

Modelo Integrado de Sustentabilidade e Competitividade em Meios de Hospedagem [MISCMH]

Revista Rosa dos Ventos –
Turismo e Hospitalidade
6(4) 546-563, out-dez, 2014

© O(s) Autor(es) 2014

ISSN: 2178-9061

Associada ao:

Programa de Pós-Graduação em
Turismo e Hospitalidade

Hospedada em:

<http://ucs.br/revistarosadosventos>



Murilo de Alencar Souza Oliveira¹, Adriana Marques Rossetto²

RESUMO

Este estudo, qualitativo (pesquisa exploratória e de campo), propõe um Modelo Integrado de Sustentabilidade e Competitividade em Meios de Hospedagem [MISCMH] no Brasil. Utilizou a observação direta e entrevistas semiestruturadas com gestores de 15 meios de hospedagem que possuem práticas socioambientais implantadas, localizados nos destinos turísticos de Armação dos Búzios/RJ, Chapada Diamantina/BA e Região das Hortênsias/RS. Os resultados apontaram os principais fatores externos (políticas, incentivos e regulações governamentais) e os recursos organizacionais (localização e instalações prediais; conscientização dos gestores e funcionários; e, parcerias e relacionamentos construídos), mediante uso da Visão Baseada em Recursos [RBV], que influenciaram a tomada de decisão em sustentabilidade dos gestores. O estudo confirma o pressuposto que sustentou a proposição do Modelo (MISCMH) de que este tipo de decisão representa vantagem competitiva no que tange às economias de recursos naturais, à divulgação da marca e à profissionalização da gestão. Sugere-se também maior consideração dos fatores de sustentabilidade na hotelaria, nas políticas governamentais e nos programas de certificação e rotulagem para o turismo brasileiro.

Palavras-chave: Gestão Ambiental. Meios de Hospedagem. Modelo Integrado de Sustentabilidade e Competitividade em Meios de Hospedagem [MISCMH]. Visão Baseada em Recursos [RBV].

¹ **Murilo de Alencar Souza Oliveira** - Doutor em Administração e Turismo (UNIVALI). Coordenador do Departamento de Gestão Administrativa, Instituto Oswaldo Cruz. E-mail: malencar@fiocruz.br

² **Adriana Marques Rossetto** - Doutora em Engenharia de Produção (UFSC). Professor do Programa de Pós-Graduação em Urbanismo, História e Arquitetura da Cidade (PGAU-Cidades), Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: amarquesrossetto@gmail.com

ABSTRACT

Integrated Model of Sustainability and Competitiveness in Lodging Facilities - This study, qualitative (exploratory research and field) proposes an Integrated Model of Sustainability and Competitiveness in Lodging (MISCMH) in Brazil. The study used direct observation and semi-structured interviews with managers of 15 Accommodations Establishments that have social and environmental practices deployed, located in tourist destinations of Armação dos Búzios/RJ, Chapada Diamantina/BA and Região das Hortênsias/RS. The results indicate the main external factors of adherence to sustainability (policies, incentives and government regulations) and the organizational resources (location and building structures; awareness of the owners and employees; and relationships and partnerships built), through the resource-based view [RBV], that most favored the decision in sustainability by hoteliers. This study confirms the assumption that sustained the proposition of the Model (MISCMH) that this type of decision is competitive advantage in terms of savings of natural resources, the branding and the professionalization of management. Also suggests greater consideration of the factors of sustainability in the hospitality industry, to government policies and certification programs for the Brazilian tourism.

Keywords: Environmental Management. Lodging. Integrated Model of Sustainability and Competitiveness in Lodging [MISCMH]. Resource-Based View [RBV]

INTRODUÇÃO

A sustentabilidade tem sido questão relevante para o turismo no século atual, caracterizado por pressões competitivas relativas à redução de custos e uma demanda mais sensível às questões inerentes ao crescimento econômico e ao desenvolvimento socioambiental de modo responsável. Contudo, a preocupação com o equilíbrio e imbricação entre essas dimensões é ainda pouco visível e estudada nos destinos turísticos e no segmento hoteleiro nacional. Este segmento consiste em um importante consumidor de recursos naturais (energia e água) e gerador de resíduos e poluentes, além de contribuinte para a alteração das paisagens naturais em face das construções e infraestrutura necessárias para o funcionamento de suas organizações, principalmente meios de hospedagem (hotéis, resorts e pousadas, entre outros), doravante MH.

O crescimento econômico mundial do turismo e o fenômeno da globalização têm gerado alta competição entre os diferentes destinos, pois estes buscam obter os benefícios derivados das atividades turísticas (empregos, renda e redução da pobreza). Sendo assim, destinos competem por despertar o interesse dos turistas potenciais e se posicionam como locais a serem selecionados para suas viagens (Acerenza, 2003), de forma a superar a atratividade de outros destinos concorrentes (Dwyer & Kim, 2003). No entanto, o turismo também gera impactos que podem influir negativamente, diminuindo a atratividade e gerando processos de favelização e de falta de infraestrutura em um destino turístico (De Conto & Zaro, 2011). Portanto, o desenvolvimento de ferramentas para mensurar a competitividade seria de

importância para as políticas públicas e a administração das empresas turísticas (Miki, Gândara & Medina-Muñoz, 2011) e destinos.

A competitividade entre organizações ou destinos pode ser determinada por vários fatores: externos (políticos, macroeconômicos, institucionais, regulatórios, sociais, internacionais, e outros), sob os quais a organização/destino não tem qualquer controle, mas que afetam de modo direto os negócios; estruturais (mercado consumidor, configuração do setor e modelo concorrencial), sob os quais existe parcial controle e afetam a capacidade competitiva; e, internos - encontram-se em seu núcleo e amplo controle, porém condicionam as ações e definem o potencial para permanecer e concorrer no mercado (Caldas & Wood 2007).

Claver-Cortés et al. (2007) apontam que a demanda suscita que os produtos turísticos incorporem aspectos sustentáveis e força o setor do turismo a se adaptar aos novos gostos e preferências. Assim, a conservação (ou sustentabilidade) ambiental de uma destinação turística pode se tornar fator essencial em termos de competitividade, desde que mantenha sua atratividade e apelo perante os turistas. Portanto, um caminho a ser seguido aponta para uma atuação ou compromisso em relação ao meio ambiente que pode se constituir em uma fonte de vantagem competitiva (Cypriano & Gândara, 2011).

