

A percepção dos gestores quanto às práticas sustentáveis implantadas em meios de hospedagem de pequeno porte

The managers perception about sustainable practices implanted in small lodging

Murilo de Alencar Souza Oliveira

Chefe do Departamento de Gestão Administrativa da Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ, Rio de Janeiro/RJ, Brasil
E-mail: murilodealencar@bol.com.br

Adriana Marques Rossetto

Professora Adjunta do Departamento de Arquitetura e Urbanismo da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis/SC, Brasil E-mail: amarquesrossetto@gmail.com

Artigo recebido em: 15-02-2014

Artigo aprovado em: 03-06-2014

RESUMO

Este artigo consiste da apresentação dos resultados de um estudo exploratório e qualitativo, com uso de pesquisa de campo e entrevistas semiestruturadas em 9 meios de hospedagem (MH) de pequeno porte localizados nos destinos turísticos de Armação dos Búzios/RJ, Gramado/RS e Chapada Diamantina/BA. O objetivo foi reconhecer as influências e implicações da incorporação de práticas socioambientais e/ou da rotulagem e certificação em sustentabilidade, como a Norma Brasileira Registrada (NBR) 15401:2006 (Sistema de Gestão de Sustentabilidade - Meios de Hospedagem), na tomada de decisão estratégica e na obtenção de vantagem competitiva, a partir da percepção dos gestores. Os resultados identificaram decisões voltadas para a sustentabilidade vinculadas ao processo de conscientização dos gestores e também mercadológicos, por seu uso como ferramenta de *marketing*, geração de retorno econômico e de exposição da marca. Identificou-se influência favorável dos programas governamentais voltados ao turismo sustentável, no entanto a descontinuidade destes levou à paralisação do processo de certificação em sustentabilidade em diversos MH. Também foram relatadas dificuldades quanto à conscientização dos funcionários, ao rigor burocrático da NBR 15401, à falta de apoio técnico no processo de certificação, aos custos dos equipamentos, à falta de trabalhadores qualificados, ao interesse de sócios e ao reconhecimento pelos hóspedes.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Gestão Hoteleira. Práticas Sustentáveis. Rotulagem e Certificação em Sustentabilidade.

ABSTRACT

This article presents the results of an exploratory and qualitative study, using field survey and semi-structured interviews in nine small lodging facilities (MH) located in tourist destinations of Búzios/RJ, Gramado/RS and Chapada Diamantina/BA. The aim was to recognize the influences and implications of incorporating environmental and/or sustainability labeling and certification practices - such as the Brazilian Standard Registered (NBR) 15401:2006 (Sustainability Management System - Lodging Facilities) - in decision making strategic and obtaining competitive advantage, based on the perception of managers. The results identified decisions aimed at sustainability linked to the consciousness of managers and market by its use as a marketing tool, generating economic returns and brand exposure process. Also, it identified favorable influence of government programs directed to sustainable tourism. However the discontinuity of these programs led to the shutdown of the certification process for sustainability in several MH. Difficulties have also been reported regarding the employee awareness, the bureaucratic rigor of ISO 15401, the lack of technical support in the certification process, the costs of equipment, lack of skilled workers, the interests of members and the recognition by guests.

Keywords: Sustainability. Hospitality Management. Sustainable Practices. Labeling and Sustainability Certification.

1. INTRODUÇÃO

Neste início de século a questão da sustentabilidade torna-se 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). Urge um turismo que seja sustentável quanto ao uso dos recursos naturais e que amplie o conhecimento e a consciência da população sobre os danos causados por uma atividade turística sem controles.

As atividades do turismo quando bem planejadas podem trazer retorno permanente às comunidades locais, pois reúnem condições para aprimorar, preservar e estabelecer limites sustentáveis para as atrações naturais, mas também podem destruir se não forem planejadas e implantadas de modo adequado. Portanto, é necessário o reconhecimento do ambiente natural como uma fonte vital do turismo, por ser esta parte fundamental das atrações turísticas (Barddal, Alberton, & Campos, 2010).

Nas duas últimas décadas surgiram centenas de iniciativas (rótulos, prêmios e selos ecológicos) e programas de certificação para destacar as organizações que adotam práticas sustentáveis em seus processos e movimentar a indústria do turismo em direção à sustentabilidade. O crescimento destas iniciativas tem demonstrado ser saudável para o turismo mundial, ao estruturar um sistema contribuinte com a certificação do setor, entretanto ainda é discreto e ainda imaturo diante da preponderância do turismo de massa (OMT, 2004).

Em relação ao segmento hoteleiro, foram criados diversos programas de certificação e rotulagem em sustentabilidade na Europa e na América do Norte, como o *Green Globe 21*, o *Leadership in Energy and Environmental Design [LEED]* e o *Travelife Sustainability System*, dentre outros. No Brasil surgiram algumas iniciativas, como o Selo Folha Verde do Guia Quatro Rodas (doravante Folha Verde), além de programas governamentais, como o Programa de Certificação do Turismo Sustentável [PCTS] e o Programa Bem Receber [PBR] que incentivaram a adesão de MH à Norma Brasileira Registrada [NBR] 15401:2006, relativa à sustentabilidade (Medeiros, Machado, Passador, & Passador, 2012).

