

**UNIVERSIDADE FUMEC**  
**Faculdade de Ciências Empresariais**  
**Mestrado em Administração**

**GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE EM POUSADAS  
DE TIRADENTES, COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE  
DOS EMPREENDIMENTOS DO SETOR DE HOSPEDAGEM**

**Área de Concentração**  
**GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES**

**Linha de pesquisa**  
**ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

**MÔNICA STELA DE ALENCAR CASTRO**

**Belo Horizonte - MG**  
**2013**

**MONICA STELA DE ALENCAR CASTRO**

**GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE EM POUSADAS  
DE TIRADENTES, COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE  
DOS EMPREENDIMENTOS DO SETOR DE HOSPEDAGEM**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Universidade FUMEC, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Linha de pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins.

**Belo Horizonte - MG  
2013**

C355g  
2013

Castro, Monica Stela de Alencar.

Gestão da sustentabilidade em pousadas de Tiradentes, como fator de competitividade dos empreendimentos do setor de Hospedagem./ Monica Stela de Alencar Castro. – Belo Horizonte, 2013.

106 f.: il.; 30 cm.

Orientador: Henrique Cordeiro Martins.

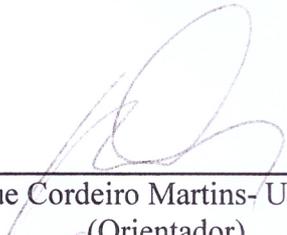
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

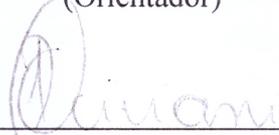
Inclui bibliografia.

1.Pousada. 2.Gestão da Sustentabilidade.3. Certificação.  
I. Martins, Henrique Cordeiro. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 640.41:658:502/504

Dissertação intitulada “GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE EM Pousadas de Tiradentes, como fator de competitividade dos empreendimentos no setor de hospedagem”, de autoria da Mestranda *Monica Stela de Alencar Castro* aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins - Universidade FUMEC  
(Orientador)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Fabricio Ziviani – Universidade FUMEC

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva – Faculdade Novos Horizontes

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração  
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 23 de setembro de 2013.

À minha família, que pacientemente me incentivou e torceu para que eu finalizasse essa etapa da minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Finalmente, chegou o grande dia para o fechamento de um longo e tortuoso ciclo de aprendizado e persistência. Meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que, de todas as formas, contribuíram para que eu chegasse até aqui.

Em primeiro lugar, a Deus, que me deu persistência e motivação para superar todos os percalços no caminho percorrido.

Ao meu amigo Cláudio Wagner, do Sebrae - MG, que, com palavras de incentivo, não me deixou desistir em nenhum momento.

À minha amiga Lúcia Ciccarini, que dividiu comigo os momentos de angústia pelos atropelos do tempo.

Ao meu primo Christian, que acompanhou parte da minha trajetória, me incentivando a prosseguir.

Aos empresários de Tiradentes, que, ao longo dos últimos cinco anos, me ajudaram a atualizar todos os dados que vinham sendo coletados para a pesquisa, em particular Maria Elisa Rezende de Souza e Maria do Carmo Vilhena.

E, finalmente, a Lúcia Torres, consultora de uma competência inquestionável, que trabalhou entusiasticamente no PCTS de Tiradentes, em busca de resultados positivos para todos os envolvidos.

A todos os meus colegas do Mestrado da FUMEC, que não me deixaram desistir nunca, em especial Silvana Chiaretto, pelo incentivo pessoal.

## RESUMO

A busca da gestão sustentável é uma das linhas estratégicas mais procuradas pelas micro e pequenas empresas nos últimos anos. Várias práticas têm sido observadas, principalmente aquelas que conjugam a gestão do negócio e a inter-relação com seu entorno, com a adoção de iniciativas que levem em conta as gerações futuras. O Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS), implementado por um grupo de pousadas na cidade de Tiradentes – MG, é o exemplo desse contexto e, mediante os resultados obtidos com a implementação da política de sustentabilidade pretendeu-se verificar se todo o processo levou os empreendimentos a ganhar competitividade no mercado. Trata-se de um estudo de múltiplos casos, cujos dados foram coletados por meio de pesquisa documental, entrevistas e depoimentos dos proprietários das pousadas participantes. Os resultados obtidos apontaram que por mais inovador e desafiador que tenha sido todo o processo de implementação, mesmo deixando significativos legados, não foi adequado ao porte das empresas, devido às suas características estruturais, assim como a complexidade das exigências da Norma ABNT NBR 15401 (ABNT, 2006). Não foi possível identificar ganho de competitividade nem o alcance de todos os objetivos propostos, mas verificou-se que levou os empreendedores a uma reflexão a respeito do desempenho da gestão dos seus empreendimentos, do seu envolvimento práticas sustentáveis e como poderia interagir melhor com o meio ambiente. A partir da análise dos dados obtidos propõem-se uma revisão em toda metodologia, que hoje está mais adequada a empresas de médio e grande porte. O trabalho com as micro e pequenas empresas, que atuam na cadeia produtiva do turismo, pode ser um grande processo de transformação da oferta de produtos e serviços de qualidade, com alto valor agregado.

**Palavras-chave:** Pousadas. Certificação em turismo sustentável. Certificação de meio de hospedagem. Sustentabilidade.

## ABSTRACT

The quest for sustainable management is one of the most sought after strategic lines by micro and small enterprises in recent years. Several practices have been observed, especially those that combine business management and inter-relationship with its surroundings, with the adoption of initiatives that take into account future generations. The Certificate Program in Sustainable Tourism (PCTS) implemented by a group of hotels in the city of Tiradentes - MG, example of this is the context and by the results obtained with the implementation of sustainability policy was intended to verify that the entire process led enterprises to gain competitiveness in the market. This is a multiple case study, data were collected through desk research, interviews and testimonials of the owners of the participating hotels. The results showed that for more innovative and challenging it has been throughout the implementation process, even leaving significant bequests, was not adequate to the size of enterprises due to their structural characteristics, as well as the complexity of the requirements of ABNT NBR 15401 (ABNT, 2006). Unable to identify or gain competitiveness achieving all the objectives proposed, but it was found that entrepreneurs led to a reflection on the performance of the management of their enterprises, their involvement and sustainable practices as could better interact with the environment environment. From the data analysis we propose a revision in whole methodology that today is more suitable for medium and large companies. Working with micro and small businesses, who work in the tourism production chain, can be a major transformation of offering quality products and services with high added value.

**Keywords:** B & Bs. Certification for Sustainable Tourism. Certification means hosting. Sustainability.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Classificações do turismo.....	26
QUADRO 2 - Tipologia de meios de hospedagem.....	43
QUADRO 3 - Áreas prioritárias: governos e representações das organizações da indústria turística .....	43
QUADRO 4 – Princípios do turismo sustentável .....	44
QUADRO 5 - Detalhamento das etapas de implementação da Norma ABNT NBR 15401 .....	46
QUADRO 6 - Componentes do Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS) .....	48
QUADRO 7 – Unidades de análise .....	53
QUADRO 8 – Requisitos da gestão de negócios .....	90
QUADRO 9 – Requisitos ambientais.....	92
QUADRO 10 – Requisitos socioculturais .....	93
QUADRO 11 – Requisitos econômicos.....	94
QUADRO12 - Consolidação dos resultados de auditorias .....	97

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 - Processo de Implementação da Norma NBR 15401 (ABNT, 2006) .....45

## LISTA DE SIGLAS

BACEN – Banco Central

MTur – Ministério do Turismo

EBAPE – Escola Brasileira de Administração Pública e Empresas

FGV – Fundação Getúlio Vargas

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

IH – Instituto de Hospitalidade

PCTS – Programa de Certificação em Turismo Sustentável

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

OMT – Organização Mundial de Turismo

UNWTO – *The World Tourism Organization* (Organização Mundial de Turismo)

WTTC – *World Travel and Tourism Council* (Congresso Mundial e Viagens e Turismo)

CBTS – Conselho Brasileiro de Turismo Sustentável

APEXBrasil – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

UH – Unidade habitacional

Embratur – Instituto Brasileiro de Turismo

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

PAS – Programa de Alimentos Seguros

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
1.1 Objetivos .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
1.2 Justificativa .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
2 REVISÃO DA LITERATURA .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
2.1 Conceitos essenciais de turismo .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
2.2 Competitividade, construção de estratégia e a associação com o Turismo	<b>Erro!</b>
<b>Indicador não definido.</b>	
2.3 Serviços turísticos.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
2.4 Meios de hospedagem.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
3.1 Abordagem da pesquisa .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
3.2 Tipo de pesquisa .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
3.3 Unidades de análises.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
3.4 Sujeitos de pesquisa.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
3.5 Realização da coleta dos dados .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
3.6 Técnica de análise dos dados .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
3.7 Categorias de Análise.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
4 O SISTEMA DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE NOS MEIOS DE HOSPEDAGEM E O PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO EM TURISMO SUSTENTÁVEL .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
4.1 Os princípios do turismo sustentável .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
4.2 O sistema de gestão da sustentabilidade em meios de hospedagem .....	<b>Erro!</b>
<b>Indicador não definido.</b>	

4.3 O Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS)	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
5 O MUNICÍPIO DE TIRADENTES .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
5.1 A história, os dados geográficos e econômicos..	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
5.2 O destino turístico indutor de fluxo turístico nacional e internacional .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
5.3 Tiradentes e as iniciativas de certificação dos empreendimentos de hospedagem .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
6 RESULTADOS DA PESQUISA.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
6.1 Aspectos gerais dos empreendimentos e a dinâmica do destino .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
6.2 Os empreendimentos e o estudo de casos múltiplos	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
6.2.1 Empreendimento A.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
6.2.2 Empreendimento B.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
6.2.3 Empreendimento C .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
6.2.4 Empreendimento D .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
6.2.5 Empreendimento E.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
6.2.6 Empreendimento F.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
6.2.7 Empreendimento G .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
6.2.8 Empreendimento H .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
6.2.9 Empreendimento I.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
6.3 Análise dos dados .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
REFERÊNCIAS.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
APÊNDICE A.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O turismo é responsável pelo crescimento de entrada de divisas em diversos países, propiciando níveis de desenvolvimento e vem contribuindo para melhorar o desempenho econômico e social das nações, criando empregos e gerando riquezas numa escala considerável. Ainda, é capaz de beneficiar, de forma direta e indireta, empreendedores que atuam nos seus diversos segmentos econômicos, formando uma vigorosa cadeia produtiva (YOUELL, 2002).

O turismo no Brasil, geralmente, segue padrões internacionais que associam a paisagem e o lazer, as intervenções a partir da cultura, assim como produtos e serviços de outros setores, para agregar valor à atividade, devido às suas características sazonais e a necessidade de mudanças periódicas, para atender às demandas do mercado (YOUELL, 2002).

O governo brasileiro considera o turismo como uma atividade econômica importante, visto como um grande agente que pode estimular o crescimento econômico e a geração de empregos no país, propiciando as oportunidades de qualificação e entrada de jovens no mercado de trabalho, contribuindo para a redução da violência e transformando-se num elemento fortalecedor da identidade do povo e integração de diferentes culturas (MTUR, 2007).

Os números divulgados pelo Ministério do Turismo comprovam essa força capaz de movimentar a economia nacional. No acumulado do primeiro trimestre de 2011, “o aumento foi de 8,8% em relação ao mesmo período do ano de 2010 no gasto com turismo”. Os turistas estrangeiros que estiveram no Brasil em março de 2011

“gastaram US\$ 630 milhões, um recorde para o mês e o maior valor registrado nos últimos dez anos”. No mesmo mês de 2010, “os visitantes deixaram US\$ 576 milhões. Os dados, divulgados pelo Banco Central (BACEN), indicam também que, no primeiro trimestre de 2011, foram gastos US\$ 1,797 milhão, valor 8,8% maior que o obtido no mesmo período do ano de 2010 (US\$ 1,651 milhão)” (DADOS E FATOS, 2011, p.1).

Petrocchi (2009) coloca que o turismo no Brasil teve um crescimento significativo em decorrência de investimentos públicos, da participação da iniciativa privada e da conscientização por parte dos gestores públicos sobre a necessidade de implementar políticas para o processo de planejamento dos destinos, com o apoio das comunidades locais.

Uma melhor compreensão da infraestrutura de atendimento ao turista, as demandas do mercado e o nível de organização dos destinos tornou-se fundamental para nortear qualquer trabalho de planejamento, tendo como base a cadeia produtiva existente, pressupondo a necessidade de atividades compartilhadas, de estratégias de cooperação, porque são complementares, de acordo com o planejamento estratégico da Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais (SETUR, 2006).

A partir da divisão do território mineiro em circuitos turísticos, como política pública para o setor, proposta pela Secretaria de Estado de Turismo, fez surgir em várias regiões, os destinos considerados líderes na geração de fluxo turístico, confirmando as cidades históricas de Minas Gerais como as principais portas de entrada de turistas, merecendo toda a atenção e prioridade no que diz respeito a organização e promoção (SETUR 2006).

Ainda, em 2006, a proposta de realização do pioneiro estudo de competitividade de destinos indutores do desenvolvimento turístico regional, encomendado pelo MTur (2007), em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e executado pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), da Fundação Getúlio Vargas (FGV), trouxe novas contribuições para analisar os padrões de qualidade dos produtos ofertados em 65 municípios indicados como indutores de fluxo internacional de turistas em todo o Brasil, sendo que no estado de Minas Gerais fizeram parte desse grupo Belo

Horizonte, por ser a capital do estado, Diamantina, Ouro Preto e Tiradentes (BARBOSA, 2008).

Segundo Barbosa (2008, p. 9), o estudo permitiu “mensurar objetivamente os aspectos que indicam a competitividade dos destinos, criando condições para um planejamento voltado para os resultados e metas estabelecidas no Plano Nacional de Turismo”, após a análise 13 macrodimensões, perpassando pela infraestrutura geral, acesso, serviços e equipamentos turísticos, atrativos turísticos, marketing e promoção do destino, políticas públicas, cooperação regional, monitoramento, economia local, capacidade empresarial, aspectos sociais, aspectos ambientais e aspectos culturais.

A macrodimensão “Turismo”, subdividida em dimensões e variáveis, de acordo com o Relatório Brasil (BARBOSA, 2008, p. 40), trouxe referências ao segmento de hospedagem como um dos principais componentes dos serviços e equipamentos ofertados aos turistas, caracterizado pela gestão da iniciativa privada, sendo um elemento gerador de lucro de um destino turístico como atividade econômica e constituindo-se num importante indicador de qualidade e valor agregado à viagem, podendo contribuir significativamente para determinar a sua competitividade.

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995), a competitividade correlaciona-se ao plano empresarial e diz respeito à capacidade da empresa em formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. A competitividade dos destinos, portanto, poderá ser determinada pelo grau de inovação, empreendedorismo e qualidade na prestação de serviços das empresas que compõem os principais elos da cadeia de valor da atividade.

É nesse contexto então que se encontram inseridos os meios de hospedagem, que auxiliam a expansão dos serviços turísticos, tornando-se uma vantagem competitiva para todos envolvidos (O’CONNOR, 2001). Os meios de hospedagem desempenham importante papel em função de sua ligação direta com a atividade turística, por constituírem uma significativa categoria de negócio nesse setor (KAUFMANN, 1996).

Andrade (2000, p. 168) comenta que a expansão do setor de meios de hospedagem ao longo do tempo foi capaz de transformá-lo em “um dos mais importantes setores de prestação de serviços de grande significado para a economia mundial”. Os empreendimentos possuem características singulares, tendo como base de análise tanto sua estrutura física quando a estrutura humana, que impactam diretamente em sua estrutura econômica. O sucesso do seu funcionamento depende diretamente da atuação de seus colaboradores e dirigentes, assim como dos objetivos estabelecidos em busca da rentabilidade pretendida.

Num período que antecedeu a realização da pesquisa sobre o índice de competitividade dos destinos indutores de fluxo internacional, mais precisamente no período entre 2006 e 2008, os proprietários de meios de hospedagem de Tiradentes foram convidados a participar do Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS), realizado pelo extinto Instituto de Hospitalidade (IH), em parceria com Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), em busca de diferenciais competitivos.

A proposta do trabalho consistiu na adoção da norma brasileira ABNT NBR 15401:2006, que especifica os requisitos relativos à sustentabilidade de meios de hospedagem, tendo como base os procedimentos implantados acerca de impactos ambientais, socioculturais e econômicos.

É nesse ambiente que se destaca Tiradentes, município de Minas Gerais, da região denominada Campos das Vertentes, integrante do Circuito Turístico Trilha dos Inconfidentes, onde estão localizados os empreendimentos de meios de hospedagem, que compõem o ambiente deste estudo, que aderiram ao Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS), executado no período de 2006 a 2007. Esses meios de hospedagem, em sua maioria, são pequenas empresas e formam um contingente significativo na cadeia de valor do turismo regional, de acordo com dados publicados pela Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais (2006).

Assim, a partir desse contexto, foi construído o problema que orientou este trabalho, podendo ser enunciado da seguinte forma: as práticas de gestão em sustentabilidade propostas pelo Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS), adotadas pelas pousadas da cidade de Tiradentes-MG, contribuíram para gerar vantagens competitivas para empreendimentos de hospedagem da cidade?

## **1.1 Objetivos**

O objetivo geral deste estudo é verificar a utilidade das práticas de sustentabilidade adotadas pelos hotéis e pousadas da cidade de Tiradentes/MG, na perspectiva de gerar vantagens competitivas para os empreendimentos que concluíram todo o trabalho de implementação da Norma ABNT NBR 15401:2006, por meio do Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS).

A partir do objetivo geral, evidenciaram-se os seguintes objetivos específicos:

- Descrever como se deu a implementação do Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS) nas pousadas da cidade de Tiradentes – MG a partir da adoção dos procedimentos recomendados na Norma ABNT NBR 15401:206;
- Levantar as dificuldades mais recorrentes junto aos empreendedores que participaram do PCTS, em busca de melhoria nos processos de gestão da sustentabilidade nos empreendimentos;
- Identificar os resultados obtidos com a adoção de boas práticas em gestão previstas na Norma ABNT NBR 15401, publicada em outubro de 2006 pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT);
- Pesquisar se os resultados obtidos foram capazes de contribuir para gerar vantagens competitivas para os empreendimentos que participaram do PCTS;
- Averiguar se a implementação do PCTS contribuiu para auxiliar as estratégias de promoção dos empreendimentos participantes nos mercados nacional e internacional.

## 1.2 Justificativa

A busca pela sustentabilidade e preservação ambiental é um tema considerado cada vez mais relevante no momento atual. Algumas crenças conservacionistas têm afirmado que existe relação entre as ações humanas e a preservação do meio ambiente. Muitos estudiosos desta área acreditam que problemas tais como “erosão do solo, degradação das pastagens, desertificação e perda das florestas exigem intervenção para que se previna uma deterioração ainda maior do meio ambiente” (MICHEL; PRETTY, 2011, p.185).

Segundo Oliveira (2004), o turismo e o meio ambiente têm uma relação complexa: tanto podem gerar benefícios (desenvolvimento, emprego e renda e melhoria da qualidade de vida de uma população), quanto impactos negativos no meio ambiente, na cultura e desenvolvimento local, constituindo-se numa ameaça de médios e longos prazos. Tal relação é complexa, afirma ainda o autor, porque o turismo não é uma atividade pontual e bem definida, mas muitas, interdependentes.

Esse conjunto, se bem integrado, poderá se transformar em diferenciais competitivos. Alie-se a isso a busca de práticas inovadoras de gestão e atendimento que surpreendam seus clientes, tais como o trato das questões ambientais, que são suporte ao ciclo de vida dos empreendimentos, produtos e serviços ofertados, que combinem metas, políticas e táticas operacionais em busca da qualidade e sustentabilidade (OLIVEIRA, 2004).

Theobald (2001, p.28) menciona que os serviços turísticos são compostos “pelos meios de hospedagem (hotéis, pousadas e outros), de serviços de alimentação, serviços de transporte, organizações para o lazer, lojas de *souvenires* e uma série de outras empresas correlatas”. Já Petrocchi (2002, p. 20), afirma que a gestão da hotelaria está em constante movimento pela inovação, por meio da qualidade,

“exigindo postura estratégica, no sentido de tornar a organização atenta e ágil, adaptando-se continuamente às variações do meio”. Um hóspede da hotelaria é um fiscal constante das políticas de qualidade, levando consigo ao efetuar o *check out* um relatório completo da auditoria da qualidade.

Os proprietários de pequenos meios de hospedagem tem reconhecido a importância em acompanhar as mudanças e demandas de mercado, assim como implementar ações que permitam reestruturar seus processos de gestão, em busca da inovação para melhor prestação de serviços (O`CONNOR, 2001). A busca de diferenciais competitivos para os empreendimentos de meios de hospedagem levou os proprietários e gestores desses empreendimentos a se preocuparem também com o conceito de gestão sustentável, antecipando-se assim a outros segmentos da cadeia produtiva do turismo, que passaram a adotar a prática até então exclusiva de outros segmentos do mercado (CUNHA, 2010).

A cidade de Tiradentes, em Minas Gerais, um dos principais destinos turísticos do estado no segmento histórico cultural, possui como atividade econômica principal o turismo. Em seu território é possível encontrar inúmeros atrativos turísticos, vários monumentos históricos e um relevante calendário de eventos, contribuindo significativamente para o fluxo de turistas no estado de Minas Gerais. Seu parque hoteleiro conta com mais de cem empreendimentos que vão desde hotéis a pousadas, com relativa sofisticação e conforto, até hospedagens familiares (SEBRAE MG, 2011).

Por ser o setor de hospedagem considerado, por vários estudiosos, como um segmento líder na cadeia produtiva do turismo e, por consequência, também na cidade de Tiradentes, decidiu-se aplicar a pesquisa em nove pousadas da cidade, que aderiram ao Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS), o que possibilitou a elaboração desse trabalho.

No âmbito social foi possível entender como se dá a relação dos empreendimentos com a comunidade do entorno, a capacidade de gerar riqueza, empregabilidade e influenciar na qualidade de vida dos moradores de Tiradentes, em Minas Gerais.

A correlação com a parte organizacional foi representada pelas análises realizadas a partir dos processos de gestão dos empreendimentos, que poderão servir de benchmarking para os outros proprietários de meios de hospedagem que, também, aderiram ao PCTS em outros destinos, assim como entender as competências requeridas para as diversas ocupações dentro da hotelaria ligadas diretamente a gestão da sustentabilidade.

No âmbito acadêmico, buscou-se suprir, em parte, carência de trabalhos avaliativos sobre a implantação de novas práticas de sustentabilidade em meios de hospedagem. Há trabalhos correlatos sobre temas próximos, mas não sobre a execução do Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS) nos meios de hospedagem da cidade de Tiradentes/MG, como proposto nesta pesquisa, visando estudar a vantagem competitividade dos negócios.

É preciso mencionar, ainda, a necessidade de apresentar as possíveis limitações, assim como suas contribuições efetivas do estudo, a partir da implementação dos procedimentos baseados na Norma ABNT NBR 15401:2006.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

A organização deste capítulo inicia-se pela apresentação dos conceitos essenciais de turismo e suas aplicações. A segunda parte está dedicada à discussão acerca de competitividade. Essa associação permitirá discutir na terceira parte, a prestação dos serviços em destinos turísticos, contribuindo para a valorização da atividade turística organizada, que engloba a oferta de produtos e serviços com qualidade, que vem sendo estruturados para atender a demanda de mercado.

Em seguida, o quarto capítulo traz a discussão focada nos aspectos do segmento de meio de hospedagem, nos requisitos de sustentabilidade e a importância de se adotar os processos de boas práticas da gestão em sustentabilidade, para a prática do turismo sustentável e com isso gerando os diferenciais competitivos para os empreendimentos do segmento de hospedagem.

