

Ecolabels no Turismo: análise de um prêmio de sustentabilidade na visão dos gestores das iniciativas premiadas

Ecolabels in Tourism: analysis of a sustainability award in the view of the managers of the awarded initiatives

Helena Araújo Costa

Professora Associada I do Departamento de Administração da Universidade de Brasília – UnB, Brasília/DF, Brasil

E-mail: helenacosta@unb.br

Artigo recebido em: 24-06-2019

Artigo aprovado em: 12-12-2019

RESUMO

Os prêmios de sustentabilidade estão inseridos dentro de um conjunto de ferramentas conhecidas como ecolabels ou rotulagem ambiental. Este artigo teve como objetivo compreender como uma premiação de sustentabilidade influenciou a realidade organizacional e foi vista por gestores de iniciativas premiadas. A atenção se voltou para ganhadores do Prêmio Braztoa de Sustentabilidade no Turismo no período de 2012 a 2017. A pesquisa teve natureza qualitativa e realizou entrevistas semi-estruturadas junto a representantes de oito iniciativas. Os resultados indicaram que a influência da premiação se dá de modo distinto, variando de um nível baixo - por ser considerada pontual, passageira ou mesmo inexistente - até uma influência considerada em nível alto - por possibilitar ampliação da visibilidade e da credibilidade, fortalecer as relações institucionais, entre outros aspectos. Para nenhum dos grupos o prêmio incrementou aspectos comerciais. Por fim, revela-se que há expectativas por parte dos entrevistados de que o Prêmio reverta, principalmente, em três tipos de ganhos: maior inserção comercial, aprendizagem e estabelecimento de relacionamentos com os parceiros do Prêmio.

Palavras-chave: Ecolabels. Prêmios. Sustentabilidade. Turismo.

ABSTRACT

Sustainability awards are included in a set of tools known as ecolabels or environmental labeling. This article aims to understand how a sustainability award influenced the organizational reality and was seen by managers of awarded initiatives. The focus has been on the winners of the Braztoa Prize for Sustainability in Tourism in the period between 2012 and 2017. The research was qualitative and conducted semi-structured interviews with representatives of eight initiatives. The results indicated that the influence of the awards takes place in a different way, varying from a low level - because it is considered punctual, inconsistent or even non-existent - to a high level influence - explained as it allows for greater visibility and credibility, institutional relationships strengthening, among other aspects. For none of the groups the prize increased commercial aspects. Finally, it was revealed that there are expectations on the part of the interviewees that the Prize reverts mainly in three types of gains: greater commercial insertion, learning and establishing relationships with the partners of the Prize.

Keywords: Ecolabels. Awards. Sustainability. Tourism.

1. INTRODUÇÃO

As premiações de sustentabilidade estão inseridas dentro de um conjunto de ferramentas conhecidas como *ecolabels* ou rotulagem ambiental que abrangem selos, certificações, códigos de conduta, prêmios, entre outros (Buckley, 2002; Sasidharan, Sirakaya, & Kerstetter, 2002; Font, 2002; Prieto-Sandoval, Alfaro, Mejía-Villa, & Ormazabal 2016; Goodwin, 2011). As *ecolabels* podem ser estabelecidas por indivíduos, empresas, associações, ongs e governos, e ainda podem variar de cobertura geográfica – local a global – bem como de atividades isoladas a destinos turísticos como um todo (Buckley, 2002). Esses mecanismos influenciam produtores a terem uma oferta ambientalmente mais responsável e a promover uma comunicação mais confiável com o mercado-alvo (Villarino & Font, 2015).

O reconhecimento dos esforços ambientais por meio de *ecolabels* e premiações tem ganhado importância no turismo desde seu surgimento na década de 1990, especialmente no setor de acomodação (Ayuso, 2007). Especificamente as premiações voltadas para a sustentabilidade no turismo, segundo a United Nations World Tourism Organization – UNWTO (2017) servem para inspirar o desenvolvimento em distintas escalas – desde local a internacional (Unwto, 2017) e para distintos grupos, tais como a cadeia produtiva do setor, suas empresas individualmente e para os consumidores (Kozak & Nield, 2004; Sasidharan, Sirakaya, & Kerstetter, 2002; Font & Tribe, 2001). A abordagem mais de comum de um prêmio diz respeito a influenciar produtores a oferecerem produtos mais verdes (Font & Tribe, 2001) e a ofertar reconhecimento àqueles que já tinham ações responsáveis (Ayuso, 2007).

Internacionalmente, premiações tais como o *Responsible Tourism Awards* e *Tourism for Tomorrow Awards* já foram estudadas por Villarino e Font (2015). Ainda, Font e Tribe (2001) analisaram e compararam 16 prêmios conforme foco, critério, sistema de certificação e critérios. Isso levou os autores a identificarem pontos fortes e fracos destes sistemas de premiação, entre os quais o *European Prize for Tourism and the Environment*, para então sugerir que é preciso uma atuação mais racional do setor no que diz respeito aos prêmios e rótulos ambientais a fim de torná-los mais eficazes e internacionalizados.

Todavia, o levantamento bibliográfico realizado por este estudo revelou que, dentro do universo das *ecolabels* no turismo, as premiações são o tipo menos abordado, em detrimento das certificações, como vê-se em Golden (2010). Há lacunas nos estudos, que tendem a se concentrar em aspectos de comunicação (Villarino & Font, 2015) ou em aspectos internos ao prêmio (Font & Tribe, 2001). Percebe-se que pouco se conhece sobre como as premiações

impactaram as práticas organizacionais na visão daqueles que foram premiados, ou seja, as mudanças reais possibilitadas a partir da obtenção dele. Assim, a presente pesquisa teve como objetivo compreender como uma premiação de sustentabilidade influenciou a realidade organizacional e foi vista por gestores de iniciativas premiadas. A atenção se voltou para ganhadores do Prêmio Braztoa de Sustentabilidade no Turismo, a principal premiação brasileira voltada para a sustentabilidade da atividade turística, no período compreendido entre 2012 a 2017.

