

INTEGRATED MODEL OF SUSTAINABILITY AND COMPETITIVENESS FOR SMALL ACCOMMODATIONS IN BRAZIL [MISCMH]

Autores:

Murilo de Alencar Souza Oliveira

Doutor em Administração e Turismo – Universidade do Vale do Itajaí/UNIVALI.
Chefe do Departamento de Gestão Administrativa - Instituto Oswaldo Cruz/IOC-FIOCRUZ
Av. Brasil, 4365 – Pavilhão Paulo Sarmento, 2 andar – Manguinhos - Rio de Janeiro/RJ,
Brasil. CEP: 21040-900.

Professor da Faculdade Internacional Signorelli/FISIG

Rua Araguaia, 1, Freguesia, Jacarepaguá, Rio de Janeiro/RJ, Brasil. CEP: 22.760-401

Telefone: 55 21 9649-0302

E-mail: murilodealencar@bol.com.br, malencar@fiocruz.br.

Biografia: Doutor em Administração e Turismo/UNIVALI. Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios/UFRRJ. Especialista em Desenvolvimento de RH/UFRJ e em Administração de RH/FABES. Graduado em Administração de Empresas/UERJ. Atua há 14 anos como docente de cursos de graduação e especialização em Gestão Empresarial. Atua há 11 anos como Analista de Gestão na Fundação Oswaldo Cruz, com experiência em Gestão de Carreiras, Desenvolvimento de Recursos Humanos e Gestão Administrativa. Possui interesse de pesquisa nos temas de sustentabilidade, turismo e desenvolvimento sustentável.

Adriana Marques Rossetto

Doutora em Engenharia de Produção/UFSC.

Professor Adjunto do Programa de Pós-Graduação em Urbanismo, História e Arquitetura da Cidade (PGAU-Cidades) - Departamento de Arquitetura e Urbanismo/UFSC.

Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima - Trindade - Florianópolis - Santa Catarina – Brasil, CEP: 88040-900.

Telefone: 55 048 99720424

Biografia: Arquiteta e Urbanista, mestrado em Engenharia Civil e doutorado em Engenharia de Produção, na área de concentração em Gestão Ambiental. Professora adjunta - UFSC, atuando como professora permanente e sub-coordenadora do Programa de Mestrado em Urbanismo, História e Arquitetura da Cidade. Atua principalmente nos seguintes temas: gestão ambiental e sustentabilidade, políticas públicas e desenvolvimento urbano e regional, turismo sustentável.

INTEGRATED MODEL OF SUSTAINABILITY AND COMPETITIVENESS FOR SMALL ACCOMMODATIONS IN BRAZIL [MISCMH]

ABSTRACT

The article proposed an Integrated Model of Sustainability and Competitiveness for Small Accommodations [MISCMH] from the analysis of the strategic decision in sustainability in search of competitive advantages in Brazil. The study was qualitative (exploratory research and field), with the use of direct observation and semi-structured interviews with managers hoteliers Brazilians. The sample of research was composed by 6 accommodation establishments certificates by the Brazilian Standard Recorded - NBR 15401:2006 (Lodging - System of Management of Sustainability) and 9 others with best practices in sustainability, but not certificates. Every are located on 3 tourist destinations: Armação dos Búzios, Chapada Diamantina and Região das Hortênsias. The results indicate the main external factors of adherence to sustainability: pressures for competitiveness in tourist destinations and search for differentiation of market. The organizational resources that most favored the decision in sustainability, through the resource-based view [RBV], were: location and building structures (physical); awareness of the owners and employee involvement (human) and construction of relationships and partnerships (organizational architecture). The Model generates reflections about the direct link between a business hotel with the directions and constraints (opportunities and threats) presents in a tourist destination, because its greater competitiveness and future viability depends on the proper maintenance of the workplace.

Keywords: Strategic Decision in Sustainability. Certification in Sustainability. Lodging. Integrated Model of Sustainability and Competitiveness for Small Accommodations [MISCMH].

MODELO INTEGRADO DE SUSTENTABILIDADE E COMPETITIVIDADE PARA PEQUENAS ACOMODAÇÕES HOTELEIRAS NO BRASIL [MISCMH]

RESUMO

O artigo propõe um Modelo Integrado de Sustentabilidade e Competitividade para Meios de Hospedagem de Pequeno Porte [MISCMH] a partir da análise da tomada de decisão estratégica em sustentabilidade para obtenção de vantagens competitivas no Brasil. O estudo foi qualitativo (pesquisa exploratória e de campo), com uso de observação direta e entrevistas semiestruturadas com gestores hoteleiros brasileiros. A amostra de pesquisa foi composta por 6 MH certificados pela Norma Brasileira Registrada [NBR] 15401:2006 (Meios de Hospedagem - Sistema de Gestão da Sustentabilidade) e 9 outros com práticas sustentáveis, mas não certificados. Todos estão localizados em 3 destinações turísticas: Armação dos Búzios, Chapada Diamantina e Região das Hortênsias. Os resultados apontam os principais fatores externos de adesão à sustentabilidade: pressões por competitividade nos destinos turísticos e busca por diferenciação de mercado. Os recursos organizacionais que mais favoreceram à tomada de decisão em sustentabilidade, mediante a Visão Baseada em Recursos [RBV], foram: localização e estruturas prediais (físicos), consciência dos proprietários e envolvimento dos trabalhadores (humanos) e construção de relacionamentos e parcerias (arquitetura organizacional). O Modelo gera reflexões sobre a ligação direta de um negócio hoteleiro com os rumos e condicionantes (oportunidades e ameaças) presentes no destino turístico, pois sua maior competitividade e a viabilidade futura dependem da manutenção adequada do local.

Palavras-chave: Decisão Estratégica em Sustentabilidade. Certificação em Sustentabilidade. Meios de Hospedagem. Modelo Integrado de Sustentabilidade e Competitividade para Meios de Hospedagem de Pequeno Porte [MISCMH].

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade emerge como questão relevante para o setor do turismo neste início de século, tão caracterizado por pressões competitivas relativas à redução de custos, no qual surge uma demanda mais sensível às questões inerentes ao crescimento econômico e ao desenvolvimento social e ambiental de modo responsável. Contudo, a preocupação com o equilíbrio e a imbricação entre essas dimensões é ainda pouco visível e estudada no segmento hoteleiro brasileiro.

No Brasil, a incorporação de práticas sustentáveis e os programas de rotulagem e certificação em sustentabilidade para o turismo têm ocorrido nos últimos anos, por meio de políticas públicas e de iniciativas privadas. Na década passada, o Governo Federal criou alguns programas e instrumentos para auxiliar na melhoria do turismo, como o Programa de Certificação em Turismo Sustentável [PCTS] e o Programa Bem Receber, dentre outros, e que se tornaram importantes instrumentos para estabelecimento de padrões para um turismo sustentável.

