



ESTRATÉGIAS, INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO TURISMO: O SETOR HOTELEIRO DO VALE DO RIO DOS SINOS

Camila Fagundes¹

Elisa Hörter Dieter²

Mary Sandra Guerra Ashton³

Resumo: Esse trabalho tem o objetivo de investigar e analisar as estratégias adotadas pela rede hoteleira e seu reflexo no desenvolvimento do turismo no Vale do Rio dos Sinos. Foi utilizado o método exploratório descritivo para a sustentação teórica e pesquisa de campo para o mapeamento dos hotéis da região e levantamento de dados. Entre os resultados obtidos, observou-se que o setor hoteleiro no Vale do Rio dos Sinos, está fazendo uso de estratégias buscando inovar para manter-se competitivo. Houve um crescimento nos investimentos nesse setor com a ampliação da oferta hoteleira, melhorias nos empreendimentos existentes e entrada de novos hotéis, qualificação profissional, bem como a revitalização da infraestrutura e atualização dos meios de hospedagem em geral.

Palavras-chave: Desenvolvimento do Turismo; Estratégias; Inovação; Empresas Hoteleiras; Vale do Rio dos Sinos.

1. Introdução

O destaque do turismo é percebido em várias áreas ligadas à economia, ao meio ambiente e às questões socioculturais, desse modo, envolvendo a sociedade em geral. Nesse contexto, o turismo desponta entre as alternativas de geração de renda e emprego, contribuindo para o desenvolvimento de municípios e regiões. O crescimento do número de viajantes por todos os lugares do mundo e os benefícios econômicos e sociais gerados por essa movimentação de pessoas fazem surgir novas propostas para o setor, além da geração de novas oportunidades e de novos investimentos no turismo. O Vale do Rio dos Sinos, por sua vez, se insere nesse processo por meio do incremento do

¹ Bolsista de Aperfeiçoamento Científico, Bacharel em Turismo e acadêmica do Curso de Administração de Empresas. Grupo de Pesquisa em Gestão, na Universidade Feevale. E-mail: camilafagundes@feevale.br

² Bolsista de Iniciação Científica – CNPq. Acadêmica do Curso de Turismo. Grupo de Pesquisa de Gestão na Universidade Feevale. E-mail: elisahd@outlook.com

³ Pesquisadora e Professora na Universidade Feevale. Atualmente realiza pesquisas em diversas áreas do turismo e da administração. E-mail: marysga@feevale.br



setor dos meios de hospedagem, que se dá a partir de novos investimentos e da adoção de estratégias pautadas pela inovação. Assim, o setor busca tornar-se mais atraente aos turistas e mais competitivo, contribuindo para o desenvolvimento.

A preocupação em ampliar a rede hoteleira, qualificar mão de obra, profissionalizar os serviços, entre outros, estão entre as prioridades do setor que passa a redesenhar as propostas para o futuro e, desse modo, refletindo, no desenvolvimento do turismo.

Nesse contexto, esse artigo tem o objetivo de investigar e analisar as estratégias de inovação adotadas pela rede hoteleira para o desenvolvimento do turismo no Vale do Rio dos Sinos. Utilizou-se o método exploratório descritivo priorizando a pesquisa qualitativa. Como procedimentos metodológicos fez-se uso de revisão bibliográfica para a sustentação teórica e pesquisa de campo para o mapeamento e levantamento de dados, envolvendo, ainda, entrevista com as secretarias municipais de turismo do Vale dos Sinos.

Esse artigo está estruturado em partes distintas: inicialmente, apresenta a sustentação teórica dos termos estratégias de inovação e desenvolvimento do turismo. Seguido da discussão teórica sobre as estratégias de inovação adotadas pelo setor dos meios de hospedagem no Vale, abordando temáticas como: ampliação do setor, qualificação da mão de obra, melhorias na infraestrutura, entre outros. Na sequência, os comentários adicionais, conclusão e referências.

