

# GESTÃO AMBIENTAL COMO ESTRATÉGIA DE *MARKETING* EM UMA EMPRESA DE TURISMO RURAL

TOURISM MANAGEMENT AS A MARKETING STRATEGY IN A RURAL TOURISM COMPANY

LA GESTIÓN AMBIENTAL COMO ESTRATEGIA DE MARKETING EN UNA EMPRESA DE TURISMO  
RURAL

**Edson Roberto Scharf** – FURB/PPGAD

**Josiane Fernandes** – FURB/PPGAD

**Orlandy Orlandi** - UNISUL

Data de Submissão: 08/08/2012

Data de Aprovação: 07/05/2013

## RESUMO

Este estudo apresenta o relato da experiência de uma organização que adota a gestão ambiental no seu cotidiano empresarial. Especificamente, buscou-se identificar se a atuação da empresa atende às variáveis dependentes 'lucro corporativo' e 'poluição', da plataforma conceitual de Huang e Rust (2011), e se o conjunto destas ações é transformado em estratégia de *marketing*. Consiste em um estudo de caso, sendo uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório. A técnica de coleta de dados foi a de entrevistas semiestruturadas com os dois proprietários fundadores da empresa. No tratamento dos dados foi utilizada a análise da narrativa. Os resultados demonstraram que a empresa possui processos de melhoria contínua na gestão ambiental, adotando preceitos de turismo rural. Entretanto se observou que os proprietários não abordam esses processos como estratégia de *marketing*, mas como consequência operacional dos negócios. Por último, as ações adotadas pela empresa, nas áreas ambiental e empresarial não têm sido suficientes para confirmar que as variáveis dependentes estudadas 'lucro corporativo' e 'poluição' realçam o lucro, mesmo com o acréscimo do nível de consumo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão ambiental. Estratégias de *marketing*. Turismo rural. Sustentabilidade. Turismo sustentável.

## ABSTRACT

This study presents an account of experience of an organization that adopts environmental management in its daily business practice. Specifically, it seeks to identify whether the company's performance meets the dependent variables 'corporate profit' and 'pollution' of the conceptual platform of Huang and Rust (2011), and whether all these actions together comprise a marketing strategy. It consists of a case study, with exploratory and qualitative research. The data collection technique was semi-structured interviews with the two founding owners of the company, and on-site observation, carried out during fifteen field trips carried out between 1998 and 2011. Narrative analysis was used to analyze the data. The results showed that the company has processes of continual improvement in environmental management. However, it was noted that the owners do not see this as a marketing strategy, but as an operational consequence of the business. Finally, the actions adopted by the company have not been sufficient to confirm whether the dependent variables studied - 'corporate profit' and 'pollution' - actually enhanced profit, even with the increase in the level of consumption.

**KEYWORDS:** Environmental management. Marketing strategies. Rural tourism. Sustainability. Sustainable tourism.

## RESUMEN

Este estudio presenta el relato de la experiencia de una organización que adopta la gestión ambiental en su vida cotidiana empresarial. Específicamente, se buscó identificar si la actuación de la empresa atiende a las variables dependientes 'ganancia corporativa' y 'contaminación' de la plataforma conceptual de Huang y Rust (2011), y si el conjunto de estas acciones es transformado en estrategia de *marketing*. Consiste en un estudio de caso realizado como investigación cualitativa de cuño exploratorio. La técnica de recolección de datos fue la de entrevistas semiestructuradas con los dos propietarios fundadores de la empresa. En el tratamiento de los datos se utilizó el análisis de la narración. Los resultados demostraron que la empresa posee procesos de mejora continua en la gestión ambiental, adoptando preceptos del turismo rural. Sin embargo, se observó que los propietarios no abordan esos procesos como estrategia de *marketing*, sino como consecuencia operacional de los negocios. Por último, las acciones adoptadas por la empresa en las áreas ambiental y empresarial no han sido suficientes para confirmar que las variables dependientes estudiadas 'ganancia corporativa' y 'contaminación' realzan la ganancia, aun con el aumento del nivel de consumo.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión ambiental. Estrategias de *marketing*. Turismo rural. Sostenibilidad. Turismo sostenible.

## INTRODUÇÃO

O tema sustentabilidade é presença constante na mídia: programas e reportagens apresentam desastres ecológicos, mudanças climáticas e crescentes problemas sociais devido à desestruturação do tecido social urbano e da degradação ambiental.

O relatório Nosso Futuro Comum, criado na Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento e pela Organização das Nações Unidas (ONU), em 1983, conceituou desenvolvimento sustentável como aquele "que permite satisfazer as necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer suas próprias necessidades" (WCED, 1987, p. 43).

Os estudos de Lago (1986) demonstram que, em cada década, de acordo com o contexto vivido, a consciência ecológica foi sendo construída, partindo de incipientes concepções e chegando a convicções sobre o poder miraculoso das tecnologias inovadoras.

Neste sentido, é objetivo deste trabalho identificar se a atuação de determinada empresa atende às variáveis dependentes 'lucro corporativo' e 'poluição', da plataforma conceitual de Huang e Rust (2011). Tão importante quanto esta identificação, se quis verificar se o conjunto destas ações é transformado em estratégia de *marketing*.

O presente trabalho demonstra a compreensão de empresários da área rural sobre as estratégias de *marketing* baseadas na sustentabilidade que vêm sendo adotadas para apoio à expansão dos seus negócios. A estratégia de pesquisa foi qualitativa, com depoimentos dos fundadores, com base em dados secundários e pesquisa de campo na forma de entrevistas semiestructuradas. A verificação da abordagem da sustentabilidade a partir do critério denominado de *triple bottom line* (desempenhos econômico, social e gestão ambiental), segundo diversos autores (BANSAL, 2005; JOHNSON, 2009; CRITTENDEN *et al.* 2010), e, mais especificamente, a conexão do *marketing* com os aspectos ambientais, faz deste um estudo de caso importante para a área.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta algumas abordagens teóricas sobre a plataforma conceitual utilizada no estudo, a gestão ambiental e as estratégias de *marketing*.

## PLATAFORMA CONCEITUAL DE HUANG E RUST

Dadas as condições de crescimento empresarial global, a sustentabilidade tem sido compreendida como uma das maneiras mais adequadas para manter o planeta a salvo da degradação generalizada. São várias proposições e uma das mais aceitas é a que estuda o ambiente em que se vive dos pontos de vista de três dimensões (econômica, ambiental e social), com a denominação de *triple bottom line* (BANSAL, 2005; JOHNSON, 2009; CRITTENDEN *et al.* 2010).

Neste cenário, a plataforma conceitual de Huang e Rust (2011) mostra como os consumidores, os negócios e o governo se relacionam a respeito da sustentabilidade e do consumo. Também aborda o comportamento ótimo para consumidores e negócios a respeito de decisões sobre o consumo, ajuda e caridade a países pobres e o uso de tecnologia verde. O estudo dos autores busca demonstrar como decisões nestas áreas impactam o padrão de vida e a felicidade do consumidor, os lucros corporativos, o nível de poluição e os conflitos globais.

A plataforma é composta de três partes integradas: a societal, a corporativa e a geopolítica. Cada uma das partes possui preditores e variáveis dependentes. Para os autores, a teoria de sustentabilidade e consumo que originou a plataforma pode ser vista de ambos os níveis, micro (cada parte integrada, de forma isolada) ou macro (as partes integradas em conjunto). Cada forma de analisar a plataforma traz resultados diferentes.

A parte integrada 'societal' é composta pelas variáveis dependentes 'padrão de vida' e 'felicidade' e pelos preditores nível de consumo, ajuda e caridade, sacrifício material, reconhecimento ambiental, reconhecimento global e materialismo.

A parte integrada 'geopolítica' tem a variável dependente 'conflitos globais' e os preditores injustiça de consumo, injustiça sensível e sensibilidade política.

A parte integrada 'corporativa', plano teórico deste estudo, é composta pelas variáveis dependentes 'lucro corporativo' e 'poluição'. Seus preditores são a eficiência da tecnologia verde, a tecnologia verde, as margens de lucro e as taxas de poluição.

Esta parte integrada se conecta com a parte integrada 'societal' por meio do preditor nível de consumo com as variáveis dependentes 'lucro corporativo' e 'poluição', ambas de forma positiva; e da dependente variável 'padrão de vida' de forma negativa com a dependente variável 'poluição'.

A variável dependente 'lucro corporativo', no entendimento de Huang e Rust (2011), assume que ambos, consumidores e organizações, otimizam seus próprios interesses. As empresas buscam maximizar os lucros, os quais são baseados nas receitas vindas dos consumidores, menos o custo de adoção das tecnologias verdes na oferta de bens e serviços, além das reduções de taxas e multas pagas ao governo pela poluição produzida, de variadas formas. O lucro corporativo resulta do nível de consumo e da margem de lucro, os quais determinam a receita total (HUANG; RUST, 2011).