Finalizando serão apresentados os aspectos do turismo sustentável e a preocupação em atender às necessidades dos turistas, sem perder de vista a necessidade de preservar os aspectos ligados à integridade cultural e a diversidade dos destinos turísticos.

### **2.1 Conceitos essenciais de turismo**

O turismo vem sendo apontado como uma das principais indústrias em crescimento do mundo no século XXI. Primeiramente, “devido aos avanços tecnológicos que propiciaram a redução do custo de transporte entre os países”; o segundo, “pelo

aumento do tempo de férias remuneradas, facilitando o deslocamento para outros países; e por último, pela crescente melhoria da qualidade na prestação de serviços” (ZILIO, 2002, p.28-29).

De acordo com Beltrão (2001) o Brasil possui grande potencial para o Turismo e o crescimento da atividade se deu mais intensamente nos últimos vinte anos devido aos investimentos públicos em infraestrutura e o surgimento de vários empreendimentos, cuja gestão é de responsabilidade da iniciativa privada. Também, por mais que sejam tímidas, as oportunidades de capacitação empresarial e qualificação de mão de obra estão sendo formado um contingente de profissionais, que estão contribuindo para que o Turismo aconteça de forma organizada, deixando as cidades mais preparadas em relação ao respeito ao consumidor, primando pela responsabilidade social e ambiental e valorização cultural.

O conceito mais utilizado atribuído ao Turismo é o da Organização Mundial de Turismo (OMT), que o define como “as atividades realizadas por pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes de sua moradia habitual, por um período de tempo consecutivo, inferior a um ano, com fins de férias, por negócios, entre outros motivos” (SANCHO, 2008, p. 3).

Em 17 de setembro de 2008 o Governo Federal sancionou a Lei nº 11.771 que dispõe sobre a Política Nacional de Turismo. No capítulo I, que trata das disposições gerais, no Artigo 2º, define-se o turismo como “as atividades realizadas por pessoas físicas, durante viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios, entre outras”. (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2008).

Sancho (2008) diz que o Turismo é um fenômeno que se iniciou no século XX. Normalmente, está ligado ao desenvolvimento industrial de regiões ou países, com sua gênese ligada à Revolução Industrial, o desenvolvimento dos meios de comunicação, o transporte e a ascensão da classe média. Já Theobald (2001) diz que o turismo cresce em importância não apenas econômica, mas também social. O turismo é um dos principais segmentos do setor de serviços, sendo o que mais cresceu na economia mundial nas últimas décadas. O autor complementa dizendo

que viagens e turismo se constituem no principal segmento econômico mundial, sob qualquer que seja o critério adotado, desde investimentos de capital, passando por empregos e mesmo em arrecadação.

A indústria do turismo está entre o segundo e o terceiro setor de maior movimentação econômica em escala mundial:

O turismo emprega 250 milhões de pessoas em todo o planeta, e é o maior gerador de receitas de impostos, equivalendo atualmente a US\$ 802 bilhões de dólares. É a maior indústria do mundo em termos de produção bruta, que passa dos US\$ 3,4 trilhões de dólares segundo a Organização Mundial do Turismo (PEREIRA, 2011, p.7).

Para Sancho (2008), o turismo apresenta, além da função macroeconômica, a atividade empresarial, pelas conexões com os demais setores da economia. Como a atividade é o resultado da integração entre de empresas dependentes uma das outras, o crescimento do turismo pode estimular o aumento da demanda de bens locais e de níveis econômicos em geral. Esse autor cita, como exemplo, a construção civil como, talvez, o principal setor que se beneficia do turismo, pela necessidade de maior número de acomodações e as novas demandas da população, o que vem atender à crescente demanda de mão de obra local.

A implantação destas infraestruturas atrai investimentos externos (SANCHO, 2008). Segundo o autor, o turismo de lazer ganha um importante aliado que é o turismo de negócios. Mesmo que alguns não considerem este como um tipo de turismo, as viagens a negócios normalmente se fundem, em maior ou menor escala, com as viagens a lazer.

Além dos aspectos econômicos, o turismo interfere também nos aspectos sociais, ambientais e políticos. Seus impactos são positivos ou negativos em decorrência do tamanho, da forma de ação, do controle da atividade, e também da perspectiva do analisador. Entretanto, quando uma empresa tem muito lucro com a exploração de determinado “espaço”, esta ação pode:

[...] estar afetando negativamente a população local ou o ambiente natural. No entanto, é preciso ressaltar que populações afetadas localmente não são moldadas de modo passivo por forças externas; elas também reagem,

por vezes até mesmo mudando as condições do sistema mais amplo, e o resultado do desenvolvimento do turismo é um processo negociado (MERCER, 2001, p. 118).

Segundo Beltrão (2001, p. 17) a partir da evolução histórica da humanidade é possível analisar o turismo à luz de diversos ângulos incluindo “o contato social entre duas ou mais culturas” ou envolvendo acordos comerciais, com a assinatura de contratos ou reuniões de negócios, desde que haja o deslocamento de pessoas entre dois pontos distintos. Ignarra (2003, p.98) considerado turismo como atividade constituída por “um conjunto de prestadores de serviço” e o “setor responsável por grande parte da movimentação financeira mundial, caracterizando-se como uma das principais fontes de divisas para diversas nações, desenvolvidas ou não”.

Segundo Dutra (2003, p.1), turismo é:

[...] movimento de pessoas, é um fenômeno social, econômico e cultural que envolve pessoas. É um ramo das ciências sociais e não das ciências econômicas, apesar de que esta última pode ser a razão de tal movimento, o turismo transcende as esferas das meras relações da balança comercial.

Para Andrade (2000), o turismo está relacionado com viagens, porém, não são todas as viagens que podem ser consideradas como turismo. Para o autor, turismo é o complexo de atividades e serviços integrados às seguintes atividades: deslocamentos, transportes, alojamentos, alimentação, circulação de produtos típicos, atividades relacionadas aos movimentos culturais, visitas, lazer e entretenimento.

Outra definição é proposta por Wahab (1997, p.23), na qual tenta integrar aspectos econômicos, psicológicos e sociais da atividade do turismo:

[...] é uma atividade humana que serve como meio de comunicação e como elo da interação entre povos, tanto dentro de um mesmo país como fora dos limites geográficos dos países. Envolve o deslocamento temporário de pessoas para outra região ou país, com a finalidade de satisfazer necessidades outras, que não o exercício de uma função remunerada. Para o país receptor, o turismo é uma indústria cujos produtos são consumidos no local, formando exportações. Os benefícios originários deste fenômeno podem ser verificados nos aspectos econômico, político, cultural e psicossociológico da comunidade.

Beltrão (2001, p.27) comenta que é possível identificar algumas das principais motivações que levam as pessoas a planejar sua viagem. Neste contexto, percebe-se que as empresas e os consumidores estão buscando novos caminhos para o mercado turístico, onde a segmentação é o caminho escolhido. São as necessidades humanas e os desejos que levam ao consumo dos produtos turísticos. Estes, por sua vez, são muitos e variam de pessoa para pessoa: o desejo de evadir, o que justifica a existência de vários meios de hospedagem e, locais diferentes; a necessidade de trocar de ambiente rotineiro, em busca de novos conhecimentos e ampliação do número de amigos; o espírito de aventura, sem planejamento antecipado da viagem; a busca pelo *status*, expondo o poder social, cultural e econômico; necessidade de tranquilidade; motivação cultural e a motivação comercial, relacionada aos negócios.

Segundo Cobra (2001) o Turismo pode ser classificado de acordo com as características básicas mencionadas no Quadro 1, abaixo:

**Quadro 1 – Classificações do turismo.**

<b>CLASSIFICAÇÃO DO TURISMO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS BÁSICAS</b>
Quanto à amplitude das viagens	Local / Regional / Doméstico / Internacional
Quanto à direção do fluxo turístico	Emissivo / Receptivo

Fonte: Adaptado de Cobra (2001).

De acordo com o autor, quanto às amplitudes das viagens, destaca-se que o turismo local é aquele que ocorre entre os municípios vizinhos, diferenciando-se do turismo regional, pois este acontece em locais que estão em torno de 200 ou 300 quilômetros de distância da residência do turista. Por sua vez, o turismo doméstico ocorre dentro do país do turista, ao passo que o turismo internacional, como o próprio nome determina, ocorre fora do país de residência do turista (intracontinental ou intercontinental).

É possível dizer que o turismo pode contribuir “não só no aumento da renda em que se desenvolve, mas também, a melhora de sua distribuição, tanto em termos de população como em termos de contribuição ao equilíbrio regional de um país”

(SANCHO, 2008, p. 206). Desta forma, se coloca como uma possibilidade para o desenvolvimento econômico do lugar onde se desenvolve. Para o Youell (2002, p.35) “o turismo deve merecer o mesmo grau de comparação com os outros setores da economia global no que diz respeito ao planejamento do crescimento e desenvolvimento econômico”.

Encerrando as discussões conceituais a respeito do Turismo, nesta seção, as contribuições de Beni (2001, p. 39) dão conta de que o setor pode ser um indutor para promoção de determinada localidade e seu conjunto de atributos, sejam eles naturais, sociais, e culturais, propiciando o desenvolvimento econômico de uma região. Ainda, por meio do Turismo é possível refletir sobre a possibilidade de criar uma integração social, desenvolver a criatividade em vários campos e promover o “sentimento de liberdade mediante a abertura ao mundo”. Ainda, segundo Beni (2001, p.39) o Turismo é descrito num possível “cenário de prejuízos” com destaque para “degradação e destruição dos recursos naturais e a perda da autenticidade da cultura local”.

Beni (2001, p. 39) afirma que o Turismo está associado a “quase todos os setores da atividade social humana” daí a grande variedade de conceitos que são apresentados, sendo válidos nas aplicações em diversos estudos que se tem conhecimento. Assim a conceituação atribuída ao Turismo não se limita a uma definição, simplesmente, pois “é explicado conforme diferentes correntes de pensamento e verificado em contextos vários da realidade social”.

É importante destacar, porém, que todo o segmento turístico tem responsabilidade em preservar a cultura local e o ambiente natural. Essas ações irão favorecer não apenas às populações e ao ambiente, mas as empresas envolvidas, uma vez que o ambiente turístico é um ponto importante na sustentabilidade da atividade, assim como poderá determinar a competitividade do destino e dos negócios. (PETROCCHI, 2009).

Na próxima seção serão apresentados os conceitos de competitividade e a construção estratégia associada com o Turismo.

## **2.2 Competitividade, construção de estratégia e a associação com o Turismo**

A competitividade se tornou uma grande preocupação para as nações e os negócios, nos últimos anos, e vem sendo debatida intensamente, segundo Barbosa (2008), com destaque para alguns fatores ligados aos cenários econômicos internos e externos, o desenvolvimento tecnológico e a entrada de novos competidores em mercados importantes.

Na caracterização da competitividade, assumem-se como essenciais as seguintes variáveis que a identificam em plano macro: população, infraestrutura, economia, finanças, ciência e tecnologia, ambiente legal, internacionalização e modernização da gestão organizacional. De cada variável derivam outras subvariáveis explicativas da competitividade (COUTINHO; FERRAZ, 1995). Essas variáveis macroeconômicas e macrosociais são estabelecidas no modelo de análise dos fatores determinantes de competitividade.

De acordo com Barbosa (2008), para as empresas, competitividade significa vender o que é produzido ou a conquista de uma vitória no confronto direto com os seus rivais de mercado. No caso das nações a competitividade está associada à sua capacidade de exportar seus produtos e a proteção do seu mercado doméstico.

Segundo Porter (1991), existe a necessidade de se desenvolver uma estratégia efetiva para lidar com esse ambiente competitivo, sendo necessário criar uma estratégia competitiva e na concepção de Albuquerque (1992), a visão dinâmica da competitividade deve ser compreendida de acordo com a capacidade da organização de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam obter e manter, em longo prazo, posição sustentável no mercado, conceito que Coutinho e Ferraz (1995) também consideram para analisar as indústrias brasileiras.

Para Castells (1999, p.13), a competitividade é um conceito de difícil compreensão:

[...] pois teria diferentes sentidos para as empresas e para a economia nacional. A competitividade de uma nação é o grau que ela pode, sob as condições de mercado livres e justas, produzir bens e serviços que atendam às exigências dos mercados internacionais e, ao mesmo tempo, aumentem a renda real dos seus cidadãos.

Conforme salienta Haguenuer (1989, *apud* BARBOSA 2008, p. 26) partir da análise dos diversos modelos de competitividade é possível sintetizá-los em duas espécies de abordagens: “aquelas baseadas em noções de desempenho e aquelas baseadas em eficiência”. Aquelas baseadas em desempenho levam em consideração o contexto de países ou indústrias, associando a competitividade a uma economia nacional ou setor industrial, tendo sua mensuração baseada nos “efeitos sobre o comércio externo”.

Já a abordagem que leva em consideração a eficiência, o autor salienta a sua derivação de características estruturais dos países, indústrias ou organizações. Está referenciada na capacidade de produção ou “técnicas que empresas, setores industriais ou países sejam detentores”(BARBOSA, 2008, p. 26). Essa abordagem está mais próxima “dos trabalhos realizados para o conhecimento e mensuração da capacidade instalada, assim como formas e estratégias para incrementar a competitividade”.

Na visão de Coutinho e Ferraz (1995), a estratégia consiste na escolha deliberada de um conjunto diferente de atividades que proporcionam uma posição única e exclusiva para o negócio de uma empresa, isto é, uma maneira de competir pela qual uma empresa pode destacar-se e se diferenciar.

Para Porter (1999, p.33), a competitividade é a “capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.” Afirma ainda que a concorrência influencia o sucesso ou o fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho. A estratégia competitiva está relacionada a uma competição favorável para uma empresa no mercado, cenário fundamental onde ocorre a concorrência. Ela visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência.

Porter (1997), ao se referir à busca de vantagens competitivas pela empresa, destaca a necessidade de:

- a) posicionamento de suas capacidades para proporcionarem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;
- b) influência do equilíbrio de forças de movimentos estratégicos e, assim, a melhora da posição relativa da empresa;
- c) antecipação às mudanças nos fatores básicos das forças e resposta a elas, explorando, assim, a mudança da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.

Ainda, segundo Porter (1997) pode-se dizer que o desenvolvimento de estratégias competitivas pressupõe, portanto, o domínio de certo número de análises sobre os concorrentes, o que implica a disposição de dados e de informações, assim como de competências para explorá-las.

A profusão de abordagens para caracterizar a competitividade levando em consideração as noções de desempenho e eficiência, escopos diferenciados e a abordagem sobre estratégias demonstram que não é tão fácil encontrar uma conceituação adequada, amplamente aceita (BARBOSA, 2008, p. 27).

Para Barbosa (2008) a mesma situação é encontrada no setor de turismo. Ressalta-se que o turismo é considerado uma atividade onde se exige um alto grau de envolvimento por parte das pessoas que nele atuam, sendo elas responsáveis capazes e gerar uma margem competitiva para as empresas e agregar valor ao destino.

A aplicação conceitual de estratégias competitivas ao Turismo perpassa pelas empresas prestadoras de serviços turísticos, assim como pela organização do destino no qual elas estão inseridas, de acordo como demonstra Barbosa (2008), citando Enright e Newton(2004) , Konzak e Remington (1999) e Johns e Mattsson (2005) no Relatório Brasil, para apresentar o estudo de competitividade dos 65 destinos indutores de desenvolvimento do Turismo regional.

Para Barbosa (2008) a dificuldade para se avaliar a competitividade da atividade turística nos destinos e nas organizações está associada às unidades de análise utilizadas “e da perspectiva dos analistas em relação às mesmas”. Enquanto a gestão pública se preocupa com a economia em um todo, as entidades se preocupam com o seu setor de atuação e os empreendedores com os seus negócios.

Assim, a habilidade da uma administração pública de um destino em orquestrar os diferentes agentes sociais e econômicos do setor de turismo, a sua capacidade de estimular os processos de inovação para que o destino possa ocupar sempre uma posição à frente dos seus competidores é a mola mestra para que se obtenha sucesso na formulação das estratégias em busca de competitividade (BARBOSA 2008, p. 27).

Segundo Dwyer e Kim (2003 *apud* BARBOSA, 2008, p. 27) para que as empresas do destino sejam bem sucedidas no mercado devem assegurar que “a sua atratividade geral e a integridade das experiências disponibilizadas a seus visitantes devem ser iguais ou maiores do que aquelas de outros destinos”.

Assim a ênfase em sustentabilidade como fator de competitividade para os destinos turísticos e os negócios a eles interligados tem como objetivo a geração de benefícios econômicos, em curto, médio e longo prazo, sem que isso esgote seus recursos naturais e culturais e possam ser passado de uma geração para outra. Mas segundo Oliveira (2001 *apud* BARBOSA, 2008) é preciso cuidar do gerenciamento dos impactos negativos, o que não é tão simples, uma vez que o turismo representa uma série de atividades interdependentes.

Na próxima seção serão apresentados os serviços turísticos essenciais à atividade turística e as correlações com a gestão do destino, em especial a hotelaria, objeto deste estudo.

### **2.3 Serviços turísticos**

O desenvolvimento da atividade turística em determinada localidade pressupõe a existência de uma infraestrutura adequada, como menciona Barbosa (2008). Essa existência vai demonstrar a capacidade do destino de atrair pessoas, investimentos e negócios sustentáveis, movimentando a extensa cadeia de prestadores de serviços turísticos. Para Barbosa (2008, p. 40) geralmente a infraestrutura do destino está associada à gestão pública enquanto que os serviços turísticos são atividades inerentes ao setor privado, sendo “o elemento gerador de lucro de um destino turístico”.

No Artigo 21, da Seção I, do Capítulo V, da Lei Federal 11.771 sancionada pela Presidência da República em 17 de setembro de 2008, são identificados como prestadores de serviços turísticos:

[...] sociedades empresariais, sociedades simples, os empresários individuais e os serviços sociais autônomos, que prestem serviços turísticos remunerados e que exerçam as atividades econômicas relacionadas à cadeia produtiva do turismo: I - meios de hospedagem; II - agências de turismo; III – transportadoras turísticas; IV - organizadoras de eventos; V - parques temáticos; e VI - acampamentos turísticos (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2013).

Beni (2002) aponta algumas classificações que fazem parte dos serviços turísticos para atender às necessidades dos turistas, agrupadas seguinte forma: receptivo (atividades hoteleiras e extra-hoteleiras); de alimentação; de transporte (da residência à destinação turística e no centro receptor); público (administração turística, postos de informações, entre outros); de recreação e entretenimento na área receptora.

Para Petrocchi (2002, p. 19) a formação do produto turístico engloba três serviços básicos: o transporte, a hospedagem, que inclui também a alimentação e o atrativo, seja qual for a motivação do turista. Para ele os meios de hospedagem são “um dos fatores basilares do turismo”. No turismo, de acordo com Sancho (2008, p.78), os serviços de hospedagens e alimentação são questões básicas uma vez estas são necessidades de todo ser humano e, naturalmente se aplicam ao turista. Desta maneira, pode-se “entender a importância da hospedagem e da alimentação no

conjunto da experiência turística, pois esse turista deve fazer suas necessidades básicas quando estiver fora de casa”.

De acordo com Ignarra (2003, p.32), os serviços turísticos aparecem classificados como sendo aqueles que atendem exclusivamente ou prioritariamente ao turista. O autor os agrupa iniciando pela:

[...] hospedagem (hotéis, pousadas e pensões), seguindo-se a alimentação, composta por restaurantes, lanchonetes, cafés, dentre outro. Em seguida, surge o que ele denomina de agenciamento, serviço constituído pelas agências de viagem emissivas e receptivas, vindo, logo após, os transportes turísticos aéreos, rodoviários e ferroviários e a locação de veículos (carros, motos, bicicletas), além de equipamentos esportivos (IGNARRA, 2003, p.32)

Ainda, Ignarra (2003, p.56) ressalta a importância dos conceitos de oferta concorrente e de oferta complementar dentro da análise dos serviços turísticos. Para o autor, “a oferta concorrente é aquela que disputa o mesmo consumidor e a oferta complementar é aquela que contribui para a venda de determinado serviço”. Todos esses elementos da oferta turística se inter-relacionam e a ineficiência de um deles prejudicará a avaliação do processo como um todo.

Olsen, Tse e West (1998<sup>1</sup>apud PIELLUSCH, 2008, p.39) fazem a análise das características distintivas dos serviços turísticos especificamente para as empresas de hotelaria, argumentando que em um hotel:

[...] o serviço é o desempenho das atividades relacionadas à hospedagem e não o objeto tangível; o hóspede é envolvido na produção; o hóspede quer ser servido quando e onde escolher, atuando na gestão do serviço de distribuição; o controle da qualidade é difícil. Assim, o serviço hoteleiro, bem como os demais, é um composto de bens tangíveis e serviços intangíveis, variando de acordo com o tipo e o público.

Verifica-se, portanto, que a busca do aperfeiçoamento da gestão é muito importante no atendimento a clientes. A intensificação da competição e a sofisticação dos

---

<sup>1</sup>OLSEN, M. D.; TSE, E. C.; WEST, J. J. Strategic Management in the Hospitality Industry. 2 ed. New York: John Wiley e Sons, 1998.

clientes levaram os hotéis a buscar fontes de valor, a fim de obter vantagens competitivas diante de seus concorrentes e, assim, obter a fidelização de seus hóspedes e atrair novos. Oferecer serviços de qualidade é uma dessas fontes (OLSEN; TSE; WEST, 1998 *apud* PIELLUSCH, 2008, p.39).

O atendimento às necessidades do cliente é o pressuposto básico para o setor de serviços turísticos (MELLO; COSTA NETO; TURRIONI 2002). Nesse sentido, a qualidade de um serviço turístico torna-se primordial para o sucesso de quaisquer hotéis e pousadas e deve ser implantada em função das “necessidades e, sobretudo, dos desejos dos clientes” (COBRA, 2001, p.232).

Mas Castelli (2003) afirma que não basta somente satisfazer as exigências dos clientes, é preciso fazer melhor do que os concorrentes. A qualidade passa a ser uma importante estratégia ou uma vantagem competitiva. Para atender a esses requisitos, surgem as aplicações associadas à Tecnologia da Informação, uma importante ferramenta para obtenção de diferenciação por custo e padrão de qualidade nos serviços.

A qualidade dos produtos turísticos de acordo com o Ministério do Turismo (2011 p.1) está associada à:

[...] qualificação dos serviços prestados e ao padrão de qualidade desejado, que deve estar referenciado na satisfação dos consumidores e nos pressupostos do turismo sustentável, o que implica estabelecer uma política que estimule a melhoria contínua da qualidade e da segurança dos serviços prestados.

A melhoria da qualidade dos serviços oferecidos é considerada fundamental para o desenvolvimento do turismo. Segmentos como o da hotelaria e de pousadas tem isso como questão de “sobrevivência”, pois, a chegada das redes internacionais de hotéis no Brasil aumentou a concorrência e gerou a exigência de organização de toda a cadeia produtiva do turismo. Nesse sentido, os hotéis e pousadas estão buscando na melhoria contínua da qualidade uma forma de “sobreviver” neste contexto de globalização (COBRA, 2001).

Diante do exposto, pode-se inferir que a percepção dos clientes a respeito dos serviços de hotéis e pousadas forma-se a partir da própria prestação do serviço e do tipo de gestão do empreendimento. Segundo Petrocchi (2002, p. 21) o hóspede se torna um fiscal da qualidade a partir do momento em que se hospeda, permanecendo por 24 horas em estado de alerta.

