

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA DOMÉSTICA E HOTELARIA
CURSO DE BACHARELADO EM HOTELARIA**

**SUSTENTABILIDADE E A CADEIA PRODUTIVA DA HOTELARIA:
UM ESTUDO DE CASO NO JW MARRIOTT RIO DE JANEIRO.**

TAMIRES CHAGAS MATSCHUCK

ORIENTADOR: PROF. MSC. RODRIGO AMADO DOS SANTOS.

**SEROPÉDICA - RJ
2014**

TAMIRES CHAGAS MATSCHUCK

**SUSTENTABILIDADE E A CADEIA PRODUTIVA DA
HOTELARIA: UM ESTUDO DE CASO NO JW MARRIOTT
RIO DE JANEIRO.**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Hotelaria da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ – Campus Seropédica) como pré-requisito para a obtenção do grau de bacharelado em Hotelaria.

Orientador: Prof. Msc. Rodrigo Amado dos Santos.

TAMIRES CHAGAS MATSCHUCK

SUSTENTABILIDADE E A CADEIA PRODUTIVA DA HOTELARIA: UM ESTUDO DE CASO NO JW MARRIOTT RIO DE JANEIRO.

Monografia de Conclusão de Curso apresentada à Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ – Campus Seropédica) como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Hotelaria.

Aprovada em: ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Msc. Rodrigo Amado dos Santos.
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Orientador

Prof. Msc. Dan Gabriel D'Onofre
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Examinador

Prof. Esp. Thiago Gomes de Lima
Estácio
Examinador

DEDICATÓRIA

Ao meu Mestre Meishu Sama, pela inspiração que me levou a realização do presente trabalho. A minha amada tia Maria de Lourdes, que já se encontra no mundo espiritual e de quem sinto muita saudade! Como sempre foi em minha vida, fica a certeza de que de alguma forma ela participa desse momento.

AGRADECIMENTOS

Toda gratidão a Deus e a Meishu Sama pela permissão de chegar até aqui;

A minha grande e amorosa família pelo equilíbrio e força que sempre me oferecem;

A minha querida avó Maria José por viabilizar minha graduação, me proporcionar
uma vida tranquila e investir nos meus sonhos;

A UFRRJ, minha eterna segunda casa, pelos anos de alegrias, aprendizado e
crescimento;

Ao hotel JW Marriott Rio de Janeiro por tornar possível a realização do presente
trabalho;

Ao associado Fernando Marques que doou seu tempo em prol da realização do
trabalho;

Aos amigos Abel Oliveira e Nayara Santos pela disposição;

E por fim, minha eterna gratidão ao meu querido e paciente orientador, Prof. Msc.
Rodrigo Amado dos Santos, pela relevante colaboração na finalização do meu
primeiro grande passo acadêmico.

EPÍGRAFE

À medida que o mundo torna-se cada vez mais interdependente e frágil, o futuro reserva, ao mesmo tempo, grande perigo e grande esperança. Para seguir adiante, devemos reconhecer que, no meio de uma magnífica diversidade de culturas e formas de vida, somos uma família humana e uma comunidade terrestre com um destino comum.

Carta da Terra

RESUMO

Ao longo do tempo, desde sua concepção até os dias atuais, o conceito de sustentabilidade demonstra contínuo desenvolvimento e evolução em seus significados e abrangência. O que outrora tinha como foco apenas questões concernentes aos desgastes dos recursos naturais do planeta, causados pelo consumo exacerbado de tais recursos e a poluição do meio ambiente, apresenta hoje maior amplitude em seu discurso, reconhecendo também as esferas socioculturais, políticas e econômicas como partes irrevogáveis de um desenvolvimento responsável, sustentável as necessidades das gerações futuras. Paralelo a esse cenário, a conceituação do processo de planejamento do turismo e das atividades ligadas a sua cadeia produtiva demonstram similar característica. Analisando a cadeia produtiva do turismo e a forma como se dão suas atividades, observou-se a estreita relação que o setor estabelece com a sustentabilidade, baseada na premissa de dependência do turismo com relação à preservação do meio ambiente, o desenvolvimento satisfatório da economia e o bem estar da sociedade. Nesse sentido, reconhecendo a hotelaria como parte elementar da cadeia produtiva do turismo e sua capacidade de interferir, positiva ou negativamente, no desenvolvimento econômico da região em que o empreendimento se localiza, o presente trabalho apresentará o estudo de caso realizado no hotel J.W. Marriott Rio de Janeiro, expondo uma análise das suas práticas e programas, baseados na observação de indicadores da sustentabilidade, bem como a demonstração de uma tabela, que evidenciará as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças desse empreendimento hoteleiro, baseada nas perspectivas da sustentabilidade.

Palavras-chave: Desenvolvimento Sustentável. Hotel J.W. Marriott Rio de Janeiro. Gestão Hoteleira. Indicadores de Sustentabilidade.

ABSTRACT

Throughout the time, from conception until current days, the concept of sustainability demonstrates continued development and evolution in its meaning and scope. Once having as main focus only natural resources degradation issues, caused by excessive consumption of such resources and pollution of the environment, nowadays presents greater extent in his speech, also recognizing the social and cultural, political and economic spheres as irrevocable parts of a responsible, sustainable development to future generations needs. Also the tourism planning process and all the activities linked to its industry demonstrate similar characteristic. Analyzing the tourism industry and his activities, it was possible to notice the strings between the tourism sector and the sustainability, based on the tourism dependence on environment preservation, satisfactory economic development and society welfare. Thus, recognizing the hospitality as important part of tourism industry and also your capacity to intervene at the community economic development in a positive or negative way, this project will present J.W. Marriott Rio de Janeiro Hotel case, exposing his practices and programs, based on the observation of sustainable indicators. The present project will also point the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the hotel, based on the sustainable perspective.

Key Words: Sustainable Development. J.W. Marriott Rio de Janeiro Hotel. Hotel Management. Sustainability Indicators.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	09
1. O PROCESSO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO HOTELEIRA E SUAS INTERFACES COM A SUSTENTABILIDADE: PRINCÍPIOS, NORMATIVAS E RESPONSABILIDADES DE UMA ADMINISTRAÇÃO ECOEFICIENTE	12
1.1. Turismo e sua fenomenologia: acepções históricas e contemporâneas ligadas à formação desta atividade	12
1.2. A cadeia produtiva do turismo e os impactos econômicos, socioculturais e ambientais	22
1.3. Planejamento e sustentabilidade	34
2. INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE: UMA VISÃO HOLÍSTICA PERANTE A FORMATAÇÃO DE PRODUTOS, SERVIÇOS E ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS	38
3. HOTEL JW MARRIOTT RIO DE JANEIRO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A SUSTENTABILIDADE NA HOTELARIA	52
3.1. Dimensão Institucional	56
3.2. Dimensão Ambiental	59
3.3. Dimensão de Infraestrutura	64
3.4. Dimensão Sociocultural	65
3.5. Dimensão Econômica	67
3.6. Análise Swot	70
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERENCIAL	81

INTRODUÇÃO

A ascensão do conceito de desenvolvimento sustentável induziu a implementação de práticas mais conscientes, no que tange a percepção e produção de impactos, por parte de empresas de diversos segmentos, governos e instituições não governamentais, apoiados e incentivados por instituições voltadas à discussão desta temática. Além disso, relatórios e documentos tais como o relatório de Brundtland – *Our Common Future* (1987), a Agenda 21 (1992) e a Carta da Terra (1997) – idealizados a partir deste cenário, pelas Conferências das Nações Unidas, se mostram imprescindíveis à criação de políticas normativas específicas que guiam a tão aclamada postura deste tipo de desenvolvimento. Neste cenário, a cadeia produtiva do Turismo jamais deverá ficar a margem do movimento de inserção de práticas sustentáveis, visto que se compreende a relação de dependência entre o desenvolvimento das atividades turísticas e as dimensões socioculturais, econômicas, políticas e ambientais da sustentabilidade.

Assim, como parte integrante da cadeia produtiva do turismo, o segmento hoteleiro visto como engrenagem fundamental ao surgimento, crescimento e propagação desta atividade, também deve assumir sua responsabilidade com a sociedade e com os impactos causados ao meio ambiente e stakeholders envolvidos em seu processo de planificação e operacionalização. Desta forma, projetos e iniciativas que integram comunidade, meio ambiente, empreendimento e turistas começaram a ser idealizados por empresas hoteleiras, com o intuito de se estabelecer um ponto de equilíbrio entre a sanção de suas necessidades e as peculiaridades, particularidades e especificidades territoriais na qual estes atores estão cercados.

Para contribuir com benefícios à comunidade em que empreendimentos hoteleiros estão instalados e minimizar os impactos negativos ocasionados, direta ou indiretamente, por estes mesmos estabelecimentos, é necessário à utilização de algumas ferramentas que auxiliam, não só empreendimentos como também entidades governamentais no que tange ao processo de implementação de políticas públicas e práticas de desenvolvimento sustentável e que são pautadas e criadas graças às discussões propostas a partir do Relatório de Estocolmo¹. Essas

¹Idealizado em 1972, na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, Suécia. A declaração discorre a cerca da proteção e melhoramento do meio ambiente, da capacidade que o homem possui para transformá-lo e da sua dependência: “O homem é ao mesmo tempo obra e

ferramentas, os chamados indicadores de sustentabilidade, apontam o caminho que deve ser traçado pelo setor hoteleiro e por toda empresa relacionada à cadeia produtiva do turismo. Afinal de contas, tal qual veremos ao longo deste trabalho, tais instrumentos são capazes de nortear as práticas a serem planejadas, gerenciadas, operacionalizadas, monitorando-as e avaliando-as para que determinado empreendimento se caracterize como sustentável.

Nesse sentido, delineando os objetivos do projeto a ser realizado, o estudo em questão depara-se com a investigação de tais indicadores de sustentabilidade no Hotel J.W. Marriott Rio de Janeiro, localizado no bairro de Copacabana, na cidade do Rio de Janeiro - RJ. A necessidade de realização da pesquisa neste objeto específico se sustenta por este estabelecimento estar situado em relevante área turística para a cidade do Rio de Janeiro. Para tanto, como processo metodológico, realizou-se primeiramente um levantamento bibliográfico que fosse capaz de corroborar para a construção de uma argumentação pautada na relevância do conceito de sustentabilidade para a cadeia produtiva do turismo, evidenciando o setor hoteleiro.

Consecutivamente, como meio de coleta de informações do objeto de estudo, sucedeu-se uma entrevista com o colaborador responsável pela gestão das políticas e programas de cunho sustentável do hotel J.W. Marriott Rio de Janeiro. Caracterizada como uma entrevista semi-estruturada, o procedimento deu-se com apoio de um roteiro de perguntas idealizado a partir dos conceitos expostos durante o levantamento bibliográfico. Como resultado da pesquisa, espera-se apresentar o panorama das práticas sustentáveis desenvolvidas no hotel, apontando os aspectos negativos e positivos, oferecendo propostas que acentuem os aspectos positivos e minimizem os negativos.

Dessa maneira, para se alcançar os objetivos propostos pelo presente trabalho, fora necessário sua divisão em três capítulos. Em um primeiro momento - **O PROCESSO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO HOTELEIRA E SUAS INTERFACES COM A SUSTENTABILIDADE: PRINCÍPIOS, NORMATIVAS E RESPONSABILIDADES DE UMA ADMINISTRAÇÃO ECOEFICIENTE** – procurou-se perpassar pelo processo de planejamento e gestão hoteleira, levando em

construtor do meio ambiente que o cerca, o qual lhe dá sustento material e lhe oferece oportunidade para desenvolver-se intelectual, moral, social e espiritualmente.” (Conferência das Nações Unidas Sobre o Meio Ambiente Humano, 1972, p. 01)

consideração o desenvolvimento da cadeia produtiva do turismo, sua concepção, seus impactos negativos e positivos às esferas econômica, sociocultural e ambiental de uma determinada região e a relevância de um planejamento capaz de traduzir as atividades turísticas, dentre elas a atividade hoteleira, em resultados benéficos tanto para empreendimento quanto para a sociedade como um todo.

Em um segundo capítulo – **INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE: UMA VISÃO HOLÍSTICA PERANTE A FORMATAÇÃO DE PRODUTOS, SERVIÇOS E ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS** - alusivo ao desenvolvimento sustentável de um empreendimento hoteleiro, observou-se como a utilização de indicadores que propiciam a mensuração e análise das ações e programas de sustentabilidade se mostra fundamental para que o meio de hospedagem avalie de que forma se dá a gestão do empreendimento quanto às questões sustentáveis. Como consequência do debate realizado, o terceiro capítulo - **HOTEL JW MARRIOT RIO DE JANEIRO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A SUSTENTABILIDADE NA HOTELARIA** – apresenta a análise das práticas de cunho sustentável realizadas pelo hotel J.W. Marriott Rio de Janeiro, bem como a apresentação de uma tabela *SWOT* contendo as análises internas e externas do meio de hospedagem em questão.

1 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO HOTELEIRA E SUAS INTERFACES COM A SUSTENTABILIDADE: PRINCÍPIOS, NORMATIVAS E RESPONSABILIDADES DE UMA ADMINISTRAÇÃO ECOEFICIENTE.

1.1 Turismo e sua fenomenologia: acepções históricas e contemporâneas ligadas à formação desta atividade

Por se tratar de uma atividade em constante processo de modificação, reestruturação e adaptação estimuladas graças às suas interfaces com as esferas socioculturais, econômicas, ambientais e políticas que sua cadeia produtiva perpassa, tem-se a possibilidade de partir-se do princípio de que a análise desses desdobramentos, somente será minuciosamente entendida, a partir do momento em que reconhecermos a importância que a análise historiográfica terá nesse contexto. Entender a maneira como a atividade turística se comporta, independentemente de sua tipologia e segmentação, é fator condicional para a compreensão da situação atual desta cadeia produtiva, principalmente a partir do momento em que se entende a configuração de um impacto produzido, tanto positivo quanto negativo, por esta atividade, e como este se ramifica e se intensifica na ótica do tempo e do espaço geográfico, influenciando, de forma decisiva, a relação desta cadeia sobre o meio ambiente, a economia e a sociedade como um todo- visitantes e visitados.

Nesse sentido, observa-se que fora na metade do século XIX que a atividade turística começou a se desenvolver da forma como o mundo a concebe e reconhece atualmente. Precisamente em 1841, através de uma viagem de trem organizada por Thomas Cook, com cerca de 570 passageiros, de Leicester para Loughborough, dentro da própria Inglaterra², estabelecesse um marco representativo de algumas das características que seriam evidenciadas e solicitadas perante o processo de operacionalização do turismo moderno: a junção de elementos ligados à infraestrutura e a oferta turística. Assim, com relação ao evento narrado anteriormente, já se torna possível observar a evidente

²De maneira sucinta, poder-se-ia afirmar que tal acontecimento tivera como intuito a participação de indivíduos que manifestassem problemas relacionados ao consumo excessivo de bebida alcoólica, sendo tal problemática debatida através da operacionalização de um congresso.

necessidade de uma estrutura capaz de proporcionar a esses grupos: meios de locomoção, serviços de atendimento às necessidades básicas de alimentação e descanso (restaurantes e meios de hospedagem), agências organizadoras de viagens. Tais fatores, em sua gestão, inter-relação e operacionalização, sem dúvida alguma se mostraram enquanto o estopim necessário para que o surgimento de outros grupos organizados efetuassem deslocamentos que inicialmente se deram entre cidades e estados, e posteriormente entre outros países (DIAS, 2003).

Décadas mais tarde, em 1973, a publicação *Ocio y Turismo* trouxe a discussão acerca da conceituação da atividade turística onde Hunziker e Krapf defendem que o turismo acontece a partir das relações e fenômenos gerados pelo deslocamento das pessoas para fora do seu local de domicílio, por motivações que não envolvam atividades lucrativas. Na referida publicação, Benschmidt conceitua a atividade turística como relações pacíficas e esporádicas, resultantes do contato de visitantes com pessoas naturais da localidade visitada, tendo como motivação razões que não as profissionais. Nesta época, mesmo já fazendo parte dos assuntos pautados pela Organização das Nações Unidas, ainda não havia considerável preocupação com relação à epistemologia do turismo, ou seja, com a teoria de seu conhecimento. Entretanto, apenas na década de 90 a epistemologia do turismo passou a receber atenção, enfocando-se nos debates que tal atividade teria com os princípios de gestão, planejamento e estratégia (LOHMANN E PANOSSO NETTO, 2012).

Não obstante a veracidade dos argumentos apresentados acima, atualmente, a Organização Mundial do Turismo³ - OMT (2003) reconhece o turismo como todas as atividades realizadas pelas pessoas durante suas viagens e estadas em lugares distintos do seu entorno habitual, por um período consecutivo, inferior a um ano e maior que vinte e quatro horas, sendo sua prática alicerçada por motivações ligadas ao universo do lazer, dos negócios, entre outras tantas. Fica evidente a partir dos conceitos supracitados que as acepções ligadas ao turismo, bem como à hotelaria, sofreram transformações ao longo dos anos.

³*World Tourism Organization* (UNWTO) é a agência das Nações Unidas responsável pela promoção do turismo como elemento capaz de impulsionar o crescimento econômico, o desenvolvimento inclusivo e a sustentabilidade ambiental. A OMT também oferece suporte e cria políticas relacionadas ao turismo para vários países (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO, 2014).

Segundo a ótica de Molina (2002) ao longo de sua historiografia o turismo passou por quatro etapas de desenvolvimento, com características que as distinguem. O pré-turismo – a primeira das etapas – tem como ponto de partida o *Grand Tour*⁴, possuindo enquanto características a rudimentaridade das instalações, sistemas simples de administração e uso de pouca tecnologia. A segunda etapa – o turismo industrial – dividir-se-ia em outras três etapas: jovem turismo industrial, turismo industrial maduro e turismo pós-industrial. A primeira, que se refere às características do século XIX, teve como marco o surgimento de grandes hotéis, o auge dos balneários costeiros no mar Mediterrâneo, a aparição dos destinos turísticos na América Latina e a melhor estruturação dos transportes e de órgãos gestores de atividades turísticas.

A segunda etapa, o “turismo industrial maduro”, seria evidenciado após o período da Segunda Guerra Mundial, tendo como marco a expansão do turismo de sol e praia. Seria justamente nessa fase que se daria o início da massificação do turismo, bem como a abertura, de forma sucinta, sobre um debate acerca da percepção dos impactos, negativo e positivo, em suas vertentes sociais, culturais, econômicos, sociais e ambientais.

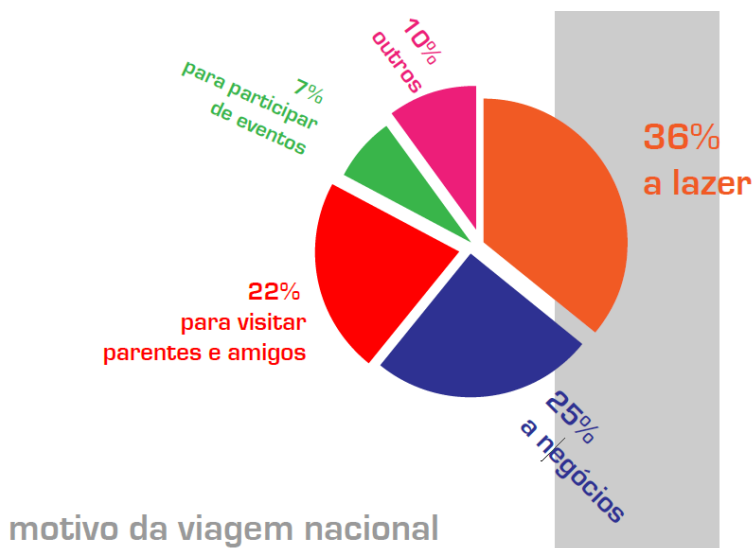
Já na terceira etapa, “turismo pós-industrial”, que terá início nos anos 90, há uma demonstração sobre a percepção com relação aos impactos decorrentes das atividades turísticas realizadas até então, principalmente pela massificação do turismo pragmatizada pelo turismo industrial. No turismo pós-industrial, há um esforço para: desmassificar as atividades turísticas, planejar os produtos e serviços ofertados e debater a problemática do desenvolvimento sustentável. Entretanto, de acordo com Molina (2002) a última faceta de desenvolvimento desta atividade poderá ser compreendida enquanto “pós-turismo”. Nesta, o turismo teria como característica fundamental a utilização de alta tecnologia, capaz de modificar por completo, o parâmetro que se tinha de turismo até então, criando-se assim o conceito de “não lugar⁵”.

⁴Viagens realizadas, em cidades como Madrid, Paris, Roma e Londres, pelos filhos de famílias ricas com o intuito de aprimorar a educação e criar e/ou aumentar o ciclo de contatos de negócios.

⁵ Segundo Marc Augé (1994, p.83), "se um lugar pode se definir como identitário, relacional e histórico, um espaço que não pode se definir nem como identitário, nem como relacional e nem como histórico, definirá um não lugar". Tem-se então o não lugar como os espaços geográficos que não possuem uma identidade ou uma ligação com a história. No turismo, um não lugar, rendido às necessidades modernas de conforto, praticidade e segurança, recria ambientes que se assemelham aos existentes nos locais de origem dos próprios turistas.

Apesar da importância do debate apresentado e que nos dá o início de uma percepção sobre a dimensão de impactos junto ao processo de gestão desta atividade, existem outros quesitos que devem ser compreendidos para que assim a operacionalização da mesma possa beneficiar, direta ou indiretamente, os indivíduos que por esta cadeia são influenciados ou a influenciam. Justamente por isso, abrem-se as “portas” aqui para que, de maneira sucinta, debruçemos nossa discussão acerca das motivações que instiga o usufruto e o desenvolvimento desta atividade. Assim, no que tange a questão das motivações, vê-se claramente uma ótica subjetiva por detrás de suas estruturações, justamente por estas apresentarem uma série de fatores e/ou atributos que não podem ser reproduzidos/atendidos em larga escala, apresentando, nesse sentido, a característica da heterogeneidade ligada a cadeia produtiva do turismo e paralelamente a da hotelaria. Nesse sentido, abaixo será possível verificar através da figura exposta, as motivações para uma viagem podem ser diversificadas e envolver atividades profissionais.