A variável dependente 'poluição' resulta diretamente do nível de consumo, mas ela é incrementada pela produção ineficiente e pelo consumo. Para O'Riordan (2009), a severidade dos malefícios ao meio ambiente tem gerado um chamamento global para um novo equilíbrio entre os benefícios econômicos e a preservação ambiental. Algumas empresas têm respondido a este chamado pelo desenvolvimento e pelo uso de tecnologias verdes para reduzir a poluição. As denominadas tecnologias verdes são tecnologias que são usadas para proteger ou realçar o ambiente natural pela conservação da energia e/ou dos recursos e reduzir ou eliminar o uso de agentes tóxicos, poluição e sujeira (OTTOMAN *et al.* 2006). Para Farias *et al.* (2010), as tecnologias ambientais têm como objetivo a conservação de materiais, a eliminação de materiais tóxicos, a redução das emissões tóxicas durante a fabricação e a redução do impacto ambiental para a saúde humana.

Esta variável apresenta como um dos preditores as taxas de poluição que, basicamente, são as reduções ocorridas pelas taxas referentes ao meio ambiente, tais como as taxas de emissão de carbono e as intervenções políticas por meio de taxas para corrigir externalidades negativas, como os problemas de poluição. As taxas de poluição podem fazer crescer a alocação de fontes pela redução do consumo de todos os bens e pelo redirecionamento das empresas para a produção de bens e serviços verdes (HUANG; RUST, 2011).

## GESTÃO AMBIENTAL, TURISMO RURAL E SUSTENTABILIDADE

A adoção da gestão ambiental nas organizações ocorre pela pressão dos consumidores conscientes, pelo endurecimento da legislação ambiental e pela possibilidade de diminuição de custos (FARIAS *et al.* 2010). Para Epelbaum (2004), o conceito é parte da gestão empresarial que identifica, avalia, monitora e busca reduzir os impactos ambientais nos limites definidos. Decorre do conceito mais amplo de sustentabilidade.

Para Netto e Trigo (2003), quando foi lançado o conceito de ecologia por Ernest Haeckel, em 1886, também começava um conjunto de movimentos sociais que alteraria a relação do homem com a vida e o planeta. Naquele instante, defendem os autores, foi iniciado um processo de reconhecimento da interdependência dos diversos atores com a natureza, surgindo daí o interesse da iniciativa privada em agregar valor à marca por meio da vinculação da imagem institucional às questões ambientais.

Os problemas ligados à falta de gestão ambiental local efetiva, tanto como estratégia de política pública ou de empresas privadas, são faces da mesma moeda em nível global. Para Cronin *et al.* (2011), a maioria dos países desenvolvidos, cuja base da economia forte é oriunda de investimentos em educação e tecnologia, faz pressão sobre o meio ambiente pelo alto poder de consumo de sua população, enquanto nos países em desenvolvimento as pessoas convivem com estratos sociais pobres, sem acesso à educação de qualidade e aos itens básicos de sobrevivência. Neste cenário, é mais difícil desenvolver uma consciência para a gestão ambiental.

Portanto as organizações estão cada vez mais sendo chamadas a assumir uma postura pró-ativa diante da atual realidade e precisam se estruturar para enfrentar este novo paradigma gerado pela sustentabilidade dos negócios. O desafio é continuar prosperando economicamente, buscando a integridade do meio ambiente com ações de menor impacto ambiental e socialmente mais equilibrada (BANSAL, 2005).

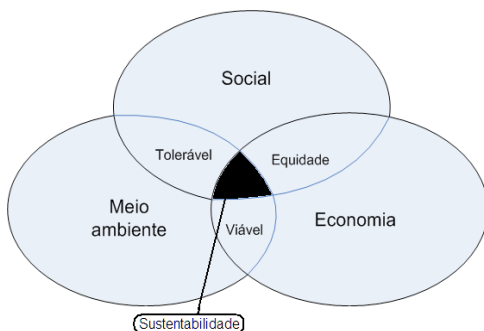
O denominado turismo rural é uma das atividades que estão sendo desenvolvidas em propriedades rurais como fonte econômica de desenvolvimento. Para Teixeira (1998), a atividade promove a revitalização de zonas menos desenvolvidas, com a melhoria da infraestrutura rural, a expansão da oferta de empregos e a fixação do homem no campo. Complementando o entendimento da autora, Dias (2003) traça as principais atividades do turismo rural: fazenda-hotel, pesque-pague, pousada, restaurante típico, contemplação de paisagens, destilaria, lazer como canoagem e passeios a cavalo, vendas diretas do produtor e artesanato. Beni (2001) sugere que o deslocamento de pessoas ao espaço rural, com roteiros programados ou espontâneos, com ou sem pernoite, e as instalações rurícolas configuram o turismo rural.

Como um conjunto de atividades turísticas praticadas no meio rural, o turismo rural deve conciliar crescimento econômico e atividades agropastoris. Para Almeida *et al.* (2000), a empresa precisa se comprometer com a produção agropecuária, agregar valor a bens e serviços lá produzidos, resgatar e promover o patrimônio natural da comunidade. Já para Sharpley e Vass (2006), o benefício principal da atividade de turismo rural é a obtenção de renda adicional oriunda da provisão de serviços, bens e experiências, gerando maior segurança; já segundo Lai *et al.* (2006), na exploração agrícola no longo prazo, quando há abordagem de planejamento no desenvolvimento do turismo.

Neste sentido, Silva Souza (2006) defende que uma discussão sobre o turismo rural deve envolver os custos ambientais e sociais do processo de 'turistificação' dos lugares. Estes custos, segundo o autor, devem envolver não somente o crescimento econômico, mas também o desenvolvimento em bases sustentáveis.

A Figura 1 dispõe os três pilares da sustentabilidade (*triple bottom line*) segundo o entendimento de Bansal (2005), com situações diversas de acordo com as intersecções formadas entre eles.

Figura 1 - Diagrama da sustentabilidade



Fonte: Adaptado de Banskal (2005, p. 202).

Para o autor, a sustentabilidade ocorre quando existe a intersecção dos três elementos: o desempenho econômico (a sustentabilidade deve conduzir ao sucesso econômico, bem como ao reforço da reputação da empresa e a capacidade de gerar lealdade das partes interessadas); o desempenho social [o critério de equidade social implica que as empresas não devam fazer conscientemente nada que possa prejudicar qualquer das partes interessadas, segundo Shackeroff e Campbell (2007)]. Esta perspectiva emergiu como paradigma dominante na pesquisa de responsabilidade social, afirmam McWilliams e Siegel (2001); e o desempenho ambiental (relacionando-se a inúmeros acontecimentos que impactam a vida de milhares de seres humanos).

No contexto de turismo rural, a garantia da sustentabilidade necessita de condições específicas sejam cumpridas, segundo Dias (2003), tais como: a participação da sociedade local na atividade; a limitação das capacidades de carga dos atrativos naturais e socioculturais; e a atuação sobre as infraestruturas e equipamentos, a fim de preservar os recursos contra possíveis agressões.

Assim, o turismo rural pode ampliar a sua denominação e passar a ser chamado de turismo rural sustentável, segundo Swarbrooke (2000), quando permitir a compreensão sobre os impactos que causará nos ambientes natural, cultural e humano, tais como estimular a distribuição de benefícios e custos localmente; estimular indústrias domésticas (hotéis, restaurantes, artesanatos); diversificar a economia das áreas rurais; encorajar o uso produtivo de terras inutilizadas pela agricultura; e intensificar a autoestima das comunidades locais.

## ESTRATÉGIA DE *MARKETING*

A competitividade global é o cenário no qual as organizações estão inseridas e que precede ao conjunto de atitudes empresariais rumo ao desenvolvimento de estratégias de *marketing*. Como elo entre a organização e seus vários mercados, o processo de *marketing* possui papel fundamental na construção do sucesso da empresa. E esta construção tende a se utilizar da estratégia de *marketing* para lograr êxito. Para Chen et al. (2013), as estratégias de *marketing* é que possibilitam um crescimento adequado e duradouro para a marca de qualquer empreendimento em qualquer setor, inclusive no turismo rural.

