

A Percepção dos Gestores quanto as Práticas Sustentáveis Implantadas em Meios de Hospedagem de Pequeno Porte

Murilo de Alencar Souza Oliveira¹
Adriana Marques Rossetto²

Resumo:

Este artigo objetivou reconhecer as influências e implicações da incorporação da sustentabilidade na tomada de decisão estratégica e na obtenção de vantagem competitiva, em meios de hospedagem (MH) nacionais de pequeno porte, a partir da percepção dos gestores sobre a implantação de práticas socioambientais e da certificação em sustentabilidade pela Norma Brasileira Registrada (NBR) 15401:2006. Trata-se de um estudo exploratório, qualitativo, mediante pesquisa de campo e entrevistas semiestruturadas para identificar opiniões e percepções manifestadas pelos gestores hoteleiros. Foram efetuadas visitas em 9 MH localizados nos destinos turísticos da Costa do Sol/RJ, Região das Hortênsias/RS e Chapada Diamantina/BA. Os resultados foram semelhantes aos de Ayuso (2006 e 2007), quanto aos motivos para a decisão em sustentabilidade relativos à preocupação e conscientização dos gestores, e mercadológicos por seu uso como ferramenta de *marketing*, geração de retorno econômico e à marca. Houve influência favorável dos programas governamentais para o turismo sustentável, no entanto a descontinuidade destes levou a paralisação de processo de certificação em alguns MH. Também forma relatadas dificuldades quanto ao gerenciamento dos resíduos, à conscientização dos funcionários, ao rigor burocrático e falta de apoio técnico no processo de certificação, aos custos dos equipamentos, à falta de pessoal qualificado e a falta de interesse de sócios e reconhecimento pelos hóspedes.

Palavras-chave: Sustentabilidade na Gestão Hoteleira. Práticas Sustentáveis. Certificação em Sustentabilidade NBR 15401:2006. Segmento Hoteleiro.

1. INTRODUÇÃO

Neste início de século a questão da sustentabilidade torna-se cada vez mais relevante para o setor do turismo, pois surge uma demanda mais sensível à necessidade de um alinhamento entre os aspectos do crescimento econômico com o desenvolvimento social e ambiental do turismo e da sociedade global, sem a ocorrência de efeitos negativos que possam causar uma deterioração irreversível nos destinos turísticos (Organização Mundial do Turismo [OMT], 2001).

Nas últimas décadas surgiram iniciativas ou programas de certificação, selos e rótulos sustentáveis com o objetivo de certificar ou destacar àquelas organizações que adotam práticas sustentáveis em seus processos, produtos ou serviços com vistas a um desenvolvimento socioambiental do planeta. Tais iniciativas são mecanismos de caráter voluntário, voltados para

¹ Doutor em Administração e Turismo/UNIVALI-SC. Professor da Faculdade Internacional Signorelli/RJ. Analista em Gestão/ENSP/FIOCRUZ. e-mail: murilodealencar@bol.com.br, malencar@fiocruz.br.

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

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

estabelecer informações acuradas e verificáveis relativas aos possíveis impactos sociais e ambientais de um produto ou serviço em diversos setores econômicos. Os primeiros programas tinham por foco a questão ambiental e objetivaram desenvolver e incorporar uma consciência nas decisões de compras com menores danos ambientais (proteção do meio ambiente), estimular melhorias contínuas nos processos produtivos (tecnologias limpas) e no fornecimento de informações com maior qualidade ambiental (Almeida, 2002).

Face ao aumento da demanda por informações quanto aos efeitos e características ambientais inerentes ao consumo de produtos/serviços, as empresas passaram a perceber que um relacionamento harmonioso com o meio ambiente consiste em questão de inteligência por parte dos empresários (Gonçalves, 2004). Com isto, ocorre um aumento da atenção quanto à obtenção de certificação como fator crucial para acessar mercados dotados de consumidores mais conscientes, que tem afetado as decisões de compra em todo o mundo (Almeida, 2002). Porém, a obtenção de um rótulo ambiental é cara, requer esforço e tempo, assim como a maioria dos rótulos são focados na gestão ambiental e não na performance ambiental. Além disso, possuem limitado poder de *marketing*, pois muitos clientes ainda ignoram sua existência e torna-se mais difícil a adesão aos programas de certificação por parte dos negócios de menor porte, já que não possuem condições e estruturas para suportar tais programas (Buckley, 2002).

Em relação ao turismo e ao segmento hoteleiro, alguns programas de certificação em sustentabilidade foram desenvolvidos no mundo, como o *Green Globe 21* e o *Travelife Sustainability System*, e já surgem iniciativas nacionais de rotulagem, como o Selo Folha Verde do Guia Quatro Rodas (doravante Folha Verde), além de programas governamentais de fomento de certificação em sustentabilidade, como o PCTS e o Programa Bem Receber.

Este artigo foi organizado em quatro seções além desta introdução, que são: aspectos metodológicos; fundamentação teórica; análise e discussão dos resultados; e, conclusões e considerações finais.

2. REVISÃO TEÓRICA

As primeiras iniciativas de certificação e rotulagem ambiental surgiram nos países desenvolvidos por volta da década de 1980, e condiziam com o crescimento de uma opinião pública (consumidores e investidores) mais exigente e preocupada com o desenvolvimento sustentável (Khanna et al., 2007). Nos países em desenvolvimento surgiram mais tarde, nos anos de 1990, mediante adaptações nos programas existentes nos países desenvolvidos, com fins de atender às empresas de setores industriais exportadores (têxtil, calçado, papel e celulose, dentre outros). Para Almeida (2002), as razões dessa demora podem estar nos baixos níveis de renda *per*

X SEMINÁRIO 2013 ANPTUR

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

capta e no pouco número de consumidores internos dotados de consciência ecológica, que geram mercados domésticos reduzidos para produtos e serviços com certificações ambientais.

A questão é que os processos de rotulagem são muito recentes no mundo e nos países em desenvolvimento. Desse modo, vive-se um processo de aprendizagem coletiva que requer transparência, interação e participação de todos os *stakeholders*. Para as empresas pode se tornar um vetor estratégico desde que consigam englobar abordagens competitivas com colaborativas em prol da sustentabilidade da sociedade como um todo (Boer, 2003).