Neste sentido, Bowman (2011) aponta que o desenvolvimento do turismo sustentável somente será uma realidade nos destinos turísticos se todos os *stakeholders* concordarem com suas prioridades: manutenção ecológica, qualidade de vida da comunidade local e satisfação dos turistas. Entretanto, existe grande dificuldade para atingir tal estado devido à falta de recursos, ao excesso de pressão da demanda, e à uma concepção filosófica hedonista dos operadores de turismo, apesar da crescente sensibilização das comunidades locais.

Nas últimas duas décadas surgiram diversas iniciativas e incentivos para a incorporação de práticas sustentáveis e a criação de programas de rotulagem e certificação em sustentabilidade para o turismo. No Brasil, os Programas de Certificação para o Turismo Sustentável [PCTS] e Bem Receber se tornaram importantes instrumentos para o estabelecimento de padrões para um turismo sustentável. Como resultados, o Ministério do Turismo [MTur] e a Associação Brasileira de Normas Técnicas [ABNT] elaboraram 84 normas para os vários segmentos do turismo, sendo que atualmente estão em vigor 73 delas, e que cabe destacar a ABNT NBR 15401, criada em 2006 e atualizada em 2014, relativa aos requisitos de sistemas de gestão da sustentabilidade em meios de hospedagem (ABNT, 2014). Esta norma objetiva auxiliar os MH no planejamento e na operação de atividades direcionadas à preservação do meio ambiente, considerando também os aspectos socioculturais e econômicos (De Conto & Zaro, 2011).

Em contraponto, De Conto e Zaro (2011) alertam para o fato dos gestores ainda não terem percebido o interesse dos hóspedes pelas práticas ambientais implantadas nos MH, pois em geral estas não são consideradas como critérios decisivos de escolha de uma hospedagem, isto pode ser um fator limitante na adoção de políticas e práticas ambientais pelos dirigentes desses empreendimentos. Para melhor compreensão destas influências, Reynolds (2013) afirma que existe a necessidade de pesquisas sobre o relacionamento entre as estratégias ambientais (e suas orientações externas e internas) e a busca de vantagens competitivas na indústria hoteleira, pois "Hotel companies are being prompted by rising energy costs, government pressure, consumer expectations and the competitive landscape to increasingly make sustainability a top priority" (Reynolds, 2013, p. 9).

Considerando este contexto, o objetivo do trabalho foi o de propor um modelo para a tomada de decisão estratégica em sustentabilidade e competitividade em MH, direcionando a ação dos gestores para os aspectos e relações evidenciados pelo Modelo. A formulação do Modelo foi efetuada a partir de revisão de literatura e de pesquisa empírica em MH localizados em três importantes destinos turísticos brasileiros: Armação dos Búzios, no Rio de Janeiro, Chapada Diamantina, na Bahia, e Região das Hortênsias, no Rio Grande do Sul. Justifica-se este estudo pelo fato de que no turismo, e em particular na gestão hoteleira, é necessária a compreensão das forças e influências na tomada de decisões estratégicas em sustentabilidade com vistas à competitividade, a partir da identificação dos fatores externos e recursos internos mais relevantes e facilitadores deste processo.

Busca-se assim, neste estudo, um entendimento sobre o papel, as condições e as percepções dos gestores hoteleiros referentes à imbricação entre sustentabilidade e competitividade nos destinos turísticos. Espera-se gerar subsídios contributivos à elaboração e ao direcionamento de políticas, programas e ações públicas e privadas voltadas à incorporação da sustentabilidade (práticas socioambientais e certificações sustentáveis) nas atividades e empresas hoteleiras. Para atingir o proposto, a estrutura do artigo tem cinco seções: Introdução; Revisão de Literatura; Método de Pesquisa; Modelo Integrado de Sustentabilidade e Competitividade em Meios de Hospedagem [MISCMH]; e, Considerações Finais.

REVISÃO DE LITERATURA

Estudos sobre Competitividade entre Destinos Turísticos – No turismo, a competitividade entre destinações relaciona-se à habilidade de entregar produtos e/ou prestar serviços que superem os demais destinos, naqueles aspectos considerados como mais relevantes para os visitantes/turistas, por um preço justo, e que promova sua manutenção no mercado, além de contribuir com a sustentabilidade e melhoria da qualidade de vida dos habitantes locais (Mota, Vianna & Anjos, 2013). Para isto, a oferta turística, formada pelo conjunto de atividades oferecidas aos consumidores de produtos/serviços de turismo durante uma estadia (meios de hospedagem, serviços de transporte, alimentação, entretenimento, entre outros) visa satisfazer suas expectativas e necessidades de modo a deixá-los propensos a um retorno ao destino para a repetição destas experiências vividas (OMT, 2001).

A escolha de um destino turístico é condicionada por uma série de fatores subjetivos, pois se baseia em como o turista concebe o destino e a capacidade deste em atender suas necessidades/motivações de viagem. Os principais fatores de decisão relacionam-se ao modo de percepção dos atrativos turísticos e da distância a ser percorrida até o destino, incluindo-se aí o tempo, meios e condições para deslocar-se (Acerenza, 2003). Portanto, um destino turístico precisa ter um mínimo de planejamento de modo a minimizar seus impactos negativos no meio ambiente e potencializar aquelas características naturais e antrópicas (culturais, ambientais e sociais) que possam lhe tornar mais atrativo (ou competitivo) perante a atenção e percepção dos turistas.

Nas últimas décadas alguns importantes estudos foram desenvolvidos na formatação de modelos conceituais sobre a competitividade turística no mundo, assim como índices para mensurar sua magnitude, como: Crouch e Ritchie (1999); Ritchie e Crouch (2003; 2010); Dwyer e Kim (2003); Gooroochurn e Sugiyarto (2004); e, Blanke, Chiesa e Herrera (2009). Também podem ser destacados estudos similares desenvolvidos para análise de destinações turísticas

no Brasil, como: Cunha e Cunha (2005); Ministério do Turismo [MTur], Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE] e Fundação Getulio Vargas [FGV] (2010).