A pesquisa aqui apresentada iniciou-se em 2017, quando foi realizada sua primeira etapa, que teve natureza quantitativa e foi concentrada em identificar as mudanças ocorridas em relação a estratégia, desempenho, clientes, concorrentes, fornecedores, parceiros e colaboradores a partir da premiação, junto com a influência do Prêmio para tais mudanças (Santos, Costa, & Alfinito, 2019). O estudo, com uso de estatística descritiva e inferencial, revela que predominaram entre as organizações aquelas que aprimoraram ou mantiveram as iniciativas após a premiação, indicando sua continuidade. Ainda, revelou-se correlação entre diversas mudanças investigadas e o fato de a empresa ter sido premiada. Por fim, os dados mostraram que a premiação cumpre com a maior parte de seus objetivos e influencia muitas das mudanças investigadas mudanças (Santos, Costa, & Alfinito, 2019).

Entre as sugestões para estudos futuros, o citado trabalho revelou que seria interessante um aprofundamento por meio de dados qualitativos para que se pudesse compreender melhor a realidade dos respondentes que atribuíam tanto alta quanto baixa influência à premiação a fim de esclarecer a compreensão dos gestores sobre o processo de premiação e seus resultados, permitindo evidenciar padrões e distinções entre eles, alcançando inclusive as vantagens e limitações do Prêmio, bem como um caminho para melhorias.

A estrutura do trabalho está organizada em quatro partes, seguidas a esta introdução. A primeira traz o referencial teórico, focado em *ecolabels* e premiações para a sustentabilidade no turismo. A segunda expõe o método da pesquisa. A terceira parte traz resultados e, por fim, são apresentadas as considerações finais.

2. ECOLABELS E PREMIAÇÕES NO TURISMO

As *ecolabels* abarcam um conjunto amplo de ferramentas tais como códigos de conduta, melhores práticas ambientais, sistemas de gerenciamento ambiental, certificações, premiações, entre outros (Buckley, 2002; Ayuso, 2007). Elas são entendidas como instrumentos que podem comunicar a identidade da marca, influenciar o comportamento do consumidor e informá-lo sobre condutas socioambientais (Barbosa, Zaidan, Rodd, & Andrade, 2017). Elas buscam, de modo geral, aumentar a atenção aos temas a que se dedicam e promover padrões de produção e consumo mais sustentáveis (Jordan, Wurzell, Zito, & Bruckner, 2006).

Uma análise de esquemas de *ecolabels* na Europa feita por Jordan, Wurzell, Zito e Bruckner (2006) revelou algumas similaridades entre eles que valem à pena serem notadas: primeiramente, são todos processos voluntários, em segundo lugar, todos possuem consulta a *stakeholders* e, em terceiro lugar, são verificados por uma terceira parte independente. O fato de *ecolabels* serem instrumentos voluntários ampliam seu potencial de influenciar o comportamento das empresas em direção a um desenvolvimento mais sustentável porque contam com a motivação delas, a flexibilidade e a inovação em relação a regulação mais tradicional (Ayuso, 2007).

Para Kozak e Nield (2004) as *ecolabels* tem foco em identificar melhores práticas para alcançar melhorias contínuas, e por isso podem ser usados como ferramentas de *benchmarking* para empresas e destinos turísticos. Os principais incentivos para adotar tais instrumentos são: ganhos financeiros, respostas à demanda, considerações éticas e melhoria de imagem (Ayuso, 2007).

Os sistemas de *ecolabels* no turismo foram iniciados na década de 90 com a intenção de minimizar os impactos negativos do turismo, zelar pela qualidade ambiental dos produtos turísticos e melhorar a competitividade dos destinos (Ayuso, 2007; Kozak & Nield, 2004). Alguns exemplos são o *British Airways Tourism for Tomorrow*, *Green Globe 21*, *Blue Flag*, e *TUI's Guidelines for Environmental Management* (Kozak & Nield, 2004).

No turismo, as *ecolabels* permitem disseminar credenciais ambientais, o que pode repercutir na competitividade da organização por oferecer produtos ambientalmente amigáveis (Sasidharan, Sirakaya, & Kerstetter, 2002). Outros impactos positivos associados às *ecolabels* no turismo, bastante complementares entre si, foram apontados por autores como Karlsson e Dolnicar (2015) e por Kozak e Nield (2004), variando desde a geração de diferenciação com a concorrência, passando por redução de custos, obtenção de redes de troca

de informações, possibilidade de medir e comparar performances, influência sobre o consumidor (imagem, disposição a pagar, satisfação), até a promoção de ganhos ambientais ou para a comunidade. Fica evidente que os autores mencionam ganhos para as próprias empresas, para o setor, para o destino, para a comunidade e para os clientes. Aprofundando estes benefícios, Sasidharan, Sirakaya e Kerstetter (2002) apresentam os ganhos de *ecolabels* em distintas esferas do turismo e em relação a três diferentes grupos: o setor, as empresas e os turistas.

Quando se considera o setor, as *ecolabels* indicam a redução de impactos ambientais pelo compromisso das empresas, melhorias do desempenho ambiental do setor e das práticas por valorizarem operações mais conscientes, fornecem assistência a que o setor desenvolva produtos mais sensíveis ao meio ambiental, disseminam informações validadas sobre impactos ambientais do setor entre os consumidores, entre outros.

Quando se leva em conta as empresas, as *ecolabels* comunicam as suas credenciais ambientais, fornecem diferencial em relação aos competidores, promove os resultados ambientais, incentivam as empresas a manterem e melhorarem seu desempenho ambiental, ajudam as empresas a promoverem suas práticas ambientalmente corretas, podem auxiliar que os consumidores tenham uma atitude mais positiva com aquela empresa.

Por fim, quando tomados em conta os turistas, as *ecolabels* possibilitam educá-los sobre os impactos de suas ações e decisões, oferecem melhor informação sobre impactos das empresas escolhidas por eles, promovem apoio dos consumidores a marcas mais sensíveis para questões ambientais, dão a chance dos turistas tomarem decisões mais informadas sobre suas compras durante as férias.

Todavia, deve-se lembrar que as *ecolabels* são um conjunto diversificado de instrumentos, e de que há na literatura uma lacuna acerca das diferentes motivações e ganhos para as empresas a partir de diferentes instrumentos voluntários de gestão ambiental (Ayuso, 2007). Este trabalho dedica-se a um tipo de *ecolabel*: as premiações.