Um rótulo ou selo ambiental pode englobar definições de termos aplicados aos produtos ou setores industriais (tais como verde, natural, ecoturismo sustentável, dentre outros), prêmios ambientais, programas de auto participação, certificação e acreditação a partir de critérios pré-definidos. Contudo, deve denotar um estado do ambiente natural e/ou social em um dado tempo e local, ou medidas de gerenciamento ou de performance ambiental, que propiciem melhor condição de escolha aos consumidores, por meio do fornecimento de uma identificação relativa a uma gestão ambiental e/ou menores impactos causados ao meio ambiente natural e social por parte da organização. Como Buckley (2002, p. s.n.) afirmou *“A label is simply a description of something, associated with it in some way so that a potential purchaser or user can obtain information from it rather than the object itself”*.

A valorização dos programas de rotulagem trouxe certa confusão referente aos aspectos de credibilidade, imparcialidade e transparência do processo como um todo (reconhecimento, certificação e acreditação) (Boer, 2003). Também quanto à responsabilidade (interesses) de quem fornece as informações (produtor, entidade associativa ou uma terceira parte independente) e sobre o que está sendo informado (critérios e características quantitativas ou qualitativas de avaliação de produção e consumo) em tais programas (Almeida, 2002).

Em geral, as grandes empresas, e sobretudo àquelas de intensa ação em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços, são as que mais participam de programas de gerenciamento ambiental face às pressões regulatórias que recebem de governos e associações industriais (Khanna et al., 2007). Isto é visto como um fator positivo ou um sinal dos esforços empreendidos para se obter uma performance ambiental adequada e os consumidores, de modo geral, passam a lhes privilegiar com maior atenção em suas escolhas de compras.

Um rótulo ou certificação ambiental necessita contemplar em seu contexto: o nível de interesse, conhecimento e preocupação com as questões abordadas dentre os clientes, órgãos reguladores, outras partes interessadas e o público em geral; a demanda de mercado e vontade de pagar ou escolha entre os fornecedores alternativos de produtos certificados ou rotulados; e a evolução dos procedimentos e critérios que satisfaçam os clientes quanto ao significado e

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

confiabilidade do rótulo e aos fornecedores quanto às vantagens de mercado dos produtos rotulados, que devem ultrapassar os custos da obtenção de sua certificação (Buckley, 2002).

O Quadro 1 traz algumas das relações principais entre os atores, motivos e significados quanto aos processos de rotulagem e certificação:

Quadro 1 - Processos de rotulagem e suas relações principais

ATORES	MOTIVOS	SIGNIFICADOS
Produtores	Pressões econômicas, regulatórias ou competitivas.	Ganho de competitividade; de lucratividade; de imagem; e, redução dos riscos de exposição aos acidentes ou problemas ambientais.
Consumidores	Consciência moral; maior segurança e proteção à saúde; e, informações adequadas.	Segurança para tomada de decisões de compras; sustentabilidade planetária; responsabilidade ambiental compartilhada; e, distinção positiva do produto ou serviço.
Órgãos Reguladores	Sociedade mais sustentável e estabelecer padrões para defesa dos interesses dos consumidores em relação às empresas.	Ferramenta de proteção ao consumidor e de incentivo à sustentabilidade nas empresas.
Outros interessados e Organizações Não-governamentais (ONG)	Pressões para produção e consumo mais sustentáveis e discussão e disseminação de informações sobre os impactos ambientais do consumismo.	Estabelecimento de padrões e práticas mais sustentáveis; sustentabilidade planetária; responsabilidade ambiental compartilhada; e, fiscalizar e premiar iniciativas positivas.

Fonte: Elaborado a partir de Boer (2003).

Buckley (2002) afirma ser essencial a perspectiva que no setor do turismo, um país ou destino não obterá ganhos econômicos ou vantagens do mercado através da adoção de mais leis ou normas ambientais do que outros que competem pela mesma demanda. Isto se deve ao fato de que não estão oferecendo o mesmo produto, pois para os consumidores existe clara distinção em face das diferenças culturais e ambientais entre os países, assim como é significativa a variação em preço e a conveniência entre tirar férias no seu próprio país ou em outro.

Ayuso (2007) em pesquisa realizada na hotelaria espanhola identificou que a primeira razão relacionada à possível obtenção de vantagem competitiva quanto à adoção de práticas sustentáveis (e obtenção de um selo ou rótulo em sustentabilidade) foi à consciência pessoal dos gestores. A autora aponta que os principais benefícios ou incentivos foram: ganhos financeiros com a redução de custos ou aumento da eficiência; postura ética; resposta da demanda; dotação de uma imagem 'verde'; e, vantagem de *Marketing*. Já os obstáculos mais consideráveis para implantar as práticas ambientais seriam: custos mais altos devido aos investimentos de adequação operacional; falta de tempo e conhecimento; riscos na satisfação dos clientes; dificuldade em envolver os trabalhadores; e, crença que os hotéis não geram impactos ambientais. Ayuso (2006)

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

apresenta as principais questões percebidas como facilitadoras ou barreiras para a implantação de práticas sustentáveis, selos, rótulos ou sistemas de gestão ambiental por gestores hoteleiros espanhóis, conforme constante no Quadro 2:

Quadro 2 – Questões percebidas como facilitadoras ou barreiras na implantação de ferramentas ambientais

FACILITADORES OU BARREIRAS	QUESTÕES PERCEBIDAS
Direcionadores	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento público e/ou oficial de compromisso ambiental. • Visão de economia de custos. • Pressão de clientes e operadores de turismo. • Conscientização pessoal da gerência do hotel. • Potencial de melhora do sistema de gerenciamento interno.
Fatores de sucesso e fracasso	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento sobre o instrumento existente. • Know-how sobre a aplicação do instrumento. • Colaboração dos clientes, autoridades públicas, fornecedores e subcontratados. • Interesse dos clientes e operadores de turismo. • Envolvimento da gerência e dos funcionários do hotel. • Mudança nas rotinas e no estilo de gestão.
Custos	<ul style="list-style-type: none"> • Variável investimentos e esforços dos recursos humanos.
Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da imagem da empresa. • Entrega de serviços específicos. • Economias de custo a médio/longo prazo. • Melhor relacionamento com as autoridades públicas. • Aumento na motivação da equipe. • Aumento na conformidade com as exigências legais.

Fonte: Adaptado de Ayuso (2006, p. 212).