Crouch e Ritchie (1999) desenvolveram uma estrutura conceitual de análise de competitividade/sustentabilidade de uma destinação, aperfeiçoada em Ritchie e Crouch (2003; 2010), no chamado Modelo de Calgary, que busca identificar os fatores-chave de sucesso na determinação da competitividade para avaliar a habilidade de um destino competir no mercado internacional. O Modelo permite comparar países e setores do turismo, a partir da obtenção de vantagens comparativas e competitivas que consigam prover qualidade de vida aos residentes. O desempenho e a posição de mercado de um destino dependem da gestão e organização dos seus recursos básicos, sob uma lógica econômica, e das estratégias de competitividade. Competitividade entendida como a “ability of a destination to provide a high standard of living for residents of the destination” (Crouch & Ritchie, 1999, p. 137), que contribua para a prosperidade e qualidade socioeconômica do destino e de seus habitantes.

Na elaboração do Modelo de Calgary cabe destacar que as vantagens comparativas são baseadas na dotação dos recursos macro ambientais [*resources endowments*] desenvolvidos e acumulados pela sociedade ao longo do tempo (humanos, físicos, capital, de conhecimento, históricos e culturais, infraestrutura do turismo e tamanho da economia). Já as vantagens competitivas referem-se aos níveis de eficiência e eficácia com que o destino emprega os recursos disponíveis [*resources deployment*] para sua manutenção, crescimento e desenvolvimento (Ritchie & Crouch, 2010). Ritchie e Crouch (2003) afirmam que numa perspectiva estratégica de análise de uma destinação quanto às vantagens competitivas começam a surgir relações que misturam aspectos de cooperação e competição entre as destinações numa lógica de ganhos mútuos. Os fatores ecológicos, que poderiam representar vantagens comparativas, são referidos como limitadores da ampliação do turismo em um destino devido às questões de degradação, poluição e depredação ambiental que suscitam preocupação da sociedade quanto à exploração turística (Mota, Vianna & Anjos, 2013).

Dwyer e Kim (2003) utilizaram os principais elementos inerentes às questões envolvidas na exploração da competitividade, com uso de um conjunto de indicadores objetivos e subjetivos desenvolvidos para mensurar o nível de competitividade de um destino turístico, esta entendida como um antecedente do bem-estar e prosperidade local, pois será mais competitiva a destinação que criar um bem-estar sustentável para seus residentes. Os autores atentaram para a sustentabilidade e colocam a competitividade como uma ferramenta ou um meio voltado à melhoria da qualidade de vida das populações locais dos destinos turísticos.

O Modelo de Dwyer e Kim (2003) possui quatro estruturas principais que, inter-relacionadas, definirão o potencial ou ambiente competitivo de uma destinação: recursos (herdados, criados e de suporte), gestão do destino (*marketing*, planejamento e desenvolvimento, organização, recursos humanos e ambientais), condições situacionais (ambiente competitivo, capacidades e estratégias das firmas e organizações do destino) e de demanda. Interessante destaque foi dado às condições situacionais para a competitividade de uma destinação, integrada por: localização da destinação referente à proximidade dos destinos emissores de turistas; ambiente competitivo micro ou local em que ocorre de fato o processo de competição formado pelas capacidades e estratégias das organizações e do destino; e, ambiente global macro com pouco ou nenhum tipo de controle exercido pela gestão de um destino (Mota, Vianna & Anjos, 2013). Com isto é possível identificar os pontos fortes e fracos dos destinos turísticos e pode ser utilizado para tornar o turismo um contribuinte mais eficiente e eficaz

para o aumento da prosperidade socioeconômica local, mediante a adequada gestão compartilhada entre o poder público e a iniciativa privada (Dwyer & Kim, 2003).

Gooroochurn e Sugiyarto (2004) construíram um Monitor de Competitividade do Turismo com o objetivo de estabelecer um *ranking* comparativo de nações baseado em oito temas ligados à exploração das atividades turísticas (preço, abertura, tecnológicos, infraestrutura, turismo humano, desenvolvimento social, ambientais e recursos humanos). A ideia foi subsidiar as análises dos gestores públicos quanto às deficiências locais em comparação as de outros países/destinos, a partir das avaliações ponderadas de indicadores para cada um dos temas.

Blanke, Chiesa e Herrera (2009) propuseram o Modelo WTTC (World Travel & Tourism Council) visando desenvolver um índice ou padrão comparativo (*ranking*) de competitividade entre diferentes países, de tamanho e realidades distintas, para auxiliar na formulação de um planejamento turístico focado na competitividade e na sustentabilidade do destino. O modelo consiste em um aprimoramento do trabalho de Gooroochurn e Sugiyarto (2004), ao propor uma evolução para 14 itens de avaliação, distribuídos em três subíndices (quadro regulatório; ambiente dos negócios e infraestrutura; e, recursos humanos, culturais e naturais) e com a formação de agrupamentos dos países em função dos resultados alcançados. A lógica seria permitir que os países menos competitivos pudessem avaliar suas deficiências e as aprimorassem de modo sustentável, com base na visualização dos pontos positivos dos concorrentes.

Cunha e Cunha (2005) desenvolveram o Modelo de Impacto do Turismo no Desenvolvimento Local com o objetivo de avaliar, de forma sistêmica, a interação, a competitividade e a sustentabilidade de *clusters* turísticos no Brasil e seus impactos econômicos, sociais e ambientais. O modelo permite identificar e hierarquizar quais variáveis geram maior relação entre competitividade e sustentabilidade, e contribuem para o desenvolvimento local, tais como fragilidades, potenciais competitivos e diferentes atores, que são instrumentos essenciais para o planejamento e definição de políticas públicas e da posição estratégica das organizações. Os níveis de competitividade impactam na sustentabilidade ambiental, social, institucional e cultural do *cluster* turístico, em todas as organizações e atores inter-relacionados com as atividades de turismo em uma localidade (lojas, agências de viagens, restaurantes, bares, meios de hospedagem, dentre outros).