2. Turismo e desenvolvimento: geração de emprego e renda

Considerada uma das atividades mais importantes e de maior expansão, o turismo, a partir do Século XX, passa a ocupar um espaço de destaque no mercado mundial. O mesmo vem se consolidando como atividade econômica marcante por trazer uma série de benefícios socioeconômicos aos residentes do destino e região, principalmente, pelo seu efeito multiplicador e como matriz do desenvolvimento regional (DIAS, 2005). Em 2011 foi registrada a circulação de 986,8 milhões de turistas pelo mundo, gerando uma receita cambial de US\$ 979.400 milhões (WTO, 2011). Os



dados apresentados contribuem para projetar o turismo como um dos mais importantes setores econômicos do mundo, transformando-o em alternativa para a geração de emprego e renda em diversos países e melhorias na qualidade de vida.

No caso brasileiro, vários fatores contribuíram para o incremento do turismo, tanto receptivo quanto emissivo, entre eles a implantação do Plano Real. A valorização da moeda brasileira, a ampliação do poder de consumo da classe média, a entrada de novos mercados, novas propostas para a utilização do tempo livre, melhorias nos meios de comunicação e, principalmente, nos meios de transporte, faz com que o turismo esteja presente no rol das prioridades da maioria das famílias brasileiras, que passam a investir parte de sua renda mensal em viagens turísticas nacionais e internacionais, antes inacessíveis a essa fatia da população (OLIVEIRA, 2007).

Para o Ministério do Turismo, no mês de julho de 2010 foram registrados 6.065.918 desembarques domésticos, o que representa um recorde no setor. Através desses dados acredita-se que até o final do ano se possa superar 63 milhões de desembarques domésticos o que representa um salto no turismo interno no Brasil (MTUR, 2010). O Ministério do Turismo cita, ainda, dados divulgados pela Infraero registrando 619.660 desembarques internacionais em aeroportos do Brasil, em fevereiro de 2010, o que corresponde a um aumento de 22,06% se comparados ao mesmo mês do ano de 2009. O mesmo aconteceu em relação aos desembarques nacionais com uma movimentação de 4,92 milhões de passageiros em aeroportos do Brasil inteiro nos três meses iniciais de 2010, registrando um crescimento de 35,08% em relação ao ano anterior (MTUR, 2010).

Desse modo, o turismo passa a impor transformações nos tradicionais padrões de produção e consumo exigindo mudanças de comportamentos nos setores de produção e na prestação de serviços. O cliente mudou e as empresas prestadoras de serviços, cada vez mais, devem oferecer produtos inovadores para atender às necessidades de um consumidor exigente, bem informado e seguro das suas opções de consumo (Molina, 2003; Urry, 2000).

Para Filho (2002) regiões e municípios que buscam de alguma forma se desenvolver economicamente, passam a apostar no turismo entre suas alternativas de

investimento, pois a atividade pode ser capaz de contribuir para a melhoria da qualidade de vida da comunidade autóctone, bem estar da sociedade, e assim contribuir para o desenvolvimento socioeconômico de cidades e regiões. Conforme Lickorish e Jenkins (2000: 132), “[...] quando um destino é bem sucedido o gasto dos turistas é amplamente difundido gerando um efeito multiplicador econômico”.

Forma-se desse modo, um ciclo de desenvolvimento por meio da geração de empregos, tanto diretos como indiretos. Filho (2002) destaca que o aumento na demanda final leva ao crescimento da produção na mesma proporção refletindo no aumento de emprego e expansão da renda da população, bem como na melhoria da qualidade de vida. O aumento de demanda por bens de consumo e serviços por parte das famílias implica no aumento da produção desses bens, o que resulta em aumento de emprego nesses setores, além de contribuir para melhorar as condições de vida da população residente.

3. Estratégias de Inovação e Desenvolvimento do Turismo

O turismo está entre os setores que movimentam a economia mundial gerando alto volume de renda e divisas. Apoiados nessa ideia, vários municípios e regiões passam a apostar na atividade turística como mais uma alternativa de geração de emprego, renda, valorização do capital humano e do patrimônio local buscando melhorias das condições de vida da população. Entretanto, deve-se levar em conta os argumentos a favor da utilização de novas formas de gestão que utilizem processos e estratégias inovadoras como instrumentos importantes para um desempenho superior na gestão das empresas turísticas, de tal forma que as ações inovadoras tornam-se pré-requisitos para a competitividade e, portanto para a obtenção dos resultados desejados. Assim, torna-se importante investir em processos pautados pela inovação na adoção de estratégias na gestão das empresas do setor turismo. A inovação é vista como uma vantagem competitiva entre as organizações em nível global, podendo ser a responsável pelo êxito do negócio (BARBIERI, 2007).