As premiações para a sustentabilidade são um tipo específico de *ecolabel* (Ayuso, 2007) e podem ter diferentes contornos e dinâmicas (Font & Tribe, 2001). Conforme Sasidharan, Sirakaya e Kerstetter (2002), os prêmios podem atuar como ferramentas para proteger o ambiente do qual o setor turístico depende e de estabelecer os padrões de desenvolvimento para o setor. Prêmios são, geralmente, dados em três situações: àquela organização com melhor desempenho, a qualquer organização que atingiu um patamar estabelecido e àquela que melhorou seu desempenho frente a momentos anteriores (Font & Tribe, 2001).

As principais influências atribuídas às premiações em sustentabilidade no turismo ocorrem em relação aos produtores, os consumidores, o processo produtivo ou o produto em si mesmo (Font, Elgammal, & Lamond, 2016; Jordan, Wurzell, Zito, & Bruckner, 2006). Em sua essência, os prêmios tendem a apontar exemplos a serem seguidos (Font & Tribe, 2001), já que permite reconhecer e divulgar boas práticas (Goodwin, 2011). Dessa forma, as organizações premiadas podem estabelecer uma liderança setorial por serem reconhecidas entre seus pares, assim, as premiações tendem a ter como principal motivador o reconhecimento social que oferecem aos vencedores (Ayuso, 2007).

Em um panorama histórico internacional, em 2003, foram criados dois prêmios relevantes internacionalmente: o *UNWTO Awards for Excellence and Innovation in Tourism* com a intenção de reconhecer projetos inovadores baseados no Código Global de Ética para o Turismo da OMT e o *World Legacy Awards* para homenagear organizações visionárias quanto ao desenvolvimento de práticas sustentáveis no turismo (Santos, Costa, & Alfinito, 2019). Em seguida, no ano de 2004, foram criados o *World Responsible Tourism Awards*, que tem como objetivo principal destacar as iniciativas relevantes no turismo responsável mundial tornando-as inspirações para outras organizações, bem como o *Tourism for Tomorrow Awards* da WTTC, que premia iniciativas para ligadas a operações ecologicamente corretas; apoio à proteção dos patrimônios cultural e natural; e benefícios diretos para o bem-estar socioeconômico da população local em destinos de viagem ao redor do mundo (World Travel & Tourism Council – WTTC, 2018). Existem ainda premiações ambientais oferecidas por operadores mundiais de turismo como a TUI, que são baseadas em pesquisas com os clientes, questionários ou outras verificações, bem como aqueles ligados a autoridades do turismo que premiam hotéis com desempenho superior em práticas ambientais, como corre na Espanha (Ayuso, 2007).

Pelo olhar das organizações que se concorrem a premiações deste tipo, Font e Tribe (2001) esclarecem que alguns aspectos influenciam o interesse em participar. Estes podem se dar pelo fato de premiações serem requisitos para algumas operações comerciais, assim como podem ampliar vantagens competitivas frente ao mercado e à concorrência, mesmo entre organizações que não tem finalidades lucrativas, mas que buscam ganhos de imagem. Afinal, as organizações vencedoras de premiações são vistas como referências, exemplos a serem seguidos e líderes do setor (Goodwin, 2011). A atratividade da *ecolabel* também varia para as empresas, e depende da atenção do consumidor para isso, em geral e daquele selo em particular (Jordan, Wurzell, Zito, & Bruckner, 2006).

Ainda em relação às empresas, Font, Elgammal e Lamond (2016), discutem o conceito

de *greenhushing* (quando as empresas omitem ações ecológicas para não parecerem oportunistas) em oposição ao *greenwashing* (quando as empresas propagam mais do que realmente fazem em relação ao meio ambiente e à sustentabilidade). Assim, os autores indicam que é mais seguro e confere maior credibilidade às ações responsáveis quando a empresa recebe uma certificação ou um prêmio, o que tendem a reduzir o risco de a empresa ser mal interpretada pelos clientes. Esse aspecto permeia a comunicação da empresa que, segundo os autores, preferem omitir o que fazem em relação à sustentabilidade a parecerem oportunistas frente a seu público-alvo. Entre empresas premiadas, Barbosa, Zaidan, Rodd e Andrade (2017) estudaram hotéis e aferiram que eles entendem a premiação como relevante, mas ainda cometem erros em sua comunicação ao cliente. Isso é enfatizado porque os autores entendem que a *ecolabel* serve, principalmente, a esta função.

Pelo olhar do turista, os prêmios ligados à sustentabilidade podem ajudá-lo a identificar produtos mais responsáveis e alinhados ao seu estilo de consumo (Font & Tribe, 2001), ao ofertar mais informações (Buckley, 2002; FONT, Elgammal, & Lamond, 2016). Assim, fica evidenciada uma expectativa de que os turistas valorizem organizações premiadas em seus processos de compra (Sasidharan, Sirakaya, & Kerstetter, 2002), porém não se tem uma resposta definitiva a isso (Buckley, 2002). Estudos como o de Karlsson e Dolnicar (2015) concluem que as *ecolabels* não tem um grande impacto na demanda turística em geral, mas que existe um nicho de mercado influenciado por elas quando decide entre provedores alternativos para o serviço.

Font e Tribe (2001) indicam que prêmios e rótulos ambientais podem ajudar o turista a identificar produtos mais benignos ao meio ambiente, bem como podem encorajar maior atenção ao tema por parte dos produtores. Todavia, é a própria proliferação deles que pode levar o cliente a ignorar esta mensagem, o que se agrava diante da identificação da existência de mais de 100 *ecolabels* no turismo, com muitas sobreposições territoriais, de setores, e etc. (Font, 2002). Sasidharan, Sirakaya e Kerstetter (2002) alertam que *ecolabels* tem potencial educativo, mas não se pode assegurar que os clientes irão responder favoravelmente a isso. Font e Tribe (2001) ainda evidenciam que prêmios de temas específicos tendem a não se tornarem sequer conhecidos do público final.