MTur, Sebrae e FGV (2010) efetuaram pesquisas sobre a realidade competitiva de 65 destinos brasileiros tidos como indutores do desenvolvimento turístico regional e que abrangem mais de 550 municípios de todos os estados, para identificar o grau de competitividade turística. O estudo serve como instrumento de monitoramento estratégico e análise dos indicadores como base de informações para o planejamento e desenvolvimento de vantagens competitivas nos destinos, a partir de um Índice de Competitividade de Destino, definido por cinco macro dimensões (Infraestrutura, Turismo, Políticas Públicas, Economia e Sustentabilidade), analisadas em 60 variáveis (Barbosa, Oliveira & Rezende, 2010).

A principal abordagem na concepção do Índice de Competitividade foi considerar como recursos tudo o que permite a um destino conceber e implantar estratégias para geri-los e potencializá-los. A utilização de um pensar teórico focado em destinos turísticos facilita a observação por parte dos gestores e integrantes do setor turístico de como agir, intervir e melhorar suas próprias capacidades em face dos recursos disponíveis, pois estes devem gerar produtos turísticos que proporcionem melhores performances e vantagens competitivas aos destinos (MTUR, SEBRAE & FGV, 2010).

Os diversos estudos sobre competitividade revelam a necessidade de criação de incentivos para priorização de questões ambientais e do compromisso com aspectos inerentes à acessibilidade na maioria das destinações (Barbosa, Oliveira & Rezende, 2010). É certo que os gestores do turismo (públicos e privados) de qualquer destino almejam a lucratividade para continuar com sua existência e geração de empregos, fluxos de renda e arrecadação de tributos em favor da sociedade, além de retorno dos investimentos aos proprietários. Contudo, as perspectivas para o futuro permitem entender o aumento de dificuldades de continuidade de negócios turísticos em destinações poluídas, deterioradas, empobrecidas e descaracterizadas de originalidades (paisagens naturais, culturais e históricas).

Ao auxiliar a conservação ambiental do destino turístico em que se encontram, os MH obterão uma diferenciação positiva em relação aos outros locais de escolha dos turistas. Também ao adotarem práticas ambientalmente sustentáveis reduzirão os custos e aumentarão os retornos, melhorando suas performances. Um gestor do turismo deve então avaliar a competitividade do destino turístico para priorização das ações e da alocação de recursos que beneficiarão o setor, a partir dos princípios de sustentabilidade social, econômica e ambiental (Barbosa, Oliveira & Rezende, 2010).

Ter uma hotelaria competitiva é fator básico para um destino competitivo no longo prazo, isto deve ser considerado para definição de medidas públicas e privadas para a evolução saudável do setor e para garantir produtos de qualidade em um destino (Cypriano & Gândara, 2011). Aspectos inovadores quanto à sustentabilidade ambiental se incluídos nas estratégias, podem tornar a atuação ou compromisso ambiental dos hotéis em uma fonte de vantagem competitiva. Um empreendimento com boa gestão socioambiental obterá alta lucratividade, melhor condição para alocar recursos e desenvolver atividades e práticas proativas, isto gera um ciclo virtuoso com a performance econômica e que se reforça com o tempo.

Normas de certificação, como a ABNT NBR 15401, podem ser vetores importantes a seguir, pois seus objetivos buscam especificar requisitos relativos à sustentabilidade dos MH, por meio de critérios de desempenho e permitir a formulação de uma política de sustentabilidade que considere os requisitos legais, atenda aos princípios do turismo sustentável e propicie informações referentes aos impactos ambientais, socioculturais e econômicos significativos para todas as partes interessadas (ABNT, 2014). Existem vários motivos que afetam a decisão gerencial de implantar práticas sustentáveis nas operações dos MH e que estão ligados às características organizacionais (fatores internos, consciência e propensão ao risco), do ambiente (fatores externos e pressões e ações de clientes, concorrentes e governos) e da inovação (vantagens que derivam de ideias, conceitos, práticas e serviços inerentes à sustentabilidade no meio hoteleiro e do desempenho da organização) (Le et al., 2006). Todavia, os gestores hoteleiros devem escolher estratégias viáveis para criação de vantagens competitivas e a sobrevivência organizacional, baseadas na identificação dos recursos que forneçam uma diferenciação ou distinção capaz de superar os concorrentes.

Competitividade Baseada nos Recursos Internos da Organização - Uso da RBV - Uma influente abordagem sobre competitividade organizacional é a Visão Baseada em Recursos [RBV], ao defender que a natureza e a fonte da vantagem competitiva são internas e estão no conjunto de recursos endógenos e nas competências da firma, estáveis e específicos, que lhe propiciam uma vantagem sustentável e que são de difícil imitação. Recursos consistem de bens ou ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos controlados por uma empresa e que são capazes de prover, implantar e fortalecer as estratégias que irão gerar eficiência e eficácia. Podem ser categorizados em recursos de capital

físicos (tecnologias, unidades industriais e equipamentos, localização e acesso a matérias-primas), humanos (treinamento, experiências, julgamentos, inteligência, relacionamentos e *insights*) ou organizacionais (estrutura formal, planejamento, sistemas de controle e coordenação, e relacionamentos entre a firma com o ambiente interno e externo) (Barney, 1991).

Já a forma como os recursos são arranjados para realização das tarefas, o que se pode fazer com os recursos disponíveis e organizados, corresponde às capacidades organizacionais (Grant, 1991). Assim, é necessário compreender como os recursos de um processo produtivo e as capacidades organizacionais se relacionam para serem desenhadas estratégias que explorem ao máximo os efeitos das características únicas da firma e propiciem uma vantagem competitiva sustentada.

A abordagem Baseada em Recursos visa prover uma teoria de gerenciamento dos recursos, oportunidades produtivas, diversificação estratégica e oportunidades de crescimento da lucratividade (performance da firma), mediante uma lógica causal de ligação entre recursos, capacidades e vantagem competitiva, a partir de três argumentos básicos: a heterogeneidade intraindustrial no emprego dos recursos incita a criação de diferentes oportunidades produtivas e performances financeiras; a função dos gestores é catalisar a conversão dos recursos da firma em novas capacidades e produtos, a partir de novas combinações de recursos para inovação e criação de valor econômico; e, o conhecimento adequado dos recursos e de sua utilização determinam a direção e as taxas de crescimento da firma (Kor & Mahoney, 2004).

