

Sustentabilidade na Cadeia de Suprimentos dos Meios de Hospedagem do Litoral Norte de São Paulo

CRISTINA DE MOURA JOÃO

Fundação Getúlio Vargas
crismoura81@gmail.com

JOSÉ CARLOS BARBIERI

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado
Jose.Barbieri@fgv.br

CRISTIANE DO NASCIMENTO BRANDÃO

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO - FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
EAESP
cristianne.brandao@gmail.com

Área 6 - Gestão Sociambiental

Tema 2. Gestão Ambiental

Sustentabilidade na Cadeia de Suprimentos dos Meios de Hospedagem do Litoral Norte de São Paulo

Resumo

Os meios de hospedagem possuem papel de destaque na cadeia de suprimentos do turismo. Por terem a função de hospedar o turista e permitir sua estada na localidade, são imprescindíveis para a realização da atividade, bem como para a disseminação do conceito de sustentabilidade entre seus parceiros. Deste modo, este estudo tem como objetivo analisar ações sustentáveis na cadeia de suprimentos de meios de hospedagem, de modo a verificar se estes empreendimentos possuem poder de influência sobre seus parceiros para que eles adotem práticas sustentáveis. Inicialmente, foram analisadas as ações sustentáveis de cada meio de hospedagem aqui estudado para então buscar informações sobre seu papel de disseminação da sustentabilidade dentro da cadeia de suprimentos. Para este fim, foi realizado um estudo de casos múltiplos nos municípios do Litoral Norte do estado de São Paulo. Os resultados indicam que a maioria dos gestores ainda não pensa em estender estas ações a seus fornecedores, e o incentivo ao envolvimento dos hóspedes ainda é insipiente. Desta maneira, este estudo contribui para a discussão de cadeias de suprimento com foco nos meios de hospedagem, pouco analisados neste contexto, incentivando pesquisas que abordem este empreendimento de grande importância dentro do setor de turismo.

Palavras chave: Desenvolvimento Sustentável, Turismo Sustentável, Cadeia de Suprimentos

Abstract:

The lodging facilities have a prominent role within the supply chain of tourism. By hosting tourists and allowing them to stay at the location, they are responsible for carrying out this economic activity. They also are important for disseminating the concept of sustainability among its partners through its supply chain. This study aims to analyze sustainable actions in the supply chain of lodging facilities in order to verify if these organizations can influence their partners on adopting sustainable practices. First, it was verified each lodging facility sustainable actions, then it was made a research about its influences inside the supply chain. For this purpose, a multiple case study was conducted in the cities of the North Coast of São Paulo. The results indicate that most managers still do not think of these actions extend to their suppliers, and encouraging the involvement of guests is still incipient. Thus, this study contributes to the discussion of supply chains with focus on lodging, since little consideration is given for it in this context and encouraging research about this kind of organization.

Key words: Sustainable Development, Sustainable Tourism, Supply Chain

1 INTRODUÇÃO

Os meios de hospedagem constituem um importante elo da cadeia de suprimentos de turismo, que se comunica com vários fornecedores da atividade de um lado e, do outro, atende diretamente aos visitantes. Os empreendimentos de hospedagem estão ligados a maior parte dos integrantes da cadeia de suprimentos, trocando serviços e informações com diferentes atores, o que confere a eles papel importante dentro da cadeia de suprimentos de turismo como um todo.

Estudos sobre as cadeias de suprimento em geral tem aumentado consideravelmente nas últimas duas décadas. Entretanto, quando se trata de cadeia de suprimentos do turismo, o crescimento foi bem menor, revelando a necessidade de pesquisas nesta área (Huang, Song & Zhang, 2008). Segundo Sigala (2008), os estudos da cadeia de suprimento do turismo focam as operadoras como unidade de pesquisa, consideradas centrais por ter o papel de direcionar turistas a destinos e fornecedores de insumos para atendê-los. Entretanto, os meios de hospedagem também possuem relevância dentro desta cadeia de suprimentos, por terem a função de hospedar o turista e permitir sua estada na localidade, podendo ser responsável até por prolongá-la.

Dada sua importância e capacidade de comunicação entre as partes da cadeia, o meio de hospedagem pode ser considerado ponto focal da cadeia e ter capacidade de influência e negociação sobre seus pares. Analisado sob a ótica da sustentabilidade é possível que pousadas e hotéis, que estejam envolvidos com a ideia de minimizar seus impactos negativos e ressaltar os positivos, possam influenciar seus parceiros a também serem sustentáveis, podendo afetar toda a cadeia de suprimentos de turismo de modo a torna-la sustentável.

Não só os meios de hospedagem, mas a atividade turística como um todo pode ser realizada pela ótica do desenvolvimento sustentável, ou seja, suas atividades podem ser desenvolvidas de maneira a respeitar as dimensões ambiental, social e econômica da localidade em que está inserido. O conceito de desenvolvimento sustentável, segundo a Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento [CMMAD] (1991) defende o atendimento das necessidades básicas do presente sem que as necessidades das gerações futuras sejam comprometidas. Em outras palavras, as futuras gerações devem ter a garantia de acesso aos recursos naturais para que seja possível sua permanência e sobrevivência.

Para alcançar estes objetivos, o turismo sustentável pode ser dividido em três dimensões: econômica, a qual garante que o desenvolvimento seja economicamente eficiente e que a gestão dos recursos seja feita de maneira a não impedir que futuras gerações também desfrutem deles; a ambiental, na qual o objetivo é garantir que o desenvolvimento não impeça a manutenção dos processos biológicos e naturais básicos, garantindo a biodiversidade e os recursos; e a dimensão social e cultural, que dizem respeito às pessoas e garantem que o desenvolvimento aumente o potencial para que os próprios indivíduos administrem suas vidas de maneira compatível com sua cultura e valores (Getz & Timur, 2009).

Dado que o turismo é reconhecido hoje como uma indústria global, (International Council on Local Environmental Initiatives; Arbache, Blake, Sinclair & Teles 2009), além de um fenômeno sociocultural com elevado potencial de causar impactos econômicos, sociais, ambientais e culturais, é importante que sua cadeia de suprimentos seja sustentável, de modo a diminuir o impacto negativo das atividades e aumentar os positivos (Getz & Timur, 2009). Deste modo, este estudo tem como objetivo analisar o meio de hospedagem como ponto focal da cadeia de suprimentos do turismo e verificar sua capacidade de influenciar seus parceiros a adotar práticas sustentáveis. Para isto, primeiro foi necessário analisar as ações sustentáveis dentro de cada empreendimento para então buscar informações sobre seu papel de disseminação da sustentabilidade dentro da cadeia de suprimentos.