Conceitualmente, estratégia de *marketing* é o desenvolvimento de atividades a fim de construir e manter vantagens competitivas sustentáveis (DAY, 1992). Ela só acontece com a interação contínua com o mercado, por meio dos vários *stakeholders*. Para a obtenção dessas vantagens, a organização busca realizar atividades específicas relacionadas ao seu negócio, que as projetem para a entrega de valor superior ao consumidor, quando comparada esta oferta a dos concorrentes (WEBSTER, 1992). Para o autor, o uso da estratégia é importante porque o valor ofertado ao mercado não está somente no bem ou no serviço, mas também no processo e no capital humano envolvidos. Neste sentido, as competências essenciais da organização são elementos principais na construção da estratégia de *marketing* (PIERCY, 1998) e devem ocorrer a partir de um processo contínuo de *feedback* (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999).

Uma estratégia de *marketing* é constituída das dimensões funcional (desenvolvimento da lealdade do consumidor por meio de atributos como marca, serviço, logística, desempenho e

outros) e filosófica (desempenho organizacional no longo prazo, por meio da cultura corporativa). O sucesso sinérgico de ambas depende fundamentalmente de a empresa ser orientada para o mercado (WEITZ; WENSLEY, 1992).

Na composição de uma estratégia de *marketing*, existem duas fases: a formulação e a implementação. A primeira diz respeito ao momento de criação da estratégia, envolvendo a identificação dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades e, a partir deste quadro, a definição de opções e de alternativas estratégicas que se adequem aos objetivos corporativos e ao cenário de atuação da organização (MENON *et al.* 1999). A implementação se refere à própria realização da estratégia, como sugere o nome. Com o uso dos recursos internos e da estrutura organizacional, ocorre a prática da estratégia com a comunicação entre os envolvidos, a gerência do compromisso dos talentos humanos e a busca de líderes para o processo (NOBLE; MOKWA, 1999). Embora constituída pelas duas fases separadamente, diversos autores (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; MINTZBERG; QUINN, 2001) defendem que é necessária ampla relação entre elas.

A sustentabilidade é aceita como uma das principais ações de sucesso das estratégias de longo prazo no negócio de uma organização (PORTER; KRAMER, 2006; KUOSMANEN; KUOSMANEN, 2009). Para Belk *et al.* (1996), há pouca inserção dos conceitos de sustentabilidade na gestão do *marketing* como corrente principal, tanto na teoria quanto na prática. No entanto uma orientação para o mercado que conjugue uma vantagem competitiva obtida por uma estratégia de *marketing* e pela sustentabilidade é um recurso importante para a empresa (CRITTENDEN *et al.* 2010; CHEN *et al.* 2013).

As denominadas estratégias de *marketing* verde, quando avaliadas a partir do *triple bottom line*, têm como resultado mais importante a identificação do impacto positivo no ambiente pelos vários *stakeholders* (CRONIN *et al.* 2011). Para o autor, os benefícios obtidos para as pessoas e o planeta por meio das estratégias de *marketing* verde são evidentes; entretanto, se os lucros corporativos não estão presentes no mesmo nível, as organizações podem optar por não se envolver no esforço (BAKER; SINKULA, 2005; KASSINIS; VAFEAS, 2006; MARKLEY; DAVIS, 2007; HUANG; RUST, 2011).

## MÉTODO

As pesquisas são geralmente classificadas em duas grandes categorias: não conclusivas e conclusivas (MALHOTRA *et al.* 2005). Dentre as não conclusivas encontra-se o tipo exploratório, utilizado neste trabalho. O propósito dos estudos exploratórios é desenvolver hipóteses e proposições para sustentar futuras pesquisas (PERIN *et al.* 2000).

Caracterizado como uma pesquisa qualitativa, de cunho exploratório, este trabalho objetiva identificar as ações de uma organização na busca da competitividade empresarial a partir do conceito de sustentabilidade como estratégia de *marketing*. O entendimento dos dois socioproprietários do empreendimento foi a base do trabalho. É o uso da sustentabilidade ao longo do tempo a perspectiva de estudo. Para tal, adotou-se um levantamento no formato de estudo longitudinal, incluindo o período de 1998 a 2011.

O método adotado foi o do estudo de caso, por se tratar de uma situação específica de investigação (EISENHARDT, 1989). A utilização de um único caso é apropriada em algumas circunstâncias, como quando se quer determinar se as proposições de uma teoria são corretas; quando o caso sob estudo é raro ou extremo; ou quando o caso permite o acesso a informações não facilmente disponíveis (MILES; HUBERMAN, 1994).

Para os autores (1994), um caso é uma unidade de análise, podendo ser um indivíduo, o papel desempenhado por este indivíduo ou por uma organização, um pequeno grupo, uma comunidade ou até mesmo uma nação. Entretanto casos também podem ser definidos temporariamente (eventos que ocorreram num dado período) ou espacialmente (o estudo de um fenômeno que ocorre num dado local). Portanto um caso pode ser um fenômeno simples ou complexo no ambiente acadêmico (MILES; HUBERMAN, 1994; FACHIN, 2001; YIN, 2005).

O trabalho foi pautado na investigação da realidade de um empreendimento de serviço de café colonial em ambiente rural, em que se buscou interagir com os sócios mandatários no intuito de construir conhecimento sobre o problema. Desta forma, o trabalho se apresenta como um estudo de caso em determinada empresa, permitindo uma investigação que preserva as particularidades

da organização em funcionamento (YIN, 1993). A necessidade de interagir com os gestores da organização de forma acentuada motivou a escolha do estudo de caso como estratégia de pesquisa para atender aos objetivos propostos.

A empresa estudada tem a denominação comercial de Fluss Haus e situa-se na região denominada de Associação dos Municípios da Região de Laguna (Amurel). O empreendimento estudado possui forte expressão empresarial e social na região. São 54 funcionários fixos, basicamente com o nível de 2º grau, chegando a 90 funcionários nos finais de semana. Iniciada em 1996, a empresa produz bolachas decoradas artesanalmente para classes de renda média e alta, administra um negócio do tipo 'café colonial' e atividades agropecuárias como fornecedoras de insumos. Seu horário de atendimento é das 8 às 20 horas, com café da manhã, almoço e café da tarde no sistema *all inclusive*. O ambiente do restaurante é típico alemão e externamente existem diversos jardins, riachos, espaços de confinamento de animais para exposição e pequeno armazém de produtos desenvolvidos pela própria empresa, tais como doces, bolos, bolachas e demais bens do segmento de *candies*. Os socioproprietários, casados, respondentes da pesquisa, possuem formação no segundo grau, ele com idade de 47 anos e ela com 44 anos, e foram os fundadores da empresa. Atualmente, ambos frequentam o curso de Administração na Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), *campus* Tubarão, em Santa Catarina.

A lógica de pesquisa utilizada foi a indutiva, já que parte de diferentes raciocínios e entendimentos dos proprietários da organização para se obter conclusões gerais sobre a adoção da sustentabilidade como estratégia de *marketing* (ENSSLIN *et al.* 2000).

A mecânica da pesquisa se constituiu de duas etapas. Primeiramente, foram realizadas quinze viagens de estudo por professores e alunos universitários entre 1998 e 2011, com o fito de observação do espaço estudado e da coleta de depoimentos. Este conjunto de ações foi finalizado com a realização de duas entrevistas semiestruturadas com os socioproprietários do empreendimento Fluss Haus para confirmação da adoção da sustentabilidade como estratégia de *marketing*, a partir do entendimento de Huang e Rust (2011). Na segunda etapa, dados primários obtidos por meio de duas entrevistas formaram a coleta de dados.

A primeira entrevista foi composta de onze questões abertas desenvolvidas para averiguar a adoção do conceito de sustentabilidade, segundo estudos de Bansal (2005). Esta etapa foi conduzida durante o horário de expediente comercial, no ambiente de trabalho dos respondentes e consumiu aproximadamente 70 minutos. Por autorização dos participantes, a entrevista foi gravada e posteriormente verbalizada.

A segunda entrevista foi composta de nove questões abertas desenvolvidas com a intenção de identificar especificamente as ações estratégicas e operacionais de *marketing* adotadas pela organização. Dentre os aspectos tratados, estavam a divulgação comercial por meio da propaganda, *word of mouth*, sítio na Internet e outras ferramentas, conjuntamente com os conceitos de sustentabilidade anteriormente citados. Esta etapa também foi conduzida durante o horário de expediente comercial, no ambiente de trabalho dos respondentes, e consumiu aproximadamente 120 minutos. A entrevista foi gravada e posteriormente verbalizada, por autorização dos participantes.

Como marco teórico, utilizou-se primeiramente dos estudos de Bansal (2005), para quem as organizações estão sendo conclamadas a assumir uma postura pró-ativa diante da nova realidade mundial que se apresenta. No entendimento do autor, o desafio maior é continuar prosperando economicamente, mantendo a integridade do meio ambiente com ações de menor impacto ambiental e atuação socialmente mais equilibrada. Na fase conclusiva do estudo, foram utilizados os estudos de Huang e Rust (2011) para nortear conceitualmente o conjunto de aquisição de informações e posterior avaliação. Para os autores, há implicações das três dimensões da sustentabilidade no consumo dos países considerados ricos. A plataforma conceitual do seu modelo sugere que existem três partes integradoras e suas variáveis dependentes: a corporativa (lucro e poluição), a de consumo ou societal (padrão de vida e felicidade), e a geopolítica (conflitos globais). Este estudo adotou a parte integradora denominada 'corporativa' como diretriz para as análises.

## CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Fluss Haus iniciou suas atividades em 1996, com apenas três pessoas, fabricando bolachas decoradas artesanalmente pela própria família para o Natal e demais datas festivas e distribuídas

pela comunidade. Com o aumento da procura pelo produto, a empresa resolveu investir em alguns pontos para alavancar sua produção e tentar abastecer todo o município. Atualmente, a empresa está estruturada em quatro áreas: fábrica de bolachas; café colonial; loja para venda de produtos próprios e da região; e área agropecuária (vide sítio [flusshaus.com.br](http://flusshaus.com.br)).

O nome comercial de Fluss Haus significa “casa do rio” em alemão, devido ao fato do pai do fundador ter desviado parte do rio que passa entre a casa principal e a construção da cozinha e a fábrica de bolachas para os seus serviços na marcenaria. Hoje é uma atração turística, com as águas cristalinas e peixes, parecendo um aquário natural.

Situada na localidade de Vargem do Cedro no município de São Martinho, pertencente à Associação dos Municípios da Região de Laguna (AMUREL), a empresa Fluss Haus está sediada em região que destaca a importância dos imigrantes alemães, responsáveis pelo início do desenvolvimento econômico da cidade. O município de São Martinho é considerado pelo Vaticano a Capital Mundial das Vocações Sacerdotais, pelo grande número de padres que gerou (JOCHEM, 2003; BUSS, 2008; RICKEN, 2008). Também já foi tema de estudo de Elesbão e Almeida (2001), que contaram a experiência do turismo rural na cidade como fator econômico importante. O último censo realizado na região aponta o declínio e o envelhecimento da população. A região conseguiu transformar o cenário socioeconômico desfavorável em um círculo virtuoso de riqueza, refletido no avanço significativo do PIB local e na melhoria da qualidade de vida por meio de iniciativas empreendedoras.

Sua expansão se deu em três etapas: a) empresa é registrada legalmente em 1999, com venda das bolachas em lojinha anexada à fábrica, vendas itinerantes feita pelo proprietário em automóvel próprio, ampliação da fábrica, contratação de funcionários, vendas exclusivas para Natal de Gramado – RS e cuidados com os jardins; b) inauguração de café colonial para 40 e depois para 90 pessoas, nova ampliação da fábrica e da loja, nova reforma dos jardins, capacitações dos funcionários, benefícios concedidos, contratação de consultoria, investimento em área agropecuária: laranjas, galinhas, porcos e outras frutas; c) expansão do ambiente do café para 210 pessoas, novo jardim, visita à Europa e consolidação do negócio.

Toda a família trabalha na empresa: marido e esposa são os fundadores, sendo o marido responsável pela gestão estratégica dos negócios e a esposa responsável pela produção das bolachas na fábrica e na coordenação geral da cozinha do café colonial; a filha responde pelo setor financeiro.

## RESULTADOS

A partir dos depoimentos dos dois fundadores em quinze viagens de estudo entre 1998 e 2011, inicialmente foram identificadas as três dimensões que indicam a adoção da sustentabilidade como estratégia de *marketing* (BANSAL, 2005; JOHNSON, 2009; CRITTENDEN *et al.* 2010). A seguir, para atendimento aos objetivos gerais deste estudo de caso, serão tratados os aspectos relacionados às questões ambientais e às de estratégias de *marketing*, com a observação da parte integradora ‘Corporativa’ e suas variáveis dependentes ‘lucros corporativos’ e ‘poluição’, que compõe a plataforma conceitual proposta por Huang e Rust (2011).

## SUSTENTABILIDADE

Ao serem questionados sobre o seu entendimento de sustentabilidade, foi relatado que “eu acho que é uma questão de ter, por exemplo, um empreendimento seguro, uma coisa que você possa trabalhar em cima, numa coisa que te alimente, numa coisa forte na empresa [...] sustentabilidade, eu entendo, vamos supor, eu acredito que seja (sic) como no interior, sustentabilidade no interior, uma renda que faça com que você fique aqui no interior e viva bem com qualidade de vida, pra não procurar, pra não acontecer o êxodo rural”. Ações desenvolvidas visando ao turismo sustentável devem ser levadas adiante de tal maneira que as especificidades locais e a comunidade sejam amplamente consideradas, segundo Rezende e Rezende (2005).

Evidencia-se o foco no desempenho econômico, além da preocupação com a questão social, já que a população do município encolheu em quase 50% em aproximadamente vinte anos devido à migração para centros urbanos com condições menos precárias. O desempenho econômico tem



sido o mais relevante para as organizações pelos óbvios motivos relacionados ao fluxo de caixa, rentabilidade e lucro. Especialmente em momentos de incerteza econômica ou no início das operações, fica mais evidente esta dimensão em relação às outras duas (BANSAL, 2005).

Quando questionados sobre as ações de sustentabilidade adotadas pela organização, especificamente em relação à gestão ambiental, foram descritas as atividades de reflorestamento: [...] o que era só pastagem, comecei a reflorestar tudo [...] este ano conseguimos comprar mais um terreno, reflorestei dezessete hectares [...] hortas de verduras e plantações de frutas, todas sem agrotóxico; sobras de comida como alimentação para porcos e galinhas; animais em espaços adequados [...] ficam nessas chácaras que estão arborizadas [...] e, quando possível, livres, como é o caso das galinhas; perfuração de poço próprio para utilização de água encanada em quantidade menor; proteção da beira do rio, com a plantação de diversos tipos de madeira nativa [...] para ter futuramente um modelo que mais gente possa vir a copiar [...] separação de resíduos recicláveis e orgânicos; e reuniões internas com funcionários sobre conscientização dos aspectos ambientais.

São ações feitas basicamente com conhecimento adquirido da observação do que ocorre na Europa, em suas experiências internacionais: [...] pelo que vi na viagem que a gente fez pela Europa também [...], sem uma metodologia específica para as ações de sustentabilidade. Mesmo que não seja na área específica da gestão ambiental, porém, é importante salientar a preocupação da empresa com a formação dos funcionários: [...] tem oito funcionários que fazem o curso técnico de Turismo e Hotelaria na universidade Unisul [...]. À parte a viagem, é entendimento dos proprietários que seu conhecimento a respeito das questões ambientais vem, em sua maioria, pela preocupação no atendimento aos turistas: [...] é pelo próprio fato de tá (sic) trabalhando num ramo que se chama turismo [...]. Para Ruschmann (2000), o turismo sustentável deve compreender que se a indústria destrói para produzir, o turismo preserva para produzir e que esta é uma mudança na forma de pensar, é um novo conceito empresarial. Para Rezende e Rezende (2005), somente se alcançará o turismo sustentável pleno por meio de um planejamento que respeite a capacidade de carga e se encontre dentro dos limites aceitáveis de exploração da terra.

## ESTRATÉGIAS DE *MARKETING*

Quando perguntados sobre seu entendimento a respeito de estratégia mercadológica, ambos se posicionaram positivamente a respeito da marca. É um trabalho que é feito por meio do nome, da venda do teu produto, que se torne conhecido [...] não é o nosso caso, praticamente, porque o *marketing* nosso quem faz é próprio produto, enquanto em outras empresas, às vezes, eles contratam pessoas especializadas pra fazer esse trabalho [...], a gente não tá (sic), [...] trabalhando muito forte em cima disso, [...] produto ele mesmo já tá (sic) fazendo esse trabalho de boca a boca, do trabalho [...]. Ainda, *marketing* é divulgar o produto, [...] e mostrar isso pra outras pessoas, com intenção de vendas [...]. Os entrevistados perceberam a pergunta como ligada à divulgação dos seus produtos, ficando evidente que desconhecem o conceito de estratégia de *marketing*.

As diferenças básicas entre ações de *marketing* e estratégias de *marketing* são de desconhecimento popular, ainda que aquelas sejam individualizadas ou eventuais. Mesmo as que são comemorativas, por exemplo, nada têm de estratégico, sendo antes ações de aproveitamento de uma oportunidade no calendário. Para Day (1992), estratégia se diferencia da ação pelo esforço planejado para atingir e manter uma vantagem competitiva no ambiente em que atuam.