Figura 01: Motivação de viagem.



FONTE: Millenials e a Hotelaria. Mapie Consultoria (2014, p.31)

Se a conceituação de turismo se modificou no decorrer dos anos, pode-se afirmar que a própria realidade da atividade turística sofreu alterações ao longo de sua história. Cooper (2007) lista alguns fatores que podem ser tidos como “sementes” do turismo e que o tornou um fenômeno social mundial, dentre estes: o crescimento populacional; a urbanização e as pressões do cotidiano; o avanço das

tecnologias de comunicação e informação; a facilidade de mobilidade e acessibilidade; o aumento do tempo de lazer, das férias e da renda; e o aumento mundial do turismo de negócios. Sob a ótica de Cooper (2007) tais ações foram fundamentais para que a cadeia produtiva do turismo se transformasse numa potência socioeconômica. Corroborando tal afirmativa, o *Economic Impact of Travel and Tourism*, relatório anual disponibilizado pelo *World Travel Tourism and Council – WTTC* (2014) enfatiza que o turismo, em perspectiva mundial, no ano de 2013, contribuiu para a geração de 1,4 milhões de empregos diretos no setor e 3,3 milhões de empregos indiretos, registrando um crescimento anual de 1,8% comparado ao ano de 2012.

Entretanto, outro aspecto que se pode destacar e que vai além das análises quantitativas relacionadas ao processo de desenvolvimento e avaliação desta atividade é a possibilidade desta ofertar aos seus contempladores uma fuga da rotina diária, propiciando assim o entrar em um universo representativo e simbólico completamente distinto ao seu e realizar atividades opostas as que são executadas durante o trabalho, mesmo que por um curto espaço de tempo. Afinal de contas,

“tais práticas envolvem o conceito de “afastamento”, de uma ruptura limitada com rotinas e práticas bem estabelecidas da vida de todos os dias, permitindo que nossos sentidos se abram para um conjunto de estímulos que contrastam com o cotidiano e com o mundano” (URRY, 2001, p. 17).

Assim, após as discussões apresentadas até o momento, pode-se mencionar que o turismo e a hotelaria exaltariam um conjunto de sensações e percepções experienciadas pelos indivíduos que se dispõem a participar e a usufruir de seu eixo operacional e, justamente por isso, deve-se lembrar de uma característica ímpar a este processo: a de que estes “elementos e percepções intangíveis [serão] sentidos pelo consumidor como uma experiência vivida desde o momento que se sai de casa para viajar até o retorno” (RUSCHMANN 2002, p. 74).

Sendo assim, no que tange estas sensações e percepções vivenciadas pelo turista, há de se exaltar o papel que a “Economia da Experiência” assume nesse contexto, principalmente quando nos debruçamos sobre arquétipos gerenciais e operacionais que lidam com subjetividades do visitante, e que valorizam os aspectos emocionais e pessoais e que produzam a ótica de um serviço que seja feito de “coração para coração”, possibilitando que o visitante se sinta singular em

sua experiência, e não apenas mais um turista no meio de outros tantos. Para tanto, o objetivo da Economia da Experiência é

“fazer com que o turista se sinta especial, e não apenas “mais um”, dentro de um grande grupo que se desloca guiado por rigorosas relações de comando que diluem a possibilidade de qualquer envolvimento afetivo com o destino. O que se defende é o direito do turista em não querer mais ser um sujeito meramente contemplativo, mas sim o ator de sua própria experiência e, portanto, o protagonista de seus sonhos no destino que escolheu para sonhar.” (CARTILHA TOUR DA EXPERIÊNCIA, 2010, p. 08).

Além destes aspectos, vale também considerar sua importância para o bem-estar dos indivíduos, levando em consideração a necessidade de afastamento das ações praticadas no dia-a-dia, que de tão repetitivas, tornam-se agressivas para a mente e o corpo humano. Assim, ao se colocar como praticante de atividades turísticas, o indivíduo possui a sensação de afirmação do posicionamento social, já que uma viagem pode significar para um determinado indivíduo e/ou grupo, a possibilidade de se atingir *status quo*, ou de definir e afirmar laços de pertencimento característicos a identidade e as relações sociais perpetradas por estes indivíduos. Para Boullón (2004) o turismo é útil predominantemente para o psicológico do ser e para a afirmação de seu status. O autor defende que o turismo satisfaz a necessidade de tempo livre, que por sua vez é uma necessidade cultural de consumo. A questão do status é tão marcante para o reconhecimento de certas demandas que de acordo com Urry (*apud*. FEIFER, 2001), não viajar se iguala a não possuir bens como um carro ou uma casa própria, além de ser fundamental para a saúde.

Nesse sentido, pode-se afirmar aqui que o ato de viajar pode ser influenciado por diversos fatores, dentre os quais se destacam a necessidade de afirmação perante a sociedade, os anseios físicos e mentais de descanso, a ânsia em se conhecer lugares, pessoas e culturas que ainda se mostram cheios de mistérios para determinado indivíduo, ou até mesmo por todos esses fatores reunidos ou por alguns outros não citados. Tudo dependerá do anseio, da expectativa, da necessidade que o turista terá perante a execução destas atividades. Nesse caso, tornasse relevante mencionar que tal indivíduo, o turista, deve ser entendido enquanto

“uma espécie de peregrino contemporâneo, procurando autenticidades em outras “épocas” e em outros “lugares”, distanciado de sua vida cotidiana. Os turistas demonstram um especial fascínio pelas “vidas reais” dos outros, que, de certo modo, possuem uma realidade difícil de descobrir em suas próprias experiências” (URRY, 2001, p.24).

Devido a tais peculiaridades, Urry (2001, p.23) apontará que para atender a essa necessidade de conhecer as “vidas reais” dos destinos visitados, “os promotores do turismo e as populações nativas são induzidos a produzir exhibições cada vez mais extravagantes para o observador de boa-fé que, por sua vez, se afasta cada vez mais da população local”. Fato esse que sem dúvida gerará a produção de impactos indesejados a ambas as partes: comunidade local, empreendedores e turistas. Como exemplo desse impacto indesejado, têm-se os habitantes de Fiji pequena, ilha localizada na Oceania, que praticavam um ritual conhecido como *Vilavilavevo*, que significa “pular para dentro do fogo”. O ritual, que originariamente se realizaria enquanto uma demonstração de respeito a visitantes poderosos e importantes da tribo, ou mesmo como comemoração pela derrota de um guerreiro rival, consistia em atravessar uma passarela de pedras quentes de um “*lovo*”, instrumento este que para nós seria entendido enquanto uma espécie de “forno de chão”. Tal rito, que outrora fizera parte de comemorações e celebrações locais e que se relacionariam outros símbolos identitários, como a Lenda de *Tui Qualita*, faz parte hoje somente das programações de hotéis e eventos turísticos⁶.

A partir de tal exemplo, ilustram-se impactos negativos que atingem a identidade, a cultura e a memória de uma comunidade e que descaracterizam, desapropriam e desvalorizam peculiaridades rituais identitários, promovendo o que Burns (2002) chamará de “a ilusão da autenticidade”. Nesse caso, a comunidade local perdeu o real sentido do rito, realizando-o sem nenhuma justificativa, objetivando apenas uma questão comercial. Nesse contexto, o turista que com o intuito de participar, usufruir e presenciar sentidos e valores específicos de uma dada localidade, aprecia, no caso aqui ilustrado, um ritual quase que vazio de autenticidade, que expõe a própria localidade a uma nulidade, descaracterização e desenraizamento histórico/cultural sem precedentes.

Para mitigar a ocorrência de situações como as supracitas, se faz necessária a aplicação de uma gestão participativa e descentralizada, onde o planejamento das atividades turísticas a serem realizadas passarão pelo crivo não apenas dos interesses econômicos dos empreendedores, mas, principalmente, dos moradores da localidade, das necessidades, particularidades e desejos destes, juntamente com as necessidades e características específicas da territorialidade

⁶Ver: Cooper (2007)

observada, que deverão ser contempladas pelas ações governamentais de incentivo, fiscalização e planejamento. Por essa ótica, a gestão descentralizada e participativa do turismo objetiva a articulação entre os entes representativos das esferas governamentais – tudo dependerá do porte da atividade – (Federal, Estadual e Municipal), a iniciativa privada e o terceiro setor (MTUR, 2013).

Desta forma, este preceito de gestão deve ser visto enquanto mecanismo impar ao desenvolvimento da atividade turística pelo prisma da sustentabilidade, devendo, portanto, ser inculcido nas ações estratégicas dos empreendimentos hoteleiros e turísticos pelo simples fato de proporcionar um diálogo entre os atores envolvidos na cadeia produtiva, àqueles que são influenciados, positiva ou negativamente, e instigados por este processo de consumo, e através deste cenário possibilitar e promover o início da mitigação dos impactos negativos e a fomentação dos positivos.

Portanto, a partir de tal análise, é possível perceber a necessidade de se estruturar um estudo aprofundado, que leve em consideração não apenas o que o visitante deseja experienciar/consumir, mas também que pondere sobre o que o destino tem para oferecer, por uma perspectiva e ótica do inusitado, e como esta relação será perpetrada, de forma a se ponderar que perdas e prejuízos – sociais, culturais, ambientais, econômicos e políticos – possam ser minimizados em quaisquer aspectos e relações, principalmente em se tratando de destinos que atraem grandes fluxos de turistas.

Apenas a título de curiosidade, com o intuito de se enfatizar políticas de gestão hoteleira que buscam a execução dos princípios normativos e característicos de um desenvolvimento sustentável, existem alguns exemplos que poderiam ser tidos enquanto emblemáticos e norteadores, para que os atuais gestores possam enxergar aspectos positivos e negativos oriundos de um processo de planificação bem coordenado, monitorado e avaliado; ou não. Nesse sentido, poder-se-á dar ênfase, por exemplo, na Pousada Uacari localizada na Reserva de Desenvolvimento Sustentável de Mamirauá⁷ e suas atividades são desenvolvidas

⁷ É uma Organização Social fomentada e supervisionada pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), atuando como uma das unidades de pesquisa do MCTI. Seu primeiro Diretor Geral foi o primatólogo José Márcio Ayres. Desde o início, o Instituto Mamirauá desenvolve suas atividades por meio de programas de pesquisa, manejo e assessoria técnica nas áreas das Reservas Mamirauá e Amanã, na região do Médio Solimões, Estado do Amazonas. Juntas, estas reservas somam uma área de 3.474.000 ha. Por intermédio de convênios com o Governo do Estado do Amazonas, o Instituto Mamirauá partilha a gestão destas reservas. Instituto Mamirauá (2013).

respeitando a sua localidade e colaborando para disseminação de conhecimentos ambientais e práticas sustentáveis⁸. O turista, enquanto hóspede da Pousada Uacari, recebe informações que o permite ampliar seu conhecimento sobre o ecossistema local e a relação entre comunidade autóctone e empreendimento. Por sua vez, a comunidade beneficia-se com as atividades que acontecem em consonância com o empreendimento, com a manutenção e preservação de sua localidade e com a conscientização ambiental e sociocultural realizada pelo próprio estabelecimento.

Contudo, quando a relação entre empreendimento, comunidade e meio ambiente não se dá de maneira participativa⁹ o resultado será negativo em vários aspectos. A exemplo disso, temos o caso de um luxuoso hotel instalado no alto da Serra da Mantiqueira, dentro de área de proteção ambiental em Campos do Jordão que recebeu ordem de demolição¹⁰ por irregularidades em sua construção, que trariam malefícios ao meio ambiente e conseqüentemente a sociedade. Por base desse contexto, bem como de diversas pesquisas que enfatizam essa temática, pode-se ponderar que não há um único empreendimento hoteleiro que não impacte, positiva ou negativamente, o meio ambiente em variadas e distintas proporções. Justamente por isso, o projeto visará expor a relação entre ambos, aspectos positivos e negativos, a partir da realidade do objeto pesquisado. Sobre esta relação, Dias (2003, p. 21) comenta:

“O impacto do turismo sobre o meio ambiente é inevitável. O que se pretende é mantê-lo dentro de limites aceitáveis, para que não provoque modificações ambientais irreversíveis e não prejudique o prazer do visitante ao usufruir o lugar.”

Justamente por isso, uma prerrogativa a ser defendida seria a criação de “novos tipos de turismo”, contrários à forma de turismo de massa, com o intuito de minimizar os efeitos negativos ao meio ambiente e a identidade sociocultural local, causados pelas atividades turísticas realizadas até então, que seguiam o padrão massificado. Como afirmado a seguir:

⁸As atividades realizadas na Pousada Uacari são acompanhadas por guias naturalistas e pesquisadores, o que colabora para a conscientização dos visitantes.

⁹Para que o empreendimento esteja engajado com a comunidade e o meio ambiente, em conformidade com o conceito de turismo sustentável, é imprescindível que as características da região sejam levadas em consideração. As políticas públicas e as práticas de sustentabilidades desenvolvidas pelo empreendimento devem respeitar estas características.

¹⁰ O Ministério Público encontrou mais de 20 irregularidades na obra, que estava construída em área de preservação permanente, entre outras irregularidades (G1 SÃO PAULO, 2011).

“o turismo de massa e o conseqüente superdimensionamento dos equipamentos receptivos para atendê-los não tem trazido a rentabilidade esperada, devido principalmente, à sazonalidade desses fluxos. Além disso, o fluxo de grande número de pessoas tem contribuído para agressões socioculturais nas comunidades receptoras e para a origem de danos, às vezes irreversíveis, nos recursos naturais” (RUSCHMANN 1997, p.17).

Contudo, será que apenas a diminuição do fluxo de pessoas ou a redução de equipamentos para atender às necessidades desses turistas é suficiente para mitigar os impactos negativos do turismo sobre o destino nas esferas econômicas, ambientais e socioculturais? Afirmar que a minimização dos impactos negativos sobre uma localidade depende exclusivamente da diminuição ou extinção do turismo massificado soa um tanto radical e inviável, visto que a ruptura instantânea com o turismo de grandes fluxos traria possíveis impactos negativos às regiões que tem a cadeia produtiva do turismo como atividade motriz da sua economia. Justamente por isso, o processo de planejamento deve ser utilizado como ferramenta crucial à mitigação dos impactos negativos oriundos destas, desenvolvendo

“(...) estratégias que garantam o caminho do desenvolvimento desejado. Essa estratégia requer uma compreensão profunda e minuciosa, não apenas da economia local e de suas estruturas, limitações e pontos fortes, mas também dos efeitos prováveis dos fatores externos, de como eles podem influenciar no processo local de desenvolvimento e de que forma esses fatores externos provavelmente assumirão” (COOPER, 2007, p. 308).

Tem-se, pois, como aspectos fundamentais do planejamento turístico, e por essa perspectiva os aspectos gerenciais na hotelaria também precisam se fazer presentes, toda discussão até aqui apresentada deverá ser exposta através de estratégias que nortearão o empreendimento por uma perspectiva que também dê conta em atender necessidades e expectativas descritas em metas e diretrizes que apontarão a produtividade por perspectivas temporais de curto, médio e longo prazo. Para tanto, Petrocchi (2009) enfatizará que o planejamento do turismo, além de pontuar objetivos e estratégias que considerem as particularidades da região e de sua comunidade, também deverá assumir o papel de avaliar o desempenho de suas ações, controlando seus efeitos positivos e negativos e promovendo as mudanças necessárias para o contínuo desenvolvimento de sua cadeia produtiva. Afinal de contas,

“o processo de planejamento inicia-se pela percepção integral do momento presente do destino turístico e do seu entorno (...). Na seqüência, define-se o que se deseja para o futuro, por meio da

formulação de objetivos. Depois, vêm os estudos e sugestões de caminhos para atingir esses objetivos, por meio da escolha das estratégias. A etapa seguinte são as ações: mover o destino em direção aos seus objetivos (...). Finalmente, o processo de planejamento precisa acompanhar e avaliar de forma permanente o seu próprio desempenho” (PETROCCHI, 2009, p. 17).

1.2 A cadeia produtiva do turismo e os impactos econômicos, socioculturais e ambientais.

A cadeia produtiva do turismo demonstra amplo crescimento na conjuntura mundial. Como pode ser visto no *Annual Report– 2012* (UNWTO 2013), o ano de 2012 foi marcado pelo maior índice de turistas internacionais de todos os tempos. O relatório afirma que com um adicional de 39 milhões de turistas sobre 2011, o resultado anual de 2012 atingiu a marca histórica de 01 bilhão de turistas internacionais. Como parte integrante fundamental do setor turístico, mediante um cenário de crescimento, a hotelaria não poderia apresentar resultados divergentes. Segundo a FOHB (Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil), desde 2009 o setor hoteleiro vem mostrando um forte desempenho no Brasil, preparando-se para a Copa do Mundo de Futebol e para os Jogos Olímpicos de 2016.

Segundo o Fórum, o setor crescerá 21% (em número de unidades habitacionais) entre os anos de 2009 e 2016. (HOSTELTUR, 2014). Vê-se, pois, que o processo de planejamento das atividades turísticas se faz vital para o gerenciamento dos impactos inerentes ao deslocamento de grande fluxo de pessoas pelas diversas regiões do mundo. Para tanto, num processo de planificação da atividade turística, deve-se “envolver os aspectos econômicos, ambientais, sociais e institucionais da região” a serem analisados, interpretados e avaliados sobre os preceitos de uma gestão participativa e descentralizada (PETROCCHI, 2009, p. 25).

Ao passo que as atividades relacionadas à cadeia produtiva do turismo se transformam e se desenvolvem, os estudos e análises do setor a nível nacional e internacional também acompanham o fluxo, comprovando a influência da atividade em nossa economia¹¹. Observa-se, assim, a existência de uma Organização

¹¹Prova disso se substancia na fala do Ministério do Turismo (PLANO NACIONAL DO TURISMO, 2013) quando este afirma que há uma previsão de crescimento do Produto Interno Bruto em cerca de 3,5% para o ano de 2018, sendo, tal acréscimo, oportunizado graças ao desempenho das atividades turísticas nopaís.

Internacional própria para o setor (OMT) e órgãos federais e estaduais de regulamentação, fomento e apoio¹² às atividades turísticas.

Em específico ao setor hoteleiro, este mostra-se alvo de uma peculiar preocupação, oriunda de tais entidades representativas do turismo, devido aos impactos produzidos que as grandes estruturas hoteleiras causam ao ambiente e pela relação das empresas hoteleiras com as comunidades locais e seus entornos. Nesse sentido, a Organização Mundial do Turismo (2012) estruturará um documento crucial e que será intitulado como “*Global Sustainable Tourism Criteria for Hotels and Tour Operators*”– Critérios Globais de Turismo Sustentável para Hotéis e Operadores Turísticos – em que estabelecerá uma lista de cuidados e preocupações que devem nortear o processo de planejamento do setor hoteleiro a nível mundial, indicando o que deve ser feito para que os empreendimentos de meio de hospedagem desenvolvam suas atividades baseados nas diretrizes da sustentabilidade.

De acordo com o Relatório Anual – *Annual Report* produzido pela OMT (2012) o turismo se encontra em fase de expansão em todo o mundo e as expectativas para o futuro são ainda de crescimento. Com os índices indicando o aumento de 4% no volume de receptivo internacional no ano, o relatório apresenta um crescimento no recebimento de turistas internacionais em todos os continentes e especula um crescimento médio anual de 3,8% de 2010 a 2020. Digno de se enfatizar, de acordo com a WTTC (2013), através da exposição de um relatório intitulado por “*Economic Impact of Travel and Tourism*”, são os resultados representativos oriundos dos impactos econômicos do turismo, bem como suas perspectivas para o ano futuro. Neste documento, há um registro de que no ano de 2013 houve uma contribuição direta do turismo para a economia mundial de 3,1%, o que gerou cerca de 2,2 trilhões de dólares para o produto interno bruto mundial.

Neste, enfatiza-se à contribuição ao PIB mundial através da prática turística, sendo este setor responsável por gerar 101 milhões de empregos em todo o mundo. Nessa linha de raciocínio, apenas para solidificar as argumentações aqui apresentadas, a WTTC (2013) enfatizará que a contribuição do turismo para a economia mundial cresceu mais rapidamente que as dos demais setores da

¹²Ministério do Turismo, EMBRATUR, Secretarias do Turismo e organizações não governamentais.

economia, com crescimento de 3.0% em 2013, deixando, assim, claro o seu papel de fomentar o cenário econômico a qual está inserida.

Em nível nacional, conforme pesquisa realizada especificamente ao Brasil¹³, a WTTC registrou, em 2013, contribuição direta ao Produto Interno Bruto de 3,5%, o que seria o equivalente a 166,1 bilhões de reais. Neste mesmo período, no que tange a apreciação de empregos gerados, a atividade turística propiciou diretamente 3.048.500 milhões dentro do país. Nessa quantificação, enquanto agentes relacionados à geração de empregos diretos, a WTTC (2013) fez o seguinte apontamento, em ordem de representatividade: a hotelaria; serviços de alimentação e bebida; transporte; serviços de lazer, esporte e recreação; e varejo.

A expectativa, aos olhos da WTTC (2013), é de que até 2024 o número de empregos diretos, ofertados em cenário nacional, chegue à marca de 3.787.000 milhões e que a representatividade no Produto Interno Bruto chegue aos 3,7%, cerca de 250.200 bilhões de reais, o que criaria uma expectativa de que os valores de investimentos no turismo atinjam a marca dos 114, 7 bilhões de reais. Entretanto, além destas expectativas que ilustram um anseio otimista frente aos rumos que deverão ser trilhados por esta cadeia produtiva, há muito que se pensar por uma perspectiva imediatista, graças ao reflexo dos mega eventos que ocorrem, ou estão prestes a ocorrer, no Brasil¹⁴. Estima-se que no ano de 2014 o percentual de investimentos no turismo represente 21,8% do investimento total no país, ultrapassando os 5,8% de 2013 e que originaram cerca de 52 bilhões de reais a economia nacional (WEEC, 2013).