Para analisar a sustentabilidade nos meios de hospedagem e em sua cadeia de suprimentos, foi realizado um estudo multicasos nos quatro municípios do Litoral Norte

(Ilhabela, São Sebastião, Ubatuba e Caraguatatuba), a partir da discussão de conceitos como desenvolvimento sustentável, turismo sustentável, organizações sustentáveis e cadeia de suprimentos sustentável. Após esta discussão, será apresentada a metodologia utilizada na pesquisa, os resultados e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Desenvolvimento Sustentável

O conceito de sustentabilidade evoluiu ao longo do tempo. Inicialmente, ele surge com os movimentos ambientalistas de meados do século XIX e que traziam para o debate questões como dos recursos renováveis. O conceito possuía foco no meio ambiente e a preocupação era com existência (e continuidade) das condições ecológicas necessárias para o sustento de um bom nível de bem estar da humanidade, no presente e também para as futuras gerações. De fato, a preocupação era principalmente com a continuidade da existência do meio ambiente e como lidar com os limites e regras que este impõe ao ser humano e suas atividades (Lélé, 1991). Em outras palavras, o ser humano era visto como coadjuvante e o meio ambiente era o foco principal.

Em 1972, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano realizada em Estocolmo, ressaltou a importância de vincular o social ao ambiental. Tal reconhecimento foi fruto de crises ambientais da década de 60, as quais revelaram um lado social deficiente que, até então, estava encoberto e que mostraram uma grande parte da população não possuía o mínimo necessário para sobreviver (Barbieri, 2009). Em 1987, por meio do relatório Nosso Futuro Comum (ou Relatório Brundtland), a ideia de desenvolvimento sustentável relacionando intrinsecamente o meio ambiente e o social foi amplamente divulgada (Krüger, 2003). Desta maneira, uma visão que era puramente ambiental no início, amplia o escopo para o social como indispensável na discussão sobre desenvolvimento sustentável, pois reconhece que está fortemente relacionado com o ambiental e econômico.

Assim, a definição mais utilizada até hoje diz que desenvolvimento sustentável como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991). Ou seja, tais necessidades devem ser garantidas a todos os indivíduos da geração atual sem que afetem a possibilidade das gerações futuras de atenderem suas próprias necessidades, o que depende de como o meio ambiente será utilizado. Percebe-se que este conceito implica em limites, dado que grande parte dos recursos naturais são finitos, bem como a capacidade do planeta em absorver os efeitos da atividade humana. Entretanto, segundo a visão do desenvolvimento sustentável, esses fatores podem ser melhor administrados com o avanço das tecnologias e das organizações sociais (CMMAD, 1991).

Hart (1995) considera o desenvolvimento sustentável como uma mudança de paradigma estratégico para as empresas, pois, segundo o autor, poucas das práticas organizacionais que existem hoje poderão ser mantidas no futuro sem que afetem o meio ambiente. Ele defende que para que as empresas sejam mais sustentáveis, elas devem ter um forte propósito socioambiental.

Elkington (2001) defende uma abordagem mais focada para organizações e, buscando uma maneira mais específica de aplica-la às empresas, desmembra o conceito em três dimensões: social, ambiental e econômica. Esse modelo recebeu o nome de *triple bottom line*, no qual a ideia básica é ressaltar o fato de que, no ambiente empresarial, a última linha da demonstração de resultados do exercício que aparece como lucro ou perda, é a linha que mais desperta atenção. Assim, a sua proposta é a de incluir mais duas linhas de resultados finais, representando as contribuições da empresa nas áreas ambientais e sociais, de modo que as três linhas (ou pilares, como denomina o autor) tenham a mesma importância para a empresa.

O conceito de desenvolvimento sustentável pode ser aplicado em diferentes dimensões e escalas dentro de uma empresa. Seuring e Müller (2008) explicam que a definição do Relatório Brundtland, refere-se a uma escala que perpassa gerações, por dar ênfase à ideia de deixar para outras gerações a mesma capacidade de viver que possuímos hoje. Já o conceito do *triple bottom line*, segundo os autores, possui um foco multidimensional (pelo fato de englobar o social, econômico e ambiental) e, por isso, tem sido aplicado tanto a organizações privadas quanto a países. Deste modo, este conceito pode ser estendido ao setor turístico e todas as partes que o compõe.

2.2 Turismo Sustentável

O turismo passou a ser um importante fenômeno econômico a partir de 1960 quando, logo após o fim da 2ª Guerra Mundial, ocorreu um grande aumento nas viagens (Moesch, 2002), tornando-se uma atividade que provoca grande movimentação financeira nos dias atuais. Além disso, é eficiente para promover difusão de informação sobre a região ou localidade visitada, divulgando seus valores naturais, culturais e sociais (Beni, 1997).

Por outro lado, o turismo mal administrado e planejado pode causar impactos negativos, como deterioração do meio ambiente, distorção de padrões culturais locais, aumento do valor do terreno, empregos mal remunerados, informalidade e prostituição além da perda da autenticidade da cultura local, aparecimento de disfunções sociais na família e desintegração da sociedade (Cabezas, 2008).

O crescimento desenfreado da atividade, que resulta no turismo de massa, é apontado como responsável pela intensificação dos impactos negativos na localidade. Beni (1997) declara que o crescimento do turismo ocorre devido a diversas variáveis e que esta atividade não se caracteriza por estruturas e funções estáticas, pelo contrário, ela se mantém por meio de um relacionamento contínuo com o meio externo.

Deste modo, é necessário que o turismo seja desenvolvido de maneira sustentável, que, segundo Swarbrooke (2000) refere-se à utilização dos recursos de maneira a satisfazer hoje as necessidades dos turistas, da indústria do turismo e das comunidades locais sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazerem sua própria necessidade. Tal definição se relaciona com o próprio conceito de desenvolvimento sustentável descrito na CMMAD (1991), que aborda a ideia de limitação dos recursos naturais e a preocupação com o que será herdado pelas próximas gerações. O autor destaca que, para que o turismo seja sustentável, é necessário o incentivo de novas formas que aperfeiçoem os benefícios econômicos da localidade, de modo que as divisas provenientes desta atividade alcancem toda a comunidade. Além disso, é preciso que o visitante pague um preço justo por sua experiência, que governo e o setor privado trabalhem juntos em favor de um turismo mais responsável, que as empresas locais tenham benefícios para que possam concorrer igualmente com empresas de fora e, por fim, que diminua a fuga de capital da economia local.