Este artigo objetivou reconhecer as influências e implicações para a incorporação de práticas socioambientais e/ou de rotulagem e certificação em sustentabilidade na tomada de decisão estratégica e na obtenção de vantagem competitiva, a partir da percepção dos gestores

de 9 MH brasileiros de pequeno porte localizados nos destinos turísticos de Armação dos Búzios/RJ, Gramado/RS e Chapada Diamantina/BA. Para tal, o texto foi organizado em 4 seções além desta introdução, que são: revisão teórica; aspectos metodológicos; análise e discussão dos resultados; e, conclusões e considerações finais.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1. Iniciativas de Rotulagem e Certificação Ambientais

Um rótulo ou selo ambiental pode englobar definições de termos aplicados aos produtos ou setores industriais (como ‘verde’, ‘natural’, ‘sustentável’, dentre outros), prêmios ambientais, programas de autoparticipação, 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 aos menores impactos causados ao meio ambiente por parte da organização.

Também é necessário que um rótulo ou selo contemple 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 escolher entre os fornecedores alternativos de produtos certificados ou rotulados; e a evolução dos procedimentos e critérios que satisfaçam aos clientes, quanto ao significado e confiabilidade do rótulo, e aos fornecedores, quanto às vantagens de mercado dos produtos rotulados, os quais devem ultrapassar os custos de sua certificação (Buckley, 2002).

Os processos de rotulagem e de certificação ambientais (ou em sustentabilidade) são muito recentes no mundo. As primeiras iniciativas foram desenvolvidas na década de 1980, condizentes com o crescimento de uma opinião pública mais exigente (em especial de consumidores e investidores europeus e americanos) e preocupada com o desenvolvimento sustentável (Khanna, Koss, Jones, & Ervin, 2007).

Os primeiros programas objetivaram desenvolver e incorporar uma consciência nas decisões de compras de produtos com menores danos ambientais (proteção do meio ambiente), estimular melhorias contínuas nos processos produtivos (tecnologias limpas) e no fornecimento de informações com qualidade ambiental (transparência). Em decorrência, a

conquista de uma certificação passou a ser fator crucial para acessar mercados dotados de consumidores mais conscientes, e isto afeta as decisões de compra em todo o mundo, pois a empresa que quer ser sustentável inclui entre seus objetivos: cuidado com o meio ambiente, bem-estar dos *stakeholders* e constante melhoria da sua própria imagem (Almeida, 2002).

Nos países em desenvolvimento tais iniciativas surgiram apenas nos anos de 1990, com fins de atender às empresas de setores industriais exportadores (têxtil, calçado, papel e celulose, dentre outros). As razões dessa demora podem estar nos baixos níveis de renda *per capita* e no pouco número de consumidores internos dotados de consciência ecológica, condições que geram mercados domésticos reduzidos para produtos e serviços com certificações ambientais (Almeida, 2002).

Desde o início dos anos 2000, o reconhecimento e a valorização dos processos de rotulagem tem alcançado nova dimensão ao englobarem aspectos sociais e econômicos em sintonia com os ambientais. Entretanto, tem ocorrido certa confusão referente aos aspectos de credibilidade, imparcialidade e transparência do processo como um todo (reconhecimento, certificação e acreditação) (Boer, 2003) e quanto às responsabilidades (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).

Assim, vive-se um estágio de aprendizagem coletiva que requer transparência, interação e participação de todos os *stakeholders*, sobretudo nos países em desenvolvimento, sobre os rótulos ou selos em sustentabilidade, pois estes possuem limitado poder de *marketing*, devido ao fato de muitos clientes ainda ignorarem sua existência. Além disso, os negócios de menor porte têm maior dificuldade para aderirem aos programas de certificação, já que não possuem todas as condições e estruturas requeridas (Buckley, 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). O Quadro 1 traz algumas das relações entre os atores, motivos e significados quanto aos processos de rotulagem/certificação em sustentabilidade:

Quadro 1 - Processos de Rotulagem/Certificação Sustentável e suas Relações Principais

ATORES	MOTIVOS	SIGNIFICADOS
Produtores	- Pressões econômicas, regulatórias ou competitivas.	Ganho de competitividade, lucratividade, imagem e redução dos riscos de exposição aos acidentes ou problemas ambientais.
Consumidores	- Consciência moral. - Maior segurança e proteção à saúde. - 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. - 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 [ONGs]	- Pressões para produção e consumo mais sustentáveis. - Discussão e disseminação de informações sobre os impactos ambientais do consumismo.	Estabelecimento de padrões e práticas mais sustentáveis. Sustentabilidade planetária. Responsabilidade ambiental compartilhada. Fiscalização e premiação de iniciativas positivas.

Fonte: Elaborado a partir de Boer (2003).

Tais iniciativas em sustentabilidade consistem em mecanismos de caráter voluntário, voltados ao estabelecimento de informações acuradas e verificáveis relativas aos possíveis impactos de um produto/serviço e que visam estimular os fornecedores do turismo a melhorarem seu desempenho socioambiental em face às exigências legais. Contudo, a eficácia de um selo ou rótulo em sustentabilidade para o setor dependerá da qualidade ambiental do destino como um todo (OMT, 2004).