Quando se quis saber sobre ações de *marketing* que são divulgadas ou que, de alguma forma, chegam ao conhecimento do público, descreveram a reação do consumidor quanto ao seu consumo de carne animal. Argumentam que o fato de serem criados livres traz um sabor diferente (para melhor) à carne: [...] logo já sabe que é um produto de preservação, natural, criado em casa, tem outro sabor. E que a experiência com a iguaria faz com que eles se sintam à vontade para comentar com outras pessoas: [...] a gente percebe nitidamente que as pessoas realmente comentam.

Outras ações que, no entender dos proprietários, são comentadas entre os consumidores e destes para pessoas da comunidade se referem ao lixo e ao reflorestamento. Quanto à primeira, a Fluss Haus tem feito um trabalho de conscientização junto à comunidade mais próxima da empresa para que o lixo seja jogado no lixo. Também tem se esforçado para multiplicar a atividade de separação do lixo caseiro, como medida de facilitação e endereçamento adequados para o descarte. Quanto

ao reflorestamento, os empreendedores entendem que na sua região ainda há [...] um ou outro que faz uma derrubadinha [...] mas caiu uns noventa por cento [...]. Com o trabalho de vários *stakeholders*, em conjunto ou isoladamente, a consciência sobre a importância das matas tem aumentado e já é possível observar resultados concretos: [...] em vez (sic) das pessoas desmatar, tão enchendo as pastagens de reflorestamento [...].

O questionamento seguinte se deu sobre os motivos da não divulgação proposital das ações de *marketing* adotadas pela empresa. O fato ocorre não somente porque tem custo, mas principalmente porque haveria a necessidade de tempo para discussão e organização das ideias em torno daquilo que deve ser divulgado. Este planejamento levaria à estratégia de *marketing*, algo ainda incipiente na empresa, talvez até inexistente. De acordo com um dos proprietários, [...] você vai ter que *realmente* (grifo nosso) fazer propaganda dizendo que isso é um produto que não vai agrotóxico [...]. Muitas empresas decidem por não fazer esforços dirigidos e planejados de comunicação, porque podem não ter definidas claramente as linhas estratégicas de comunicação e por entender ser um investimento muito além das possibilidades da organização em dado momento (SHAFFER; ZETTELMEYER, 2009).

Em relação às ações de divulgação já realizadas e cujo tema central tenha sido a dimensão ambiental, ficou evidenciado que o grande esforço de divulgação da empresa ainda é o *word-of-mouth*. Ocorrido sem planejamento e sem esforço direto dos empreendedores, a ação de boca a boca tem em sua natureza a credibilidade (LITVIN, 2008; BROWN *et al.* 2005). Por absoluta falta de dinheiro para investimento em ações mais convencionais, os proprietários sempre terminavam um atendimento pedindo ao consumidor que, se houvesse gostado, que indicasse a casa para alguém. Embora hoje já não seja mais possível, pela quantidade de clientes, ainda é prática este tipo de divulgação. No entender dos empreendedores, [...] os conhecidos que vinham, e gostavam, e acabavam sempre trazendo um amigo, um parente [...]. Em determinado momento, houve um fato isolado que mudou a imagem do empreendimento, daqueles que sozinhos conseguem modificar a situação até então vigente: as visitas técnicas de professores universitários.

Por necessidade de uma situação real para estudo de caso na área de sustentabilidade, alguns professores de uma universidade do sul do estado de Santa Catarina encontraram a Fluss Haus. Entenderam que seria um modelo ideal para explicar vários pontos que se pretendia ensinar em sala de aula. Começaram a fazer deslocamentos da universidade para a empresa, distante 90 quilômetros uma da outra, alugando ônibus e lotando o local de pessoas com nível sociocultural bastante mais elevado do que aquele que até então frequentava a casa. A partir deste momento, com os alunos virando verdadeiros multiplicadores da experiência que tiveram, outro público, mais seletivo, começou a frequentar o local. E, por sua vez, também agiam como multiplicadores do que viam. Segundo Brown *et al.* (2005), o *word-of-mouth* é uma ferramenta de resultado efetivo porque independe do ambiente para ser utilizada.

Quando questionado sobre as ações que estão sendo feitas neste momento, de forma mais convencional, o seu discurso inicialmente pairou sobre o aspecto da qualidade dos bens produzidos e dos serviços ofertados. Nas palavras de um dos fundadores, [...] não pelo movimento que você vai fazer uma coisa por cima. Não. Cada vez melhor o produto, cada vez atender melhor [...] por isso, nós temos movimento [...]. De acordo com Webster (1992), é comum empreendedores que ainda não se engajaram nas atividades de *marketing* considerarem importante somente o que se relaciona com a produção. No entanto as condições competitivas do mercado se alteraram nos últimos períodos, tornando o crescimento no mercado mais duro. Dentre outros fatores, a inclusão da Internet fez com que muitas pessoas, antes excluídas das novidades e dos lançamentos de negócios, agora estejam em pé de igualdade com todos os demais. O preço, muitas vezes, tem o mesmo efeito de inclusão (ADJEI *et al.* 2010; KALRA; SOBERMAN, 2010; NEILL, 2010).

Ao se voltar novamente à pergunta, foram identificados dois esforços de divulgação convencionais, um fôlder e o sítio na Internet. Especificamente o esforço na Internet é de fundamental importância para a obtenção de sucesso e reconhecimento do lugar, segundo Mauri e Minazzi (2013). Além disto, citaram que algumas agências de turismo menores trazem ônibus lotados com pessoas interessados em conhecer o ambiente. Enfatizam, porém, que este esforço não tem influência direta da Fluss Haus. Esforços indiretos, como os de relações públicas ou assessoria de imprensa, no entendimento de Craciun e Corrigan (2010), podem ser importantes auxiliares para sustentar as mensagens veiculadas em peças publicitárias centrais da campanha. No entanto

ficou aparente a condição de não divulgação dos aspectos relacionados ao meio ambiente nas peças publicitárias. No entendimento dos respondentes, o motivo é a autonomia dada pela empresa aos criadores das ações, [...] ele fez tudo do jeito dele e não apareceu nada [...]. Apesar da busca de outras ações importantes para o empreendimento, ambos os empreendedores voltaram-se para o *word-of-mouth* como sendo a principal ação para geração de resultados positivos, como o incremento da quantidade de clientes.

Ao serem questionados sobre o impedimento em divulgar as ações de gestão ambiental para o público consumidor, o discurso se voltou para a falta de tempo devido às atividades produtivas. Em vez da ampliação do conhecimento popular sobre as ações voltadas ao meio ambiente, por meio de esforços de divulgação, a preocupação maior é com a administração interna dos aspectos de produção (manufatura e atendimento). Em seguida, dada a resposta, perguntou-se se este fator é devido ao despreparo ou à falta de conhecimento, ao que um dos fundadores foi enfático, dizendo que a equipe toda se preocupa basicamente em fazer bem-feito o que tem que fazer, e que [...] têm pessoas que montam uma empresa e se preocupam mais em vender do que oferecer [...], situação que não ocorre na Fluss Haus. Quando provocados sobre qual decisão tomariam entre comprar uma máquina ou fazer uma divulgação adequada, rapidamente afirmaram que são situações diferentes da maioria das empresas, pois hoje estão preocupados em entregar o serviço, não em estocar e tentar vender. Logo, a ocupação da Administração é em ter processos e maquinários mais eficientes para atender à demanda, sempre crescente.

Quando questionados sobre a fonte de conhecimento a respeito da gestão ambiental e sua aplicação, ambos os fundadores comentaram que a maior quantidade de informações sobre o tema vem dos turistas. São eles, segundo os respondentes, que acabam avaliando os serviços prestados e, principalmente, as ações ambientais tomadas, dizendo o que é certo e o que é errado. Em relação ao desmatamento, por exemplo, em variadas situações as pessoas comentaram com a equipe sobre alguns aspectos que poderiam ser aperfeiçoados de acordo com aquilo que conhecem das suas viagens ou leituras. Para um dos fundadores [...] o turista que vem aqui e veja (sic) alguma coisa errada de desmatamento, te dá um puxão de orelha [...]. No entanto, para se obter uma gerência ambiental em toda a organização, é preciso planejamento, não apenas conhecimento eventual. Para Tachizawa (2002), a gestão ambiental deve levar em consideração as variáveis ambientais e as definições dos *stakeholders*, e que isto é obtido com o planejamento estratégico, especificamente o delineamento dos objetivos e das estratégias da empresa.