Para que a atividade turística seja sustentável, é importante aplicar este conceito também a seus componentes, entre eles o meio de hospedagem, de modo a considera-lo uma organização sustentável.

2.3 Organizações Sustentáveis

Um meio de hospedagem sustentável constitui uma organização sustentável, que é um conceito que se refere às organizações que buscam orientar suas atividades e processos de acordo com os princípios da sustentabilidade, ou seja, tem entre seus objetivos alcançar a igualdade social, a eficiência econômica e a manutenção do meio ambiente (Barbieri & Cajazeira, 2009). Assim, os meios de hospedagem que buscam ser sustentáveis, devem incorporar estes objetivos às suas políticas e práticas, de maneira a desenvolver as três dimensões de maneira igualitária.

Alguns hotéis brasileiros desenvolvem ações sustentáveis, principalmente no âmbito da gestão ambiental. Em um estudo sobre o setor hoteleiro e práticas sustentáveis, Antunes e Demajorovic (2004) listam as principais estratégias de gestão ambiental, são elas: redução do consumo de água, tratamento de esgoto, diminuição do consumo de energia, gestão dos resíduos sólidos e reciclagem. A maior parte destas ações, segundo os autores, além de diminuir o impacto no meio ambiente, contribui também para a redução de custos do hotel.

O Brasil possui uma Norma Brasileira sobre Sistema de Gestão de Sustentabilidade para Meios de Hospedagem [NBR 15401], que define princípios do turismo sustentável aplicados especificamente a este tipo de empreendimento. A norma lista ações sustentáveis específicas para cada uma das três dimensões que podem ser utilizadas e inseridas nos processos organizacionais dos meios de hospedagem e, inclusive, prevê a exigência de práticas sustentáveis por parte de seus parceiros. O próximo tópico irá tratar da cadeia de suprimentos sustentável do turismo como um todo.

2.3 Cadeia de Suprimentos Sustentável do Turismo

Cadeia de suprimento sustentável, segundo Seuring e Müller (2008), é a gestão dos fluxos de materiais, informações e capital, unidos à cooperação entre empresas envolvidas na cadeia de suprimentos, com o objetivo de alcançar as três dimensões do desenvolvimento sustentável e tendo como preocupação as necessidades dos *stakeholders* e consumidores. Esta definição abraça o conceito de sustentabilidade e suas três dimensões, dando a elas o mesmo grau de importância.

Um ponto importante sobre a cadeia de suprimentos é destacado por Carvalho e Barbieri (2010). Os autores citam que é por meio da influência e da negociação que a colaboração entre os membros da cadeia de suprimentos é alcançada, sendo fundamental para que ela como um todo possa atingir seus objetivos (tais como oferecer produtos e serviços ao cliente a custo certo, com pontualidade, rapidez, entre outras) e também adotar práticas sustentáveis. A empresa que consegue influenciar ou negociar com a cadeia como um todo tem poder de barganha e é reconhecida como empresa focal desta cadeia de suprimentos.

Em relação à cadeia de suprimentos de turismo, pode-se dizer que é complexa e interage de diferentes maneiras entre os *stakeholders*. De modo que a pressão externa sobre ela e a influência entre seus componentes pode ter diferentes maneiras de ocorrer. Estudos sobre cadeia de suprimento de turismo são bastante recentes, tanto sob a ótica convencional quanto a do desenvolvimento sustentável.

Sigala (2008, p.1590) define que a cadeia de suprimento de turismo “compreende os fornecedores de todos os bens e serviços de criação e entrega de produtos turísticos, assim como os turistas, uma vez que eles participam ativamente na produção e consumo dos serviços de turísticos (co-produtores)”.

Outro fator importante e que deve ser considerado é que a cadeia refere-se também ao ambiente natural, sociocultural e econômico do turismo, além de englobar um processo de logística reversa, criação de *feedback*, co-aprendizagem e processos de melhoria contínua (Sigala, 2008). Deste modo, para que o conceito de sustentabilidade esteja estabelecido e em funcionamento, ele deve estar integrado em todo o sistema e em cada parte dele.

A adoção de ações sustentáveis na cadeia de turismo podem trazer benefícios, dentre eles o aumento da reputação da empresa, da autoestima dos funcionários e sua retenção na organização, relações de longo prazo com os fornecedores, fidelização dos clientes, aumento da eficiência operacional, aumento dos lucros e diminuição dos custos. Além disso, a adoção da gestão de risco, de maneira a ir além da legislação, protege os ativos essenciais para que empreendimento tenha sua continuidade garantida (Font, Tapper, Schwartz & Kornilaki, 2008).

Segundo Sigala (2008), os estudos da cadeia de suprimento do turismo tem seu maior foco nas operadoras como unidade de pesquisa, consideradas centrais por ter o papel de direcionar turistas a destinos e fornecedores de insumos. Entretanto, os meios de hospedagem também possuem grande relevância dentro desta cadeia de suprimentos, por terem a função de hospedar o turista e permitir sua estada na localidade, podendo ser responsável até por prolongá-la. No Brasil, estes empreendimentos são responsáveis por gerar aproximadamente de 300 mil postos de trabalho em todo país (IBGE, 2012).

3 METODOLOGIA

A pesquisa se caracteriza como exploratório-descritiva, adotando o estudo de casos múltiplos como estratégia e seguindo o método *within-case* descrito por Eisenhardt (1989) para análise dos dados. Segundo a autora, o propósito deste procedimento é se familiarizar ao máximo com cada caso pesquisado por meio da descrição, que é fundamental para o surgimento de percepções que podem ser relacionadas à teoria. A partir deste passo, alguns padrões que são únicos aos casos irão emergir e, posteriormente, os padrões serão generalizados pela comparação entre os casos. Devem ser desenvolvidas categorias a partir da literatura ou mesmo criadas pelo próprio pesquisador baseando-se nos dados (Eisenhardt, 1989).