Fechando essa seção recorre-se ainda a Petrocchi (2002) que afirma ser o cliente a peça chave para o sucesso do empreendimento, pois ele terá como trunfo um conjunto de impressões sobre os serviços prestados, sendo capaz de emitir um relatório completo, que poderia ser nominado como auditoria da qualidade.

Avalia o prédio, sua fachada, seus jardins, sua entrada, o piso, as cortinas, a decoração, o tratamento que recebe, os espaços que o levam ao apartamento. E no apartamento que lhe foi destinado a inspeção continua, detalhadamente. Enquanto permanecer hospedada, a pessoa estará observando, analisando e julgando cada detalhe, cada peça do hotel, cada resposta da equipe. E ao sair estará levando em sua mente um completo relatório de autoria de qualidade (PETROCCHI, 202, p.21)

A esse cliente será dada a responsabilidade de sucesso ou fracasso do empreendimento, pois suas impressões estarão associadas às possibilidades de sobrevivência no mercado. Daí o autor conclui que a satisfação do cliente deve ser o foco dos produtos e serviços ligados aos meios de hospedagem (PETROCCHI, 202).

Na próxima seção os meios de hospedagem são tratados de forma destacada, apresentando o conceito brasileiro constante na legislação, assim como a sua importância no contexto da cadeia produtiva do turismo.

## **2.4 Meios de hospedagem**

A Lei Federal 11.771/2008, em seu Artigo 23, já mencionada anteriormente, conceitua os meios de hospedagem como:

[...] os empreendimentos ou estabelecimentos independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso

exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso e cobrança de diária (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2008).

A partir da aprovação e publicação da legislação pertinente ao setor, o Ministério do Turismo (MTur) iniciou o trabalho de construção do Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem, por meio de parceria estabelecida com o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro), a Sociedade Brasileira de Metrologia (SBM) e Sociedade Civil, com o objetivo de estabelecer parâmetros para uma concorrência entre os estabelecimentos do setor, bem como contribuir para as escolhas dos turistas brasileiros e estrangeiros (MTUR, 2011).

Com esse trabalho surgiram as várias tipologias para identificar os meios de hospedagem, que estão contidas na Cartilha de Orientação Básica para o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem, publicadas pelo Ministério do Turismo em 2010, apresentadas no quadro abaixo:

**QUADRO 2 – Tipologia de meios de hospedagem**

<b>TIPOLOGIA</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Hotel	Meio de hospedagem, com serviços de recepção e alimentação.
Resort	Hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que oferece serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento.
Hotel Fazenda	Hotel instalado em uma fazenda ou outro tipo de exploração agropecuária e que oferece a vivência do ambiente rural.
Cama e Café	Meio de hospedagem oferecido em residências, com no máximo três unidades habitacionais para uso turístico, em que o dono more no local, com café da manhã e serviços de limpeza.
Hotel histórico	Hotel instalado em edificação com importância histórica. Nota: entenda-se por edificação com importância histórica aquela com características arquitetônicas de interesse histórico ou que tenha sido cenário de fatos histórico-culturais de relevância reconhecida.
Pousada	Meio de hospedagem de característica arquitetônica predominantemente horizontal, com até três pavimentos, 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção e alimentação, composto de, no máximo, 30 unidades habitacionais e 90 leitos. Nota: A pousada pode ser em prédio único ou com chalés e bangalôs.
Flat/Apart-hotel	Meio de hospedagem em edifício com serviços de recepção, limpeza e arrumação, constituído por unidades habitacionais que dispõem de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, com administração e comercialização integrada.

Fonte: Ministério do Turismo, 2010.

Petrocchi (2002) cita quatro tipos de hospedagens:

- a) O hotel convencional – está, normalmente, localizado em perímetros urbanos e destinado ao atendimento de turistas em geral.
- b) O hotel histórico – é instalado em edificações de valor histórico nacional, estadual ou regional, que preserva, inclusive, as características e originalidades históricas pertencentes ao local.
- c) O hotel de lazer – situado fora de centros urbanos, com áreas não edificadas amplas e com instalações, equipamentos e serviços destinados à recreação e ao entretenimento.
- d) A pousada – é o meio de hospedagem mais simplificado e, normalmente, limitada à simples hospedagem.

Hayes e Ninemeir (2005) dividem os hotéis em pequeno, médio, grande porte, e mega hotéis, assim descritos:

- a) Hotel de pequeno porte – apresenta uma estrutura organizacional para a unidade de até 75 apartamentos. O gerente desse tipo de hotel pode ser o proprietário, que conta com profissionais encarregados pela supervisão dos serviços.
- b) Hotel de médio porte – possui de 75 a 300 apartamentos. Alguns destes hotéis se estruturam de maneira parecida com a de um hotel de pequeno porte, enquanto outros seguem os padrões organizacionais de hotéis de grande porte.
- c) Hotel de grande porte – com aproximadamente 350 apartamentos, apresenta os departamentos e as funções bem definidas e, em razão do tamanho do hotel, o gerente conta com especialistas para coordenar seus departamentos.
- d) Mega hotel – com 3 mil apartamentos aproximadamente, possui um porte grande, com uma variedade de serviços oferecidos, exigindo vários profissionais especializados em cada departamento do hotel para a realização das operações.

Para Faria *et al.* (2008, p.3) hotel é um estabelecimento, de caráter público, destinado a oferecer uma série de “serviços: alojamento, alimentos e bebidas,

entretenimento e que persegue três grandes objetivos: ser uma fonte de receita; ser uma fonte de empregos; e oferecer um serviço à comunidade”.

Vieira (2003, p.39) define hotel como meio de hospedagem mais convencional e:

[...] comumente encontrado em centros urbanos. É o estabelecimento onde os turistas encontram hospedagem e alimentação em troca de pagamento por estes serviços. Hotel é uma empresa pública que visa a obter lucro oferecendo ao hóspede alojamento, alimentação e entretenimento.

O hotel é considerado uma empresa, uma vez que está associado a um grupo de pessoas que exercem diferentes funções para atingir um objetivo comum, oferecendo ao hóspede o melhor serviço, o melhor atendimento, o melhor preço e a melhor satisfação para atender todas as suas necessidades e garantir seu retorno (VIEIRA, 2003).

O conceito de hotel segundo Medlik e Ingram (2002<sup>2</sup> *apud* JOÃO; MERLO; MORGADO, 2009, p.8) envolve:

[...] a existência e a dimensão de determinados serviços do hotel fornecidos por meio de suas instalações; o estilo e a qualidade destes itens, em termos de formalidade e informalidade, grau de atenção pessoal, velocidade e eficiência.

O meio de hospedagem, classificado como pousadas, “é um estabelecimento que despontou no mercado turístico como uma alternativa de hospedagem acessível, agradável, atendendo às necessidades de conforto, descanso e lazer das pessoas” (ZANELLA; ANGELONI, 2006, p.254). Com o crescimento do setor de turismo e a necessidade de se fornecerem mais leitos aos turistas, a modificação das casas acentua-se, em especial as aquelas transformadas em pousadas, cujas funções relativas à hospedagem são adaptadas à estrutura residencial.

A pousada, de acordo com Beni (2002, p.299), é uma opção hoteleira:

---

<sup>2</sup>MEDLIK, S; INGRAM, H. Introdução à hotelaria: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

[...] de pequeno a médio porte, que utiliza casas antigas, conventos, castelos, ou construções novas com estilo arquitetônico e serviços de acordo com as tradições regionais. Costuma permitir que o visitante preserve seus hábitos e ritmo de vida.

Zanella (2002, p.26) define pousada como:

[...] ambiente construído, de pequeno porte, de arquitetura simples e em harmonia com o entorno, que busca através da prestação de serviços de hospedagem, alimentação e lazer satisfazer uma clientela específica de forma personalizada e criativa.

Segundo o “Programa de Pousadas” oficializado pela “Corporação de Turismo” da Venezuela, pousada é definida como “uma instalação receptiva de pequena escala localizada em centros urbanos, praias e rodovias ou circuitos turísticos, administrada por uma família ou pequeno empresário, destinado a satisfazer a demanda de serviços de alojamento e de alimentação” (ALCÂNTARA; LONGA, 2000, p.4<sup>3</sup> *apud* ZANELLA; ANGELONI, 2006, p.255).

A pousada é descrita por Oliveira (2002, p.122) como “forma de estabelecimento hoteleiro que utiliza edifícios com valor histórico ou construções novas seguindo estilos arquitetônicos e serviços de acordo com o estilo do proprietário”. O autor ainda menciona que estas empresas estão normalmente onde há o aproveitamento da paisagem e da culinária típica da região onde está localizada. As pousadas podem ser, de acordo com Moretto Neto (1999, p.15), caracterizadas pela “reduzida oferta de unidades habitacionais, serviços de café da manhã e, quando instaladas em espaços naturais sustentados, operam ainda passeios e expedições no entorno”.

Os meios de hospedagens que atendem aos turistas normalmente se adaptam às necessidades dos seus clientes e Cobra (2001, p.231) ao mencionar como gerenciar as expectativas dos clientes, coloca que:

---

<sup>3</sup> ALCANTARA, Maria C, LONGA, Omaira B. Gestión Estratégica de Las Posadas. Revista Turismo em Análise. São Paulo: v 10, mai. 2000.

As necessidades dos clientes de serviços turísticos de hotelaria, viagens e passeios são dinâmicos e, portanto, variam de acordo com o momento, de quem atende e de que é atendido. Descuidar no atendimento pode significar a perda do cliente, portanto, é preciso ir além de suas expectativas [...].

Oliveira (2002, p.117), ao analisar as empresas de hospedagem, afirma que cada estabelecimento “apresenta características muito próprias e determinantes para definir a arquitetura, os serviços, o marketing e a política comercial”. O que é válido para um não é válido para as demais. A localização em regiões sujeitas à sazonalidade, por exemplo, obriga a adoção de comportamentos diferentes dos assumidos por estabelecimentos hospedeiros, situados em áreas que não enfrentam este problema.

Encerrando esta seção recorre-se à contribuição de Carvalho (2002) *apud* Petrocchi (2002, p.12), que diz ser a atividade turística hoje caracterizada pela competitividade absoluta, que deve dispor de instrumentos de inteligência “para estar em sintonia fina com as contemporâneas técnicas de gerenciamento hoteleiro” em busca de diferenciais para permanecerem num mercado altamente globalizado.

A próxima seção vai tratar da fundamentação do sistema de gestão da sustentabilidade para meios de hospedagem e a construção metodológica do Programa de Certificação em Turismo Sustentável, implantado nas pousadas de Tiradentes, Minas Gerais. Assim, realizando um recorte nas classificações de meios de hospedagem aqui comentadas, as pousadas foram escolhidas como foco do estudo deste trabalho.

## **2.5 O sistema de gestão da sustentabilidade nos meios de hospedagem e o Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS)**

Este item foi organizado para discorrer sobre as referências e diretrizes do Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS) implantado nos empreendimentos de meios de hospedagem em Tiradentes, em Minas Gerais, e a sua correlação com

o sistema de gestão da sustentabilidade proposto pela Norma ABNT NBR 15401:2006.

Inicia-se pelos princípios acerca do turismo sustentável e suas dimensões, utilizando a conceituação da Organização Mundial de Turismo (OMT) e os procedimentos apresentados no Guia de Implementação da Norma ABNT NBR 15401:2006. Em seguida serão apresentados os aspectos sobre o sistema de gestão da sustentabilidade nos meios de hospedagem e os procedimentos metodológicos que poderão ser cumpridos em busca da certificação. Por fim serão descritos os fundamentos do PCTS e a sua inter-relação com o sistema de gestão da sustentabilidade em meios de hospedagem com base na Norma ABNT NBR 15401:2006.

### **2.5.1 Os princípios do turismo sustentável**

O debate sobre turismo sustentável é influenciado pelo conceito de desenvolvimento sustentável. Kinker (2002, p. 17) menciona que o desenvolvimento sustentável está:

[...] ligado à manutenção da qualidade do meio ambiente, do qual essa atividade depende. Equivocadamente, sugere-se que o turismo sustentável é simplesmente outro tipo de turismo, sinônimo de ecoturismo ou antítese do turismo de massa. Entretanto, é outro tipo de desenvolvimento do turismo que deve, na verdade, levar em conta não só o fator econômico, mas também os fatores ambientais e sociais.

A definição de desenvolvimento sustentável, que está integrada a prática do turismo sustentável, foi adotado pelas Nações Unidas, pela Organização Mundial de Turismo (OMT) e por vários governos nacionais, regionais e locais. Turismo sustentável significa que os recursos naturais, históricos e culturais sejam preservados para serem usados continuamente no futuro e no presente. De acordo com a OMT (2003, p.1), com base no Relatório de Brundtland, de 1987, define-se turismo sustentável aquele que:

[...] atende às necessidades dos turistas atuais e das regiões receptoras e ao mesmo tempo protege e fomenta as oportunidades para o turismo futuro.

[...] respeitando ao mesmo tempo a integridade cultural, os processos ecológicos essenciais, a diversidade biológica e os sistemas que sustentam a vida.

A Organização Mundial de Turismo (OMT, 2003) menciona que o desenvolvimento do turismo sustentável se preocupa em atender as necessidades dos turistas e das regiões de acolhimento enquanto protege e gera oportunidades futuras. O turismo sustentável é visto como tendo capacidade para gerir todos os recursos de modo a que as necessidades econômicas e sociais possam ser satisfeitas, mantendo a integridade cultural, os processos ecológicos essenciais e a diversidade biológica.

Pode-se inferir que a gestão sustentável da atividade, conforme coloca Beni (2001), requer a elaboração de um planejamento do turismo sustentável e a construção de um sistema que seja integrado com as demais atividades locais, englobando projetos estratégicos de longo prazo. Complementando, Swarbrooke (2000<sup>4</sup>, p.14 *apud* AGNES, 2003, p. 2) coloca que o turismo sustentável gera muitos benefícios para o ambiente natural, estimulando:

[...] uma compreensão dos impactos do turismo nos ambientes natural, cultural e humano; incorpora planejamento e zoneamento assegurando o desenvolvimento do turismo adequado à capacidade de carga do ecossistema; demonstra a importância dos recursos naturais e culturais e pode ajudar a preservá-los.

Para Pires (2002, p. 137), o turismo sustentável propõe um modelo de “turismo planejado no sentido de assegurar sua longevidade, integrando, para tanto, as comunidades locais e buscando a gestão sustentada dos recursos naturais e culturais, para que estes estejam disponíveis as futuras gerações”. O autor comenta ainda que, normalmente, o turismo de massa e não planejado provoca diversos aspectos negativos. Por esse motivo, as pessoas que vivem em localidades que recebem os turistas e mesmo os que lá frequentam para o momento de lazer, acabam ficando insatisfeitas com os aspectos prejudiciais, principalmente ao meio ambiente.

---

<sup>4</sup> SWARBROOKE, John. Turismo Sustentável: conceitos e impacto ambiental. São Paulo: Aleph, 2000.

Considera-se mais pertinente para este trabalho a definição apresentada na Agenda 21 para a Indústria de Viagens e Turismo para o Desenvolvimento Sustentável, divulgada em 1996 pela *The World Tourism Organization - UNWTO* (Organização Mundial de Turismo) e pelo *World Travel and Tourism Council – WTTC* (Congresso Mundial de Viagem e Turismo), sendo: “Turismo sustentável aquele ecologicamente suportável em longo prazo, economicamente viável, assim como ético e socialmente equitativo para as comunidades locais” (AGENDA 21, 1999, p. 3).

A Agenda 21 do Turismo apresenta áreas prioritárias para o desenvolvimento de programas e procedimentos para a implementação do turismo sustentável, sendo oito áreas dirigidas aos governos e representações das organizações da indústria turística, conforme Quadro 3.

**Quadro 3 – Áreas prioritárias: governos e representações das organizações da indústria turística.**

<b>Áreas Prioritárias para o Desenvolvimento de Programas e Procedimentos para a Implementação do Turismo Sustentável: Dirigidas aos Governos e Representações das Organizações da Indústria Turística</b>	
<b>1</b>	A avaliação da capacidade do quadro regulatório, econômico e voluntário para apoiar o desenvolvimento de políticas que viabilizem a implantação do turismo sustentável.
<b>2</b>	Avaliação das implicações econômicas, sociais, culturais e ambientais das operações da organização, no sentido de examinar sua própria capacidade para atuar na direção da perspectiva de desenvolvimento sustentável.
<b>3</b>	Treinamento, educação e formação da consciência pública, no sentido do desenvolvimento de formas mais sustentáveis de turismo e com o objetivo de viabilizar a capacidade necessária para execução de tarefas nessa direção.
<b>4</b>	Planejamento para o turismo sustentável a partir do estabelecimento e implantação medidas que assegurem o planejamento efetivo do uso do solo, que maximizem benefícios ambientais e sociais e minimizem danos potenciais a cultura e ao meio ambiente.
<b>5</b>	Promoção de intercâmbio de informações, conhecimento e tecnologias entre países desenvolvidos e em desenvolvimento que viabilizem o turismo sustentável.
<b>6</b>	Fomento a participação de todos os setores da sociedade.
<b>7</b>	Monitoramento para avaliação dos progressos alcançados, perante as quatro metas de turismo sustentável por intermédio de indicadores confiáveis, aplicáveis em nível local e nacional.
<b>8</b>	Estabelecimento de parcerias que facilitem iniciativas responsáveis.

Fonte: Adaptado de Agenda 21 (1999).

No Brasil, o Conselho Brasileiro para o Turismo Sustentável (CBTS) estabeleceu sete princípios que “constituem a referência para o turismo sustentável, conforme apresentado no quadro abaixo” (ABNT 2006, p.4).

**Quadro 4 – Princípios do turismo sustentável no Brasil**

<b>PRINCÍPIO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Respeitar a legislação vigente	O turismo deve respeitar a legislação vigente em todos os níveis no país e as convenções internacionais de que o país é signatário.
Garantir os direitos das populações locais	O turismo deve buscar e promover mecanismos e ações de responsabilidade social, ambiental e de equidade econômica, inclusive a defesa dos direitos humanos e de uso da terra, mantendo ou ampliando, a médio e longo prazos, a dignidade dos trabalhadores e comunidades envolvidas
Conservar o ambiente natural e sua biodiversidade	Em todas as fases de implantação e operação, o turismo deve adotar práticas de mínimo impacto sobre o ambiente natural, monitorando e mitigando efetivamente os impactos, de forma a contribuir para a manutenção ds dinâmicas e processos naturais em seus aspectos paisagísticos, físicos e biológicos, considerando o contexto social e econômico existentes.
Considerar o patrimônio cultural e valores locais	O turismo deve reconhecer e respeitar o patrimônio histórico-cultural das regiões e localidades receptoras e ser planejado, implementado e gerenciado em harmonia com as tradições e valores culturais, colaborando para seu desenvolvimento.
Estimular o desenvolvimento social e econômico dos destinos turísticos	O turismo deve contribuir para o fortalecimento das economias locais, a qualificação das pessoas, a geração crescente de trabalho, emprego e renda e o fomento da capacidade local de desenvolver empreendimentos turísticos.
Garantir a qualidade dos produtos, processos e atitudes	O turismo deve avaliar a satisfação do turista e verificar a adoção de padrões de higiene, segurança e informação, educação ambiental e atendimento estabelecidos, documentados, divulgados e reconhecidos.
Estabelecer o planejamento e a gestão responsáveis	O turismo deve estabelecer procedimentos éticos de negócio, visando engajar a responsabilidade social, econômica e ambiental de todos os integrantes da atividade, incrementando o comprometimento do seu pessoal, fornecedores e turistas, em assuntos de sustentabilidade, desde a elaboração de sua missão, objetivos, estratégias, metas planos e processos de gestão.

Fonte: NORMA ABNT NBR 15401, 2006.

Nesse ambiente propício à construção de novas abordagens para assegurar a viabilidade de destinos e empreendimentos ligados ao Turismo, num longo prazo, é que surgiu a proposta do Programa de Certificação em Turismo Sustentável – PCTS, descrito no item a seguir.

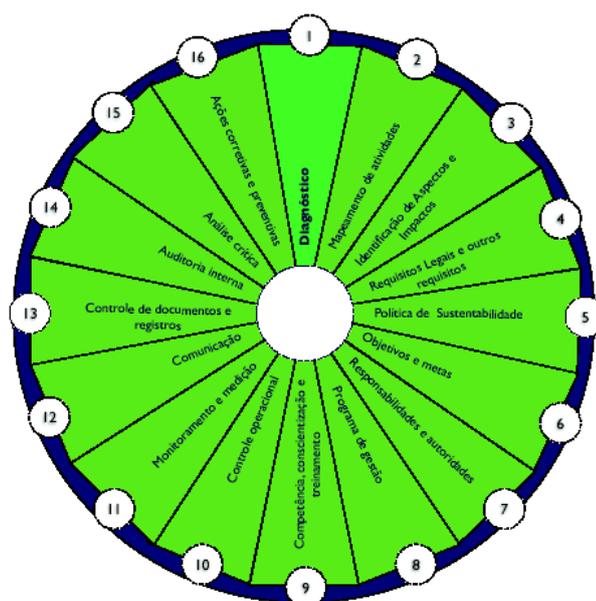
### **2.5.2 O Sistema de gestão da sustentabilidade em meios de hospedagem**

Em 2012, por meio de parceria estabelecida entre a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), o Ministério do Turismo e o Sebrae Nacional, após registro de todas as experiências com os territórios que receberam os projetos-piloto, foi publicado o Guia de Implementação do Sistema de Gestão da Sustentabilidade em meios de hospedagem, que traz as orientações para adoção da Norma ABNT NBR 15401:2006 pelas empresas do segmento de hospedagem.

O Brasil é pioneiro em relação à publicação de uma norma de sistema de gestão que apresenta referências objetivas sobre como os meios de hospedagem podem utilizar seus recursos de maneira ambientalmente responsável, socialmente justa e economicamente viável (ABNT, 2012, p.7)

Para a ABNT e o Sebrae Nacional (2012, p. 7) a Norma ABNT NBR 15401:2006 pode contribuir para o fortalecimento do setor turístico, uma vez que poderá auxiliar para melhoria da gestão dos aspectos ligados à sustentabilidade, uma vez que os turistas “estão cada vez mais exigentes e os destinos turísticos, tanto nacional como internacional, estão cada vez mais competitivos”. Existe um direcionamento do referido documento para estimular as empresas participantes ao “aprimoramento da qualidade nos serviços e gestão, ao atendimento à legislação, à colocação do negócio no mercado internacional, na preservação ambiental e cultural, consciência social e desenvolvimento econômico-financeiro”.

A implementação da Norma ABNT NBR 15401:2006 deve obedecer etapas, conforme demonstrado pela figura abaixo.



**Figura 1** - Processo de Implementação da Norma ABNT NBR 15401

Fonte: ABNT, Sebrae, 2012, p. 12

O detalhamento das etapas de implementação da Norma ABNT NBR 15401:2006 está descrito no quadro apresentado a seguir, conforme publicado no Guia de implementação publicado numa parceria estabelecida entre a ABNT e o Sebrae Nacional.

