



Sensacional!

## Hotelaria sustentável: preocupação com a comunidade local ou diferencial competitivo?

Sustainable hospitality: real concern with local community or the search for competitive advantage?

Denise Rugani Töpke<sup>1</sup>

Mariana Pires Vidal<sup>2</sup>

Rosane Soares<sup>3</sup>

### Resumo

Neste artigo, pretende-se investigar de que forma os meios de hospedagem utilizam o *marketing* ambiental e com quais objetivos praticam essa nova abordagem. Utilizou-se, como metodologia, a pesquisa exploratória semiestruturada e a pesquisa bibliográfica, como subsídio. Investiga-se até que ponto a hotelaria no Brasil se vale do “selo” de sustentabilidade como “fonte” de vantagem competitiva ou realmente pratica a sustentabilidade, conforme os sistemas propostos pela ABIH (Associação Brasileira das Indústrias de Hotéis), e se esse “conceito” de sustentabilidade considera a necessidade de atendimento à comunidade local e a preservação do meio ambiente para as gerações futuras.

**Palavras-chave:** hotelaria sustentável, marketing ambiental, comunicação integrada de marketing, vantagem competitiva

<sup>1</sup> Mestre em Comunicação Social pela UERJ. E-mail: dtopke@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial pela UNESA. E-mail: marividal@gmail.com

<sup>3</sup> Mestranda em Engenharia Urbana pela UFRJ. E-mail: rosanesoares@poli.ufrj.br

## Abstract

*This article intends to study in which way lodging facilities use environmental marketing and which goals they intend to achieve with this new approach. The article used as method an exploratory study and literary review. Studies at what level Brazilian hospitality uses the sustainable "label" like competitive advantage sources or really practices sustainable, according to ABIH (Brazilian Association of Hospitality Industry) systems, and if this sustainable "concept" has a real concern with the local community and environment conservation for the future generations.*

**Key words:** *sustainable hospitality, environmental marketing, integrated marketing communications, competitive advantage*

## 1. Introdução

Nas duas últimas décadas (de 1990 a 2010), percebe-se que conceitos, como responsabilidade social, empresa cidadã, responsabilidade ambiental, gestão ambiental, *marketing* ecológico, *marketing* verde, *marketing* ambiental e, mais recentemente, sustentabilidade, tornaram-se os novos paradigmas da contemporaneidade, percebidos como fatores estratégicos por diversos setores da economia. Com a ascensão do setor de turismo vivenciada no Brasil, nesse contexto, é possível visualizar o trade turístico utilizando-se de tais conceitos.

Nesse ponto, por meio deste artigo, pretende-se investigar de que formas os meios de hospedagem se utilizam do *marketing* ambiental e com quais objetivos praticam essa nova abordagem.

A fim de conferir mais clareza à exposição de motivos, conceituam-se hotelaria e *marketing* e este último, na ótica dos meios de hospedagem, como setor de serviços — objeto de interesse neste estudo. Ressaltam-se ainda questões, como *marketing* ambiental e sua interface com a hotelaria, a fim de compreender se o paradigma de hotelaria sustentável se faz viável ser posto em prática e quais os meios para implantá-lo. Salienta-se também a égide política em favor da educação ambiental, pontuando que a comunidade precisa ser inserida no processo, de forma a tornar as ações coadunadas.

Investiga-se, com base em tais critérios, se a hotelaria sustentável perfaz uma realidade nacional, mormente no estado do Rio de Janeiro — Região Turística Serra Verde Imperial — após pesquisas *in loco* a dois equipamentos hoteleiros.

Faz-se relevante enfatizar que apenas esta amostragem não remete a visão sistêmica de todo o complexo hoteleiro da região analisada. Não obstante, é factível considerar que, se

---

a maioria dos empreendimentos de hospedagem se mostrar ao mercado como os pesquisados, torna-se evidente que, no momento, o mote de sustentabilidade na hotelaria é apenas mais uma estratégia para atrair maior demanda corrente e aumentar a estada da mesma — a valores, inclusive, mais altos —; afinal, ser “ecologicamente correto” custa um alto preço e é preciso manter a balança equilibrada.

## 2. Hotelaria, uma conceituação

O *trade* turístico<sup>4</sup>, no qual se inclui a hotelaria, é um dos setores com maior representatividade econômica no mundo, ao lado da indústria de petróleo. Gera, anualmente, quatro trilhões de dólares de receita e, aproximadamente, 280 milhões de emprego em todo o mundo (GORINI; MENDES, 2005 *apud* TASCHNER; PIELLUSCH, 2008).

De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT), no ano de 2008, o Brasil foi o segundo país mais visitado na América Latina. Nesse mesmo ano, o País recebeu cinco milhões de turistas que deixaram uma receita em torno de 5,8 bilhões de dólares (FIGUEIREDO; GOMES; FARIAS, 2010 *apud* RAP TOURISM, 2010).

A fim de permitir uma melhor compreensão acerca do estudo em evidência, salienta-se a conceituação de empresa hoteleira, sinalizando, segundo Petrocchi, que ela seja “[...] pessoa jurídica que explora ou administra meios de hospedagem, tendo como objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira” (PETROCCHI, 2006, p. 2). A hotelaria é uma parte do sistema de turismo que interage com as demais, sinalizando uma interdependência entre o hotel e os demais integrantes do sistema: o hotel influencia o resultado do conjunto, assim como sofre influências de outras partes.

Cavassa (2001) explica que o objetivo da empresa hoteleira é a captação do mercado, ou seja, atingir um mercado potencial e cativo cuja finalidade é manter a taxa máxima de ocupação do estabelecimento; a qualidade do serviço, visando à excelência da prestação do serviço; a rentabilidade a fim de buscar o equilíbrio entre benefício e rentabilidade máximos, com base no aumento da produtividade dos meios e na diminuição dos gastos; a imagem, uma vez que se assegura o prestígio do hotel com base nos serviços prestados; a competitividade, a ocupação, a qualidade e a responsabilidade dos serviços prestados em relação aos demais estabelecimentos.

Também são objetivos da empresa hoteleira: o crescimento, em busca da ampliação tanto da imagem como da dimensão, com base no autofinanciamento; a estabilidade que supera os problemas conjunturais desfavoráveis desde que a posição socioeconômica e a

---

<sup>4</sup>Expressão utilizada pelos profissionais do setor de turismo, a fim de indicar a cadeia produtiva do mesmo.