A pesquisa foi realizada no Litoral Norte do Estado de São Paulo, e compreendeu as cidades de São Sebastião, Ilhabela, Caraguatatuba e Ubatuba. A escolha da localidade se deu em função da presença de área maciça da Mata Atlântica e comunidades tradicionais (índios, caiçaras e quilombolas), além da existência de praias paradisíacas e do turismo de sol e praia, que se destaca como uma de suas principais atividades econômicas. Existem ainda importantes atividades portuárias localizadas no Município de São Sebastião e o Terminal Marítimo Almirante Barroso [TEBAR], que foi concluído em 1960, trazendo indústrias e desenvolvimento econômico para a cidade (Instituto Pólis, 2012).

Foram elaborados dois roteiros de entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados, devido ao perfil diferente dos entrevistados: um para os gestores dos meios de hospedagem e o outro para secretarias de turismo, associações de classe e organizações não-governamentais [ONG]), totalizando 19 entrevistas. O roteiro dos gestores foi feito com base na NBR 15401, que define princípios do turismo sustentável aplicados especificamente a este tipo de empreendimento, como já citado anteriormente.

Além deste instrumento de coleta, foram utilizados: relatórios produzidos pelo Instituto Pólis a partir do Projeto Litoral Sustentável, palestras e conversas com pesquisadores deste instituto, informações retiradas dos sites dos meios de hospedagem, reportagens sobre as cidades e os meios de hospedagem, informações retiradas dos sites das prefeituras dos Municípios, avaliações de hóspedes (de janeiro de 2013 a janeiro de 2014) sobre os meios de hospedagem avaliados que foram retiradas dos sites “*Trip Advisor*” e “*Booking.com*”, além de observação direta realizada nos empreendimentos para verificação das ações sustentáveis.

4 RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa de campo. A pesquisa foi realizada pensando no meio de hospedagem como ponto central da cadeia, ou seja, colocando-o em uma posição entre fornecedores e parceiros (como alimentos e bebidas, produtos de limpeza, móveis, construção, manutenção, funcionários entre outros) e hóspedes.

Tal posicionamento revela a capacidade do meio de hospedagem selecionar seus fornecedores e parceiros de acordo com os critérios que julgar mais importantes – e a sustentabilidade poderia ser um deles. Os gestores podem utilizar a influência e negociação para que seus parceiros e fornecedores também adotem ações sustentáveis, além de repassar

informações sobre práticas ambientais, sociais e econômicas para seus fornecedores e hóspedes, ou colocar a sustentabilidade como prioridade na prestação de seus serviços.

Deste modo, nas próximas seções serão apresentados os resultados encontrados dentro da análise da cadeia de suprimento sustentável dos meios de hospedagem do Litoral Norte.

4.1 Ações nas dimensões ambiental, social e econômica

Os quatro municípios do Litoral Norte estão inseridos em área de Mata Atlântica e possuem grande parte do território recoberto por esta vegetação e também por muitas unidades de conservação, algumas de uso restrito como os parques estaduais e outras que permitem o uso sustentável de seus recursos, desde que combinados com a preservação da natureza. Estas unidades de conservação, que ocupam quase 80% do território do Litoral Norte (IBGE, 2010), restringem as atividades econômicas que podem ser realizadas e o território a ser urbanizado.

Sendo assim, o turismo é considerado uma atividade compatível com as restrições impostas pela legislação sobre unidades de conservação, desde que seja praticado conforme seus planos de manejo, e torna-se uma boa opção de desenvolvimento econômico e sustentável. Observando o Produto Interno Bruto (PIB) de cada cidade percebe-se que todas possuem um índice médio de 83% de participação do setor de serviços, que está relacionado à atividade turística e revela a importância da atividade nos quatro Municípios. Entre os meios de hospedagem foram entrevistados cinco pousadas, dois hotéis, um *resort* e um *hostel* e as entrevistas foram feitas com o gerente ou proprietário.

Apesar de o turismo ser a principal atividade econômica, as secretarias municipais de turismo possuem poucos dados sobre o setor, principalmente em relação aos meios de hospedagem. Na Tabela 1 foram reunidas as principais características dos empreendimentos pesquisados neste estudo (reunidas por meio de entrevista e pesquisa documental), ordenados de acordo com o ano de inauguração:

Tabela 1:
Características dos Meios de Hospedagem Pesquisados

Meio de Hospedagem ¹	Início	UH's ²	Número de Funcionários	Município
A	1981	60	54	Ilhabela
B	1991	18	8	São Sebastião
C	1994	76	80	Ubatuba
D	2003	15	30	Ilhabela
E	2007	14	6	Ilhabela
F	2007	31	28	Caraguatatuba
G	2008	N/A ³	4	Ubatuba
H	2009	20	30	Ilhabela
I	2011	15	22	São Sebastião

Nota. ¹os nomes dos meios de hospedagem foram mantidos em sigilo a pedido dos entrevistados. ²UHs: unidades habitacionais ³N/A: não se aplica pois trata-se de um hostel que não usa unidades de habitação como medida.

O questionário aplicado foi dividido entre as dimensões ambiental, social e econômica, nas quais, por meio do posterior cruzamento de dados e seguindo o método *within-case* de Eisenhardt (1989), foi possível identificar padrões de respostas. Deste modo, foram criadas três categorias de análise: dimensão ambiental (DA), dimensão social (DS) e dimensão econômica (DE), cada qual dividida em subcategorias que emergiram por meio da análise das entrevistas – como mostra a Tabela 2.

Esta dimensão obteve quatro subcategorias codificadas, onde cada uma englobou temas que se apresentaram relevantes nas entrevistas. Essas foram denominadas: energia, água, reciclagem e outros. Entre todos os temas que emergiram da amostra, os seguintes eram executados em todos os meios de hospedagem: uso de lâmpadas econômicas (led ou fluorescente) e reciclagem de vidro, plástico, alumínio e óleo.

Quanto à subcategoria DA1. Energia, apenas utilização de lâmpadas econômicas é feita por todos os pesquisados, cinco utilizam aquecimento solar para os chuveiros e quatro possuem sensor de presença, um sistema que identifica se existem indivíduos ou não na unidade habitacional e, caso não tenha, desliga a energia elétrica do quarto. O cartão é mais comum entre hotéis e pousadas em geral, pois funciona tanto como chave para o quarto como também para acionar a energia elétrica do ambiente.