Este cenário auspício nos dá a possibilidade de questionar a representatividade do segmento hoteleiro, principalmente se entendermos que as remodelações para a acomodação desses megaeventos vão além de inserções e readequações da infraestrutura local e que também se sedimentam em aspectos relacionados à: superestrutura; atrativos, destinos e seus coeficientes de atração; e oferta turística local, segmento aos quais os meios de hospedagem estão imersos.

Não obstante, como legado da gestão e operacionalização dos grandes eventos no Brasil, tais investimentos, principalmente nas cidades que serão “palco” destes acontecimentos, no que tange um olhar específico ao segmento hoteleiro, o

¹³ *Travel and Tourism Economic Impact 2014 Brazil*

¹⁴ Rio+20 (2012), Copa das Confederações (2013), Jornada Mundial da Juventude (2013), Campeonato Mundial de Judô (2013), UFC, entre outros.

país terá o aumento considerável da oferta de quartos em meios de hospedagem, sendo que “a previsão é que o país inaugure pelo menos 422 novos empreendimentos de hospedagem até 2016, com incremento de 70.531 quartos no parque hoteleiro nacional” (BRASIL ECONÔMICO, 2014, pág.01).

Devido a tais dimensões, há de se propor uma ressalva especial à questão do impacto. Afinal de contas, é sabido que a cadeia produtiva do turismo e todos os equipamentos necessários para que o fenômeno ocorra causam impactos que não se traduzem somente através dos ganhos financeiros para a localidade ou o aumento da oferta de empregos, devendo ser entendidos enquanto uma “[...] gama de modificações ou sequencia de eventos provocados pelo processo de desenvolvimento turístico nas localidades receptoras” (RUSCHMANN, 1997, p. 34) que teriam, dependendo do porte da atividade analisada, ter força suficiente para apreciar e/ou degenerar especificidades oriundas do território, da comunidade, do turista e do próprio trade local. Afinal de contas, além dos efeitos positivos que as atividades turísticas acarretam à sociedade como um todo, há também uma faceta negativa para a economia, o meio ambiente, a política, e às características socioculturais de uma população local.

Apenas a título de curiosidade, acredita-se ser relevante ressaltar, mesmo que de maneira sucinta, que dentre os efeitos positivos da cadeia produtiva do turismo sobre a economia nacional e mundial, a capacidade de manter-se firme perante as crises mundiais que atingem os demais setores da economia, é um ponto motivador para o desenvolvimento das atividades turísticas. Cooper (2007, p. 172) afirma que “o turismo tem sido capaz de suportar as pressões da recessão econômica mundial, incluindo recessões que têm prejudicado seriamente muitos dos principais setores econômicos do mundo”.

Nesse viés, Ruschmann (1997) apresentará os impactos positivos à economia em três esferas, sendo elas: primária, secundária e terciária. A primeira refere-se aos gastos do turista que são deixados na localidade visitada. Aqui existe uma premissa incontestável que deve buscar a compreensão dos “caminhos” pelos quais tais cifras serão introduzidas na destinação turística. Assim, leva-se em consideração nesse momento o efeito multiplicador¹⁵ da atividade, bem como sua

¹⁵ A tal fenômeno é dada a terminologia de “efeito multiplicador” que “pode se estender ainda por uma série de empresas de pequeno, médio e grande porte que prestam serviços a este hotel. Essa

intersetorialidade em diversos setores produtivos, em decorrência dos gastos para o desenvolvimento das atividades turísticas, como com prestadores de serviços indiretos e fornecedores.

Já a segunda esfera, que remete aos efeitos secundários do turismo, pode ser dividida em três outras categorias: efeitos secundários diretos, indiretos e induzidos (RUSCHMANN, apud. LEA 1997). Os efeitos diretos podem ser exemplificados pela comissão que os agentes de viagem recebem. Já os indiretos, por sua vez, acontecem quando uma empresa que presta serviços turísticos aplica seus rendimentos em contratação de outros serviços, como no caso em que uma companhia aérea contrata os serviços de alimentação de bordo. E por fim, os induzidos são tidos como os gastos dos colaboradores assalariados das empresas turísticas. Finalmente, a esfera terciária, refere-se aos investimentos realizados para o estímulo e desenvolvimento de atividades turísticas em uma determinada região.

Por meio desta explicitação, tem-se a oportunidade de analisar a maneira como tais premissas poderiam ser vislumbradas na cidade do Rio de Janeiro, por exemplo. De acordo com a Decisão Rio 2012- 2014 (2014)¹⁶, o Estado do Rio de Janeiro, sede de jogos da Copa do Mundo de Futebol de 2014, dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016 e de tantos outros eventos que trazem notoriedade e atraem público para a região, receberá cerca de 211,5 bilhões de reais em investimentos entre os anos de 2012 até o final de 2014, para a operacionalização desses acontecimentos.

Estes investimentos terão origem pública e privada, nacional e estrangeira. Julga-se aqui importante mencionar que do montante total outrora apresentado, 51 bilhões serão destinados a investimentos de infraestrutura, observando-se a seguinte distribuição: 21,3 bilhões para transporte e logística; 14,8 bilhões para energia; 10,6 bilhões para desenvolvimento urbano; e 4,3 bilhões para saneamento básico. Já aos investimentos relacionados especificamente à Copa do Mundo de 2014, aos Jogos Olímpicos de 2016, ou seja, as melhorias fundamentais e

ilustração, embora simples, revela uma das principais vantagens econômicas da atividade turística: sua capacidade de distribuição de renda.” (VIGNATI 2008, pág. 05)

¹⁶ “O Decisão Rio é um estudo, realizado desde 1995, sobre as intenções de investimentos no estado do Rio de Janeiro, junto aos investidores, para um período prospectivo de três anos. O seu objetivo é mostrar as tendências de investimentos e apresentar oportunidades de negócios aos tomadores de decisão do setor público e da iniciativa privada, além de divulgar nacional e internacionalmente as oportunidades existentes no Rio de Janeiro, atuando como instrumento de atração de novos investidores ao estado.” (FIRJAN, 2014, pág. 01).

obrigatórias para a realização destes eventos, serão destinados até o final do ano de 2014 um total de 17,9 bilhões de reais, distribuídos em: 7,7 bilhões em infraestrutura de transportes; 1,6 bilhões na rede hoteleira e outros investimentos turísticos; 2,5 bilhões em investimentos para o Comitê Olímpico; e 6,1 em investimentos públicos e privados na organização dos jogos.

Fica claro que com as argumentações expostas acima, a gestão e a operacionalização do turismo, e nisso a hotelaria também se faz presente, suscita uma série de impactos ao sistema econômico local e que, dependendo de suas dimensões, instigaram um consumo mais intensivo da destinação turística. Afinal de contas, tal qual nos alerta Cooper (2007, pág. 170) “os ganhos com ingresso de divisas estrangeiras e geração de renda e de empregos são os principais motivadores para a inclusão do turismo como parte de uma estratégia de desenvolvimento”. Contudo, há de se ampliar a discussão para que esta não fique restrita, única e exclusivamente, aos impactos relacionados à economia local,

“ao longo de toda história registrada, de certa forma o Turismo teve um impacto sobre tudo e todos os que estiveram em contato com ele. Num plano ideal, esses impactos deveriam ter sido positivos, no tocante aos benefícios obtidos tanto pelas áreas de destino quanto por seus residentes. Esses impactos positivos significariam para o local resultados tais como melhorias nas condições econômicas, uma promoção social e cultural e a proteção dos recursos ambientais. Teoricamente, os benefícios do Turismo deveriam produzir ganhos muito superiores aos seus custos.” (THEOBALD, 2002, p.81).

Portanto, para que os impactos positivos sejam maximizados e dessa maneira se sobreporem aos negativos, se faz necessário um processo de planejamento minucioso da atividade turística, buscando-se, através deste ato, a obtenção efetiva, contínua e permanente dos benefícios que esta pode proporcionar à comunidade local. No entanto, mesmo com aspectos positivos tão importantes para o desenvolvimento econômico de uma determinada localidade, o turismo também pode impactar negativamente a economia local. Ruschmann (1997) aborda os efeitos negativos sobre a economia nos seguintes pontos:

- Abandono de atividades primárias pelos moradores da região que passam a fazer parte como colaboradores em empresas turísticas.
- Alto custo com importação de produtos que atendam as necessidades dos visitantes. Muitas vezes o valor das divisas estrangeiras que entram no país não é capaz de compensar os gastos com importação.

- Colapso econômico, em países excessivamente dependentes do turismo, quando o volume de turistas diminui.
- Aumento excessivo dos valores de terrenos, aluguéis e casas, além do aumento dos preços dos produtos comercializados na localidade. Esses efeitos atingem principalmente os moradores, pois estes muitas vezes não possuem rendas compatíveis com os valores praticados pelo mercado.
- A sazonalidade em algumas regiões podem causar prejuízos e até mesmo fechamento temporário de algumas empresas no período da baixa estação.

Sobre os efeitos negativos, Cooper enfatiza a aplicação de recursos que são necessários para o desenvolvimento das atividades turísticas, mas que poderiam ser utilizados para outros fins. Como exemplificação, o autor diz claramente que:

”o desenvolvimento de um resort turístico na Espanha pode envolver a migração de mão de obra de áreas rurais para áreas urbanas, o que traz consigo implicações econômicas, tanto para as áreas rurais quanto para as urbanas. A primeira perde uma unidade de trabalho produtiva, enquanto a segunda necessitará de infraestrutura adicional para a saúde, educação e outros serviços públicos. Se a mão de obra não é abundante, então o atendimento das demandas dos turistas poderá exigir a transferência de mão de obra de um setor (como a agricultura ou a pesca) para o setor turístico, envolvendo um custo de oportunidade que é, muitas vezes, ignorado quando se estima o impacto econômico do turismo”(2007, p.191).

Como mencionado alguns parágrafos acima, os impactos da cadeia produtiva do turismo vão muito além dos efeitos na economia local. A população residente, em todas as suas relações, sofre influências e modificações geradas pelo fluxo de visitantes para a localidade e por toda a organização necessária para o recebimento de tais visitantes. Os impactos socioculturais gerados, tanto positivos quanto negativos, já são reconhecidos por órgãos competentes e fazem parte de alguns planos estratégicos para o turismo.

Prova disso é o Plano Nacional de Turismo 2013-2016¹⁷ (MTUR, 2013) que aponta a cadeia produtiva do turismo como um dos setores com grande participação na melhoria social do país, já que o aumento da oferta de empregos no setor contribuiria para o aumento da renda familiar de muitos brasileiros e

¹⁷ Documento elaborado pelo Ministério do Turismo onde o diagnóstico do turismo nacional é apresentado, juntamente com as previsões, expectativas e metas para o desenvolvimento das atividades turísticas no Brasil até o ano de 2016.

consequentemente, possibilitaria a tão almejada ascensão social de classe¹⁸, que nos últimos anos apresentou uma mudança no panorama das classes sociais, tendo cerca de 45 milhões de cidadãos ascendendo para a classe média (classe c). Seguindo a linha dos efeitos socioculturais positivos e negativos do turismo para a localidade na qual faz parte, o quadro a seguir mostrará de forma pontual e clara os possíveis impactos culturais associados às atividades turísticas.

Quadro 01: Impactos socioculturais sobre um destino turístico.

Impactos Socioculturais - Positivos	Impactos Socioculturais – Negativos
<p>Fomentação ao orgulho local: lembrando ou mostrando o valor dos patrimônios locais para os próprios moradores e os prédios e monumentos históricos recebem mais atenção da população e do governo.</p>	<p>Exploração sexual: viagens com a intenção de desfrutar experiências sexuais, principalmente com crianças e mulheres forçadas a se prostituírem, além das graves consequências que sofrerão as pessoas exploradas, da vinculação negativa da localidade a tal “categoria” de turismo, a disseminação de doenças sexualmente transmissíveis causa transtornos a níveis mundiais, já que as doenças se espalham tanto entre as próprias pessoas da localidade como são levadas pelos seus visitantes para várias partes do mundo.</p>
<p>Orgulho étnico: valorização do idioma local, folclore, músicas, rituais e cerimônias que se encontram desgastados ou esquecidos. Na busca por uma identidade, a comunidade se esforça para recuperar costumes e hábitos antigos.</p>	<p>Aumento da Criminalidade: Possível aumento da criminalidade pelo fato dos turistas serem identificados com alvo fácil, devido à fácil identificação como turista, a língua estrangeira, a cor da pele e a crença de que sempre possuem grandes quantias em dinheiro no bolso.</p>
<p>Preservação Cultural: Valorização do artesanato e dos produtos produzidos na região e no entorno.</p>	<p>Doenças sexualmente transmissíveis e outras enfermidades podem ser levadas de um lugar a outro, por intermédio dos turistas. Essas doenças podem causar um grande transtorno, já que os indivíduos que nunca tiveram contato com elas podem ser menos imunes que a população local.</p>
<p>Benefícios socioculturais com recursos financeiros para restauração de sítios arqueológicos, ou à conservação de atrativos naturais e culturais.</p>	<p>Descaracterização do artesanato que passa a ser produzido apenas como <i>souvenir</i> e não como um objeto que possui uma utilidade na cultura local.</p>
<p>Infraestrutura compartilhada: os</p>	<p>Mercantilização e vulgarização das</p>

¹⁸ Segundo ao Plano Nacional (2013, p. 16), “o setor turístico participa dessa nova fase de crescimento e se consolida como importante atividade econômica para a geração de emprego, desenvolvimento social, investimentos em infraestrutura, sustentabilidade e modelagem do ambiente competitivo”.

<p>investimentos públicos e privados na infraestrutura da localidade com o objetivo de atender às necessidades dos turistas. No entanto, os moradores também usufruem das melhorias e, conseqüentemente, tem a qualidade de vida melhorada.</p>	<p>manifestações tradicionais: podem ocorrer mudanças nos rituais e costumes locais para atender às necessidades e expectativas do turista. Desta forma, algumas cerimônias e rituais acabam perdendo bastante do seu sentido real e da sua história. Muitos rituais ganham mais cores e mais dramatização, ou diminuem a duração, as dramatizações, enfim, tenta-se agradar ao máximo os visitantes.</p>
<p>Quando bem organizado, administrado e desenvolvido, o turismo pode ser um grande sensibilizador e promotor da paz e da aceitação de outras culturas, costumes e hábitos.</p>	<p>Destruição do patrimônio histórico-cultural ocasionado pelo fluxo em massa de turistas, pelo excesso de veículos e por ações de vandalismo por parte de turistas que não respeitam a localidade e não reconhece nenhum valor legítimo no patrimônio.</p>

Quadro 01: Impactos socioculturais sobre um destino turístico
(Continuação).

Impactos Socioculturais - Positivos	Impactos Socioculturais – Negativos
	<p>Na busca por satisfazer as necessidades dos visitantes, muitos lugares optam pela utilização de ambientes familiares aos turistas, mas que não fazem parte da localidade. Muitas vezes tais ambientes exigem estruturas específicas que não condizem com a arquitetura local, colaborando assim para a descaracterização da localidade.</p>
	<p>Penetração dos visitantes a níveis profundos das particularidades e singularidades da região. A participação nos “bastidores” de celebrações tradicionais, rituais e cerimônias pode tirar a privacidade do autóctone e autenticidade das manifestações.</p>

Fonte: Cooper (2007); Ruschmann (1997); Serrano, Bruhns e Luchiari (2000).

Há de se perceber que a ocorrência de impactos, negativos ou positivos, depende da forma que as atividades turísticas serão desenvolvidas e geridas em cada localidade. Fica clara a necessidade de uma análise profunda das particularidades e necessidades da região turística, para que assim um plano estratégico seja pensado e colocado em prática. Assim, espera-se que os efeitos positivos do turismo à população, sobreponham-se aos possíveis efeitos negativos. Em específico à cadeia produtiva hoteleira, suas relações com as comunidades

podem variar conforme a tipologia, a classificação, o porte do estabelecimento analisado. Porém, há de se levar em consideração a necessidade das premissas gerenciais e operacionais atentar-se a questões relacionadas às necessidades oriundas da realidade vivida pela população.

Dependendo do porte e do tipo de empreendimentos turísticos que estivermos discutindo, a processo pela busca de uma prática mais qualitativa, pautada em princípios de excelência, poderá acarretar benefícios também à própria comunidade. Isso é uma das premissas básicas para que empreendimentos turísticos possam ser considerados enquanto sustentáveis. A exemplo disso, temos um estabelecimento hoteleiro nacional, que de acordo com o Guia 04 Rodas (2009), fora considerado o segundo melhor: o Aguativa Golf Resort. Em meio ao seu processo de gestão, planificação e operacionalização, percebe-se uma preocupação efetiva com a comunidade da qual fazem parte. Prova disso, seria a criação do Instituto Aguativa. O Instituto Aguativa oferece cursos de capacitação para a produção de artesanatos que são comercializados com sucesso na boutique do Resort e em lojas da região. A renda gerada beneficia, atualmente, mais de 150 famílias. A população carente conta ainda com oficinas de dança, futebol e artes circenses, que vêm contribuindo para baixar o índice de evasão escolar na cidade, uma vez que a participação no projeto exige que a criança esteja estudando e tenha boas notas. Outras ações também merecem destaque: mutirão para arrecadação de livros e revistas para a formação de uma biblioteca comunitária, oferta de cursos para formação de garçons, aulas de jardinagem e o reforço escolar (SANTOS, BARBOSA e OLIVEIRA, 2011, p. 03).

Por este aspecto, ao se reconhecer a existência dos efeitos positivos e negativos que um empreendimento hoteleiro poderá acarretar as características e peculiaridades – sociais, culturais, ambientais, econômicas e políticas – sobre uma determinada região, Perez e Rezende (2011, pág. 238) mencionam que

“a única solução que surge para que o turismo possa se desenvolver de forma sustentável é seu correto planejamento, operacionalização e monitoramento. A partir dessa premissa, verifica-se a necessidade de desenvolvimento de indicadores que permitam, de forma eficiente, monitorar o grau de adequação da atividade aos preceitos do desenvolvimento sustentável”.

Dentre os impactos causados pelas atividades turísticas, os perpetrados ao meio ambiente graças ao fluxo de pessoas, pelos transportes utilizados à locomoção entre os lugares e pelas estruturas construídas com o intuito de se melhor receber os visitantes, entre estas se destacam restaurantes, lojas, clubes e principalmente grandes hotéis e resorts, vem sendo introduzidos e debatidos por importantes órgãos de fomento e regulamentação do turismo à ótica do desenvolvimento sustentável e sua crucialidade no desenvolvimento futuro desta

cadeia produtiva. Assim, documentos específicos à hotelaria e ao turismo¹⁹ são criados para direcionar o desenvolvimento da cadeia produtiva do turismo e da hotelaria, minimizando os impactos negativos e destacando os efeitos positivos, não apenas ao meio ambiente, mas também para a economia e a sociedade como um todo.

No entanto, tal narrativa nem sempre se precedeu. Em um primeiro momento, o turismo de grandes fluxos (turismo de massa) não era reconhecido como causador de impactos negativos ao meio ambiente, muito pelo contrário. Na década de 60, acreditava-se que o Turismo seria a “salvação da pátria”, no que tange os benefícios socioeconômicos oriundos de sua prática, além de, para muito, tal cadeia produtiva ser considerada enquanto uma espécie de “indústria sem chaminés”, devido ao fato de não impactar negativamente as características, peculiaridades e fragilidades do meio ambiente. Tal prerrogativa se sustentava devido ao fato dos impactos positivos serem sentidos e usufruídos, em sua grande maioria, em curto prazo. Anos mais tarde é que se presenciariam os efeitos negativos desta prática, visto que o processo de degeneração social, cultural, ambiental e econômica do turismo apresenta suas facetas em médios e longos intervalos de tempo²⁰.

Atualmente, reconhece-se o turismo enquanto uma atividade capaz de exercer uma forte influência, positiva e principalmente negativa, não só às características naturais da territorialidade da qual fará parte, como também as esferas sociais, culturais, econômicas e políticas desta mesma localidade. Para Dias (2003), não resta dúvida que o turismo em sua forma massificada tenha participação considerável nos problemas ambientais dos destinos turísticos tradicionais²¹ tendo em vista que este fluxo de turistas exigirá uma reformulação da infraestrutura, da oferta local e dos equipamentos condizentes as sanções de suas

¹⁹*Global Sustainable Tourism Criteria* e *Global Sustainable Tourism Criteria for Hotels and Tour Operators* são documentos criados pela *Global Sustainable Tourism Council* em parceria com a Organização Mundial do Turismo, para serem utilizados como instrumentos para alcançar as Metas de Desenvolvimento para o Milênio, das Nações Unidas.

²⁰ Ver: Molina (2002)

²¹Tal qual citado no quadro 01 deste trabalho, existem perspectivas as quais beneficiarão ou deteriorarão os atributos e qualidades típicas de uma dada territorialidade. Contudo, julga-se importante nesse momento do trabalho reiterar que dentre os impactos negativos de forte ocorrência nas esferas econômicas, sociais e ambientais, tem-se respectivamente: o colapso econômico que países que dependem exclusivamente do turismo podem enfrentar em caso de crise mundial; invasão excessiva dos visitantes a intimidade dos autóctones; e a degradação de patrimônios e monumentos por turistas que não possuem o devido senso de civilidade.

respectivas necessidades, sem esquecer que tais elementos também são responsáveis por atender e responder aos anseios da comunidade local. Tal premissa cria uma equação que, se não acompanhada, gerida e avaliada, exercerá uma pressão sem igual à região turística em questão.

Fato indubitável é que se torna cada vez mais impossível desassociar os princípios que regerão o gerenciamento e a operacionalização da cadeia produtiva do turismo, e nisso a hotelaria também se faz parte, aos atributos, peculiaridades e fragilidades do meio ambiente, já que a dependência do primeiro quanto às belezas naturais e culturais de um destino turístico é incontestável.