---

tecnológica estejam suficientemente consolidadas e, por fim, os serviços para a comunidade por meio da criação de fontes de trabalho, em que se fomenta a influência turístico-cultural na zona de influência e se captam divisas para o País.

Os contínuos avanços tecnológicos e administrativos fizeram com que o hotel deixasse de ser somente um lugar para hospedar pessoas, permitindo, assim, a integração com o entorno, oferecendo espaços multifuncionais e acolhendo eventos das mais diversas naturezas.

Castelli (2005) aponta que todo hotel, com ótica empresarial, deve satisfazer os desejos e as necessidades das pessoas, sejam hóspedes ou funcionários, proprietários ou acionistas, além das pessoas da comunidade na qual a empresa estiver inserida. O hotel pode constituir-se num orgulho para a comunidade pelo fato de ser um componente importante do progresso e do bem-estar das pessoas que vivem nos arredores.

O Ministério do Turismo define, em seu sítio eletrônico, a conceituação de hotel, a saber, “meio de hospedagem com serviço de recepção e de alimentação” e estabelece para a tipologia Hotel o novo Sistema Brasileiro de Classificação, ressaltando as categorias que o fazem oscilar de uma estrela (mínimo) a cinco estrelas (máximo)<sup>5</sup>.

### 3. *MARKETING* — CONCEITO E APLICABILIDADE NOS MEIOS DE HOSPEDAGEM

Muitos autores poderiam considerar que definir *marketing* em um artigo científico é algo redundante. Entretanto, por essa suposta repetição de conteúdo, se almeja por esclarecer possíveis dúvidas que existam, inclusive, no meio acadêmico, e que dizem respeito às diversas interpretações que giram em torno do conceito de *marketing*.

Esclarecendo um primeiro equívoco: *marketing* não é sinônimo de vendas. E também não é o mesmo que propaganda. Essas duas ferramentas são importantes para o *marketing*, mas apenas representam elementos que compõem a chamada “promoção”.

Alguns autores adotam outros “ps”; todavia optou-se aqui pela abordagem de Kotler (2000): 4 ps (produto, preço, praça e promoção). Ou seja, o *marketing* serve-se da propaganda e da venda para atingir o público-alvo de seus produtos e/ou serviços. Dessa forma, o *marketing* é muito mais amplo do que as ferramentas citadas anteriormente, pois engloba desde a ideia embrionária de um produto, serviço ou negócio até a pós-venda. Ainda em consonância com Kotler:

---

<sup>5</sup>MINISTÉRIO DO TURISMO. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br>>. Acesso em: 15 mar. 2011.

---

*Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros (KOTLER, 2000, p. 30).*

A *American Marketing Association (AMA)* revisita a definição oficial de *marketing* a cada cinco anos. Em outubro de 2007, a definição foi aprovada pelos membros da diretoria e expôs-se que o "*Marketing is the activity, set of institutions and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large*". Em uma tradução livre: "*Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para a criação, comunicação, entrega e troca de ofertas de valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade de modo geral*"<sup>6</sup>.

Tal conceituação proposta pela *AMA* assemelha-se bastante à de Kotler ao abordar a *Administração de Marketing*. O autor afirma que "é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais" (2000, p. 30).

Em resumo, o administrador de *marketing*, ou seja, aquele que usa o *marketing* com uma abordagem estratégica, deve administrar todo o *Composto de Marketing* (4 ps). Deve, portanto, conhecer ainda o público-alvo em todas as dimensões possíveis e com a melhor "profundidade" que conseguir, pois sua função essencial é atender às necessidades e aos desejos dos clientes, de forma lucrativa.

### 3.1 A HOTELARIA PERCEBIDA PELA ÓTICA DO MARKETING

A base do *marketing* é a troca. No caso dos meios de hospedagem, não é diferente, pois é possível pensar em um equipamento hoteleiro como um "produto" de *marketing*, em que, portanto, há "troca" entre cliente e organização, uma vez que ambos objetivam ser beneficiados por essa relação. Seguindo esse raciocínio, muitos conceitos e técnicas podem ser bastante úteis quando aplicados na hotelaria.

O *marketing* pode trazer ferramentas e servir à hotelaria em diversos aspectos, como no mapeamento e na localização do público-alvo; no monitoramento da concorrência; na pesquisa do comportamento do consumidor; na inovação dos produtos hoteleiros e na adaptação deles ao mercado-alvo.

Na hotelaria, o *marketing* continua tendo como objetivo essencial o atendimento de necessidades e desejos de públicos-alvos. Como explica Guardani (2006, p. 5), o *marketing* na

---

<sup>6</sup>Tradução das autoras.

---

hotelaria “[...] envolve a criação de meios de hospedagem que supram as necessidades desses consumidores, sejam elas relacionadas com abrigo, segurança, ostentação, conforto, etc.”

O produto hoteleiro, por sua vez, apresenta algumas singularidades. Castelli (2006) aduz distintivos peculiares do produto hoteleiro: *estático* (não é um bem que pode ser deslocado); *componente* (o produto hoteleiro geralmente é acompanhado de um “pacote” de diferentes prestações de serviço); *direito de uso* (o comprador não adquire o direito de posse do apartamento onde fica hospedado, apenas o direito de uso) e *sazonalidade* (há diferenças de demanda em função das estações do ano e da localização do meio de hospedagem).

A adoção da abordagem de *marketing* na gestão de um equipamento hoteleiro envolve toda a organização e, portanto, exige trabalho em equipe para que se atinjam os resultados almejados. Afirma Castelli (2006):

*Existem várias maneiras de se dirigir uma empresa. Há os que dão ênfase aos aspectos financeiros, outros aos aspectos humanos, e outros, ainda, ao mercado. O enfoque do marketing é o mercado. O marketing é um estilo, uma maneira de se dirigir uma empresa. Desse modo, no caso de um hotel, todo o seu agir, envolvendo todos os setores, necessita sempre estar voltado para responder aos interesses dos consumidores, obtendo-se, com isso, um lucro apropriado.*

### 3.2 HOTELARIA: UM CASO DE MARKETING DE SERVIÇOS

É possível inserir a hotelaria nas teorias/conceituações do marketing de serviços se ela for considerada como uma organização. Segundo Zeithaml (2003, p. 28), “serviços são ações, processos e atuações”. Ou seja, em essência, o serviço representa uma experiência. Nesse ponto, cabe destacarem-se as características dos serviços que os diferenciam dos bens.