2.2. Iniciativas e Programas de Rotulagem e Certificação para o Turismo no Brasil

Um rótulo ou selo em sustentabilidade para o turismo consiste na identificação das práticas sustentáveis implantadas, tais como: preservação de áreas e paisagens naturais; redução no consumo de combustíveis fósseis e recursos naturais; uso de equipamentos ecoeficientes (como sensores de presença para acionamento de iluminação, torneiras com redução de fluxo e descargas sanitárias com vazão dupla); captação de águas de chuva e de energia solar; uso de composteira para aproveitamento de resíduos orgânicos; e, instalação de janelas e claraboias para ampliar a iluminação e a ventilação natural, dentre outras.

No Brasil, as iniciativas de rotulagem ou certificação em sustentabilidade no turismo são recentes e pouco conhecidas pela população em geral. Em 2002, o Governo Federal criou o Programa de Certificação do Turismo Sustentável [PCTS] com ênfase no segmento hoteleiro e em alguns destinos prioritários. O Programa 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 (Franco, 2004).

Um dos principais resultados do PCTS foi a criação da NBR 15401:2006, cujo objetivo foi especificar requisitos relativos à sustentabilidade dos MH 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], 2014).

Em 2007, o PCTS foi interrompido devido à 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 *marketing* e de comunicação para consolidar a marca junto aos *stakeholders* e de estímulos de interesse, adesão e continuidade nos empreendimentos, bem como de auxílio para seu acompanhamento e monitoramento (Oliveira & Rossetto, 2013).

Também em 2007, foi lançado o Programa Bem Receber (PBR) 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 em 30 destinos selecionados por fatores como: fluxo de turistas, quantidade de empresas do setor, potencial de crescimento baseada 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 (como a NBR 15401) e por meio de educação contínua para qualificação profissional, por meio do treinamento no trabalho e suporte de um conjunto de ferramentas didáticas (Tomazzoni, Zanett, & Laidens, 2009).

O PBR orientava os MH sobre modos de aplicarem as práticas sustentáveis às suas realidades e possibilitava que estes integrassem uma rede de outros empreendimentos comprometidos com a sustentabilidade, beneficiando-se da troca de informações e de divulgação coletiva (Souza & Laurino, 2012). O programa foi encerrado em 2009 sem esclarecimentos sobre os motivos de tal decisão. Contudo, iniciativas como esta tornam-se importantes pela contribuição na contenção dos impactos ambientais do turismo, mitigando

atitudes irresponsáveis que resultam em alterações contínuas, perda da atratividade e deterioração da biodiversidade das zonas turísticas, que alteram a percepção e o comportamento do turista (Tomazzoni *et al*, 2009).

Além dos programas governamentais também surgiram iniciativas privadas, como o Selo Folha Verde (Guia Quatro Rodas), uma publicação que desde 2008 destaca os hotéis, pousadas e *resorts* nacionais classificados como sustentáveis, após uma avaliação composta por 17 critérios de práticas sustentáveis, medidas de preservação ambiental e participação em projetos sociais nas comunidades locais (Guia Quatro Rodas Brasil 2012, 2011). A Folha Verde é concedida aos MH que mais se destacam nas avaliações e que assim recebem uma distinção na publicação anual do Guia, que é muito utilizado como instrumento de propaganda e *marketing*, pois é bem aceita e reconhecida pelos consumidores/turistas.

2.3. Estudos sobre a Tomada de Decisão em Sustentabilidade na Hotelaria

Desde o fim do milênio passado foram efetuados diversos estudos sobre os fatores relativos à tomada de decisão em sustentabilidade na hotelaria mundial. Knowles, Macmillan, Palmer, Grabowski e Hashimoto (1999) concluíram que os gestores de hotéis em Londres reconhecem e entendem a necessidade de proteger o meio ambiente e adotar práticas sustentáveis, mas suas ações são pragmáticas e voltadas para os objetivos da empresa. Bohdanowicz (2005) não identificou diferenças significativas entre gestores de hotéis de rede e independentes na Europa, quanto ao nível de conhecimento e consciência ambiental.

Em outro estudo, Freitas e Almeida (2010) consideraram que os gestores têm interesse em ações ambientais nos estabelecimentos (concentradas na redução de custos com os recursos), mas carecem de maior conhecimento sobre sustentabilidade e que os hóspedes consideram importante às ações ambientais, mas não demonstram interesse em conhecer as práticas dos MH. Hobson e Essex (2001) entenderam que as atitudes quanto aos princípios e práticas de desenvolvimento sustentável são reduzidas por um grau de inércia baseado nas barreiras de custo, tempo e perícia dos executores, de acordo com a percepção de gerentes hoteleiros em Plymouth (Inglaterra).

Em relação à postura dos clientes, na França, Robinot e Giannelloni (2009 e 2010) identificaram que as ações e iniciativas ambientais têm impacto positivo no comportamento e interferem na escolha dos consumidores, sendo entendidos como atributos ‘verdes’. Kuminoff, Zhang e Rudi (2010) concluíram que há disposição nos turistas para pagar preços diferenciados em hotéis integrantes de um programa de certificação na Virginia (EUA).