Uma das partes conceituais da plataforma de Huang e Rust (2011) é a dos lucros corporativos. Neste sentido, verificou-se o critério a partir de pergunta sobre a adoção de procedimentos de análise do desempenho econômico na empresa. Relataram que [...] a gente pegou um consultor do SEBRAE, aonde (sic) que ele fez umas planilhas, uns trabalhos pra administração da empresa pra ter controle de produção, controle de trabalho [...], a maioria dos pagamentos [...] é à vista, e outros a gente trabalha com boletos [...]. De acordo com um dos respondentes, com a planilha [...] a gente tem um controle, não digo total, mas eu acredito uns 80 a 90%; [...] um produto quando vai ser lançado no mercado é feito uma estrutura de preço, onde tenha a margem de lucro, a margem de reinvestimento, a margem dos custos fixos [...].

Enfatizaram o cuidado no uso dos recursos financeiros, explanando que [...] até hoje nós trabalhamos com os recursos próprios. E tanto que a gente não tinha caixas separados da empresa com o salário nosso [...] e nós até tamos (sic) fazendo um investimento agora na empresa, uma construção bem grande e ampliando a fábrica e os depósitos, [...] a gente pegou agora um financiamento do banco [...].

## VARIÁVEIS DEPENDENTES DA PARTE INTEGRADA CORPORATIVA, DE HUANG E RUST

Considerando os dois aspectos adotados por Huang Rust (2011) na plataforma conceitual proposta, especificamente nas variáveis dependentes 'lucro corporativo' e 'poluição', da parte integrada 'corporativa', obteve-se resultado distante da proposição dos autores.

Quando questionados sobre os lucros corporativos, os fundadores afirmaram que o lucro médio real é de 12%. Este índice foi extraído de planilhas de que dispõe a empresa para demonstrar os resultados econômicos de contas a pagar e a receber até o fluxo de caixa. O instrumento foi

desenvolvido por um consultor do SEBRAE e, no entendimento dos empresários, ainda consegue atender às necessidades de controle e de projeção para a empresa. Embora a intenção seja desenvolver um sistema contábil e econômico próprio, por meio da computação, seu parceiro na área não entregou o sistema por entendê-lo muito complexo.

Por meio das planilhas lançadas a mão, os respondentes entendem que o negócio é próspero, mas para a sua realidade. Se fossem necessários investimentos vultosos, como em propaganda, por exemplo, ou em uma nova planta fabril, prontamente as dificuldades se apresentariam. Como o negócio é de pequeno porte e com um conceito a desenvolver, as dificuldades para grandes saltos são inúmeras.

Citam o exemplo de um empréstimo que tomaram para a compra de um novo forno. Embora tivessem o dinheiro para comprá-lo à vista, entenderam ser mais seguro financiar a compra e guardar o montante para investimentos de oportunidade ou segurança do negócio. Os fundadores citaram que [...] tínhamos todo esse valor para reinvestir, mas nós conversando com o pessoal do banco, vendo (sic) os juros e tudo, nós vimos que compensava pegar aquele valor que nós poderíamos pagar em até sete anos, descontando todo mês na conta, ao invés de trabalhar com o nosso particular [...]. Esta forma de ação é relativamente comum entre pequenos poupadores e se repete em empresas menores: mantém uma reserva de dinheiro, embora fiquem devendo um montante maior do que possuem ao banco. É uma falsa segurança, de teor psicológico. Dizem os proprietários que [...] pelo fato de deixar guardado, qualquer coisa (sic) aparece um negócio melhor, alguma coisa que você precisa na hora [...] sempre fomos muito pé no chão [...].

Neste sentido, embora o nível de consumo esteja se elevando com a capacidade de produção e entrega se tornando praticamente iguais e, portanto, não permitindo alto crescimento no número de clientes, não está aumentando na mesma proporção o lucro. E isto pode conter o avanço dos empreendedores rumo a uma empresa maior. A própria natureza do negócio pode dificultar o crescimento, pois por adotar o tema rural, necessita de terras disponíveis e de rápido manejo quanto à construção civil para que seja lucrativa. Ao mesmo tempo, os investimentos são altos porque somente parte do que é comprado pode ser construído dadas as questões ambientais envolvidas. Assim, embora haja crescimento em função do nível de consumo, especialmente doces e bolachas para levar para casa, o lucro pode ser limitado.

Mesmo a conhecida prática de vender mais ao mesmo cliente, em vez de obter mais clientes vendendo pouco a cada um (STEWART *et al.* 2010), não é possível, pois a produção não permite. Desta maneira, o nível de poluição aumenta sem ter, como contrapartida, níveis maiores de lucro.

Quanto à poluição, que é diretamente conectada ao alcance do lucro corporativo no desenho esquemático dos autores, existe um esforço consciente sendo feito, baseado na iniciativa dos empreendedores e naquilo que observaram nas suas viagens ao exterior. Citando constantemente a comunidade como um fator relevante, dizem os fundadores da Fluss Haus que seu esforço ultrapassa a organização, com ações junto à sociedade. Dentre elas, citaram que [...] temos uma preocupação grande [...] nossa comunidade hoje é uma das únicas ainda que se pode dizer que se tem (sic) água limpa e cuidada [...]. Defendem que isto ocorre porque [...] não temos o problema de ser um local rural com granjas, aonde (sic) se coloca os dejetos nos rios, aonde poluem, já estragam tudo [...], ao mesmo tempo em que um espaço de discussão e aprofundamento está ocorrendo com a comunidade [...] tá sendo criado (sic) uma conscientização das escolas e mesmo o povo com o turismo [...]. Para os respondentes, as iniciativas de jogar lixo no lixo, de preservação, de evitar o desmatamento e outras, estão sendo divulgadas para as crianças, o que facilita a visualização de um futuro melhor em relação a estes fatos. Os fundadores compreendem que a empresa, vista como integrante de um esforço maior quanto à sustentabilidade, é parte importante do processo: [...] o que depender da gente [...] estamos firmes para defender hoje a parte do meio ambiente, a preservação [...]. No entanto, em estudo de Valadão e Siena (2010), realizado em escola que prioriza o ensino de conceitos de sustentabilidade, a proposta de desenvolvimento rural sustentável que equilibrasse variadas concepções do tema não é exercida satisfatoriamente pelos egressos ou pela sua família, estando, de acordo com os autores, alicerçada no 'ser' e não no 'fazer'.

A maneira de ver o futuro dos aspectos relacionados ao lixo demonstra uma capacidade inovadora própria de empreendedores dedicados ao negócio. Refletem isto quando comentam que [...] já comentei com a esposa [...] não vejo grande futuro em comprar terrenos para reflorestar porque mesmo o reflorestamento futuramente vai ser barrado e não vai ser mais possível derrubar [...].

Eles entendem que a conscientização é o caminho mais apropriado, e afirmam que [...] tem que se criar consciência do turismo rural, aonde (sic) que as pessoas façam o turismo sem poluição, sem desmatamento e sem estragar a natureza [...].

Mais especificamente, os esforços organizacionais em relação ao lixo passam por ações dirigidas, tais como as fossas sanitárias, na visão dos empreendedores [...] temos três fossas, aliás, duas fossas grandes sanitárias [...] as sobras a gente até tem dois [canais fossais] que saem pro rio, mas a gente pode ver que a água é bem limpa [...]. Também os lixos orgânico e inorgânico possuem estrutura adequada, segundo os respondentes [...] a prefeitura recolhe todas as terças-feiras o lixo especial, que é colocado dentro [...] e os descartáveis [...] e o lixo orgânico a gente recolhe todo dia de manhã e leva lá na chácara para virar adubo [...].

Com o aumento do nível de consumo e o conseqüente aumento da área útil para as pessoas interagirem, tais como pomares e jardins, a natureza tende a ser sacrificada. No caso da empresa estudada, o entendimento dos proprietários não é este. Assumindo posições até radicais em relação a isto, dizem [...] ali no BierGarten [espaço em que são servidas cervejas artesanais em meio à natureza] havia coqueiros e árvores que atrapalhavam. Mas desviamos tudo [...] tudo sai, a árvore fica [...]. Atribuem esta radicalidade nas ações à formação consciente que possuem, obtida nas viagens à Europa [...] a gente veio com essa consciência lá da Alemanha. Lá tudo sai, mas a árvore fica [...].

A partir dessa busca pelo conhecimento relativo às questões ambientais, tomaram decisões importantes no ganho ambiental. Dentre eles, o não uso de agrotóxicos. Dizem os respondentes que [...] a gente já usou pra eliminar o mato. Mas hoje, já fazem um bom tempo (sic), agora não deixo mais [...] é roçado, já tem máquina, colocamos mais um funcionário na roça para eliminar [o mato] e evitar o veneno [...]. Neste sentido, a tecnologia ambiental é conceito capital para o entendimento das ações adotadas pela organização. Para Lenzi (2006), as tecnologias ambientais são divididas em três grupos: a) tecnologias limpas (uso de tecnologia que não polui o meio ambiente); b) tecnologias mais limpas (tem como escopo a proteção do meio ambiente, impedindo o desperdício de recursos e a degradação ambiental); c) tecnologias *end-of-pipe* (empregadas para o tratamento e para a minimização de resíduos, efluentes e emissões).