O Ministério do Turismo [MTur] em parceria com a Associação Brasileira de Normas Técnicas [ABNT] constituiu um grupo de trabalho para o desenvolvimento de normas de certificação das atividades turísticas, denominado Comitê Brasileiro de Normalização em Turismo – CB 54, que elaborou, publicou e disponibilizou 84 normas referentes a(o): Turismo de Aventura, Transporte, Competências Profissionais, Acessibilidade, Turismo Equestre, Mergulho Recreativo, Cicloturismo e Meios de Hospedagem [MH]. Uma das normas específicas para a hotelaria é a Norma Brasileira Registrada [NBR] 15401:2006 (Meios de Hospedagem - Sistema de Gestão da Sustentabilidade) que teve por base requisitos e indicadores que possibilitem planejar e operar as atividades de hospedagem de acordo com os princípios do turismo sustentável (ABNT, 2006).

Dentre os diversos integrantes do setor do turismo, o segmento hoteleiro é um dos principais consumidores de recursos naturais, sobretudo energia e água, além de gerar muitos resíduos e usar substâncias poluentes que impactam no meio ambiente. Também gera alterações nas paisagens naturais derivadas das construções e da infraestrutura necessárias para o funcionamento de suas organizações. Por isto, a NBR 15401 foi redigida para ser aplicada a todos os tipos e portes de organizações, mas com atenção particular à realidade e aplicabilidade nas pequenas e médias empresas. Os objetivos presentes na norma foram voltados a especificar requisitos relativos à sustentabilidade dos meios de hospedagem, por meio de 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 (ABNT, 2006, 2012).

A presente pesquisa baseia-se no estudo do relacionamento entre a sustentabilidade (práticas socioambientais e certificações sustentáveis) e a competitividade no segmento hoteleiro. Cabe então identificar os fatores que possibilitem ao segmento hoteleiro ser mais ativo no desenvolvimento de ações sustentáveis no turismo, para que todos os integrantes e interessados em sua cadeia produtiva (órgãos públicos, associações empresariais, trabalhadores e comunidades organizadas, dentre outros) possam ampliar sua consciência e contribuir para um turismo sustentável (ambiental, econômico e sociocultural) no Brasil.

Justifica-se este estudo pelo fato que no turismo, e em particular na gestão hoteleira, é necessária a compreensão das forças e influências nas tomadas de decisões estratégicas, e dentro destas, qual seria o papel da sustentabilidade. Busca-se assim maior compreensão sobre o papel, as condições e as percepções da sustentabilidade para a hotelaria, a sociedade e o desenvolvimento das teorias organizacionais.

O objetivo do trabalho foi propor um modelo integrado entre sustentabilidade e competitividade na análise da tomada de decisão estratégica em meios de hospedagem de pequeno porte brasileiros. Para fins de atingir o objetivo proposto, o artigo foi estruturado em seis seções: Introdução; Revisão de Literatura; Método de Pesquisa; Características dos Destinos Turísticos dos MH Pesquisados; Modelo Integrado de Sustentabilidade e Competitividade para Meios de Hospedagem de Pequeno Porte [MISCMH]; e, Considerações Finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A Competitividade nos Destinos Turísticos

O crescimento econômico mundial do turismo e o fenômeno da globalização têm gerado alta competição entre os diferentes destinos, os quais buscam atrair mais receitas, taxas e empregos derivados das atividades turísticas. Destinos competem por despertar o interesse dos turistas potenciais e se posicionam como locais a serem selecionados para suas viagens (Acerenza, 2003), de forma a superar a atratividade de outros destinos concorrentes (Dwyer & Kim, 2003).

A seleção ou escolha que um turista faz entre os destinos turísticos que lhe são possíveis é condicionada por uma série de fatores e tem por característica ser subjetiva. Irá se basear em como o turista percebe um destino e a capacidade deste atender às suas necessidades ou motivações. Os principais fatores que influenciam essa decisão estão relacionados ao modo como percebe os atrativos turísticos do destino e a distância que terá de percorrer para chegar até o mesmo, incluindo-se aí o tempo e as condições necessárias para deslocar-se (Acerenza, 2003). A competitividade entre destinações concorrentes no turismo relaciona-se à habilidade de entregar produtos ou prestar serviços de modo a superar os outros destinos, naqueles aspectos que são considerados como mais relevantes de acordo com as experiências e desejos dos visitantes. Será mais competitiva a destinação que criar um bem-estar sustentável para seus residentes (Dwyer & Kim, 2003).

O desempenho e a posição de mercado de um destino dependem dos recursos básicos disponíveis e da sua gestão e organização, sob uma lógica econômica, e das estratégias de competitividade. É consenso que a competitividade será um antecedente da economia do bem-estar e da prosperidade da população local. Portanto, o desenvolvimento de ferramentas para mensurar a competitividade seria de alta importância para as políticas públicas e a administração das empresas turísticas (Miki; Gândara & Medina-Muñoz, 2011).

A demanda tem suscitado que os produtos turísticos incorporem aspectos sustentáveis e força o setor do turismo a se adaptar aos novos gostos e preferências (Claver-Cortés, Molina-Azorín, Pereira-Moliner, & López-Gamero, 2007). A conservação ambiental de uma destinação turística pode se tornar fator essencial em termos de competitividade, desde que mantenha sua atratividade e apelo perante os turistas. Competitividade entendida como a *“ability of a destination to provide a high standard of living for residents of the destination”* (Crouch & Ritchie, 1999, p. 137), ou seja, que contribua para a prosperidade e qualidade de vida do destino.

No cenário internacional, alguns dos principais estudos recentes sobre a competitividade turística, inclusive com a proposição de modelos conceituais, foram desenvolvidos por: Crouch e Ritchie (1999); Ritchie e Crouch (2010); e, Dwyer e Kim (2003). O trabalho desenvolvido por Dwyer e Kim (2003) consistiu da elaboração de um modelo de competitividade de destinos turísticos que identifica os fatores-chave de sucesso na determinação da competitividade e permite efetuar comparações entre países e entre setores da indústria do turismo. Os autores buscaram utilizar os principais elementos inerentes às

questões envolvidas na ideia de exploração da competitividade, de acordo com a literatura de referência, e com uso de um conjunto de indicadores objetivos e subjetivos desenvolvidos para mensurar a competitividade de um destino turístico. O modelo permite identificar os pontos fortes e fracos de distintos destinos turísticos e pode ser utilizado para tornar o turismo um contribuinte mais eficiente e eficaz para o aumento da prosperidade socioeconômica local.

Crouch e Ritchie (Crouch & Ritchie, 1999; Ritchie & Crouch, 2010) desenvolveram uma estrutura conceitual de competitividade/sustentabilidade para avaliar a habilidade de um destino competir no mercado internacional do turismo, a partir da obtenção de vantagens comparativas ou competitivas que consigam prover qualidade de vida aos residentes. As vantagens comparativas são baseadas em *resources endowments*, ou seja, na dotação dos recursos macro ambientais desenvolvidos e acumulados pela sociedade ao longo do tempo (humanos, físicos, capital, de conhecimento, históricos e culturais, infraestrutura do turismo e tamanho da economia). As vantagens competitivas referem-se aos níveis de eficiência e eficácia com que o destino emprega os recursos disponíveis (*resources deployment*) para sua manutenção, crescimento e desenvolvimento.