No Brasil tais iniciativas são recentes e ainda pouco conhecidas pela população em geral. Em 2002, o Governo Federal criou o Programa de Certificação do Turismo Sustentável [PCTS] para ampliar a divulgação e importância da certificação em sustentabilidade para o turismo nacional, com ênfase no segmento hoteleiro e em alguns destinos prioritários. Para Franco (2004), o PCTS surgiu em um momento de crescimento do turismo interno e gerou duas condições de expectativa: a possibilidade de expansão do mercado e de orientação do desenvolvimento da indústria turística em direção aos princípios da sustentabilidade; e, por outro, a existência de um conjunto de empresas de pequeno porte, informais, com pouca capacidade de investimentos, alta carga tributária e dotadas de pouco conhecimento técnico sobre sustentabilidade.

Em 2007, o PCTS foi interrompido por falta de recursos financeiros e por sua própria complexidade de aplicação, efetuada por diferentes organizações parceiras, e pelas condições diferenciadas de realização do turismo nos destinos selecionados. Observou-se a falta de ações de

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

marketing e de comunicação para consolidação da marca junto aos *stakeholders* e de estímulos de interesse, adesão e continuidade nos empreendimentos, bem como auxílio de seu acompanhamento e monitoramento (Oliveira & Rossetto, 2012).

Um dos principais resultados do PCTS foi a criação da Norma do Instituto de Hospitalidade (NIH) – 54, que serviu como base para a Norma Brasileira Registrada (NBR) 15401:2006 (Meios de Hospedagem — Sistema de gestão da sustentabilidade — Requisitos). Esta norma objetiva especificar requisitos relativos à sustentabilidade de meios de hospedagem mediante critérios de desempenho e permitir a formulação de uma política de sustentabilidade que considere os requisitos legais, atenda aos princípios do turismo sustentável e propicie informações referentes aos impactos ambientais, socioculturais e econômicos significativos para todas as partes interessadas (Associação Brasileira de Normas Técnicas [ABNT], 2010).

Também em 2007 foi lançado o Programa Bem Receber com o objetivo de contribuir para melhoria da qualidade dos serviços prestados e aumentar a competitividade do setor turístico, com base em ações para beneficiar MH localizados em 30 destinos selecionados com base em fatores como: fluxo de turistas, quantidade de empresas do setor, potencial de crescimento com base na perspectiva de investimentos e interesse local (Instituto de Hospitalidade [IH]; Ministério do Turismo [Mtur], 2007). As atividades abrangeram capacitações e consultorias para a implantação de práticas de conservação ambiental, inclusão social e valorização da cultura local com base nas normas de sustentabilidade e sua atuação por meio de educação contínua (Ih; Mtur, 2007). O programa foi encerrado em 2009.

O selo Folha Verde é uma iniciativa que desde 2008 destaca os MH nacionais avaliados e classificados como sustentáveis, a partir de medidas de preservação ambiental e participação em projetos sociais nas comunidades locais. Desde 2008, hotéis, pousadas e *resorts* são avaliados em todo o país e mais de uma centena foi contemplada com a Folha Verde. O selo é concedido aos MH que atendem a uma avaliação baseada em 17 critérios de práticas sustentáveis. (Editora Abril, 2011; Guia Quatro Rodas Brasil 2012, 2012).

É importante destacar que o Selo Folha verde é uma iniciativa ligada ao Guia Quatro Rodas que consiste em uma publicação anual da Editora Abril S. A., que desde a década de 1970 traz informações sobre as principais rotas rodoviárias do país (condições de estradas, restaurantes, postos de combustíveis e de alojamento), cujo objetivo é facilitar as decisões de escolhas dos viajantes. O Guia outorga uma distinção, por meio de placas e totens de grande visibilidade, aos meios de hospedagem e restaurantes que se destacam nas avaliações efetuadas no atendimento aos clientes e na qualidade dos serviços prestados. Desta forma, muitos estabelecimentos utilizam sua citação no Guia como um instrumento de propaganda e *marketing*, pois a aceitação e o reconhecimento pelos consumidores/turistas é bem elevado (Editora Abril, 2011).

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A elaboração do artigo teve início a partir de algumas discussões e lacunas existentes em vários estudos internacionais sobre os motivos que levam as empresas nos países em desenvolvimento a participarem de programas ambientais e quanto aos benefícios econômicos obtidos, bem como sobre a não consideração das percepções e *expertise* dos gestores hoteleiros quanto à participação nos programas de certificação ambiental para o desenvolvimento do turismo e de adoção de práticas ambientais sustentáveis.

O objetivo traçado foi reconhecer as influências e implicações da incorporação da sustentabilidade na tomada de decisão estratégica e na obtenção de vantagem competitiva, em hotéis e pousadas nacionais de pequeno porte. A lógica foi descortinar como os gestores hoteleiros compreendem os impactos socioambientais que geram no destino turístico em que se localizam e identificar as motivações, os objetivos, os aspectos e os recursos organizacionais relativos à adoção de práticas sustentáveis na escolha estratégica de longo prazo, de modo a obter diferenciais competitivos, gerar retornos econômicos e atrair clientes.

Trata-se de um estudo exploratório, de cunho qualitativo, mediante pesquisa de campo e uso da técnica de entrevista semiestruturada para identificar opiniões e percepções manifestadas pelos gestores hoteleiros sobre a implantação de práticas socioambientais e os processos de certificação em sustentabilidade no segmento.

Para o maior conhecimento sobre a incorporação em sustentabilidade no setor hoteleiro, sob as óticas da competitividade e do turismo sustentável no Brasil, foram identificados nove MH de pequeno porte que implantaram práticas sustentáveis, localizados em 3 destinos turísticos nacionais: Costa do Sol/RJ, Região das Hortênsias/RS e Chapada Diamantina/BA.

Para visualizar as práticas relacionadas à sustentabilidade foram efetuadas visitas aos 9 MH, entre julho e setembro de 2012, além de entrevistas com gestores para coletar informações, percepções, objetivos e motivações sobre as práticas socioambientais implantadas e processos de certificação em sustentabilidade pela NBR 15401:2006. As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado, composto por 29 questões definidas em 5 blocos, elaborado com base em pressupostos teóricos sobre: turismo sustentável (Ruschmann, 1997; Swarbrooke, 2000; Saarinen, 2006; Dias, 2008); rotulagem e certificação ambiental (Buckley, 2002; Font & Tribe, 2002; Skinner, Font & Sanabria, 2004; Claver-Cortés, Molina-Azorín, Pereira-Moliner & López-Gamero, 2007; Seiffer, 2010); tomada de decisão estratégica e competitividade turística (Crouch & Ritchie, 1999; Mihalič, 2000; Ritchie & Crouch, 2003; Vithessonthi, 2009); práticas de sustentabilidade na hotelaria (Knowles, Macmillan, Palmer, Grabowski & Hashimot, 1999; Hobson & Essex, 2001; Ayuso, 2003; Bohdanowicz, 2005; Rivera & Leon, 2005; Ayuso, 2006; Ayuso, 2007; Barddal, Alberton & Campos, 2010; Robinot & Giannelloni, 2010).