A literatura permite concluir que se pode esperar das premiações mais benefícios do ponto de vista de reconhecimento, comunicação, reputação e gestão empresarial e de destinos (Font & Tribe, 2001; Buckley, 2002; Kozak & Nield, 2004; Ayuso, 2007) do que, necessariamente, do ponto de aumento de vendas. A pesquisa de Ayuso (2007) oferece indícios de que os prêmios e certificações não incorreram em aumento das vendas, mas

levaram a um aumento da colaboração dos clientes, a uma melhoria da política de comunicação e a uma redução de custos com insumos tais como água e energia.

Em contraposição aos benefícios de se inserirem em sistemas de *ecolabels*, algumas são as limitações para as empresas se interessarem por eles, tais como: os custos (para investimentos e operação), a falta de tempo e conhecimento, a dificuldade de envolver os empregados e a dificuldade de aferir satisfação dos clientes (Ayuso, 2007). Somam-se a essas outras limitações tais como saber o quanto determinam as escolhas de compra dos turistas, bem como a dificuldade que apresentam em se adequar a determinadas realidades – especialmente de pequenos empreendimentos, quer seja por seu preço ou complexidade. Em relação a custo, Font e Tribe (2001) chamam atenção para o fato de as premiações serem atrativas no universo das *ecolabels*, em comparação às certificações, porque os custos tendem a estarem cobertos, ampliando a possibilidade de participação de organizações menores.

Assim, a revisão teórica realizada, permitiu concluir que as premiações para sustentabilidade:

- estão no escopo das *ecolabels*, mas não recebem atenção no mesmo nível das certificações;
- são vistas como instrumentos que ajudam a se comunicar com o público após a implementação de uma prática voluntária;
- podem variar em seu formato e o que premiam: melhor desempenho, cumprimento de requisitos ou maior avanço em relação a um momento anterior;
- podem influenciar os produtores ou consumidores, o processo produtivo ou o produto em si mesmo;
- pode-se esperar que as organizações já realizem as ações e busquem reconhecimento social como principal motivação;
- tendem a ser parte de uma ação de relações públicas, contar com eventos de divulgação e terem como ponto positivo não incorrerem em custos tais como os processos de certificação;
- prêmios tendem a ter limitada influência sobre as decisões de compra do turista, mas podem mostrar liderança e exemplos a serem seguidos dentro do setor.

Por fim, nenhum insumo foi encontrado na literatura especificamente acerca da investigação das influências dos prêmios para as organizações vencedoras. Todavia, os aportes encontrados auxiliaram a compreender os benefícios que podem ser esperados dos prêmios e, assim, tornar mais robusta a sondagem acerca das mudanças que poderiam

promover nas organizações vencedoras e a compreensão acerca das premiações para a sustentabilidade.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esta pesquisa tem abordagem qualitativa e foi desenvolvida com um aprofundamento da pesquisa de caráter quantitativo de Santos, Costa e Alfinito (2019). Partiu-se do banco de dados desta pesquisa, reorganizado a fim de permitir a identificação dos sujeitos que seriam abordados neste aprofundamento (Quadro 1). A partir da categorização, foi possível compor a lista de respondentes para participar das entrevistas qualitativas. Foram identificados aqueles que entenderam que o Prêmio pouco influenciou sua realidade (ou seja, que atribuíram notas de 0 a 2 na escala da pergunta que media o grau de influência sobre as mudanças organizacionais), totalizando 4 empresas. Em seguida, foram identificados os entrevistados no espectro oposto (ou seja, que atribuíram notas de 8 a 10 na mesma pergunta). Para o segundo grupo, foi então composta por sorteio uma listagem de 4 possíveis entrevistados e suas reposições.

Quadro 1 – Lista de respondentes para a etapa qualitativa

Natureza da organização	Iniciativa premiada	Ano de premiação	Influência do Prêmio
Operadora	Projeto social ligado a educação e turismo	2014	0
Agência de receptivo	Parceria com a comunidade para estruturação e oferta de produto turístico	2012	0
ONG	Estruturação e oferta de produtos turísticos de baixo impacto e que valorizam sociobiodiversidade	2015	2
Agência de receptivo	Estruturação e oferta de produtos turísticos que valorizam a cultura e a comunidade local	2014 2015	2
Meio de hospedagem	Sistema de gestão ambiental integrado (água, energia, resíduos sólidos)	2016	8
Universidade	Projeto social ligado a educação e turismo	2016	8
Operadora	Repasse de informações sobre boas práticas ligadas a sustentabilidade e apoio a projetos sociais	2014	9
Associação empresarial	Elaboração de código de Ética e de Conduta Ambiental	2013	8

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Depois de delimitado o conjunto de potenciais entrevistados, suas iniciativas premiadas foram estudadas a fundo como preparação para a etapa de coleta de dados primários desta etapa da pesquisa. Para isso, foram analisadas as respostas à parte quantitativa da pesquisa fornecidas por cada respondente em 2017, bem como foram coletados dados secundários acerca da iniciativa premiada que permitiram compreendê-las em maior detalhamento. No entanto, a descrição detalhada das iniciativas será omitida porque permitiria identificar os respondentes.

Cada contato foi realizado primeiramente por email e/ou mensagem pelo celular, para então realizar a ligação telefônica, a fim de aumentar o entendimento e a segurança do respondente no momento do contato. Utilizou-se um roteiro semi-estruturado, já que passou por ajustes em função do participante e da iniciativa premiada, conforme informações levantadas na etapa anterior. Primeiramente foi realizada uma apresentação da iniciativa, da equipe e da pesquisa. Foi explicado que o nome da organização seria mantido em sigilo para futuras publicações de resultados. Em seguida, foram iniciadas as perguntas, em um total de 6, a saber:

Quadro 2 – Roteiro de entrevista

a.	Você indicou que a ação premiada foi mantida/ampliada/reduzida. Pode me explicar um pouco mais?
b.	Pode me falar deste ponto (x) especificamente? Dar algum exemplo? (A partir das respostas ao questionário anterior a fim de conseguir algum exemplo, entender alguma peculiaridade do respondente)
c.	Você apontou que as mudanças foram altas/baixas e o prêmio influenciou muito/pouco. Pode me explicar melhor?
d.	O que percebe que mudou na sua empresa depois de ter recebido o prêmio? Pode indicar algo que tenha chamado sua atenção?
e.	Porque acha que o impacto do prêmio foi baixo/alto? O que ocorreu que te pareceu assim?