- Intangibilidade — ainda segundo Zeithaml (2003), “os serviços tendem a ser mais intangíveis que produtos manufaturados, e produtos manufaturados tendem a ser mais tangíveis que serviços”. Embora os serviços incluam elementos tangíveis (como dormir em uma cama confortável), os benefícios de um serviço advêm da natureza de sua realização. Lovelock (2003, p. 17) aponta o serviço como uma realização que não pode ser tocada ou embrulhada e carregada. Em resumo, os produtos dos serviços são realizações intangíveis.

No caso da hotelaria, o hóspede só poderá avaliar a qualidade do serviço hoteleiro após utilizá-lo, uma vez que, apesar de os elementos que compõem o serviço hoteleiro serem tangíveis, tais como o quarto, a piscina, o restaurante, o serviço de hospedagem é uma realização intangível. O cliente compra uma “promessa” de serviço e escolhe o hotel baseando-se nos elementos tangíveis a que tem acesso, como aparência dos quartos, recepção, restaurante, áreas de lazer. Ou seja, os elementos tangíveis dão suporte à intangibilidade do serviço

---

---

hoteleiro, dando maior “segurança” ao cliente em sua escolha e, muitas vezes, determinando o grau de qualidade atribuído por ele ao equipamento hoteleiro. Por esse motivo, é fundamental que os meios de hospedagem sejam impecáveis em seus aspectos físicos.

- Heterogeneidade ou variabilidade — significa que dois serviços prestados nunca são exatamente os mesmos. Os clientes também variam em termos de demandas e experiências. Os serviços são consumidos em tempo real, por isso, podem variar de cliente para cliente e mesmo de uma hora para outra do dia. Desse modo, o serviço é bastante heterogêneo.

Na hotelaria, a prestação dos serviços é integralmente feita por pessoas, e elas apresentam estados de ânimo variáveis, assim como os clientes que variam de humor, etc., e isso pode afetar diretamente a prestação do serviço, o que altera, em última instância, o nível de qualidade. Além disso, os hóspedes diferem muito, pois se originam de cidades e países diferentes, o que pode gerar confronto de culturas não só entre os próprios hóspedes, como entre funcionários e hóspedes. Desse modo, o investimento do meio de hospedagem em educação e capacitação dos colaboradores é de fundamental importância para minimizar os efeitos dessa característica na qualidade dos serviços prestados.

- Perecibilidade — uma vez que o serviço é uma ação, ele não pode ser estocado. Assim, o resultado da realização de um serviço torna-se muito perecível. Essa característica implica ainda outra questão: em serviços é fundamental equilibrar oferta e demanda, pois, quando a demanda excede a capacidade, os clientes podem sair desapontados porque não há como guardar um serviço.

No caso da hotelaria, a perecibilidade está diretamente relacionada com a ocupação do hotel, ou seja, qualquer apartamento vago representa uma perda financeira irre recuperável para o hotel.

- Inseparabilidade e simultaneidade de produção e consumo — Zeithmal (2003, p. 37) afirma que “enquanto a maior parte dos bens é produzida antecipadamente para então ser vendida e consumida, a maior parte dos serviços é, primeiro, vendida e, então, produzida e consumida simultaneamente”.

Isso acontece com a prestação do serviço hoteleiro. O cliente “compra” sua estada em um hotel a partir do momento em que escolhe hospedar-se em A e não em B. Entretanto, para usufruir desse serviço, precisa estar presente, isto é, há necessidade de sua presença para o consumo do serviço; daí a característica de inseparabilidade. O hóspede torna-se parte do processo de produção do serviço. Produção esta que ocorre simultaneamente com o consumo. Ou seja, não é possível consertar possíveis falhas após a prestação do serviço, como é feito no caso de bens defeituosos em uma linha de produção. Como exemplo, pode-se citar o caso em que um hóspede, em razão de ruídos, cama e travesseiros desconfortáveis, não

---

dorme bem em uma determinada noite, de que nunca mais se esquecerá, mesmo que outras noites sejam mais agradáveis e que a gerência do hotel tente “compensar” a “falha” de todas as formas. A produção e o consumo dos serviços daquela noite ocorreram simultaneamente.

Por todas as características mencionadas, a administração dos serviços é, em geral, mais complexa que a administração de bens, uma vez que os bens podem ser produzidos de modo padronizado, podem ser estocados e consertados antes de serem vendidos.

Vale lembrar que o setor de serviços representa uma das áreas de maior crescimento econômico no mundo. No Brasil, é um setor que representa 7,5 milhões de empregos e onde atuam mais de 948 mil empresas.<sup>7</sup>

No que tange ao setor de turismo, não é diferente. De acordo com Cobra (2005, p. 36), “como o produto turístico é uma combinação de ação e emoção, em que os aspectos tangíveis e intangíveis se sobrepõem numa mistura entre o real e o imaginário, a criatividade do setor deve ser intensa”.

### 3.3 *MARKETING* AMBIENTAL NA HOTELARIA, UM NOVO PARADIGMA

#### 3.3.1 CLAREZA E NECESSIDADE DE DEFINIÇÕES ACERCA DO *MARKETING* AMBIENTAL

Segundo Valério<sup>8</sup>, “o marketing ambiental é uma modalidade que visa a focar as necessidades de consumidores conscientes e contribuir para a criação de uma sociedade sustentável”.

Por meio das estratégias de marketing ambiental, as organizações reforçam uma imagem positiva diante da sociedade e posicionam produtos ou serviços no mercado, diferenciando-se dos demais. Ao empregar estratégias de marketing ambiental, a organização pode agregar valor à sua marca, melhorar sua credibilidade e legitimidade e valorizar sua imagem entre os públicos.

De acordo com Teixeira<sup>9</sup>, “o *marketing* ecológico consiste na prática de todas as atividades inerentes ao marketing, porém incorporando a preocupação ambiental e contribuindo para a conscientização ambiental por parte do mercado consumidor”.

Ela também enfatiza que a preservação de espécies animais e vegetais por uma organização pode ocorrer de duas maneiras distintas. Uma delas é quando a empresa pode não causar danos às espécies ou procura minimizar os efeitos sobre elas. A outra é quando a empresa realiza ou patrocina um projeto com o objetivo de preservar alguma espécie em extinção ou recupera áreas ambientalmente degradadas.