Desta forma, identificar as maneiras que o turismo e a hotelaria, enquanto uma ação modificadora de uma dada realidade pode afetar, positiva e/ou negativamente, os recursos naturais de determinada região tornas-se uma ação fundamental para que os efeitos negativos possam ser minimizados ao máximo, além de se propor mecanismos capazes de enaltecer e alavancar os efeitos dos impactos positivos. Nesse sentido, apenas com o intuito de se ilustrar os possíveis impactos que a atividade turística e hoteleira poderá exercer sobre o meio ambiente, abaixo será introduzido um quadro que mostrará os possíveis efeitos desta prática sobre o meio ambiente de um destino.

Quadro 02: Impactos ambientais sobre um destino turístico.

Impactos Ambientais – Positivos	Impactos Ambientais – Negativos
Criação de parques nacionais e reservas florestais.	Caça e pesca realizadas sem a devida orientação e planejamento.
Proteção de recifes e praias.	Destruição de vegetação quando há excesso de pessoas e transportes em determinadas regiões.
Criação de planos e programas de conservação e preservação dos recursos naturais, sítios arqueológico e monumentos históricos da localidade.	Deterioração de patrimônios e monumentos por turistas que não possuem senso de respeito e civilidade.
Investimentos por parte dos empreendimentos turísticos para manter e preservar os recursos naturais.	Construção de estruturas que não condizem com a arquitetura local, que acabam por desarmonizar a paisagem da região.
Valorização de áreas antes desvalorizadas e descoberta de atrativos naturais, facilitando a acessibilidade e promovendo um turismo planejado.	Acúmulo de lixo em locais impróprios.
Melhoria da infraestrutura em relação a abastecimento e tratamento de água, energia, serviços telefônicos e serviços públicos em geral.	Ocupação e destruição de áreas naturais para urbanização.
Melhorias em estradas e sinalização	Poluição de recursos naturais pela presença

	intensa de turistas.
	Poluição do ar provocada pelo excesso de motores e consumo de energia.
	Poluição da água (oceanos, lagos, rios e cachoeiras) provocada pelo mau funcionamento do sistema de tratamento do esgoto e pelos gases e esgotos emitidos por barcos e iates.

Quadro 02: Impactos ambientais sobre um destino turístico (Continuação).

Impactos ambientais positivos	Impactos ambientais negativos
	A comunidade local pode perder o acesso a alguns atrativos naturais por estes serem adquiridos por grandes grupos hoteleiros.
	Congestionamentos causados pelo aumento do número de pessoas em uma única região.
	Uso massificado de espaços públicos e de lazer.

Fonte: Cooper (2007), Ruschmann (1997) e Petrocchi (2009).

1.3 Planejamento e sustentabilidade.

Reconhecendo os efeitos provenientes das atividades turísticas sobre a comunidade de um destino, sejam eles na esfera econômica, social, cultural, política ou ambiental, torna-se evidente a necessidade de diretrizes/normativas que apresentem ações capazes de potencializar os efeitos positivos e minimizar os impactos negativos. A existência de tais diretrizes se mostra como fundamental para que a continuidade da cadeia produtiva do turismo se perpetue, de maneira que esta própria atividade não venha a consumir seus principais atrativos²².

Nesse sentido, entendendo a relação de dependência da cadeia produtiva do turismo quanto ao destino onde as atividades turísticas são desenvolvidas, percebe-se a urgência no desenvolvimento de tais parâmetros aceitáveis de modificação. No entanto, para identificar e estruturar propostas de políticas próprias a cada localidade é imprescindível enxergar o processo de planejamento enquanto um ato “(...) contínuo e renovável, [que] ocorre no período presente, resultante de um aprofundado estudo da realidade, com o intuito de ordenar ações que acontecerão em momento futuro” (BRAGA, 2007, pág.16).

Ou seja, a realidade e o entorno do destino turístico ou do destino em potencial devem ser minuciosamente estudados, observando através dessa ótica

²² Ver: Beni (2001)

crítica e racional os tipos de necessidades a serem sanadas, bem como a prospecção de ações futuras a serem organizadas, conforme as especificidades dos setores públicos e privados. Assim, quando se fala em planejamento turístico, deve-se ter em mente que não apenas os aspectos econômicos devem ser visados e pensados, mas também todas as relações socioculturais e ambientais.

“Quando o turismo é planejado a partir de uma perspectiva reducionista como, por exemplo, a partir dos aspectos econômicos ou exclusivamente financeiros, cria desequilíbrios evidentes nas demais dimensões de uma sociedade e de sua cultura que lhe servem de contexto. Os conflitos se acirram, ficando difícil controlá-los numa etapa posterior.” (MOLINA e RODRÍGUEZ, 2001, pág.10).

Quando há em um planejamento, seja este para a cadeia produtiva do turismo ou para os demais setores econômicos, a preocupação em abranger o desenvolvimento integral, participativo e descentralizado de uma dada sociedade, e perante a construção desse processo acíclico e dinâmico, buscar a imposição de limites que sejam capazes de respeitar as peculiaridades e fragilidades do ecossistema local, e nesta discussão existe um pensamento coeso de seus gestores de que questões econômicas e financeiras será consequência de um trabalho bem realizado e que, este processo de planejamento deve considerar todo e qualquer agente que influencie, ou seja, influenciado, positiva ou negativamente, por tais planos, respeitando-se o direito do outro e de suas gerações futuras, caracteriza-se como desenvolvimento sustentável.

A preocupação com o futuro da humanidade e a manutenção das atividades por ela exercidas, levando em consideração a provável dizimação dos recursos naturais, nem sempre foram uma preocupação. A discussão em torno do que se conheceria como desenvolvimento sustentável teve uma considerada projeção a partir da década de 70 (NOBRE, 2002), onde o assunto foi amplamente debatido na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano. A princípio, enxergava-se na sustentabilidade apenas a esfera ambiental (ecodesenvolvimento) e que esta estava opostamente relacionada ao desenvolvimento econômico. Com o passar do tempo, houve um reconhecimento por parte dos Governos e instituições privadas, fomentadas por instituições que trabalham em prol da sustentabilidade, da necessidade de um desenvolvimento que deixaria de ter o crescimento econômico como único e principal objetivo, e que admitiria também um planejamento que objetivaria também questões ambientais, culturais, sociais e políticas de determinada região.

Quanto à inserção do respeito à sociedade local e ao meio ambiente em um determinado planejamento, a Agenda 21 Global²³, declara:

“Não obstante, caso se integre as preocupações relativas ao meio ambiente e desenvolvimento e a elas se dedique mais atenção, será possível satisfazer às necessidades básicas, elevar o nível da vida de todos, obter ecossistemas melhor protegidos e gerenciados e construir um futuro mais próspero e seguro.” (CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1992, pág. 01).

Para que ocorra o desenvolvimento sustentável do turismo, é necessário que suas ações sejam planejadas de forma a abranger as necessidades econômicas, socioculturais e ambientais de uma dada territorialidade, além de se buscar a satisfação, tanto dos desejos e necessidades dos visitantes, quanto dos moradores da região, tentando alcançar o equilíbrio entre ambos (PETROCCHI 2009). Assim, o turismo sustentável pode ser tido como um norteador para o gerenciamento dos recursos, das infraestruturas e superestruturas dos quais sua cadeia produtiva depende. A partir deste norteador, seria possível conceber as necessidades econômicas, sociais e estruturais sem negligenciar a integridade cultural, os processos ecológicos e a diversidade biológica de determinada região. De forma sucinta, a OMT (2013) afirmará que para uma prática turística possa ser considerada enquanto sustentável esta deverá:

- “1- Otimizar a utilização dos recursos ambientais que constituem um elemento-chave no desenvolvimento do turismo, mantendo os processos ecológicos essenciais e ajudando a conservar o patrimônio natural e da biodiversidade;
- 2- Respeitar a autenticidade sociocultural das comunidades de acolhimento, conservar o seu patrimônio edificado e cultural de vida e os valores tradicionais, e contribuir para a compreensão e tolerância intercultural;
- 3- Certifiquem-se de operações econômicas viáveis em longo prazo, proporcionando benefícios socioeconômicos para todos os interessados que estão bastante distribuídos, incluindo o emprego estável e oportunidades de geração de renda e serviços sociais às comunidades anfitriãs, e contribuindo para a redução da pobreza” (OMT, 2013, p. 01)

Por esta perspectiva, inicia-se aqui um processo de compreensão sobre a importância de que todas as atividades relacionadas ao turismo estejam engajadas com a dinâmica do turismo sustentável. E disso, os aspectos que tangenciam o desenvolvimento estratégico, gerencial e operacional da hotelaria devem se

²³ Documento resultante da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada em 1992.

enveredar, visto que a mesma apresentasse enquanto um dos setores fundamentais para o desenvolvimento das atividades turísticas, estando diretamente relacionada aos impactos causados ao meio ambiente e às comunidades locais, principalmente pela construção de grandes estruturas, bem como a inserção de infraestruturas e equipamentos que tendem a manipular distintas características de uma localidade.

Por esses pressupostos, torna-se digno ressaltar que quando a sustentabilidade é permeada, entrelaçada e incutida, de maneira contínua e permanente à filosofia organizacional, há a possibilidade de se ofertar uma maior parcela de benefícios aos agentes que usufruem e estão inseridos, direta ou indiretamente, em seu campo de ação. Sobre o ponto de vista da localidade, esta se beneficiaria através da melhoria na qualidade de vida ou mesmo pelo não prejuízo a esta, oriundo, por exemplo, da redução dos impactos negativos causados ao ecossistema local.

Através de sua aplicabilidade, monitoramento e avaliação²⁴, as gestões sustentáveis suscitam investimentos por parte do empreendimento na manutenção e preservação da localidade e de sua cultura, além da opção pela mão de obra local, o que acarretaria, assim, na tão aclamada oportunidade de emprego e renda. Em consequência, o empreendimento efetiva-se na localidade e constrói uma imagem alicerçada em princípios participativos que denotariam credibilidade sua marca²⁵. Além de desenvolver suas atividades de forma a preservar os recursos fundamentais para tal estabelecimento, possibilita que outras gerações possam também desfrutar dos prazeres proporcionados por suas práticas, oferecendo, portanto, ao turista uma “dose” da ação que vai além da experiência com os serviços prestados: uma “dose” de conscientização.

Como pôde ser observado neste capítulo, a atividade turística bem como a as atividades de todos os setores que fazem parte da sua cadeia produtiva – especificamente o setor hoteleiro – são capazes de gerar impactos, positivos e negativos, na comunidade a qual estão inseridas, causando interferências na economia, na cultura e no meio ambiente da localidade. Também se reconheceu que, levando em consideração os impactos supracitados, há a necessidade de planejamento das atividades turísticas/hoteleiras, visando a mitigação dos impactos

²⁴Ver: Petrocchi (1998).

²⁵Ver: Pimenta (2004).

negativos e o melhor aproveitamento das interferências positivas provenientes da cadeia produtiva do turismo. Para tal, considerando principalmente os empreendimentos hoteleiros, o segundo capítulo debaterá sobre a gestão da sustentabilidade na hotelaria e as ferramentas utilizadas para mensuração de especificidades nas esferas econômicas, sociais e ambientais do empreendimento, os quais se denominam indicadores de sustentabilidade.

2 INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE: UMA VISÃO HOLÍSTICA PERANTE A FORMATAÇÃO DE PRODUTOS, SERVIÇOS E ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS.

Atualmente, muito tem se falado sobre desenvolvimento sustentável e suas práticas em todos os campos da sociedade. Desde a década de 70, presencia-se o desenvolvimento do conceito de sustentabilidade, sua representatividade e sua significância, além da necessidade veemente da inserção de seus valores, princípios, normativa e diretriz nos debates estratégicos oriundos das esferas públicas e privadas de nossa sociedade. Tal prerrogativa vem se fazendo imprescindível devido ao fato de uma preocupação, cada vez mais latente, a respeito do crescimento populacional e da construção de uma equação capaz de levar em consideração as necessidades primárias e secundárias de nossa sociedade, e um ponto de equilíbrio capaz de propiciar o tão aclamado respeito aos processos de reprodução, preservação e regeneração dos recursos naturais e culturais utilizados para sustentar o sistema capitalista vigente.

Prova disso é a proposição ofertada pelo relatório “*Limits of Growth – Limites do Crescimento*” de 1972, desenvolvido pelo Clube de Roma²⁶ e que colocou em “cheque”, evidenciando a problemática do crescimento populacional²⁷. De posse deste cenário, ainda na década de 70, mais especificamente em 1972, acontece a Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento e Meio Ambiente Humano, em Estocolmo, Suécia. Este evento, também conhecido como Conferência de Estocolmo, trouxe visibilidade pública a este assunto, tratando

²⁶ O Clube de Roma foi fundado em 1968 como uma associação informal para políticas, negócios e ciências. Os membros do Clube de Roma compartilham do interesse sobre o futuro da humanidade e do planeta (CLUBE DE ROMA, 2013).

²⁷ Sobre tal relatório, Jacobi (2004, p. 175) afirma que este “propõe, de forma catastrófica, para se alcançar a estabilidade econômica e ecológica, o congelamento do crescimento da população global e do capital industrial, mostrando a realidade dos recursos limitados e indicando um forte viés para o controle demográfico”.

principalmente da relação do homem com o meio ambiente, evidenciando em seus debates e resoluções

“a proteção e o melhoramento do meio ambiente humano [enquanto] uma questão fundamental que afeta o bem-estar dos povos e o desenvolvimento econômico do mundo inteiro, um desejo urgente dos povos de todo o mundo e um dever de todos os governos”. (ONU, 1972, p. 01)

Contudo, até início da década de 90, ao se falar em sustentabilidade, pensava-se apenas em questões ambientais que remetiam a debates relacionados ao uso racional da energia, do saneamento básico e demais assuntos relacionados à utilização desordenada dos recursos naturais e que era sustentada pela ótica da abundância liberal proposta pelo sistema capitalista (ACSELRAD, 2001).

Nesse sentido, Veiga (2005) discorre que em sua origem, a sustentabilidade estava relacionada apenas a relação dos indivíduos com a extração de recursos naturais renováveis, se preocupando com a reprodução dos ecossistemas. Com o tempo, de acordo com tal pesquisador, as questões sociais, econômicas, culturais e políticas começaram a fazer parte do discurso de desenvolvimento sustentável, fato este que seria corroborado através da “Carta da Terra”, apresentada na II Conferência das Nações Unidas que aconteceu no Rio de Janeiro, em 1992, que tratou aspectos sociais e econômicos como fundamentais para o desenvolvimento sustentável da humanidade. Neste documento, assuntos como equidade social e de gênero, erradicação da pobreza e democracia, foram citados, de maneira que devêssemos

“(…) somar forças para gerar uma sociedade sustentável global baseada no respeito pela natureza, nos direitos humanos universais, na justiça econômica e numa cultura da paz. Para chegar a este propósito, é imperativo que nós, os povos da Terra, declaremos nossa responsabilidade uns para com os outros, com a grande comunidade da vida, e com as futuras gerações” (CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTOa, 1992, pág. 01).

No entanto, alguns discursos defendem que existe ainda uma heterogeneidade quanto aos conceitos, definições e diretrizes da sustentabilidade. ACSELRAD (2001, pág. 28), aponta que prevalecem “expressões interrogativas (...) nas quais a sustentabilidade é vista como ‘um princípio em evolução’, ‘um conceito infinito’, ‘que poucos sabem o que é’ e ‘que requer muitas pesquisas adicionais’”. Segundo o autor, ainda há divergências entre os conceitos estabelecidos e defendidos por ONGs, ecólogos, economistas, governos e instituições internacionais. Contudo, apesar da temática da sustentabilidade

transitar e estar imersa nos diversos discursos propostos pelos atores supracitados, a linha de trabalho aqui apresentada acredita que há “eixos diretivos”, que poderiam ser vistos enquanto matrizes que estruturam e norteiam o debate sobre um desenvolvimento sustentável²⁸.

Dentre essas matrizes, podem-se identificar a questão da eficiência, da escala, da equidade, da autossuficiência e da ética. Sucintamente, estas propõem o seguinte debate, a ser visto enquanto um ato regulatório para que a sustentabilidade possa se efetivar amplamente em nossa sociedade, beneficiando não só uma cadeia produtiva, como também seus stakeholders e territórios: **(1) Matriz da Eficiência:** prima pelo combate ao desperdício, pela instauração de uma racionalidade econômica e pela proposição de mercado regulador do bem estar de todos os indivíduos; **(2) Matriz da Escala:** defende uma melhor utilização dos recursos da Terra, apontando o estabelecimento de limites quantitativos ao desenvolvimento econômico. Tal matriz destaca a necessidade de ser pensar os limites ecológicos do planeta, bem como um maior controle sobre o consumo global destes recursos; **(3) Matriz da Equidade:** debate a possibilidade de se propiciar uma maior e melhor distribuição de benefícios a todos, sem distinção de quaisquer tipos de hierarquias. De forma sucinta, reconhece os pobres como principais vítimas da degradação ambiental e defende a diminuição do crescimento econômico dos países ricos e o direito de desenvolvimento dos países pobres e emergentes; **(4) Matriz da Autossuficiência:** propõe que a ação de preservação e estímulo da utilização de recursos – naturais, sociais, culturais, etc. – de uma localidade regulada por ela mesma. Nesse sentido, defende também a limitação do livre comércio, propondo a diminuição das relações de exploração dos recursos naturais e da mão de obra local; **(5) Matriz da Ética:** aponta a moralidade do ser humano diante de questões relativas a condições de existência de terceiros.

De maneira sucinta, poder-se-ia afirmar que a partir destas discussões, torna-se possível afirmar que ao conceito de desenvolvimento sustentável deveriam estar atrelados aspectos econômicos, sociais, culturais, políticas e ambientais. Além da Carta da Terra, outro fruto da Rio 92 (II Conferência das Nações Unidas) – também conhecida como Eco 92 ou “Cúpula da Terra²⁹” – foi a

²⁸Ver: Acselrad (2001).

²⁹ Por envolver acordos de Chefes de Estado, presentes na Conferência. Ministério do Turismo (2013)

Agenda 21 Global. Este documento estabeleceu um comprometimento por parte de vários países e seus governos, empresas e organizações não governamentais, em colaborar para um desenvolvimento mais sustentável e que fosse capaz de visar à minimização dos impactos negativos, em escalas de curto, médio e longo intervalo de tempo, e que ocasionariam a deterioração dos ecossistemas e demais mazelas à sociedade. Assim, graças ao advento de tais eventos, tornou-se possível enxergar que

“a humanidade se encontra em um momento de definição histórica. Defrontamos-nos com a perpetuação das disparidades existentes entre as nações e no interior delas, o agravamento da pobreza, da fome, das doenças e do analfabetismo, e com a deterioração contínua dos ecossistemas de que depende nosso bem-estar. Não obstante, caso se integrem as preocupações relativas a meio ambiente e desenvolvimento e a elas se dedique mais atenção, será possível satisfazer às necessidades básicas, elevar o nível da vida de todos, obter ecossistemas melhor protegidos e gerenciados e construir um futuro mais próspero e seguro. São metas que nação alguma pode atingir sozinha; juntos, porém, podemos -- em uma associação mundial em prol do desenvolvimento sustentável” (CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO b,1992, pág. 01)

Desde que o conceito de desenvolvimento sustentável fora aceito e acoplado aos discursos de instituições internacionais, este se firma como uma filosofia que “combina eficiência econômica com justiça social e prudência ecológica” (JACOB 2005, P. 178). Justamente por isso, Sachs apoiará a inserção de outras dimensões ao conceito de sustentabilidade, que remeterão arquétipos além dos estereótipos da responsabilidade ambiental, sendo estes: social; cultural; territorial; econômica; e política, em suas facetas internacionais e nacionais. Nesse sentido, na medida em que o conceito de desenvolvimento sustentável veio se solidificando e se enraizando de forma esparsa nas bases econômicas de nossa sociedade, atingindo parte dos arquétipos aqui traçados, Donaire (1999, p. 13) nos chamará atenção ao fato das

“[...] empresas que até então eram vistas apenas como instituições econômicas com responsabilidades referentes a resolver os problemas econômicos fundamentais (o que produzir, como produzir e para quem produzir) têm presenciado o surgimento de novos papéis que devem ser desempenhados, como resultado das alterações no ambiente em que operam.”

Para muitas empresas, a adesão a práticas operacionais mais sustentáveis passou a ser não apenas uma questão de preocupação com o futuro da humanidade, mas sim com o futuro da própria empresa. Para alguns segmentos, possuir políticas de sustentabilidade é fundamental para a sua estratégia de

desenvolvimento e efetivação de organização³⁰. Percebe-se que organizações privadas buscam a manutenção de uma imagem íntegra e correlacionada as práticas sustentáveis. Aspecto este tão pertinente que Simões (2013), pontuará os resultados de uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2013) que indica a utilização de práticas ditas sustentáveis. Em um universo de 900 empresas, 46% conseguem enxergar oportunidades de ganhos com a implementação de práticas sustentáveis. Dentre as práticas mais realizadas, mesmo que estas não estejam inseridas em um planejamento estratégico específico de sustentabilidade, temos: as ações para economia de energia, realizadas por 82% das empresas; em seguida, tem-se a adoção de práticas que minimizam o desperdício de água, por 81% das empresas; controle de consumo de papel, por 72% dos investigados; e a coleta seletiva realizada por 70% das empresas entrevistadas.

Contudo, há de se ponderar que a prática do desenvolvimento sustentável deva ir além das esferas ambientais traçadas acima. Há de se entender que a sustentabilidade também deverá estabelecer vínculos com as esferas sociais, culturais, políticas e econômicas, beneficiando todos os atores envolvidos, direta e indiretamente, em sua operacionalização. Nesse sentido, apenas com o intuito de se ilustrar exemplos que vão além desta temática ambiental, aponta-se aqui o caso da *Ben & Jerry's Homemade*, uma empresa de sorvetes norte americana, fundada em 1978, e que possui em suas ações estratégicas uma forte conotação de responsabilidade social, tendo como objetivo contribuir econômica e socialmente para o desenvolvimento de sua comunidade.