O turismo está inserido no setor de serviços e compreende o comércio (atividades comerciais tradicionais); turismo e hospitalidade (hotéis, pousadas, receptivos turísticos, sites de turismo, clubes, transportadoras de turismo, entre outras); saúde (hospitais clínicas, serviços particulares de profissionais liberais, academias, planos de saúde); educação (universidades, escolas, cursos técnicos); telefonia e internet (provedores, companhias telefônicas); lazer e entretenimento (bares, restaurantes, parques, teatros, cinemas; atividades culturais em geral); transporte (transportadoras, empresas de ônibus e outros transportes não turísticos); serviços financeiros (bancos, financeiras, seguradoras, consórcios, cooperativas de crédito); serviços diversos; tecnologia da informação (desenvolvimento de software, manutenção e instalação de hardware, assessoria em redes, configurações, impressões, internet, segurança da informação).

Para Jacob e Aguiló (2008) esse setor possui algumas características fundamentais em relação à inovação: a relação estreita entre produção e consumo; a intangibilidade e conteúdo intensivo em informação dos serviços e dos processos; o papel fundamental dos recursos humanos como fator básico de competitividade.

Observa-se que a gestão da maioria das empresas de turismo está "voltada mais para a promoção mercadológica do que para a definição prévia de uma estratégia baseada na inovação e de políticas adequadas de longo prazo que possam dar suporte ao desenvolvimento sustentável de um destino turístico" (SILVA, 2005. p.85).

A gestão inovadora tem papel fundamental no desenvolvimento de uma localidade turística e compreende dois principais fatores: competitividade e sustentabilidade. "A competitividade de uma destinação refere-se à capacidade de concorrer de forma eficaz e lucrativa no mercado turístico, enquanto a sustentabilidade diz respeito à capacidade da destinação de manter a qualidade de seus recursos físicos, sociais, culturais e ambientais" (SILVA, 2005, p. 83).

Dentre os fatores que podem gerar vantagem competitiva duradoura no turismo, está a existência de atrativos naturais e culturais que justifiquem a exploração turística; a criação de atrativos artificiais inovadores de acordo com o público que se pretende atingir; a qualidade superior da oferta turística e a inovação constante (SILVA, 2005).



A inovação, nesse contexto, traduz-se no aperfeiçoamento de produtos turísticos, nas mudanças dos processos de prestação de serviços, em novos mercados e em novos enfoques de marketing. Beni (2001; 2003) e Petrocchi (2001) reconhecem a possibilidade do desenvolvimento de clusters turísticos que adotam como base a inovação como estratégia competitiva regional e local que podem favorecer o desempenho das empresas de turismo em uma ação conjunta de empresas, provedores, instituições de apoio. Para Beni (2001) um cluster é um conjunto de atrativos com destacado diferencial turístico, dotado de equipamentos e serviços de qualidade, com excelência gerencial, concentrado num espaço geográfico delimitado.

O planejamento estratégico do turismo concentra-se na gestão compartilhada, na participação mútua em custos e na definição de programas e produtos inovadores para a promoção turística em conjunto, ou seja, um hotel não consegue sobreviver se o município não oferecer oportunidades de negócios, feiras ou atrativos turísticos suficientes para justificar a utilização desse meio de hospedagem. Assim, a natureza abrangente do planejamento baseado na inovação perpassa a gestão estratégica e exige a participação efetiva das empresas e organismos oficiais em conjunto (AKEHURST, 2001).

Jorde e Teece (1989) afirmam que novos produtos, novos processos de produção, novas práticas gerenciais e novos mercados permitem manter a competitividade quando as organizações têm comportamento competitivo, mas igualmente, deve desenvolver um comportamento colaborativo com outras organizações. Para Schumpeter (1982), a competitividade das organizações estaria relacionada às estratégias de inovações que introduzem novidades no mercado e que, em decorrência, promovem o desenvolvimento econômico. Conforme Barbieri (2007) a inovação pode ser resultado do aprendizado desenvolvido nas atividades cotidianas das empresas que utilizam adequadamente seus recursos de produção. A cultura empreendedora e inovadora apresentam condições competitivas, além de contribuir com o desenvolvimento regional.