O Modelo de Ritchie e Crouch (2010) é formado por 7 componentes cujo principal item está nas atrações e recursos de apelo ao turista que consistem nos aspectos fundamentais na escolha dos visitantes em relação aos outros destinos, tais como: clima e fisiografia, cultura e história, atividades desenvolvidas, eventos especiais e entretenimento, estrutura e laços de mercado (ligações com outros países/regiões pelos aspectos de proximidade afetiva, imigrações, similaridade religiosa ou cultural). Outros fatores formam a base de sustentação para as atrações e recursos do destino que irão prover suporte ao sucesso e que necessitam de grande atenção dos gestores quanto à viabilidade do crescimento das atividades de turismo: infraestrutura (rodovias, serviços de transporte e informação, fornecimento de energia e água, saneamento); acessibilidade (facilidade de vistos de entrada, linhas aéreas, capacidade de aeroportos e portos); recursos de facilitação e hospitalidade (nível e qualidade dos serviços prestados, dos recursos humanos locais, educação); empreendedorismo (apoio às pequenas empresas do turismo); e, vontade política (esforços para desenvolver a competitividade).

2.2 Estudos sobre Competitividade nos Destinos Turísticos Brasileiros

Dentro os estudos sobre competitividade nos destinos turísticos brasileiros, Cunha e Cunha (2005) desenvolveram um Modelo de Impacto do Turismo no Desenvolvimento Local, que objetiva avaliar, de forma sistêmica, a interação, a competitividade e a sustentabilidade de *clusters* turísticos no país e seus impactos econômicos, sociais e ambientais. O Modelo parte dos 4 níveis indutores de competitividade em redes de Altenburg, Gillegrand, & Stamer (1998), que são: meta (fatores socioculturais que definem a capacidade de articulação e habilidade de formulação de estratégias e políticas de interesses da sociedade local); macro (estratégias e estabilidade da estrutura macroeconômica, contidas nas políticas fiscal, monetária, cambial, comercial e de competição); meso (estruturas que facilitam a interação e cooperação entre firmas do cluster e de instituições de Pesquisa e Desenvolvimento [P&D], financiamento, apoio e disseminação, formação e treinamento, além de infraestrutura adequada); e, micro (capacidade para se manterem competitivas, com bens e serviços que otimizem a relação custo-eficiência, a qualidade, a variedade e a habilidade de reação às novas oportunidades e mudanças de mercado).

Os níveis de competitividade impactam na sustentabilidade ambiental, social, institucional e cultural do *cluster* turístico, em todas as organizações e atores interrelacionados com as atividades de turismo em uma localidade, tais como: lojas, agências de viagens, restaurantes, bares, meios de hospedagem, dentre outros. O modelo permite identificar e hierarquizar quais variáveis possuem maior relação entre competitividade e

sustentabilidade, e contribuem para o desenvolvimento local, tais como fragilidades, potenciais competitivos e diferentes atores, que são instrumentos essenciais para o planejamento e definição de políticas públicas e a posição estratégica das organizações (Cunha & Cunha, 2005).

Outro estudo foi desenvolvido por Ministério do Turismo [MTur], Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE] e Fundação Getulio Vargas [FGV] (2010) para identificar o grau de competitividade turística de 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional brasileiro. Desde 2008, são efetuadas pesquisas anuais sobre a realidade competitiva desses destinos, que abrangem mais de 550 municípios localizados em todos os estados brasileiros. O estudo serve como instrumento para monitoramento estratégico e análise dos indicadores como base de informações para o planejamento e desenvolvimento de vantagens competitivas nos 65 destinos. Para tal, foi constituído um Índice de Competitividade de Destino, definido por 5 macro dimensões (Infraestrutura, Turismo, Políticas Públicas, Economia e Sustentabilidade) desmembradas em 13 sub-dimensões (fatores de competitividade), analisadas em um total de 60 variáveis (Barbosa, Oliveira, & Rezende, 2010).

Na concepção do Índice de Competitividade de Destino a principal abordagem foi considerar como recursos tudo o que permite a um destino conceber e implantar estratégias para geri-los e potencializá-los. A utilização de um pensar teórico focado em destinos turísticos facilita a observação por parte dos gestores e integrantes do setor turístico de como agir, intervir e melhorar suas próprias capacidades em face dos recursos disponíveis. Estes devem gerar produtos turísticos que proporcionem melhores performances e o alcance de vantagens competitivas nos destinos. Também foi considerada a importância da inovação, pois para manter um destino competitivo é necessário que este esteja em permanente processo de inovação e renovação de seus produtos para atender às demandas e mudanças de mercado (MTUR, SEBRAE, & FGV, 2010).

Os resultados de MTUR, SEBRAE e FGV (2010) revelam a necessidade de incentivos para priorização de questões ambientais e do compromisso com aspectos inerentes à acessibilidade na maioria das destinações (Barbosa, Oliveira, & Rezende, 2010). Um empreendimento com boa gestão socioambiental obterá alta lucratividade e melhor condição para alocar recursos e assim desenvolver atividades e práticas proativas. Isto gera um ciclo virtuoso com a performance econômica da firma e que se reforça com o tempo. Os hotéis podem tornar sua atuação ou compromisso em relação ao meio ambiente em fonte de vantagem competitiva.

Além dos vários elementos que incidem na competitividade hoteleira, como “localização, acessibilidade, visibilidade, preço, atributos da oferta, facilidades de reserva e valor percebido pelos clientes” (Cypriano & Gândara, 2011, p. 6), outros são frutos de novas cobranças efetuadas pelos *stakeholders*. Os gestores precisam incluir em suas estratégias aspectos inovadores quanto à sustentabilidade ambiental, pois “inovar e renovar são condições básicas, apesar de não suficientes, para ser atrativo, criar vantagens competitivas e manter a sustentabilidade econômica do negócio hoteleiro” (Cypriano & Gândara, 2011, p. 7).

Ao auxiliar na conservação ambiental do local em que se encontram (destino turístico), os MH obtêm uma diferenciação positiva em relação aos outros destinos de escolha dos turistas. Também ao adotarem práticas ambientalmente sustentáveis reduzem seus custos e aumentam seus retornos, melhorando suas performances. Para Claver-Cortés *et al.* (2007, p. 664) “*If environmental management improved hotel performance levels, it could become a key success factor and a source of competitive advantage*”.