A RBV reconhece que o ambiente gera efeitos nos resultados das estratégias, mas se concentra no papel do gestor em captar recursos para obter uma performance organizacional satisfatória. Entende-se que parte das mudanças ambientais ocorre por determinação dos gestores ao se preocuparem em compatibilizar as características do ambiente aos interesses inerentes de suas organizações. A capacidade organizacional para obter recursos vitais e a negociação e o relacionamento interorganizacional constituem atividades fundamentais. As organizações atuam em um papel ativo face às forças ambientais e tomam decisões estratégicas para se adaptar e até manipular o ambiente em seu próprio benefício (Rossetto & Rossetto, 2005).

Um gestor precisa entender a contribuição de cada recurso interno para a criação de vantagem competitiva e determinação das decisões estratégicas inerentes à organização e ao planejamento do emprego e gestão de tal recurso para aproveitamento da diversificação estratégica, das oportunidades produtivas e de crescimento da lucratividade da firma. Uma das maiores dificuldades relativas à RBV está em identificar e avaliar quais são os recursos que propiciam vantagem competitiva e que devem estar na base de suas estratégias. Os gestores devem distinguir os recursos internos que são realmente capazes de gerar vantagens competitivas sustentadas, daqueles que apenas geram certo valor (Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina, 2005). Recursos internos que resultem na definição de estratégias negociais que objetivem desempenhos eficientes e eficazes nos âmbitos econômico, social e ambiental.

De Conto e Zaro (2011) sugerem que os gestores hoteleiros, na definição de suas estratégias de *marketing*, busquem difundir sua responsabilidade socioambiental, promovendo esta como um diferencial de seus negócios. A escolha de estratégias que incorporem o pensar e agir com sustentabilidade é uma via promissora para a gestão local turística e dos MH, devido à dependência de manutenção das condições socioambientais como atração para um dado

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

MÉTODO DE PESQUISA

Este estudo teve cunho propositivo, sustentado por pesquisa empírica de abordagem qualitativa, com emprego de pesquisa exploratória e de campo, sobre a tomada de decisão estratégica, fatores externos e recursos internos de competitividade organizacional e práticas de sustentabilidade na hotelaria. As técnicas empregadas foram observação direta *in loco*, não estruturada (Barros & Leheld, 2007), para fins de visualização das práticas sustentáveis adotadas em todos os MH da amostra, e entrevistas semiestruturadas com os gestores hoteleiros, realizadas de fevereiro a setembro/2012, a partir de 29 questões elaboradas para entender suas percepções sobre a temática proposta: sustentabilidade, competitividade e decisão estratégica. A população de pesquisa foi definida de modo intencional, a partir da busca em *sites* e contatos telefônicos, para identificar os MH contemplados com a certificação NBR 15401 no país, até setembro/2012.

Devido ao tamanho reduzido da população identificada, apenas seis MH, optou-se pela ampliação do estudo para abranger outros MH com práticas socioambientais implantadas, mas não certificados em sustentabilidade e, para fins de comparação, que estivessem localizados nos mesmos destinos turísticos dos MH certificados: Armação dos Búzios/RJ, Chapada Diamantina/BA e Região das Hortênsias/RS. Destinos estes reconhecidos por seus atrativos naturais que favorecem práticas de turismo de aventura e ecológico. Foram identificados outros 20 MH que atendiam aos requisitos determinados. No entanto, apenas nove aceitaram participar do estudo, além dos seis MH certificados. Assim a amostra foi composta por um total de 15 MH.

Como base teórica foi utilizada a Abordagem Baseada em Recursos (RBV) a partir da categorização dos recursos internos proposta por Massukado-Nakatani e Teixeira (2009), em estudo sobre destinos turísticos: capital humano (capacitação e gerenciamento de profissionais e equipes); financeiros (capital monetário necessário para conceber e implantar as estratégias); físicos (bens tangíveis); organizacionais (cultura e sistemas de controle, coordenação e planejamento) e da arquitetura organizacional (relacionamentos com organizações públicas e privadas).

A partir da revisão de literatura, visitas técnicas e análise de conteúdo das entrevistas efetuadas com os gestores hoteleiros nos três destinos estudados foi elaborado um modelo conceitual para avaliar a relação entre sustentabilidade e competitividade na decisão estratégica dos MH, e seus efeitos na geração de vantagens competitivas, melhorias no desempenho socioambiental para o desenvolvimento dos negócios de hotelaria e na preservação das características e capacidade turística de um destino. Concebe-se que a decisão em sustentabilidade tomada pelos MH (adotar práticas sustentáveis e/ou buscar uma certificação ou selo) é um fator estratégico de diferenciação competitiva e melhoria do desempenho operacional, e de redução dos impactos socioambientais negativos no destino turístico. A adoção de práticas e critérios de sustentabilidade pelos MH relaciona-se de modo direto com a mobilização de determinados recursos internos (Teoria da Visão Baseada em

Recursos - RBV) e a capacidade de organizá-los frente às pressões externas impostas nos níveis macro e micro ambiental, pois esses recursos podem facilitar a integração entre sustentabilidade e competitividade.

MODELO INTEGRADO DE SUSTENTABILIDADE E COMPETITIVIDADE EM MEIOS DE HOSPEDAGEM [MISCMH]

O principal resultado deste estudo é o de evidenciar as relações que se estabelecem entre sustentabilidade e competitividade em meios de hospedagem, reconhecendo a influência tanto de fatores ambientais como dos recursos internos. Entender estas relações viabiliza ao setor empreender ações necessárias ao alinhamento às questões da sustentabilidade, mantendo ou ampliando competitividade.

A proposição do Modelo Integrado de Sustentabilidade e Competitividade em Meios de Hospedagem [MISCMH] objetivou demonstrar as relações entre os fatores externos incidentes e a posse de determinados recursos internos na decisão estratégica em sustentabilidade de gestores hoteleiros, bem como seus reflexos no desempenho organizacional, com vistas à obtenção de diferenciação ou de vantagens competitivas no destino turístico. O Apêndice 1 apresenta o modelo, composto por sete itens: Fatores Ambientais (macro e micro); Recursos Internos (físicos, humanos, financeiros, organizacionais e da arquitetura organizacional) e Capacidades do MH; Decisão Estratégica em Sustentabilidade; Práticas Sustentáveis; Certificação e Selo em Sustentabilidade; Vantagem Competitiva; e, Desempenho do MH (ambiental, social e econômico).