X SEMINÁRIO 2013 ANPTUR

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para fins de apresentação das questões levantadas nas entrevistas realizadas, a seguir são apresentados itens com as sínteses das respostas dos gestores, consolidados nos 5 blocos temáticos que versaram sobre: 1) caracterização dos estabelecimentos hoteleiros; 2) fatores ambientais na decisão estratégica em sustentabilidade; 3) vantagem competitiva proporcionada com a decisão estratégica em sustentabilidade; 4) performance obtida com a decisão estratégica em sustentabilidade. Todos permitiram a citação do nome da empresa; e, 5) influência dos recursos internos na decisão estratégica em sustentabilidade nos MH não certificados.

4.1 Características dos estabelecimentos hoteleiros pesquisados

As características dos MH foram levantadas no primeiro bloco de questões e são apresentadas no Quadro 3, ordenado por ano de início de atuação, e no qual constam: nome de fantasia; município e estado de localização; cargo do entrevistado; número de unidades habitacionais (UHs); e, quantidade de colaboradores (média anual).

Quadro 3 – Hotéis e pousadas certificados pela NBR 15401

ANO DE ATUAÇÃO	NOME DE FANTASIA	MUNICÍPIO E ESTADO	CARGO DO ENTREVISTADO	UH	COLABORADOR
1981	Hotel Canto Verde	Gramado/RS	Gerente operacional	30	12
1984	Hotel Bangalôs da Serra	Gramado/RS	Sócios	48	17
1989	Pousada Telhado Verde	Armação dos Búzios/RJ	Sócio	13	7
1992	Pousada Corais e Conchas	Armação dos Búzios/RJ	Sócio	39	27
1996	Pousada Vovó Carolina	Gramado/RS	Gerente Operacional	46	20
2001	Pousada Vila Serrano	Lençóis/BA	Sócio	13	13 a 17
2005	Pousada Villa Lagoa das Cores	Palmeiras/BA	Sócio	12	12 a 17
2009	Pousada Vila São João	Palmeiras/BA	Sócios	6	5
2010	Pousada Jardim Secreto	Gramado/RS	Sócio	12	5

As entrevistas foram realizadas com sócios ou ocupantes de cargos gerenciais e verificou-se que maioria possui uma gestão familiar e 5 empreendimentos receberam a Folha Verde: Canto Verde, Bangalôs da Serra, Vovó Carolina, Vila Serrano e Jardim Secreto. Quanto à localização geográfica, todos estão em áreas urbanas, com exceção dos localizados em Palmeiras/BA, e estão distribuídos da seguinte maneira: Microrregião das Hortênsias/RS (4), Chapada Diamantina/BA (3) e Armação dos Búzios/RJ (2). Todos são considerados de pequeno porte, pois possuem entre 6 e 48 UH e de 5 a 27 colaboradores em média no ano. Em termos de tempo de atuação no segmento

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

de hospedagem, três empreendimentos começaram a funcionar na década de 1980, dois nos anos de 1990 e outros quatro na década de 2000, sendo que um deles há apenas dois anos.

As visitas possibilitaram identificar as práticas sustentáveis implantadas na maioria dos MH, tais como: uso de equipamentos mais ecoeficientes e de sensores de presença para acionamento de iluminação; captação de águas de chuva e de energia solar; uso de produtos artesanais locais na decoração interna; uso de composteira para aproveitamento de resíduos orgânicos; torneiras com redução de fluxo e descargas sanitárias com vazão dupla; e, instalação de janelas e clarabóias para ampliar a iluminação e a ventilação natural, dentre outras.

Além das iniciativas acima, cabe efetuar destaque para outras ações diferenciadas: disponibilidade de bicicletas para os hóspedes passearem pela cidade e implantação de piso-grama para maior permeabilidade do solo (Pousada Jardim Secreto); plantio e preservação de espécies vegetais nativas (Hotel Bangalôs da Serra, Pousada Jardim Secreto e Pousada Telhado Verde); utilização de material de sucata e de demolição na decoração (Pousada Vila São João e Pousada Jardim Secreto); uso de plantas nos telhados para reduzir a temperatura nas UHs (Pousada Telhado Verde); construção de rampas de acesso para pessoas portadoras de deficiências (Pousada Vila Serrano); construção das UH em adequação ao arvoreamento e a topografia do terreno (Pousada Vila São João); e, criação de herbário para elaboração de produtos terapêuticos naturais disponibilizados aos hóspedes (Pousada Villa Lagoa das Cores).

4.2 Fatores ambientais na decisão estratégia de sustentabilidade

O segundo bloco de questões foi voltado a identificar as motivações, os objetivos, os principais fatores facilitadores e dificultadores que influenciaram na decisão de implantar práticas socioambientais sustentáveis e a busca de certificação ou selo em sustentabilidade. Ao todo foram efetuadas 8 questões cujas respostas foram sintetizadas e apresentadas no Quadro 4:

Quadro 4 – Síntese dos Fatores de influência na Decisão em Sustentabilidade

PERGUNTAS/RESPOSTAS
1- Quando teve início a implantação de práticas de sustentabilidade? Ao longo da década passada, seja na sua incorporação nos projetos de construção ou no início das atuais gestões. O Programa Bem Receber foi importante para gerar o interesse em normatizar os processos operacionais já existentes com vistas à sustentabilidade.
2- Qual o estágio atual do processo de implantação de práticas de sustentabilidade? 3 MH passaram por auditorias iniciais dos processos de certificação pela NBR15401 e estão na correção dos problemas e adequação para sua continuidade. 2 MH pretendem dar continuidade à certificação pela NBR15401 em breve. Dentre os 5 MH que obtiveram a Folha Verde, um decidiu não mais buscar a certificação pela NBR15401, por considerar a Folha Verde mais importante para atrair a demanda e agregar maior valor na relação custo x benefício. E, para 1 MH a obtenção da certificação não seria útil ou faria diferença em face do que já é realizado na pousada.