É relevante que os gestores do turismo avaliem a competitividade do destino turístico para assim melhor contribuírem para a priorização da tomada de ações e da alocação de recursos que irão beneficiar o setor. A base desta avaliação de competitividade deve estar

amparada nos princípios de sustentabilidade social, econômica e ambiental (Barbosa, Oliveira, & Rezende, 2010). Ter uma hotelaria competitiva é fator básico para um destino competitivo no longo prazo. Este fator deve ser considerado para definição de medidas públicas e privadas voltadas à evolução saudável do setor hoteleiro e garantia de produtos de qualidade aos visitantes de um destino (Cypriano & Gândara, 2011).

2.3 Competitividade Baseada nos Recursos Internos da Organização

A competitividade organizacional pode ser determinada por diversos fatores: os externos à organização, sobre os quais não se tem qualquer controle, mas que afetam de modo direto seus negócios (aspectos macroeconômicos, políticos, institucionais, regulatórios, sociais, internacionais, dentre outros); os estruturais, que estão sob seu controle parcial e afetam a capacidade de competição (mercado consumidor, configuração do setor industrial, modelo concorrencial); e, os internos, que se encontram em seu núcleo e sob seu amplo controle, porém condicionam as ações e definem o potencial para permanecer e concorrer no mercado (Caldas & Wood 2007).

Considerando fortemente os fatores internos, uma das mais influentes abordagens surgidas sobre competitividade organizacional é a Visão Baseada nos Recursos [RBV]. Ela defende que a natureza e a fonte da vantagem competitiva são internas e estão no conjunto de recursos endógenos e competências da firma, estáveis e específicos, que lhe propiciam uma vantagem sustentável e que são de difícil imitação. Um gestor precisa entender qual a contribuição de cada recurso interno para a criação de vantagem competitiva e a determinação das decisões estratégicas inerentes à organização e ao planejamento do emprego e gerenciamento de tal recurso para aproveitamento da diversificação estratégica, das oportunidades produtivas e de crescimento da lucratividade da firma.

Os recursos consistem nos bens ou ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos controlados por uma empresa e que são capazes de prover, implantar e fortalecer as estratégias que irão gerar eficiência e eficácia. Podem ser categorizados em recursos de capital físicos (tecnologias, unidades industriais e equipamentos, localização e acesso a matérias-primas), humanos (treinamento, experiências, julgamentos, inteligência, relacionamentos e *insights*) ou organizacionais (estrutura formal, planejamento, sistemas de controle e coordenação, e relacionamentos entre a firma e os ambientes interno e externo) (Barney, 1991). Os recursos seriam as entradas de um processo produtivo (capital, equipamentos, habilidades dos empregados, patentes, marcas etc.), que devem ser coordenados para obtenção de um resultado. Já o modo como os recursos são arranjados para realização das tarefas, ou seja, o que se pode fazer com os recursos disponíveis e organizados correspondem às capacidades organizacionais (Grant, 1991).

Massukado-Nakatani e Teixeira (2009), em estudo sobre destinos turísticos no Paraná, categorizam os recursos internos em 5 tipos de recursos: capital humano (capacitação e gerenciamento de profissionais e equipes); financeiros (capital monetário necessário para conceber e implantar as estratégias); físicos (bens tangíveis); organizacionais (cultura e sistemas de controle, coordenação e planejamento) e da arquitetura organizacional (relacionamentos com organizações públicas e privadas).

A RBV reconhece que o ambiente gera efeitos nos resultados das estratégias, mas se concentra no papel do gestor em captar os recursos para obter uma performance organizacional satisfatória. Entende que parte de certas mudanças ambientais ocorre por determinação dos gestores ao se preocuparem em compatibilizar as características do ambiente aos interesses inerentes às suas organizações. A capacidade organizacional para obter recursos vitais e a negociação e o relacionamento interorganizacional constituem atividades fundamentais. As organizações atuam em um papel ativo face às forças ambientais

e tomam decisões estratégicas para se adaptar e até manipular o ambiente em seu próprio benefício (Rossetto & Rossetto, 2005).

Uma das maiores dificuldades relativas à RBV está em identificar e avaliar quais são os recursos que propiciam vantagem competitiva e que devem estar na base de suas estratégias. É necessário compreender como os recursos de um processo produtivo e as capacidades de arranjo destes recursos se relacionam para serem desenhadas estratégias que explorem ao máximo os efeitos das características únicas da firma e propiciem uma vantagem competitiva sustentada por longo tempo.

Isto não é diferente para o setor hoteleiro, cujos gestores devem buscar distinguir os recursos internos que são realmente capazes de gerar vantagens competitivas, daqueles que apenas geram certo valor (Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina, 2005). Recursos que resultem na definição de estratégias para o negócio que objetivem desempenhos eficientes e eficazes nos âmbitos econômico, social e ambiental.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O estudo foi qualitativo, com emprego de pesquisa exploratória e de campo, e uso das técnicas de observação direta e entrevistas semiestruturadas com gestores de MH de pequeno porte. A definição da população de pesquisa foi intencional, a partir da identificação dos empreendimentos certificados em sustentabilidade pela NBR 15401, por meio de levantamento de informações em *sites*, contatos telefônicos e conversas com pessoas atuantes em certificação em sustentabilidade no turismo brasileiro. A pesquisa identificou 61 estabelecimentos com algum reconhecimento em sustentabilidade (selo/certificação), sendo 6 certificados pela NBR 15401, até setembro/2012. Todos localizados nos destinos turísticos de: Armação dos Búzios/RJ, Chapada Diamantina/BA e Região das Hortênsias/RS.

Devido ao reduzido universo de pesquisa, decidiu-se pela busca de outros estabelecimentos do segmento hoteleiro não certificados em sustentabilidade que atendessem duas condições específicas: existência de práticas socioambientais implantadas e localizados nos mesmos 3 destinos turísticos citados. No total, a amostra foi de 15 MH, cujos gestores foram entrevistados sobre tomada de decisão estratégica, fatores externos e internos de competitividade organizacional e práticas de sustentabilidade na hotelaria.

A partir das visitas técnicas nos MH e entrevistas com os gestores objetivou-se elaborar um modelo conceitual para avaliar a relação entre sustentabilidade (práticas sustentáveis e/ou certificação) e competitividade na decisão estratégica dos meios de hospedagem de pequeno porte brasileiros. O modelo parte do pressuposto de que a decisão tomada em sustentabilidade pelos MH de pequeno porte gera uma vantagem competitiva a partir da incorporação da sustentabilidade na organização e resulta em melhoria do desempenho operacional, nos indicadores econômicos (taxas de ocupação, custos operacionais, margem de lucratividade, e retorno dos investimentos), ambientais (redução no uso e maior conservação dos recursos naturais e mitigação e descarte mais adequado dos resíduos gerados) e sociais (relacionamentos com a comunidade e órgãos públicos, trabalhadores motivados e parcerias).

4 CARACTERÍSTICAS DOS DESTINOS TURÍSTICOS DOS MH PESQUISADOS

Para a proposição do modelo objetivo deste estudo, procurou-se efetuar uma breve caracterização de cada um dos três destinos de localização dos MH de aplicação da pesquisa: Armação dos Búzios/RJ, Chapada Diamantina/BA e Região das Hortênsias/RS.