O modelo resultou de um estudo multicaso, no qual foram observados hotéis certificados ou com práticas ambientais implantadas. Foram 15 hotéis e pousadas de pequeno porte em três destinos turísticos e foi possível avaliar todas as relações propostas no MISCMH. A lógica do modelo deriva dos trabalhos de Porter (1980, 1985, 1998) sobre o posicionamento em uma indústria e as forças/fatores que podem gerar oportunidades e restrições, e impactar na definição das estratégias construídas por uma organização na busca por vantagens competitivas. Passa pelos argumentos de Barney (1991) e Grant (1991) referentes à RBV e pela identificação dos recursos internos, categorizados por Massukado-Nakatani e Teixeira (2009), que podem afetar à capacidade de gerar uma vantagem competitiva sustentada e o desempenho da empresa. Apropria-se dos questionamentos efetuados por Le et al. (2006) sobre as atitudes e a incorporação da sustentabilidade na tomada de decisões estratégicas dos gestores. Por fim, utiliza-se do pensar de Buckley (2002) sobre a incorporação da sustentabilidade como vetor significante nas relações comerciais e na valorização das empresas favoráveis e atuantes nas questões socioambientais.

Os primeiros componentes do MISCMH referem-se aos fatores ambientais (macro e micro) relevantes para uma destinação turística, e que afetam os MH nelas localizados, por exercerem influências nos recursos internos e nas decisões estratégicas dos gestores quanto ao posicionamento que almejam no segmento turístico e no destino

específico de atuação, e na procura por uma possível vantagem competitiva. Já, os fatores macro ambientais (políticas, incentivos e regulações governamentais, legislações, flutuações econômicas e de renda, inovações tecnológicas e exigências da sociedade, dentre outros), influenciam o setor do turismo com ameaças e/ou condições favoráveis, e também na capacidade de atração exercida pelas destinações, conforme evidenciado por Acerenza (2003) e por Mota, Vianna e Anjos (2013). Esses fatores impactam no primeiro nível de escolha do turista, o seu destino de viagem, e repercutem em menor monta em todos os agentes turísticos instalados na localidade, inclusive os MH.

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

No que tange aos MH pesquisados foi evidenciado pelos entrevistados que nos destinos turísticos de Armação dos Búzios/RJ, Chapada Diamantina/BA e Região das Hortênsias/RS, as principais forças atuantes em relação às questões de sustentabilidade e competição têm sido: as políticas públicas para o setor do turismo; e, o crescimento da rivalidade versus a constituição de parcerias. Este último aspecto leva à busca de diferenciação e foco em nichos de mercado, ou seja, atender as expectativas de turistas mais sensíveis e preocupados com a questão socioambiental.

Outro componente do Modelo está na identificação dos recursos internos de dotação e das capacidades dos MH em lidar com eles, no sentido de apropriar suas contribuições para o desempenho das operações da organização. Essa identificação contribui para a decisão estratégica em sustentabilidade e torna importante analisar as características de cada recurso em relação à vantagem competitiva proporcionada, e o quanto esta pode ser sustentada. Os recursos devem ser analisados em termos de quão são: valiosos para prover eficiência e eficácia quanto à exploração das oportunidades e/ou redução das ameaças ambientais; raros em relação aos concorrentes; difíceis de sua imitação ou obtenção pelos concorrentes; e, substituíveis para a geração de estratégias competitivas (Barney, 1991). Cabe ao gestor entender e melhor aproveitar tais condições propiciadas pelos recursos endógenos em favor da empresa.

Os gestores entrevistados apontaram que os recursos internos com maior contribuição para a tomada de decisão estratégica em sustentabilidade nos MH foram: a localização e as instalações prediais (recursos físicos); a conscientização dos gestores e o envolvimento dos funcionários (recursos humanos); e, as parcerias e os relacionamentos construídos (recursos da arquitetura organizacional). Também houve citação quanto ao capital monetário (recursos financeiros), pois, para alguns, este foi

um contribuinte positivo face aos custos de implantação das práticas e de certificação. Todavia, para outros este recurso não impactou na decisão tomada.

Cabe ressaltar, que o relacionamento entre os fatores externos (macro e micro ambientais) e os recursos internos é de mútua influência, ou seja, qualquer alteração em um deles irá provocar alterações ou reforço em outro(s). No MISCMH (Apêndice 1) esta relação é representada por uma seta com duas pontas.

O terceiro item do modelo alude à tomada de decisão estratégica em sustentabilidade e compreende o processo de incorporação das questões socioambientais nas operações do MH. Isto requer que o gestor analise os fatores ambientais de pressão e os recursos internos mais relevantes, e que devem ser considerados à luz da capacidade da organização em arranjar-los para gerar os benefícios estratégicos esperados e vantagens competitivas. Essa decisão será positiva (+) quando resultar na adoção de estratégias e implantação de ações sustentáveis e de busca por uma certificação ou selo em sustentabilidade. De outro modo, será negativa (-) quando o gestor descartar a sustentabilidade como vetor estratégico e continuar a adotar estratégias focadas apenas nos aspectos econômicos da lucratividade e de resultados de curto prazo, sem atentar para os reflexos desta atuação nos ambientes social e natural do destino turístico.

O quarto fator consiste na adoção de práticas operacionais sustentáveis que sejam capazes de reduzir os danos sociais e ambientais, presentes e futuros, causados pelos MH. Isto implica em transformar em realidade as estratégias idealizadas, ou seja, definir ações e práticas que demonstrem a preocupação da empresa em prestar serviços adequados e ainda contribuir para a proteção ambiental e a sustentabilidade do turismo local (destino), além de possibilitarem uma oportunidade comercial para criação de uma imagem positiva e ter uma vantagem competitiva de larga duração (Camprubí et al., 1998; Crouch & Ritchie, 1999; Ritchie & Crouch, 2003, 2010).