---

<sup>7</sup> Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: 25 maio 2011.

<sup>8</sup> Adriana Valério, disponível em: <<http://www.amda.org.br>>. Acesso em: 25 maio 2011.

<sup>9</sup> Alessandra Teixeira. Marketing verde. Disponível em: <<http://www.marketing.com.br>>. Acesso em: 13 abr. 2008.



### 3.3.2 CARACTERÍSTICAS DA HOTELARIA SUSTENTÁVEL

Percebe-se que a hotelaria é um dos setores do trade turístico em franca expansão nos dias atuais (século XXI). Na hotelaria, desde o início da presente década (2011), algumas redes hoteleiras tomaram a iniciativa de introduzir, em suas políticas de gestão, a adequação ambiental no âmbito de seus hotéis. Porém ainda se configuram como iniciativas esparsas.

No ano de 2002, foi assinado um convênio entre a Embratur (Instituto Brasileiro de Turismo) e a ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis), criando-se um novo sistema de classificação hoteleira, introduzindo o conceito de responsabilidade e gestão ambiental como critério classificatório.

Com isso, a preocupação social de cada rede ou hotel individualmente passou a ser uma importante variável competitiva. A partir daí, a gestão do hotel não deveria apenas se preocupar com os impactos de sua operação no ambiente, mas deveria buscar a sustentabilidade em suas atividades.

Afirma De Conto, (2005 *apud* SPERB; TEIXEIRA, 2008):

*Os hotéis têm um papel ambiental importante e devem comprometer-se em desenvolver atitudes no sentido de utilizar significativas práticas ambientais em todos os processos; cumprir rigorosamente toda a legislação ambiental; minimizar o uso de energia, água e materiais; minimizar a geração de resíduos sólidos, reutilizando e reciclando; convidar clientes, fornecedores e serviços terceirizados a participar de esforços para proteger o meio ambiente; fornecer a todos os funcionários o treinamento e os recursos requeridos para vir ao encontro dos objetivos traçados; comunicar abertamente sua política e as práticas ambientais para quem estiver interessado; e monitorar o impacto ambiental*

Algumas entidades têm trabalhado na elaboração de programas de gestão ambiental dirigidos ao setor hoteleiro cuja finalidade última seria aumentar a lucratividade, diminuindo os custos operacionais por meio da utilização de processos e tecnologias que otimizem o uso dos recursos escassos, principalmente da água e da energia elétrica, e reduzindo o desperdício, pela coleta seletiva do lixo e utilização de biotecnologia para a diminuição de componentes prejudiciais ao meio ambiente.

A finalidade de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) é alcançar, controlar e manter o nível de desempenho ambiental estabelecido pelas normas legais atualmente (2011) vigentes e relacionadas com o desenvolvimento sustentável. Essas ações ambientais serão

---

sempre pautadas pelos chamados três rs: redução, reutilização e reciclagem. (CAON, 2008).

Gonçalves (2006, p. 77) afirma que os profissionais da hotelaria, no que se refere à questão ambiental, apontam para a existência de quatro principais tipos de sistemas ambientais em implantação no País, objetivando internalizar a variável ambiental:

- Sistema ambiental da ABIH “Hóspede da Natureza” — tem como objetivo introduzir o gerenciamento ambiental no dia a dia dos negócios, tendo a preocupação com a escassez de recursos naturais (água e energia) e a geração de poluentes (emissões gasosas, efluentes líquidos e resíduos sólidos), fatores que impactam diretamente o desempenho desse tipo de negócio.

Assim, a ABIH assumiu a responsabilidade de fomentar os sistemas de gestão ambiental na hotelaria nacional, visto que tal setor interage de forma direta e permanente com a comunidade, funcionários, fornecedores e hóspedes. A proposta do programa tem por finalidade uma visão sistêmica de disseminação e fortalecimento do processo de responsabilidade socioambiental.

- “Sistema Ambiental de Produção Mais Limpa” — consiste em um modelo gerencial de administração industrial para reorientar a geração de bens e serviços; é uma estratégia preventiva que visa a minimizar os impactos dos processos e produtos no meio ambiente.

O foco é a conscientização das empresas para a prevenção da poluição, procurando a fonte de desperdícios e emissões por meio de um programa para uso eficiente dos recursos.

Em 1989, esse novo tipo de abordagem ambiental ganhou força e viabilidade quando a Organização das Nações Unidas (ONU) criou o programa P+L (Cleaner Production), definido como “a aplicação continuada de uma estratégia ambiental preventiva e integrada aos processos, produtos e serviços a fim de aumentar a eficiência e fazer a redução dos riscos para os homens e o meio ambiente” (Gonçalves, 2006, p. 85).

- “Sistema Ambiental Autônomo” — foi desenvolvido por alguns hotéis ou redes visando ao gerenciamento do consumo de água, energia, reciclagem ou abrangendo objetivos mais amplos.
- “Sistema de Gestão Ambiental” (baseado na norma ISO 14000) — as primeiras séries dessa norma começaram a ser publicadas em 1996. É importante relatar que a ISO 14001 é o único padrão normativo sobre o sistema de gestão ambiental. Seus princípios embasam-se por comprometimento e políticas ambientais assumidos pela administração e pelos colaboradores, com o objetivo de minimizar o impacto negativo da organização com o meio ambiente, estabelecendo metas e objetivos ambientais a fim de viabilizar suas melhorias, tendo a oferecer direcionamento e desempenho consistentes. Isto é: compõe-se por meio de um sistema de audito-

---

rias interna e externa projetado para identificar discrepâncias no SGA (Sistema de Gestão Ambiental) estabelecendo, assim, ações corretivas de possíveis desvios. O comprometimento deverá ser total de ambas as partes — colaboradores e administração —, pois só dessa maneira se minimizarão os impactos negativos sobre o meio ambiente, e não apenas se fará cumprir a legislação ambiental vigente, mas se buscará, permanentemente, a melhoria contínua (GONÇALVES, 2006, p. 102).