X SEMINÁRIO 2013 ANPTUR

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

3- Quais foram os motivos de adoção de práticas de sustentabilidade? Conscientização dos proprietários em relação à sustentabilidade e o uso como ferramenta de <i>marketing</i> , geração de retorno econômico (diferenciação) e de benefícios à marca.
4- Como as políticas ou programas governamentais de turismo sustentável influenciaram a decisão em sustentabilidade? Para 2 gestores foram fundamentais para divulgar as atitudes socioambientais adotadas e sua reprodução (<i>benchmarking</i>), também destacam que a metodologia foi excelente e envolveu a estruturação da gestão da empresa com melhor conhecimento da realidade do negócio. Outros 3 gestores entendem que geraram incentivos como: criação da certificação (NBR15401), apoio na organização das práticas implantadas e capacitações e treinamentos oferecidos. Para 4 respondentes não tiveram influência pelo fato dos MH não terem participado, seja por desconhecimento ou pela decisão ter sido tomada antes de tais programas terem sido criados.
5- Quais foram os principais problemas enfrentados na implantação da sustentabilidade? Falta de profissionais capacitados e conscientes em sustentabilidade, lidar com os resíduos gerados, o rigor burocrático, as exigências e a linguagem dos auditores do processo de certificação, a falta de interesse e participação por parte dos sócios, os custos requeridos do processo de certificação e das mudanças estruturais, e por fim, a falta de produtos, equipamentos e materiais em sustentabilidade disponíveis no mercado.
6- Quais foram os principais fatores facilitadores de implantação da sustentabilidade? O interesse e capacitação dos proprietários, o apoio dos programas governamentais, a existência de profissionais especializados e a aprendizagem das equipes de trabalho, a localização em destinos turísticos comprometidos com a sustentabilidade, a redução de custos gerada, as práticas ambientais já existentes e a conscientização dos hóspedes.
7- Quais foram os objetivos da implantação da sustentabilidade? Os objetivos foram: subjetivos (preocupação pessoal e fragilidade socioambiental da região; satisfação, bem-estar pessoal e ecológico; divulgação da sustentabilidade; ajudar a cidade; reconhecimento e comprovação da atuação em face da certificação em sustentabilidade e como premiação pessoal); e, práticos (redução de consumo de recursos e de custos; diferenciação e promoção mercadológica pela conscientização dos hóspedes; e, retorno financeiro).
8- Quais são os principais fatores externos dificultadores para a certificação em sustentabilidade? A norma é muito rigorosa para pequenas e médias empresas e falta apoio técnico no processo (auxílio e aprendizagem). Os custos dos equipamentos e do processo de certificação são elevados, além da falta de apoio e de reconhecimento outras organizações e dos hóspedes sobre sustentabilidade. O baixo nível educacional da população em geral e a escassez de mão-de-obra qualificada.

4.3 Vantagens competitivas proporcionadas com a decisão estratégica de sustentabilidade

Neste tópico procurou-se apresentar questões relativas à decisão estratégica dos MH não certificados de adotar práticas sustentáveis e/ou de certificar-se em sustentabilidade e seus impactos na percepção dos *stakeholders* (comunidade, hóspedes, funcionários e concorrentes). Ao todo foram efetuadas 7 questões como mostradas no Quadro 5:

Quadro 5 – Decisão Estratégica em Sustentabilidade e Vantagem Competitiva

PERGUNTAS/RESPOSTAS
1- Como as práticas sustentáveis implantadas são divulgadas pelo MH? Em <i>websites</i> , mídias sociais, portais de comunicação e de <i>marketing</i> (externas), folhetos e <i>displays</i> nas UHs (internas), pela repercussão derivada da Folha Verde (propaganda boca-a-boca, participação em entrevistas e reportagens) e em painéis internos.

X SEMINÁRIO 2013 ANPTUR

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

<p>2- Como as práticas sustentáveis implantadas são percebidas pelos funcionários? No início viam como um desperdício de tempo, trabalho e recursos, assim questionaram bastante a realização das ações em suas atividades. Porém adquiriram consciência e incorporaram as práticas mediante processos de aprendizagem e muitos implantaram ações em suas casas. A rotatividade interfere no processo de percepção das práticas.</p>
<p>3- Como as práticas sustentáveis implantadas são percebidas pelos hóspedes? Este é um fator de difícil mensuração. Muitos percebem e parabenizam às iniciativas tomadas, alguns pedem informações sobre como aplicá-las em suas casas, e quando solicitados, até efetuam comentários sobre a sustentabilidade. A maior concordância quanto às práticas adotadas deriva de um perfil de hóspede com: boa consciência ambiental, grau cultural e valorização do contato com a natureza. A demanda Internacional já efetua maior procura por hospedagem com preocupação socioambiental.</p>
<p>4- Como as práticas sustentáveis implantadas são percebidas pela comunidade? De modo positivo pelas matérias publicadas na mídia, organização de eventos, cursos e palestras sobre sustentabilidade e pela comunidade local adotar práticas de sustentabilidade. No entanto, a maioria ainda não entende e valoriza as práticas sustentáveis, pois falta percepção, educação e informação sobre o assunto nas comunidades. Às vezes ocorrem questionamentos e preconceitos relativos a algumas práticas adotadas.</p>
<p>5- Como as práticas sustentáveis implantadas são percebidas pelos concorrentes? A maioria não dá importância à questão da sustentabilidade e existe pouca comunicação e troca de ideias a respeito. Poucos empresários são conscientes quanto à sustentabilidade e atuação em cooperação. Em Armação de Búzios/RJ vigora uma visão de competitividade. Em Lençóis/BA houve mobilização das pequenas pousadas e maior preocupação por parte dos hotéis para uma gestão profissionalizada. Gramado/RS há troca de informações, ideias e parcerias relativas às práticas adotadas entre os MH.</p>
<p>6- Como as práticas sustentáveis implantadas influenciam a decisão dos hóspedes quanto à escolha do MH? Não há como mensurar a satisfação nos hóspedes, porém existe uma influência indireta junto com outras questões. De modo geral ainda não há influência no processo de decisão de escolha do MH, poucos fazem sua escolha pelas práticas sustentáveis, pois falta conhecimento sobre sustentabilidade à população. Os principais fatores decisórios são preço e localização. Nota-se certa influência no retorno de alguns hóspedes. Poderá ocorrer uma valorização futura a partir de maior consciência sobre a questão da sustentabilidade entre as pessoas, e incrementada pela associação da marca com a construção de uma rede de hotéis sustentáveis.</p>
<p>7- Como as práticas sustentáveis implantadas impactam no nível de competição da destinação turística? O impacto é pequeno, excetuando-se os MH certificados, pois a certificação pode influenciar no nível do turismo internacional. Há influência pelo estado de preservação e conservação ambiental, mas é difícil ter uma certeza sobre este impacto, pois falta maior atuação governamental nas regiões turísticas.</p>