Tabela 2:

Categoria Dimensão Ambiental (DA)

Subcategorias	Temas relevantes	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Total
DA1.Energia	Aquecimento Solar	1	0	0	1	0	1	0	1	1	5
	Sensor de presença/cartão	1	0	0	0	0	1	0	1	1	4
	Lâmpadas econômicas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
	Chuveiro a Gás	0	1	1	0	1	0	0	0	0	3
	Ar condicionado econômico	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
DA2.Água	Toalha	1	1	1	1	1	1	0	1	1	8
	Produtos biodegradáveis	1	1	1	1	1	0	1	1	1	8
	Captação de água da chuva	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2
	Estação de tratamento	1	0	0	1	1	0	0	1	1	5
	Reutilização de água tratada	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
DA3.Reciclagem	Vidro	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
	Plástico	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
	Alumínio	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
	Óleo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
	Orgânico	0	1	0	0	1	0	1	0	1	4
DA4.Outros	Móveis sustentáveis	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2
	Material de construção sustentável	0	0	0	0	1	0	1	0	1	3
	Alimentação orgânica e natural	0	1	0	1	0	0	1	0	0	3

Em relação à diminuição do consumo de água (subcategoria DA2.Água), a proposta de reduzir a substituição de toalhas limpas nos quartos e a utilização de produtos de limpeza biodegradáveis são praticados em oito dos nove meios de hospedagem pesquisados. A construção de uma estação de tratamento de esgoto foi feita por cinco empreendimentos da amostra, entretanto apenas um reutiliza a água tratada para uso próprio. Quando questionados da razão de não reutilizarem a água tratada, os gestores alegam que não pensaram nisso quando instalaram a estação e também que o investimento necessário para que a água seja reutilizada é muito alto. A prática de captar água da chuva é feita apenas por dois meios de hospedagem entrevistados e os motivos pelos quais os outros gestores não o fazem também é devido ao alto investimento.

Na subcategoria DA3.Reciclagem, com exceção dos resíduos orgânicos, foi verificado que todos os meios de hospedagem tem como processo a separação e encaminhamento para reciclagem os resíduos de vidro, plástico, alumínio e óleo. Os gestores relatam que esta é uma prática delegada aos funcionários, que ficam com o dinheiro da reciclagem e o utilizam para festas de final de ano e comemorações da equipe.

Algumas práticas relatadas não se encaixaram nas categorias anteriores, deste modo foi formada a subcategoria DA4.Outros. São elas: utilização de móveis sustentáveis, de material de construção sustentável e procurar, na medida do possível, oferecer alimentação orgânica e natural aos hóspedes.

A segunda dimensão categorizada foi a social, dividida em três subcategorias: relacionamento com a comunidade, funcionários e cultura local (como mostra a Tabela 3). As práticas sociais aparecem em menor número que as ambientais e, segundo as entrevistas, também são executadas de maneira mais pontual e com menor rigor. As entrevistas revelaram que os meios de hospedagem se envolvem com a comunidade de maneira filantrópica, ou seja, por meio de doações e ações pontuais. Conforme Barbieri e Cajazeira (2009), a filantropia apresenta aspectos controversos, entre eles a desvinculação com os objetivos da empresa e a ausência de verificação sobre seus impactos na comunidade. Tais aspectos foram verificados neste estudo, dado que as ações sociais não eram relacionadas ao setor de hospedagem e não possuíam nenhum tipo de acompanhamento ou verificação de resultados, sendo realizadas de maneira pontual.

Tabela 3:

Categoria Dimensão Social (DS)

Subcategorias	Temas Relevantes	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Total
DS1.Relacionamento com Comunidade	Envolvimento com associação/ociedade	0	1	1	0	0	0	1	0	1	4
	Financeiro	1	1	1	1	0	1	0	0	0	5
	Projeto/ações em conjunto	0	0	0	1	0	0	1	1	0	3
DS2.Funcionarios	Contratação de Locais	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
	Envolvimento nas Ações	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
DS3.Cultura Local	Indica passeios culturais	0	0	0	0	1	1	1	0	0	3
	Financia festas culturais	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	Apoia culinária local	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	Apoia artesanato	0	0	0	1	1	0	0	1	0	3

Uma prática social que todos os empreendimentos pesquisados possuem é contratação de funcionários locais. Isso ocorre devido ao interesse na facilidade de acesso dos funcionários ao trabalho, evitando atrasos. Outra prática que é realizada por todos é o envolvimento dos funcionários nas ações, e este alto índice de adesão pode ser explicado pelo fato da separação de resíduos e seu encaminhamento para reciclagem ser delegado aos funcionários. Apenas um dos meios de hospedagem relatou envolvimento no projeto de uma ONG, onde dois funcionários são voluntários.

As ações relacionadas à cultura são as menos praticadas. As entrevistas revelaram que os gestores e proprietários não compreendem esta ação como sustentável, por vezes nem consideram investir ou promover a cultura local, deixando a prática concentrada nas ações ambientais.

Na dimensão econômica, as práticas encontradas também não foram muito significativas, como mostra a Tabela 4. Todos os meios de hospedagem informam seus hóspedes sobre as práticas sustentáveis principalmente por meio de placas para a opção de substituir ou não as toalhas e avisos para economizar água. Os que envolvem o hóspede possuem ações diferenciadas, como disponibilizar na unidade habitacional dois recipientes de descarte de resíduos, um para orgânicos e outro para recicláveis.