Neste sentido, a *Ben & Jerry's Foundation* repassa à sociedade 7,5% dos lucros da empresa. Além da fundação, outras práticas sociais da empresa podem ser destacadas tais como: repasse de 1% das vendas de um determinado produto para incentivo a paz mundial; compra de produtos feitos por pessoas sem moradia e necessitadas da comunidade; escolha consciente de fornecedores de nozes para evitar o desmatamento; trabalho de conscientização social dos funcionários, além dos benefícios oferecidos como creche, academia e clube de saúde.

³⁰ “A responsabilidade social e ambiental pode ser resumida no conceito de efetividade, como alcance de objetivos do desenvolvimento socioeconômico. Portanto, uma organização é efetiva quando mantém uma postura socialmente responsável. A efetividade está relacionada à satisfação da sociedade, ao atendimento de seus requisitos sociais, econômicos e culturais” (TACHIZAWA, 2002, p.73). De acordo com esta fala, é possível perceber que é fundamental que tais responsabilidades sejam parte da imagem organizacional e que esta imagem seja percebida e aceita pela sociedade.

Ao se mostrar comprometida com o bem estar da sociedade, a empresa se apresenta como uma entidade socialmente responsável que, de acordo com Amaral (*apud* CERTO & PETER 1993, pág.279), significa “o grau em que os administradores de uma organização realizam atividades que protejam e melhoram a sociedade além do exigido para atender aos interesses econômicos e técnicos da organização”. Como resultado, a empresa atinge níveis altos de satisfação dos clientes internos e dos clientes externos, sendo estes consumidores de seus produtos ou habitantes do entorno de sua estrutura ou de suas atuações. Vale frisar aqui que a mesma não deixa de abranger os aspectos econômicos referentes aos lucros esperados por qualquer negócio com fins lucrativos.

Além dos benefícios que uma gestão socialmente engajada pode trazer para a sociedade, uma gestão preocupada e com meio ambiente da região em que se situa, inserindo a qualidade ambiental em seus processos, apresenta vantagem competitiva com relação às demais organizações. Devido ao fato de presenciarmos um a mudança do perfil da sociedade moderna que acarreta mudanças nos fatores estratégicos das empresas, “estas precisam buscar vantagens competitivas em fatores diferentes dos recursos até então utilizados, como preço, entrega, design, etc. (GONÇALVES, 2004, pág. 48)”.

De posse destas argumentações, ao se traçar um paralelo com o desenvolvimento da cadeia produtiva do turismo, Hunter (1997) mencionará que, a partir da década de 90, houve uma espécie de transformação dos preceitos que guiavam os desdobramentos de uma prática turística tida enquanto um modelo convencional, para uma ação que fosse capaz de se preocupar, por perspectivas de idealização, execução, monitoramento e avaliação, que fossem capazes de inserir esta atividade aos paradigmas do desenvolvimento sustentável. Assim, a Organização Mundial do Turismo – OMT (2003, p. 24) definirá a sustentabilidade enquanto uma ação capaz de atender “(...) as necessidade dos turistas de hoje e das regiões receptoras, ao mesmo tempo em que protege e amplia as oportunidades para o futuro”.

Justamente pela necessidade de atender às necessidades vindouras, há a prerrogativa de que o setor hoteleiro, se adéque a estes parâmetros, valores e preceitos sustentáveis que até aqui foram mencionados, equilibrando suas ações estratégicas, táticas e operacionais de forma a se atender os anseios, as necessidades e as expectativas de sua tríade turística. Dentre estas ações,

ressalta-se: a satisfação das necessidades básicas da comunidade autóctone; a preocupação com as futuras gerações através de um consumo controlado dos recursos naturais e culturais; a proposição de uma gestão participativa; a realização de programas educacionais e de qualificação aos colaboradores de um empreendimento, à comunidade e aos visitantes, visando sensibilizá-los sobre a importância desta temática.

Assim, para a aplicação de diretrizes específicas ao setor hoteleiro, que visem o beneficiamento da sociedade e minimização dos impactos negativos ao meio ambiente, faz-se necessária a utilização de Indicadores de sustentabilidade. A OMT indica a utilização de uma ferramenta conhecida como “*Global Sustainable Tourism Criteria for Hotels and Tour Operators*³¹”, administrado pelo *Global Sustainable Tourism Council*. Tal instrumento estaria organizado em quatro temas principais:

“1. Planejamento de sustentabilidade eficaz; 2. Maximização dos benefícios sociais e econômicos para a comunidade local; 3. Valorização do patrimônio cultural; 4. Redução dos impactos negativos ao meio ambiente” (*GLOBAL SUSTAINABLE TOURISM COUNCIL*, 2012, pág. 01).

Para tanto, fica evidente que empreendimentos hoteleiros, independentemente de sua classificação e/ou tipologia, precisam estar mais atentos a tais cenários, propondo uma inserção destes valores e práticas as suas óticas gerenciais. Sendo assim, crê-se que estes estabelecimentos necessitam criar e implementar um plano estratégico onde estejam inseridas ações sustentáveis aplicáveis à sua realidade e que trarão realmente retorno benéfico não apenas ao empreendimento, mas também à comunidade local; apoiar e valorizar a cultura local e os patrimônios históricos e culturais criando e patrocinando projetos de fomento à cultura e preservação dos patrimônios materiais e imateriais da região; minimizar os impactos negativos ao meio ambiente, ocasionados pela operacionalização de sua atividades.

Além dos indicadores apontados pelo *Global Sustainable Tourism Council*, há alguns outros indicadores que podem ser utilizados como norteadores para as políticas de sustentabilidade desenvolvidas por estabelecimentos hoteleiros. Dentre estes, destaca-se a ISO 14.001 da Associação Brasileira de Normas técnicas – ABNT. Esta ISO é um Sistema de Gestão Ambiental que pode ser aplicado às instituições dos mais variados segmentos, assistindo-as através de princípios e

³¹ Indicadores Globais de Turismo Sustentável para Hotéis e Operadores Turísticos.

técnicas que levam em consideração as peculiaridades do meio ambiente em que estão inseridos. Sobre seus objetivos e campo de aplicação, observa-se que

“esta Norma especifica os requisitos relativos a um sistema da gestão ambiental, permitindo a uma organização desenvolver e implementar uma política e objetivos que levem em conta os requisitos legais e outros requisitos por ela subscritos e informações referentes aos aspectos ambientais significativos. Aplica-se aos aspectos ambientais que a organização identifica como aqueles que possa controlar e aqueles que possa influenciar. Em si, esta Norma não estabelece critérios específicos de desempenho ambiental” (ABNT, 2004 p. 5).

Nesse vertente, a ABNT estruturará um indicador específico aos meios de hospedagem e que pontuará as premissas a serem seguidas para que tal empreendimento possa obter a certificação de gestão sustentável. Para tanto, tal indicador colocará em pauta requisitos ambientais, socioculturais e econômicos enquanto preceitos norteadores à sustentabilidade no setor hoteleiro. Tal indicador, conhecido como a Norma NBR 15.401 de 2006 (Meios de hospedagem — Sistema de gestão da sustentabilidade — Requisitos), tem como objetivo principal apresentar os requisitos fundamentais para o desempenho de uma gestão sustentável de um meio de hospedagem, norteando suas políticas e objetivos.

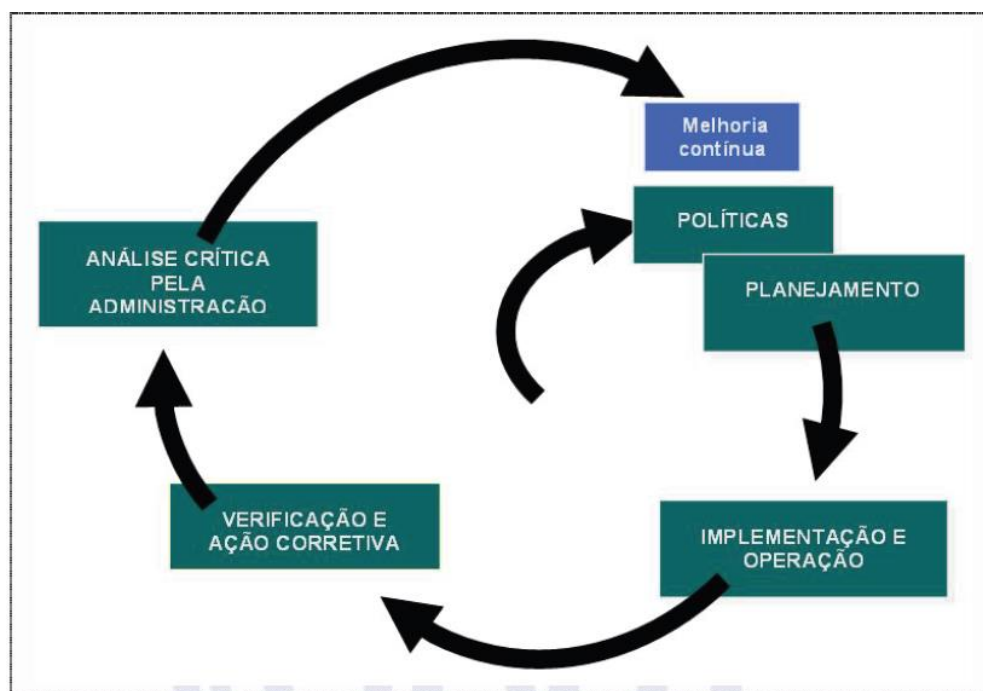
Para tanto, julga-se relevante frisar que tal normativa considera as três dimensões da sustentabilidade anteriormente mencionadas, sendo estas dimensões ambientais, socioculturais e econômicas (ABNT NBR 15.401: 2006), tendo como referência básica ao processo de estruturação e operacionalização de uma gestão sustentável o Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Act*). De forma objetiva a própria ABNT (2006, pág. 03) enfatizará que este instrumento de planejamento primará pelas seguintes pontuações:

“*Plan* (Planejar): estabelecer os objetivos e processos necessários para fornecer os resultados de acordo com a política do empreendimento (neste caso, política de sustentabilidade). *Do* (Implementar): implementar os processos. *Check* (Verificar): monitorar e medir o resultado dos processos em relação à política, objetivos e metas e reportar os resultados. *Act* (Agir): tomar ações para melhorar continuamente a performance do sistema de gestão”.

Apenas a título de curiosidade, a figura introduzida abaixo apresentará o processo cíclico que tal princípio gerencial deverá respeitar. Deve-se entender que o PCDA é um sistema de melhoria contínua que inicia o planejamento, ou seja, o estabelecimento de objetivos, metas e processos da empresa. É nesse momento que os gestores hoteleiros devem levar em consideração as políticas ambientais pré-estabelecidas através dos indicadores de sustentabilidade, além de se preocuparem com as outras facetas deste desenvolvimento: social, cultural,

econômico e político. Sucintamente, pode-se ponderar que através do PDCA, os processos estabelecidos são implementados e colocados em prática. No passo seguinte, os processos implementados são analisados e caso ocorram falhas ou desconformidades, neste caso relacionadas às políticas ambientais, serão aplicadas ações corretivas. Seus resultados são monitorados novamente e processo continua ininterruptamente.

Figura 02: Ciclo PDCA.



Fonte: (ABNT NBR 15.401: 2006).

A referida Norma possibilita a implementação de um sistema de certificação, por meio do cumprimento de requisitos que atendam três dimensões da sustentabilidade. Para tanto, faz-se necessária à utilização de indicadores capazes de avaliar o desempenho da gestão do meio de hospedagem que pretende obter a certificação, afinal de contas, como bem exalta Veiga (2010, pág. 40) a sustentabilidade “só poderá ser bem avaliada se houver medidas simultâneas da dimensão ambiental, do desempenho econômico e da qualidade de vida (ou bem estar)”. E para corroborar esse ponto de vista explicitado pelo autor, o Instituto de Hospitalidade (2005, pág. 04) acrescentará que “os indicadores devem ser claros, compreensíveis, objetivos e operacionalmente fáceis de serem apurados e calculados”.

Vale frisar aqui que, de acordo com esta certificação, os indicadores de sustentabilidade podem ser criados pelos próprios gestores ou consultores do meio de hospedagem, podendo assim variar de empreendimento para empreendimento. Apenas os requisitos que nortearão a escolha dos indicadores é que são pré-determinados e especificados pelas Normas NBR 15.401:2006 e NIH- 54: 2004³² A exemplo disso pode-se citar a tabela de indicadores criada por Peres e Rezende (2013) para mensurar o envolvimento dos empreendimentos hoteleiros, por intermédio do Índice de Gestão da Sustentabilidade (IGS), Índice Empresarial de Gestão da Sustentabilidade e Índice Geral de Gestão da Sustentabilidade. Para a mensuração desses índices fora utilizada a Escala de Likert³³ variando de 01 a 05, sendo: (1) nunca utilizado, (2) pouco utilizado, (3) razoavelmente utilizado, (4) bastante utilizado e (5) muito utilizado.

Sobre os Índices IGS, IGGS e IEGS, o primeiro baseia-se nos pontos atribuídos a cada indicador, variando de 01 a 05, onde 01 caracteriza um indicador nunca utilizado e 05 um indicador muito utilizado. Já o IGGS, refere-se à média de adoção de práticas sustentáveis³⁴ um determinado destino, ou seja, esse índice é aplicável apenas quando uma amostra significativa de meios de hospedagem é analisada, pois seu resultado é pertinente à região e não a um meio de hospedagem específico. O IEGS tem como objetivo medir o nível de adoção das práticas sustentáveis em um meio de hospedagem específico, a partir da média dos valores obtidos para cada indicador (IGS).

Tais índices devem ser usados para mensurar os indicadores de sustentabilidade que serão criados a partir da realidade que circundam os estabelecimentos hoteleiros. Contudo, terão que ter como objetivo a adequação à norma que aponta os requisitos mínimos necessários para que estes possam obter

³² “Esta Norma especifica os requisitos relativos à sustentabilidade de Meios de Hospedagem, estabelecendo critérios mínimos específicos de desempenho em relação à sustentabilidade e permitindo a um empreendimento formular uma política e objetivos que levem em conta os requisitos legais e as informações referentes aos impactos ambientais, socioculturais e econômicos significativos. Ela se aplica aos aspectos que podem ser controlados pelo empreendimento ou sobre os quais ele possa exercer influência” (ABNT NIH- 54, 2004, p.02).

³³“Uma escala tipo Likert é composta por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau de concordância desde o discordo totalmente (nível 1), até ao concordo totalmente (nível 5, 7 ou 11). Mede-se a atitude do sujeito somando, ou calculando a média, do nível selecionado para cada Item”.(CUNHA, 2007, pág. 24).

³⁴ Exemplificando algumas dessas práticas, tem-se: utilização de mão de obra local; medidas de economia de energia elétrica e consumo de água; separação de lixo para coleta seletiva; dentre outros.

uma possível certificação, ou apenas para se adequar aos conceitos de sustentabilidade, sem visar sistema de certificação algum. Os quadros a seguir foram elaborados seguindo os requisitos da Norma NBR 15.401:2006 e inspirados nos índices apontados por Peres e Rezende (2013) e também sua metodologia de aplicação.

Quadro 03: Requisitos Socioculturais para a Sustentabilidade.

ESFERA SOCIOCULTURAL	
Indicadores	IGS
Utilização de mão de obra local.	
Incentivo à valorização, preservação e promoção das tradições e da cultura local.	
Aplicação de recursos em iniciativas socioculturais comunitárias.	
Política de diminuição da rotatividade do quadro de colaboradores.	
Investimento no treinamento e qualificação dos colaboradores (funcionários).	
Incentivo à participação dos colaboradores (funcionários) em iniciativas comunitárias.	
Registro das interações com a comunidade, inclusive as de reclamações e sugestões.	
Resposta às reclamações e sugestões.	
Meios para a interação (reclamação e sugestão) com a comunidade local.	
Procedimento de avaliação do grau de satisfação da comunidade local com as atividades do empreendimento.	
Programas socioambientais (educação ambiental).	
Medidas preventivas em relação ao “turismo sexual” e prostituição infantil.	
Ações de capacitação profissional para a comunidade.	
Pessoas da comunidade local ocupando cargos na administração e no gerenciamento de operações.	
Estímulo às atividades complementares; as operações do empreendimento (apoiar a capacitação da comunidade para prestação de serviços e fornecimento de insumos); incentivar a venda de artesanatos e produtos típicos da região.	
Planejamento e implementação de programa de estagiários e aprendizes.	
Participação em programas de saúde na comunidade local.	
Programas de saúde para os trabalhadores, extensivos às suas famílias.	
Planejamento e implantação de medidas que asseguram o respeito aos hábitos, direitos e tradições das populações.	

Fonte: Peres e Rezende (2003) e NBR 15.401/2006.

Quadro 04: Requisitos Ambientais para a Sustentabilidade.

ESFERA AMBIENTAL	
Indicadores	IGS
Separação do lixo para coleta seletiva.	
Adoção de medidas de economia de energia elétrica (lâmpadas econômicas,	

acendimento/desligamento automático de lâmpadas, etc.).	
Compra e ou utilização de produtos reciclados.	
Controle do consumo global de energia elétrica (kWh consumidos por mês).	
Controle do consumo de energia elétrica por hóspede por noite (kWh consumidos por hóspede por noite).	

Quadro 04: Requisitos Ambientais para a Sustentabilidade (Continuação).

ESFERA AMBIENTAL	
Indicadores	IGS
Controle do consumo global de água (m ³ ou litros consumidos por mês).	
Adoção de medidas de economia de água (reutilização, incentivo ao hóspede para redução da frequência de troca de roupas de cama e de banho, torneiras automáticas, etc.).	
Controle do consumo de água por hóspede por noite (m ³ ou litros consumidos por hóspede por noite).	
Política de reutilização de material (papel, água, etc.).	
Utilização de fontes alternativas de energia (eólica, solar, etc.).	
Aplicação de recursos em iniciativas ambientais comunitárias.	
Controle da geração global de resíduos (kg de resíduos produzidos por mês).	
Controle da geração de resíduos por hóspede por noite (kg de resíduos produzidos por hóspede por noite).	
Procedimento para identificar o potencial de risco, prevenir e atender acidentes e situações de emergência.	
Metas de redução, reutilização ou reciclagem de resíduos sólidos.	
Tratamento das águas residuais (mediante a conexão ao sistema público de coleta e tratamento ou instalação de tratamento própria).	
Destinação adequada dos resíduos líquidos tóxicos ou perigosos.	
Medidas para minimizar a emissão de gases, ruídos e odores das instalações, maquinaria e equipamentos.	
Estabelecimento de metas de consumo de energia.	
Utilização de técnicas para maximizar a eficiência energética na arquitetura da construção.	
Informação aos clientes sobre o comprometimento do empreendimento com a economia da energia, encorajando seu envolvimento.	
Metas de consumo de água.	
Procedimentos que minimizem o consumo de água em piscinas.	
Informação aos clientes sobre o comprometimento com a economia da água, encorajando o seu envolvimento.	
Utilização de produtos de limpeza biodegradáveis.	

Fonte: Peres e Rezende (2003) e NBR 15.401/2006.

Quadro 05: Requisitos Econômicos para a Sustentabilidade.

ESFERA ECONÔMICA	
Indicadores	IGS
Verificação do nível de satisfação do cliente por meio de um sistema estruturado de avaliação (questionários nos quartos, cartas e ou	

telefonemas posteriores à hospedagem, etc.).	
Elaboração, consulta e correção permanente de um plano de negócios do empreendimento.	

Quadro 05: Requisitos Econômicos para a Sustentabilidade (Continuação).

ESFERA ECONÔMICA	
Indicadores	
Definição do <i>breakeven point</i> (taxa de ocupação mínima para cobrir os custos).	
Controle da taxa de ocupação média (% de UH's ou de leitos ocupados no mês)	
Adoção de políticas de diminuição do índice de acidentes de trabalho	
Plano de negócios regularmente atualizado (análise de segmentação de mercado; conceituação do produto).	
Estabelecimento de requisitos da qualidade para os produtos e serviços, e manutenção da sua conformidade.	
Diferenciação dos produtos ou serviços externos vendidos, dos oriundos de organizações com sistemas de sustentabilidade dos que não possuem informações a esse respeito.	
Preferência a fornecedores que possuem sistemas de sustentabilidade.	

Fonte: Peres e Rezende (2003) e NBR 15.401/2006.

Tal como mencionado anteriormente, os indicadores supracitados nos questionários de avaliação terão seu grau de aplicação mensurado através do auxílio da Escala Likert, chegando a um escore que quantificará o desempenho do meio de hospedagem com relação às práticas sustentáveis.

Além do empenho e esforço por parte do segmento de meios de hospedagem, é necessário ressaltar a importância de uma gestão participativa e descentralizada. O governo, em todas as suas esferas, deve participar efetivamente da disseminação das práticas sustentáveis não apenas nos empreendimentos de produtos turísticos, mas também para os consumidores destes bens e serviços. Faz-se necessário, pois, a estimulação do turismo que considera as práticas de sustentabilidade em seus processos. Iniciativas como “Passaporte Verde³⁵” e “Programa de Regionalização do Turismo³⁶” devem ser difundidas e implementadas pelas regiões que desenvolvem atividades turísticas,

³⁵ “O passaporte é um aliado do viajante que tem a preocupação com o meio ambiente cada vez mais presente no seu dia a dia. Conservar a biodiversidade e usar racionalmente os recursos naturais faz parte dessa nova atitude de cuidado com os destinos turísticos. Este tipo de turismo respeita o meio ambiente, favorece a economia local e o desenvolvimento das sociedades que você visita.” (CARTILHA PASSAPORTE VERDE 2012, p. 140).

³⁶ “O modelo de gestão descentralizada do turismo, implantado no País pelo Ministério do Turismo apoiado por seus colegiados parceiros, proporciona que cada Unidade Federada, região e município busquem suas próprias alternativas de desenvolvimento, de acordo com suas realidades e especificidades. O que propõe o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil são diretrizes políticas operacionais para orientar o processo do desenvolvimento turístico, com foco na regionalização.” (MINISTÉRIO DO TURISMO 2007, p. 09).

abrangendo a participação das esferas de governo locais, dos empreendimentos e dos clientes, sejam estes consumidores ou não.