Bowman (2011), examinou o estado da certificação em turismo sustentável em países em desenvolvimento e afirma que o processo de construção de uma certificação pode ser uma poderosa ferramenta para construir um consenso nacional e gerar desenvolvimento legítimo e maior capacidade do Estado. Medeiros, Machado, Passador e Passador (2012) estudaram o processo de adoção da certificação *LEED* (construções verdes) em estabelecimentos hoteleiros e apontam que existem muitas razões para o crescimento da certificação de MH pelo mundo, porém os benefícios estão concentrados em aspectos financeiros, como a redução no consumo de energia e as economias geradas. Os entraves percebidos em sua adoção foram relativos aos custos e as dificuldades inerentes ao processo de construção.

Ayuso (2006 e 2007) identificou na hotelaria espanhola que a primeira razão relacionada à possível obtenção de vantagem competitiva quanto à adoção de práticas sustentáveis e/ou obtenção de um selo/rótulo em sustentabilidade foi à consciência pessoal dos gestores. As questões percebidas pelos gestores como facilitadoras ou barreiras para a implantação de práticas sustentáveis, selos ou rótulos ambientais estão no Quadro 2:

Quadro 2 – Questões Percebidas como Facilitadoras ou Barreiras na Implantação

FACILITADORE S OU	QUESTÕES PERCEBIDAS
BARREIRAS 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. · <i>Know-how</i> 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.
	<ul style="list-style-type: none"> · Variável investimentos e esforços dos recursos humanos.
Custos	
Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> · Melhoria da imagem da empresa. · Entrega de serviços específicos. · Economias de custo no médio e longo prazos. · 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).

Os principais benefícios ou incentivos observados por Ayuso (2006 e 2007) 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 foram: 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.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi exploratório, qualitativo, mediante pesquisa de campo e uso da técnica de entrevistas semiestruturadas. O objetivo foi reconhecer as influências e implicações das práticas socioambientais e dos processos de rotulagem e certificação em sustentabilidade, como a NBR 15401:2006, na tomada de decisão estratégica e na obtenção de vantagem competitiva, a partir das opiniões e percepções dos gestores do segmento hoteleiro.

A lógica do estudo foi descortinar como os gestores compreendem os impactos socioambientais que geram no destino turístico em que se localizam e identificar as motivações, os objetivos, os aspectos e os recursos internos relativos à adoção de práticas sustentáveis na escolha estratégica de longo prazo, de modo a obter diferenciais competitivos, gerar retornos econômicos e atrair clientes.

A amostra de pesquisa foi intencional, a partir da identificação de estabelecimentos hoteleiros reconhecidos por terem práticas sustentáveis implantadas localizados em 3 destinos nacionais, dotados de importantes atrativos turísticos naturais: Armação dos Búzios/RJ, Gramado/RS e Chapada Diamantina/BA. Ao todo foram identificados 15 MH, no entanto apenas 9 MH aceitaram participar do estudo.

As entrevistas com os gestores hoteleiros seguiram um roteiro, a partir de pressupostos teóricos sobre: turismo sustentável; rotulagem e certificação ambiental; tomada de decisão estratégica e competitividade turística; e, práticas de sustentabilidade na hotelaria. Ao todo foram 29 questões consolidadas em 5 blocos temáticos: 1) caracterização dos estabelecimentos hoteleiros; 2) fatores ambientais na decisão estratégia em sustentabilidade; 3) vantagem competitiva proporcionada com a decisão estratégica em sustentabilidade; 4) performance obtida com a decisão estratégica em sustentabilidade; e, 5) influência dos recursos internos na decisão estratégica em sustentabilidade.

Como constructo teórico foi utilizada a abordagem baseada em recursos internos, com uso das cinco categorias sumariadas por Massukado-Nakatani e Teixeira (2009) em estudo sobre destinos turísticos no Paraná: 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).

Para visualizar as práticas socioambientais implantadas nos 9 MH e realizar as entrevistas com gestores quanto aos processos de rotulagem e certificação em sustentabilidade pela NBR 15401:2006, foram efetuadas visitas técnicas entre julho e setembro de 2012. Em relação ao tratamento dos dados coletados nas entrevistas, foi efetuada a análise e agrupamento de conteúdos sobre as percepções, objetivos e motivações relativas às práticas existentes nos MH, que serão apresentadas a seguir.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Características dos estabelecimentos hoteleiros pesquisados

As características dos MH levantadas no primeiro bloco de questões são apresentadas no Quadro 3, ordenado pelo início de atuação, e no qual constam: nome de fantasia; localização (Município e Estado); cargo do entrevistado; número de unidades habitacionais (UHs); força de trabalho (FT) (média anual); e, selo ou rótulo em sustentabilidade recebido.