4.4 Performance obtida com a decisão estratégica de sustentabilidade

Para identificar aspectos referentes aos reflexos e impactos da decisão estratégica de implantar práticas sustentáveis e/ou de buscar uma certificação em sustentabilidade no desempenho econômico e socioambiental dos MH foram efetuadas 5 perguntas neste bloco. As respostas são apresentadas no Quadro 6:

Quadro 6 – Impactos da decisão estratégica de implantar práticas sustentáveis e/ou buscar a certificação em sustentabilidade no desempenho

PERGUNTAS/RESPOSTAS
1- Como as práticas sustentáveis implantadas impactaram na imagem do MH? Geraram um impacto positivo junto à população e aos órgãos públicos locais pela publicação de matérias em jornais, visitas para conhecimento das práticas

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

e fixação de uma imagem de referência em sustentabilidade. Contudo, poucos MH mensuram esse impacto.
2- Como as práticas sustentáveis implantadas impactaram nos custos operacionais? Impactaram na construção do empreendimento ou adequação estrutural, porém os custos são logo internalizados e as práticas implantadas dão retorno e podem ser lucrativas, como pela redução no consumo de água e energia, pelo tratamento adequado de resíduos orgânicos (troca de óleo vegetal usado por sabão e compostagem para uso em cultivo próprio de alimentos). Contudo, muitos itens requerem um planejamento de médio e longo prazo. Faltam indicadores para medir a redução nos custos. As ações, metodologias e sistemas de controle aumentam os custos com funcionários.
3- Como as práticas sustentáveis implantadas impactaram na taxa de ocupação e nos preços das diárias das UHs e no faturamento bruto? Houve aumento das taxas de ocupação, contudo os MH não possuem meios de auferir se foi pelo retorno de hóspedes e/ou conquista da Folha Verde. Não ocorreram impactos diretos nos preços das diárias, mas houve melhoria no faturamento bruto.
4- Como as práticas sustentáveis implantadas impactaram na utilização dos recursos naturais? Houve redução no uso de água e energia, porém não os MH possuem instrumentos de mensuração adequados.
5- O MH desenvolve/apoia iniciativas socioculturais junto à comunidade local? 7 MH desenvolvem ações junto às ONGs e entidades sociais, esportivas e culturais, com doações de materiais e recursos financeiros, além da promoção de palestras e eventos educacionais, e comercializam produtos artesanais locais. Os outros 2 MH não realizam atividades deste tipo.

Entende-se que a decisão estratégica de implantar práticas socioambientais e buscar a certificação em sustentabilidade afeta de modo positivo o desempenho dos MH. Por fim, cabe realçar alguns pontos dessa decisão nas conclusões do estudo.

4.5 Influência dos recursos internos na decisão estratégica em sustentabilidade nos MH não certificados

O último bloco teve seis questões direcionadas a identificar a influência dos recursos internos na decisão estratégica em sustentabilidade, com base na abordagem baseada em recursos internos foi definida a partir das cinco categorias sumariadas por Massukado-Nakatani e Teixeira (2009) em estudo sobre destinos turísticos no Paraná. Os autores citam a existência de 5 tipos de recursos internos: capital humano (treinamento, experiência, relacionamentos e trabalho da equipe técnica e gerencial); financeiros (capital monetário necessário para conceber e implantar as estratégias); físicos (localização, instalações, maquinário, equipamentos e tecnologia); organizacionais (cultura e sistemas de controle, coordenação e planejamento) e arquitetura organizacional (relacionamentos com organizações públicas e privadas). O Quadro 7 apresenta as 6 questões que abordaram este aspecto.

Quadro 7 – Recursos Internos na Decisão Estratégica em Sustentabilidade

PERGUNTAS/RESPOSTAS
1- Como os recursos físicos contribuíram para a decisão em sustentabilidade? A localização em destinos de turismo ecológico cria uma consciência em relação à dependência ao meio ambiente. As instalações e estruturas já existentes

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

ensejaram apenas poucas adaptações para o aproveitamento dos espaços, instalações de equipamentos e uso de materiais de acordo com a necessidade dos projetos arquitetônicos e critérios ecológicos e econômicos.
2- Como os recursos humanos contribuíram para a decisão em sustentabilidade? Para a maioria dos gestores não influenciaram na decisão. Para alguns a contribuição foi efetiva pela integração e atuação das equipes de trabalho quanto às responsabilidades para a busca de certificação, além de capacitação, troca de experiências e repasse dos valores e princípios dos gestores.
3- Como os recursos financeiros contribuíram para a decisão em sustentabilidade? Não teve contribuição efetiva, pois as medidas adotadas foram de baixo custo. A conscientização gera menor custo e maior convencimento da importância da sustentabilidade. Foi ressaltado que o apoio inicial do SEBRAE e os subsídios concedidos foram importantes no processo de certificação pela NBR15401, mas sua retirada interrompeu a maioria dos processos.
4- Como os recursos organizacionais contribuíram para a decisão em sustentabilidade? Houve importante contribuição pela adequação, implantação e formalização das práticas existentes e sistemas gerenciais (gestão profissional). A organização e o entrosamento entre os gestores ajudam a sustentabilidade em seu curso natural e seu repasse para a equipe.
5- Como os recursos da arquitetura organizacional contribuíram para a decisão em sustentabilidade? Os relacionamentos derivados do Programa Bem Receber e do PCTS foram muito importantes. A participação em conselhos ambientais locais auxiliou na formação e fortalecimento cultural dos proprietários. Além, disso as parcerias e trocas de informações com outros MH geraram boa contribuição.
6- Quais recursos internos (físicos, humanos, financeiros, estrutura e relacionamentos) dificultaram a decisão em sustentabilidade? Os recursos humanos em face do baixo nível educacional, da falta de qualificação e da dificuldade de obtenção e retenção de profissionais. Os recursos financeiros pelo porte reduzido e a limitação de investimento. Os recursos físicos devido às dificuldades e geração de custos para adequação estrutural. Recursos organizacionais que demandaram mais trabalho na reorganização e detalhamento dos processos operacionais.