**QUADRO 5** – Detalhamento das etapas de implementação da Norma ABNT NBR 15401

ETAPA	DESCRIÇÃO
Diagnóstico	Identificação de práticas já adotadas pelo empreendimento e registro das atividades realizadas, para que seja possível identificar oportunidades de melhorias em atendimento aos requisitos da norma.
Mapeamento de atividades	Elaboração de fluxo de atividades de cada área do empreendimento para planejamento de próximos passos, com a identificação de aspectos ligados à sustentabilidade.
Identificação de aspectos e impactos	Identificação de aspectos que possibilitem apontar a adoção de melhorias em busca da ampliação do desempenho do negócio em relação à sustentabilidade nas três dimensões: ambiental, sociocultural e econômica.
Requisitos legais e outros requisitos	Monitoramento periódico para identificação de novos ou revisões de regulamentos e leis aplicáveis às atividades do negócio, evitando assim multas, acidentes e prejuízos financeiros.
Política de sustentabilidade	Declaração onde o meio de hospedagem apresenta suas diretrizes e os rumos a serem seguidos pelos seus colaboradores no que se refere à sustentabilidade, permitindo que outras partes interessadas façam adesão e possam usufruir das práticas sustentáveis.
Objetivos e metas	Definição de objetivos e metas mensuráveis para controle.
Responsabilidades e autoridades	Identificação de um responsável pelo sistema de gestão da sustentabilidade no empreendimento, para coordenar as atividades para o cumprimento dos requisitos estabelecidos pela norma. Registro documental dos procedimentos e disponibilização para consulta quando necessário.
Programa de gestão da sustentabilidade	Plano de ação que define as atividades, recursos e responsáveis para o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos, em busca de melhor desempenho do empreendimento. É consultado constantemente para atualização de tarefas e atividades.

Competências, conscientização e treinamento	Definidas a matriz de responsabilidades organizada para realização de cada atividade, indicando os responsáveis correlatos, que serão avaliados a partir do conhecimento e suas habilidades.
Controle operacional	Ações a serem implementadas nas atividades operacionais para prevenir e/ou minimizar os impactos significativos.
Monitoramento e medição	Verificação do funcionamento dos controles operacionais para cumprimento dos objetivos e metas.
Comunicação	Procedimentos adotados para comunicação clara e objetiva por meio de documentos, relatórios e outros, com o objetivo de sensibilizar colaboradores e influenciar os clientes dando visibilidade aos procedimentos adotados e seus benefícios.
Controle de documentos e registros	Os procedimentos deverão ser documentados, quando necessário, e os monitoramentos e medições devem ser registrados. É considerado um dos pontos chave de sucesso do processo de gestão.
Auditoria interna	Avaliação de resultados obtidos por meio de auditoria interna, identificando atividades que não estão de acordo com a norma e onde existe possibilidade melhoria.
Análise crítica	Análise das informações sobre o sistema de gestão feita pela diretoria do empreendimento, verificando sua adequação e eficácia. Deve ser realizada periodicamente considerando resultados, indicadores, pesquisa com clientes, incluindo sugestões, reclamações e sugestões, da auditoria, etc.
Ações corretivas e preventivas	Identificação e implementação de ações corretivas a partir da existência de não conformidades (descumprimento dos requisitos da norma ABNT NBR 15401).

Fonte: Adaptado do guia de implementação do sistema de gestão da sustentabilidade (ABNT/SEBRAE, 2012)

Por fim, ressalta-se que a Norma ABNT NBR 15401:2006 foi construída tendo como fundamentos os princípios do turismo sustentável, como consta no item 3, sendo todos os requisitos “relacionados a esses princípios, representando a plataforma a ser seguida na implementação do sistema de gestão da sustentabilidade” (ABNT, 2012, p. 10).

### 2.5.3 O Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS)

Diante do cenário que se apresentava para país nos anos seguintes seria importante criar condições para estimular os integrantes do turismo, da sua cadeia produtiva e, inclusive, o próprio turista, para que suas atividades fossem ambientalmente equilibradas, economicamente viáveis, socialmente justas, culturalmente ricas e politicamente corretas de acordo com Félix (2006, p. 9), que declarou ainda:

[...] o Brasil tem a oportunidade de se destacar internacionalmente como um destino sustentável, aonde a utilização racional dos recursos naturais, a conservação do patrimônio sociocultural e a preocupação com a qualidade de vida das pessoas sejam eixos norteadores do desenvolvimento do turismo brasileiro.

Num ambiente propício à construção de novas abordagens para assegurar a viabilidade de destinos e empreendimentos ligados ao Turismo, num longo prazo, é que surgiu a proposta do Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS), tendo como referência os princípios do turismo sustentável, que segundo Félix (2006, p. 9), tratava-se de “uma iniciativa de abrangência nacional, liderada pelo Instituto de Hospitalidade – IH, em parceria com o Conselho Brasileiro de Turismo Sustentável (CBTS)” e que contou também o apoio da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e investimentos (APEX – Brasil) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Para Felix (2006, p. 9) o principal objetivo PCTS compreendia a melhoria da qualidade e competitividade do setor turístico, assim como também a gestão das pequenas e médias empresas, em busca melhor desempenho econômico, social, cultural e ambiental, com a adoção de normas e procedimentos em busca da certificação.

**QUADRO 6 – Componentes do Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS)**

1. Construção do Sistema de Normas e de Certificação	a) Desenvolvimento das normas; b) Desenvolvimento do processo de certificação, incluindo o método para realizar as auditorias.
2. Capacitação para a implementação do sistema de certificação em turismo sustentável	a) Elaboração de guias e implantação de programas de treinamento por parte das pequenas e médias empresas (PME) do turismo para facilitar a adoção das novas normas e sistemas de certificação; b) Criação de um programa de certificação para multiplicadores e auditores; c) Realização de, no mínimo, 10 cursos para preparar um grupo inicial de 400 pessoas, selecionadas levando-se em conta a distribuição geográfica das PME de turismo no Brasil. Esses multiplicadores incentivarão as PME a implantar as normas de certificação e a obter os respectivos certificados.
3. Assistência técnica para as pequenas e médias empresas de turismo	a) Assessoria às PME para a implantação de normas e sua certificação; b) Identificação de deficiências e de estratégias para adoção de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boas práticas;</li> <li>• Indicadores de desempenho;</li> <li>• Programas de treinamento e,</li> <li>• Ações específicas necessárias à implantação dos mesmos;</li> </ul> c) Simulação de auditoria, uma vez que tenham sido implantadas as normas e introduzidas as melhorias e d) Capacitação em gestão para aumentar a atração de clientes internacionais.
4. Implementação de um Plano de Marketing para o	a) Promoção das normas e do sistema de certificação mediante a realização de apresentações em oficinas de trabalho,

Programa	<p>convenções, shows, comerciais e reuniões de organizações da área turística.</p> <p>b) Realização de estudos de mercado com o objetivo de conhecer em maior profundidade o mercado internacional e a potencialidade de oferta de serviços pelas empresas brasileiras;</p> <p>c) Construção de <i>website</i> sobre o Programa e as empresas que a ele aderirem;</p> <p>d) Promoção comercial, incluindo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de materiais promocionais e catálogo de empresas;</li> <li>• Participação em eventos promocionais e feiras no exterior;</li> <li>• Realização de visitas ao Brasil de operadoras internacionais.</li> </ul>
----------	---

Fonte: Referências e Diretrizes do PCTS, 2003, p. 23 e 24.

Os primeiros procedimentos que compunham o PCTS foram elaborados no decorrer de 2003, tendo como referência a experiência de outros países e revisão da literatura. Essa versão foi submetida à análise e discussão em grupos que participaram de oficinas regionais pelo país (ZUCARATO, 2006).

No bojo de sua estrutura, de acordo com FÉLIX (2006, p. 10), o Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS), propunha a elaboração e implementação da “Norma NIH-54:2004 – Meios de Hospedagem – requisitos para a sustentabilidade”, publicada pelo Instituto de Hospitalidade, composta por um sistema de gestão que proporcionaria “uma base estável, coerente e consistente para o alcance e a manutenção do desempenho sustentável dos empreendimentos”.

De acordo com Zucarato (2006, p. 50) “no primeiro semestre de 2004 ocorreram workshops e consulta pública para estabelecer os requisitos mínimos para outorga e certificação ao segmento de meios de hospedagem”.

O desenvolvimento de parcerias nos estados e o treinamento de consultores iniciaram-se logo em seguida, como menciona Zucarato (2006, p.50). Em 2005 uma pousada do sul da Bahia, em Itacaré “foi o primeiro meio de hospedagem no Brasil a entregar a relação completa de documentos exigidos e a assinar o termo de adesão ao programa”.

Em linhas, gerais o PCTS, como menciona Félix (2006, p. 10) pretendeu levar os empreendimentos que aderiram ao programa, a uma oportunidade de aprimoramento do seu processo de gestão, construindo um sistema de práticas passíveis de avaliação, em busca de uma certificação para “atestar publicamente quais deles atendiam aos requisitos da referida norma”.

A certificação do turismo gera benefícios ambientais, econômicos, sociais e culturais. Do ponto de vista ambiental, ela contribui para a conservação da biodiversidade e auxilia na manutenção da qualidade ambiental dos atrativos e na proteção de espécies ameaçadas. Do ponto de vista econômico ela viabiliza as áreas utilizadas pelo turismo, proporciona um diferencial de marketing, gerando vantagens competitivas para os empreendimentos e facilitando o acesso a novos mercados, principalmente o internacional. Nas esferas social e cultural a certificação do turismo estimula boas condições de trabalho, enfatiza a preservação do patrimônio cultural e promove o respeito aos direitos dos trabalhadores, povos indígenas e comunidades locais. Do ponto de vista político, ela promove o respeito à lei e à cidadania. (FÉLIX, 2006, p. 10).

A partir de 2005 o Ministério do Turismo passa a atuar como principal responsável pelo programa no país e coube à Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) a proposição das normas que “foram aprovadas em consulta pública em julho de 2006” (ZUCARATO, 2006, p. 51).

No final de outubro de 2006 a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) publicou a Norma ABNT NBR 15401:2006, desenvolvida no âmbito do Comitê Brasileiro de Turismo Sustentável, tendo como referência a Norma NIH-54:2006, desenvolvida pela Fundação Instituto de Hospitalidade (IH), dentro do Programa de Certificação em Turismo Sustentável. (ABNT, 2012, p. 7).

Em 2007 foram iniciadas as tratativas de articulação pelo Sebrae Minas com parceiros locais para implantação do PCTS em Minas Gerais, em caráter piloto, contemplando quatro importantes regiões turísticas com maior densidade de meios de hospedagem. Foram escolhidos os seguintes territórios: Circuito Turístico do Ouro (Ouro Preto), no Circuito Turístico Trilha dos Inconfidentes (Tiradentes e São João Del Rei), Circuito Turístico Parque Nacional da Serra do Cipó (Santana do Riacho) e Circuito Turístico Villas e Fazendas (Santana dos Montes e Carandaí).

Por decisão do Ministério do Turismo e seus parceiros foram destinadas 80(oitenta) vagas nas etapas de oficinas e consultorias a serem executadas em Minas Gerais, ficando cada território com 20 vagas para indicar os empreendimentos que aderissem ao PCTS.

Com base nos aspectos discutidos nesse capítulo é que se concebeu a linha mestra do presente trabalho para observar os resultados obtidos com a implantação do PCTS nas pousadas de Tiradentes – MG, executado no período compreendido entre 2006 a 2008. Esse recorte foi identificado em função da importância de Tiradentes como destino indutor de fluxo turístico internacional.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

O capítulo anterior teve como objetivo fornecer as referências teóricas nas quais se baseia o desenvolvimento deste trabalho. Esta seção trata da abordagem metodológica utilizada e suas seções estão assim organizadas: a abordagem da pesquisa, o tipo de pesquisa utilizada e as unidades, os sujeitos da pesquisa, a forma utilizada para coleta de dados, a técnica de análise dos dados coletados e, por fim, as categorias de análise.

#### **3.1 A abordagem da pesquisa**

A abordagem da pesquisa é de natureza qualitativa. Richardson (1999, p.70) infere que a pesquisa qualitativa pode “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.”.

Esta é uma das tônicas do estudo, uma vez que o objetivo geral dessa pesquisa é verificar a utilidade das práticas de sustentabilidade adotadas pelos hotéis e

pousadas da cidade de Tiradentes/MG, na perspectiva de gerar vantagens competitivas para os empreendimentos que concluíram todo o trabalho de implementação da Norma ABNT NBR 15401:2006, por meio da adoção do Programa do Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS).

A definição pela utilização da abordagem qualitativa se deu também em função da necessidade de se interpretar o cenário em que os sujeitos de pesquisa estão inseridos, em função do envolvimento da pesquisadora com o tema explorado pelo estudo, por ter participado do projeto desde a implantação do PCTS nos meios de hospedagem na cidade de Tiradentes/MG até o seu encerramento.

### **3.2 O tipo de pesquisa**

Para caracterizar o tipo de pesquisa, tomou-se como referência a taxionomia proposta por Vergara (2005), que a qualifica com base em dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, esta pesquisa foi descritiva. Vergara (2005) diz que a pesquisa descritiva expõe características de determinado fenômeno ou população. Partindo desse pressuposto, foram analisados os resultados obtidos com a adoção das práticas previstas no Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS) em meios de hospedagem na cidade de Tiradentes/MG, o que confere à pesquisa uma natureza aplicada.

No tocante aos meios de investigação, se caracterizou como estudo de casos múltiplos, que tem como características fundamentais a descoberta de elementos que comprovem a eficácia ou não da implementação do PCTS nos meios de hospedagem em Tiradentes. De acordo com o que diz Yin (2001, p.20) será possível enfatizar a interpretação do contexto, retratar a realidade dos empreendimentos pós-

programa, utilizando “uma linguagem e forma mais acessível” para apresentar o relatório conclusivo sobre a pesquisa.

### 3.3 As unidades de análises

As unidades de análise foram compostas pelas pousadas, situadas no município de Tiradentes, que participaram do Programa de Certificação em Turismo Sustentável, no Estado de Minas Gerais, de acordo com o Quadro 7.

**QUADRO 7 – Unidades de análise**

EMPREENDIMENTO	TIPO	PORTE
<b>A</b>	Pousada	A pousada foi construída seguindo o mesmo padrão de arquitetura colonial da cidade com material de demolição. Os apartamentos são confortáveis. O café colonial é servido em uma autêntica cozinha mineira a beira do fogão à lenha, ao som da música barroca local. Com seus pequenos jardins, piscina com chafariz, torna a pousada um local com ar de fazenda antiga muito aconchegante, tranquila e romântica.
<b>B</b>	Pousada	Localizada próximo ao centro histórico da cidade tem como diferenciais as áreas verdes e atendimento qualificado. Possui 20 apartamentos que são comercializados incluindo o café da manhã.
<b>C</b>	Pousada	Fundada em 1999, possui 24 apartamentos, com decoração colonial. É integrante do Programa de Certificação em turismo Sustentável que a partir de 2008 passou a ser o Bem Receber.
<b>D</b>	Pousada	Com 20 anos de existência, o empreendimento possui 18 confortáveis apartamentos e é um verdadeiro marco da hospitalidade local. Localiza-se no Largo das Forras, em pleno centro histórico da cidade.
<b>E</b>	Pousada	Empreendimento com 49 unidades habitacionais, localizada no coração de Tiradentes e considerada uma das melhores opções de hospedagem da cidade.
<b>F</b>	Pousada	Fundada em 2001, conta com 21 apartamentos, com café da manhã incluído. Possui uma estrutura com bons serviços e adequados às exigências da hotelaria de qualidade. É certificada na Norma ABNT NBR 15635 (Certificado nº 233.009/11) relativa à implementação dos requisitos do serviço de alimentação, para garantir aos hóspedes alimentos realmente seguros para o consumo. Implementou ainda o Sistema de Gestão da Sustentabilidade em prol do Turismo Sustentável, contemplando as dimensões ambiental, sociocultural e econômica, tendo em vista a preservação e o incentivo ao

		desenvolvimento local e regional. O Programa Bem Receber, oriundo do PCTS: que buscou consolidar no empreendimento a autenticidade cultural, inclusão social, conservação do meio ambiente e qualidade dos serviços como peças fundamentais para a viabilidade econômica do turismo em longo prazo.
<b>G</b>	Pousada	Possui 17 confortáveis apartamentos. No seu estilo arquitetônico prevalece o rústico contemporâneo é seu processo de gestão está associado aos princípios do turismo sustentável
<b>H</b>	Pousada	Inaugurada em 2005, possui estrutura temática relacionada ao universo ferroviário do século XIX. Ambiente de charme e luxo coloca a disposição do público serviço diferenciado.
<b>I</b>	Pousada	Possui 15 unidades habitacionais e oferece o café incluso. Indicada como um dos melhores meios de hospedagem de Tiradentes pela Revista Quatro Rodas em 2010, o empreendimento faz parte do Programa Bem Receber. Possui a Certificação ABNT NBR15635 para serviços de alimentação.

Fonte: Catec/ Looping Consultoria, 2008.

### 3.4 Os sujeitos de pesquisa

Foram definidos como sujeitos de pesquisa os proprietários de meios de hospedagem que aderiram ao PCTS na cidade de Tiradentes/MG, num total de 9 (nove) empreendedores.

### 3.5 A realização da coleta dos dados

Os dados utilizados foram oriundos de fontes primárias e secundárias. As informações primárias serão obtidas pela pesquisadora, em sua intervenção direta junto aos sujeitos em observação, analisando as práticas utilizadas do PCTS em meios de hospedagem.

Para coletar os dados essenciais à pesquisa, os empreendedores foram submetidos a uma entrevista semi-estruturada (APÊNDICE A), realizada a partir de um roteiro com perguntas abertas abordando, sobretudo, os procedimentos previstos no Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS).

A coleta de dados secundários deu-se com base nos relatórios conclusivos das consultorias realizadas, cartilhas, livros, artigos de revistas, artigos eletrônicos, entre outros. Marconi e Lakatos (2002, p.24) afirmam que as fontes secundárias são as extraídas das publicações, em geral, imprensa e obras literárias.

### **3.6 A técnica de análise dos dados**

Para atingir os objetivos propostos a análise do conteúdo das entrevistas foi estruturada em etapas, conforme definido por Bardin (2004). Na primeira etapa, foi realizada uma pré-análise dos dados coletados. A segunda fase compreendeu a descrição analítica, a partir da qual todo o conteúdo foi analisado e categorias definidas por depoimentos e revisão no referencial teórico.

A terceira e última fase contemplou a interpretação referencial, em que foram desenvolvidas a reflexão e a conclusão sobre todos os dados coletados.

Visando contemplar de forma mais profunda a análise, os dados brutos foram trabalhados e decodificados, ou seja, foi feita uma categorização dos conteúdos de forma a facilitar a análise realizada (BARDIN, 2004).

Após o tratamento dos dados coletados foram confrontados com o referencial teórico, verificando-se a compatibilidade dos dados obtidos na pesquisa com as opiniões dos autores pesquisados.

Para a realização do estudo de múltiplos de casos, a pesquisadora deste trabalho utilizou-se, também, da técnica de análise documental, procedendo à busca de informações, sobretudo, no PCTS e na Norma ABNT NBR 15401:2006. A análise dos dados foi complementada ainda com relatórios do estudo de competitividade da FGV e outros tipos de documentos disponíveis nos acervos dos hotéis e pousadas da cidade de Tiradentes/MG.

Vergara (1998, p.48) explica que a análise documental é “realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer empresa, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, relatórios e outros.”.

### **3.7 As categorias de Análise**

À luz da implementação do Programa de Certificação em Meios de Hospedagem nas pousadas de Tiradentes – MG estabeleceu-se como categorias de análise deste trabalho:

- a) A abordagem do Programa de Certificação em Meios de Hospedagem, proposto aos empreendimentos de Tiradentes/MG;
- b) A implementação dos requisitos de sustentabilidade descritos na Norma ABNT NBR 15401:2006, publicada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT);
- c) A política de sustentabilidade dos empreendimentos;
- d) Objetivos, metas e o programa de gestão implementado em cada um dos empreendimentos;
- e) Identificação dos aspectos ligados à sustentabilidade;
- f) Verificação, monitoramento e ações corretivas adotadas pelos proprietários das pousadas;
- g) Outros resultados relevantes ligados ao tema.

## **4 O MUNICÍPIO DE TIRADENTES**

Com o objetivo de localizar os empreendimentos, objeto deste estudo, no espaço territorial, este capítulo foi organizado para apresentar a cidade de Tiradentes. Inicia-se pela história, passando pelos dados geográficos econômicos e sociais do município.

Em seguida são apresentadas considerações sobre cidade eleita pelo Ministério do Turismo como destino indutor de fluxo turístico nacional e internacional no Brasil, de acordo com o estudo de competitividade, realizado anualmente pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), desde 2008.

Encerrando o capítulo são apresentados os aspectos gerais referentes à execução do Programa de Certificação em Turismo Sustentável na cidade.

### **4.1 A história, os dados geográficos e econômicos**

Tiradentes, importante destino turístico de Minas Gerais, localiza-se a 190 km de Belo Horizonte, encaixada ao pé da Serra de São José, à margem direita do Rio das Mortes, na região denominada Campo das Vertentes. Foi fundada em 1702, com a denominação de Arraial de Santo Antônio do Rio das Mortes, em pleno Ciclo do Ouro, sendo considerado um dos “lugares que mais teve ouro de superfície no Brasil” (SOUZA, deFILIPPO, 2009, p. 5).

De acordo com Garcia Junior e Garcia (2005, 88), em 1718, já no governo do conde Assumar, o arraial foi batizado de “Vila de São José Del Rei, em homenagem ao príncipe herdeiro português, D. José. Em 1860 Vila de São José passa a ser considerada cidade e após a Proclamação da República passa a ser chamada de Tiradentes, por sugestão do advogado e jornalista Silva Jardim, para homenagear o mártir e herói Tiradentes (CAMPOS, 2006).

Conhecida como cidade presépio e jóia do colonial mineiro, foi o centro de acontecimentos políticos e culturais importantes, tais como a Inconfidência Mineira. Possui um dos mais expressivos acervos do barroco mineiro, com chafarizes, sobrados, museus, igrejas e capelas, tombadas pelo Instituto do Patrimônio Histórico Artístico Nacional (CAMPOS, 2006).

A formação socioespacial de Tiradentes foi dividida em dois momentos antes e depois do advento do turismo. O primeiro, até o final da década de 1970, mostra uma cidade que viveu o apogeu e a decadência da atividade mineradora e da pecuária até meados do século XX, quando, logo em seguida, já nas décadas de 1960 e 1970, o turismo começava a despontar na cidade, mas ainda tímido. O segundo momento, derivado da hegemonia econômica que foi implantada via atividade turística, que suplanta a timidez das décadas anteriores e se fortalece a partir dos anos de 1980 em Tiradentes (CAMPOS, 2006, p.24).

O decréscimo populacional foi uma constante na cidade, que “nos tempos abastados chegara a mais de 4000 mil habitantes” e em 1920 contava com somente 1236 moradores. No Censo de 1950 foram registrados apenas 1.142 habitantes. A partir de 1960, em função de sua recuperação econômica o Censo não registrou mais nenhum decréscimo populacional (CAMPOS, 2006). De acordo com dados do censo de 2010, divulgados pelo IBGE, Tiradentes possui 6.891 habitantes, distribuídos nos 83 Km<sup>2</sup> de área territorial.

O destino sofreu com a decadência econômica e seu patrimônio amargou total abandono. Várias casas foram demolidas e todo o casario colonial ficou em ruínas, desvalorizando-se. Mesmo assim, de acordo com Campos (2006, p.39), “as características arquitetônicas estavam intactas”. Como a cidade não conheceu as consequências do progresso o seu patrimônio pode permanecer intacto.

A recuperação da cidade, pós-mineração se deu no período compreendido entre 1950 e 1960, a partir da confecção de jóias artesanais em prata, propiciando a sobrevivência da cidade por meio dessa produção artesanal durante anos. Mas o processo de industrialização para fabricação das peças e a concorrência de mercado a cidade voltou a sofrer com a estagnação (CAMPOS, 2006).

A partir da década de 1970 Tiradentes passa a desenvolver o turismo como a principal atividade econômica, o que tem permanecido até os dias de hoje. Cada vez mais os visitantes acessam a cidade em busca de “tranquilidade, atrativos naturais, o artesanato, culinária regional, simplicidade da população e pela história do mártir da Inconfidência Mineira” (CAMPOS, 2006, p. 42).