Quadro 3 – Meios de Hospedagem Participantes do Estudo

ATUAÇÃO	NOME DE FANTASIA	LOCALIZAÇÃO	CARGO	UH	FT	SELO/RÓTULO
1981	Hotel Canto Verde	Gramado/RS	Gerente operacional	30	12	Folha Verde
1984	Hotel Bangalôs da Serra	Gramado/RS	Sócios	48	17	Folha Verde
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	Folha Verde
2001	Pousada Vila Serrano	Lençóis/BA	Sócio	13	13 a 17	Folha Verde
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	Folha Verde

A maioria dos MH possui gestão familiar e todos são considerados de pequeno porte, pois possuem entre 6 e 48 UH e de 5 a 27 colaboradores em média no ano. Quanto à localização geográfica estão distribuídos da seguinte maneira: Gramado/RS (4), Chapada Diamantina/BA (3) e Armação dos Búzios/RJ (2). Em termos de tempo de atuação, três empreendimentos começaram a funcionar na década de 1980, dois nos anos de 1990 e outros três na década de 2000, além de um na década atual. Nenhum possui a certificação NBR 15401 e cinco receberam o Selo Folha Verde.

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

4.2. Fatores ambientais na decisão estratégia em sustentabilidade

O segundo bloco teve 8 questões voltadas a identificar as motivações, os objetivos e os principais fatores facilitadores e dificultadores que influenciaram na decisão de implantar práticas socioambientais sustentáveis e de busca de um rótulo, selo ou certificação em sustentabilidade pelos MH, sintetizadas no Quadro 4:

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

PERGUNTAS/RESPOSTAS
1- Quando teve início a implantação das práticas de sustentabilidade? Ao longo da década passada ao serem incorporadas nos projetos de construção ou na compra pelas atuais gestões. O PBR foi importante por 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 de certificação pela NBR 15401, estão na correção de problemas e na adequação para sua continuidade. Outros 2 MH pretendem dar continuidade à certificação pela NBR 15401 em breve. Dentre os 5 MH que obtiveram a Folha Verde, um decidiu não mais buscar a certificação NBR 15401 por considerar a Folha Verde mais importante para atrair a demanda e agregar maior valor na relação custo x benefício. Para um MH a obtenção da certificação não seria útil ou faria diferença em face do que já é realizado na pousada.
3- Quais foram os motivos de adoção de práticas de sustentabilidade? Conscientização dos proprietários em relação à sustentabilidade e uso como ferramenta de <i>marketing</i> , geração de retorno econômico (diferenciação) e de benefícios à marca.

4- Como as políticas ou programas governamentais influenciaram a decisão em sustentabilidade? Para 2 gestores elas foram fundamentais para divulgar as atitudes socioambientais adotadas e sua reprodução (<i>benchmarking</i>), 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 (NBR 15401), apoio na organização das práticas implantadas e capacitações e treinamentos oferecidos. Para 4 respondentes não influenciaram pelo fato dos MH não terem participado, seja por desconhecimento ou pela decisão ter sido tomada antes da criação dos programas.
5- Quais foram os principais problemas enfrentados na implantação da sustentabilidade? Falta de profissionais capacitados e conscientes em sustentabilidade, lidar com os resíduos operacionais gerados, a linguagem dos auditores, o rigor burocrático e as exigências da NBR 15401, a falta de interesse e participação por parte de alguns sócios, os custos requeridos para o processo de certificação e de mudanças estruturais, e 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 comprometidos com a sustentabilidade, a redução de custos, as práticas ambientais existentes e a conscientização dos hóspedes.
7- Quais foram os objetivos da implantação da sustentabilidade? 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 custos e de consumo de recursos; 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 de outras organizações e dos hóspedes sobre sustentabilidade. O baixo nível educacional da população em geral e a escassez de mão-de-obra qualificada.

As entrevistas revelaram que a implantação das práticas sustentáveis nos MH ocorreu nos projetos de construção/adequação estrutural ou no momento de aquisição do negócio, devido aos interesses dos proprietários atuais, sendo estes subjetivos - inerentes à preocupação e satisfação pessoal por sua atuação em prol da conservação da região, e práticos – relativos à redução do consumo de recursos naturais e de custos, de melhoria no retorno financeiro e de diferenciação mercadológica.

A existência de políticas e programas governamentais para certificação em sustentabilidade foram importantes devido à(s): capacitações e incentivos prestados; normatização dos processos operacionais; e, estruturação da gestão com vistas à sustentabilidade. Também atuaram como facilitadores da decisão em sustentabilidade a aprendizagem das equipes de trabalho, a localização em destinos de natureza e a redução de custos em consequência das práticas implantadas.

Em relação às dificuldades de implantação de práticas sustentáveis, os problemas relatados foram quanto à conscientização e de qualificação dos funcionários, ao rigor burocrático e falta de apoio técnico no processo de certificação, aos custos dos equipamentos e à falta de interesse de sócios e de reconhecimento pelos hóspedes. Apesar disto, 5 MH pretendem dar continuidade à certificação em sustentabilidade pela NBR 15401.