5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

As entrevistas realizadas nos MH pesquisados revelaram que a implantação das práticas sustentáveis ocorreu ao longo da década passada, com sua incorporação nos projetos de construção e adequação estrutural ou quando da aquisição do negócio pelos gestores atuais. As políticas e programas governamentais foram importantes pelos incentivos e capacitações ocorridos, pela normatização dos processos operacionais e estruturação da gestão com vistas à sustentabilidade. Contudo, apenas cinco empreendimentos pretendem dar continuidade à certificação pela NBR15401 e outros dois MH receberam a Folha Verde e, com isto, desistiram da certificação.

Os resultados encontrados foram bem semelhantes aos de Ayuso (2006 e 2007), pois os principais motivos para a decisão estratégica em sustentabilidade nos MH foram relativos à preocupação e conscientização dos proprietários em relação à sustentabilidade, e mercadológicos por seu uso como ferramenta de *marketing*, geração de retorno econômico e à marca. Os entrevistados apontaram que os objetivos de implantação das práticas sustentáveis foram subjetivos (preocupação pessoal e satisfação pessoal, divulgação da sustentabilidade, auxílio na conservação da região e, reconhecimento da atuação em sustentabilidade) e práticos (redução de

X SEMINÁRIO 2013 ANPTUR

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

consumo e de custos, diferenciação mercadológica e retorno financeiro). A divulgação da atuação sustentável é efetuada por meio de *websites*, mídias sociais e portais de comunicação e de *marketing*, além da disponibilização de folhetos e *displays* nas UH.

Os fatores facilitadores da adoção das práticas sustentáveis e busca pela certificação foi o interesse dos proprietários, os programas governamentais para o turismo sustentável, a aprendizagem das equipes de trabalho, a localização em destinos de natureza e a redução de custos gerada. Estes também foram similares aos encontrados por Ayuso (2006 e 2007) no que tangem aos principais benefícios ou incentivos gerados, como a redução de custos, o aumento da eficiência e de uma postura ética.

Em relação às dificuldades de implantação de práticas sustentáveis e busca pela certificação, os entrevistados relataram problemas relativos ao gerenciamento dos resíduos, à conscientização dos funcionários, ao rigor burocrático e falta de apoio técnico no processo de certificação, aos custos dos equipamentos, à falta de pessoal qualificado e a falta de interesse de sócios e reconhecimento pelos hóspedes.

A implantação das práticas de sustentabilidade foi bastante questionada pelos funcionários dos MH, pois estes as percebiam como desperdício de tempo, trabalho e recursos, mas no decorrer do processo houve maior conscientização. Contudo, a rotatividade interfere no processo de aprendizagem e percepção das práticas. É difícil mensurar o nível de percepção dos hóspedes e apenas aqueles dotados de preocupação socioambiental (demanda internacional) parabenizam pelas iniciativas tomadas. As comunidades locais percebem as práticas sustentáveis como positivas por meio de algumas matérias divulgadas na mídia e eventos, cursos e palestras. No entanto, a maioria das pessoas nas comunidades ainda não as valoriza por causa de falta de educação e informações sobre o assunto. A percepção dos concorrentes é bem reduzida quanto à importância da sustentabilidade em seus negócios, porém existem exceções nos destinos de Lençóis/BA e Gramado/RS, derivados da mobilização, da troca de informações e ideias, e da necessidade de profissionalização da gestão.

Depreende-se que a sustentabilidade exerce pouca influência na escolha da hospedagem, apesar da manifestação dos entrevistados quanto à inexistência de ferramentas para tal mensuração. No entanto, afirmam que no futuro próximo poderá ocorrer uma valorização da questão, devido à formação de uma rede de hotéis sustentáveis certificados, sobretudo junto à demanda internacional. Observa-se que o impacto da sustentabilidade no nível de competição das destinações ainda é pequeno, com maior relevância no aspecto da conservação ambiental.

As práticas implantadas geraram impactos positivos na imagem dos MH, caracterizando-os como referências locais em termos de sustentabilidade. Quanto aos custos operacionais os impactos foram maiores na construção ou adequação estrutural, mas logo foram internalizados e

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

as práticas geraram retorno econômico face às diversas iniciativas voltadas a redução na utilização de recursos naturais (consumo de água, energia e outros insumos). Houve aumento nos custos com funcionários e sistemas de controle das ações e metodologias necessárias. Com referência aos preços cobrados nas diárias e no faturamento bruto não ocorreram impactos significativos, com exceção em um dos MH. Já as taxas de ocupação cresceram em quase metade dos MH. É interessante frisar a inexistência de instrumentos adequados que possam precisar se as alterações ocorridas nos fatores elencados ocorreram devido à ligação com a sustentabilidade ou à conquista da Folha Verde. Quase todos os MH pesquisados desenvolvem ações de apoio às iniciativas socioculturais nas comunidades locais.

Por fim, os principais recursos internos que contribuíram para decisão de estratégica em sustentabilidade foram: os recursos físicos - a localização em destinos de turismo de natureza e as instalações já existentes que ensejaram apenas algumas adaptações; os recursos humanos - a integração, a capacitação e a troca de experiências, valores e princípios dos gestores e das equipes de trabalho; e, os recursos da arquitetura organizacional - relacionamentos derivados do Programa Bem Receber, as parcerias com outros MH que se preocupam com a sustentabilidade e a participação em conselhos locais ligados à preservação natural.

Para mais da metade dos MH, a adequação e formalização das práticas existentes e dos sistemas gerenciais teve importante contribuição (recursos organizacionais). Quanto aos recursos financeiros pode-se entender que não tiveram contribuição efetiva, pois as medidas adotadas foram de baixo custo. Por outro lado, os entrevistados apontaram que os recursos internos que mais dificultaram a busca da certificação em sustentabilidade foram: a baixa escolaridade e qualificação dos trabalhadores no setor (recursos humanos); o porte reduzido e as limitações de investimentos (recursos financeiros); as obras de adequação estrutural (recursos físicos); e, as demandas de reorganização dos processos internos (recursos organizacionais).