Schumpeter (1982) avalia a inovação sob a perspectiva econômica e empresarial, estabelecendo relação entre a competitividade e a inovação, a partir da introdução de



novidades no mercado, seja na criação de novos produtos ou novas formas de oferecer os serviços que em decorrência, contribuem para a promoção do desenvolvimento econômico. Para Slappendel (1996) a inovação é um processo de interação e deve considerar a ação dos indivíduos, a estrutura da empresa e os relacionamentos entre os envolvidos.

4. Os Meios de Hospedagem no Vale do Rio dos Sinos

Essa etapa da pesquisa se deu por meio de mapeamento dos hotéis da região e levantamento de dados junto aos empreendimentos hoteleiros. Entre os meses de abril e maio de 2013, vários hotéis da região foram visitados para a obtenção dos dados necessários para essa pesquisa. Foram realizados registros de observação, a partir de questionamentos junto aos empresários deste setor. Além disso, foram feitas entrevistas com os representantes das secretarias municipais de turismo, presentes nas reuniões do Fórum Regional do Vale do Rio dos Sinos, realizadas nos dias 15 de maio de 2013, na Secretaria de Indústria Comércio e Turismo de Campo Bom, e 19 de junho de 2013, no Auditório da Secretaria Municipal de Educação de Sapiranga, RS. A sistemática adotada para as entrevistas foi por meio do lançamento das questões (uma a uma) e do registro das colocações e respostas dos presentes. Dessa investigação foi possível registrar o que segue.

Situado no estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente na região metropolitana de Porto Alegre, o Vale do Rio dos Sinos atualmente é composto por 12 municípios: Novo Hamburgo, São Leopoldo, Campo Bom, Ivoti, Estância Velha, Morro Reuter, Lindolfo Collor, Araricá, Sapucaia do Sul, Sapiranga, Nova Hartz e Dois Irmãos, proporcionando grande quantidade de meios de hospedagem.

Nesse cenário, somando-se os meios de hospedagem das cidades que compõem o Vale do Rio dos Sinos, chega-se ao número de trinta e quatro empreendimentos do setor hoteleiro com uma taxa de ocupação anual da rede hoteleira regional que varia entre os 45 a 55%. Sendo que em cidades como São Leopoldo e Novo Hamburgo, que concentram o comércio e a indústria regional em maior grau, observa-se maior oferta de



hospedagem e taxa de ocupação que pode superar os 55%. Desse modo, atraindo também empreendimento hoteleiro internacional, como é o caso do recém-inaugurado Ibis Hotel em Novo Hamburgo, da rede Accor, que confere destaque para todo o Vale dos Sinos, contribuindo para o turismo municipal e regional.

Pode-se considerar que o crescimento da hotelaria no Vale do Rio dos Sinos se deu em virtude, inicialmente e, como consequência da criação de um polo industrial, da indústria do setor coureiro calçadista que é responsável pela atração de pessoas que se hospedam motivadas por negócios vinculados a esse setor. Além disso, deve-se destacar que paralelo à indústria, as questões comerciais em geral, como feiras e eventos de destaque, também motivaram o crescimento e expansão dos meios de hospedagem na região.

Mesmo com as constantes crises anunciadas na indústria calçadista, o Vale do Rio dos Sinos se mantém como referência no fabrico do calçado e componentes. Desse modo, motivando a rede hoteleira que passa a buscar maior competitividade por meio da adoção de estratégias de inovação com investimentos no setor de hospedagem.

A partir disso, pode-se observar a ampliação da oferta hoteleira, melhorias na infraestrutura existente, entrada de rede internacional e as preocupações em capacitação profissional contínua, visando um melhor atendimento.

A ampliação da oferta hoteleira foi observada, principalmente, em Novo Hamburgo que atualmente conta com 1.573 leitos, em categoria hotel superior, representando um aumento de quase 10% no número de leitos ofertados em 2013.

Ressalta-se ainda a frequência constante de hóspedes estrangeiros, advindos de países como Itália, Espanha, Alemanha, Estados Unidos, França, Canadá, China, entre outros, demandando a necessidade do domínio de idiomas como o alemão, o italiano, o inglês, o espanhol. Abrindo, também o mercado para os profissionais que dominam essas competências. Ainda, com relação ao idioma, é importante salientar que a possibilidade da realização de contato e de reserva *online*, entre hóspede e hotel, também são indícios da necessidade do domínio de mais de um idioma estrangeiro. Segundo Castells (2003) os usos adequados da internet tornaram-se uma fonte decisiva de produtividade e competitividade para os negócios do setor hoteleiro.