Da mesma forma que nos estudos de Freitas e Almeida (2010) e Knowles, Palmer, Grabowski e Hashimoto (1999) identificou-se que os gestores têm interesse em ações ambientais e que sua adoção está fortemente alicerçada em seu conhecimento sobre os benefícios tanto ambientais como mercadológicos que elas podem trazer para o seu negócio. Também, percebe-se que as práticas de desenvolvimento sustentável são reduzidas por um grau de inércia baseado nas barreiras de custo, tempo e perícia dos executores, como visto por Hobson e Essex (2001).

4.3. Vantagens competitivas derivadas da decisão estratégica em sustentabilidade

O Quadro 5 apresenta 7 questões relativas à decisão estratégica dos MH em adotar práticas sustentáveis e/ou certificar-se em sustentabilidade e seus impactos na percepção dos *stakeholders* (comunidade, hóspedes, funcionários e concorrentes).

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> , folhetos e <i>displays</i> nas UHs e em painéis internos. Também pela repercussão derivada do Selo Folha Verde (propaganda boca-a-boca, participação em entrevistas e reportagens).
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 na percepção das práticas implantadas.
3- Como as práticas sustentáveis implantadas são percebidas pelos hóspedes? 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 e elevado grau cultural que valoriza o contato com a natureza. A demanda estrangeira já procura sua hospedagem com preocupação socioambiental.
4- Como as práticas sustentáveis implantadas são percebidas pela comunidade? De modo positivo em função de matérias publicadas na mídia, da 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 às práticas adotadas.
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 dos Búzios/RJ vigora uma visão de competitividade. Na Chapada Diamantina/BA houve mobilização das pequenas pousadas e maior preocupação por parte dos hotéis para uma gestão profissional. Em Gramado/RS há troca de informações, ideias e parcerias relativas às práticas adotadas entre os MH.
6- Como as práticas sustentáveis implantadas influenciam a decisão dos hóspedes quanto à escolha do MH? Não há como mensurar a satisfação dos hóspedes, porém existe uma influência indireta junto com outras questões. De modo geral ainda não influenciam no processo de decisão quanto ao 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 e incremento

pela associação da marca com a construção de uma rede de hotéis sustentáveis.	7- Como as práticas sustentáveis implantadas impactam no nível de competição da destinação turística? O impacto é pequeno, excetuando-se os MH certificados pela NBR 15401, pois a certificação pode influenciar no nível do turismo internacional. Há influência pelo estado de preservação e conservação ambiental, porém é difícil ter certeza sobre este impacto, pois falta maior atuação governamental nas regiões turísticas.
---	--

Em relação às percepções geradas nos *stakeholders*, os gestores apontam que a implantação das práticas de sustentabilidade foi bastante questionada pelos funcionários, mas no decorrer do processo houve maior conscientização e adesão, porém a alta rotatividade de trabalhadores interfere negativamente no processo de aprendizagem e entendimento das práticas. Esta é uma das barreiras para implantação das práticas sustentáveis que Hobson e Essex (2001) alertavam em seu estudo.

Quanto aos hóspedes, é difícil mensurar o nível de percepção, pois apenas aqueles dotados de preocupação socioambiental parabenizam pelas iniciativas tomadas. Entre os concorrentes a percepção quanto à importância da sustentabilidade em seus negócios é bem reduzida, porém existem exceções na Chapada Diamantina/BA e em Gramado/RS, derivados da mobilização, da troca de informações e ideias, e da necessidade de profissionalização da gestão. Embora estas práticas possam compor as ações votadas à competitividade como colocado por Ayuso (2006 e 2007), os gestores não identificam nem entre os hóspedes, nem entre os concorrentes forte diferenciação. Isto pode ser um fator preponderante como barreira para adoção mais generalizada destas práticas, ficando com forte dependência da consciência e conhecimento do gestor de outros benefícios além do reconhecimento dos clientes.

Existe o entendimento dos entrevistados que a maioria dos residentes das comunidades locais não entende a importância das práticas sustentáveis nos MH, por desconhecimento do assunto e que o estado de preservação e conservação ambiental influencia no nível de competitividade do destino, porém é difícil ter certeza sobre este impacto, pois falta maior atuação governamental nas regiões turísticas. Cabe frisar que todos os MH pesquisados divulgam as práticas sustentáveis adotadas como vetor mercadológico e aqueles reconhecidos pela Folha Verde valorizam a repercussão positiva da conquista.

4.4. Impactos no desempenho derivados da decisão estratégica em sustentabilidade

Para identificar os reflexos e impactos da decisão estratégica de implantar práticas sustentáveis e/ou certificação em sustentabilidade no desempenho dos MH (econômico e socioambiental) foram efetuadas 5 perguntas, conforme o Quadro 6:

Quadro 6 – Decisão Estratégica em Sustentabilidade e Desempenho dos MH

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 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 na adequação estrutural, porém os custos foram logo internalizados e as práticas implantadas dão retorno e podem ser lucrativas (redução no consumo de água e energia, e tratamento adequado de resíduos orgânicos). Contudo, muitos itens requerem um planejamento de médio e longo prazos. 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 ou pelo Selo 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 os MH não 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 (doações de materiais e recursos financeiros, promoção de palestras e eventos educacionais, e comercialização de produtos artesanais locais).