Dentre os comentários e críticas efetuados pelos respondentes sobre a sustentabilidade para MH, destacam-se: o nível elevado de exigências e comprovações requeridas para a certificação, o que traz dificuldades para os empreendimentos menores e novas adesões; a subjetividade presente nos critérios avaliativos da Folha Verde; e, a inexistência de estímulos e subsídios governamentais para compra de equipamentos ecoeficientes e uso de fontes energéticas alternativas para os pequenos empreendimentos.

5. REFERÊNCIAS

Almeida, L. T. de (2002). As interações entre comércio e meio ambiente. In: BRAGA, A. S.; MIRANDA, L. C. de (Org.). *Comércio e meio ambiente: uma agenda positiva para o desenvolvimento sustentável*. Brasília: MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE-(MMA) / Secretaria de Políticas para o Desenvolvimento Sustentável (SDS), p. 27-40.

X SEMINÁRIO 2013 ANPTUR

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). *NBR 15401:2006 - Meios de hospedagem - Sistema de gestão da sustentabilidade — Requisitos*. Recuperado em 30 dezembro, 2010, de <http://www.abnt.org.br/mtur>.

Ayuso, S. (2003). *Gestión sostenible en la industria turística – retórica y práctica en el sector hotelero español*. Tesis doctoral, Departament de Geografia, Universitat Autònoma de Barcelona, Madrid, Espanã.

Ayuso, S. (2006). Adoption of voluntary environmental tools for sustainable tourism: analysing the experience of spanish hotels. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13, 207-220.

Ayuso, S. (2007). Comparing Voluntary Policy Instruments for Sustainable Tourism: the experience of the Spanish Hotel Sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 15 (2), 144-159.

Barddal, R., Alberton, A., & Campos, L. M. de S. (2010, maio/ago.). As dimensões e métodos de mensuração da sustentabilidade e o turismo: uma discussão teórica. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 4 (2), 138-155.

Boer, J. de. (2003). Sustainability labelling schemes: the logic of their claims and their functions for stakeholders. *Business Strategy and the Environmental*, 12, 254-264.

Buckley, R. (2002). Tourism Ecolabels. *Annals of Tourism Research*, 29 (1), 183-208.

Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F., Pereira-Moliner, J., & López-Gamero, M. D. (2007). Environmental strategies and their impact on hotel performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 15 (6), 663-679.

Crouch, G. I. & Ritchie, B. J. R. (1999). Tourism, competitiveness and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44 (3), 137-152.

Dias, R. (2008). *Turismo sustentável e meio ambiente* (1ª ed., 4ª reimpr.). São Paulo: Atlas.

Editora Abril S. A. Recuperado em 28 dezembro, 2011, de <http://www.planetasustentavel.abril.com.br/noticia/desenvolvimento/caracteristicas-hotel-sustentavel-599063.shtml>.

Franco, L. C. (2004). *Competitividad y desarrollo turístico sostenible – la certificación en turismo sostenible en alojamientos de Brasil*. Tesina (Master) en Dirección y Gestión Turística, Escuela Oficial de Turismo, Universidad de Alicante, Alicante, España.

Font, X., & Tribe, J. (2002). Environmental certification in tourism and hospitality: progress, process and propsects. *Tourism Management*, 23, 197-205.

Guia Quatro Rodas Brasil 2012 (2011). Gabriela Erbetta (Ed.), São Paulo: Abril, 896p.

Hobson, K., & Essex, S. (2001, oct.). Sustainable tourism: a view from accommodation business. *The Service Industries Journal*, 21 (4), 133-146.

Instituto de Hospitalidade. (2005). *Resumo Executivo - Estudo de mercado internacional de ecoturismo para o Brasil*. Salvador: Autor.

Instituto de Hospitalidade (IH); Ministério do Turismo (MTur). (2007). *Hospitalidade: guia para profissionais operacionais*. Salvador.

X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

- Khanna, M.; Koss, P.; Jones, C.; Ervin, D. (2007) Motivations for voluntary environmental management. *Policy Studies Journal*, 35 (4), p. 751-772.
- Knowles, T., Macmillan, S., Palmer, J., Grabowski, P., & Hashimoto, A. (1999). The development of environmental initiatives in tourism: responses from the London sector hotel. *International Journal of Tourism Research*, 1 (4), 255-265.
- Massukado-Nakatani, M. S.; Teixeira, R. M. (2009, Mar.). Resource-based view as a perspective for public tourism management research: evidence from two Brazilian tourism destinations. *Brazilian Administration Review*, 6 (1), p. 62-77.
- Mihalič, T. (2000). Environmental management of a tourist destination. A factor of tourism competitiveness. *Tourism Management*, 21, 65-78.
- Oliveira, M. de A. S., & Rossetto, A. M. (2012). Políticas Públicas para o Turismo no Brasil – Integração entre Sustentabilidade e Crescimento. In *IX Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo. Anais...* São Paulo: Universidade Anhembi-Morumbi, Aleph. CD-ROM.
- Organização Mundial do Turismo. (2001). *Introdução ao turismo*. Amparo Sancho (dir. red.). São Paulo: Roca.
- Ritchie, J. R. B. & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Oxon: CABI.
- Rivera, J., & De Leon, P. (2005, Springer). Chief executive officers and voluntary environmental performance: Costa Rica's certification for sustainable tourism. *Policy Sciences*, 38, 107-127.
- Robinot, E., & Giannelloni, J.-L. (2010). Do hotels' "green" attributes contribute to customer satisfaction? *Journal of Services Marketing*. 24 (2), 157-169. Santa Barbara.
- Ruschmann, D. (1997). *Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente* (7ª ed). Campinas: Papirus. (Coleção Turismo).
- Saarinen, J. (2006). Traditions of sustainability in tourism studies. *Annals of Tourism Research*, 33 (4), 1121–1140.
- Seiffer, M. E. B. (2010). *Gestão ambiental: instrumentos, esferas de ação e educação ambiental* (1ª ed., 3ª reimpr.). São Paulo: Atlas.
- Skinner, E., Font, X., & Sanabria, R. (2004). Does stewardship travel well? Benchmarking accreditation and certification. *Corporate Social - Responsibility and Environmental Management*, 11 (3), 121-132.
- Swarbrooke, J. (2000). *Turismo sustentável: meio ambiente e economia: Vol. 2* (3ª ed.). São Paulo: Aleph.
- Vithessonthi, C. (2009). Corporate ecological sustainability strategy decisions: the role of attitude towards sustainable development. *Journal of Organisational Transformation and Social Change*, 6 (1), 49-64.