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Foram entrevistados com sucesso o número de participantes determinados, sendo necessária uma reposição em virtude de a pessoa não estar mais vinculada à organização ou à iniciativa investigada. A maioria das entrevistas teve duração entre 20 e 35 minutos, com exceção de uma que teve duração de 1h09min. Cada participante teve os dados coletados organizados em quatro categorias: status atual da ação premiada; nível das mudanças ocorridas desde que foi premiada; nível das influências do Prêmio sobre estas mudanças e sugestões de melhoria para o Prêmio. A partir destes aspectos, foi possível construir uma matriz de análise que combinou o nível de mudança organizacional com o nível de influência

do Prêmio para cada participante investigado e, por fim, elaborar um quadro que permitiu comparar os quatro aspectos investigados.

4. RESULTADOS: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação e análise de dados será baseada em dois pontos a fim de buscar extrair padrões para o entendimento da relação entre mudanças e influências geradas pelo Prêmio. O primeiro será a descrição da composição da matriz mudanças x influências e de seus quadrantes. A segunda parte consiste em construir as conclusões a partir da comparação dos padrões que emergiram da análise dos quadrantes.

Os dados da pesquisa permitiram a organização de uma matriz com dois eixos, sendo eles: mudanças após a premiação (horizontal) e influências da premiação (vertical), conforme ilustra a Figura 1. A partir da organização dos dados, surgiram quatro quadrantes, que expressam a combinação entre os dois pontos investigados na pesquisa quantitativa prévia e que guiaram a análise e interpretação dos dados na presente etapa qualitativa. Eles são compostos pela variação entre alta mudança (notas 4 e 5) x baixa mudança (notas 0 a 2) e alta influência (notas 8 a 10) x baixa influência (notas 0 a 2). Estes valores foram aferidos a partir das notas dadas pelos respondentes no *survey* anterior (X, 2019, fonte omitida para avaliação) e suas respectivas escalas.

Figura 1 – Matriz mudanças x influências



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Desta forma, os quadrantes foram:

1. **Baixa mudança, baixa influência:** este quadrante revela aqueles respondentes que entenderam que houve pouca mudança após a premiação e que pouca influência sofreu

do prêmio. Nele se encontram duas iniciativas: uma iniciativa de duas operadoras nacionais.

2. **Alta mudança, baixa influência:** este quadrante inclui aqueles que observaram alto nível de mudanças, mas que não as relacionam com a premiação recebida. Aqui estão as iniciativas de uma empresa que opera passeios e realiza pesquisas, e uma agência que opera turismo local. Foi o quadrante em que a natureza das iniciativas e das organizações mais se aproximaram entre si
3. **Baixa mudança, alta influência:** o terceiro quadrante, que revelaria poucas mudanças e muita influência do Prêmio, não contou com nenhum perfil.
4. **Alta mudança, alta influência:** o último quadrante revela uma combinação entre um alto nível de mudança e uma alta influência do Prêmio sobre elas. Este é o quadrante com o maior número de perfis, sendo uma universidade, uma operadora, um hotel e uma associação, formando um amplo leque de segmentos.

Foi possível verificar que as organizações tiveram naturezas variadas em todos os quadrantes em que houve respostas. Ainda, não houve alta percepção de mudança aliada a baixa influência do Prêmio. E todos que perceberam alta influência do Prêmio, também perceberam alto nível de mudança.

Para cada participante da pesquisa, foram analisadas as 4 categorias mencionadas na metodologia e serão descritos os aspectos que emergiram em cada quadrante que houve respondentes (Quadros 3, 4 e 5).

Quadro 3 – Quadrante 1: Baixa mudança, baixa influência

Quadrante 1 - Baixa mudança, baixa influência
Status da ação
A ação foi mantida em ambos os casos. O que os respondentes parecem indicar é que a ação premiada já contava com um nível de maturidade e tempo de implementação suficientes para que fossem mantidas, e não ampliadas ou reduzidas após a premiação. Uma das iniciativas, como exemplo, já vinha sendo implementada pela empresa há cerca de 20 anos quando foi premiada, e inclusive já havia sido premiada anteriormente. A outra já contava com uma estrutura profissionalizada e partilhada entre diversos atores sociais e parceiros, demonstrando um nível de maturidade também.
Mudanças observadas
Em relação às mudanças ocorridas, foi evidenciado que para uma iniciativa apenas houve mudança expressiva em relação ao repasse de conhecimento, já que foram chamados para dar palestras sobre a iniciativa, e sobre a cultura interna de gestão voltada para sustentabilidade no destino como um todo. E para a outra não houve qualquer mudança.
Influência do Prêmio:
Ambos os casos revelaram que a influência do Prêmio foi baixa ou inexistente. Em um dos casos, afirmou-se que o Prêmio deu “visibilidade passageira” e trouxe credibilidade na divulgação, mas nenhuma mudança estrutural. Afirmou que o Prêmio “não abriu portas”, não ajudou a estruturar melhor a iniciativa, não impactou comercialmente, não ajudou a captar recursos para a continuidade do trabalho. De modo correlato, e mais enfático, o outro respondente ressaltou que não viu “nenhuma mudança” advinda do Prêmio. Não teve muito reconhecimento, pois ele não alcança o público final, que no caso da empresa, já é um “público sensibilizado”. Apesar de valorizar este atributo, este público

não conhece o prêmio e acaba se ancorando na credibilidade dada pelo tempo de existência e seriedade da empresa. O entrevistado percebe que o Prêmio dá visibilidade e credibilidade apenas “dentro do *trade*, entre operadoras e agências”. Porém, que não reverte em negócios para ele porque estas não fazem negócios com ele por terem propostas distintas. Ambos os respondentes compararam com outras iniciativas que deram resultados mais concretos, tal como ser premiado por uma influente revista de turismo nacional. Um dos entrevistados exprime frustração pelo fato de o prêmio não ter mudado “em nada” a realidade deles por conta da falta de acesso a público final, e pouca influência nos negócios do *trade*.