Nas ações tomadas pela organização Fluss Haus, caso estudado, separadas nas duas variáveis independentes 'lucro corporativo' e 'poluição', objetos deste estudo, se identificam acordos e diferenças. No seu conjunto, conforme o Quadro 1, demonstram mais uma distância da plataforma conceitual de Huang e Rust (2011) do que uma proximidade dos conceitos defendidos pelos autores.

Quadro 1 - Identificação das ações tomadas pela Fluss Haus em relação às variáveis independentes de Huang e Rust (2011)

<b>Lucro corporativo</b>	<b>Valor</b>	<b>Poluição</b>	<b>Valor</b>
Observação das especificidades local e da comunidade	(-)	Reflorestamento	(-)
Perfuração de poços artesianos	(-)	Hortas de verduras sem agrotóxico	(-)
Reuniões para conscientização de aspectos ambientais	+	Proteção das beiras do rio	(-)
Experiência internacional	+	Experiência internacional	+
Formação dos funcionários	+ / (-)	Separação dos resíduos	(-)
Uso intensivo de <i>word of mouth</i>	(-)	Plantação de madeira nativa	+
Uso de pôster e sítio na Internet	(-)	Projetos de conscientização na comunidade	+
Uso de planilhas de controle financeiro	+	Construção de fossas sanitárias industriais	(-)
Contratação de assessoria financeira	(-)		

Fonte: desenvolvido pelos autores

Os valores envolvidos para o desenvolvimento e os resultados limitadores das ações 'observação das especificidades local e da comunidade', 'perfuração de poços artesianos', 'formação de funcionários', 'uso intensivo do *word of mouth*', 'uso de fôlder e sítio da internet', e 'contratação de assessoria financeira' em conjunto com os valores e os resultados limitadores das ações da variável independente 'poluição' ('reflorestamento', 'hortas de verduras sem agrotóxico', 'proteção das beiras do rio', 'separação dos resíduos', e 'construção de fossas sanitárias industriais'), ainda que sejam adequadas a uma empresa ambientalmente correta, trazem altos custos. Dependendo do volume da operação e da sua (in)capacidade de expansão, podem ser nocivos ao negócio, tanto no curto quanto no médio prazo, espaços de tempo em que as empresas apresentam grande quantidade de falência, tradicionalmente.

Em uma avaliação mais criteriosa, observa-se que várias das ações possuem dupla interpretação. Para não se estender na explicação, os autores buscam a primeira ação citada ('observação das especificidades local e da comunidade'). Tal cuidado certamente permitirá à comunidade ter suas expectativas supridas, no entanto isto custará mais caro do que tomar ações padronizadas, além de não permitir rápida expansão devido à customização. Logo, tem valor negativo na plataforma conceitual de Huang e Rust, base teórica deste estudo.

Finalizando, percebe-se que os fundadores têm preocupação com a poluição e que esta, diretamente ligada ao lucro corporativo na proposição da plataforma conceitual de Huang e Rust (2011), pode não influenciar diretamente no seu crescimento. Basicamente, isto pode ocorrer pela variável dependente denominada 'tecnologia verde' que, dentre outros elementos, é formada por investimentos em máquinas não poluidoras, a não utilização de bens considerados maléficos à natureza (agrotóxicos) e ao uso de trabalho braçal em determinadas funções. São altos valores que dependem, normalmente, de maior produção para gerar lucro.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo utilizou excertos dos depoimentos dos fundadores da empresa pesquisada, além de informações colhidas *in loco*, por meio de observação ao longo de mais de uma década.

Os proprietários abordam o conceito de gestão ambiental não como estratégia deliberada de *marketing*, e sim como tema implícito e natural do negócio, sendo incorporada gradativamente às suas atividades. Assim, os aspectos de sustentabilidade denominados *triple bottom line* (BANSAL, 2005; JOHNSON, 2009; CRITTENDEN *et al.* 2010), a saber as dimensões ambiental, econômica e social, são atendidos pela organização estudada, mas pela sua incipiência ainda não é possível afirmar que eles se prestam diretamente às ações mercadológicas denominadas de estratégias de *marketing*. Ou seja, é mister que os empreendimentos de turismo rural se utilizem de estratégias de *marketing* que, segundo Chen *et al.* (2013), são prioritárias para o crescimento organizacional rural quando associadas a outras condições. Dentre essas, há a necessidade, segundo Liu (2006), de envolvimento e integração da população local como componentes principais do esforço de planejamento do turismo rural. Neste sentido, a observação das condições ideais para o lançamento de estratégias de *marketing* e do crescimento do empreendimento é fundamental. Dentre essas condições, Muhi e Javanovic (2012) relacionam a manutenção da população no lugar, a criação de emprego, e as contribuições para o progresso socioeconômico em toda a região.

O nível de profissionalização na gestão do empreendimento é recente, com os seus maiores esforços na busca da qualidade dos bens e dos serviços e na entrega destes produtos sem atrasos. A estrutura organizacional diretiva é composta pelos dois socioproprietários e mais quatro coordenadores de setor.

Os questionamentos se deram diretamente aos dois fundadores da empresa Fluss Haus para atendimento do objetivo do estudo, resumidamente a observação das variáveis dependentes 'lucro corporativo' e 'poluição', ambas pertencentes à parte integradora 'corporativa' da plataforma conceitual que serviu de base para o trabalho (HUANG; RUST, 2011).

Quanto ao lucro corporativo, apesar do acréscimo do nível de consumo, não fica evidenciado o seu aumento nas mesmas proporções.

O percentual de lucratividade se manteve no mesmo patamar anterior e, embora o faturamento tenha crescido, cresceram ainda mais as despesas referentes à manutenção dos aspectos ambientais, tais como manutenção dos roçados, da alimentação dos animais ou do zelo dos espaços com água. Na proposição dos autores, conforme cresce o nível de consumo, cresce o lucro corporativo.

No entanto, na mesma proposta, o desenho esquemático apresenta a diminuição do lucro, havendo a inserção dos fatores preditores que denominam de 'taxas de poluição' e de 'tecnologia verde', pertencentes à variável independente 'poluição'. Ambos, na visão dos autores, podem reduzir o consumo ou o lucro mediante ações como impostos elevados, restrições de venda ao segmento, investimentos em tecnologia verde ou políticas intervencionistas. Neste sentido, a proposição dos autores não se confirma neste estudo de caso.

À luz dos resultados obtidos, as estratégias de *marketing* devem ser desenvolvidas observando o desenvolvimento da atividade turística ao mesmo tempo em que se dá atenção ao meio rural e aos impactos ambientais possíveis, com a conscientização dos proprietários rurais, dos turistas e da comunidade do entorno. Conforme Chen et al. (2013), é com a definição de estratégias de *marketing* que as organizações, de qualquer setor, logram sucesso no longo prazo e conseguem deixar um rastro de reconhecimento para a marca do empreendimento.

É possível antever um avanço substancial das organizações que dominam aspectos relativos ao meio ambiente e deles se utilizam para desenvolver estratégias de *marketing*, como defendem Bansal (2005), Crittenden et al. (2010) e Chen et al. (2013). Porém empresas menores, em que as denominadas 'taxas de poluição' ainda são parte ampliada do seu faturamento e, muitas vezes, representam barreiras difíceis de serem transpostas, física e fiscalmente (HUANG e RUST; 2011), podem passar por momentos delicados na expansão dos seus negócios, dependentes que são de fatores pouco controláveis pela administração do empreendimento.

## REFERÊNCIAS

- ADJEI, M. T.; NOBLE, S. M.; NOBLE, C. H. . The influence of C2C communications in online brand communities on customer behavior purchase. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, p. 634-653, 2010.
- ALMEIDA, J. A.; FROELICH, J. M.; RIEDI, M. **Turismo rural e desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Papirus, 2000.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Environmental marketing strategy and firm performance: effects on new product performance and market share. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 33, n. 4, p. 461-475, 2005.
- BANSAL, P. Evolving sustainability: A longitudinal study of corporate sustainable development. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 197-218, 2005.
- BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: SENAC, 2001.
- BROWN, T. J.; BARRY, T. E.; DACIN, P. A.; GUNST, R. F. Spreading the word: investigating antecedents of consumers' positive word-of-mouth intentions and behaviors in a retailing context. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 33, n. 2, p. 123-138, 2005.
- BUSS, A. **As Alavancas do Progresso da Região de Braço do Norte-SC**. Rio Fortuna: Edição do autor, 2008.
- CHEN, L-C.; LIN, S-P.; KUO, C-M. Rural tourism: Marketing strategies for the bed and breakfast industry in Taiwan. **International Journal of Hospitality Management**, v. 32, n. 1, p. 278-286, 2013.
- CRACIUN, G.; CORRIGAN, H. B. An integrative experiential learning project in the undergraduate branding course: creating a marketing department brochure. **Journal of Marketing Education**, v. 32, n. 2, p. 116-127, 2010.
- CRITTENDEN, V. L.; CRITTENDEN, W. F.; FERRELL, L. K.; FERRELL, O. C. PINNEY, C. C. Market-oriented sustainability: a conceptual framework and propositions. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, p. 71-85, 2010.