Tabela 4:

Categoria Dimensão Econômica (DE)

Subcategorias	Temas Relevantes	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Total
Práticas na baixa temporada	Diminui Quadro de Funcionários	0	0	0	1	1	1	0	0	0	3
	Fecha Quartos	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	Não é influenciado	0	1	0	0	0	0	1	0	1	3
Hóspedes	Maior Envolvimento em Práticas Sustentáveis	0	1	0	1	0	0	1	1	0	4
	Informações sobre Práticas Sustentáveis	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Fornecedores	Envolvimento em Práticas Sustentáveis	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	Busca Locais	1	1	0	0	1	0	1	1	1	6
	Busca com Práticas Sustentáveis	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1

Apesar de todos os empreendimentos investirem em placas informativas, quando é feita análise sobre as opiniões dos hóspedes escritas nos sites *Booking.com* (<http://www.booking.com/>, recuperado em 10, janeiro, 2014) e *Trip Advisor* (<http://www.tripadvisor.com.br/>, recuperado em 10, janeiro, 2014) pode-se constatar que são pouquíssimos os que citam a existência de práticas sustentáveis nos meios de hospedagem (Tabela 5). Foram analisadas aproximadamente 400 avaliações escritas entre janeiro e dezembro de 2013 sobre os nove meios de hospedagem desta pesquisa. Pode-se então verificar que os hóspedes preocupam-se principalmente com a qualidade do atendimento, a localização e a infraestrutura do local em que irão se hospedar, pois estes são os itens mais citados como pontos positivos ou negativos. A sustentabilidade foi citada apenas cinco vezes e vale ressaltar que todas são referentes a um único estabelecimento (a pousada em São Sebastião). Este fato sugere que, apesar do Litoral Norte ser famoso por suas belezas naturais e área preservada, seu público visitante não demonstra significativa preocupação com ações e práticas sustentáveis.

Tabela 5:

Avaliações dos Hóspedes

Itens Avaliados	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Atendimento	300	30
Localização	234	16
Infraestrutura	186	50
Sustentabilidade	5	0
Valor da Diária	48	53

Estes dados mostram, portanto, que as práticas ambientais possuem maior representatividade frente às econômicas e sociais dentro destes meios de hospedagem pesquisados - tanto em variedade quanto em número de práticas executadas. Vale a pena ressaltar que, durante as entrevistas, quando questionados sobre as práticas sustentáveis, todos os gestores relatavam principalmente as ações ambientais. Para saber a respeito das práticas sociais e econômicas era necessário perguntar diretamente sobre elas, dar exemplos e até explicar no que consistiam. Um dos entrevistados relatou que já possuía práticas ambientais antes que soubesse o que significava sustentabilidade, como a instalação de placas para aquecimento solar. Tal fato já foi percebido por Elkington (1999), que considera as ações eco eficientes (econômicas e ambientais) como as mais fáceis de serem alcançadas e gerenciadas pelos executivos. A diminuição de custos e economia é um incentivo para que estas práticas sejam adotadas.

Este resultado também foi encontrado por Seuring e Müller (2008), que analisaram 191 artigos sobre cadeia de suprimento sustentável. Em suas conclusões, relataram que as questões ambientais dominam esta área de estudo, enquanto a dimensão social e a integração das três dimensões permanecem escassas.

4.2 Sustentabilidade na cadeia de suprimentos do meio de hospedagem

Em relação às práticas em sua cadeia de suprimentos, os meios de hospedagem ainda possuem ações bastante incipientes (Tabela 4). Alguns gestores relataram que nunca haviam pensado em procurar parceiros que possuíssem práticas sustentáveis, outros até já consideraram fazer esta parceria, mas não chegaram a procurar. Entre os que procuraram, a maioria relata que não encontrou, entretanto aqueles que encontraram, deram preferência a estes fornecedores na parceria. Quando questionados sobre quais os critérios utilizados para a contratação de fornecedores, apenas dois gestores citaram que buscam práticas sustentáveis nos parceiros, os demais citaram que buscam qualidade, preço, prazo de entrega e capacidade de atendimento. Os fornecedores encontrados que preenchem o requisito “práticas sustentáveis” fornecem produtos de limpeza biodegradáveis e materiais de construção (madeiras de reflorestamento ou material de demolição).

O fato de não encontrarem fornecedores com ações sustentáveis pode ser relacionado à característica do Litoral Norte de não possuir produtores agrícolas ou industrializados em seu território. Alguns gestores conseguem comprar peixes dos pescadores locais para seus restaurantes, entretanto esta é uma atividade que enfrenta dificuldades (tanto de legalização jurídica quanto para se manter ativa na região) e não consegue produzir a quantidade necessária para atender a demanda. As compras de fornecedores locais são pontuais e por isso não podem ser classificadas como uma parceria fixa. Os entrevistados relatam que a maior parte dos alimentos vem do Vale do Paraíba e Mogi das Cruzes, sendo que os produtos de limpeza são trazidos por fornecedores ou representantes de São Paulo, e o mesmo acontece com materiais de construção e móveis.

De acordo com a literatura, a cadeia de suprimento sustentável no turismo exige que cada parte dela esteja comprometida com o conceito de sustentabilidade, de maneira que tenham práticas sendo executadas de maneira integrada com o restante da cadeia (Seuring & Müller, 2008). Dado que os próprios empreendimentos ainda não alcançaram a própria sustentabilidade, como visto anteriormente, suas cadeias também estão distantes do conceito de cadeia de suprimentos sustentável no turismo. Mesmo as práticas que já são efetuadas, na maioria dos casos são realizadas sem verificação ou metas, de maneira quase intuitiva, fato que reflete a falta de conhecimento e institucionalidade sobre o assunto.

Seuring e Miller (2008) citam que os governos, clientes e outros *stakeholders*, como ONGs ambientais, associações comunitárias etc., que constituem as partes que exercem pressão sobre as empresas focais para que estas implementem práticas sustentáveis em suas atividades e produtos. Tal fato não foi observado na pesquisa. Uma hipótese plausível pode estar relacionada com o poder de barganha e influência exercida pelas organizações entre os elos da cadeia de suprimento (Carvalho & Barbieri, 2010). Sendo os meios de hospedagem empreendimentos de médio e pequeno porte, é possível que não possuam força suficiente para pressionar seus fornecedores a implementar práticas sustentáveis.

Os hóspedes, que poderiam ser um ponto de pressão e dar preferência aos meios de hospedagem mais sustentáveis, estão preocupados principalmente com a qualidade do serviço e a infraestrutura que será encontrada (como mostra a Tabela 6). Todas as ONG's e órgãos da prefeitura que foram entrevistados para este estudo, consideram que os meios de hospedagem tem um importante papel na sustentabilidade local, entretanto nenhuma cidade possui uma ação, projeto ou política que incentive ações socioambientais junto a este setor. As ONGs e sociedade organizada estão presentes e atuantes no Litoral Norte, principalmente em Ilhabela,

e exercem pressão sobre a Petrobrás e o governo local em relação às decisões sobre a ampliação do porto. Entretanto, elas não atuam sobre os meios de hospedagem, apesar de conseguir reconhecê-los como parceiros importantes para a sustentabilidade local.