### 3.3.3 CONEXÃO ENTRE HOTELARIA SUSTENTÁVEL E MARKETING AMBIENTAL

Teixeira (2008) esclarece:

*[...] quando uma empresa adquire consciência preservacionista e resolve implantar o marketing verde, ela muda sua postura ante as questões ambientais, pois entende que qualquer ação desenvolvida hoje no sentido de preservar os recursos escassos, trará, no futuro, além de benefícios à natureza e à sociedade, vantagens à própria organização. (TEIXEIRA, 2008, Sítio Eletrônico).*

Entende-se, com base na ótica proposta pela autora, que, se a organização adotasse uma “postura ecologicamente correta”, significaria dizer que ela alteraria os próprios valores organizacionais e, com isso, poderia pressupor-se que toda a empresa estaria envolvida de alguma forma nesse processo.

Essa ideia não funciona de maneira muito diferente quando se pensa em hotelaria sustentável. Um meio de hospedagem que tenha premissas efetivamente de práticas da sustentabilidade deve não apenas adotar padrões e procedimentos que minimizem o impacto no meio ambiente, conscientizando seus colaboradores, como também auxiliar no compartilhamento de informações e na própria educação ambiental do hóspede.

### 3.4 EDUCAÇÃO AMBIENTAL, RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING, INTERFACES COM A SUSTENTABILIDADE HOTELEIRA

A Lei federal n.o 9.795 de 1999, que dispõe sobre educação ambiental, instituiu a Política Nacional de Educação Ambiental. Em 2003, o Ministério do Meio Ambiente (MMA) e o Ministério da Educação recriaram o Programa Nacional de Educação Ambiental (ProNEA), tendo como linha de ação a “comunicação para a educação ambiental”. Eis como o MMA define educação ambiental:

---

[...] um processo permanente, no qual os indivíduos e a comunidade tomam consciência do seu meio ambiente e adquirem conhecimentos, valores, habilidades, experiências e determinação que os tornam aptos a agir — individual e coletivamente — e resolver problemas ambientais presentes e futuros.

Teixeira explica que *marketing* ambiental não é sinônimo de propaganda ecológica. O *marketing* ecológico pressupõe que a empresa adote uma “comunicação de atitude” (realizada pela autora). Ela define essa comunicação como a divulgação do que, de fato, a empresa faz em prol do meio ambiente e não a divulgação do que há de belo na natureza.

Seguindo essa linha de raciocínio, verifica-se que apenas elaborar estratégias de *marketing* focadas na questão ambiental não torna a empresa *verde*. Para que haja a formação de uma empresa com atitude efetivamente sustentável há a necessidade de a empresa enraizar os conceitos ligados ao tema “em sua cultura organizacional, abrangendo missão, visão, princípios e valores, estratégias e ações em todos os seus níveis hierárquicos” (DANTAS, 2009, p. 89).

Mas se *marketing* ambiental significa promover ações sustentáveis em todo o seu composto, isso denota que o processo de conscientização ambiental deve, obrigatoriamente, começar com os colaboradores.

A ideia de *marketing* ambiental deve ser “vendida”, primeiro, internamente para depois se trabalhar com outros públicos da organização. Portanto um trabalho de *endomarketing* ou de comunicação interna com o objetivo de educar os colaboradores sobre o posicionamento verde da organização faz-se necessário num primeiro momento.

Não obstante, se a organização quer ser entendida e percebida como *verde*, também há a etapa em que esse trabalho de comunicação para a educação ambiental tem de “extrapolar os muros da organização” e conscientizar/educar clientes, acionistas, fornecedores, entre os demais atores envolvidos. Em suma, os *stakeholders* da organização devem perceber o investimento que a empresa faz para tornar-se sustentável.

A questão aqui é de *posicionamento*. A empresa, ao comunicar-se com seus *stakeholders*, buscará posicionar-se como sustentável. Mas, de novo, se enfatiza que não adianta forçar um posicionamento que não condiz com as práticas efetivas da organização. O trabalho da Comunicação Integrada *Marketing* (CIM) almeja garantir que a imagem e a identidade da organização sejam sinérgicas.

Ao contrário do que muita gente pensa, imagem e identidade organizacionais não são sinônimas. De acordo com Kunsch, imagem “é o que passa na mente dos públicos, no seu imaginário, enquanto identidade é o que a organização é, faz e diz” (2003, p.170). Quando imagem e identidade são contraditórias, não havendo sinergia na mensagem principal, a

---

organização perde a credibilidade de seu público.

Dessa forma, questiona-se como uma empresa pode comunicar-se adequadamente com seu público-alvo a fim de passar a imagem de sustentabilidade. Sugere-se, como hipótese, que seja por meio do trabalho de Relações Públicas e Comunicação Integrada de *Marketing*. A Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP) assim define a atividade:

*Esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais ela está ligada, direta ou indiretamente (SÍTIO ELETRÔNICO).<sup>10</sup>*

Comumente, diz-se que, quando se lida com imagem, há trabalho para o profissional de Relações Públicas que tem uma importância estratégica para a organização, pois zela pela imagem, identidade e credibilidade.

Coloca-se a Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM) em prática quando a organização faz uso sistemático e sinérgico das diversas ferramentas que ela oferece, tais como venda pessoal, propaganda, promoção de vendas, relações públicas. Em síntese: emerge a necessidade de um cuidado para que não haja divergência de foco na comunicação.

Os valores, a missão e a visão da organização foram tão bem absorvidos por seus membros que eles, ao estabelecerem qualquer tipo de comunicação com o público externo (clientes, comunidade local), mantêm o foco da comunicação: não havendo divergências.

No caso do presente estudo, uma CIM bem implantada abordaria a questão da empresa como “imagem verde” em todas as formas de comunicação. Conseqüentemente, a probabilidade de o público-alvo entender e perceber a organização como uma empresa sustentável aumentaria. Assim, o posicionamento da organização torna-se claro para os mais diversos públicos.

Mas, se Relações Públicas perfaz uma ferramenta presente na CIM, por que merece destaque neste trabalho?

Salienta-se o termo em evidência a fim de enfatizar a diferença entre o trabalho exercido pelo profissional de marketing na questão ambiental e o trabalho do relações-públicas. Não se pretende, nesta pesquisa, realizar juízo de valor, mas ressaltar o quanto essas duas funções são essenciais no que tange ao marketing ambiental.

Uma organização que almeja posicionar-se no mercado como “responsável social e ambientalmente”, praticante do marketing ecológico, marketing verde ou marketing ambiental, deve lembrar-se sempre de utilizar Marketing e Relações Públicas como aliados no

---

<sup>10</sup>Disponível em: <[http://www.portal-rp.com.br/historia/parte\\_13.htm](http://www.portal-rp.com.br/historia/parte_13.htm)>. Acesso em: 25 maio 2011.