Armação dos Búzios é um pequeno município distante 165 km da capital do Estado do Rio de Janeiro, com população de 27.538 habitantes e área de 70 km² (IBGE, 2010). Armação

dos Búzios era uma pacata vila de pescadores até que na década de 1960 hospedou a atriz Brigitte Bardot, fato que gerou a divulgação de seu bucolismo e encantos naturais no mundo inteiro (Secretaria de Estado de Turismo do Rio de Janeiro [SETUR/RJ], 2013). Desde então passou a ser um destino turístico internacional, caracterizado por: igrejas do século XVIII, mirantes, enseadas, praias, restaurantes com padrão internacional, ampla rede hoteleira e intensa vida noturna (Secretaria de Turismo de Búzios, 2013).

A Chapada Diamantina está localizada no Estado da Bahia numa área distribuída por 6 municípios e que reúne diversos atrativos culturais e naturais que favorecem a prática do turismo de aventura e ecológico (Governo da Bahia, 2013). Sua colonização ocorreu com os ciclos de exploração do ouro (século XVIII) e diamantes (século XIX). Na década de 1980 houve a criação do Parque Nacional da Chapada Diamantina, com área de 152 mil hectares, e a proibição da mineração, o que tornou o turismo a atividade econômica predominante na região (Governo da Bahia, 2013). O principal município da região é Lençóis, distante 410 km de Salvador, com área de 1.367 km² e população pouco acima de 10 mil pessoas (IBGE, 2010), e se destaca pelo acervo arquitetônico do final do século XIX que faz parte da História do Brasil e em 1973 foi tombada pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Cultural [IPHAN] (Projeto Lençóis, 2013).

A Região das Hortênsias fica no estado do Rio Grande do Sul e é formada por 5 municípios de colonização alemã e italiana, o que gerou forte influência na culinária e nos hábitos locais (Secretaria do Turismo do Rio Grande do Sul [SETUR/RS], 2013). O turismo é a atividade principal na região devido ao clima temperado, parques e reservas naturais, e por possuir uma estrutura com mais de 260 MH e 18 mil leitos (Tomazzoni, 2008), com destaque para Canela e Gramado. A cidade de Gramado é conhecida por sua paisagem ‘europeia’ e natureza exuberante (montanhas, *cânions* e bosques) que favorecem ao turismo de aventura. Está localizada à 115 km de Porto Alegre (capital do estado), possui área de 237 km² e cerca de 32.300 habitantes (IBGE, 2010) e possui uma estrutura de turismo bem formatada e com eventos de relevância nacional, como: festivais de cinema, de música e gastronomia (SETUR/RS, 2013). Canela é um município contínuo a Gramado (7 km de distância), com área de 253 km², população de 39 mil habitantes (IBGE, 2010), e boa estrutura de comércio e serviços turísticos, porém ainda conserva certa tranquilidade interiorana.

5 MODELO INTEGRADO DE SUSTENTABILIDADE E COMPETITIVIDADE PARA MEIOS DE HOSPEDAGEM DE PEQUENO PORTE [MISCMH]

A revisão de literatura e as entrevistas efetuadas com os gestores nos destinos estudados permitiram identificar a relevância e o relacionamento entre competitividade e sustentabilidade socioambiental no desenvolvimento dos negócios hoteleiros de pequeno porte no Brasil. Concebe-se que a decisão tomada em sustentabilidade pelos MH (adotar práticas sustentáveis e/ou obter uma certificação ou selo) seja um fator estratégico de diferenciação competitiva e melhoria do desempenho operacional, e de redução dos impactos socioambientais negativos causados no destino turístico. A tomada de decisão em sustentabilidade pelos MH relaciona-se de modo direto com a mobilização de determinados recursos internos (Teoria da RBV) e a capacidade de organizá-los frente às pressões externas impostas nos níveis macro e micro ambiental, pois esses recursos podem facilitar a integração entre sustentabilidade e competitividade.

A proposição do Modelo Integrado de Sustentabilidade e Competitividade para Meios de Hospedagem de Pequeno Porte [MISCMH] teve por objetivo demonstrar as relações entre os fatores externos que incidem nos MH e a posse de determinados recursos internos na decisão estratégica em sustentabilidade, bem como seus reflexos no desempenho organizacional, com vistas à obtenção de diferenciação competitiva no destino turístico. É

fundamental que os gestores hoteleiros adotem estratégias a partir de análises do ambiente (interno e externo) e verifiquem os recursos, as forças competitivas e as parcerias firmadas em busca de vantagens competitivas que garantam seu crescimento e sustentabilidade competitiva em relação aos demais concorrentes (Hocayen-da-Silva & Teixeira, 2007).

A lógica do modelo deriva dos trabalhos de Porter (1980, 1985, 1998) sobre o posicionamento em uma indústria e as forças/fatores que podem gerar oportunidades e restrições a uma organização, e impactar na definição das estratégias construídas em busca de vantagens competitivas. Passa pelos argumentos de Barney (1991) e Grant (1991) referentes à abordagem baseada em recursos quanto à identificação dos recursos internos, categorizados por Massukado e Teixeira (2009), que podem afetar à capacidade de gerar uma vantagem competitiva sustentada e o desempenho da empresa. Apropria-se dos questionamentos efetuados por Vithessonthi (2009) e Le, Hollenhorst, Harris, McLaughlin, & Shook (2006) sobre as atitudes e a incorporação da sustentabilidade na tomada de decisões estratégicas dos gestores. Por fim, utiliza-se do pensar de Buckley (2002) sobre a incorporação da sustentabilidade como vetor significativo nas relações comerciais e na valorização das empresas favoráveis e atuantes nas questões socioambientais.

Os gestores hoteleiros devem escolher estratégias viáveis para criação de vantagens competitivas e a sobrevivência organizacional, com base na identificação daqueles recursos que lhes forneçam diferenciação ou distinção capaz de superar os concorrentes (Hocayen-da-Silva & Teixeira, 2007). A escolha de estratégias que incorporem o pensar e agir com sustentabilidade é uma via promissora para a gestão turística e dos MH em específico, devido à dependência de manutenção das condições socioambientais como atração para um dado destino.

No entanto, o medo de resultados fracos e às mudanças percebidas na vantagem competitiva são fatores que afetam a performance organizacional e a decisão estratégica relativa ao uso de recursos naturais em níveis adequados para sua renovação. A perspectiva de um desempenho econômico mais fraco, e as consequentes cobranças que recairão sobre os gestores inibem a tomada de decisão em adotar práticas mais sustentáveis numa organização (Vithessonthi, 2009). Para Le et al. (2006) existem vários motivos que afetam a decisão gerencial do MH de implantar práticas sustentáveis em suas operações e que estão ligados às características organizacionais (fatores internos e consciência e propensão de assumir riscos), do ambiente (fatores externos e pressões impostas pelos clientes, concorrentes, regulamentações e ações governamentais) e da inovação (vantagens que derivam de ideias, conceitos, práticas e serviços inerentes à sustentabilidade no meio hoteleiro e do desempenho da organização). O MISCMH propõe que o gestor considere a influência de cada uma dessas características na decisão estratégica a ser tomada para relativizar seus reflexos no âmbito dos objetivos e desempenho da empresa.