Desse modo, houve uma ampliação na visão de gestão dos empreendedores hoteleiros dessa região que passaram a priorizar as contratações de profissionais com formação superior em hotelaria e turismo, domínio de idioma estrangeiro, bem como a oferta permanente de oportunidades de formação contínua. Assim, introduzindo a cultura de que o colaborador capacitado fornecerá um trabalho mais profissionalizado, com maior motivação e rendimento, podendo, ainda, contribuir com novas ideias que possam gerar maior desenvolvimento do empreendimento.

Conforme Matias (2002), para muitos empresários do setor de turismo, a formação acadêmica e a profissionalização eram caminhos opostos e um excluía o outro. Essa situação aos poucos foi tomando outros rumos, se modificando, e atualmente o mercado apresenta sinais de que percebeu que essas experiências se completam e geram maior competitividade.

Em vários empreendimentos observou-se melhorias em geral, como reformas nas unidades habitacionais priorizando a oferta de ambientes mais práticos, funcionais e atualizados, além de mais adequados a demanda existente. Renovação do enxoval, reforma dos banheiros e áreas comuns também foram atualizadas, fachadas de alguns empreendimentos foram pintadas e renovadas. Enfim, o setor busca se adequar as exigências do mercado atual para manter-se competitivo.

5. Cruzamentos e comentários adicionais

Conforme se observou, a crescente demanda pelo consumo de bens e serviços turísticos passa a impor novas formas de produção. Nesse contexto, surgem as estratégias de inovação como um processo, imprescindível, no quesito competitividade. Conforme apresentado por Schumpeter (1982) a introdução de um novo produto ou a mudança de um já existente, somado a abertura de um novo mercado poderá garantir a competitividade do negócio, nesse caso, do setor hoteleiro do Vale do Rio dos Sinos.

A partir disso, apreende-se que o produto turístico hoteleiro deve ter como base estratégias inovadoras para que possam satisfazer as necessidades dos hóspedes e, assim, manterem-se no mercado. A oferta de empreendimentos hoteleiros com adoção



de novas formas de gestão, pautadas pela adoção de melhorias na qualidade do atendimento, por meio de programas de qualidade, capacitação permanente dos funcionários e atualizações dos ambientes ofertados estão entre as estratégias mencionadas pelos estudiosos (do referencial teórico), como fatores de competitividade. O mercado atual é mais informado, ágil e exigente que no passado impondo a adoção de medidas urgentes de mudanças e adequações a essas exigências.

Atenta-se, ainda, para o importante papel dos recursos humanos frente a intangibilidade do produto turístico. A qualidade no atendimento depende do grau de capacitação e habilidades individuais, além da visão da organização.

Portanto, atentos às novas possibilidades de geração de emprego e renda, fatores fundamentais no quesito desenvolvimento, o setor hoteleiro do Vale do Rio dos Sinos busca colocação no mercado a partir de medidas de melhorias e reestruturação de todo o setor.

6. Conclusão

A economia dos municípios que compõem o Vale do Rio dos Sinos, ao longo dos últimos 20 anos passou por alterações significativas na sua composição e os desdobramentos gerados por estas alterações refletem-se até o atual momento na vida da população regional.

Deste modo, entre os fatores que contribuíram para o desenvolvimento do turismo no Vale, pode-se citar a participação da rede hoteleira regional que vem ampliando e qualificando sua oferta. Conforme se observou as melhorias realizadas nesse setor, passam a conferir maior competitividade resultando em requalificação da infraestrutura e maior investimento na qualidade hoteleira, ampliando as possibilidades no atendimento à demanda regional.

Logo, esse trabalho buscou investigar os meios de hospedagem do Vale do Rio dos Sinos no intuito de analisar a oferta hoteleira da região e observar as estratégias adotadas para a competitividade desse setor. Considerando que o objetivo principal foi

atingindo e disponibilizando esse estudo para maior aprofundamento ou futuras pesquisas.

Referências

ACINH. 14º censo do calçado RS – 1987. ACINH, Novo Hamburgo, 1988.