---

processo de educação ambiental dos seus stakeholders.

Assim enuncia o Sindicato dos Profissionais Liberais de Relações Públicas (Sinprorp):

*Enquanto Marketing se prende estreitamente ao produto e a sua promoção, tendo por foco a marca, Relações Públicas concentra-se na identidade da organização e na sua filosofia comportamental, tendo por foco sua imagem projetada na opinião pública (SÍTIO ELETRÔNICO)<sup>11</sup>*

Ao abordar-se hotelaria sustentável, acredita-se que para que se torne, efetivamente, uma empresa verde e consiga um posicionamento adequado, é fundamental que pratique ações de educação ambiental com os públicos interno e externo, que pense em estratégias de marketing verde condizentes com suas práticas efetivas e que utilize Relações Públicas e CIM para auxiliar na formação de uma imagem sólida. Faz-se mister que os colaboradores dos equipamentos hoteleiros sustentáveis conheçam e pratiquem o *marketing* ambiental atendendo a todo o Composto (de *Marketing*).

Somente dessa forma o consumidor (hóspede) entenderá tal organização como praticante de fato e de direito da sustentabilidade e, inclusive, poderá tornar-se parceiro na divulgação da marca.

#### **4. Hotelaria sustentável: análise de dois estudos de caso**

Optou-se por conhecer dois estabelecimentos hoteleiros indicados no Guia Brasil Quatro Rodas (edição 2010) para prover levantamento de dados in loco e que são pontuados na folheteria em questão como “hotelaria sustentável”.

Tais hotéis localizam-se na Região Serrana do estado do Rio de Janeiro e, na Região Turística Serra Verde Imperial<sup>12</sup>. Contudo, por questões éticas, aqui, tais meios de hospedagem chamar-se-ão Hotéis A e B, respectivamente.

O Hotel A, classificado na categoria de cinco estrelas, tem quarenta unidades habitacionais, apresenta diária média em torno de R\$400,00 e põe foco em públicos de classes médias e médias altas. O estabelecimento em questão faz parte do guia “Roteiros de Charme”<sup>13</sup> e adota o Código Voluntário de Ética e de Conduta Ambiental (Agenda 21, em seu capítulo 30).

Entre as instalações desse hotel e ações nele praticadas, algumas recebem destaque

---

<sup>11</sup>Disponível em: <[http://www.sinprorp.org.br/Relacoes\\_Publicas/relacoes.htm](http://www.sinprorp.org.br/Relacoes_Publicas/relacoes.htm)>. Acesso em: 1 jun. 2011.

<sup>12</sup>Informa-se que a Secretaria de Turismo do estado do Rio de Janeiro, em consonância com o Programa de Regionalização do Turismo (PRT) — Roteiros do Brasil — uma vertente da política pública pontuada pelo Ministério do Turismo, subdivide os 92 municípios do referido estado em RTs — Regiões Turísticas —, no caso do Rio de Janeiro perfazendo o total de 12.

---

no que se refere à conexão que se almeja auferir com a temática da sustentabilidade, tais como espaço hortobio; compostagem de folhagens; horta; minhocário; ações de conscientização dos hóspedes; educação ambiental dos colaboradores; destinação adequada dos lixos orgânico e inorgânico; uso de energia solar; filtragem de água por processo natural; aproveitamento da lenha; e projeto fauna e flora. A seguir, tais ações serão abordadas de forma detalhada:

- **Espaço hortobio** - destinado à agricultura orgânica onde há produção de hortaliças e espécies de vegetais sem o uso de produtos químicos, sintéticos ou modificados; servindo para disseminar a importância de práticas agrícolas sustentáveis, da conservação do solo e das Unidades de Conservação da Mata Atlântica na região. As plantas são utilizadas na ornamentação do hotel e o húmus que é produzido no minhocário serve de adubo para a terra. No local, também é feita a compostagem de folhagens que servirão para a futura adubação do solo.
- **Horta** - sem o uso de produtos químicos, serve para o consumo dos funcionários e hóspedes, além de utilizar o húmus do minhocário para adubação.
- **Minhocário** - acumula os restos de cascas de frutas que são utilizadas para alimento das minhocas vermelhas californianas: espécie comprada pelo meio de hospedagem em voga.
- **Ações de conscientização dos hóspedes** - ocorrem ações isoladas, promovidas pelo hotel, a fim de realizar o contato do hóspede com a natureza. Eis alguns exemplos: recreação infantil; alimentação de certas espécies de pássaros e macacos; plantio de árvores; jantar à luz de velas na "Hora do Planeta". Ao final de tais eventos, os hóspedes recebem um certificado de participação.
- **Educação ambiental dos colaboradores** - nesse ponto, a presença dos donos do hotel é fundamental. O trabalho é constante e, por meio de palestras, busca-se a conscientização do funcionário para a importância de preservar o meio ambiente, minimizando "sua pegada ecológica" e incentivando práticas sustentáveis.
- **Destinação adequada do lixo orgânico e do inorgânico** - lixo orgânico, de acordo com Costa (2007), é totalmente reciclável, mas exige alguns cuidados para que seja efetivamente reaproveitado, não se torne uma fonte de mau cheiro ou de insetos e não contamine os cursos de água ou o lençol freático. No caso do Hotel A, esse lixo é destinado à criação de porcos da vizinhança. E, durante as comemorações de final de ano, o vizinho responsável pelos animais, em troca da doação do lixo, oferece um

---

<sup>13</sup>A Associação de Hotéis Roteiros de Charme congrega 51 hotéis, pousadas e refúgios ecológicos, situados de norte a sul do Brasil, em 13 estados e 42 destinos turísticos. Fundada, em 1992, como entidade privada sem fins lucrativos, seus membros são selecionados anualmente pela variedade de suas características e personalidades independentes, segundo rígidos critérios quanto ao conforto, qualidade de serviços e responsabilidade socioambiental, sempre de forma economicamente viável e sustentável. Disponível em: <<http://www.roteirosdecharme.com.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

---

leitão para a confraternização dos funcionários. Já em relação ao lixo inorgânico, que é constituído por embalagens, como vidro, papel, metal e plástico (COSTA, 2007), salienta-se que é separado adequadamente e a Prefeitura Municipal realiza a coleta. Também há um programa de reciclagem cujos benefícios financeiros são revertidos em favor dos funcionários.