Para os gestores entrevistados as práticas implantadas geram impactos positivos na imagem dos MH junto às comunidades, caracterizando-os como referências locais em termos de sustentabilidade, a partir de matérias na mídia e realização de eventos, cursos e palestras. No entanto, a valorização é pouca por causa de falta de educação/conhecimento do público em geral e de informações sobre o assunto.

Quanto aos custos operacionais, os impactos foram maiores na construção ou adequação estrutural, mas logo foram internalizados e as práticas geraram retorno econômico pela redução no uso de recursos naturais (água, energia e outros insumos). Houve aumento nos custos com funcionários e sistemas de controle das ações e metodologias necessárias ao processo de certificação, o que se configura como uma barreira significativa, segundo Hobson e Essex (2001), sendo os custos financeiros um fator de grande influência no processo de decisão dos gestores. 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 cerca de metade dos MH. É interessante frisar a inexistência de instrumentos adequados para precisar se as alterações ocorridas nos fatores elencados foram devido à ligação com as práticas de sustentabilidade ou à conquista da Folha Verde. Quase todos os MH pesquisados desenvolvem ações e iniciativas socioculturais nas comunidades locais.

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

O último bloco teve 6 questões quanto à influência dos recursos internos na decisão estratégica em sustentabilidade, apresentadas no Quadro 7.

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 do meio ambiente. As instalações e estruturas já existentes ensejaram 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 estes não influenciaram na decisão. Para alguns a contribuição foi efetiva pela integração e atuação das equipes de trabalho quanto às responsabilidades na 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 houve contribuição efetiva, pois as medidas adotadas foram de baixo custo. A conscientização gera menor custo e maior convencimento da importância da sustentabilidade. O apoio inicial dos organismos parceiros e os subsídios concedidos foram importantes no início do processo de certificação pela NBR 15401.
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 implantar a sustentabilidade e seu repasse para a equipe.
5- Como os recursos da arquitetura organizacional contribuíram para a decisão em sustentabilidade? Os relacionamentos derivados do PBR e do PCTS foram muito importantes. A participação em conselhos ambientais locais auxiliou na formação e fortalecimento cultural dos proprietários, e as parcerias e trocas de informações com outros MH geraram boa contribuição.
6- Quais recursos internos (físicos, humanos, financeiros, organizacionais e da arquitetura organizacional) dificultaram a decisão em sustentabilidade? Recursos humanos - em face do baixo nível educacional, da falta de qualificação e da dificuldade de obtenção e retenção de profissionais. Recursos financeiros - pelo porte reduzido e pela limitação de investimentos. Recursos físicos - devido às dificuldades e geração de custos para adequação estrutural. Recursos organizacionais - demandaram trabalho na reorganização e detalhamento dos processos operacionais.

Os principais recursos internos que contribuíram para decisão de estratégica em sustentabilidade foram: físicos - localização em destinos de natureza e instalações já existentes; humanos - integração, capacitação e troca de experiências, valores e princípios entre gestores e/ou equipes de trabalho; e, arquitetura organizacional - relacionamentos derivados do PBR, parcerias com outros MH e participação em conselhos locais de 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 implantação da 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).

Percebe-se neste estudo que os custos não foram percebidos como barreiras pelos gestores, pois estes optaram por implantar ações de baixo impacto financeiro. Entretanto, como colocado por Hobson e Essex (2001), o custo influencia a decisão de adoção de práticas ambientais e se forem significativos constituem-se em entrave para sua implantação. Além disso, confirma-se como barreira a qualificação dos recursos humanos. Já o porte dos MH mostrou ser um elemento que influencia a capacidade de implantar práticas mais complexas e para a própria manutenção de uma equipe capacitada e orientada para a sustentabilidade.

5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atividade turística tem auxiliado na organização e desenvolvimento de muitos territórios, em especial quanto ao ingresso de recursos econômicos. Entretanto, ao mesmo tempo tem trazido grandes alterações socioculturais e ambientais, em muitos casos descaracterizando estes espaços, resultando em grandes impactos ambientais. Sendo o setor hoteleiro parte integrante desta cadeia do turismo e também responsável por parte destes impactos, a utilização de práticas ambientais torna-se ponto fundamental para a preservação socioambiental dos espaços turísticos.

Entretanto, mesmo sendo fundamental a adoção destas práticas tem sido efetuada de forma lenta e no setor de hospedagem ainda é bastante insipiente. Entender a percepção dos gestores de MH possibilitou reconhecer as influências e implicações para a incorporação de práticas socioambientais e/ou de rotulagem e certificação em sustentabilidade na tomada de decisão estratégica e na obtenção de vantagem competitiva e identificar barreiras à implantação destas práticas.

Destacam-se como pontos relevantes neste processo: o nível elevado de exigências e comprovações requeridas para certificação, o que traz dificuldades para os empreendimentos menores e também para novas adesões; a subjetividade presente nos critérios avaliativos da Folha Verde; e, a inexistência de estímulos e subsídios governamentais para comprar equipamentos ecoeficientes e de uso de fontes energéticas alternativas para os pequenos MH.