#### **4.2 O destino turístico indutor de fluxo turístico nacional e internacional**

A cidade experimentou um longo período de esquecimento mesmo com a política de fomento ao turismo nas cidades históricas, adotada pelos governos federal e estadual, como menciona Campos (2006), afirmando ainda que as estâncias hidrominerais do estado sempre demonstraram possuir um turismo mais consolidado em Minas Gerais, sendo destinos certos, frequentados por turistas de diversas regiões.

Os investimentos por parte dos governos federal e estadual para a construção de rodovias foi fundamental para contribuir com a organização de diversos destinos, em especial Tiradentes, que teve uma principal conexão asfaltada, a BR 265, ainda na década de 1960 (CAMPOS, 2006).

O período de abandono de Tiradentes perdurou até os anos 70, do século XX, mas no início da década de 1980, sofreu várias mudanças:

[...] uma grande reforma de recuperação de seus monumentos históricos. Tiradentes é uma das mais importantes cidades turísticas de Minas Gerais, devido a seu acervo arquitetônico e artístico de alta qualidade, que retrata o período colonial brasileiro. Em 1983, a cidade foi tombada pelo Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (ENCARTA, 2001, p.1).

Os três segmentos, considerados o “tripé do Turismo”, segundo Campos (2006, p.21), transporte, hospedagem e informação, foram ganhando destaque em Tiradentes na medida em que a mídia contribuiu com as inserções espontâneas sobre o destino, a adoção de seu território como cenário para produções da TV e a entrada de capitais oriundos de empresas, governos e instituições do terceiro setor. Hoje sua principal atividade econômica é o Turismo. As rodovias existentes na região favorecem o acesso até a cidade, contribuindo para o reforço do fluxo turístico. De acordo com a Secretaria Municipal de turismo são dois os principais núcleos emissores de turistas para Tiradentes: os que estão localizados geograficamente mais próximos, principalmente da região Sudeste do País e os de maior poder aquisitivo vindos do Distrito Federal, Paraná e Rio Grande do Sul. (CAMPOS, 2006).

Sua agenda cultural é composta por eventos de relevância, com repercussão internacional, o que ajudou a movimentar toda a cadeia produtiva do turismo, suportada ainda pela beleza dos atrativos históricos culturais, assim como seu entorno, incluindo a Serra de São José. Somam-se ainda as atividades ligadas à produção do artesanato em ferrão e madeira que agregam valor à produção associada ao turismo (SOUZA e deFILIPPO, 2009).

A sua atual infraestrutura turística é significativa, levando-se em consideração ser Tiradentes uma cidade relativamente pequena. Possui mais de uma centena de pousadas, muito restaurantes e lojas que comercializam produtos com alto valor agregado. Com isso são criadas oportunidades de negócios na cidade, atraindo investidores de diversas regiões, assim como empregando a mão de obra local disponível (SOUZA e deFILIPPO, 2009).

Ainda, de acordo com Campos (2006, p. 18) a pesquisa realizada pela Secretaria de Turismo local, em 2005, o fluxo internacional de turistas em Tiradentes era composto por "europeus em conjunto – mas, sobretudo, por espanhóis, franceses, italianos e alemães – além de norte-americanos e argentinos".

O estudo de competitividade dos destinos indutores de fluxo turístico internacional encomendado pelo Ministério do Turismo e executado pela Fundação Getúlio Vargas, em parceria com o Sebrae Nacional foi implantado em Tiradentes, um dos destinos contemplados em Minas Gerais, juntamente com Belo Horizonte, Ouro Preto e Diamantina (BARBOSA, 2008).

No relatório conclusivo da série histórica da pesquisa realizada pela FGV entre 2008 e 2010 apontam que os aspectos relevantes ligados à gestão dos empreendimentos e do destino foram identificados como prioritários para resolução de problemas e superação de dificuldades em busca da implementação de uma política de turismo, que permita ao município se tornar mais competitivo nos mercados nacional e internacional (FGV, 2010).

#### **4.3 Tiradentes e as iniciativas de certificação dos empreendimentos de hospedagem**

O Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS), iniciativa liderada pelo então Instituto de Hospitalidade, cuja abrangência foi nacional e teve como parceiros o Conselho Brasileiro de Turismo Sustentável (CBTS), o Ministério do Turismo (MTur) e o Sebrae Nacional tinha como principal objetivo a busca da qualidade e competitividade por parte das pequenas e médias empresas de turismo "estimulando melhorar seu desempenho nas áreas econômica, ambiental, cultural e social", como consta no "Guia de Interpretação da Norma: Meios de Hospedagem – Requisitos para a Sustentabilidade" (INSTITUTO DE HOSPITALIDADE - IH, 2004, p. 4).

O PCTS compreendeu a construção de um sistema de certificação para avaliar os meios de hospedagem e "atestar publicamente quais atendiam aos requisitos da

referida norma”. Destaca-se que “a abordagem da sustentabilidade do turismo por meio da normalização e da certificação ajudam os meios de hospedagem a adotar, de forma objetiva, práticas sustentáveis e a comunicar este fato aos seus clientes e à sociedade em geral” (IH, 2004, p 6).

Em Tiradentes, o PCTS buscou auxiliar o aprimoramento da qualidade e a competitividade das pequenas e médias empresas do segmento de hospedagem, integrantes da cadeia de valor de turismo na cidade, “estimulando seu melhor desempenho nas áreas econômica, ambiental, cultural e social, contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável e a melhoria da imagem do destino no Brasil e no exterior “(IH, 2004, p.3).

Neste cenário, a principal meta do PCTS foi estimular os integrantes do turismo para que suas atividades fossem ambientalmente equilibradas, economicamente viáveis, socialmente justas, culturalmente “ricas” e politicamente legítimas.

Vê-se, pois, que o PCTS compreendeu a elaboração de “uma norma voltada para a questão da sustentabilidade no turismo a ser aplicada e utilizada pelos meios de hospedagem que desejavam aprimorar a gestão do seu empreendimento” (IH, 2004, p.6).

Assim, esperou-se que ao final da implementação do PCTS em Tiradentes que o município e os empreendimentos tivessem a oportunidade de se destacarem nos cenários regional, nacional e internacional como empreendimentos sustentáveis “onde a utilização racional dos recursos naturais, a conservação do patrimônio sócio cultural e a preocupação com a qualidade de vida das pessoas estivessem integradas ao desenvolvimento do turismo brasileiro” (IH, 2004, p.3).

No último capítulo desse trabalho, a seguir, serão apresentados os dados obtidos com a pesquisa realizada sobre a implementação do PCTS em Tiradentes, com análise mais detalhada dos empreendimentos participantes, dos procedimentos adotados e os resultados obtidos.

## **5 RESULTADOS DA PESQUISA**

Este capítulo está organizado a partir dos dados coletados junto aos proprietários dos empreendimentos que aderiram ao PCTS em Tiradentes - MG, relacionados como as unidades de análises do trabalho. A pesquisa foi realizada com base nas perguntas do roteiro de entrevistas apresentado no Apêndice A.

A primeira parte contém uma apresentação dos dados gerais do ambiente pesquisado, descrevendo os empreendimentos, tipologia, porte e outras características de acordo com as especificações constantes na metodologia do PCTS.

Ressalta-se que a Norma ABNT NBR 15401:2006 foi redigida para atender a qualquer tipo de empreendimento, adequando-se às diferentes condições geográficas culturais e sociais. Entretanto ela dedica atenção especial à realidade das pequenas e médias empresas.

Na segunda parte são apresentados, individualmente, os resultados obtidos com cada empreendimento tendo em vista a realização das consultorias implantação do PCTS. As análises são apresentadas à luz das práticas adotadas durante os dois

anos de atuação das consultoras contratadas pelo Instituto de Hospitalidade, que realizaram intervenções diretas nos empreendimentos e as consultorias orientadas oferecidas aos empresários em busca de melhorias das não conformidades encontradas.

As melhorias alcançadas e a gestão da sustentabilidade nos empreendimentos, com a adoção dos procedimentos previstos no PCTS, em respeito à Norma ABNT NBR 15401:2006 são descritos em cada estudo de caso, inclusive a pontuação alcançada antes e depois do trabalho. Essa pontuação foi obtida a partir da razão considerando o total dos procedimentos previstos na Norma ABNT NBR 15401:2006 (100%) pelo número de práticas implementadas.

Encerrando o capítulo são apresentados os aspectos relacionados à busca dos diferenciais competitivos por parte dos empreendedores e empreendimentos, as práticas sustentáveis adotadas, bem como a integração com o destino turístico de Tiradentes – MG.

Cabe ressaltar que a pesquisa permitiu não só examinar as diferentes percepções dos entrevistados em relação ao tema proposto, mas também explorar como os fatos foram articulados, confrontados e alterados e, ainda, aprofundar e validar opiniões e relatos expressos durante as entrevistas.

## **5.1 Aspectos gerais dos empreendimentos e a dinâmica do destino**

A oferta dos principais meios de hospedagem da cidade de Tiradentes – MG aponta uma disponibilidade de aproximadamente 150 empreendimentos, com 1500 unidades habitacionais (UHs), totalizando 3000 leitos.

A sua operação plena se dá de forma sazonal, sendo a procura concentrada nos finais de semana, nos feriados prolongados e nos eventos que já se tornaram tradicionais na cidade, tais como o Festival de Cinema e o Festival Gastronômico, além dos festejos tradicionais dos feriados religiosos.

Vários motivos levam os turistas a Tiradentes, mas a possibilidade de convivência com a história que remonta à época do império e os atrativos naturais em seu entorno, bem como a degustação da autêntica culinária mineira e a possibilidade de interação com a comunidade local integrando a cultura, são os principais pontos a serem destacados neste contexto.

Iniciada a pesquisa com os meios de hospedagem foram recolhidas informações por meio de documentos e relatórios produzidos durante o trabalho de consultoria, o que permitiu traçar um perfil inicial de cada empreendimento, identificados pelas letras do alfabeto, como pode ser visto nas descrições dos estudos de casos a seguir.

Assim, nas próximas seções deste capítulo são apresentados os estudos de caso dos empreendimentos que aderiram ao PCTS, tendo como base os principais requisitos da Norma ABNT NBR 15401:2006, dando ênfase na compreensão metodológica do programa, nas práticas de gerenciamento e monitoramento dos impactos ambientais nos empreendimentos e na contribuição para os aspectos gerais de melhoria do destino turístico.

## **5.2 Os empreendimentos e o estudo de casos múltiplos**

Neste item serão apresentados os estudos de caso que compõem os resultados da pesquisa realizada com os empreendimentos participantes do PCTS. Esses empreendimentos que passaram pelas auditorias para avaliação de conformidades e não conformidades da gestão da sustentabilidade de acordo com a Norma ABNT NBR 15401:2006, o que permitiu a elaboração desta dissertação.

O universo de referência para a análise dos resultados obtidos com as auditorias, durante a implementação do PCTS, ficou assim caracterizado:

- ⇒ Documentos de referência: procedimentos, rotinas, instruções de trabalho, regulamento geral de meios de hospedagem, fichas funcionais ou livro de registro de empregados, ficha de registro de hóspedes.

⇒ Documentos legais: contrato social, registros no Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur), alvará de funcionamento, CNPJ, inscrição estadual e municipal, opção pelo simples, licença ambiental, projeto do Corpo de Bombeiros e Código de Defesa do Consumidor.

Dentre as áreas auditadas a que tem maior relação com esse trabalho é a relacionada com a Diretoria e o Sistema de Gestão da Sustentabilidade dos empreendimentos, que é o item 4 da Norma ABNT NBR 15401:2006, que será destacado na apresentação dos estudos de casos a seguir.

### 5.2.1 Pousada A

O empreendimento foi construído seguindo o mesmo padrão da arquitetura colonial da cidade, utilizando material de demolição. Os pequenos jardins e a piscina, com chafariz, dão um ar de fazenda antiga muito aconchegante ao local. Os dez apartamentos são confortáveis e o café da manhã servido numa autêntica cozinha mineira, à beira do fogão a lenha, ao som de música barroca local.

O seu nome é uma forma de homenagear a cidade de Tiradentes que no período de 1702 a 1718 era chamada de Arraial Velho de Santo Antônio. Possui localização privilegiada longe do barulho e está localizada a cerca de 550m do centro histórico da cidade.

Os proprietários da **pousada A** avaliaram que o processo do PCTS para implantação da Norma ABNT NBR 15401:2006 foi exaustivo, levando-se em consideração a necessidade de compreensão do processo integrado que ocorreu, exigindo do gestor muita dedicação, perseverança e envolvimento.

Aprendemos muito, no que diz respeito a ser empresário e como cuidar da organização interna do nosso empreendimento. Ficamos atentos em relação aos parâmetros mundiais de gestão, mesmo não podendo segui-los em sua totalidade, devido às nossas características, tanto como destino turístico quanto ao porte da pousada (POUSADA A, 2012).

Desde o início percebia-se que o empreendimento já possuía uma posição consolidada na cidade, boa localização e com grande penetração junto à comunidade. Os proprietários demonstraram possuir uma postura empresarial caracterizada pela abertura e flexibilidade frente ao novo e aos desafios.

Em relação ao Sistema de Gestão da Sustentabilidade foi possível apurar que:

**a) Política de sustentabilidade:** ficou evidenciada a sua existência, que conta com o compartilhamento com os colaboradores e outras partes interessadas. A evidência foi obtida em entrevistas com colaboradores e a exposição do documento correlacionado na recepção da pousada;

**b) Programa de gestão, objetivos e metas:** o empreendimento possui objetivos, metas e um programa de gestão construído e em execução, contidos numa planilha para acompanhamento;

**c) Identificação dos aspectos ligados à sustentabilidade:** as rotinas para identificação de aspectos e impactos ligados à sustentabilidade são registrados rotineiramente em planilha de execução e acompanhamento;

**d) Verificação, monitoramento e ações corretivas:** o monitoramento para alcance de alguns objetivos é evidente, mas a planilha de indicadores analisada estava incompleta.

Outros itens relevantes ligados à sustentabilidade foram encontrados e merecem destaque. Em relação ao processo de compras e aquisição os proprietários optam por produtos em embalagens econômicas, compatíveis com as condições ambientais locais. Foi evidenciada também a utilização de fontes de energia alternativa para aquecimento de água. A seleção de fornecedores é feita levando-se em consideração aqueles que possuem requisitos de sustentabilidade como valor agregado ao fornecimento de produtos e serviços.

A interação com a comunidade se dá pela valorização e promoção da cultura local e apoio às ações que divulguem os usos e costumes da região, assim como a valorização e preservação patrimônio. O empreendimento reúne em seu quadro de

colaboradores 100% da mão de obra local. Colabora, ainda, com a comercialização de produtos da terra, tais como o artesanato em madeira, e tem como hábito a doação de papel para artesãos, para produção de peças em papel *maché*.

A coleta seletiva está presente no empreendimento, porém não existem os recipientes apropriados, identificados com cor diferente, para acomodar o volume de lixo coletado. O projeto arquitetônico, por sua vez, contém medidas para minimizar o impacto ambiental, tendo sido aprovado pela Prefeitura.

Os registros de consumo de energia em todas as fontes existentes são monitorados na pousada, que possui metas periódicas de consumo. Estão implantadas medidas para acompanhar a eficiência energética, as fontes de energias renováveis e isolamento térmico dos canos.

O programa ambiental existente evidencia medidas adotadas para proteção de espécies ameaçadas incluindo fauna e flora e os mananciais. Não há animais em cativeiro. Existe uma predisposição para participação e incentivo à implantação de iniciativas sobre educação ambiental que envolva a comunidade local, utilizando os meios de divulgação da cidade, principalmente programas de rádio.

O consumo de água é regulado por um programa para minimizar o consumo utilizando, por exemplo, bico dosador nas mangueiras, aferição constante das descargas e campanha de reutilização de toalhas nas unidades habitacionais. A água da piscina tem monitoramento constante, para medir o seu pH, por meio de instruções de trabalho. Essa preocupação se estende no relacionamento com os hóspedes que, ao se hospedarem na pousada, são instruídos a colaborar com esse sistema de gestão das águas. A maior evidência são os informes e adesivos colados nos apartamentos com as orientações e recomendações.

Por fim, de maneira geral, foi possível perceber que há um bom entendimento sobre a política de sustentabilidade no empreendimento, desde os colaboradores que compõem o grupo de governança, passando por aqueles que atuam na recepção, na área de alimentos e bebidas e nos serviços gerais. Os produtos cosméticos (*amenities*) são biodegradáveis, há um controle sobre prazo de validade dos

alimentos do frigobar, assim como o desligamento de equipamentos e lâmpadas em ambientes ocupados periodicamente.

Foi possível concluir que há uma postura empresarial por parte dos proprietários, caracterizada pela abertura e flexibilidade frente aos desafios impostos pela política de gestão da sustentabilidade. Houve um grande esforço por parte da direção para superar as dificuldades para implementar as ações propostas pelo PCTS. Foi possível organizar os processos e atividades no dia a dia do empreendimento.

Os proprietários da **pousada A** destacaram os seguintes benefícios obtidos com a implantação do PCTS:

Nova forma de trabalhar com os colaboradores desde a contratação até os benefícios oferecidos pelo empreendimento. É possível perceber a importância de um colaborador motivado para alcançar sucesso nos negócios. A conscientização efetiva sobre as questões ambientais. A valorização da cultura local, envolvendo outros setores produtivos da cidade, como, por exemplo, os artesãos, formatando um cardápio de oferta a ser entregue aos hóspedes, com o objetivo divulgar o potencial turístico da região. A possibilidade de monitorar as atividades que geram algum tipo de impacto para o empreendimento, buscando soluções para minimizar seus efeitos nocivos à gestão da sustentabilidade. Organização de toda a documentação legal referente ao empreendimento e à gestão da sustentabilidade em busca da excelência em todos os processos de gestão do negócio (POUSADA A, 2012).

### **5.2.2 Pousada B**

Sua localização é privilegiada, próxima ao centro histórico da cidade de Tiradentes - MG. Tem como destaques um grande espaço verde e muito conforto e a sua decoração é feita com obras de artistas da terra, assim como os móveis de todos os ambientes da pousada, valorizando a produção local. Sua equipe está atenta a detalhes para encantar os hóspedes. Possui área de lazer completa com duas piscinas e salão de jogos. O café da manhã prima pelo cardápio com produtos da culinária mineira.

Como resultados das auditorias realizadas durante a execução do PCTS foi possível apurar que houve um grande comprometimento da direção em relação à busca de

resultados positivos, realizando sensibilização de colaboradores, mantendo-os envolvidos em tempo integral para cumprir as etapas. Percebeu-se que a gestão do empreendimento primou pela organização dos documentos e se dedicou na implementação das ações de sustentabilidade.

Os proprietários da Pousada B declararam que as oficinas e consultorias realizadas provocaram uma espécie de exame de consciência, já que os diagnósticos propiciaram “uma análise introspectiva de cada empreendimento. Acreditamos que cada dirigente de pousada teve em suas mãos um roteiro para autoavaliação do seu negócio e busca de soluções e aperfeiçoamento” (POUSADA B, 2012).

Todo o trabalho serviu para despertar nos empreendedores uma mudança de valores no tocante à conscientização e ações em favor do meio ambiente, necessidade de ações voluntárias, o senso de desenvolvimento comum, a prática da solidariedade, a preocupação com a segurança e saúde no trabalho, a interação com a comunidade, a expansão da visão de mundo em prol da possibilidade de um tempo compartilhado (POUSADA B, 2012)

Na identificação das evidências de conformidade foi possível relacionar os seguintes aspectos:

**a) Política de sustentabilidade:** ela foi implantada e documentada e os colaboradores trataram logo de afixar o documento na recepção do empreendimento, em busca de visibilidade;

**b) Programa de gestão, objetivos e metas:** no planejamento elaborado pela equipe responsável pela gestão estão presentes os objetivos e metas a serem cumpridas, assim como uma matriz de responsabilidades em andamento;

**c) Identificação dos aspectos ligados à sustentabilidade:** existe rotina implantada para verificação de aspectos e impactos ligados à sustentabilidade, com ações registradas em planilhas;

**d) Verificação, monitoramento e ações corretivas:** existência de matriz de responsabilidades, assim como monitoramento de atividades para alcançar os objetivos. A rotina de manutenção preventiva e corretiva também foi encontrada.

Os demais itens ligados à política de sustentabilidade do empreendimento que merecem destaque são ligados a grandes grupos de atividades, iniciando pela área de compras e aquisições, que priorizam produtos em embalagens econômicas, assim como a preferência por manter uma carteira de fornecedores locais, movimentando a cadeia econômica da cidade.

A comunicação interna, assim como a externa, é uma preocupação constante, utilizando procedimentos que permitam maior interação com colaboradores e clientes, por meio de ações planejadas, utilizando vários canais, estando tudo registrado em mapas de necessidades.

Em relação aos colaboradores e clientes estão presentes procedimentos que reúnem atividades de treinamento sobre aspectos ligados à sustentabilidade, saúde e segurança, envolvendo também a comunidade do entorno do empreendimento.

Há uma preocupação em divulgar a cultura local, assim como desenvolver ações que permitam a sua preservação. A mão de obra empregada é toda local e existem incentivos à comercialização do artesanato local.

A parte ambiental possui controles para monitoramento e mitigação dos impactos, que vão desde o projeto arquitetônico do empreendimento, o consumo de água em toda a propriedade, a medição das metas de consumo de energia, a proteção da fauna e flora e controle da água da piscina. Campanhas de sensibilização e orientação para o uso consciente de produtos de limpeza, toalhas e outros são transmitidos aos colaboradores e hóspedes por meio de lembretes e avisos distribuídos nos ambientes.

Algumas recomendações foram repassadas às equipes para que fossem resolvidas as não conformidades encontradas, com o objetivo de buscar a melhoria da gestão da sustentabilidade com destaque para os processos de comunicação, revisão dos

controles operacionais de rotinas, implementação do Programa de Alimentos Seguros (PAS) e revisão do plano de ação e do cronograma geral.

### **5.2.3 Pousada C**

Fundada em 1999, a pousada teve seu projeto já foi ampliado, após dez anos, passando de 10 para 24 apartamentos. O empreendimento possui decoração colonial e o café da manhã é servido com um cardápio contendo quitutes e quitandas da culinária mineira. Instalada numa área de dimensões territoriais consideráveis, oferece infraestrutura com lazer completo incluindo duas piscinas, sendo uma térmica.

Os proprietários dão especial atenção ao treinamento de colaboradores, para aprimorar constantemente o atendimento aos clientes e, por isso, se deu a sua adesão ao PCTS, com o objetivo de estimular o turismo sustentável, a preservação ambiental, a valorização da cultura local, a inclusão social e o desenvolvimento econômico regional. Outras participações em programas de capacitação vieram nos últimos anos, com destaque para o Programa de Alimento Seguro (PAS), o Controle de Desperdício, a Administração de Meios de Hospedagem e elaboração de Plano de Negócios.

O PCTS deixou um grande legado, pois, criou uma confraria de empreendimentos e empreendedores que desejam que o destino turístico seja mais organizado, que trabalhem de forma integrada e prestando serviços com qualidade. Foi possível alinhar o pensamento, entender a importância do trabalho cooperado, a importância de normas para a gestão eficiente e a necessidade de princípios éticos (POUSADA C, 2012).