Sugestões

Um dos entrevistados afirmou que o Prêmio “deveria ser mais do que um troféu”, que deveria ter um acompanhamento após a premiação para que a iniciativa fosse fortalecida, uma assessoria técnica para melhorias dos projetos, enquanto o outro não fez sugestões pontuais.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Quadro 4 – Quadrante 2: Alta mudança, baixa influência

Quadrante 2 - Alta mudança, baixa influência
Status da ação
Em relação ao status da ação, as organizações foram ambíguas. Uma delas indicou que foi ampliada, enquanto a outra indicou que foi reduzida. O respondente que ampliou a ação indicou que se deu porque compreendeu que poderia fazer mais pela sustentabilidade e fez porque gosta, ainda que não perceba valorização por parte do público final ou das operadoras. O respondente que teve a iniciativa reduzida, explicou que isso se deu por uma questão de adaptação da oferta do roteiro em datas mais estratégicas e específicas, ou seja, houve uma redução na regularidade da oferta, mas o roteiro premiado foi aprimorado.
Mudanças observadas
Um dos entrevistados apontou que melhorou o serviço, o atendimento, a consciência, o envolvimento e a visão de futuro das comunidades em relação a iniciativa premiada. Porém, não observou mudança na relação com operadoras ou com questões comerciais. Houve o aumento de vendas, porém ele se deu por conta de um trabalho local com parceiros e não em razão do prêmio, que é desconhecido de seus clientes. O segundo entrevistado registra que não houve aumento de clientes em função do Prêmio, mas que alcançou maior reconhecimento por parte do governo, passando a serem convidados para reuniões do <i>trade</i> local.
Influência do Prêmio:
Um entrevistado afirmou que entende o Prêmio como um “ato político”, porém sem reverberação nos negócios e na prática da organização. Entende que o Prêmio evidenciou apenas que tinham um bom roteiro e que o trabalho poderia ser duradouro, mas que não contribuiu para inserção comercial junto a operadoras. O segundo participante indicou que a única influência do Prêmio disse respeito ao reconhecimento da empresa em nível local, quando afirma que “o governo do município passou a enxergá-los como uma instituição promotora do turismo sustentável” e no nível estadual. O Prêmio fez com que a empresa fosse mais reconhecida localmente e no estado, pois já o era fora do estado e fora do país.
Sugestões
Um dos entrevistados sugere que os vencedores entrem no portfólio das operadoras associadas à Braztoa, que se fortaleça o marketing institucional, canais com meios de mídia que possam dar visibilidade junto a público final e operadoras. O outro participante, por uma linha distinta, sugere que a Braztoa ofereça apoio financeiro para que pequenas organizações finalistas possam participar da cerimônia, pois isso foi algo muito difícil e oneroso no caso deles. Ainda, sugeriu que se pudesse oferecer uma assessoria técnica, acompanhamento e monitoramento por 1 ano para as iniciativas premiadas, bem como que se formasse uma rede (virtual ou presencial) de empresas ligadas ao turismo sustentável para troca de ideias, metodologias, treinamentos, fomentando relacionamento duradouros entre os vencedores.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Quadro 5 – Quadrante 4: Alta mudança, alta influência

Quadrante 4 - Alta mudança, alta influência
<p>Status da ação</p> <p>Todos os respondentes deste quadrante ampliaram suas ações após a premiação. Em um dos casos, o projeto ainda estava em implementação e a última parte foi realizada após o Prêmio, por isso indicaram que ela foi ampliada. Nos outros três casos, a iniciativa premiada foi desdobrada em mais ações vinculadas a ela, tais como outras implementações ligadas a gestão ambiental, melhoria de monitoramento da ação, ampliação do leque de atividades do projeto, desde a implementação de energia fotovoltaica a prestação de assessoria técnica in loco para empresas do grupo, a tematização de eventos, stands e brindes baseados em preceitos da sustentabilidade.</p>
<p>Mudanças observadas</p> <p>Os entrevistados tiveram o entendimento de que houve um alto nível de mudança em suas organizações depois da premiação. Entre estas mudanças, um dos respondentes elencou uma maior visibilidade da iniciativa, reconhecida e valorizada por seus públicos. Ainda possibilitou maior divulgação por meios de comunicação locais, bem como diminuiu resistências à iniciativa, o que facilitou sua implementação. Outro respondente indicou que “ganhou muita visibilidade regional”, consolidou a imagem da empresa, o posicionamento no trade e para os clientes, aumentou a base de clientes diretos, recebeu atenção da mídia espontânea, aumentou as parcerias com faculdades (pesquisas, visitas técnicas) e, de forma mais geral, passou a ser visto como referência em turismo sustentável no seu mercado. Também indicou que uma mudança significativa foi a ampliação do espaço da questão da sustentabilidade na agenda da empresa, que ficou mais comprometida. Ainda que tenha percebido que o cliente final passou a conhecer mais e que seu diferencial tenha ficado mais claro, indicou que não teve mais demanda dentro do trade, que ainda funciona “com base em questões econômicas apenas”. O terceiro respondente deste quadrante enfatizou as mudanças do ponto de vista pessoal e profissional como gestor. Foi ressaltado que o Prêmio gerou uma grande mudança em sua formação, motivação e percepção da sustentabilidade na prática, ao se referir aos ganhos advindos da viagem recebida com premiação. Ainda, conseguiu incorporar os preceitos de sustentabilidade em novos produtos da empresa, em sua comunicação com clientes e fornecedores, ações de marketing e gerou um posicionamento mais claro para a empresa. O último respondente ligado a este quadrante indicou que o Prêmio “ajuda bastante” a captar recursos para a continuidade da ação desenvolvida, ou seja, na relação com patrocinadores. Percebeu que não mudou muito a relação com o cliente final, especialmente o turista nacional, que tende a valorizar pouco estas questões. A maior diferença foi notada em relação a clientes estrangeiros, considerados por ele mais exigentes e ligados à questões de sustentabilidade, especialmente em destinos específicos como a Amazônia.</p>
<p>Influência do Prêmio:</p> <p>Neste quadrante houve unanimidade quanto à alta influência do Prêmio para as mudanças observadas. Foram mencionadas por todos a visibilidade, a credibilidade e o Prêmio foi visto como “um grande diferencial”. Evidenciou-se que o Prêmio influenciou na construção da imagem da organização como referencial em sustentabilidade. Para que o Prêmio tivesse sua influência ampliada, um dos respondentes indicou que divulgou que ganhou, fez palestras sobre o tema entre os clientes e fornecedores. Um dos respondentes esclareceu que o prêmio teve influência no fortalecimento das questões de sustentabilidade dentro da empresa, pois o grupo se sentiu mais responsável por esta imagem, que deveria ser transformada em ações contínuas. Outro respondente indicou que o Prêmio ajudou a abrir mais espaço para a sustentabilidade na agenda da empresa. Ainda foi indicado que os Prêmios dão mais visibilidade que as certificações por parte de 3 entrevistados que passaram por preparações para a certificação, tendo ambos desistido ante do final porque não viram estímulos para o esforço necessário e para o custo envolvido no processo. Dois respondentes indicaram também que certificações simples como o selo de Ecolider do Tripadvisor – que não passam por auditoria – são instrumentos comercialmente importantes e até mais importantes que uma premiação referenciada por um deles como “mais técnica e séria”. Uma das empresas já se dedicava aos esforços para certificação por 6 anos, o que pode explicar a consistência e profissionalização de sua ação. Para um dos entrevistados o Prêmio tem muita influência no nível “institucional” (na relação com parceiros e patrocinadores) e também em um nível chamado pelo respondente de “psicológico”, entendido como a motivação e o encorajamento para aqueles envolvidos no trabalho. Por outro lado, ficou evidenciado que o Prêmio tem pouca influência sobre a decisão de compra dos clientes, sobre a inserção em portfolios de operadoras ou na geração de mais negócios.</p>
<p>Sugestões</p> <p>Entre as sugestões, falou-se em favor de que o Prêmio possa ser utilizado como ferramenta de formação e aprimoramento daquelas iniciativas premiadas, bem como de fortalecimento de relacionamentos entre seus ganhadores, juízes, apoiadores e parceiros. Sugeriu-se que a Braztoa esteja</p>