Os resultados encontrados no estudo mostraram-se semelhantes aos relatados por 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 exibição da marca. Também foram similares no que tange aos principais benefícios ou incentivos gerados, como a redução de custos, o aumento da eficiência e de uma postura ética.

Por fim, entende-se que a decisão estratégica de implantar práticas socioambientais e de certificar-se em sustentabilidade afeta de modo positivo o desempenho dos MH, contudo a sustentabilidade exerce fraca influência na escolha dos hóspedes, apesar da quase inexistência de ferramentas para mensuração. Entretanto, identifica-se a pretensão dos gestores em sua totalidade em manter as práticas já implantadas e até ampliá-las. Isto evidencia que, vencida a barreira do desconhecimento e a inércia natural de implementação de mudanças, mesmo com a falta de incentivo e o pouco reconhecimento externo (clientes e fornecedores), os benefícios que estas práticas trazem passam a ser percebidos pelos gestores como de grande importância para a sustentabilidade de longo prazo do negócio e da própria destinação turística.

Alguns gestores afirmam que no futuro próximo poderá ocorrer uma valorização da sustentabilidade na escolha de uma hospedagem no país, 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.

Conclui-se que um dos elementos importantes e que mostrou ser fundamental para que gestores, clientes, fornecedores e concorrentes valorizem as práticas ambientais é o conhecimento e conscientização sobre os benefícios de longo prazo que podem representar para a melhoria e manutenção dos destinos turísticos e da própria atividade turística.

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), 27-40.

Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). (2006). *NBR 15401:2006 - Meios de hospedagem - Sistema de gestão da sustentabilidade — Requisitos*. Recuperado em 07 maio, 2014, de <http://www.abnt.org.br/mtur>.

- Ayuso, S. (2006). Adoption of voluntary environmental tools for sustainable tourism: analysing the experience of spanish hotels. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13, 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), pp.138-155.
- Bohdanowicz, P. (2005, May.) European hoteliers' environmental attitudes: greening the business. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 188-204.
- 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.
- Bowman, K. S. (2011). Sustainable tourism certification and state capacity: keep it local, simple, and fuzzy. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 5(3), 269-281.
- Buckley, R. (2002). Tourism Ecolabels. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 183-208.
- 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.
- Freitas, A. L. P., & Almeida, G. M. M. (2010, ago.). Avaliação do nível de consciência ambiental em meios de hospedagem: uma abordagem exploratória. *Sociedade & Natureza*, 22(2). Uberlândia.
- 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), pp.133-146.
- Instituto de Hospitalidade (IH), & Ministério do Turismo (MTur). (2007). *Hospitalidade: guia para profissionais operacionais*. Salvador.
- Khanna, M., Koss, P., Jones, C., & Ervin, D. (2007). Motivations for voluntary environmental management. *Policy Studies Journal*, 35(4), 751-772.
- Knowles, T., Macmillan, S., Palmer, J., Grabowski, P., & Hashimot, A. (1999). The development of environmental initiatives in tourism: responses from the London sector hotel. *International Journal of Tourism Research*, 1(4), 255-265.
- Kuminoff, N. V., Zhang, C., & Rudi, J. (2010, oct.). Are travelers willing to pay a premium to stay at a “Green” Hotel? *Agricultural and Resource Economics Review*, 39(3), pp.468–484.

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), pp.62-77.

Medeiros, M. de L., Machado, D. F. C., Passador, J. L., & Passador, C. S. (2012, mar.-abr.). Adoção da certificação *LEED* em meios de hospedagem: esverdeando a hotelaria? *Revista de Administração de Empresas*, 52(2), 179-192.

Oliveira, M. de A. S., & Rossetto, A. M. (2013, set.-dez.). Políticas públicas para o turismo no Brasil – integração entre sustentabilidade e crescimento. *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, 15(3), pp.322–339.

Organização Mundial do Turismo. (2001). *Introdução ao turismo*. Amparo Sancho (dir. red.). São Paulo: Roca.

Organização Mundial do Turismo. (2004). *Iniciativas voluntárias para o turismo sustentável: inventário mundial e análise comparativa de 104 selos ecológicos, prêmios e iniciativas de autocomprometimento*. São Paulo: Roca.

Robinot, E., & Giannelloni, J.-L. (2009). Attitude toward environmentally friendly hospitality management: a measurement scale. *Recherche et Applications en Marketing (English ed.)*, 24(2), 29-50.

Robinot, E., & Giannelloni, J.-L. (2010). Do hotels' "green" attributes contribute to customer satisfaction? *Journal of Services Marketing*, 24(2), Santa Barbara, 157-169.

Souza, C. A. de, & Laurino, A. T. (2012, out.-dez.). Programa Bem Receber em Foz do Iguaçu, Paraná: o resgate de uma experiência nos meios de hospedagem. *Revista Rosa dos Ventos*, 4(4), pp. 625-637.

Tomazzoni, E. L., Zanette, F. C., & Laidens, M. C. (2009, set.). Gestão em hotelaria e sustentabilidade ambiental: análise da experiência do Programa Bem Receber na região das hortênsias (serra gaúcha). *Observatório de Inovação do Turismo – Rev. Acadêmica*, 4(3), 14.