3 HOTEL JW MARRIOTT RIO DE JANEIRO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A SUSTENTABILIDADE NA HOTELARIA

Com o objetivo de realizar um trabalho que contribua efetiva e positivamente para o cenário atual do desenvolvimento sustentável do turismo, da hotelaria e dos demais setores que se relacionam com a cadeia produtiva do turismo, a escolha de um estudo de caso que desempenhe papel relevante, tanto para o mercado, quanto para a comunidade em que este se faz presente, se faz fundamental. Nesse sentido, a escolha pelo “estudo de caso³⁷” se dá pelo fato desta pesquisa propor uma análise crítica frente a uma temática que se mostra indubitavelmente relevante à forma como a cadeia produtiva hoteleira é conduzida em nossa contemporaneidade.

Quanto à localização do objeto estudado, o Rio de Janeiro é uma das unidades federativas do Brasil mais representativas para o setor turístico nacional, em termos de movimentação de turistas, oferta de meios de hospedagem e demais equipamentos que movimentam a cadeia produtiva do turismo. Com base no Anuário Estatístico do Turismo 2014 (MTUR, 2014), o quadro abaixo tem o intuito de expor dados relativos ao ano de 2013 e que são capazes de retratar o Estado do Rio de Janeiro em relação ao desenvolvimento do seu setor turístico.

Além da cidade do Rio de Janeiro – que por si só já oferece variada oferta turística pela diversidade cultural e pelas belezas naturais – o Estado do Rio de Janeiro também conta com outras cinco regiões consideradas indutoras do desenvolvimento turístico, sendo estas: Serra da Mantiqueira, na Região Sul do Estado; Vale do Café, localizado ao Sul da capital do Estado; a Região Serrana; Costa verde, no litoral sul; e a Região dos Lagos, também conhecida como Costa do Sol, que se situa ao norte da cidade do Rio de Janeiro (MTUR, 2014).

³⁷ Que segundo Yin (1989, pág. 14), deve ser entendido enquanto uma “estratégia de pesquisa, [que] busca a compreensão de fenômenos sociais contemporâneos complexos quando os limites entre fenômenos e contexto não são claramente evidentes e múltiplas fontes de evidência são usadas”. Nesse sentido, “esse método permite que a investigação empírica mantenha características holísticas e significativas de eventos da vida real” (ROTHAMAN, 1994, pág.246), aspecto este entendido enquanto uma das propostas desta pesquisa.

Tabela 01: Dados Estatísticos do Desenvolvimento Turístico no Eixo Rio – São Paulo³⁸.

ESTATÍSTICAS DO TURISMO – ANOBASE 2013			
Chegadas Internacionais		Movimentações nacionais em Aeroportos	
Total	5.813.342	Total	89.273.472
Via Rio de Janeiro	1.207.800	Rio de Janeiro	11.181.143
Via São Paulo	2.219.513	São Paulo	23.447.024
Via Demais estados	2.386.029	Demais estados	54.645.305
Eventos Internacionais		Oferta Hoteleira	
Total	317	Total	835.747
Rio de Janeiro	79	Rio de Janeiro	87.553
São Paulo	70	São Paulo	108.041
Demais estados	168	Demais Estados	640.153

Ao se observar o quadro acima, é possível perceber a relevante atuação do Rio de Janeiro nos resultados relativos ao desenvolvimento do turismo nacional. Dos quatro aspectos mencionados no quadro, o Estado do Rio de Janeiro apresenta significativo posicionamento, destacando-se: (1) porta de entrada de aproximadamente 21% dos quase seis milhões de turistas internacionais; (2) a realização de cerca de 25% do número total de eventos internacionais que acontecerem no Brasil em 2013; (3) o posicionamento de aproximadamente 10% da oferta hoteleira nacional; (4) e por fim 11% das movimentações nacionais em aeroportos. Por conseguinte, pondera-se que o Rio de Janeiro se configura como um importante centro para o desenvolvimento do setor turístico nacional. Por sua vez, por ser um dos destinos brasileiros mais conhecidos internacionalmente, a capital do estado interfere diretamente nos resultados acima, por atrair turistas de todo o mundo.

³⁸ Tabela estruturada com base nos dados do Anuário Estatístico do Turismo 2014, MTUR (2014). Disponível em: dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/anuário.

Dentre os atrativos da cidade do Rio de Janeiro, destacam-se: O Corcovado e o Cristo Redentor, uma das 07 Maravilhas do Mundo; O Pão de Açúcar e o Bondinho; Floresta da Tijuca, Lagoa Rodrigo de Freitas; Praia de Copacabana e o Forte; além das demais praias da zona sul e oeste, das experiências em comunidades, escolas de samba, dentre outras atividades que apresentam as diversidades da capital. Baseado nisso, entende-se que a cidade do Rio de Janeiro desempenha papel fundamental para a cadeia produtiva do turismo e da hotelaria, e devido a esta representatividade, tal localidade fora escolhida para a realização do presente trabalho.

Com um pouco mais de uma década presente na cadeia produtiva hoteleira da “cidade maravilhosa”, o JW Marriott Rio de Janeiro, bandeira de luxo da Rede Marriott de Hotéis, localiza-se no “coração” do bairro de Copacabana, à beira da Avenida Atlântica. Portanto, a escolha do Hotel JW Marriott Rio de Janeiro baseou-se em características próprias que o tornam expressivo para o desenvolvimento das atividades turísticas na cidade do Rio de Janeiro. A tabela abaixo, bem como a figura, têm o objetivo de apresentar, de maneira prática e direta, tais características:

Tabela 02: JW Marriott Rio de Janeiro – Ficha Técnica³⁹.

INFORMAÇÕES GERAIS	
Localização:	Avenida Atlântica, Copacabana
Inaugurado em:	Abril de 2001
Origem:	Estados Unidos da América
Administração:	Rede Internacional
Segmentação:	Lazer/ Corporativo
Classificação:	Luxo
ESTRUTURA	
Apartamentos:	229
Suítes:	16
Andares	16
Salas de Eventos	12
Piscina/ Sauna	01
OUTROS SERVIÇOS E FACILIDADES	

³⁹ Tabela estruturada com base em informações coletadas em entrevista com gestor e por intermédio das informações disponíveis na web site da empresa (Ver: <http://www.marriott.com/hotels/hotel-information/travel/riomc-jw-marriott-hotel-rio-de-janeiro/>)

Restaurante Terraneo (culinária internacional); The Carioca Bar; Estacionamento; Serviço de Valet, Academia, SPA, Lounge Executivo, Business Center, Conciergerie.

Figura 02: Estrutura e Serviços Ofertados⁴⁰.



Por colocar-se no mercado como uma empresa socialmente responsável⁴¹, com diretrizes e valores bem definidos e propagados aos gestores e demais colaboradores, o JW Marriott Rio de Janeiro tem o objetivo de colaborar para a melhora de sua região⁴², como desenvolvimento de futuros gestores hoteleiros, bem como o aperfeiçoamento das políticas e ações de desenvolvimento

⁴⁰ Disponível em: <http://www.marriott.com/hotels/hotel-information/travel/riomc-jw-marriott-hotel-rio-de-janeiro/>. Acesso em: 29.out.2014.

⁴¹ “É a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.”

INSTITUTO ETHOS (2013, pág.16).

⁴² O *Youth Career Initiative*, *Clean Up The World* e o *Green Hotels Global* são alguns dos programas que caracterizam a relação da empresa com o meio a qual esta se insere. Tais programas serão explanados no decorrer do presente trabalho.

sustentável. Justamente por estes princípios, não houve resistência por parte do hotel em participar da presente pesquisa.

A partir da entrevista semi-estruturada aplicada ao diretor de engenharia da empresa, responsável pelas práticas e ações de sustentabilidade do hotel, foram analisadas as práticas que norteiam uma gestão sustentável, conforme os princípios expostos nos capítulos anteriores deste trabalho, buscando-se compreender posturas, princípios e ações que o Hotel JW Marriott possui frente à temática da sustentabilidade, sendo o resultado desta ação exposto abaixo:

3.1 Dimensão Institucional

A dimensão institucional, dentre as demais dimensões discutidas no presente trabalho, pode ser considerada o alicerce da gestão sustentável de uma empresa, já que neste momento, as bases e diretrizes que nortearão os programas de sustentabilidade são criadas. Nesse sentido, Silva e Cheaz (2001, p. 6) nos lembrarão de que esta dimensão deverá ser entendida enquanto

“[...] conjunto de todas as regras formais e informais que moldam a natureza de sua identidade, influenciam a intensidade e qualidade de sua dinâmica e direcionam os compromissos associados ao seu propósito. Entre estas regras do jogo se encontram as leis, políticas, premissas, enfoques, planos, prioridades, estratégias, normas, mecanismos institucionais, etc.”

Dentre as ações, fundamentadas nas premissas e diretrizes de uma gestão sustentável, aparecerão aqui algumas iniciativas, atividades e programas que envolvem, além dos colaboradores da empresa, parceiros – tais como gestores de outros hotéis e organizações não governamentais – e que interferem diretamente nas políticas organizacionais e nos valores da companhia.

Observou-se que como parte dos valores, que exprimem a relação entre comunidade, colaboradores e clientes, evidencia-se a questão da boa relação entre colaboradores e sua organização, sendo tal requisito fundamental para o desenvolvimento pleno do hotel. Por ter a premissa da hospitalidade, tanto interna quanto externa, enquanto seu principal produto – o lema “Cuide dos funcionários e eles cuidarão dos seus clientes”, do fundador J. Willard Marriott, é um dos pilares dessa organização – tal organização acredita que somente quando o colaborador se sentir respeitado e parte fundamental da organização é que ele conseguirá oferecer um serviço de excelência ao hóspede. Como particularidade da rede, os colaboradores são tratados como “associados”, com a intenção de que estes

sintam que são partes efetivas e cruciais desta organização. Inclusive, a satisfação do associado está presente no *Balanced Scorecard*⁴³ da empresa, sendo suas respectivas opiniões de grande valia e constantemente solicitadas, analisadas e aplicadas nos contextos operacionais e gerenciais do Hotel JW Marriott.

Como forma de avaliação e controle da satisfação de seus associados, o Hotel JW Marriott participa anualmente do *Great Place to Work*⁴⁴, pesquisa que avalia e premia as empresas que possuem os melhores ambientes de trabalho e relação com seus colaboradores. Participando durante cinco anos consecutivos da pesquisa, o hotel foi eleito esse ano “A Melhor Empresa para se trabalhar no Rio de Janeiro” e “a 2ª Melhor Empresa para se trabalhar no Brasil”.

Além da satisfação dos associados/clientes internos, outro item que obviamente faz parte do *Balanced Scorecard* da empresa é a satisfação dos hóspedes. Com o intuito de mensurar e analisar a percepção dos hóspedes sobre os serviços, infraestrutura e atendimento do hotel, há a aplicação de uma ferramenta de pesquisa de satisfação, o GSS – *Guest Satisfaction Survey*. Um formulário onde o hóspede pode atribuir notas ao atendimento, serviços e infraestrutura do hotel e que é enviado esporadicamente, via e-mail, a um determinado número de hóspedes que estiveram hospedados no hotel. Espera-se, com a análise dos formulários respondidos, aperfeiçoar o atendimento, as instalações e os serviços do hotel, de acordo com as expectativas e necessidades dos hóspedes.

Nesse sentido, a satisfação dos clientes, sejam eles internos ou externos, é entendida aqui enquanto elemento fundamental para a aplicação da responsabilidade social⁴⁵, vista aqui enquanto um dos elementos chave para a estruturação de uma gestão sustentável. Observa-se, portanto, o feedback dos

⁴³ O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia baseada em indicadores que interferem diretamente na rentabilidade da empresa. Com o BSC as empresas deixam de basear suas decisões apenas em relatórios financeiros e passam também a analisar outros indicadores como a satisfação dos colaboradores e dos clientes externos. (CLARKE, 2000).

⁴⁴ Disponível em: <http://www.greatplacetowork.com.br/melhores-empresas>. Acesso em: 18.out.2014.

⁴⁵ Ao abordarmos aspectos pertinentes à área da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), debruçamo-nos sobre o estudo apresentado por Faria e Sauerbronn (2008), onde estes enfatizarão a relevância de se compreender, minuciosamente, suas facetas de atuação. Nesse sentido, haverá uma proposta de divisão, que de acordo com estes autores, dará conta não só de suas de seus aspectos conceituais, como também das práticas e valores a serem assimilados, compreendidos e internalizados durante a estruturação cíclica de seus processos gerenciais e operacionais. Por esta ótica, os referidos autores revelam que a RSE atuará nas seguintes abordagens: ética empresarial; empresa e sociedade; e gestão de temas sociais.

hóspedes enquanto uma perspectiva necessária à identificação de problemas⁴⁶ e deficiências departamentais específicas e que poderão ser sanados através de uma proposta mais gerencial mais participativa, por exemplo.

Além do GSS, existe também uma política de coleta de opiniões dos hóspedes que acontece durante sua estada. O *GR – Guest Response* é o comentário feito pelo hóspede, seja positivo ou negativo, sobre algum colaborador, serviço ou mesmo infraestrutura do hotel. Essa opinião não precisa ser feita de maneira formal e pode ser coletada mesmo sem que o hóspede faça alguma reclamação direta. Como exemplo, o associado que perceber a insatisfação do hóspede em determinada situação, relatando-a ao setor responsável pela coleta dos dados, que as armazenará, ficando salvas no histórico do hóspede. Além disso, as *GR's* mais relevantes são lidas e debatidas na reunião diária com os gerentes dos departamentos.

Ainda considerando as ações institucionais relacionadas à gestão sustentável, visando manter e aprimorar a sustentabilidade do hotel, trazendo benefícios não apenas a instituição, mas também a comunidade e ao meio ambiente local, os gestores do hotel reúnem-se periodicamente com gestores de outros hotéis da região para discutir políticas e medidas de redução de consumo de energia, de água e de materiais com papel de escritório.

A relação dos gestores e colaboradores do hotel com atores externos pode ser vista também na participação da empresa no *Clean Up the World*⁴⁷, associação que lança campanhas comunitárias de mutirões de limpeza, conservação e proteção do meio ambiente. Periodicamente, o hotel realiza mutirões com funcionários e organizações não governamentais para a limpeza de uma parte da extensão de areia de Copacabana.

⁴⁶ Estes problemas podem estar relacionados à insatisfação do colaborador, falhas na gerência do setor ou mesmo alguma deficiência na estrutura. Sendo assim, trabalhar para a melhoria desse possível problema, trará inevitavelmente benefícios aos colaboradores.

⁴⁷ Disponível em: <http://www.cleanuptheworld.org/en/About/about-cuw.html>.

Figura 03: Cartaz 11ª Conferência Clean up the World⁴⁸ e Ação *Clean up the World* do ano de 2012⁴⁹



3.2 Dimensão Ambiental

Ao se falar em sustentabilidade ainda é muito recorrente a associação do termo à dimensão ambiental, aspecto que se deve ao fato do desenvolvimento do conceito de sustentabilidade, desde suas primeiras aparições, se ligar apenas às questões relacionadas à utilização dos recursos ambientais. Contudo, o aspecto ambiental é hoje identificado como uma das partes que compõe tal conceito, e não como a única. Nesse sentido, sobre as características da dimensão ambiental, tem-se:

“(...) as inúmeras intervenções da sociedade na construção do espaço em que a prudência na utilização dos recursos naturais, tais como o solo, a água, dentre outros, sinaliza a importância de precaver as formas de ocupação em determinadas áreas suscetíveis a modificações provocando riscos diversos ao ambiente e a vida em um sentido amplo.” (SILVA, SOUZA e LEAL, 2012, pág. 31).

Considerando esforços, ações e programas que têm como objetivo final a diminuição dos impactos negativos causados pela operacionalização do hotel JW Marriott Rio de Janeiro, seus gestores internacionais criaram um programa

⁴⁸ Fonte: <http://mosaico-carioca.blogspot.com.br/2013/04/dia-mundial-de-limpeza-11-conferencia.html>

⁴⁹ Fonte: <http://cidadedorio.com/jw-marriott-rio-de-janeiro-participa-do-clean-up-the-world/>

chamado *The Juma Sustainable Development Reserve*⁵⁰. Tal ação teve início em 2008, sendo uma tentativa de propor a diminuição da emissão de dióxido de carbono e demais gases que podem causar prejuízos à biodiversidade e a vida da humanidade na Terra. Sediado no estado brasileiro do Amazonas, tal iniciativa – que leva o nome de Juma por ser desenvolvida na reserva de Juma, na cidade de Novo Aripuanã – objetiva proteger a floresta e toda sua biodiversidade, principalmente dos impactos oriundos da agricultura e da extração ilegal de madeira, observados nesta região.

Em conjunto com o Governo do Estado do Amazonas e com Fundação Amazônia Sustentável⁵¹, o Juma tem sua existência pautada na luta contra as mudanças climáticas e para tal, a rede Marriott investiu cerca de 02 milhões de reais no projeto (JUMA UPDATE, 2014). Um dos fatos interessantes de se ressaltar é o envolvimento, por meio de um sistema de aprendizado, da comunidade local. As crianças da comunidade frequentam um estabelecimento educacional que leva o nome de um dos fundadores da Marriott Internacional: JW Marriott Jr. Além das matérias obrigatórias de qualquer escola regular, as crianças tem também um ensino mais aprofundado nas questões referente às peculiaridades e fragilidades da Amazônia, debatendo e apreendendo sobre sua biodiversidade e relevância para o mundo.

Uma das principais atividades geradoras de renda desenvolvidas pelos moradores da região, a extração ilegal de madeira, tem sido combatida a partir do incentivo a outras atividades como a pesca, a criação de galinhas e coleta de castanhas. As castanhas, por exemplo, são empacotadas e vendidas nos hotéis da rede Marriott no Brasil, além de serem utilizadas pelos *Chefs* dos restaurantes destes hotéis na preparação de diversos pratos. O programa também oferece um apoio financeiro mensal para auxiliar os moradores na adaptação ao novo modo de vida, além de instalar painéis solares e sistemas de captação de água da chuva, bem como incentivar a plantação de árvores frutíferas. Por fim, o Juma estabelece uma relação de ecodesenvolvimento⁵² com os moradores locais, em que estes assinam um termo de compromisso de preservação da floresta.

⁵⁰Ver: <http://www.marriott.com/corporate-social-responsibility/jumareserve.mi>. Acesso em: 05.nov.2014.

⁵¹Ver: <http://fas-amazonas.org/?lang=en>. Acesso em: 05.nov.2014.

⁵²Nobre (2002) mencionará que esta prática buscará ampliar a qualidade de vida de um indivíduo, sem que tal ação interfira na vida do outro e/ou nas características naturais do ambiente utilizado.

Figura 04: Parte da Reserva onde o programa é desenvolvido; construção da Escola Estadual J.W. Marriott Jr.; e famílias inseridas no programa participando de atividade⁵³.



Contudo, retornando à Copacabana, local onde se situa o Hotel JW Marriott Rio de Janeiro, o entrevistado ressalta a existência de um programa de doação de mil e quinhentas garrafas pet por semana à Colônia de pescadores Z-13, que atua desde o bairro da Urca até o Pontal do Recreio dos Bandeirantes. Tal entidade possui um projeto de reciclagem de garrafas pet, evitando que esse material seja depositado em lugar impróprio e que prejudique suas atividades pesqueiras.

Ainda sobre o destino final dos resíduos provenientes das atividades do hotel, todo lixo é descartado de acordo com os preceitos do Sistema de Manifesto de Resíduos que “permite conhecer e controlar a forma de destinação dada pelo gerador, transportador e receptor de resíduos” (DZ-1310.R-7, 2004, pág. 01). O sistema propõe o controle dos resíduos gerados no Estado do Rio de Janeiro, da

⁵³ Ver: <http://www.comunidadebancodoplaneta.com.br/profile/VirgilioViana;ehttp://fas-amazonas.org/>. Acesso: 10.nov.2014.

sua origem até seu destino final, impedindo que estes sejam depositados em locais inapropriados. Assim, todos os resíduos do hotel são direcionados aos lugares apropriados, estabelecidos pelo Governo do Estado.

Também, com o intuito de minimizar o volume de resíduos descartados e o volume de papel ofício comprado e utilizado no hotel, há a política de reutilização de papéis que não contenham informações confidenciais e privadas de clientes internos e externos, dentro dos próprios departamentos geradores desse tipo de resíduo.

A utilização de recursos hídricos, elétricos e a emissão de gases poluentes também estão incluídas na lista de prioridades do hotel. Como forma de mensuração do consumo destes elementos e do volume de gases emitidos, o meio de hospedagem associou-se ao “*Green Hotel Global*”. Tal sistema oferece ao hotel as medições, por meio de um software próprio, que não apenas apresenta os resultados das medições como também auxilia na redução do consumo de água, energia e emissão de gases. Com este sistema é possível apresentar um relatório de consumo e desperdício, inclusive associados à utilização de uma unidade habitacional por noite ou mesmo para um evento realizado no hotel. O *Green Hotel Global* também auxilia no processo de obtenção de certificados relacionados ao comprometimento do hotel com as questões ambientais. Os certificados ambientais se mostram importantes para que o meio de hospedagem se coloque no mercado como uma empresa ambientalmente sustentável, já que os mesmos são uma forma de comprovar tal comprometimento (GREEN HOTEL GLOBAL, 2014).

Pelo tamanho de sua estrutura e pelo nível de serviço que oferece (equivalente a um hotel classificado com cinco estrelas pela SBCLASS), a higiene e limpeza de todas as áreas demanda utilização de tipos de produtos variados e em grande quantidade. Reconhecendo que produtos de limpeza como desinfetantes e detergentes podem causar prejuízos ao meio ambiente, contaminando o solo e fontes de água, há a preocupação por parte do hotel em utilizar produtos que impactem o menos possível o meio ambiente, tanto no momento da sua utilização no hotel quanto em sua elaboração nas fábricas e extração das substâncias que fazem parte da sua composição.