mais próxima aos vencedores e que estimule suas operadoras associadas “a olhar com mais atenção para aqueles que estão fazendo diferente”, incentivando-as a priorizar em seus pacotes a inserção de iniciativas vencedoras. Houve sugestões no sentido de acompanhar mais de perto as premiadas para assegurar continuidade e melhorias contínuas. Nesta linha foram mencionadas a necessidade de ampliar a oferta de prêmios voltados para a formação. Ademais, houve sugestão de estreitamento de contatos e relacionamentos entre aqueles ligados ao Prêmio, e possíveis apoiadores para as ações terem continuidade.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Quando sintetizadas as evidências emergentes de cada quadrante, chega-se ao Quadro 6, que permite compará-las de modo sistemático.

Quadro 6 – Comparação entre os quadrantes

Quadrante	Status da ação	Mudanças	Influências do prêmio	Sugestões
1	Mantida	Baixas Repasse de conhecimento sobre a iniciativa Cultura interna voltada para sustentabilidade Nenhuma mudança	Baixa Sem influências expressivas ou estruturais Visibilidade restrita e passageira Não colaborou para a credibilidade Não reverteu em negócios	Continuidade Aprimoramento Aprendizado Acompanhamento – assessorias técnicas como premiação
2	Ambíguo	Altas Melhorias no serviço Maior consciência Visão de futuro Diversas melhorias sem relação com o prêmio	Baixa Sem visibilidade para trade ou clientes Visibilidade ampliada junto ao governo local e estadual Não reverteu em negócios	Realizar inserção comercial entre associadas Braztoa Acompanhamento – assessorias técnicas como premiação Formação de rede (virtual ou presencial) de empresas do turismo sustentável Apoio financeiro para que pequenas organizações finalistas Menção honrosa a todos os finalistas
4	Ampliada	Altas Maior visibilidade Clareza no posicionamento	Alta Visibilidade ampliada Maior credibilidade Alto impacto ampliado	Continuidade Aprimoramento Aprendizado Acompanhamento – assessorias técnicas como

		Continuidade Diminuição das resistências	pela reverberação e comunicação Ampliação da agenda de sustentabilidade na organização Motivação, estímulo para os envolvidos Influências institucional Auxílio na captação de recursos Catalisador de aprendizagem Não reverteu em negócios	premiação Ampliar redes de relacionamentos entre vencedores e parceiros Realizar inserção comercial entre associadas Braztoa
--	--	---	--	--

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

A partir do quadro 6, conclui-se que:

- o grupo que experimentou mais mudanças e maior influência do Prêmio teve todas as iniciativas ampliadas, enquanto no quadrante oposto as ações foram apenas mantidas, sem redução ou ampliação;
- o grupo em que se identificou pouca mudança e pouca influência do Prêmio na realidade organizacional (Quadrante 1) indicou que não houve ganhos relevantes na visibilidade, ou na credibilidade, ou nos negócios, a partir da premiação
- as mudanças foram mais variadas, expressivas e altamente ligadas ao Prêmio no grupo do Quadrante 4, sendo as principais delas: uma maior visibilidade da iniciativa, maior clareza de posicionamento, continuidade da iniciativa e diminuição das resistências para sua implementação. Todavia, a parte destas mudanças relativa a algum ganho de visibilidade esteve presente no grupo intermediário (Quadrante 2 – alta mudança, baixa influência).
- em relação às influências do Prêmio, fica patente que ela se dá de modo distinto para diferentes grupos de organizações, variando de uma baixa influência em um extremo, até uma influência considerada alta e fundamental.
- aqueles que consideraram que o Prêmio teve alta influência, indicaram que ele possibilitou ampliação da visibilidade, da credibilidade, do engajamento da organização com questões de sustentabilidade, da motivação e engajamento dos envolvidos, do aprendizado, bem como possibilitou fortalecimento de relações institucionais, importantes até mesmo para a viabilização e ampliação das iniciativas