É certo que os MH almejam à lucratividade como condição necessária para continuarem suas existências e geração de empregos, fluxos de renda e arrecadação de tributos em favor da sociedade, além de retorno dos investimentos aos seus proprietários. Contudo, ao vislumbrar-se um horizonte de tempo mais amplo é possível entender o aumento de dificuldades para obtenção de lucros e continuidade de negócios turísticos em destinações poluídas, deterioradas, empobrecidas e descaracterizadas de suas paisagens originais (naturais, culturais e históricas). Portanto, um caminho a ser seguido nos próximos anos, aponta que uma atuação ou compromisso em relação ao meio ambiente pode se constituir em uma fonte de vantagem competitiva (Cypriano & Gândara, 2011).

Com base nos gestores participantes da pesquisa foi evidenciado que nos destinos turísticos de Armação dos Búzios/RJ, Chapada Diamantina/BA e Região das Hortênsias/RS as forças predominantes relativas às questões de sustentabilidade e competição têm sido: as políticas públicas para o turismo, as parcerias construídas e o crescimento da rivalidade no

segmento. Este último aspecto tem levado a busca por diferenciação e o foco em nichos de mercado, ou seja, atender as expectativas de turistas mais sensíveis e preocupados com a questão socioambiental pode ser um caminho a seguir nesta direção. Os entrevistados apontaram que os principais recursos internos contribuintes para a tomada de decisão estratégica em sustentabilidade foram: a localização e as instalações prediais (recursos físicos); a consciência dos gestores e o envolvimento dos funcionários (recursos humanos); e, as parceiras e os relacionamentos construídos (recursos da arquitetura organizacional).

O Apêndice 1 apresenta o modelo proposto formado por sete componentes: 1- Fatores Ambientais (Macro e Micro); 2- Recursos Internos (físicos, organizacionais, financeiros, humanos e da arquitetura organizacional) e Capacidades do MH; 3- Decisão Estratégica em Sustentabilidade; 4- Práticas Sustentáveis; 5- Certificação e/ou Selo em Sustentabilidade; 6- Vantagem Competitiva); e, 7- Desempenho do MH (ambiental, social e econômico).

O primeiro componente do MISCMH refere-se aos fatores ambientais (macro e micro) relevantes no escopo de uma destinação turística e que afetam os MH nelas localizados. Tanto os fatores macro ambientais, com efeitos mais retardados e de menor intensidade, quanto os micro ambientais, com impactos imediatos e mais fortes, exercem influências nos recursos internos dos MH e nas decisões estratégicas dos gestores quanto ao posicionamento que almejam obter no segmento turístico e no destino específico em que atuam, e na procura por vantagens competitivas.

Os fatores macro ambientais (políticas, incentivos e regulações governamentais em todas as suas esferas e níveis, legislações, flutuações econômicas e de renda, inovações tecnológicas e exigências da sociedade, dentre outros) influenciam o setor do turismo com ameaças e/ou condições favoráveis, e também na capacidade de atração exercida pelas destinações. Esses fatores interferem no primeiro nível de escolha do turista, o seu destino de viagem, e repercutem em menor monta em todos os agentes turísticos instalados na localidade, inclusive os MH.

Os fatores micro ambientais influenciam diretamente a capacidade do MH em atrair os turistas que optaram pelo destino, ou seja, os fatores que afetam o segundo nível de escolha do viajante, a sua estadia, como: clima, demanda, fornecedores, grau de rivalidade ou parceria entre empresas, existência de produtos ou serviços substitutos, ações e regulações governamentais locais, conservação dos recursos e atrativos naturais, sociais, históricos e culturais, dentre outros. Esses fatores e suas relações acabam por reverberar para outras destinações, mas com menor efeito, pois são muito mais sentidos no próprio destino em que ocorrem, ou seja, próximos às suas origens.

Outro componente do Modelo refere-se à identificação dos recursos internos e das capacidades do MH em lidar com eles, no sentido de apropriação de suas contribuições para o desempenho das operações da organização. Essa identificação contribui para a decisão estratégica em sustentabilidade e torna importante analisar as características de cada recurso em relação à vantagem competitiva proporcionada, e o quanto esta pode ser sustentada. Os recursos devem ser analisados em termos de quão são: valiosos para prover eficiência e eficácia quanto à exploração das oportunidades e/ou redução das ameaças ambientais; raros em relação aos concorrentes; difíceis de sua imitação ou obtenção pelos concorrentes; e, substituíveis para a geração de estratégias competitivas. Cabe ao gestor entender tais condições propiciadas pelos recursos endógenos para que possa melhor aproveitá-los em favor da empresa.

O terceiro componente do modelo alude à tomada de decisão estratégica em sustentabilidade pelos gestores, ou seja, compreende o processo de incorporação das questões socioambientais nas operações do MH. Isto requer que o gestor analise os fatores ambientais de pressão e os recursos internos identificados como mais relevantes, e que devem ser considerados à luz da capacidade da organização em arranjar-los para gerar os benefícios

estratégicos esperados e gerar vantagens competitivas. Essa decisão será positiva (+) quando resultar na adoção de estratégias e implantação de ações sustentáveis e de busca de uma certificação/selo em sustentabilidade. De outro modo, será negativa (-) quando o gestor descarta a sustentabilidade socioambiental como vetor estratégico e continua a adotar estratégias focadas apenas nos aspectos econômicos da lucratividade e de resultados de curto prazo, sem atentar para os resultados desta atuação nos ambientes social e natural do destino local.

O quarto item do modelo consiste na adoção de práticas operacionais sustentáveis que sejam capazes de reduzir ou mitigar os danos sociais e ambientais, presentes e futuros, causados pelos MH. Isto implica em transformar as estratégias desenhadas em uma realidade, ou seja, definir ações e práticas que demonstrem a preocupação da empresa em prestar serviços adequados e ainda contribuir para a proteção ambiental e a sustentabilidade do turismo local, além de possibilitarem uma oportunidade comercial de criação de uma imagem positiva e obter uma vantagem competitiva de larga duração (Camprubí, Marco, Cabado, & Riera, 1998).

A certificação pela NBR15401 e/ou obtenção de selos ou rótulos em sustentabilidade consiste no quinto elemento do MISCMH. A lógica é que o reconhecimento quanto aos esforços empreendidos pelo MH para a melhoria de sua atuação socioambiental e do destino de sua localização, pode ocorrer em decorrência do aprimoramento das práticas sustentáveis implantadas e da evolução do compromisso da gestão para com a sustentabilidade. Isto demonstra um avanço na incorporação da sustentabilidade e serve como um atestado de que as operações da empresa são menos agressivas e impactantes ao ambiente e à sociedade local.