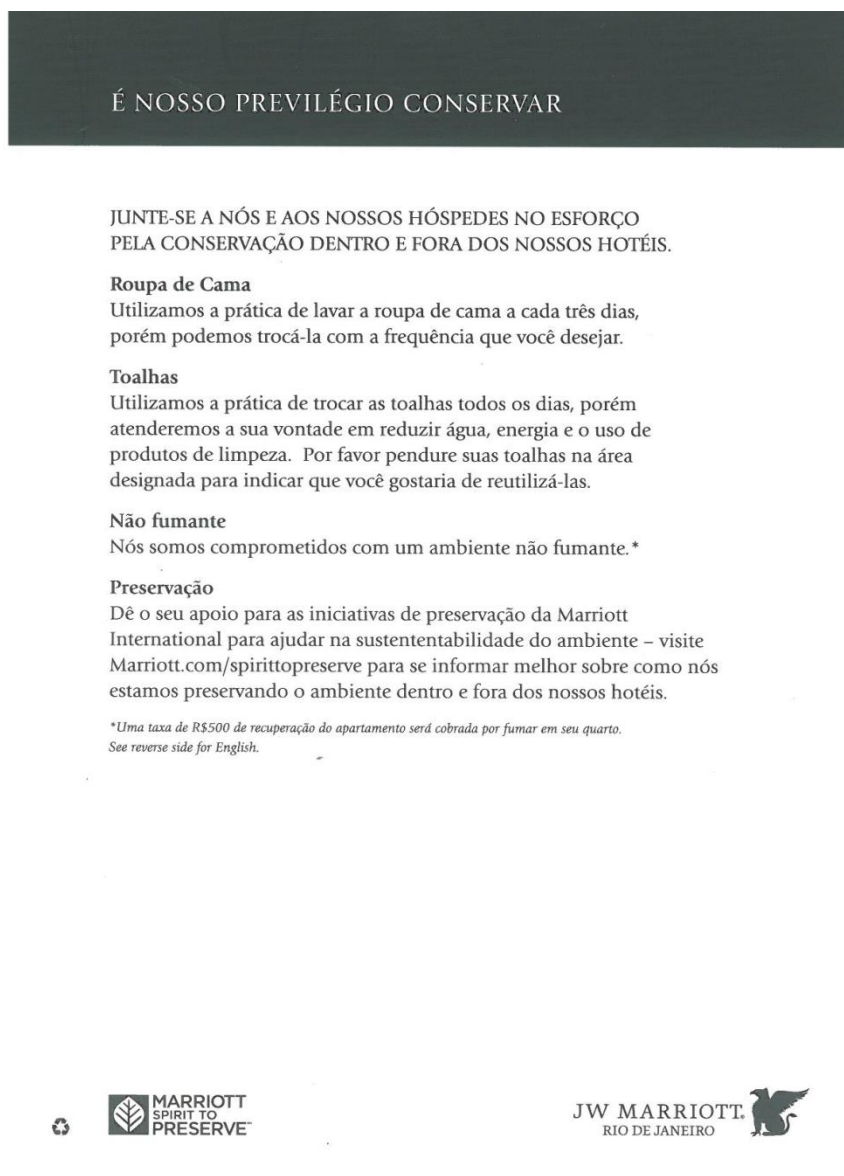
Nesse sentido, o entrevistado menciona que a preocupação com a procedência dos produtos utilizados no hotel vai além do material utilizado pelo setor de governança. O setor de compras do hotel é orientado a dar preferência a

mercadorias de empresas ambientalmente responsáveis e que tenham controle do fluxo de todo o material utilizado na sua fabricação, como por exemplo, o local de origem de sua matéria prima até o destino final de todos os resíduos provenientes da fabricação do produto. No entanto, não há dados estatísticos no hotel que mensurem a quantidade de produtos utilizados no JW Marriott Rio de Janeiro que seguem essas características.

Da mesma forma que o setor de compras do hotel recebe algumas orientações sobre como proceder a suas atividades, de maneira a mitigar os possíveis danos ao meio ambiente, os demais setores também são mobilizados a partir de reuniões mensais com o comitê interno de sustentabilidade, composto pelos diretores do hotel. Tal comitê busca práticas pontuais e específicas para cada setor reduzir o desperdício de recursos naturais e materiais para que assim seja possível reduzir a produção de resíduos.

Quanto aos hóspedes, as ações de sustentabilidade ambiental desenvolvidas pelo hotel Ihes são direcionadas através do site do hotel. Como forma de se sensibilizar o hóspede frente à importância desta temática, em cada unidade habitacional será encontrados informativos que esclarecem aos hóspedes, por exemplo, o porquê de não se trocar a roupa de cama e banho diariamente, fazendo com que os mesmos atentem-se e participem do esforço de preservação dos recursos naturais e do meio ambiente.

Figura 05: Informativo direcionado aos hóspedes como incentivo à participação nas ações de sustentabilidade:



3.3 Dimensão de Infraestrutura

Quanto à estrutura física do hotel, o entrevistado argumenta que há uma preocupação constante com relação à segurança e bem estar de todos os funcionários no momento em que exercem suas funções. Os processos de auditoria interna auxiliam no controle da qualidade da estrutura em cada departamento, verificando as condições de trabalho, as instalações de equipamentos e a ergonomia dos ambientes de trabalho.

Ainda sobre a estrutura física, objetivando a redução do consumo de energia do hotel, um grande vitral localizado no topo deste estabelecimento permite a entrada de luz natural, evitando que um maior número de luzes fique acessas durante o dia. Esse atrium também é fundamental para que as unidades habitacionais que não possuem vista para o mar, tenham acesso à luz do dia. A utilização destas grandes “paredes” de vidro que permitem a entrada da luz solar também pode ser encontrada no *Griffin Club*⁵⁴, no restaurante Terrâneo e na academia do hotel, tal qual pode ser visto na figura abaixo.

Figura 04: Paredes de Vidro⁵⁵.



3.4 Dimensão Sociocultural

Compreendendo que a esfera sociocultural da sustentabilidade na cadeia produtiva do turismo engloba os efeitos das atividades de uma determinada organização turística sobre a população local, tem-se que o impacto sociocultural ocasionado pelas atividades do ramo turístico “se manifesta através de uma gama

⁵⁴ Lounge executivo exclusivo para clientes vips.

⁵⁵Disponível em: <http://www.marriott.com/hotels/hotel-information/travel/riomc-jw-marriott-hotel-rio-de-janeiro/>. Acesso em: 29.out.2014.

enorme de aspectos, desde as artes e o artesanato, até o comportamento fundamental de indivíduos e grupos” (COOPER, 2007, pág. 238). Conseqüentemente, na presente etapa deste estudo de caso serão apresentados os programas realizados pelo estabelecimento analisado que, segundo o entrevistado, exercem um impacto positivo à comunidade.

Sendo um dos valores organizacionais da empresa, o “*Spirit to Serve*” é tido como um norteador para os programas e atividades desenvolvidos periodicamente pelo hotel. Tal valor é baseado no suporte a comunidade em cinco campos de atuação, sendo estes: (1) diminuição da pobreza; (2) proteção ao meio ambiente; (3) desenvolvimento da força de trabalho local; (4) bem estar infantil e a (5) inclusão social (respeito às diversidades). (MARRIOTT INTERNACIONAL, 2014)

Como um programa contínuo de auxílio na formação e desenvolvimento na mão de obra local, o JW Marriott Rio de Janeiro participa do programa “*Youth Career Initiative*”⁵⁶ que oferece um curso de formação técnica e teórica sobre hospitalidade para jovens que se formaram no ensino médio, mas que ainda não possuem uma formação. Além das aulas operacionais, os alunos passam temporadas em cada departamento do hotel e também tem aulas de etiqueta e idiomas. As aulas são ministradas pelos próprios colaboradores que se candidatam, voluntariamente, ao desenvolvimento deste curso. Ao término deste, os alunos que mais se destacaram tem a oportunidade do primeiro emprego no próprio hotel. Como exemplo deste fato, segue breve depoimento, coletado a partir de uma entrevista semiestruturada, de uma das alunas da turma YCI JW Marriott Rio de Janeiro, do ano de 2013, e que agora atua como Jovem Aprendiz na recepção do hotel.

“O programa YCI foi uma oportunidade única em minha vida, pois sempre estudei turismo mas não tinha posto em prática. Passar por todos os setores, aprender um pouco de cada na prática é maravilhoso. Agora tenho noção de como cada setor age, como funciona no dia a dia, coisas que poucos tem. As aulas teóricas como Inglês, etiqueta, espanhol que complementavam a prática foi o diferencial para o meu desenvolvimento no programa.”

Nayara dos Santos de Jesus , 20 anos YCI 2013

⁵⁶ Iniciativa Internacional que oferece oportunidade de qualificação específica para o setor hoteleiro à jovens recém formados na escola e que ainda não possuem uma profissão. Disponível em: <http://www.youthcareerinitiative.org/yqi-reflects-on-ten-years-in-brazil/>. Acesso: 05.nov.2014.

Por ser um hotel de rede e bandeira internacionais, há uma preocupação por parte do comitê executivo em fazer com que a estrutura do hotel não destoe da paisagem e da cultura local. Assim, ao surgir a necessidade de renovação do lobby do hotel, optou-se por fazê-lo de forma que este pudesse traduzir a essência do que os gestores do hotel entendem como “jeito carioca de viver”. Para tal, os associados foram incentivados a dar opiniões sobre o que é ser carioca. Com a reforma, um bar passou a fazer parte do lobby do hotel. O *The Carioca Bar* oferece comidas leves, rápidas e práticas com ingredientes tipicamente brasileiros, além dos drinks e lanches.

3.5 Dimensão Econômica

Por último, mas sem prejuízo de valor algum, nesta etapa da pesquisa são relacionadas às ações realizadas pelo JW Marriott Rio de Janeiro que possuem como objetivo a maximização dos lucros da organização. Contudo, vale ressaltar que grande parte das políticas e programas supracitados no trabalho objetivam, além da possível mitigação dos efeitos negativos causados ao meio ambiente, aos colaboradores ou à comunidade em geral, maior retorno financeiro das atividades do hotel, seja pela diminuição de gastos ou pelo aumento das vendas.

Primeiramente, a satisfação dos associados interfere diretamente no retorno financeiro da empresa por diversos motivos. Como já mencionado anteriormente, o colaborador satisfeito consegue oferecer um melhor serviço ao hóspede, proporcionando a fidelização dos clientes e fortalecendo a imagem da qualidade dos serviços do empreendimento. A satisfação dos colaboradores também está relacionada à diminuição dos gastos com contratação de novos funcionários, grau de rotatividade dos colaboradores e declínio no percentual de demissões da organização analisada. Obviamente, uma empresa que consegue oferecer aos seus funcionários benefícios e condições de trabalho favoráveis, terá uma menor rotatividade de mão de obra (*turnover*). Nesse sentido, Davis e Newstrom (1992) identificam que além do turnover, a insatisfação dos colaboradores pode ter como consequência o absenteísmo, conflitos internos, não comprometimento com os objetivos da organização, desperdício de materiais e baixa qualidade no serviço.

Outra ação capaz de evitar que gastos extras sejam despendidos é a política de redução de acidentes de trabalho aplicada pelo hotel. Com tal política espera-se

evitar os gastos advindos do afastamento de colaboradores, tais como os custos de uma contratação temporária, os esforços expendidos para treinamento de novos colaboradores e a perda temporária ou permanente de um colaborador qualificado. Com a política de minimização de acidentes ocupacionais evitam-se também prejuízos e danos aos equipamentos e utensílios utilizados no hotel. Dentre as ações aplicadas para evitar tais acidentes destacam-se: a utilização de POP's (Procedimento Operacional Padrão) que inibem a utilização de materiais, equipamentos, utensílios e a realização de atividades de maneira inapropriada.

Seguindo os POP's, os colaboradores reduzem os riscos de possíveis acidentes, pois estes procedimentos traduzem a maneira mais segura, eficaz e eficiente para realização das atividades; as auditorias departamentais para verificação das conformidades dos utensílios e equipamentos e utilização dos procedimentos operacionais padrão e; além das atividades cotidianas da equipe de *Loss Prevention*⁵⁷ que objetiva não somente a segurança dos hóspedes, mas também a dos clientes internos.

A existência de um plano de negócios bem definido, com estratégias, metas e planos de ação é fundamental para que o hotel tenha o retorno financeiro desejado. Para tal, a análise dos concorrentes e o posicionamento do hotel no mercado (segmentação) são fatores relevantes. Observando o meio de hospedagem estudado é possível verificar que há uma segmentação bem estabelecida, sendo neste caso o público corporativo. Pode-se perceber que a estrutura, os serviços e facilidades oferecidos pelo meio de hospedagem são pensados e voltados para as necessidades do perfil do cliente que viaja a trabalho.

Outra característica do hotel pesquisado que corrobora para o desenvolvimento da sua dimensão econômica é a existência de um departamento de *Revenue Management* (gerenciamento de receita). Apesar de localizar-se na cidade de São Paulo, mais especificamente em outro hotel da rede Marriott, o departamento é responsável pela definição das tarifas que serão aplicadas, do *breakeven point*⁵⁸ e controle da ocupação média. O *Revenue Management* também é responsável pelo *Forcast* do hotel, ou seja, é responsável pelas previsões de ocupação, diária média e *Revpar*.

⁵⁷ Equipe de segurança do meio de hospedagem.

⁵⁸ Taxa de ocupação mínima, estabelecida para variados períodos, capaz de cobrir os custos da operacionalização do hotel e gerar lucro.

Além dos dados estatísticos e as análises de gastos e lucratividade pertinentes e discutidas pelo comitê executivo do hotel, as metas estabelecidas para o hotel em geral como taxa de ocupação e o índice de GSS, são compartilhados com todos os associados do hotel por meio de quadros informativos e pelo jornal institucional diário⁵⁹. Além das metas gerais do hotel, cada departamento recebe metas específicas e os *Leads*⁶⁰ que farão com que as metas sejam alcançadas.

Na mesma linha de considerações, ter os valores e cultura da empresa, além das metas institucionais e departamentais, disseminados em todos os níveis hierárquicos da empresa é fundamental para que haja engajamento entre organização e colaboradores, onde todos trabalhem em prol de um mesmo objetivo, resultando em uma maior lucratividade. Isto vem ao encontro de Tamoio (1998, pág. 57) que aponta que:

“A importância atribuída por uma organização a certos valores pode determinar a quantidade de esforço investida por seus membros na emissão de certos comportamentos, bem como a sua persistência na execução dos mesmos”.

Com relação à qualidade dos produtos e serviços prestados, novamente os *Leads* aparecem como ferramenta fundamental para manter um padrão de atendimento, de acordo com cada setor. Como exemplo, no setor denominado *At Your Service*⁶¹, o *Runner*⁶² deve providenciar em no máximo sete minutos, a contar da solicitação do cliente, o que lhe foi pedido.

Outro exemplo a ser utilizado é o prazo para se responder os e-mails de solicitação de grupos e eventos do setor de vendas do hotel. Os associados que trabalham nesse setor, necessitam responder as solicitações do cliente em um prazo de 24 horas. Como forma de verificação e controle dos *Leads* existem auditorias internas em cada setor, realizadas pelos gerentes e supervisores de departamento.

Ainda sobre os serviços oferecidos pelo J. W. Marriott, identificar como estes são percebidos pelos hóspedes se evidencia como fator de suma importância para

⁵⁹ Jornal de circulação interna denominado *Cá Entre Nós*, que além de apresentar os índices de ocupação e GSS, também informa as atividades direcionadas ao público externo e interno do hotel, que estão acontecendo ou que acontecerão no hotel, os associados que se destacaram e o cardápio do dia que será servido no restaurante dos colaboradores.

⁶⁰ Determinadas ações que conduzirão o departamento a seus objetivos. Pode-se dizer que são metas pontuais que ao serem executados farão com que os objetivos sejam alcançados.

⁶¹ Denominação específica do hotel para o setor de telefonia e atendimento ao hóspede.

⁶² Colaborador responsável por atender às solicitações os hóspedes nas unidades habitacionais.

que a empresa atinja o retorno financeiro esperado pelos gestores. Desta forma, como já mencionado anteriormente no presente trabalho, é direcionado ao hóspede um formulário de avaliação da satisfação não só dos serviços oferecidos pelo meio de hospedagem, como também da estrutura e atendimento dos associados. Esse método de avaliação (GSS) ocorre via email, após a estada do cliente ou a realização de algum evento no estabelecimento. Ressalta-se aqui a política do hotel de que toda observação negativa feita pelo cliente será levada em consideração e medidas para solucionar possíveis insatisfações serão aplicadas.

3.6 Análise SWOT

Cumprindo com um dos objetivos propostos no presente trabalho, será apresentada nessa etapa da pesquisa uma tabela contendo a análise Swot do Hotel JW Marriott, concebida com base nos dados coletados em entrevista e expostos acima. A análise SWOT, sigla inglesa de *strengths* (forces), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças), consiste na identificação e análise de fatores e características internas e externas que influenciam na tomada de decisões de uma organização, no planejamento estratégico e na sua operacionalização. Para Chiavenato (2005) a matriz SWOT permite que a empresa identifique a melhor maneira de trabalhar com as oportunidade e ameaças, oriundas do ambiente externo à organização, e a partir deste cenário elaborar estratégias de desenvolvimento, ataque ou manutenção, que serão criadas graças a estas informações.

Considerando o exposto acima e objetivando oferecer ao hotel JW Marriott Rio de Janeiro uma análise das suas políticas e ações que caracterizam uma gestão enquanto sustentável e dos fatores externos que podem interferir na estratégia do hotel. A análise a seguir valoriza-se pela sua imparcialidade, posto que não há vínculos entre o empreendimento estudado e o pesquisador.

Tabela 02: Análise SWOT do Hotel JW Marriott Rio de Janeiro.

ANÁLISE SWOT- HOTEL JW MARRIOTT RIO DE JANEIRO	
ANÁLISE INTERNA	
STRENGTHS (FORÇAS)	WEAKNESSES (FRAQUEZAS)
<p>Rede Internacional</p> <p>Relação entre empresa e "associados"</p> <p>Satisfação dos associados (controle)</p> <p>Satisfação dos hóspedes (controle)</p> <p>Cultura e valores organizacionais</p> <p>Plano de negócios, estratégia e metas</p> <p>Interação com concorrência</p> <p>Comitê interno para sustentabilidade</p> <p>Desenvolvimento de projetos contínuos</p> <p>Ação de macro abrangência</p> <p>Apoio a projetos locais</p> <p>Políticas de sustentabilidade estruturadas</p> <p>Planejamento para descarte de resíduos</p> <p>Controle do consumo de água e energia</p> <p>Políticas ambientais</p> <p>Aspectos específicos da estrutura</p> <p>Envolvimento dos associados</p> <p>Associação às instituições internacionais</p> <p>Revenue Management</p>	<p>Rede Internacional</p> <p>Estrutura: pouca luminosidade nas uh's</p> <p>Estrutura: falta de adaptação nas uh's</p> <p>Estrutura: falta de adaptação banheiros</p> <p>Serviços oferecidos e categoria do hotel</p> <p>Política de contratação</p> <p>Ações voltadas aos hóspedes</p> <p>Utilização de produtos locais</p> <p>Produtos/ fornecedores sustentáveis</p> <p>Piscina</p> <p>Água de reuso</p>
ANÁLISE EXTERNA	
OPPORTUNITIES (OPORTUNIDADES)	THREATS (AMEAÇAS)
<p>Preocupação mundial com questões ambientais</p> <p>Incentivos governamentais</p> <p>Eventos de cunho sustentável</p> <p>Rio de Janeiro como foco mundial (grandes eventos)</p> <p>Organizações social e ambientalmente responsáveis</p> <p>Green Hotel Global</p>	<p>Divulgação das ações dos concorrentes</p> <p>Saídas de esgoto na orla de Copacabana</p> <p>Água do mar imprópria para banho</p> <p>Violência do entorno</p> <p>Preços praticados pela hotelaria no Rio de Janeiro</p>

Com o intuito de facilitar a assimilação dos aspectos apresentados pela estruturação SWOT exposta acima, abaixo apresentaremos uma sucinta, porém contundente explanação sobre as principais características e mensurações que precisam ser abstraídas para a construção de uma lógica estratégica – que perpassará o entrelaçamento dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças - que efetivará ações de desenvolvimento, manutenção, crescimento e sobrevivência de ambientes hoteleiros:

Pontos Fortes – Análise Interna de ambientes hoteleiros:

1. Rede Internacional: pelo fato do hotel J.W. Marriott pertencer a uma rede internacional de grande relevância⁶³ para a cadeia produtiva do turismo, de abrangência mundial e de uma quantificação de hotéis e *resorts* bem específicos, tais como as bandeiras *The Ritz-Carlton Renaissance Hotels*, o J.W. Marriott Hotels evidencia a sustentabilidade enquanto uma prática indissociável à gestão hoteleira moderna, pelo fato dessa visão ser uma exigência, uma norma que se relaciona a imagem dessa corporação e que aos poucos vem ganhando espaço no mercado hoteleiro.

2. Relação entre Empresa e Associado: há aqui o reconhecimento sobre a importância que o quesito “satisfação dos colaboradores” possui para a proposição da excelência em práticas que convergem à produção de bens, serviços e atendimentos específicos a esse ambiente hoteleiro e que, fundamentam a construção da imagem que o hóspede cria desse estabelecimento.

3. Satisfação dos Associados: percepção do nível de satisfação dos associados através de uma avaliação terceirizada conhecida como “*Great Place to Work*”.

4. Satisfação dos hóspedes: a verificação do nível de satisfação dos hóspedes ocorre por meio da aplicação do *Guest Satisfaction Survey (GSS)*, instrumento avaliativo exposto ao longo do desenvolvimento desse trabalho.

5. Cultura e Valores Organizacionais: os valores e a cultura da empresa são bem definidos, propagados e servem como base para atividades que beneficiam os associados, a comunidade e o meio ambiente.