ASHTON, Mary S.G. **Sustentabilidade e Turismo: reflexões e perspectivas para o desenvolvimento.** in ZOTTIS, A. M; RUSSO, D. R.; ARAÚJO, M. P. Sustentabilidade: uma abordagem social. Feevale: Novo Hamburgo, 2009.

BARBIERI, J. C. **Organizações Inovadoras Sustentáveis.** In: BARBIERI, J. C.;

SIMANTOBI, Moisés A. (org.). Organizações Sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

BARBOSA, F. F. **O turismo como um fator de desenvolvimento local e/ ou regional.** Revista Caminhos de Geografia 10 (14): 2005. 107-114.

BENI, Mário Carlos. **Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira.** 2. ed., ampl. e atual. São Paulo, SP: Aleph, 2003.

COSTA, A. B. da; PASSOS, M. C. (Orgs.) **A indústria calçadista no Rio Grande do Sul.** UNISINOS: São Leopoldo, 2004.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M.J.; SHELTON, R. **As regras da inovação.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

DIAS, Reinaldo. **Introdução ao Turismo.** Atlas, São Paulo, 2005.

FENSTERSEIFER, J. E. (Org.) **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade.** Ortiz: Porto Alegre, 1995.

FERNANDES, I, P; COELHO, M.P. **Economia do turismo: teoria e prática.** Campus: Rio de Janeiro, 2002.

FILHO, F. C. **Contribuição do turismo a economia brasileira.** EDUSP, Piracicaba. Tese de Doutorado, 2002.

GUTIÉRREZ BRITO, J. **La investigación social del turismo: perspectivas y aplicaciones.** Thomson Editores Spain: Madri, 2007.

GONZALES VIANA, Maria Del Carmen. **Turismo y Ciudad. Ediciones Turísticas:** Buenos Aires, 2006.



INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Disponível em
<<http://www.ipea.gov.br/portal/>>. Acesso em: 05 nov. 2006.

JACOB, M. AGUILÓ, E. **La innovación em el setor turístico.** ROTUR: Revista de Ócio y Turismo. Vol.1, p.51-64, 2008.

JORNAL NH. **Coluna de economia.** Novo Hamburgo: 1992-1995.

KOULOPOULOS. T.M. **Inovação com resultado: o olhar além do óbvio.** São Paulo: Gente/SENAC, 2011.

LICKORISH, L.; JENKINS. **Introdução ao Turismo.** Campus: Rio de Janeiro, 2000.

MOLINA, S. **O Pós-Turismo.** Aleph: São Paulo, 2003.

MINISTÉRIO DO TURISMO. Disponível em:
<<http://www.ministeriodoturismo.com.br>>. Acesso em: 30 set. 2010.

NADJBERG, S.; ILKEDA, M. **Modelo de geração de emprego: metodologia e resultados.** BNDES: Rio de Janeiro, 1999.

OLIVEIRA, E. S. **Impactos socioambientais e econômicos do turismo e as suas repercussões no desenvolvimento local: o caso do Município de Itacaré – Bahia.** Revista Internacional de Desenvolvimento Local 8 (2): 2007, 193-202.

PETROCCHI, Mario. **Turismo: planejamento e gestão.** 6. ed. São Paulo, SP: Futura, 2001.

PREFEITURA MUNICIPAL DE NOVO HAMBURGO. Disponível em:
<www.novohamburgo.rs.org.br>. Acesso em: 11 ago. 2011.

SCHUMPETER, Joseph. **Capitalismo, socialismo e democracia.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1982.

SILVA DIEL, A. da; KROETZ, M. **A Evolução do setor terciário da cidade de Rio do Sul – SC: Uma análise do período 1995-2005.** Unochapecó: Chapecó. Anais do II Encontro de Economia Catarinense, 2008.

SLAPPENDEL, C. Perspectives on innovation in organizations. *Organization Studies*, v.17, n.1, p.108-128, 1996.

SWARBROOKE, J. **Turismo sustentável: conceitos e impacto ambiental.** Aleph: São Paulo, 2000.



URRY, John. O Olhar do Turista: lazer e viagens nas sociedades contemporâneas. SESC: São Paulo, 2000.

WORLD TOURISM ORGANIZATION. Disponível em: <<http://www.world-tourism.org/>>. Acesso em: 12 agosto. 2011.