A certificação pela NBR 15401 e/ou a obtenção de selos em sustentabilidade consiste no quinto elemento do MISCMH. A lógica é que o reconhecimento quanto aos esforços empreendidos para a melhoria de atuação socioambiental dos MH, e do destino de localização, pode ocorrer em decorrência do aprimoramento das práticas sustentáveis implantadas e da evolução do compromisso da gestão para com a sustentabilidade no MH. Isto demonstra um avanço na incorporação da sustentabilidade e serve como um atestado de que as operações da empresa são menos agressivas e impactantes ao ambiente e à sociedade local.

Um gestor pode tomar a decisão de adotar práticas sustentáveis nas operações do MH, porém sem almejar uma certificação. Tal decisão advém da percepção quanto aos fatores ambientais e estímulos à certificação e benefícios correspondentes e dependerá das ações governamentais para sustentabilidade no segmento e da compreensão e reconhecimento por parte da demanda (significado dos rótulos, prêmios e certificações). A divulgação da decisão estratégica em sustentabilidade junto aos envolvidos no turismo proporciona o reconhecimento como uma empresa

preocupada e atuante na preservação do destino e de sua potencialidade turística. Isto capacita gerar amarras integrativas de apoio, incentivos, orientações, qualificação e conscientização dos gestores e profissionais dos MH, além da formação de redes e parcerias locais (concorrentes, governos, instituições certificadoras e outros integrantes da cadeia turística). Além de consistir em instrumento de diferenciação e geração de vantagem competitiva, pela redução de custos, aumento de faturamento e/ou maior atração da demanda, com influência nos desempenhos econômico, social e ambiental.

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

As relações entre os componentes do MISCMH resultantes da decisão estratégica em sustentabilidade nos MH (Práticas Sustentáveis, Selo/Certificação em Sustentabilidade e Vantagem Competitiva) são estruturadas por fortalecimento mútuo, como engrenagens contínuas (representadas por meio de setas duplas), pois as práticas sustentáveis implantadas permitem obter um reconhecimento (selo ou certificação), que estimula aprimoramentos e novas práticas para o maior reconhecimento público. Quanto mais interligados estiverem esses componentes, maior será a condição de ampliarem as vantagens competitivas para o MH.

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

Todos os indicadores utilizados para mensurar a viabilidade e a condição dos negócios podem ser afetados positivamente pela definição de estratégias gerenciais que incluam a sustentabilidade nas operações da empresa e pelo reconhecimento gerado, sejam estes: econômicos (custos, faturamento bruto, lucratividade, taxas de vendas e de ocupação, dentre outros); sociais (desenvolvimento e valorização da comunidade local, geração de empregos, remuneração adequada, dentre outros); e, ambientais

(uso consciente dos recursos naturais, preservação dos atrativos socioambientais, descarte adequado de resíduos, dentre outros).

As principais influências percebidas no desempenho dos MH pesquisados relativas à decisão estratégica em sustentabilidade foram econômicas, como: redução dos custos, melhoria de imagem e parcerias construídas. Outros indicadores operacionais também foram citados, como: taxas de ocupação, preços, faturamento bruto e ganhos de eficácia e eficiência, derivados da profissionalização na gestão. No desempenho social foram apontadas melhorias nas relações com a comunidade para manutenção da cultura regional (artesanato, produtos, manifestações e festividades) e no emprego de trabalhadores locais e com garantias empregatícias. Quanto ao desempenho ambiental ocorreram reduções no uso de recursos naturais (água, energia, combustíveis) e na geração dos resíduos, além de melhorias na preservação natural do destino.

O modelo proposto consiste em um sistema de relacionamento integrado ao formar um ciclo que se fortalece, pelo fato que o desempenho do MH impacta nos fatores integrantes do ambiente (demanda, rivalidade, fornecedores, sociedade e recursos naturais disponíveis), que por sua vez afetam os recursos internos e as capacidades de dotação próprias da empresa. Em consequência, os rumos e a decisão estratégica em sustentabilidade são irradiados para outros MH e integrantes do setor de turismo no destino.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi o de propor um Modelo Integrado de Sustentabilidade e Competitividade em Meios de Hospedagem (MISCMH) para evidenciar a relação entre sustentabilidade (práticas sustentáveis e/ou certificação em sustentabilidade) e competitividade na decisão estratégica dos MH, de modo a analisar os níveis de relacionamento e identificar os fatores externos e internos mais relevantes quanto à decisão em adotar a sustentabilidade como aspecto estratégico. Tal decisão refere-se a implantar práticas operacionais e de gerenciamento socioambientais mais sustentáveis e que gerem reflexos positivos na consecução de vantagens competitivas em relação aos demais integrantes do destino turístico de atuação.

O MISCMH parte do pressuposto que a decisão tomada em sustentabilidade nos MH pode gerar uma vantagem competitiva a partir da incorporação de práticas sustentáveis e resultar em melhoria do desempenho operacional da organização, nos indicadores econômicos (taxas de ocupação, custos operacionais, margem de lucratividade e retorno dos investimentos), ambientais (redução no uso e maior conservação dos recursos naturais e mitigação e descarte mais adequado dos resíduos gerados) e sociais (trabalhadores motivados e parcerias com a comunidade, órgãos públicos, concorrentes e outros *stakeholders*).

Como consequência dessa decisão ocorre também a redução nos impactos socioambientais no destino turístico e a melhoria de sua condição de atratividade junto à demanda, pela preservação das características do entorno (naturais, sociais e culturais). Com isto, os níveis de exigência, valorização e pressões externas para que os MH adotem a sustentabilidade tendem a aumentar e tornar mais valiosos os recursos internos que contribuem para facilitar a

integração entre sustentabilidade e competitividade, conforme a Teoria da RBV. Assim como, também quanto ao modo de mobilização e à capacidade de organização destes recursos frente às pressões externas impostas nos níveis macro e micro ambiental.

O MISCMH permite visualizar que a adesão à sustentabilidade na gestão hoteleira pode ser considerada como um vetor capaz de gerar ganhos (econômicos, sociais e ambientais) para os negócios, para os destinos turísticos, para a demanda e para a sociedade em geral. O modelo tem por objetivo que a adesão ao pensar e agir com sustentabilidade se torne uma futura igualdade competitiva para o segmento hoteleiro e o setor do turismo nacional. Uma condição obrigatória ditada pelo mercado (sociedade como um todo) para que um empreendimento tenha sucesso. Fato que já ocorre com os aspectos da qualidade de processos, produtos e serviços em outros setores econômicos, principalmente nos mercados e países desenvolvidos. Portanto, isto aponta para a necessidade de sua atenção por parte de todos os envolvidos na cadeia turística.