• **Uso de energia solar** - o aquecimento solar destina-se ao hotel e ao aquecimento da piscina. Lâmpadas fluorescentes são utilizadas na maior parte das instalações. O estabelecimento é considerado pioneiro no uso de energia solar pela Indústria Hoteleira Nacional.

• **Filtragem de água por processo natural** - a água da nascente passa por um processo de filtragem natural em que são utilizadas pedra e areia, e a fluoretação é feita com pequena quantidade de cloro. Esse processo recebeu a certificação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). A água abastece todo o hotel e pode ser consumida de qualquer torneira sem danos à saúde.

• **Aproveitamento da lenha** - a lenha, usada para aquecer saunas e lareiras, provém de árvores que morreram ou de espécies não nativas.

• **Projeto fauna e flora** - consiste na informação e identificação da flora e da fauna existentes e mais comumente observadas na propriedade.

Pode-se concluir que o Hotel A se enquadra no “Sistema de Gestão Ambiental”, proposto pela ABIH, pois se percebe um comprometimento dos principais dirigentes com a diminuição do impacto negativo da organização no meio ambiente. Reuniões periódicas, auditorias internas e externas auxiliam na percepção de possíveis discrepâncias no SGA e, assim, as correções podem ser feitas mais facilmente. Também parece que esse hotel apresenta elevado grau de adequação à legislação ambiental, não demonstrando, a princípio, nenhuma característica contra tal argumento. Além disso, o Hotel A adota, há 12 anos, o Código de Ética e Conduta Ambiental, reconhecido nacional e internacionalmente e desenvolvido em estreita cooperação com o Programa de Turismo, sediado em Paris, da UNEP (United Nations Environment Programme), organismo ambiental da ONU.

No que tange às informações coletadas no Hotel B, ressalta-se que dispõe de nove unidades habitacionais e é denominado, de acordo com a classificação de Meios de Hospedagem (Ministério do Turismo), de “pousada”. Também tem como públicos a classe média e a média alta (com ênfase em casais) e sua diária média gira em torno de R\$500,00. Essa pousada não participa do guia turístico “Roteiros de Charme”.

Entre as ações que poderiam ser consideradas sustentáveis, destacam-se as presenças de horta; compostagem; aproveitamento da lenha; separação do lixo reciclável; e uso da



---

água da nascente.

- **Horta** - a produção da horta (agrião, alface e rúcula) serve para o consumo de funcionários e hóspedes. Faz-se a **compostagem** por meio de restos de comida e fo-lhagens, e o húmus produzido serve de adubo à própria horta.
- **Aproveitamento da lenha** - segundo o proprietário do estabelecimento, a cada final de estação, a natureza contribui com a coleta da lenha, pois uma grande ventania derruba diversos galhos de árvores que são armazenados para posterior utilização nas lareiras dos chalés.
- **Separação do lixo reciclável** - a comunidade leva o lixo até o local apropriado para o armazenamento e a destinação final, pois não há coleta realizada pela Prefeitura Municipal.
- **Uso da água da nascente** - não há tratamento da água.

Após a visita a esse meio de hospedagem, pode-se perceber que ele não se enquadra em nenhum dos Sistemas Ambientais da ABIH, pois apresenta “sistemas superficiais”, que não poderiam ser caracterizados como sustentáveis, uma vez que acontecem ações esparsas e em pequenas proporções e que não estão de acordo com o que propõe a ABIH. Também não se pode dizer que o hotel cumpre com rigor a legislação ambiental. Durante a visita, foi possível observar a construção de chalés muito próximos de um rio; além disso, não houve um esclarecimento satisfatório quanto à origem das madeiras utilizadas nas lareiras das UHs (Unidades Habitacionais).

## 5. O universo do novo consumidor

Após a globalização, não se pode imaginar um consumidor apático, sem informações e escolhas. Exatamente por viver-se na era da informação, torna-se cada vez mais fácil obter dados relevantes acerca de produtos e serviços, organizações e marcas.

O *marketing* viral<sup>14</sup> ganha força ajudando/prejudicando o trabalho de formação/manutenção da imagem das organizações e de suas marcas. As pessoas comentam nos meios digitais sobre satisfação/insatisfação em relação aos serviços e produtos adquiridos. Uma rede hoteleira, por exemplo, que apresente um serviço ruim, provavelmente terá sua marca divulgada negativamente em algum *blog*, *twitter*, etc. do consumidor que se encontra insatis-

---

<sup>14</sup>Uma técnica de marketing on-line que envolve a criação de consciência de um produto/serviço por meio de redes sociais ou de quaisquer outras formas de redes on-line. Disponível em: <<http://www.learnmarketing.net/viralmarketing.htm>>. Acesso em: 25 maio 2011.

---

feito, e isso terá repercussão em toda a rede.

Desse modo, é possível considerar que o comportamento do novo consumidor é um pouco mais complexo, uma vez que ele procura mais informações antes de tomar uma decisão de compra e, muitas vezes, ao deparar-se com o mesmo tipo de produto, escolhe pura e simplesmente pela marca. O consumidor verde, como visto, escolhe a marca com base em associações que há em relação às práticas sustentáveis. Se acreditar que existem outras empresas nesse mercado que atendam às suas necessidades, mas são mais sustentáveis, pode optar por adquirir produtos/serviços de outra empresa (mesmo que pague mais caro), somente para “fazer a sua parte” ao consumir bens menos agressivos ao meio ambiente.

Nesse contexto, ressaltar-se-á como o *marketing* ambiental aplicado aos meios de hospedagem pode significar um diferencial e, assim, representar um fator competitivo para as organizações.

## 5.1 HOTELARIA E COMPETITIVIDADE

O ministro do Turismo afirmou, em março do corrente ano (2011), durante o Fórum Panrotas, que estima um crescimento de 16,5% para o setor. Boa parte desse crescimento cabe à classe C que teve um aumento da renda destinada às viagens e ao lazer em torno de 13 bilhões de reais<sup>15</sup>. Ainda de acordo com dados desse evento, os meios de hospedagem são componentes do trade turístico que se beneficiarão com o aumento no consumo.