Durante a implantação do PCTS e a realização de auditorias observou-se que a pousada mantém cuidados ambientais básicos, podendo dizer sobre o Sistema de Gestão da Sustentabilidade implementado:

**a) Política de sustentabilidade:** ela foi implantada e documentada. O documento base está afixado no Quadro de Avisos da recepção do empreendimento e nas áreas de trabalho, por onde circulam os colaboradores;

**b) Programa de gestão, objetivos e metas:** o empreendimento elaborou uma planilha contendo os objetivos e metas a serem cumpridos;

**c) Identificação dos aspectos ligados à sustentabilidade:** organização de planilha para acompanhamento e registro das atividades, implementadas como rotina;

**d) Verificação, monitoramento e ações corretivas:** existência de matriz de responsabilidades, assim como monitoramento de atividades para alcançar os objetivos. A rotina de manutenção preventiva e corretiva também foi encontrada. O envolvimento da proprietária do empreendimento na implementação do Sistema de Gestão de Sustentabilidade foi fundamental para alcance dos objetivos. Este é um dos três pontos que valem ressaltar, juntamente com a qualidade dos serviços e do atendimento, assim como a participação no Programa de Alimentos Seguros (PAS).

Dentre as principais conformidades no cumprimento Sistema de Gestão da Sustentabilidade foi possível observar que a arquitetura do empreendimento integra-se perfeitamente à paisagem local, harmonizando com o entorno físico e com os aspectos culturais. Prima pela segurança dos trabalhadores e dos clientes. Possui sistema de sinalização para orientar os deslocamentos internos.

A coleta seletiva para resíduos sólidos e recipientes adequados para recebê-los fazem parte da rotina na pousada. Sua destinação final é feita de comum acordo com um grupo externo que cuida da reciclagem local.

As medidas para economia de energia e água são adotadas pelo empreendimento. Existe ainda iniciativa para incluir os clientes neste contexto, realizando e divulgando as ações de manutenções preventivas realizadas, como também orientações sobre a troca de roupas de cama e banho.

O desenvolvimento da comunidade local é uma das preocupações da proprietária da pousada, que participa de ações voluntárias e da vida associativa local. Privilegia a contratação de 100% dos colaboradores oriundos da mão de obra local. As condições de trabalho são totalmente adequadas. A valorização, promoção e preservação da cultura local junto aos colaboradores e clientes têm todo apoio do empreendimento. A sua decoração é feita utilizando os produtos locais, que os coloca em exposição, informando as fontes para aquisição para quem o desejar;

Por fim, foram adotadas boas práticas de segurança dos alimentos e valorização da culinária local, utilizando preferencialmente produtos frescos para preparar as receitas. O empreendimento mantém uma descrição detalhada sobre os produtos e serviços ofertados e um sistema para monitoramento sobre a satisfação dos clientes, prevendo respostas às reclamações ou sugestões recebidas.

Dentre as não conformidades encontradas pode ser observado que nem sempre a rotina de requisitos legais requeridos pela Norma NBR ABNT 15401:2006 são praticados no empreendimento. Não há comunicação adequada para informar sobre a política de sustentabilidade para hóspedes e para a comunidade. A equipe de colaboradores do empreendimento não estava preparada para observar e tomar medidas preventivas contra a exploração sexual infanto-juvenil.

Não há um sistema próprio de tratamento de esgoto no empreendimento, nem mesmo no município, prejudicando o tratamento das águas residuais. Não há comprovação de utilização de produtos de limpeza biodegradáveis.

Em função de todo esse cenário descrito acima é possível concluir que a pousada C precisa continuar empreendendo esforços para aperfeiçoar o seu sistema de gestão e registrando os procedimentos. Precisa ainda adequar-se aos requisitos legais faltantes, que apresentaram uma série de não conformidades.

O PCTS ajudou a montar um plano de ação para a sustentabilidade e até aquele momento achávamos que estávamos no caminho certo. Mas descobrimos que havia muita coisa para aprender e melhorar. As informações e orientações recebidas abriram horizontes para questões que ainda não havíamos pensado (POUSADA C, 2012).

Foi possível observar que ainda é necessário realizar uma profunda análise crítica do sistema de gestão da sustentabilidade desse empreendimento, fazendo alterações para adaptar o conteúdo da documentação à realidade do empreendimento, em busca de melhoria contínua, com destaque para a necessidade de aprimorar o processo de comunicação e informação, principalmente em relação às partes interessadas externas ao empreendimento (fornecedores e comunidade).

#### **5.2.4 Pousada D**

A partir da adesão ao PCTS foi possível observar o comprometimento de sua proprietária, mostrando total empenho para implantar os procedimentos previstos na Norma NBR ABNT 15401:2006, assim como estimular e envolver os seus colaboradores.

As rotinas em busca de sustentabilidade foram implantadas e são monitoradas habitualmente para que os investimentos financeiros com as adequações necessárias não sejam perdidos, assim como todo o tempo de dedicação das equipes de trabalho (POUSADA D, 2012).

Considerado um marco da hospitalidade da cidade, o empreendimento nasceu da necessidade de hospedar visitantes em Tiradentes, há mais de vinte anos. Possui 18 apartamentos, que tem decoração individualizada, com peças exclusivas, fabricadas em ateliê local, estando todas elas à venda, para aqueles que desejam levar para casa uma parte do lugar.

Os resultados obtidos com a realização de auditorias e monitoramento após implantação do programa os proprietários estão descritos a seguir, conforme apurado com os proprietários.

**a) Política de sustentabilidade:** implantada e possui documento afixado na recepção do empreendimento. A rotina de procedimentos foi evidenciada, mas a documentação estava incompleta.

**b) Programa de gestão, objetivos e metas:** existe o planejamento de atividades, realizado de forma tradicional, contendo os objetivos e metas para o programa de gestão, que vem sendo cumprido por todos os envolvidos.

**c) Identificação dos aspectos ligados à sustentabilidade:** os aspectos e impactos são monitorados por meio do preenchimento de planilhas, registrando e acompanhando a evolução dos resultados.

**d) Verificação, monitoramento e ações corretivas:** foi evidenciado o procedimento de análise crítica de procedimentos, entretanto não existe o registro de atas contendo os resultados e o plano de ações a ser implantado para correções.

Com relação aos outros procedimentos foi possível verificar que o empreendimento possui uma carteira de fornecedores organizada, utiliza fonte alternativa para aquecimento de água e preocupa-se com a aquisição de produtos em embalagens econômicas, compatíveis com as condições ambientais locais.

A propriedade possui sistema de comunicação interna e externa, incluindo placas de identificação, tudo documentado. Suas principais ferramentas de divulgação são o site, sempre atualizado, folders e anúncios em revistas. A pesquisa de satisfação realizada com clientes tem monitoramento permanente, sendo os dados tratados pela sua área de Marketing.

Os programas de treinamentos seguem o mapa de competências desejáveis para o perfil de colaboradores e a parte de educação da comunidade também faz parte do plano de gestão do empreendimento. Diversas campanhas de inclusão e conscientização são encabeçadas pela direção do empreendimento tais como o combate a exploração sexual no turismo, programa de saúde para a comunidade do entorno, entre outros.

No que diz respeito à dimensão sociocultural constatou-se que existe apoio à cultura local, incentivo à comercialização de artesanato e peças típicas assim como a

divulgação de iniciativas da comunidade. A mão de obra empregada é 100% da região, cuja política de remuneração é compatível com os cargos ocupados.

Na dimensão ambiental é possível verificar a coleta seletiva, a manutenção periódica da rede de água e esgoto, o cuidado com a fauna e flora, principalmente a proteção de espécies ameaçadas. São utilizadas fontes de energia renovável, tendo metas de consumo e há um planejamento para a área de transporte, evitando deslocamentos desnecessários, com a conseqüente economia de combustível. O consumo de água tem monitoramento constante e são feitas campanhas para colaboradores e hóspedes, a fim de orientar o consumo. Há uma conscientização em relação ao uso de produtos de limpeza e os *amenities* disponíveis para os hóspedes são biodegradáveis.

Dentre as não conformidades encontradas evidencia-se a falta de procedimentos que permitam registrar as ações, envolvendo: necessidade de elaboração de planilhas de acompanhamento, inexistência de indicadores para as atividades, falta de registro de atas sobre as análises críticas realizadas. Juntam-se a esses itens ausência de critérios de seleção e qualificação de fornecedores que levem em conta os requisitos de sustentabilidade e avaliação do grau de satisfação da comunidade em relação às suas ações sociais.

### **5.2.5 Pousada E**

Para nós, o turista é o ouro do Século XXI. Entretanto esse fato não era percebido pelo poder público que não participou de nenhuma discussão sobre o desenvolvimento do município, já que o fluxo turístico vinha se mantendo em ligeiro crescimento, principalmente nos períodos considerados de alta temporada, principalmente durante as festas tradicionais do calendário da cidade. O PCTs foi muito importante, mas faltou divulgação de tudo que foi feito, dos resultados obtidos e as melhorias implementadas (POUSADA E, 2012).

Com posição consolidada e de referência no mercado de hospedagem do destino é o maior empreendimento que participou do PCTS em Tiradentes. Segundo os proprietários a adesão se deu num momento chave que permitiu analisar criticamente o atendimento aos requisitos da norma de sustentabilidade: “era um

momento de mudanças físicas para ampliação de suas dependências, além do redirecionamento estratégico em andamento, conduzido por meio de uma consultoria externa contratada”(POUSADA E, 2012).

As evidências de conformidade do empreendimento após a realização de auditorias do PCTS foram relatadas para organizar o sistema de gestão da sustentabilidade:

**a) Política de sustentabilidade:** a existência de uma matriz de responsabilidade que é obedecida foi comprovada por meio de entrevista com os colaboradores do empreendimento;

**b) Programa de gestão, objetivos e metas:** as planilhas, os objetivos e metas do programa de gestão existem e são acompanhados constantemente para nortear todo o trabalho implementado;

**c) Identificação dos aspectos ligados à sustentabilidade:** existe uma rotina implantada para identificar os aspectos e impactos, realizada por meio de procedimentos padrão, todos monitorados por meio de registros próprios.

**d) Verificação, monitoramento e ações corretivas:** várias decisões foram tomadas em função do monitoramento para implantar as ações corretivas, mas não foram localizados os registros sobre o tratamento dos resultados.

Nas demais evidências é possível destacar que há preocupação com aquisição de produtos em embalagens econômicas e de acordo com padrões de sustentabilidade, e rotina de compras beneficiando a cadeia de fornecedores locais. Utiliza-se fonte de energia alternativa, empregando lenha oriunda de plantação de eucalipto cuja gestão é da prefeitura local. Há, ainda, uma preocupação com a proteção da fauna e flora locais.

Há uma preocupação em monitorar o controle de pragas e emprego de resíduos de construção em obra recente para reparos no empreendimento, obedecendo a padrões de segurança para os empregados. De modo geral a mão de obra empregada é composta por 50% de trabalhadores da comunidade.

Com relação às não conformidades encontradas destacam-se ausência de medidas para redução do consumo de água, assim como as campanhas para sensibilização de colaboradores e hóspedes; não há evidências sobre o entendimento da política de sustentabilidade do empreendimento, assim como os objetivos e metas a serem cumpridos pelos colaboradores da área de serviços gerais; a documentação sobre as rotinas implementadas está incompleta; não há incentivo e nem participação em campanhas que atendam às necessidades específicas do sistema de gestão, ou programas que envolvam a comunidade no entorno do empreendimento.

Também não há evidências sobre os procedimentos de coleta seletiva, apoio a ações de educação ambiental, programas sobre necessidade de redução do consumo consciente de água e energia nem o controle geral de documentos do sistema implementado. A rotina para assegurar a inspeção e manutenção preventivas em instalações e equipamentos não foi evidenciada.

Apesar de haver iniciativas em andamento conclui-se que a gestão da sustentabilidade nesse empreendimento foi implementada, mas é parcial. Tratam-se de rotinas sem evidências da documentação, o que dificultou uma avaliação mais pormenorizada.

#### **5.2.6 Pousada F**

A nossa dedicação e interesse em aprender é o que nos motivou a realizar todo o trabalho. Os consultores vieram com a teoria, os fundamentos da capacitação e nós cuidamos de colocar em prática. O alinhamento de conceitos foi fundamental para compreender onde deveríamos e queríamos chegar (POUSADA F).

Fundado em 2005 o empreendimento foi eleito uma das dez melhores pousadas de Tiradentes para se visitar a dois. Sua estrutura é temática, relacionada com elementos do universo ferroviário. O seu estilo arquitetônico é um grande diferencial, uma vez que os apartamentos são tematizados, com réplicas dos vagões utilizados pelo Imperador D. Pedro II em 1881 na inauguração da Estrada de Ferro Oeste

Minas. As unidades habitacionais foram construídas sobre dormentes, trilhos e rodas de trem.

A direção do empreendimento demonstrou ter uma visão mais ampla sobre o sistema de gestão da sustentabilidade, comprometida com a busca de resultados e proatividade na implementação das ações requeridas. A equipe de colaboradores demonstrou estar sensibilizada pela causa, comprovando interesse e comprometimento em cumprir os requisitos, como pode ser apurados e descritos a seguir.

**a) Política de sustentabilidade:** foi evidenciada a existência rotina de procedimentos para cumprimento dos requisitos legais. Comprova-se por meio de apresentação da documentação correspondente, exposta na recepção do empreendimento;

**b) Programa de gestão, objetivos e metas:** o empreendimento possui objetivos, metas e um programa de gestão construído e em plena execução. Todos estão explicitados numa planilha para acompanhamento, indicando inclusive os responsáveis pelas etapas;

**c) Identificação dos aspectos ligados à sustentabilidade:** as rotinas para identificação de aspectos e impactos ligados à sustentabilidade são registrados em planilha de execução para acompanhamento e monitoramento;

**d) Verificação, monitoramento e ações corretivas:** o monitoramento para alcance de alguns objetivos é evidente, com identificação dos aspectos ligados à sustentabilidade, controlando os impactos que possam comprometer as metas estipuladas.

O empreendimento possui uma carteira de fornecedores locais, preferencialmente, contribuindo para geração e movimento econômico no município.. A opção de compra é por produtos em embalagens econômicas e recicláveis. Existem fontes alternativas para aquecimento de água utilizada na propriedade.

As necessidades de comunicação interna e externa estão registradas em um mapa, com destaque para realização de pesquisa de satisfação com seus clientes para monitoramento das suas necessidades, levando-se em conta as sugestões e o tratamento das principais reclamações.

No que diz respeito à educação, saúde e segurança existem várias ações em andamento, envolvendo tanto clientes quanto equipes de colaboradores, que vão desde o trato com as questões ligadas às campanhas de combate à exploração sexual no turismo, utilização de áreas reservadas para fumantes até o cuidado com a segurança dos hóspedes durante o *check in* e no período de permanência na pousada.

Nos aspectos ligados às dimensões socioculturais e ambientais, que envolvem a comunidade do seu entorno, destacam-se iniciativas em apoio à preservação e promoção da cultura local, o emprego de trabalhadores da cidade, a organização de coleta seletiva do lixo, bem como a utilização da rede pública de esgoto.

Há também o monitoramento do consumo de água e procedimentos para minimizar os gastos, assim como medidas para minimizar os impactos negativos em busca da eficiência energética. Ainda, são utilizadas fontes de energia renováveis, existe o trabalho relacionado à proteção de fauna e flora e o monitoramento permanente da água da piscina.

Por último verifica-se que a política de sustentabilidade e o cumprimento de objetivos e metas são monitorados por uma equipe de colaboradores que formam a governança do programa. Há uma preocupação com o consumo consciente de produtos biodegradáveis e frequentes campanhas de sensibilização dos hóspedes. Há verificação permanente dos produtos oferecidos nas geladeiras das unidades habitacionais, em relação à data de validade.

Algumas não conformidades foram encontradas e apontadas como relevantes, a saber: ausência de registro para monitoramento das ações para resolver as questões relacionadas à satisfação dos clientes, apuradas nas pesquisas realizadas, assim como as relativas às contribuições da comunidade em seu entorno; a

comunicação de comprometimento do empreendimento com a economia de energia e o encorajamento para envolvimento dos hóspedes; o agendamento de ações preventivas para mitigar impactos negativos e a evidência de apoio à comercialização de produtos típicos da cidade na pousada.

### **5.2.7 – Pousada G**

Pode-se considerar que a execução do PCTS e todo o processo de implementação da Norma ABNT NBR 15401:2006 na pousada G proporcionou um crescimento gerencial à sua proprietária, possibilitou a implementação de boas práticas em sustentabilidade e, por consequência, maior conscientização sobre a importância da qualidade e execução de ações de forma coletiva e participativa.

Por meio das iniciativas do PCTS e do total envolvimento de todos do empreendimento hoje é possível dizer que a pousada melhorou muito o seu processo de gestão por meio da implantação de rotinas e seus registros. É possível avaliar sistematicamente a satisfação do cliente e tomar decisões para melhorar o atendimento de qualidade (POUSADA G, 2012).

O empreendimento foi fundado em 2001. Sua construção e decoração fazem contraste com o ambiente histórico de Tiradentes, mas nem por isso deixam de respeitadas normas de arquitetura e paisagismo do lugar, vivendo um permanente processo de expansão.

O foco da gestão do empreendimento é acolher o cliente com satisfação e servir com excelência, lançando mão de detalhes que podem fazer a diferença. Busca-se proporcionar uma vida mais alegre, bem estar, harmonia entre corpo e mente num ambiente agradavelmente construído para encantar os clientes. O empreendimento coleciona vários selos baseados na adoção de procedimentos de normas brasileiras para certificação de processos de gestão implementados e monitorados.

A sua taxa de ocupação aumentou consideravelmente após a inauguração de nova ala com apartamentos mais aconchegantes, totalizando 21 unidades habitacionais, o que possibilitou ampliar o atendimento às agências e operadoras que trabalham com grupos de turistas. Possui quatro categorias de apartamentos e o café da manhã é servido com cardápio temático das delícias de Minas.

À luz do processo de gestão da sustentabilidade é possível dizer que a pousada melhorou muito o seu desempenho, por meio das rotinas adotadas, como foi apurado e descrito a seguir.

**a) Política de sustentabilidade:** implantada e documentada. Existe ainda uma matriz de responsabilidade que é seguida e praticada por todos os envolvidos com a política, cujo documento que comprova a sua existência está afixado na recepção do empreendimento, sempre apontado por qualquer colaborador;

**b) Programa de gestão, objetivos e metas:** o programa de gestão adotado pelo empreendimento foi construído de forma planejada, por meio da elaboração de um plano de negócios e de estudo de viabilidade econômica, contendo os objetivos e metas, assim como os meios, prazos e responsáveis pelas ações.

**c) Identificação dos aspectos ligados à sustentabilidade:** os aspectos e impactos ligados à sustentabilidade do empreendimento podem ser monitorados por meio de planilhas que contém os registros e as rotinas cumpridas.

**d) Verificação, monitoramento e ações corretivas:** os registros de ações corretivas estão contidos numa planilha de indicadores e no livro de registro de controle de manutenção, que obedecem a uma agenda prévia. A análise crítica é feita por meio da elaboração de procedimentos de rotina e registrado em atas do plano de ação, de avaliação diagnóstica e da própria análise crítica.

Assim como as demais pousadas foi possível verificar que a direção do empreendimento procura de manter uma boa relação com seu entorno, empregando 100% dos colaboradores da própria comunidade. Valoriza os aspectos da cultura

local promovendo as atividades do calendário de eventos, principalmente os religiosos, e a venda de artesanato local.

A ata de análise crítica, a rotina de elaboração, o controle de documentos e os registros recentes destacam-se como pontos positivos, assim como a dedicação da proprietária em cumprir as ações planejadas, a proatividade para adoção de mudanças de forma rápida, mantendo os seus colaboradores sensibilizados, envolvidos e comprometidos. É uma das poucas propriedades que possui a documentação sempre em ordem.

### **5.2.8 Pousada H**

Nosso empreendimento foi o primeiro a passar por uma auditoria em busca de certificação tendo como base a Norma ABNT NBR 15401:2006. No relatório recebido havia a descrição do nível de maturidade do Sistema de Gestão de Sustentabilidade implementado e assim pudemos refletir como acessar o organismo certificador, de acordo com as orientações obtidas (POUSADA H, 2012).

Durante a implantação do PCTS foi possível perceber total envolvimento e comprometimento da equipe de sustentabilidade do empreendimento. A proprietária e sua equipe dedicaram muita atenção na organização dos registros das práticas, inclusive realizando modificação na estrutura da pousada para atender aos princípios do turismo sustentável.

A pousada surgiu para ocupar lugar de destaque em Tiradentes, criando um ambiente sofisticado, familiar e cheio de personalidade. Possui boas instalações, com 17 apartamentos, cujo projeto arquitetônico privilegia o rústico contemporâneo, utilizando materiais da própria região. Seu processo de gestão está associado às práticas do turismo sustentável e dedica especial atenção ao atendimento dos hóspedes, que poderão desfrutar de ambiente que integra o silêncio, sossego e paisagem exuberante.

Durante os processos de auditoria, conforme relato dos proprietários foram apurados e analisados os seguintes resultados:

**a) Política de sustentabilidade:** implantada e documentada, teve sua publicação exposta em vários ambientes da propriedade, inclusive na recepção, para dar clareza aos hóspedes sobre seus propósitos.

**b) Programa de gestão, metas e objetivos:** o programa a ser cumprido foi estabelecido por meio de planejamento participativo e construída uma matriz com as ações e responsabilidades de cada parte. Os objetivos e metas estão sempre passando por uma revisão.

**c) Identificação dos aspectos ligados à sustentabilidade:** existe uma rotina implementada para verificação dos aspectos ligados à sustentabilidade, assim como procedimentos para análise crítica das conformidades, com registro em atas.

**d) Verificação, monitoramento e ações corretivas:** não foram encontrados procedimentos para registro de alcance dos objetivos, pois a planilha com os indicadores apresentou-se incompleta durante as auditorias.

Em compras e aquisições os procedimentos são de praxe, como os demais empreendimentos, a busca por produtos em embalagens econômicas compatíveis com as condições ambientais locais. A carteira de fornecedores é do local e há critérios para seleção e qualificação de fornecedores, em busca daqueles que levem em conta os requisitos de sustentabilidade.

As atividades de comunicação e relacionamento com os clientes são monitoradas a partir de registros feitos no livro à disposição dos hóspedes, que deixam ali sua opinião em relação aos serviços prestados. Outra forma utilizada são as campanhas de sensibilização evidenciando os aspectos de sustentabilidade do empreendimento, que contam também com a participação da equipe de colaboradores nas campanhas internas sobre os aspectos relevantes da política implementada.

A valorização e promoção da cultura local, assim como as atividades complementares, que incluem a venda de artesanato e divulgação de roteiros turísticos locais fazem parte do planejamento em execução. A totalidade da mão de

obra empregada na pousada é da comunidade local, contribuindo assim para aumentar os índices de empregabilidade da cidade.

Com relação à parte ambiental há vários registros que vão desde questões ligadas à segurança de colaboradores e hóspedes, coleta seletiva do lixo e venda das latas de alumínio, cuja renda é revertida para a caixinha dos colaboradores. Utiliza-se a rede pública de esgoto, com manutenção periódica; há medidas para proteção de fauna e flora e espécies ameaçadas de extinção, utilização de fontes de energias renováveis, monitoramento do consumo de água e campanha para reutilização para toalhas nas unidades habitacionais.

Dentre as não conformidades encontradas durante o processo destacam-se: documentação de monitoramento de rotinas incompleta, assim como a ausência do registro de controle geral do sistema de sustentabilidade. Também não foi encontrado documento de monitoramento contendo o alcance dos objetivos da política de sustentabilidade, a participação em programas ambientais envolvendo a comunidade do entorno e a comprovação de utilização de cosméticos biodegradáveis.

Mas os proprietários são unânimes em afirmar que foi um período muito importante de aprendizado, o que permitiu formar um time de colaboradores engajados nas questões relativas à sustentabilidade.