A falta de ações do governo em relação a este assunto é um dos fatores que contribui para que as iniciativas existentes entre os entrevistados no Litoral Norte sejam predominantemente próprias e partam da boa intenção de cada um. Entretanto, mesmo pequenas, as ações não estão interligadas com outros *stakeholders* da cadeia de turismo - fator imprescindível para que a cadeia seja considerada sustentável. Deste modo, não foi verificado nenhum incentivo ou pressão por parte dos *stakeholders* para que os meios de hospedagem passem a adotar práticas sustentáveis além das exigidas por lei. Sem tais pressões, os gestores e proprietários não se sentem compelidos a implementar práticas sustentáveis e muito menos a exigir que seus fornecedores também a façam.

4.3 Aplicação de um sistema de gestão: NBR 15401

Quanto ao interesse em adotar um sistema de gestão ou uma política de sustentabilidade consolidada no meio de hospedagem, apenas dois meios de hospedagem revelam ter seguido as diretrizes da NBR 15401 e demonstram interesse em obter a certificação. Três dos nove proprietários admitiram nunca ter pensado nisso e os outros quatro relataram que tem consciência de que existem políticas e normas, mas que não tem interesse em tornar isso como um procedimento no meio de hospedagem. A percepção de que é “difícil”, “complicado” e “burocrático” (adjetivos que os proprietários deram quando questionados de por que não buscam uma certificação) reforçam a percepção de que ações consideradas sustentáveis são adotadas e incentivadas de acordo com a percepção do proprietário e não existe a preocupação em seguir sistemas ou políticas de gestão, mas existe sim o envolvimento do indivíduo com questões ambientais ou sociais e que se refletem no proprietário.

Oliveira e Rossetto (2012) fizeram um estudo com os seis meios de hospedagem que, até 2012, haviam recebido a certificação da NBR15401 (em 2013 mais dois já haviam sido certificados). Assim como acontece com os empreendimentos pesquisados neste estudo, os seis analisados pelos autores relataram que, antes da certificação, administravam as práticas sustentáveis de modo “intuitivo”, sem estruturação ou planejamento. Também disseram que a certificação só foi possível devido ao apoio (tanto financeiro, quanto de facilitação dos processos, que envolveram gerentes e equipe) pela Associação Brasileira de Normas Técnicas [ABNT] e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE].

De acordo com Barbieri e Cajazeira (2009), é comum que os empresários e dirigentes de pequenas e médias empresas (como é o caso das entrevistadas neste estudo) encontrem dificuldades financeiras e considerem elevados os custos para implementar normas como a ISO 14001 e outras que estabelecem requisitos certificáveis (como é o caso da NBR 15401). Os autores ressaltam que a experiência tem mostrado que o maior custo está relacionado com a adequação dos requisitos da norma para efeito de implantá-las, pois esta é a fase que consome mais tempo e recursos, e não o processo de certificação que pode ser feito em um ou dois dias. Considerando as dificuldades típicas das pequenas e médias empresas de obter sobras de recursos para investimento, como é amplamente conhecido, pesquisado e noticiado, uma política municipal voltada para o desenvolvimento sustentável em uma região onde o turismo desempenha um papel fundamental deveria contemplar formas para auxiliar as organizações a implementar essas práticas e arcar com os custos da certificação. A facilitação do processo poderia auxiliar os outros gestores que classificam a certificação como burocrática.

Diante destes fatos, as ações sustentáveis dos meios de hospedagem pesquisados ficam sem verificação, pois não há propriamente um gerenciamento específico, quando não é o caso

das práticas serem realizadas sem embasamento técnico. O fato de existir pouco incentivo e monitoramento das prefeituras (como verificado nas entrevistas feitas com secretarias de turismo), governo Estadual e Federal, agrava esta situação, fazendo com que os proprietários busquem ações que sejam condizentes com seu próprio julgamento.

4.4 Por que então procuram adotar práticas sustentáveis?

Apesar das ações sustentáveis não serem importantes para os hóspedes dos meios de hospedagem pesquisados, de não existirem muitos fornecedores que auxiliem os proprietários nesta nova proposta e do governo não oferecer o apoio adequado e esperado, os gestores e proprietários entrevistados possuem práticas que são executadas de acordo com seu julgamento e gestão própria. Entretanto, qual é o motivo que os leva a adotarem ações que estão de acordo com a ideia de desenvolvimento sustentável?

Dos nove gestores, oito revelaram que o empreendimento foi concebido desde o início junto a uma visão sustentável. Nas oito respostas, nota-se que esta preocupação em realizar ações sustentáveis no empreendimento tem uma forte ligação com o perfil do proprietário, pois eles se referem à sustentabilidade como um “estilo de vida”, ou seja, algo que é importante para eles na vida pessoal e que é estendido ao empreendimento por eles gerenciado. A outra visão apresentada por apenas um dos entrevistados revela que a sustentabilidade veio como consequência das práticas para tornar o empreendimento mais econômico.

Visto que quase todas as respostas obtidas fazem uma relação entre o perfil do proprietário e as práticas sustentáveis, pode-se dizer que existe uma ligação entre estas duas variáveis dentro da amostra pesquisada. Ayuso (2007), cita em seu estudo alguns itens comumente identificados (por meio de pesquisa bibliográfica) para a implementação de práticas ambientais em hotéis, entre eles o item “postura ética”, que significa uma postura pessoal do gestor do empreendimento.

Confirma-se também que as iniciativas de práticas sustentáveis dos meios de hospedagem advêm do proprietário ou gestor, que possuem um perfil pessoal voltado para os princípios da sustentabilidade, ao contrário de um perfil puramente empresarial, envolvendo processos de gestão sustentável. Oliveira e Rossetto (2012) apontam o mesmo ocorrido em sua pesquisa realizada com seis meios de hospedagem que possuem a certificação NBR 15401, na qual perceberam que foi devido ao perfil dos gestores e proprietários que surgiu a ideia de implantar práticas sustentáveis no empreendimento.