Considerando as estimativas acima e pensando em termos de rentabilidade, cabe aos meios de hospedagem verificar qual o perfil do público-alvo para a hotelaria sustentável. Integrantes da classe C seriam potenciais consumidores desse novo conceito de hotelaria?

Por meio do trabalho de campo e das pesquisas realizadas sobre o tema, foi factível perceber que, considerando o luxo e a classificação hoteleira dos meios de hospedagem visitados, se verifica que provavelmente a classe C não será a responsável por esse tipo de consumo turístico, porque, em se tratando de destinos turísticos, indivíduos dessa classe, possivelmente, irão consumir o que os das classes A e B já consumiram.

Desse modo, o que se sustenta é que, nas classes A e B, se necessita de novos estímulos para que continuem consumindo os meios de hospedagem que usualmente utilizavam. Portanto a utilização de estratégias voltadas para o marketing ambiental pelos meios de hospedagem pode, na verdade, significar um grande fator de diferenciação e proporcionar vantagem competitiva<sup>16</sup> para as empresas do segmento turístico.

---

<sup>15</sup>Disponível em: <<http://viagem.uol.com.br/ultnot/infomoney/2011/03/30/turismo-deve-crescer-mais-de-16-neste-ano-com-classe-c-como-principal-mercado.jhtm>>. Acesso em: 25 maio 2011.

## 6. Considerações finais

A presente pesquisa apresentou alguns apontamentos relevantes sobre a hotelaria sustentável na Serra Verde Imperial do estado do Rio de Janeiro. Entretanto, considerando que o objeto desta pesquisa foi constituído por apenas dois hotéis, percebe-se a necessidade de estendê-la a outros equipamentos hoteleiros em uma etapa posterior.

Em relação ao Hotel A, praticam-se ações que visam a minimizar o impacto no meio ambiente e também se realizam trabalhos de conscientização dos colaboradores e hóspedes. Portanto esse hotel, como apontado no estudo de caso, pode ser enquadrado, conforme critérios usados pela ABIH, no "Sistema de Gestão Ambiental". Entretanto tais ações, apesar de bastante "evoluídas" para o setor de hotelaria, na concepção de sustentabilidade, ainda se apresentam isoladas, visto que não há nenhum trabalho com a comunidade local e, portanto, não se alcança o objetivo final do *marketing* ambiental (já citado anteriormente) que é o de "contribuir para a criação de uma sociedade sustentável".

O Hotel B, por sua vez, fica muito aquém do conceito de sustentabilidade e, portanto, não pode ser enquadrado em nenhum dos Sistemas Ambientais da ABIH. Inicialmente, não há práticas ambientalmente preventivas em quantidade e qualidade significativas. Também, ao entrevistar-se o proprietário, ficou perceptível que ele não tinha uma consciência ambiental real e o que pensa e faz quanto ao meio ambiente é claramente uma atitude "marqueteira", no sentido mais pejorativo do termo. Nenhuma das ações praticadas faria parte do conceito de "hotelaria sustentável".

Acredita-se que práticas muito mais complexas e completas poderiam ser realizadas pela hotelaria sustentável. A educação ambiental, por meio das ferramentas de *marketing* sugeridas, parece ser um "caminho" adequado na tentativa de proporcionar uma hotelaria sustentável para todos os *stakeholders* dos meios de hospedagem que adotaram o marketing ambiental como filosofia. Entretanto, como apontado anteriormente, essas ações de educação ambiental ainda se apresentam de forma muito precária e isolada.

Assim, por meio do trabalho em tela, procurou-se descobrir até que ponto a hotelaria, no Brasil, utiliza o "selo" de sustentabilidade como "fonte" de vantagem competitiva ou realmente pratica a sustentabilidade, conforme os sistemas propostos pela ABIH, e se esse "conceito" de sustentabilidade considera a necessidade de atendimento à comunidade local e a preservação do meio ambiente para as gerações futuras.

---

<sup>16</sup> Conceito desenvolvido por Michael E. Porter no livro *Vantagem competitiva* em que procura mostrar como a estratégia escolhida e seguida pela organização pode determinar e sustentar o sucesso competitivo

---

## 7. Referências

- CAON, Mauro. **Gestão estratégica de serviços de hotelaria**. São Paulo: Atlas, 2008.
- CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: Educs, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Gestão hoteleira**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CAVASSA, César R. **Hotéis: gerenciamento, segurança e manutenção**. São Paulo: Roca, 2001.
- COSTA, Silvia de S. **Lixo mínimo: uma proposta ecológica para hotelaria**. Rio de Janeiro: Senac, 2007.
- DANTAS, Edmundo Brandão. Imagem organizacional e imagem de marca. In: FÉLIX, Joana d'Arc. B.; BORDA, Gilson Z. **Gestão da comunicação e responsabilidade socioambiental: uma nova visão de marketing e comunicação para o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Atlas, 2009.
- DO CARMO, Luciana P.; DE JESUS, Keila C. **Pousadas ecológicas: um novo conceito de meios de hospedagem se integrando ao ecoturismo**. 2007.
- FIGUEIREDO, Paulo N.; GOMES, Saulo; FARIAS, Roberto. Innovative technological capability in firms of the tourism sector: a study of the hotels in the city of Rio de Janeiro during the 1990-2008 period. **Revista de Administração Pública (RAP)**. Tourism, Rio de Janeiro, vol. 44, set./out. 2010 (FGV).
- GONÇALVES, Luiz Cláudio. **Gestão ambiental e meios de hospedagem**. São Paulo: Aleph, 2006.
- GUTIERREZ FORTES, Waldyr. **Relações públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. São Paulo: Summus, 2003.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**.
-

São Paulo: Summus, 2003.

PETROCCHI, Mario. **Hotelleria**: planejamento e gestão. São Paulo: Pearson, 2006.

SPERB, M.; TEIXEIRA, R. Turismo sustentável e gestão ambiental em meios de hospedagem: caso da ilha do Mel, Paraná. **Revista acadêmica — Observatório de Inovação do Turismo**, Rio de Janeiro, vol. 3, n.o 4, dez. 2008 (FGV).

SWARBROOKE, John. **Turismo e meio ambiente**: uma abordagem integrada. São Paulo: Roca, 2002.

TASCHNER, G. B.; PIELLUSCH, M. A avaliação de resultados em RH no setor hoteleiro: um estudo nas maiores redes do Brasil. In: XXXII ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.