Criamos um time da sustentabilidade da pousada que se mostrou totalmente envolvido e comprometido com a causa para implementar o PCTS. Foi possível alcançar excelência na organização dos registros internos, modificar a infraestrutura da pousada buscando atender as boas práticas e aos princípios do turismo sustentável (POUSADA H, 2012).

### **5.2.9 – Pousada I**

Pudemos perceber, logo no início, que para ter sucesso com a implementação do PCTS teríamos que fazer mudanças significativas no empreendimento uma vez que a Norma ABNT NBR 15401 não é adequada à realidade dos pequenos meios de hospedagem, que possuem rotinas de gestão e equipes simplificadas de trabalho, o que ocasionou muitas adaptações para cumprir as conformidades requeridas (POUSADA I, 2012).

Em operação desde dezembro de 2001, possui 15 apartamentos. Em 2010 o empreendimento foi indicado pela revista Quatro Rodas como uma das melhores pousadas em Tiradentes. Seus diferenciais estão baseados na dedicação aos hóspedes, oferecendo serviços de qualidade, incluindo massagens e banhos terapêuticos. A direção do empreendimento faz questão de evidenciar a prestação de serviços diferenciada, realizando entregas diferenciadas para que o cliente se sinta em casa. A decoração dos ambientes utiliza temas exclusivos com peças do artesanato local, oferecendo um clima de aconchego, tranquilidade e convívio com a natureza.

Em relação à participação do empreendimento no Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS) foi apurado que:

**a) Política de sustentabilidade:** a sua existência tem comprovação pela publicação afixada na recepção do empreendimento, onde todos tem acesso facilitado, incluindo clientes e colaboradores;

**b) Programa de gestão, objetivos e metas:** o programa de gestão da sustentabilidade na pousada foi concebido incluindo objetivos e metas a serem cumpridos, durante a implementação;

**c) Identificação dos aspectos ligados à sustentabilidade:** os impactos foram monitorados sistematicamente e registrados por meio de preenchimento de planilhas, tendo suas rotinas explicitadas;

**d) Verificação, monitoramento e ações corretivas:** o monitoramento de todas as etapas e implantação de ações corretivas foi feita por meio da elaboração de um plano de negócios e criação de uma planilha de indicadores a serem alcançados.

A organização dos documentos relativos ao sistema de gestão da sustentabilidade foi sempre considerada excelente, assim como o nível de envolvimento e comprometimento da proprietária da pousada com o PCTS. Outro fator relevante foi a absorção por parte dos colaboradores das boas práticas implementadas, assim como a adaptação de todo o empreendimento aos requisitos da sustentabilidade.

Nos processos de compras e aquisições foi evidenciado a existência de critérios de seleção e qualificação de fornecedores que levem em conta os requisitos de sustentabilidade. Há uma priorização para adquirir insumos de produtores locais para fomentar a cadeia produtiva do município.

Existe o mapa de necessidade de comunicação contemplando a instalação e manutenção de placas, adesivos e informativos nas unidades habitacionais e na recepção, o que ajuda no treinamento de colaboradores e sensibilização de hóspedes. Há preocupação em responder às sugestões e reclamações, por meio de medida de satisfação de expectativas de clientes.

O treinamento de colaboradores e sensibilização dos clientes foi sempre pautado pelas necessidades específicas do sistema de gestão, tornando todos conscientizados quanto à pertinência e importância das atividades e como elas podem contribuir para no alcance dos objetivos da sustentabilidade.

Nos itens de saúde e segurança foram encontradas medidas para manutenção periódica dos extintores de incêndio, avaliação da qualidade da água e higienização periódica dos reservatórios e orientações para os hóspedes em relação à sua segurança durante a estada na pousada.

As ações envolvendo a comunidade do entorno perpassam pela valorização, promoção e preservação da cultura local, venda de artesanato típico e comercialização de roteiros turísticos locais. O emprego da mão de obra local nas diversas atividades do empreendimento representa 100% das contratações.

Toda a construção baseada no PCTS ajudou no processo de articulação entre os participantes culminando com a criação da Associação de Hotéis de Tiradentes (AHT). Os empresários que se associaram se transformaram no grupo mantenedor da instituição e passaram a trabalhar em prol da sustentabilidade dos negócios ligados aos meios de hospedagem de Tiradentes (POUSADA I, 2012).

A coleta do lixo obedece uma seleção, com destinação adequada para a parte orgânica e comercialização das latinhas de alumínio, cuja apuração vai para a caixinha dos colaboradores. Utiliza-se a rede pública de esgoto, fontes de energia renováveis, medidas que assegurem a captação e consumo de água sem comprometer os mananciais. Há medidas adotadas para proteção de espécies ameaçadas da fauna e flora e monitoramento da água da piscina.

As não conformidades encontradas foram relatadas no trabalho realizado pela auditoria e as mais relevantes foram: ausência de atas registrando os procedimentos de análise crítica dos processos; avaliação do grau de satisfação da comunidade, em relação às ações compartilhadas com o empreendimento e a finalização do controle geral de documentos do sistema de gestão da sustentabilidade.

Quando o trabalho foi interrompido, entre a segunda e terceira fase, entendíamos que precisávamos dar continuidade a todas as rotinas revisadas e prontas para implementar. Nós buscamos todo o material que nos foi entregue e passamos a trabalhar como instrutores no local de trabalho, treinando nosso pessoal para que não perdêssemos o conhecimento acumulado (POUSADA G, 2012).

### 5.3 Análise dos dados

A partir dos resultados obtidos com a pesquisa realizada de múltiplos casos apresenta-se a análise dos dados, sob o enfoque dos objetivos construídos para este estudo.

Em cumprimento ao **objetivo geral** apurou-se que houve uma mudança significativa no patamar de gestão dos empreendimentos participantes, desde a adesão até a implantação do PCTS. Tendo como cenário os resultados das duas auditorias realizadas nos empreendimentos, a inicial, após a adesão, e a segunda, após implantação do programa foi possível traçar um comparativo entre os dados obtidos, que influenciaram a mudança no patamar de gestão das empresas, de acordo com os aspectos ligados às quatro dimensões relativas à adoção da política de sustentabilidade.

Com os resultados qualitativos estabeleceu-se a análise do antes e do depois do cenário empresarial e da gestão dos empreendimentos, descrevendo as principais ocorrências, também apresentadas no decorrer desta análise.

No grupo de requisitos ligados à gestão do negócio, o único que pode ser observado no período da primeira auditoria, está relacionado aos documentos legais dos empreendimentos que, mesmo assim, já se apresentavam incompletos. Depois da segunda auditoria foi possível registrar as mudanças ocorridas, conforme demonstra o Quadro 8.

**QUADRO 8 – Requisitos da gestão de negócios**

<b>DIMENSÃO</b>	<b>OCORRÊNCIAS</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>Gestão de negócios</b>	Documentos legais	Existente mas passível de atualização desde a primeira auditoria.
	Identificação de aspectos e impactos	Considerado ponto de partida para tomada de decisão
	Política de sustentabilidade	Documentada e exposta na recepção do empreendimento
	Objetivos e metas	Possibilidade de comparação de resultados
	Estrutura organizacional, responsabilidades e autoridades	Favoreceu o clima nas equipes, qualidade na prestação de serviços
	Critério para seleção de pessoas e programas de treinamento	Combate à alta rotatividade e aprimoramento da gestão de equipes
	Mapeamento de processos	Padronização de processos
	Acompanhamento de indicadores	Auxílio na tomada de decisão com mais embasamento
	Geração de registros	Planejamento, monitoramento das operações
	Controle de documentos e registro	Mudança de cultura - grande desafio

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

Os documentos legais sempre existiram, mas não havia preocupação com o prazo de validade. Grande parte dos empreendimentos conseguiu obter o alvará de funcionamento, sem pendências, atualizar o cadastro junto ao Ministério do Turismo, procedimento obrigatório para as empresas que atuam nos elos da cadeia produtiva do turismo, a exemplo dos meios de hospedagem. Também foi possível conhecer, entender e seguir a legislação vigente, relativa ao seu negócio.

A identificação de aspectos e impactos foi considerada o ponto de partida para tomada de decisão em relação às ações implementadas para minimizar aqueles considerados desfavoráveis, relacionados às questões ambientais, socioculturais e

econômicas dos empreendimentos. A política de sustentabilidade foi documentada e exposta, associada à declaração de compromisso do meio de hospedagem com a sustentabilidade;

A definição de objetivos e metas no planejamento geral contribuiu para traçar o caminho a ser percorrido, com método, documentando os procedimentos e seus resultados, para possibilitar parâmetros para comparação de resultados.

Com relação à estrutura organizacional, definição de responsabilidades e autoridades para desempenho das funções, favoreceu o clima da equipe de colaboradores e a qualidade na prestação de serviços, pois a informalidade nas relações de trabalho causava conflitos no dia a dia dos empreendimentos.

Os critérios para seleção de pessoas e programas de treinamento de equipes, de modo geral, a alta rotatividade e a ausência de mão de obra qualificada continuam sendo grandes entraves para gestão da hotelaria brasileira e à época do PCTS era um grande desafio para os empreendimentos estudados. A possibilidade de implantação de um processo para gestão de pessoas, como preconizava os requisitos do programa, ajudou sobremaneira na gestão dos empreendimentos em busca dos diferenciais competitivos, aumentando a eficiência dos serviços prestados.

O mapeamento de processos foi identificado como uma das grandes dificuldades enfrentada pelos empresários que demonstraram não possuir um mínimo de padronização dos processos, mas que reconheceram ao final ser é muito mais fácil trabalhar organizado, a partir de um planejamento de atividades e criação de documentos e rotinas para registro de atividades.

Grande parte dos empreendedores não mensurava seus resultados e a implantação de indicadores como ferramenta de gestão relacionada ao monitoramento de resultados para tomada de decisão possibilitou desmistificar as dificuldades em relação à elaboração de um planejamento com metas e prazos a serem cumpridos, tendo um embasamento mais próximo da realidade do empreendimento.

Considerado o segundo maior desafio pelos empresários o controle de documentos e registros de atividades representou uma mudança de cultura na gestão do empreendimento. O hábito de utilizar os registros das atividades em planilhas auxiliou no monitoramento de operações, gerando documentos comprobatórios e no planejamento periódico de atividades;

No campo dos requisitos ambientais somente o controle de pragas, de forma sistematizada, foi evidenciado nas duas etapas de auditorias realizadas. Os demais foram encontrados somente a partir da segunda auditoria.

**QUADRO 9 - Requisitos ambientais**

<b>DIMENSÃO</b>	<b>OCORRÊNCIAS</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>Requisitos Ambientais</b>	Utilização de produtos biodegradáveis	Evidenciada após a segunda auditoria
	Controle sistematizado de pragas	Existente e confirmada nas auditorias realizadas
	Educação ambiental	Promoção do conhecimento e sensibilização de colaboradores e comunidade
	Consumo consciente de energia	implantação de programas de eficiência e investimento em equipamentos e monitoramento do consumo
	Gestão do uso responsável da água	Campanhas de sensibilização, manutenção preventiva e monitoramento
	Coleta seletiva e gestão de resíduos	Grande desafio para todos a destinação da coleta de resíduos
	Separação de lixo tóxico (PILHAS E BATERIAS)	Identificação de postos de recolhimento
	Preservação ambiental	Destinação de recursos para ações ambientais, valorização da fauna e flora locais .

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

A utilização de produtos biodegradáveis foi uma das primeiras práticas encontradas na realização da segunda auditoria, após implantação do PCTS. O controle sistematizado de pragas já existia e foi confirmada pela segunda auditoria. As dedetizações periódicas são realizadas para controle, com fornecedores credenciados pela ANVISA, conforme informou em unanimidade os proprietários das pousadas.

A educação ambiental está relacionada à promoção do conhecimento, sensibilização de funcionários e comunidades para despertar a necessidade de mudanças comportamental em relação à preservação ambiental.

O consumo consciente de energia incentivou o investimento em equipamentos com selo Procel, a implantação de programas de eficiência energética assim como o monitoramento do consumo nas propriedades.

Foram implantadas campanhas de sensibilização para estimular o uso responsável da água, o estabelecimento de, manutenções preventivas das redes hidráulicas, instalação de dosadores e de hidrômetros para monitoramento do consumo.

Itens considerados relevantes, a coleta seletiva e gestão de resíduos sólidos, mereçam atenção redobrada para compensar a ausência do trabalho de coleta seletiva no município. Todos abraçaram a causa e passaram a trabalhar por conta própria. O grande desafio ainda é a destinação da coleta de resíduos para que o processo possa ser encerrado com sucesso. Os lixos tóxicos, pilhas e baterias, foram separados e houve um movimento para identificar os postos de recolhimento de resíduos.

A preservação ambiental reuniu uma série de procedimentos que vão desde a destinação de recursos para ações ambientais, valorização da flora nos projetos de paisagismo dos empreendimentos, retirada de alimentação artificial par animais, doação de sacolas para recolhimento do lixo em caminhadas até programas para conscientização de hóspedes e colaboradores.

No penúltimo grupo de análises, o menor deles, os requisitos socioculturais, dois itens foram identificados nas duas auditorias realizadas: contratação de mão de obra e valorização da cultura local. Os demais foram computados como resultados de todo o trabalho.

**QUADRO 10 - Requisitos socioculturais**

<b>DIMENSÃO</b>	<b>OCORRÊNCIAS</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>Requisitos Socioculturais</b>	Interações com a comunidade	Destinação de recursos para ações socioculturais e maior proximidade com a comunidade local
	Divulgação e valorização da cultura local	Promoção do calendário de eventos locais e incentivo à compra de produtos do lugar
	Avaliação de satisfação da comunidade	Criação de canal de comunicação com a comunidade
	Contratação de mão de obra local	Utilização de 100% da mão de obra local

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

A destinação de recursos para ações socioculturais, envolvimento da comunidade nas ações dos empreendimentos, doações de enxoval substituído para asilos, entre outras iniciativas fazem parte desse conjunto de requisitos adotados pelos proprietários dos empreendimentos, preocupados em manter uma relação cordial com o seu entorno.

A avaliação de satisfação do empreendimento e a relação ao seu entorno foi possível a partir do estabelecimento de um canal de comunicação da comunidade que inclui visita à propriedade, como forma de se apresentar e demonstrar a preocupação com os impactos no cotidiano da vida de todos. Essa ação permite obter impressões sobre possíveis impactos, aceitação e/ou rejeição.

A divulgação e valorização da cultura local contempla a promoção conjunta do calendário de eventos da cidade, utilizando diversos meios, em especial folders, assim como indicação de locais para compra de produtos típicos regionais.

A parte mais relevante está relacionada à empregabilidade uma vez que mesmo com a dificuldade de encontrar mão de obra capacitada para trabalhar nas atividades de meios de hospedagem, grande parte dos empreendimentos utiliza 100% da mão de obra local.

No último grupo, dos aspectos econômicos, foram encontrados três requisitos nas duas auditorias realizadas: informativos para os hóspedes, contratações legais e segurança do cliente. Os demais apareceram somente na segunda auditoria como resultados.

**QUADRO 11 – Requisitos econômicos**

<b>DIMENSÃO</b>	<b>OCORRÊNCIAS</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>Requisitos Econômicos</b>	Plano de negócios	Reflexão sobre a viabilidade do negócio.
	Avaliação de satisfação dos colaboradores	Melhoria do clima organizacional. Estabelecimento de relação de confiança e compartilhamento de necessidades

Avaliação de satisfação dos hóspedes	Oportunidade para identificar necessidade de melhorias e distribuição de benefícios aos colaboradores
Informativo aos hóspedes	Melhoria na comunicação com os hóspedes e busca de fidelização
Requisitos para fornecedores	Não concluído mas a necessidade de uma central de compras é premente
Contratações legais	Atendimento á legislação vigene considerando a maior demanda de forma sazonal
Saúde e segurança do trabalhador	Sensibilização para uso de equipamentos de segurança
Segurança do cliente	Mapeamento de perigos e riscos e investimentos em equipamentos
Segurança alimentar	Implementação do Programa Alimento Seguro

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

A elaboração de um Plano de Negócio, inexistente na primeira auditoria, tornou-se um grande diferencial para o empresário que pode refletir sobre a viabilidade do seu negócio, ao cumprir esse requisito.

A adoção de avaliação de satisfação dos colaboradores contribuiu para melhorar o clima interno e as relações entre as equipes de trabalho, estabelecendo relações de confiança no compartilhamento de necessidades.

A sistematização de dados obtidos por meio de avaliação de satisfação dos hóspedes permitiu identificar oportunidades de melhorias, assim como distribuir benefícios aos colaboradores engajados em ações para melhoria na qualidade de serviços para surpreender os clientes.

A comunicação com os hóspedes mereceu atenção de todos os proprietários dos empreendimentos. Adotaram a veiculação de informativo para se comunicarem com os hóspedes. Por meio do compartilhamento de informações foi possível estabelecer melhor relacionamento com o cliente em busca de fidelização.

Com relação à aquisição de insumos para o foi possível verificar que acontece de forma amadora. Houve tentativas para criação de centrais de compras conjuntas para melhor negociar preço de *amenities* e lâmpadas econômicas, mas ainda há muito por fazer.

A operação do destino para as atividades turísticas ainda se dá de forma bastante sazonal e com isso foi necessário realizar uma análise para estudar alternativas que

colaborassem com as contratações de mão de obra, em períodos de alta, obedecendo à legislação vigente.

Para o item que incorpora saúde e segurança dos trabalhadores destacam-se os procedimentos para atender as necessidades dos trabalhadores, implementando ações de conscientização de uso de equipamentos de segurança por parte das equipes. Já a segurança do cliente passou pelo mapeamento de perigos e riscos que levaram ao investimento em equipamentos de segurança, corrimão, extintores de incêndio, sinalização e profundidade da piscina.

As dificuldades em relação aos itens de segurança alimentar foram mitigadas por meio da execução do Programa de Alimento Seguro (PAS), coordenado pelo Sebrae Minas, assim como outras iniciativas em busca da melhoria da higiene e manipulação dos alimentos.

Como pode ser observado nos dados apresentados neste trabalho houve uma mudança significativa nos aspectos ligados à sustentabilidade dos empreendimentos, que passaram a adotar as boas práticas previstas na Norma ABNTNBR 15401:2006, sendo que a maioria das práticas não estava presente quando foi realizada a primeira auditoria após a adesão ao PCTS.

As atividades foram implementadas de acordo com as orientações das consultorias, dentro do bom senso e perspectiva de cada empreendedor, envolvendo a sua equipe de colaboradores, permitindo ainda, a participação da comunidade do entorno. Algumas ficaram pendentes, mesmo sendo entendidas como de fundamental importância, mas dependentes diretamente da infraestrutura do município que ainda não possui sistema de saneamento básico, coleta seletiva de lixo, entre outras.

Na análise realizada pós Programa decidiu-se medir as transformações obtidas, tendo como parâmetro os indicadores previstos no PCTS, fazendo uma junção dos quatro níveis avaliados. Foram somados os requisitos dentro das quatro dimensões de análise e o seu resultado representou 100%. As atividades implementadas dentro de cada requisito representaram os percentuais de procedimentos cumpridos,

sendo possível realizar uma operação de regra de três simples. Os resultados obtidos foram as notas atribuídas aos empreendimentos, o que pode ser demonstrado no quando a seguir.

**QUADRO 12 - Consolidação Resultados de Auditorias**

<b>EMPREENDIMENTOS</b>	<b>DIMENSÕES</b>	<b>RESULTADOS 2006</b>	<b>RESULTADOS 2007</b>
<b>A</b>	Gestão	37	57
	Ambiental	58	71
	Sociocultural	68	71
	Econômico	51	80
	<b>Total</b>	<b>47%</b>	<b>82%</b>
<b>B</b>	Gestão	33	56
	Ambiental	49	69
	Sociocultural	51	74
	Econômico	56	78
	<b>Total</b>	<b>47%</b>	<b>78%</b>
<b>C</b>	Gestão	32	70
	Ambiental	40	82
	Sociocultural	50	91
	Econômico	59	92
	<b>Total</b>	<b>44%</b>	<b>84%</b>
<b>D</b>	Gestão	50	63
	Ambiental	63	72
	Sociocultural	55	72
	Econômico	63	85
	<b>Total</b>	<b>58%</b>	<b>82%</b>
<b>E</b>	Gestão	65	74
	Ambiental	80	85
	Sociocultural	71	81
	Econômico	70	83
	<b>Total</b>	<b>72%</b>	<b>82%</b>
<b>F</b>	Gestão	57	88
	Ambiental	73	91
	Sociocultural	68	85
	Econômico	68	99
	<b>Total</b>	<b>67%</b>	<b>91%</b>
<b>G</b>	Gestão	37	88
	Ambiental	62	88
	Sociocultural	63	76
	Econômico	54	96

	<b>Total</b>	<b>55%</b>	<b>93%</b>
<b>H</b>	Gestão	46	84
	Ambiental	70	96
	Sociocultural	58	95
	Econômico	64	98
	<b>Total</b>	<b>61%</b>	<b>96%</b>
<b>I</b>	Gestão	58	84
	Ambiental	80	97
	Sociocultural	84	93
	Econômico	76	89
	<b>Total</b>	<b>76%</b>	<b>92%</b>

Fonte: Looping Consultoria, 2008

Foi possível concluir, analisando o Quadro 12, que na primeira auditoria a pontuação dos empreendimentos apontava um baixo nível de sustentabilidade, uma vez que até 2006 não havia nenhum programa de gerenciamento ambiental implantado. As iniciativas existentes ocorriam por livre iniciativa de cada empreendedor, que nem sempre envolviam os colaboradores ou a comunidade do entorno.

Com a implementação do PCTS e o monitoramento das atividades ligadas à política de sustentabilidade adotada nos empreendimentos, foram criados sistemas de monitoramento, permitindo o estabelecimento de parâmetros por meio de atribuição de notas para as atividades. Assim, foi possível traçar um comparativo, evidenciando a mudança de patamar dos processos de gestão dos empreendimentos, uma vez que todos obtiveram pontuações muito acima da média, confirmando a existência de resultados significativos.

A partir do objetivo geral foram construídos os objetivos específicos, o que permitiu observar e concluir que, em relação ao **primeiro objetivo específico**, sobre a implementação do PCTS nas pousadas da cidade de Tiradentes, pode-se afirmar que todo o processo se deu em fases distintas, sendo a primeira delas o seminário de sensibilização, onde os empreendedores interessados conheceram a proposta de trabalho e fizeram a adesão ao programa. A partir daí os empreendimentos passaram pelas auditorias, oficinas de capacitação para tratar as não conformidades até chegarem à última rodada de auditoria, para que fossem indicados à certificação em boas práticas de sustentabilidade, obedecendo aos requisitos da Norma ABNT NBR 15401:2006.

O **segundo objetivo específico**, relativo à identificação de resultados obtidos com a adoção de boas práticas previstas na Norma ABNT NBR 15401:2006, foi cumprido a partir da obtenção de relato dos resultados percebidos pelos próprios empresários, que enfatizaram as transformações significativas pelas quais passaram os empreendimentos. Nos nove casos estudados foi possível apurar que os resultados vão desde a organização dos documentos oficiais, passando pela adoção de práticas sustentáveis atreladas aos processos de gestão do negócio, até a sensibilização e treinamento das equipes de colaboradores, envolvendo também os hóspedes assim como integrantes da comunidade do entorno, com vistas às tratativas da política de sustentabilidade implementada.

A proprietária do **empreendimento I** destacou os principais benefícios obtidos com a realização do PCTS: alto grau de satisfação com o trabalho realizado e o reconhecimento das mudanças implementadas, o que resultou em melhorias; acesso a conhecimentos relevantes sobre processos de gestão de empresas, utilização de ferramentas de qualidade; melhor posicionamento do empreendimento no mercado.