Deste modo, nota-se que a sustentabilidade por parte dos meios de hospedagem do Litoral Norte, bem como a preservação do meio ambiente e das comunidades do entorno dependem de iniciativas pessoais de empresários e gestores que, por motivos pessoais, decidem investir, mesmo que timidamente, em ações e práticas que sejam menos impactantes ao ambiente em que estão instalados e em que vivem. As práticas podem ser ainda iniciantes, entretanto é possível perceber o envolvimento pessoal destes gestores em influenciar seus hóspedes e funcionários a também perceberem o valor do lugar em que vivem e visitam, de modo a preservá-lo e mantê-lo em condições parecidas com a atual para que possam viver por mais tempo em um local paradisíaco e permitir que outras gerações também possam conhecê-lo e desfrutar de sua beleza natural.

Considerações Finais

Pode-se dizer, portanto, que as entrevistas e documentos coletados para esta pesquisa revelaram que no Litoral Norte não foi encontrado nenhum meio de hospedagem que conseguisse influenciar de maneira significativa nas ações sustentáveis de seus fornecedores. Dentre os nove entrevistados, apenas um possuía uma ação, ainda que simples, de enviar e-mails informativos sobre o parque estadual da cidade a seus fornecedores e parceiros. O fato

de a maioria dos meios de hospedagem analisados serem de pequeno e médio porte e, deste modo, não possuem demanda suficiente para exigir mudanças de seus fornecedores, pode ser um dos motivos que dificulte a influência a seus parceiros. Entretanto, independente do porte, seria possível buscar fornecedores com produtos sustentáveis ou iniciar algumas ações voltadas para este parceiro.

Este estudo buscou contribuir para a área de pesquisa sobre cadeias de suprimento e sustentabilidade do turismo, destacando a variedade de possibilidades de análise e amplitude sobre o tema. Como sugestão para pesquisas futuras, ainda sobre a cadeia de suprimentos de meio de hospedagem, pode-se estender esta pesquisa para grandes redes hoteleiras e também aos meios de hospedagem de outras localidades, para efeitos de comparação. Além disso, é importante também verificar com maior profundidade a opinião de turistas que buscam se hospedar em meios de hospedagem que possuam práticas sustentáveis, analisando os fatores que os levam a escolher estes empreendimentos e qual o impacto que produzem em suas ações. O intuito é compreender este perfil de hóspede e buscar novas visões sobre o cenário da sustentabilidade junto aos meios de hospedagem.

Referências

- Arbache, J., Blake, A. Sinclair, M. & Teles, V. (2009) Tourism and poverty relief. *Textos para Discussão da Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getulio Vargas*, São Paulo, SP, 237.
- Antunes, F. & Demajorovic, J. (2004) Environmental management in hotels: mitigation of impacts and strategies for eco-efficiency. *Sustainable Tourism*, 295-304.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas (2006). NBR 15401:2006. *Sistema de gestão da sustentabilidade: requisitos*. Rio de Janeiro: ABNT.
- Barbieri, J. (2007) *Gestão ambiental empresarial. Conceitos, modelos e instrumentos*. São Paulo: Saraiva.
- Barbieri, J. & Cajazeira, J.; (2012) *Responsabilidade Empresarial e Empresa Sustentável*. São Paulo: Saraiva.
- Beni, M. (1997) *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: SENAC.
- Cabezas, A. (2008) Tourism and Social Exclusion in the Dominican Republic. *Latin American Perspectives*. 35 (3), 21-36.
- Carvalho, A. & Barbieri, J. (2010) Sustentabilidade e gestão da cadeia de suprimento: conceitos e exemplos. In: Vilela Júnior, A., Demajorovic, J. (Orgs.). *Modelos e ferramentas de gestão ambiental: desafios e perspectivas para as organizações*. (pp. 401-429). São Paulo: SENAC.
- Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1991) *Nosso futuro comum*. Tradução de *Our common future* (1988). Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas.
- Eisenhardt, K. (1989) Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Elkington, J. (2001) *Canibais com garfo e faca*. Tradução de *Cannibals with Forks*. 2000. São Paulo: Makron Books.
- Font, X., Tapper, R., Schwartz, K. & Kornilaki, M. Sustainable supply chain management in tourism. *Business Strategy and the Environment*, 17, 260-271.
- Getz, D. & Timur, S. (2009) Sustainable tourism development: how do destination stakeholders perceive sustainable urban tourism? *Sustainable development*, 17, 220-232.
- Hart, S. L. (1995) A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20 (4), 986-1014.
- Hu, C., Kothari, T. & Roehl, W. (2005) E-procurement: na emerging tool for the hotel supply chain management. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 369-389.

- Huang, G.; Song, H., Zhang, X. (2009) Tourism supply chain management: a new research agenda. *Tourism Management*, 30, 345-358.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010) Indicadores de Desenvolvimento Sustentável – Brasil 2010. *Estudos e Pesquisas - Informação Geográfica*, Rio de Janeiro.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010) *Perfil dos Municípios brasileiros 2009. Pesquisa de informações básicas municipais*. Rio de Janeiro.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2012) *Pesquisa de serviços de hospedagem 2011: municípios das capitais, regiões metropolitanas das capitais e regiões integradas de desenvolvimento*. Rio de Janeiro.
- Instituto Polis (2012) Resumo executivo: dinâmicas regionais. *Litoral sustentável: desenvolvimento com inclusão social*. São Paulo.
- International Council on Local Environmental Initiatives (1999) *Tourism and Sustainable Development – Sustainable Tourism: a local authority perspective*. Background paper 3, Commission of Sustainable Development.
- Krüger, O. (2003) The role of ecotourism in conservation: panacea or Pandora's box? *Biodiversity and Conservation*, 14, 579-600.
- Lélé, S. (1991) Sustainable development: a critical review. *World Development*. London: Pergamon Press, 19 (6).
- Moesch, M. (2002) *A produção do saber turístico*. (2a ed.). São Paulo: Contexto.
- Neto, F. (2003) A new approach to sustainable tourism development: moving beyond environmental protection. *Natural Resources Forum*. 27, 212-222.
- Oliveira, M; Rosseto, A. (2012) Ecoturismo e turismo sustentável a visão dos gestores de empreendimentos de hospedagem certificados. *Anais do Encontro Internacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente*. São Paulo.
- Seuring, S., & Müller, M. (2008) From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699-1710.
- Sigala, M. (2008) A supply chain management approach for investigating the role of tour operators on sustainable tourism: the case of TUI. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1589-1599.
- Swabrooke, J. (2000) *Turismo Sustentável: conceitos e impacto ambiental*. (2a ed.) São Paulo: Aleph.