A divulgação da decisão estratégica em sustentabilidade (práticas implantadas e/ou selo/certificação obtido) junto aos envolvidos no turismo proporciona o reconhecimento como empresa preocupada e atuante na preservação do destino e de sua potencialidade turística. Isto capacita gerar amarras integrativas de apoio, incentivos, orientações, qualificação e conscientização dos gestores e profissionais dos MH, além da formação de redes e parcerias locais (entre concorrentes, governos, instituições certificadoras e outros integrantes da cadeia turística). Ao mesmo tempo, consiste em um instrumento de diferenciação e geração de vantagem competitiva, seja pela redução de custos, pelo aumento de faturamento e/ou pela maior atração exercida na demanda, com influência favorável nos desempenhos econômico, social e ambiental.

O sexto componente do modelo proposto está na obtenção de vantagens competitivas de longo prazo que levem ao alcance de melhorias na performance do empreendimento e de sua diferenciação positiva no destino, perante o olhar da demanda (turistas). As vantagens competitivas estão ligadas às características organizacionais que fornecem uma distinção de atratividade quanto ao local de hospedagem escolhido ou preferido pelo viajante, e que possibilitem gerar retornos superiores aos alcançados pelos concorrentes. As práticas sustentáveis e a certificação/selo em sustentabilidade podem ser considerados como aspectos que ampliam a condição da organização atrair turistas e se tornem variáveis de peso no processo de escolha da hospedagem, dentre aqueles que possuem maior sensibilidade quanto aos impactos socioambientais causados por sua estadia.

De acordo com o MISCMH, as relações entre os componentes resultantes da decisão estratégica em sustentabilidade nos MH (Práticas Sustentáveis, Selo ou Certificação em Sustentabilidade e Vantagem Competitiva) são de fortalecimento mútuo, representadas por setas duplas, como engrenagens interligadas que formam um ciclo virtuoso de benefícios e melhorias contínuos. Pois, as práticas sustentáveis implantadas permitem obter um reconhecimento (selo ou certificado em sustentabilidade), que por sua vez estimulam novas práticas e a melhoria das existentes para o alcance de maior reconhecimento público. Quanto

mais interligados estiverem esses componentes será maior a condição de ampliação das vantagens competitivas para o MH.

Em decorrência da decisão estratégica em sustentabilidade nos MH observam-se alterações nos níveis e âmbitos de desempenho do MH (último componente do modelo proposto). Se por um lado ocorrem incrementos imediatos nos custos derivados da implantação das práticas, de outro resultarão em redução das despesas e dos custos operacionais no médio prazo. Outro aspecto resultante é a atração de mais empreendimentos para atuarem em prol da sustentabilidade e elevar o patamar de competição, gerar progressos e consolidar o turismo sustentável no destino como um todo. Isto contribui para aumentar a competitividade dentro do destino e em relação a outros destinos similares ou próximos, quando da escolha pelos viajantes.

Todos os indicadores utilizados para mensurar a viabilidade e a condição dos negócios são afetados positivamente pela definição de estratégias gerenciais de ação que incluam a sustentabilidade nas operações cotidianas da empresa e pelo reconhecimento gerado. Estes indicadores podem ser: econômicos (custos, faturamento bruto, lucratividade, taxas de vendas e de ocupação, dentre outros); sociais (desenvolvimento e valorização da comunidade local, geração de empregos, remuneração adequada, dentre outros); e, ambientais (exploração e uso consciente dos recursos naturais, preservação da natureza e dos atrativos naturais, descarte adequado de resíduos e poluentes, dentre outros).

As principais influências percebidas no desempenho dos MH relativas à decisão estratégica em sustentabilidade são econômicas derivadas da redução dos custos, da melhoria de imagem e das parcerias construídas. Outros indicadores operacionais também podem ser citados, como taxas de ocupação, preços, faturamento bruto e ganhos de eficácia e eficiência, derivados da profissionalização na gestão. No desempenho social podem ser observadas melhorias nas relações dos MH com a comunidade local para manutenção da cultura regional (artesanato, produtos típicos, manifestações e festividades) e no emprego de trabalhadores locais e com garantias empregatícias. Quanto ao desempenho ambiental destaca-se a redução no consumo dos recursos naturais (água, energia elétrica, combustíveis fósseis e flora) e na geração dos resíduos, além da preservação das características naturais do destino.

Cabe destacar que o modelo proposto consiste em um sistema interligado em um *looping*, pelo fato que o relacionamento entre os fatores externos (macro e micro ambientais) e os recursos internos é de mútua influência, ou seja, qualquer alteração em um deles provocará alterações ou reforço em outro(s). Esta relação de dependência é representada por uma seta com duas pontas, pois o desempenho do MH impacta nos fatores integrantes do ambiente (demanda, rivalidade, fornecedores, sociedade e recursos naturais disponíveis), que por sua vez afetam os recursos internos e as capacidades de dotação próprias da empresa. Em consequência, os rumos e a decisão estratégica em sustentabilidade são irradiados para outros MH e integrantes do setor de turismo no destino.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi propor um Modelo Integrado de Sustentabilidade e Competitividade para Meios de Hospedagem de Pequeno Porte [MISCMH] para entendimento da relação entre sustentabilidade (práticas sustentáveis e/ou certificação) e competitividade na tomada de decisão, a partir da identificação dos fatores externos e internos, e dos relacionamentos entre eles, mais relevantes quanto à adoção da sustentabilidade socioambiental como aspecto estratégico.

A realização de ações ou práticas operacionais e de gerenciamento sustentáveis geram reflexos positivos na consecução de vantagens competitivas em relação aos demais integrantes do destino turístico, devido às melhorias no desempenho socioambiental, na

preservação das características do entorno (naturais e culturais) e na capacidade de atratividade turística. Os níveis de exigência, valorização e pressões externas (demanda) sobre os MH que forçam a adoção da sustentabilidade tendem a aumentar e tornar mais valiosos os recursos internos dotados de características e condições que contribuem para facilitar a integração entre sustentabilidade e competitividade, conforme a Teoria da RBV.

Um gestor pode tomar a decisão de adotar práticas sustentáveis no MH, porém sem almejar alguma certificação, selo ou rotulagem a elas referentes. Tal decisão advém da percepção quanto aos fatores ambientais e estímulos à certificação e dos benefícios correspondentes. Isto irá depender das ações governamentais para incorporação da sustentabilidade no segmento e da compreensão da questão ambiental e seu reconhecimento por parte da demanda (significado dos rótulos, prêmios e certificações).