Ao cumprir o **terceiro objetivo específico**, levantar as dificuldades mais recorrentes juntos aos empreendedores que participaram do PCTS, observou-se que todos tiveram muito empenho e boa vontade ao aderirem ao programa e foram bastante receptivos à adoção das boas práticas. As dificuldades mais recorrentes foram apontadas como sendo a adaptação de infraestrutura existente, para ficar de acordo com os novos procedimentos, o que exigiu investimentos extras fora do planejado. O treinamento de colaboradores, de forma geral, em função da mudança das tarefas de rotinas de trabalho, exigindo horários livres no decorrer do dia. A oferta de contrapartida financeira para receber o investimento integral por parte dos parceiros executores do programa.

Também foram apontadas como dificuldades significativas a inexistência da cultura associativista na região, a falta de apoio do poder público local, a descontinuidade de procedimentos considerados importantes em todo o contexto do programa, a complexidade de termos técnicos e exigências dos procedimentos, muitas vezes incompatíveis com a realidade dos empreendimentos participantes, ausência de

coleta seletiva, assim como a falta de tratamento de esgoto na cidade e a inexistência de um órgão público municipal ligado às questões do licenciamento ambiental na cidade.

Entretanto não significa dizer que o PCTS foi mal sucedido na cidade. Em uníssono os participantes afirmam que o programa deixou um grande legado, pois além de criar a Associação dos Hotéis de Tiradentes (AHT), formada por aqueles que desejavam ver a cidade cada vez mais organizada como destino turístico de referência, propiciou o trabalho de forma integrada, em busca de qualidade. Hoje a AHT se transformou na Associação Empresarial de Tiradentes, que reúne outros segmentos da cadeia produtiva do turismo, considerada uma evolução da governança empresarial da cidade.

Em relação ao **penúltimo objetivo específico**, verificar se os resultados obtidos foram capazes de contribuir para gerar vantagens competitivas para os empreendimentos participantes, é possível ressaltar que todo o processo de implementação do PCTS resultou na consolidação de um trabalho que primou pelo crescimento gerencial dos empresários, que passaram a conviver de maneira mais rotineira com os processos de gestão, utilizando ferramentas atualizadas em busca de qualidade, aprimorando conhecimentos de informática, induzindo ainda as equipes de colaboradores para o caminho da profissionalização.

Pode-se dizer ainda que os empreendimentos participantes se tornaram referência em boas práticas de gestão no destino turístico, mas ainda não são percebidas vantagens competitivas em relação a empreendimentos locais ou de outros mercados. A estratégia para promoção e visibilidade de todo o processo não foi executada e assim a informação se perdeu no tempo. O fato de ter participado do programa não fez com que os empreendimentos fossem mais acessados por clientes somente pela adoção de uma política de sustentabilidade com base na Norma ABNT 15401:2006.

Participar do PCTS foi muito importante. Nos deu uma visão geral do nosso empreendimento e do caminho a seguir, em busca de ampliação de mercado. Nós tornamos proativos em relação ao trabalho de implementação de atividades nos empreendimentos. Na falta de consultores nós mesmos nos tornamos um instrutor no local de trabalho (ILT) e passamos a atuar

junto às nossas equipes de colaboradores incentivando as boas práticas (POUSADA F, 2012)

O **último objetivo específico**, relativo à contribuição do PCTS para promover o destino turístico e seus empreendimentos nos mercados nacional e internacional não foi evidenciado uma vez que a estratégia de comunicação, atrelada à promoção do destino, não mencionou a implantação no PCTS na cidade como um diferencial competitivo para os negócios. Não houve qualquer promoção para evidenciar que o destino já possuía um grupo de empresas que passara por um treinamento intensivo sobre boas práticas em sustentabilidade, com uma política implementada. Portanto, o fato de ter recebido o Programa de Certificação em Turismo Sustentável em alguns meios de hospedagem não se tornou na prática um diferencial que ajudou a promover o destino turístico.

Em 2008 o Guia Quatro Rodas, publicado pela Editora Abril, trouxe pela primeira vez um ícone para indicar os empreendimentos sustentáveis pelo Brasil e Tiradentes aparece com seis pousadas indicadas. Entretanto os empreendedores afirmaram que o selo concedido não foi somente para empreendimentos que passaram pelo PCTS, enfraquecendo a estratégia de diferenciação. Também informaram que essa visibilidade não alterou em nada o volume de reservas ou procura pelos empreendimentos pelos turistas.

Diante do exposto, para concluir esta análise, pode-se dizer que o PCTS deixou um grande legado para os empreendedores que participaram, auxiliando-os no aprimoramento dos processos de gestão das empresas, entretanto a abrangência de ganho de competitividade não alcançou o mercado nacional e o internacional.

A partir da investigação, que ora se conclui, foi possível destacar as seguintes observações, a partir de depoimentos dos próprios gestores:

⇒ O plano de ação proposto pela metodologia aplicada não foi muito além dos níveis básicos de gestão, uma vez que vários procedimentos previstos na Norma ABNT NBR 15401:2006 não eram adequados à realidade dos empreendimentos de Tiradentes, participantes do PCTS. Ela é adequada para empreendimentos de

médio e grande porte, que possuem equipes de colaboradores organizadas por atividade no meio de hospedagem, com algumas rotinas de gestão já implementadas. Os empreendimentos que aderiram, em sua totalidade, possuíam equipes muito enxutas, infraestrutura compatível com o seu porte e os serviços prestados, necessitando de grandes adaptações e investimentos para atender as conformidades requeridas em todo o processo;

- ⇒ A maioria das não conformidades encontrada está associada a princípios básicos de gestão e dizem respeito às questões legais e regulamentares, quase que desconhecidas pela maioria dos empreendedores. Após as rotinas do PCTS adotadas passou a existir uma melhor compreensão sobre os conceitos e aplicabilidade em relação à legislação vigente, mesmo não havendo domínio total da documentação.

Passados quatro anos da finalização de todo o trabalho é possível perceber todos os desdobramentos com o movimento criado na cidade. Os empreendedores não se acomodaram. Mesmo com todo o acompanhamento interrompido antes que os empreendimentos realmente fossem indiciados à certificação, houve uma procura muito maior por outros trabalhos que fortalecessem o associativismo criado e práticas que levassem ao aprimoramento constante da gestão dos empreendimentos.

A despeito do Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS), a atividade turística na cidade cresceu muito nos últimos cinco anos, tornando Tiradentes um dos principais destinos de Minas Gerais, criando diversos movimentos em prol da organização territorial, com apoio de novos parceiros que passaram a investir pesado em negócios promissores, a exemplo da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), que administra o Centro Cultural Yves Alves, o Serviço Nacional do Comércio (SENAC), que recentemente inaugurou a pousada escola para formação de mão de obra em gastronomia e hotelaria.

Ressalta-se ainda que todos os empreendimentos que implementaram a política de sustentabilidade em suas dependências, por meio do PCTS, evidenciam essa prática em seu ambiente virtual de comercialização, afirmando que participaram do

programa “Bem Receber” realizado pelo Ministério do Turismo e seus parceiros, enfatizando a preocupação em demonstrar que a hospitalidade em Tiradentes está associada a práticas sustentáveis, que respeitam o meio ambiente, a cultura local, primam pela qualificação profissional, para oferecer um serviço que surpreenda e encante os visitantes.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A certificação das atividades turísticas vem tendo franca expansão nos últimos dois anos e ganhou muita força a partir da grande exposição do Brasil como sede dos dois maiores eventos esportivos do planeta: a Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014™ e os Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro, em 2016. A estratégia é dar visibilidade internacional para as empresas que tenham implementadas boas práticas em gestão e políticas de sustentabilidade.

Vários programas surgiram percorrendo a trilha do PCTS, com destaque para a certificação de bares e restaurantes, referenciado em boas práticas de manipulação de alimentos e o recente programa de certificação para as empresas organizadoras de eventos, atendendo assim à demanda de mercado, reforçada pela exigência de turistas que têm procurado cada vez mais destinos organizados.

A escolha do tema desse trabalho não poderia ser mais pertinente tendo em vista o cenário atual, para que se possa entender um pouco mais sobre essa necessidade de organização e normatização das atividades turísticas, associado aos empreendimentos de meio de hospedagem, considerado o segmento líder da cadeia produtiva do setor de turismo.

À luz da relevância do assunto ressalta-se que, a despeito da falta de infraestrutura territorial para dar suporte aos empreendimentos, a exemplo da inexistência ou precariedade dos sistemas de saneamento básico em destinos turísticos importantes

no país, os proprietários das empresas estão atentos às necessidades do mercado, procurando respostas para melhoria da gestão do negócio, por iniciativa própria, antecipando as demandas pela oferta de produtos e serviços de qualidade, classificados de acordo com os padrões internacionais de gestão.

O trabalho que ora é concluído, teve por finalidade investigar se as práticas de sustentabilidade adotadas pelas pousadas de Tiradentes foram capazes de gerar vantagens competitivas para os empreendimentos. Entretanto, por se tratar de um trabalho de caráter exploratório possui limitações e não deverá se encerrar por aqui. Trata-se de um tema muito atual e que deve ser retomado em breve, em vários destinos pelo Brasil, dentro de uma proposta do Ministério do Turismo, tendo em vista o plano nacional de turismo a ser executado no período de 2013-2016.

O destino turístico de Tiradentes, em sua nova administração, pretende também adotar novas estratégias e estabelecer parcerias para finalmente levar os empreendimentos de hospedagem da cidade à certificação. Assim novas etapas de investigação poderão ser propostas, com a sugestão de um olhar mais apurado para os novos pesquisadores, à luz de novos parâmetros de abordagens que poderão ser adotados.

Novos estudos poderão surgir, a partir das recomendações apresentadas a seguir, contribuindo para a construção de novos cenários de pesquisas, ficando todo o aprendizado obtido como referência para empreendimentos semelhantes, localizados nos mais diversos destinos do território nacional. Os proprietários dos empreendimentos poderão estudar os resultados obtidos em busca de referências para melhoria da gestão dos negócios, assim como alternativas para o desenvolvimento territorial baseado na atividade turística organizada e sustentável.

- ⇒ Adequação da Norma ABNT NBR 15401:2006 e seus requisitos de acordo com o porte dos estabelecimentos, em busca de melhores resultados, uma vez que os procedimentos rígidos ignoram, por exemplo, o benefício da singularidade, muitas vezes carregado de elementos da cultura local;
- ⇒ Criação de uma governança, com a participação de empreendedores e consultores, que possa manter o programa em avaliação constante, para que a

metodologia se mantenha atualizada e possa contribuir de forma efetiva para a gestão do empreendimento;

- ⇒ Disseminação do conhecimento adquirido, para que as práticas bem sucedidas se tornem referências para os demais interessados;
- ⇒ Construção de estratégia que seja capaz de sensibilizar o comitê de parceiros locais (*stakeholders*) a se tornarem um canal de disseminação das boas práticas adotadas para promoção do destino turístico.

## REFERÊNCIAS

AGENDA 21: **Brasileira, bases para discussão**. Versão preliminar- Ministério do Meio Ambiente (MMA), Brasília: 1999.

AGNES, Diane. A Importância do Planejamento para a Prática da Atividade Turística em Áreas de Proteção Ambiental. (2003). **Revista Turismo**. Disponível em: <http://www.revistaturismo.com.br/artigos/planejamento.html>. Acesso em: 05 set. 2011.

ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.27, n. 4, p.16-29. 1992.

ANDRADE, José Vicente. **Turismo: fundamentos e dimensões**. São Paulo: Atlas, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Norma ABNT NBR 15401:2006. Rio de Janeiro: ABNT, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Meios de Hospedagem. **Sistema de gestão da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: ABNT/SEBRAE, 2012.

BARBOSA, Luiz Gustavo Medeiros (org.). **Estudo de Competitividade dos 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional – Relatório Brasil**. 2ª Ed. Revisada. Brasília: Ministério do Turismo, 2008.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. (Trad.). Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Portugal-Lisboa: Edições 70/LDA, 2004.

BELTRÃO, Otto di. **Turismo: a indústria do Século XXI**. Osasco: Novo Século, 2001.

BENI, Mário Carlos. Qualidade do produto e dos serviços. In: BENI; Mário Carlos. **Turismo em análise**. São Paulo: ECA/USP, 2001.

BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Editora Senac, 2002.

CAMPOS, Hélcio Ribeiro. **Transformações urbanas recentes em Tiradentes-MG: anos 80 e 90 do século XX**. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 6 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: Educ., 2003.

COBRA, Marcos. Estratégias de marketing de serviços. In: COBRA, Marcos. **Marketing de turismo**. São Paulo: Editora & Marketing, 2001.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 2 ed. São Paulo: Papirus, 1995.

CUNHA, Elizabeth Lombardi. **Condições e procedimentos na aplicação da análise preliminar de risco em empresas**. 2010. Monografia (Especialização). Faculdades de Ciências Médicas de Minas Gerais. Belo Horizonte.

DADOS E FATOS. **Gasto de turistas em março é o maior em dez anos.** Disponível em: [http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/geral\\_interna/noticias/detalhe/20110427.html](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/geral_interna/noticias/detalhe/20110427.html). Acesso em: 29 ago. 2011.

DUTRA, Wagner Andrade Vieira. Turismo é.....**Revista Turismo. (2003).** Disponível em: <http://www.revistaturismo.com.br/materiasespeciais/turismoe.html>. Acesso em: 01 set. 2011.

EMBRATUR. **Anuário estatístico de turismo**, v. 36, ano base 2008. Disponível em: [http://200.189.169.141/site/arquivos/dados\\_fatos/Anuario/anuario\\_estatistico\\_2009\\_ano\\_base\\_2008.pdf](http://200.189.169.141/site/arquivos/dados_fatos/Anuario/anuario_estatistico_2009_ano_base_2008.pdf). Acesso em: 03 set. 2011.

ENCARTA. Enciclopédia® Microsoft. **Tiradentes (cidade).**Microsoft Corporation. 2001. Acesso em: 29 ago. 2011.

FARIA *et al.* **A importância da diferencial conceitual entre os diversos tipos de segurança para a gestão de empreendimentos hoteleiros.** SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL (SEMINTUR). Turismo: inovações da Pesquisa na América Latina. Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2008.

FÉLIX, Júlio C. **PCTS: Manual de boas práticas de implementação do sistema de gestão.** Salvador: 2006.

FERRAZ, J. C. KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GARCIA JUNIOR, Pedro de Oliveira; GARCIA, Maria Celina Resende. **Circuito Trilha dos Inconfidentes.** Rio de Janeiro: Primyl, 2005.

HAGUENAUER, Lia. **Competitividade: conceitos e medidas.** Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. Rio de Janeiro: UFR/IEI, 1999.

HAYES, David K; NINEMEIER, Jack D. **Gestão de operações hoteleiras.** São Paulo: Pearson Printice Hall, 2005.

IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do turismo**. Revisado e Ampliado. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

INSTITUTO DE HOSPITALIDADE. **Guia de interpretação da norma: meios de hospedagem-requisitos para a sustentabilidade**. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/abb784aff2f5e21f832575e0006cff6e/\\$file/nt00041a42.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/abb784aff2f5e21f832575e0006cff6e/$file/nt00041a42.pdf). Acesso em 25 de maio de 2012.

JOÃO, Iraci Souza; MERLO, Edgard Monforte; MORGADO, Ricardo Rodrigues. Análise dos atributos valorizados pelo consumidor de hotelaria do segmento econômico: um estudo exploratório. **Revista Turismo: Visão e Ação**. Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Santa Catarina, v.12, n.1, p. 4-22 jan./abr. 2010.

KAUFMANN, A. E. **Organización hotelera: innovación y formación**. Madrid: CDN, 1996.

KINKER, Sonia. **Ecoturismo e conservação da natureza em parques nacionais**. São Paulo - Campinas: Papirus, 2002.

LOOPING CONSULTORIA. Relatórios de auditorias do PCTS na Trilha dos Inconfidentes. Belo Horizonte: 2007 e 2008.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2002.

MARTINS, Sérgio Ricardo Oliveira. Desenvolvimento Local: questões conceituais e metodológicas. **Interações - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**. Campo Grande, v. 3, n. 5, p. 51-59, set. 2002.

MELLO, C.H.P. COSTA NETO, P. L.O; TURRIONI, J. B. Padronização em serviços: três casos de hotéis no Estado de São Paulo. XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Curitiba, 2002. **Anais...** Curitiba, 2002.

MERCER, D; A difícil relação entre o turismo e a população nativa: a experiência da

Austrália. In: THEOBALD, W.F. **Turismo Global**. São Paulo: Editora Senac. São Paulo, 2001.

MICHEL, P. Pimbert; PRETTY, Jules N. **Parques, comunidades e profissionais: incluindo participação no manejo de áreas protegidas**. Disponível em: <<http://www.usp.br/nupaub/cap09.pdf>>. Acesso em: 29 ago. 2011.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Plano Nacional do Turismo 2007-2010: uma viagem de inclusão**. Brasília (2007). Disponível em: <<http://institucional.turismo.gov.br>>. Acesso em: 03 set. 2011.

MOLINA, Sérgio; RODRIGUES, Sérgio. **Planejamento integral do turismo: um enfoque para a América Latina**. (Trad.) Carlos Valero. São Paulo - Bauru: EDUSC, 2001.

MORETTO NETO, Luís. Categorias de negócios turísticos. In: MORETTO NETO, Luís. **Turismo empreendedor**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1999.

O'CONNOR, P. **Distribuição da informação eletrônica em turismo e hotelaria**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA JÚNIOR, Adair. **Gastos com turistas estrangeiros registram record em 2008**. Disponível em: <http://www.cet.unb.br/portal/>. Acesso em: 29 ago. 2011.

OLIVEIRA, Antônio Pereira. **Turismo e desenvolvimento: planejamento e organização**. Florianópolis: Terceiro Milênio, 2002.

OLIVEIRA, Alexandra Campos. Turismo e população dos destinos turísticos: um estudo de caso do desenvolvimento e planejamento turístico na Vila de Trindade - Paraty/RJ. **Caderno Virtual de Turismo**, vol. 4, nº 4, dezembro de 2004.

OLIVEIRA, Francisco. **Aproximações ao enigma: o que quer dizer desenvolvimento local?** São Paulo: Instituto Polis; Programa Gestão Pública e Cidadania/Eaesp/FGV, 2001.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. **Guia de desenvolvimento do turismo sustentável.** Porto Alegre: Bookman. 2003.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. **Making tourism more sustainable: a guide for policy makers, united nations environment programme and world tourism organization (2005).** Disponível em: <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIx0592xPA-TourismPolicyEN.pdf>. Acesso em 08 set. 2011.

PEREIRA, Fabiola. **O que é turismo.** Disponível em: <http://www.agitocampinas.com.br/materias/o-que-e-turismo/1498>. Acesso em: 15 fev. 2011.

PETROCCHI, Mário. **Hotelaria: planejamento e gestão.** São Paulo: Futura, 2002.

PETROCCHI, Mário. **Turismo: planejamento e gestão.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

PIELLUSCH, Marcos. **Avaliação de resultados em RH no setor hoteleiro: um estudo nas maiores redes no Brasil.** Dissertação (Mestrado). Fundação Getúlio Vargas. Belo Horizonte. 2008.

PIRES, Paulo Santos. **Dimensões do ecoturismo.** São Paulo: Editora SENAC, 2002.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. E. A hora da estratégia. **Revista HSM Management.** São Paulo, n. 5, p.6-10, nov/dez. 1997.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Lei 11.771. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2008/lei/l11771.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/l11771.htm). Acesso em 20 mar. 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SANCHO, A. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Roca, 2008.

SECRETARIA DE ESTADO DE TURISMO. **Plano setorial de turismo de Minas Gerais**: diretrizes, programas e ações 2007/2010. Belo Horizonte: 2006.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MINAS GERAIS – SEBRAE MG. **Análise de atratividade de APLS**. Belo Horizonte: Sebrae, 2011.

SOUZA, Gisele Maria Rezende de; DEFILIPPO, Cynthia Maria Brasiel de. **Impactos socioculturais do turismo na comunidade de Tiradentes – MG**. Belo Horizonte: Una, 2009.

THEOBALD, W.F. **Turismo global**. São Paulo: Editora Senac, 2001.

TIGRE. Paulo Bastos. Inovação e estratégia competitiva. In: TIGRE. Paulo Bastos. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

TIRADENTES GERAIS. Histórico. Disponível em: <http://www.tiradentesgerais.com.br/tiradentesmg.htm>. Acesso em: 29 ago. 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, E. **Marketing hoteleiro**: uma ferramenta indispensável. Caxias do Sul: Educs, 2003.

WAHAB, Salah-Eldin Abdel. **Introdução à administração do turismo**. São Paulo: Pioneira, 1997.

*WORLD TOURISM ORGANIZATION (WTO)*.(2009). **International tourism results and prospects for 2010**. Disponível em: <http://www.unwto.org/facts/menu.html>. Acesso em: 29 ago. 2011.

YOUELL, Ray. **Turismo**: uma introdução.(Trad.). Beth Honorato. São Paulo: Contexto, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso** – planejamento e métodos. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **As pousadas da ilha de Santa Catarina**: uma expressão de criatividade? Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2002.

ZANELLA, Liane Carly Hermes; ANGELONI, Maria Terezinha. Pousadas: uma alternativa criativa de hospedagem. **Revista Turismo: Visão e Ação**. Universidade do Vale do Itajaí (Univali), v. 8, n.2, p. 253 - 271 mai./ago. 2006.

ZILIO Lindamar. **As estratégias competitivas da rede hoteleira de Curitiba**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

ZUCARATO, Afonso Getúlio. **Certificação do Turismo Sustentável para meios de hospedagem**: um estudo sobre o caminho do ouro de Paraty – RJ. Dissertação (Mestrado). Universidade Anhembi Morumbi. São Paulo, 2006.

APÊNDICE  
**UNIVERSIDADE FUMEC**

Roteiro de entrevista realizada com os empreendimentos  
de meios de hospedagem em Tiradentes – MG.

Empreendimento:
Data de Fundação:
Nome do proprietário:
Número de Unidades Habitacionais:

- 1 Há quanto tempo atua no segmento de meios de hospedagem?
- 2 A administração da pousada é a sua atividade principal?
- 3 Qual outra atividade exerce?
- 4 O empreendimento é próprio ou arrendado?
- 5 Como foi iniciado o projeto de construção/instalação do empreendimento?
- 6 Foi vista como uma oportunidade de mercado?
- 7 Houve alguma dificuldade em relação ao destino onde se localiza?

8 O empreendimento faz parte de alguma associação em Tiradentes?

9 Como o Sr (a) tomou conhecimento sobre o Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS)?

10 Você conhece todo o conteúdo metodológico do PCTS e seus objetivos?

11 Como era o seu empreendimento no início da implantação do programa? Havia alguma preocupação com relação ao meio ambiente e adoção de práticas de sustentabilidade?

13 Quais foram as principais mudanças ocorridas após a implementação do Programa em seu empreendimento? Quais foram as práticas adotadas?

14 Em sua opinião o que pode ser destacado após participar do PCTS?

15 Ao adotar práticas de sustentabilidade em seu empreendimento como previsto no PCTS foi possível perceber ganho de competitividade em seu negócio?

16 É possível dizer que a sua taxa de ocupação aumentou após o PCTS?

17 Seus clientes reconhecem e valorizam as práticas implementadas?

18 Quais são as implicações de ter um empreendimento que declara possuir boas práticas de sustentabilidade implementadas?

19 A adoção do PCTS ajudou de alguma forma o destino turístico de Tiradentes?

20 Quais são as suas considerações finais acerca desse assunto?