6. Plano de Negócios, Estratégia e Metas: existência de um comitê executivo responsável pelo plano estratégico da empresa e pela definição, execução e

⁶³ Aos 85 anos de existência, a rede Marriott Internacional atinge as marcas de 3.900 hotéis distribuídos entre 72 países, 325.00 associados e 195.00 unidades habitacionais em fase de planejamento e/ ou construção. Fonte: <https://www.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi>. Acesso: 23.nov.2014.

controle de metas organizacionais e departamentais do estabelecimento hoteleiro, sendo esse conhecido como “Leads⁶⁴”.

7. Interação com a Concorrência: o envolvimento do hotel com outros estabelecimentos hoteleiros inseridos em sua região de atuação promove uma discussão deverás relevante sobre a relação tênue entre políticas e sustentabilidade aplicadas em cada empreendimento. Essa interação pode proporcionar a troca de conhecimento, melhoria das ações já desenvolvidas e surgimento de novas ideias que reestabelecem, de maneira contínua e gradativa, novas perspectivas para a inserção do desenvolvimento sustentável.

8. Comitê Interno para Sustentabilidade: aspecto que demonstra a preocupação da empresa em possuir uma gestão social, ambiental e economicamente sustentável, tais quais os preceitos do *Triple Bottom Line* exposto nas discussões do primeiro capítulo deste trabalho.

9. Desenvolvimento de Projetos Contínuos: Programas como o YCI, o Juma e a doação de garrafas pet para a colônia de pescadores Z-13 traduzem uma relação de troca contínua entre empresa, comunidade e meio ambiente.

10. Ação de macro abrangência: Projeto Juma que interfere econômica, social e ambientalmente na localidade de Novo Aripuanã, interior do estado do Amazonas.

11. Apoio a Projetos Locais: a realização de atividades pontuais, como o *Clean Up the World*.

12. Políticas de Sustentabilidade Estruturadas: Por ser parte de uma organização internacional bem estruturada e por possuir um comitê interno local para a sustentabilidade, o hotel possui políticas e programas sustentáveis planejados e estruturados.

⁶⁴ Terminologia utilizada pelo hotel para denominar as ações departamentais que conduzirão cada setor a seu objetivo. Os objetivos específicos de cada setor são denominados Sub- WIG (*Wildly Importnat Goals*), que levarão ao objetivo principal do hotel.

13. Planejamento para Descarte de Resíduos: apresentação e alocação de espaços apropriados para armazenamento dos resíduos, bem como o acompanhamento do descarte realizado levando-se em consideração os preceitos do “Manifesto de Resíduos” exposto anteriormente nesse trabalho.

14. Controle do Consumo de Água e Energia: mensuração do consumo e dos gastos com os recursos hídricos e energia elétrica, controlando quaisquer alterações nas médias programadas e estabelecidas por sua análise gerencial e operacional.

15. Políticas Ambientais: além da preocupação com o consumo, o desperdício de água e energia e do planejamento para o descarte dos resíduos, há também as ações que visam minimizar a emissão de gases poluentes oriundos de motores e máquinas utilizadas, bem como a mitigação dos ruídos provocados por tais equipamentos. Dentre as ações destacam-se a manutenção preventiva da maquinaria, vedação sonora, instalações adequadas e auditorias internas.

16. Aspectos Específicos da Estrutura: diz respeito à preocupação com a segurança e a qualidade do ambiente de trabalho de cada setor, propondo-se auditorias internas para verificação das conformidades dos equipamentos, instalações e a aplicação e acompanhamento dos preceitos que sustentam a lógica da ergonomia organizacional. Além disso, a inserção e manutenção do atrium e de paredes de vidro em algumas partes do hotel que permitam a entrada da luz solar.

17. Envolvimento dos Associados: Incentivo à participação em ações de cunho ambiental e social.

18. Associação a Instituições Internacionais: O trabalho em conjunto com instituições como o YCI, *Green Hotel Global* e *Clean Up the World* dão credibilidade e consistência às ações de sustentabilidade realizadas pelo hotel.

19. Revenue Management: esse setor é capaz de oferecer tarifas competitivas baseadas no histórico do hotel, nas previsões e no estudo do mercado. O *Revenue Management* apresenta-se como fator fundamental para o desenvolvimento

econômico do empreendimento, sendo, portanto, instrumento vital a sustentabilidade econômica dessa empresa.

Pontos Fracos - Análise Interna:

1. Rede Internacional: o fato do J.W Marriott fazer parte de uma rede internacional de hotéis, apesar de ter sido mencionado como um fator positivo, também pode ser visto como uma fraqueza. Tal afirmação deve-se ao fato da possibilidade de engessamento dos programas e ações, bem como a possível inércia dos gestores locais com relação a planejar novas ações para o hotel.

2. Pouca Luminosidade nas Unidades Habitacionais: a estrutura do hotel não permite que todas as UH's tenham vista para o mar ou mesmo para a rua. Assim, a maioria dos quartos possui vista para a parte interna do hotel (*atrium view*). Mesmo com a entrada de luz solar pelo teto de vidro, as unidades habitacionais que não possuem vista para o mar são escuras e necessitam da inserção de uma série de elementos que tenham como objetivo sanar essa prerrogativa.

3. Serviços Oferecidos e Categoria do Hotel: Por seu porte e categoria, demanda-se ao hotel serviços que consomem grande volume de água, produtos de limpeza e energia.

4. Política de Contratação: não há um programa que priorize a contratação de mão de obra oriunda das comunidades localizadas ao entorno do hotel.

5. Ações de Conscientização Voltadas para os Hóspedes: apesar dos informativos sobre a lavagem de roupas de cama e toalhas deixadas nas UH'S para os hóspedes, não foram evidenciadas outras ações de sensibilização sobre a percepção da produção de impactos ofertados ao entorno do estabelecimento.

6. Utilização de Produtos Locais: falta de uma política efetiva que possibilite a compra de produtos, bens ou serviços construídos ofertados por moradores da localidade, bem como a utilização de produtos nacionais tidos como identitários a nossa nação.

7. Produtos e Fornecedores Sustentáveis: apesar de haver uma preferência por parte do hotel por fornecedores que possuem uma produção social e ambientalmente responsável, não há mensuração de quantos produtos, bens, serviços ou equipamentos com essas características são comprados pelo hotel. Portanto, não há uma meta a ser atingida com relação ao número de fornecedores que possuem uma gestão sustentável.

8. Piscina: Elevado consumo de água.

9. Água de Reuso: O hotel não possui sistema de reaproveitamento de água.

Oportunidades (Análise externa):

1. Preocupação Mundial com Questões Ambientais: cada vez mais as questões ambientais vêm ganhando força e sendo discutidas por governantes, instituições privadas e organizações não governamentais. Desta forma há uma tendência de valorização das empresas que possuem uma gestão sustentável.

2. Rio de Janeiro como Foco Mundial (mega e grandes eventos): a movimentação de turistas e empresas internacionais provocada pela ocorrência de grandes eventos esportivos no Brasil, mais especificamente no Rio de Janeiro, promove a captação de novos clientes.

3. Organizações Social e Ambientalmente Responsáveis: ao passo que a sustentabilidade ganha relevância em diversos campos da sociedade como na economia e na política, empresas e governos adeptos a programas e ações características de uma gestão sustentável passam a se relacionar com outras instituições que compartilham de valores similares.

4. Green Hotel Global: Papel fundamental para a captação de clientes corporativos (empresas) que procuram hotéis ambientalmente sustentáveis.

Ameaças (Análise externa):

1. Divulgação das Ações dos Concorrentes: colocação dos concorrentes no mercado como hotéis com responsabilidade social e ambiental.

2. Saídas de Esgoto na Orla de Copacabana: algumas saídas de esgoto da cidade do Rio de Janeiro são expostas na orla de Copacabana, além de corroborarem para a poluição do oceano, ficam visíveis aos turistas que por ali passam, promovendo uma imagem extremamente negativa e depreciativa da relação empreendimento e natureza.

3. Água do Mar Imprópria para o Banho: com o esgoto sendo liberado diretamente no mar, em alguns períodos do ano, algumas partes do mar ficam impróprias para o banho, inclusive Copacabana.

4. Violência no Entorno: a violência nas comunidades localizadas no entorno do hotel demonstram um grave problema social enfrentado pela cidade do Rio de Janeiro e podem afugentar clientes.

5. Preços Praticados pela Hotelaria no Rio de Janeiro: os preços praticados pelos hotéis no Rio de Janeiro podem gerar uma imagem negativa perante as empresas e instituições internacionais, devido à disparidade com relação aos preços praticados em outros lugares do mundo. Essa postura pode ser traduzida como uma prática abusiva, sob o ponto de vista dos valores mercadológicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do trabalho, observou-se que o turismo e as atividades ligadas à sua cadeia produtiva passaram por um processo de desenvolvimento até alcançarem suas conceituações atuais. No entanto, foi possível verificar também que por suas características multifacetárias, influenciadas por aspectos econômicos, ambientais, políticos e socioculturais, a cadeia produtiva do turismo permanece em processo contínuo de desenvolvimento e modificação. Justamente por apresentar tais características, o setor turístico não apenas é influenciado pelos aspectos acima mencionados, como também exerce influência econômica, sociocultural, política e ambiental, impactando-os negativa ou positivamente.

Paralelamente a esse desenvolvimento, o conceito de sustentabilidade emergiu e passou por um processo de desenvolvimento e evolução de seus significados, aplicação e abrangência. Tal qual o setor turístico, a conceituação de sustentabilidade segue em processo de desenvolvimento, modificação e adaptação às necessidades e realidade do meio ambiente e da sociedade.

Nesse sentido, analisando os aspectos multifacetários do setor turístico e as dimensões que constituem o conceito de sustentabilidade, evidenciou-se a estreita relação entre ambos. Desta forma, apontou-se a sustentabilidade como principal fator mantenedor dos recursos naturais e da cultura da localidade em que a atividade turística é desenvolvida. Portanto, considerando a hotelaria como parte indispensável da cadeia produtiva do turismo e a representatividade turística do bairro de Copacabana, analisou-se a relação do hotel J. W. Marriott rio de Janeiro com as práticas que definem uma gestão enquanto sustentável.

Durante o desenvolvimento do presente estudo de caso foi possível analisar os indicadores de sustentabilidade do hotel pesquisado, por intermédio de entrevista realizada com o colaborador responsável pelos programas de sustentabilidade do meio de hospedagem, sendo tal entrevista crucial para a identificação das práticas sustentáveis dessa organização.

A partir da análise dos indicadores de sustentabilidade do hotel constatou-se que há por parte dos gestores do J.W. Marriott Rio de Janeiro uma preocupação com os efeitos das suas atividades sobre a comunidade e o meio ambiente local. Dentre os programas realizados pelo hotel, foi possível identificar ações que contemplam as esferas econômica, sociocultural, ambiental e institucional da sustentabilidade. Identificou-se que os gestores do meio de hospedagem entendem

a relação de dependência entre o hotel e os recursos naturais e materiais da localidade, bem como os fatores sociais e que por tal motivo, existe um esforço para contribuir positivamente para o desenvolvimento da região, potencializando as interferências benéficas de suas atividades sobre a região e mitigando seus impactos negativos.

Notou-se também que os valores culturais dessa empresa são propícios para o desenvolvimento de ações de cunho sustentável e servem como norte para os programas sociais e ambientais aplicadas pelo hotel. Contudo, ainda que o hotel apresente indicadores de sustentabilidade que se mostram satisfatórios do ponto de vista de uma gestão sustentável, os tópicos abaixo representam algumas ações que poderiam ser desenvolvidas pelo hotel em questão:

- 1- Adquirir certificação de ISO (Organização Internacional para a Padronização), tais como a ISO 14001 que define as ações de um sistema de gestão ambiental e a ABNT NBR 15.401, norma brasileira que estabelece requisitos para uma gestão sustentável especificamente para meios de hospedagem.
- 2- Adaptação das unidades habitacionais e das áreas públicas para a diminuição do consumo e desperdício de energia e água. Dentre tais adaptações destacam-se a utilização de sensor de presença para a iluminação de áreas públicas; iluminação dos quartos vinculada ao cartão chave o hóspede; e utilização de torneiras e chuveiros com sensor de presença.
- 3- Criação de programas independentes, criados pelos gestores locais (sem a necessidade de intervenção da rede), voltados para necessidades da comunidade que podem atingir negativamente o empreendimento, como por exemplo, a violência da localidade.
- 4- Estabelecimento de um percentual a ser atingido de contratação de mão de obra local, oriundas principalmente das comunidades localizadas no entorno do hotel.
- 5- Estabelecimento de metas (percentual) para a utilização de produtos de fornecedores locais e também para a compra de produtos de fornecedores comprometidos com as questões da sustentabilidade.
- 6- Implantação de um sistema de água de reuso.

- 7- Implementação de ações de conscientização para os hóspedes, tais como informações sobre o meio ambiente local, dicas de comportamento adequado perante os atrativos turísticos que provavelmente serão visitados e incentivos à separação do lixo para a reciclagem.

REFERENCIAL

_____. **Turismo no Brasil: análise e tendências.** Barueri: Manole, 2002.

_____. **Travel and Tourism Economic Impact 2014 Brazil.** Disponível em: http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/brazil2014.pdf>. Acesso em: 06 de abril de 2014.

ACSELRAD, Henri. Sentidos da sustentabilidade urbana. In: ACSELRAD, H. (org) **A duração das cidades: sustentabilidade e risco nas políticas urbanas.** Rio de Janeiro, DP&A, 2001. Pp. 27-55.

ANDRADE, José C. et al. **Aplicação da análise SWOT para identificar oportunidades para o desenvolvimento econômico e social.** XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. 2008; Cruzeiro; São Paulo; Brasil; Português.

AMARAL, Maria de Fátima Bernardes do. **Responsabilidade social: impactos na gestão de pessoas e na cultura organizacional.** 2004. 91 f. : Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, 2004.

AUGÉ, Marc. **Não-Lugares**– Introdução a uma antropologia da sobremodernidade. Lisboa: Bertrand/Venda Nova, 1994.p. 83.

BRAGA, Débora Cordeiro. **Planejamento turístico: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 2ª reimpressão. il.

BOULLÓN, Roberto. **Marketing turístico: una perspectiva desde la planificación.**Buenos Aires: ediciones Turísticas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CLARKE, P. **Keeping score**. *Accountancy Ireland*. Dublin, Junho 2000, v. 32, issue 3.

COOPER, Chris. **Turismo: princípios e práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CUNHA, Luísa Margarida antunes da. **Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes**. 2007: Dissertação (mestrado)- Universidade de Lisboa. Faculdade de Ciências, Mestrado em Probabilidades e Estatística.

DA SILVA, Antônio Sergio; DE SOUZA, José Gilberto; LEAL, Antônio Cezar. **A sustentabilidade e suas dimensões como fundamento da qualidade de vida**. São Paulo: FCT/UNESP, 2012.

DAVIS, K.; NEWSTRON, J.W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DIAS, Reinaldo. **Turismo Sustentável e Meio Ambiente**. São Paulo: Atlas, 2003.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1 999. 176 p.

FURTADO, Celso. "Os desafios da nova geração" **Revista de Economia Política**. Vol. 24, n.4 (96) outubro-dezembro 2004.

GLOBAL SUSTAINABLE TOURISM COUNCIL. **Global Sustainable Tourism Criteria for hotels and Tours Operators**. Version 2,23. 2012. Disponível em: <http://www.gstcouncil.org/sustainable-tourism-gstc-criteria/criteria-for-hotels-and-tour-operators.html> Acesso em: 07/09/2013.

GONÇALVES, Luiz Cláudio. **Gestão ambiental em meios de hospedagem**. 7. ed. São Paulo: Aleph, 2004. (Série Turismo)

HUNTER, C. *Sustainable tourism as na adaptative paradigm*. **Annals of Tourism Research**, Elsevier Science, New York, v.24, n.4, p.850-867, 1997.

INSTITUTO DE HOSPITALIDADE; PROGRAMA. DE CERTIFICAÇÃO EM TURISMO SUSTENTÁVEL. **Caderno de indicadores para o sistema de gestão da sustentabilidade**. Salvador: Cipó Produções, 2004.

INSTITUTO ETHOS. **Glossário Instituto Ethos**. Disponível em:

<http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/09/Gloss%C3%A1rio-Indicadores-Ethos-V2013-09-022.pdf> Acesso em: 31/11/2013.

INEA- Instituto Estadual do Ambiente. **DZ-1310.R-7 - SISTEMA DE MANIFESTO DE RESÍDUOS**. Disponível em:

http://www.inea.rj.gov.br/cs/groups/public/@inter_pres_aspres/documents/document/zwff/mda3/~edisp/inea_007131.pdf Acesso em: 09/11/2014.

LOHMANN,Guilherme.; PANOSSO NETTO, Alexandre. **Teoria do Turismo: Conceitos, Modelos e Sistemas**. 2. ed. São Paulo: Editora Aleph, 2012.

MINISTÉRIO DE MEIO AMBIENTE (a). **Carta da Terra**. Disponível em: www.mma.gov.br/estruturas/agenda21/arquivos/carta_terra.doc. Acesso em: 26/08/2013.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE (b). **Agenda 21 Global**. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/agenda-21-global> Acesso em: 04/09/2013.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Anuário Estatístico do Turismo- 2014**. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/anuario/index.html> Acesso em: 18/09/2014.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Brasileiros querem viajar pelo Brasil.** Disponível em:

http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/geral_interna/noticias/detalhe/20130206.html Acesso em: 07/05/2014.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Plano Nacional de Turismo 2013-2016: O Turismo fazendo muito mais pelo Brasil.** Disponível em:http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/plano_nacional/downloads_plano_nacional/PNT_-_2013_2016.pdf>. Acesso em: 06/04/2014.

MOLINA, Sérgio.; RODRÍGUEZ, Sérgio. **Planejamento integral do turismo:** um enfoque para a América Latina. Tradução: carlos Valero. Bauru, SP: EDUSC, 2001.

MOLINA, Sérgio. **O pós-turismo** – dos centros turísticos industriais para as ludópolis. México: Molina, 2002.

OMT – Organização Mundial do Turismo. **Turismo Internacional:** uma perspectiva global. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2003.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **Desenvolvimento sustentável do turismo.** Disponível em: <http://sdt.unwto.org/en/content/about-us-5> Acesso em: 07/09/2013.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. **Guia de desenvolvimento do turismo sustentável.** Tradução de Sandra Netz. Porto Alegre: Bookman, 2003. 168p.

PERES Jr., Miguel. R.; REZENDE, Daniel. Gestão da sustentabilidade no segmento hoteleiro: estudo dos meios de hospedagem de Monte Verde, MG. **Caderno Virtual de Turismo.** Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p.234-252, ago. 2011.

PETROCCHI, Mario. **Turismo:** Planejamento e gestão. 2.ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice, 2009.

RIBEIRO, Érica. Hotelaria do País está em franca expansão. **Brasil Econômico**. Jan. 2014. Disponível em: <http://economia.ig.com.br/empresas/2014-01-06/hotelaria-em-franca-expansao.html> Acesso em: 08/05/2014.

RUSCHMANN, Doris Van de Meene. **Turismo e Planejamento Sustentável: A proteção do meio ambiente**. Campinas, SP: Papirus, 1997.

SACHS, Ignacy. **Caminhos Para o Desenvolvimento Sustentável**. 2.ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

Salvat Grandes Temas, **Ocio y Turismo**, Barcelona, 1973.

SANTOS, Rodrigo Amado dos; BARBOSA, Talita Prado; OLIVEIRA, Rosilene Pedroso de. **A excelência em hotelaria: princípios e normativas que devem fazer parte do “espírito” gerencial e operacional**. Disponível em: http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/brXX8YtWMZtUjxa_2_013-5-23-16-56-24.pdf. Acesso em: 10/09/2013.

SERRANO, Célia. BRUHNS, Heloisa. LUCHIARI, Maria Tereza (orgs.). **Olhares contemporâneos sobre o turismo**. Campinas, SP: Papirus, 2000.- (Coleção Turismo)

SILVA, José de Souza. CHEAZ, Juan; ROMERO, Johana. **La dimensión institucional del desarrollo sostenible**. São José (Costa Rica); Isnar, 2001. Proyecto Nuevo Paradigma; Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional/ISNAR. (Mimeo).

SIMÕES, Kátia. Tão verdes quanto grandes. In: **Guia Exame (2012) de sustentabilidade**. Disponível em: <http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/desenvolvimento/tao-verdes-quanto-grandes-733289.shtml>. Acesso em: 24/11/2013.

SISTEMA FIRJAN. **Decisão Rio 2012- 2014**. Rio de Janeiro: Firjan, 2014. Disponível em: http://www.firjan.org.br/decisaoport2012-2014/files/resumo_executivo_pt.pdf Acesso em: 08/05/2014.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2002.

TAMAYO, ÁLVARO. **Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo**. Revista de Administração, São paulo: v. 33, n. 3, 1998. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br> Acesso em: 13/11/2014.

THEOBALD, William F. (org.). **Turismo Global**. 2. ed. Traduzido por: Ana Maria Capovilla; Maria Cristina Guimarães Cupertino e João Ricardo Barros Penteado. São Paulo: SENAC, 2002. Tradução de: Global Tourism.

VEIGA. J. O Prelúdio do Desenvolvimento Sustentável. In: Oliva, Pedro M., org., **Economia Brasileira: Perspectivas do Desenvolvimento**, São Paulo: CAVC, 2005.

UNWTO- World Tourism Organization. **Annual Report 2012**. Madrid, Sapien: UNWTO, 2013.

URRY, John. **O olhar do turista**: lazer e viagens nas sociedades contemporâneas. São Paulo, SP: Studio Nobel: Sesc, 2001.

VIGNATI, Federico. **Gestão de Destinos Turísticos**. Rio de Janeiro: Mercotur, 2008. Disponível em : http://www.mercotur.org/pdfs/politica_economia_turismo.pdf Acesso em: 08/05/2014.

WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL. ***Economic Impact of Travel and Tourism***. Disponível em:

http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/Economic_Impact_Summary_2014_2ppA4_FINAL.pdf>. Acesso em: 06/04/2014.