O Modelo gera reflexões necessárias para que um gestor compreenda que o negócio hoteleiro está diretamente ligado aos rumos e condicionantes (oportunidades e ameaças) presentes no destino em que se encontra, pois sua maior competitividade e sua viabilidade futura dependem da manutenção de condições adequadas do local, como apontam Ritchie e Crouch (2010) e Cunha e Cunha (2005). Nessa linha de pensar, Claver-Cortés *et al.* (2007) afirmam que os MH obterão uma diferenciação positiva em relação à competição com outros destinos turísticos de escolha da demanda ao atuarem com estratégias gerenciais para a conservação dos recursos, dos atrativos e das condições socioambientais do local onde se encontram. Além disto, conseguirão reduzir os custos e aumentar os retornos, melhorando suas performances de longo prazo.

REFERÊNCIAS

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

Associação Brasileira de Normas Técnicas (2014). *NBR 15401:2014 - Meios de hospedagem - Sistema de gestão da sustentabilidade - Requisitos*. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/mtur>>. Acesso em: 23 jun. 2014.

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

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

Barros, A. J. da S. & Lehfeld, N. A. de S. (2007). *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Blanke, J., Chiesa, T. & Herrera, E. T. (2009). The travel & tourism competitiveness index 2009: measuring sectoral drivers in a downturn. In: Blanke, J. & Chiesa, T. The travel & tourism competitiveness report 2009. *WEF – World Economic Forum*. Genebra, pp. 3-39.

Bowman, K. S. (2011). Sustainable tourism certification and state capacity: keep it local, simple, and fuzzy. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, V. 5 (3), pp. 269-281.

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

Caldas, M. P. & Wood, T. J. (2007). Empresas Brasileiras e o Desafio da Competitividade. *Revista de Administração de Empresas*, V. 47 (3), pp. 66-78.

Camprubí, R. B.; Marco, L. P.; Cabado, J. S. & Riera, F. V. (1998). *Turismo y medio ambiente*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

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

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

Cunha, S. K. da & Cunha, J. C. da. (2005). Competitividade e sustentabilidade de um cluster de turismo: uma proposta de modelo sistêmico de medida do impacto do turismo no desenvolvimento local. *Revista de Administração Contemporânea*, V. 9 (especial), 17p.

Cypriano, P. & Gândara, J. M. G. (2011). Renovação hoteleira em Salvador: estratégias de diversificação, inovação e competitividade. *Seminário Internacional – Renovación y Reestructuración de Destinos Turísticos Consolidados del Litoral*. Universidad de Alicante, nov., pp. 24-25.

De Conto, S. M. & Zaro, M. (2011). O hóspede como fator decisivo na adoção de políticas e práticas ambientais em meios de hospedagem – Caxias do Sul/RS. *Revista Rosa dos Ventos*, V. 3 (3), pp. 337-358.

Dwyer, L. & Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, V. 6 (5), pp. 369-414.

Espino-Rodríguez, T. F. & Padrón-Robaina, V. (2005). A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management*, V. 26, pp. 707-721.

Gooroochurn, N. & Sugiyarto, G. (2004). Measuring competitiveness in the travel and tourism industry. *TTRI discussion Paper Series 2004/7*, University of Nottingham, pp. 1-24.

Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, V. 33 (3), pp. 114-135.

Hocayen-da-Silva, A. J. & Teixeira, R. M. (2007). Ambiente competitivo e obtenção de vantagens competitivas a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba. *REAd*, V.13 (1), ed. 55, 29p.

Kor, Y. Y. & Mahoney, J. T. (2004). Edith Penrose's (1959) contributions to the Resource-based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies*, V. 41 (1), pp. 183-191.

Le, Y.; Hollenhorst, S.; Harris, C.; Mclaughlin, W. & Shook, S. (2006). Environmental management – a study of vietnamese hotels. *Annals of Tourism Research*, V. 33 (2), pp. 545-567.

Massukado-Nakatani, M. S. & Teixeira, R. M. (2009). Resource-based view as a perspective for public tourism management research: evidence from two Brazilian tourism destinations. *Brazilian Administration Review*, V. 6 (1), pp. 62-77.

Miki, A. F. C.; Gândara, J. M. G. & Medina-Muñoz, D. R. (2011). O Estado atual das pesquisas sobre competitividade turística no Brasil. In: *Anais... VIII Seminário da ANPTUR*, 2011. Balneário Camboriú: ANPTUR.

Ministério do Turismo; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas & Fundação Getúlio Vargas. (2010). *Índice de Competitividade do Turismo Nacional - 65 destinos indutores do desenvolvimento turístico regional – relatório Brasil 2010* / Barbosa, L. G. M. (Org.). Brasília: Ministério do Turismo.

Mota, K. C. N.; Vianna, S. L. G. & Anjos, F. A. dos. (2013). *Competitividade das destinações turísticas: estudo de casos brasileiros*. São Paulo: Atlas.

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

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1998). Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: Montgomery, C. A.; Porter, M. E. (Org.). *Estratégias: a busca da vantagem competitiva*. 17. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier.

Reynolds, P. (2013). Hotel companies and corporate environmentalism. *Tourism & Management Studies*, V. 9 (1), pp. 7-12.

Ritchie, J. R. B. & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Oxon: CABI.

Ritchie, J. R. B. & Crouch, G. I. (2010). A model of destination competitiveness/sustainability: Brazilian perspectives. *Revista de Administração Pública*, V. 44 (5), pp. 1049-1066.

Rossetto C. R. & Rossetto A. M. (2005). Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE-eletrônica*, V. 4 (1), 22 p.

Recebido – 15 JUN 2014

Avaliado e Revisado – JUL - OUT

Aprovado – 26 DEZ 2014

Apêndice 1 - Modelo Integrado de Sustentabilidade e Competitividade em Meios de Hospedagem [MISCMH]