- para todos os grupos, mesmo aqueles em que a influência foi alta, houve pouca conversão do prêmio em negócios, registrando-se limitado conhecimento do prêmio por parte do público final e pouca valorização por parte das operadoras do *trade*
- fica claro que há expectativas de que o Prêmio reverta, principalmente, em três tipos de ganhos, sendo estes os caminhos mais recorrentes das sugestões de melhoria: (i) inserção comercial - especialmente junto às associadas da instituição que oferta o Prêmio, (ii) aprendizagem – por meio de assessorias técnicas posteriores à premiação e de suporte à melhoria da iniciativa que podem ser dadas como premiações e (iii) relacionamentos – por meio de uma rede de interação entre os parceiros do Prêmio e os vencedores com uma ideia de longo prazo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo compreender como uma premiação de sustentabilidade influenciou a realidade organizacional e foi vista por gestores de iniciativas premiadas. A atenção se voltou para ganhadores do Prêmio Braztoa de Sustentabilidade no Turismo, a principal premiação brasileira voltada para a sustentabilidade da atividade turística. A pesquisa teve natureza qualitativa e realizou entrevistas junto a oito iniciativas.

A partir dos resultados, verifica-se que a influência da premiação se dá de modo distinto para diferentes grupos de organizações vencedoras. A influência varia de um nível baixo, por ser considerada pontual, passageira ou mesmo inexistente, até uma influência considerada em nível alto e fundamental. Para este último grupo, o prêmio possibilitou ampliação da visibilidade, da credibilidade, do envolvimento da organização com questões de sustentabilidade, da motivação e engajamento dos envolvidos, do aprendizado, bem como fortaleceu as relações institucionais, importantes para a viabilização e ampliação das iniciativas premiadas. Para nenhum dos grupos o prêmio teve influências em aspectos comerciais.

Por fim, revela-se que há expectativas de que o Prêmio reverta, principalmente, em três tipos de ganhos, sendo estes os caminhos mais recorrentes das sugestões de melhoria: maior inserção comercial, aprendizagem para as iniciativas premiadas e estabelecimento de relacionamentos entre os parceiros do Prêmio e os vencedores. Estes três aspectos apresentados pelos respondentes consistem, portanto, em caminhos que podem ser tomados em conta para possíveis aprimoramentos na premiação. Além disso, podem ser aspectos desdobrados em ações distintas pela organizadora e seus parceiros, já que variam em alcance e possibilidade de apropriação coletiva dos possíveis resultados das ações.

Entre as limitações do estudo tem-se a quantidade de respondentes. Para estudos futuros, pode ser sugerido o acréscimo de outras premiações, inclusive internacionais.

REFERÊNCIAS

- Ayuso, S. (2007). Comparing Voluntary Policy Instruments for Sustainable Tourism: The Experience of the Spanish Hotel Sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(2), 144-159.
- Barbosa, M., Zaidan, B., Rodd, M., & Andrade, M. B. (2017). Responsabilidade social, identidade de marca e rótulos ambientais: Um estudo comparativo de empresas de serviços de hospedagem do Brasil e da Holanda. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 5(2), 156-179.
- Buckley, R. (2002). Tourism ecolabels. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 183-208.
- Font, X. (2002). Environmental certification in tourism and hospitality: progress, process and prospects. *Annals of Tourism Research*, 197-205.
- Font, X., & Tribe, J. (2001). Promoting Green Tourism: the Future of Environmental Awards. *International Journal of Tourism Research*, 9-21.
- Font, X., Elgammal I., & Lamond, I. (2016). Greenhushing: the deliberate under communicating of sustainability practices by tourism businesses, *Journal of Sustainable Tourism*, 25(7).
- Golden, J. S. (2010). An Overview of Ecolabels and Sustainability Certifications in the Global Marketplace. *Corporate Sustainability Initiative Nicholas Institute for Environmental Policy Solutions Duke University*. Retrieved April, 2018, from www.SustainabilityConsortium.org.
- Goodwin, H. (2011). The 2011 Virgin Holidays responsible tourism awards. *Taking Responsibility for Tourism*, 1, 102-127.
- Jordan, A., Wurzell, R., Zito, A., & Bruckner, A. (2006). Consumer responsibility taking and ecolabeling schemes in Europe. In Micheletti, M., Stolle, D., & Follesdal, A. (Eds). *Politics, Products, and Markets: Exploring Political Consumerism Past and Present*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Kozak, M., & Nield, K. (2004). The Role of Quality and Eco-Labeling Systems in Destination Benchmarking. *Journal of Sustainable Tourism*, 12(2), 138-148.
- Karlsson, L., & Dolnicar, S. (2015). Does eco certification sell tourism services? Evidence from a quasi-experimental observation study in Iceland. *Journal of Sustainable Tourism*.
- Prieto-Sandoval, V., Alfaro, J. A., Mejía-Villa, A., & Ormazabal, M. (2016). ECO-labels as a multidimensional research topic: trends and opportunities. *Journal of Cleaner Production*, 135, 806-818.

Santos, L. S., Costa, H. A., & Alfinito, S. (2019). Sustentabilidade Premiada: Mudanças Observadas Entre Organizações Vencedoras do Prêmio Braztoa de Sustentabilidade em Turismo. *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 1-24.

Sasidharan, V., Sirakaya, E., & Kerstetter, D. (2002). Developing countries and tourism ecolabels. *Tourism Management*, 23, 161-174.

Villarino, J., & Font, X. (2015). Sustainability marketing myopia: The lack of persuasiveness in sustainability communication. *Journal of Vacation Marketing*, 21(4) 326-335.

United Nations World Tourism Organization – UNWTO. (2017). Awards for excellence and innovation in tourism. Retrieved July, 31, 2017, from <http://know.unwto.org/content/unwto-awards-excellence-and-innovation-tourism>

World Travel & Tourism Council – WTTC. (2018). *What are the tourism for?* Retrieved December, 10, 2018, from <https://www.wttc.org/tourism-for-tomorrow-awards/about-the-awards>

FORMATO PARA CITAÇÃO DESTE ARTIGO

COSTA, H. A. (2020). Ecolabels no Turismo: análise de um prêmio de sustentabilidade na visão dos gestores das iniciativas premiadas. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 8(1), 107-126. <https://doi.org/10.21680/2357-8211.2020v8n1ID18121>