- CRONIN JR., J. J.; SMITH, J. S.; GLEIM, M. R.; RAMIREZ, E.; MARTINEZ, J. D. Green marketing strategies: an examination of stakeholders and the opportunities they present. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, p. 158-174, 2011.
- DAY, G. S. Marketing's contribution to the strategy dialogue. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 20, n. 4, p. 323-329, 1992.
- DIAS, R. **Turismo sustentável e meio ambiente**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ELESBÃO, I.; ALMEIDA, J. A. O turismo rural como vetor de desenvolvimento local: A experiência de São Martinho/SC. **Revista Economia e Desenvolvimento**, v. 1, n.13, 2001.
- EPELBAUM, M. **A influência da gestão ambiental na competitividade e no sucesso empresarial**. 2004. 190f. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**; v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- ENSSLIN, L.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R. MCDA: a constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency. **International Transactions in Operational Research**, v. 7, n. 1, p. 79-100, 2000.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- FARIAS, L. G. Q.; GÓES, A. O. S.; SILVA JR., A. C. Gestão ambiental e tecnologias ambientais: práticas e benefícios em uma indústria alimentícia no sul da Bahia. **RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 4, n. 1, p. 80-91, 2010.
- GONZAGA, C. A. M. Marketing verde de produtos florestais: teoria e prática. **Floresta**, Curitiba, v. 35, n. 2, p. 353-368, 2005.
- HUANG, M-H.; RUST, R. T. Sustainability and consumption. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 39, p. 40-54, 2011.
- JOCHEM, T. V. **Terras da esperança**: a trajetória dos irmãos Buss em Santa Catarina – Rio Fortuna (SC): Edição do autor, 2003.
- JOHNSON, R. L. Organizational motivations for going green or profitability versus sustainability. **The Business Review**, v. 13, n. 1, p. 22-28, 2009.
- JUNGES, I. **Metodologia para identificação de cenários tecnológicos de pequenas e médias empresas que atuam em redes interempresariais do tipo topdown**. 2004. 371f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- KALRA, A.; SOBERMAN, D. The forgotten side of marketing. **Brand Management**, v. 17, n. 4, p. 301-314, 2010.
- KASSINIS, G.; VAFEAS, N. Stakeholder pressures and environmental performance. **Academy of Management Journal**, v. 49, p. 145-159, 2006.
- KUOSMANEN, T.; KUOSMANEN, N. How not to measure sustainable value (and how one might). **Ecological Economics**, v. 69, n. 2, p. 235-243, 2009.
- LAGO, P. F. **A consciência ecológica**: a luta pelo futuro. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1986.
- LAI, K.; LI, Y.; FENG, X. Gap between tourism planning and implementation: A case of China. **Tourism Management**, v. 27, n. 3, p. 1171-1180, 2006.
- LENZI, C. L. **Sociologia ambiental**: risco e sustentabilidade na modernidade. São Paulo: Edusc, 2006.
- LITVIN, S. W.; GOLDSMITH, R. E.; PAN, B. Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. **Tourism Management**, v. 29, n. 3, p. 458-468, 2008.
- LIU, A. Tourism in rural areas: Kedah, Malaysia. **Tourism Management**, v. 27, n. 2, p. 878-889, 2006.
- MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.



MARKLEY, M. J.; DAVIS, L. Exploring future competitive advantage through sustainable supply chains. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 37, n. 9, p. 763-774, 2007.

MAURI, A. G.; MINAZZI, R. Web reviews influence on expectations and purchasing intentions of hotel potential customers. *International Journal of Hospitality Management*, v. 34, n.1, p. 99-107, 2013.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 117-127, 2001.

MENON, A.; BHARADWAJ, S. G.; ADIDAM, P. T.; EDISON, S. W. Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 2, p. 18-40, 1999.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

MOTTA, S. L. S. O marketing ecológico como vantagem competitiva. **Revista de Gestão da USP**, v. 14, n. 2, p. 49-59, 2007.

MUHI, B.; JOVANOVIĆ, D. V. Rural tourism as a factor of integral and sustainable development of rural areas and Villages of Serbia and Voivodina. **Herald Journal of Geography and Regional Planning**, v. 1, n. 1, p. 14-18, 2012.

NEILL, S. Decomposing the effects of organizational memory on marketing implementation. **Marketing Letter**, v. 21, p. 135-147, 2010.

NETTO, A. P.; TRIGO, L. G. G. **Reflexões sobre um novo turismo: política, ciência e sociedade**. São Paulo: Aleph, 2003.

NOBLE, C. H.; MOKWA, M. P. Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 4, p. 57-73, 1999.

O'RIORDAN, T. On the politics of sustainability a long way ahead. **Environment**, v. 51, n. 2, p. 40-43, 2009.

ORLANDI, O. **Gestão de marketing de relacionamento aplicado ao curso de administração da UNISUL**. 2004. 133f. Monografia (Especialização em Marketing), Universidade do Sul de Santa Catarina, Tubarão, 2004.

OTTMAN, J. A.; STAFFORD, E. R.; HARTMAN, C. L. Avoiding green marketing myopia. **Environment**, v. 48, n. 5, p. 22-37, 2006.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; FROEMMING, L. M. S.; LUCE, F. B. A pesquisa survey em artigos de marketing nos Enanpads da década de 90. In: XXIV Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2000, Florianópolis, **Anais...** Florianópolis: Anpad, 2000.

PIERCY, N. F. Marketing implementation: the implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 3, p. 222-236, 1998.

PORTAL TURISMO. Disponível em: <<http://www.portalturismo.tur.br>>. Acesso em: 05 outubro 2011.

REZENDE, C. F.; REZENDE, D. C. Impactos do turismo: uma análise sob a ótica da população receptora. In: XXIX Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2005, Brasília, **Anais...** Brasília: Anpad, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICKEN, T. D.; RICKEN, I. **Rio Fortuna: resgatando as origens, cultivando valores, alicerçando o futuro**. Rio Fortuna: Editora Coan, 2008.

RUSCHMANN, D. **Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente**. 6. ed. Campinas: Papirus, 2000.

SHACKEROFF, J. M.; CAMPBELL, L. M. Traditional ecological knowledge in conservation research: problems and prospects for their constructive engagement. **Conservation and Society**, v. 5, n. 3, p. 343-360, 2007.

- SHAFFER, G.; ZETTELMEYER, F. Comparative advertising and in-store displays. **Marketing Science**, v. 28, p. 1144-1156, 2009.
- SHARPLEY, R.; VASS, A. Tourism, farming and diversification: Na atitudinal study. **Tourism Management**, v. 27, n. 3, p. 1040-1052, 2006.
- SILVA SOUZA, L. **O turismo rural**: instrumento para desenvolvimento sustentável. Edição eletrônica. Disponível em: <http://www.eumed.net/libros/2006c/194/>. Acesso em: 14 abril 2013.
- STEWART, M. D.; WALKER, B. A.; HUTT, M. D.; KUMAR, A. The coordination strategies of high-performing salespeople: internal working relationships that drive success. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, p. 550-566, 2010.
- SWARBROOKE, J. **Turismo sustentável**: conceitos e impacto ambiental. São Paulo: Aleph, 2000.
- TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2002.
- TEIXEIRA, V. L. Pluriatividade e agricultura familiar na região serrana do estado do Rio de Janeiro. **Dissertação** (mestrado). 183 p. Instituto de Ciências Humanas e Sociais. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, RJ, 1998.
- VALADÃO, J. A.; SIENA, O. Contribuições dos centros familiares de formação por alternância para o desenvolvimento rural sustentável. **RGSA - Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 4, n. 1, p. 52-79, 2010.
- VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 120-144, 1999.
- WEBSTER JR., F. E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 4, p. 1-17, 1992.
- WEITZ, B.; WENSLEY, R. Introduction to the special issue on marketing strategy. **International Journal of Research in Marketing**, v. 9, n. 1, p. 1-4, 1992.
- WCED - WORLD COMMISSION ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Our common future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.
- YIN, R. K. **Case Study Research**: Design and Methods. Newbury Park, CA: Sage, 2005.