O MISCMH permite visualizar que a adesão à sustentabilidade na gestão hoteleira pode ser considerada como um ciclo virtuoso capaz de gerar ganhos para os negócios, para os destinos turísticos, para a demanda e para a sociedade em geral. De modo que a adesão ao pensar e agir com sustentabilidade se torne uma igualdade competitiva para o segmento hoteleiro e quiçá para o turismo brasileiro, a partir de uma obrigatoriedade ditada pelo mercado (sociedade como um todo) para o sucesso de um empreendimento. Fato que já ocorre com os aspectos da qualidade de processos, produtos e serviços em outros setores econômicos, principalmente nos mercados e países desenvolvidos. Portanto, isto aponta para a necessidade de atenção de todos os envolvidos na cadeia turística.

À luz dos estudos efetuados sugere-se maior incorporação da sustentabilidade socioambiental na hotelaria, nas políticas governamentais e nos programas de certificação e rotulagem para o turismo brasileiro para que um número maior de organizações colabore para a perenidade de realização de atividades de turismo e que causem o menor impacto possível na natureza e nas comunidades locais e, logo, para a própria sobrevivência futura do setor.

Espera-se que este estudo possa contribuir com subsídios para elaboração e direcionamento de políticas, programas e ações, públicos e privados, voltados à incorporação da sustentabilidade nas atividades das empresas hoteleiras brasileiras, a partir da identificação dos fatores externos e recursos internos mais relevantes e facilitadores deste processo. Também, é esperado que o trabalho estimule novas pesquisas sobre o entendimento dos reflexos da decisão estratégica em sustentabilidade no desempenho e na competitividade dos hotéis de pequeno porte no Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acerenza, M. A. (2003). Gestión de marketing de destinos turísticos en el ambiente competitivo actual. *Aportes y Transferencias*, 7 (2), p. 42-56.

Altenburg, T.; Gillegand, W.; Stamer, J. M. (1998). *Building System Competitiveness*. 1st ed. Berlin: German Development Institute – GDI, p. 1-15.

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

Associação Brasileira de Normas Técnicas (2012). *Comitê Brasileiro de Normalização em Turismo – CB 54*. Retrieved April 10, 2012 from <http://www.abntcatalogo.com.br/mtur/>.

Barbosa, L. G. M.; Oliveira, C. T. F. de; Rezende, C. (2010). Competitiveness of tourist destinations: the study of 65 key destinations for the development of regional tourism. *Revista de Administração Pública*, 44 (5), p. 1067-1095.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), p. 99-120.

- Buckley, R. (2002). Tourism Ecolabels. *Annals of Tourism Research*, 29 (1), p. 183-208.
- Caldas, M. P.; Wood, T. J. (2007, jan./mar.). Empresas Brasileiras e o Desafio da Competitividade. *Revista de Administração de Empresas*, 47 (3), p. 66-78.
- Camprubí, R. B.; Marco, L. P.; Cabado, J. S.; Riera, F. V. (1998). *Turismo y medio ambiente*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- 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), p. 663-679.
- Crouch, G. I.; Ritchie, B. J. R. (1999). Tourism, competitiveness and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44 (3), p. 137-152.
- Cunha, S. K. da; Cunha, J. C. da. (2005). Competitividade e sustentabilidade de um cluster de turismo: uma proposta de modelo sistêmico de medida do impacto do turismo no desenvolvimento local. *Revista de Administração Contemporânea*, 9 (especial), 17p.
- Cypriano, P.; Gândara, J. M. G. (2011, nov.). Renovação hoteleira em Salvador: estratégias de diversificação, inovação e competitividade. *Seminário Internacional – Renovación y Reestructuración de Destinos Turísticos Consolidados del Litoral*. Universidad de Alicante, p. 24-25.
- Dwyer, L.; Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 6 (5), p. 369-414.
- Espino-Rodríguez, T. F.; Padrón-Robaina, V. (2005). A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management*, 26, p. 707-721.
- Governo da Bahia. (2013). Site com informações turísticas do Estado da Bahia. Retrieved January 28, 2013 from <http://www.bahia.com.br/destinos/chapada-diamantina>.
- Grant, R. M. (1991, Spring). The Resource-Based Theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3), p. 114-135.
- Hocayen-da-Silva, A. J.; Teixeira, R. M. (2007, jan./abr.). Ambiente competitivo e obtenção de vantagens competitivas a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba. *REAd*, 13 (1), ed. 55, 29p.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2010). Dados estatísticos do Censo de 2010. Retrieved January 30, 2013 from <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/>.
- Le, Y; Hollenhorst, S; Harris, C; McLaughlin, W; Shook, S. (2006). Environmental management – a study of vietnamese hotels. *Annals of Tourism Research*, 33 (2), p. 545-567.
- 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.
- Miki, A. F. C.; Gândara, J. M. G.; Medina-Muñoz, D. R. (2011). O Estado atual das pesquisas sobre competitividade turística no Brasil. In: VIII Seminário da ANPTUR, Balneário Camboriú. *Anais...* Balneário Camboriú: ANPTUR.
- Ministério do Turismo; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Fundação Getúlio Vargas. (2010). *Índice de Competitividade do Turismo Nacional - 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional – relatório Brasil 2010* / Barbosa, L. G. M. (Org.). Brasília: Ministério do Turismo.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.

- Porter, M. E. (1998). Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: Montgomery, C. A.; Porter, M. E. (Org.). *Estratégias: a busca da vantagem competitiva*. 17. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Projeto Lençóis*. Site da Universidade Federal da Bahia/UFBA com informações sobre o patrimônio arquitetônico e cultural da cidade de Lençóis/BA. Retrieved January 30, 2013 from <http://www.projetoLencois.ufba.br/>.
- Ritchie, J. R. B.; Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Oxon: Ed. CABI.
- Ritchie, J. R. B.; Crouch, G. I. (2010, Sept./Oct). A model of destination competitiveness/sustainability: Brazilian perspectives. *Revista de Administração Pública*, 44 (5), p. 1049-1066.
- Rossetto C. R.; Rossetto A. M. (2005, Jan.-Jul.). Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE-eletrônica*, 4 (1), 22 p.
- Secretaria de Estado de Turismo do Rio de Janeiro*. (2013). Retrieved January 28, 2013 from <http://www.cidadesmaravilhosas.rj.gov.br/>.
- Secretaria de Turismo de Búzios*. (2013). Retrieved January 28, 2013 from <http://www.visitebuzios.com/>.
- Secretaria do Turismo do Rio Grande do Sul*. (2013) Retrieved January 28, 2013 from <http://www.turismo.rs.gov.br/portal/index.php>.
- Tomazzoni, E. L. (2008, jun.). Identificação dos elementos do desenvolvimento regional com base em análise de um destino turístico: a Microrregião das Hortênsias (Serra Gaúcha). *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 3 (2), 20p.
- Vithessonthi, C. (2009). Corporate ecological sustainability strategy decisions: the role of attitude towards sustainable development. *Journal of Organisational Transformation and Social Change*. 6 (10), p. 49-64.

Apêndice 1 - Modelo Integrado de Sustentabilidade e Competitividade para Meios de Hospedagem de Pequeno Porte [MISCMH].



