

Relação da Influência das Estratégias Ambientais Individual e Coletiva no Desempenho Empresarial

ISAAC MATIAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ - UFPA

LUANN YAGO OLIVEIRA MACIEL

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ - UFPA

CASSIO DOS SANTOS SIMÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ - UFPA

Introdução

A sobrevivência das empresas que exploram o ecoturismo depende dos recursos que, de maneira paradoxal, os consomem e ao mesmo tempo os preserva, já que são escassos e não renováveis. Este paradoxo ambiental vivenciado pelas empresas que exploram a atividade do turismo ecológico está relacionado à natureza e ao seu modo de produção nos destinos turísticos onde se localizam, implementando estratégias ambientais que a sustentem no mercado e melhore seu desempenho.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Problema de pesquisa: como se dá a relação da estratégia ambiental coletiva, da estratégia ambiental individual e o desempenho empresarial? O presente artigo tem por objetivo analisar a relação das Estratégias Ambientais Coletiva e Individual com o Desempenho de empresas que exploram a atividade do turismo ecológico.

Fundamentação Teórica

Há evidências da influência positiva e significativa da Estratégia Ambiental Coletiva sobre a Estratégia Ambiental Individual, assim como dos dois tipos de estratégias ambientais no Desempenho das empresas selecionadas como amostra. A simbiose entre estratégias ambiental coletiva ou cooperativa e Ambiental Individual ou competitiva contribuem de alguma forma à proteção dos recursos naturais de uso comum entre as empresas imersas ao turismo ecológico ou ecoturismo nos destinos turísticos investigados.

Metodologia

Um total de 165 Empresas hoteleiras que exploram a atividade turística ecológica nos destinos turísticos de Alto Paraíso e Bonito no Brasil e Matarranya e Alto Maestrazgo na Espanha compõem a amostra, que é composta por dados primários com recorte transversal, e submetidos à estatística descritiva e à Modelagem de Equações Estruturais – MEE.

Análise dos Resultados

Muito embora os quatro destinos turísticos ecológicos analisados disponham de atrativos com características distintas, sua classificação é determinada considerando-se atrativos disponíveis como área ou zona de proteção ambiental definida em Lei de Estado e que esteja no seu entorno. Outros serviços à demanda turística podem ser levados em consideração para a classificação da segmentação turística, a fim de atender estrategicamente as políticas públicas para o setor tanto no Brasil como na Espanha podendo repercutir no comportamento das empresas hoteleiras na adoção de estratégias ambientais.

Conclusão

O presente estudo também buscou trabalhar a MEE como um modelo mais robusto para análise das relações entre estratégias ambientais coletivas, individuais e a sua relação com o desempenho empresarial. A pesquisa mostrou a aplicabilidade do método e demonstrou os valores de significância e na explicação do fenômeno com base nos construtos propostos e nas hipóteses formuladas.

Referências Bibliográficas

Abbad, G. da S., Mourão, L., Meneses, P. P. M., Zerbini, T., Borges-Andrade, J. E., & Vilas-Boas, R. (2012). "Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramenta para gestão de pessoas". Porto Alegre: Artmed. Almeida, N. de P. (2013). "O processo de Turisficação de Bonito "(p. 193). Campo Grande: Editora UFMS. Álvarez, G. M. J., Burgos, J. J., & Céspedes, L. J. J. (2001). "An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels". Omega, 29(November 2016), 457–471. doi:10.1016/S0305-0483(01)00033-0

Palavras Chave

Estratégia Ambiental, Desempenho Empresarial, Turismo Ecológico

RELAÇÃO DA INFLUÊNCIA DAS ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS INDIVIDUAL E COLETIVA NO DESEMPENHO EMPRESARIAL

Introdução

A estratégia ambiental está relacionada com a antecipação das empresas aos problemas ambientais atuais ou futuros (Sachs, 2009), esta premissa está em linha com as ideias de Ansoff (1991) ao relacionar a estratégia com um conjunto de regras de decisão que orientam o comportamento das organizações. Assim, as empresas do setor do turismo passaram a prover suas estratégias organizacionais com implexas questões socioambientais a partir das políticas públicas direcionadas à promoção da proteção da biodiversidade e dos ecossistemas em diversas partes do mundo, a fim de que os recursos naturais sejam aproveitados, tanto pelas empresas como pelas comunidades (Gössling, 1999).

As estratégias ambientais das empresas, nesse sentido, devem levar em consideração algumas ações direcionadas à preservação do meio ambiente, como manter constante a taxa de exploração dos recursos hídricos e naturais, não excedendo à sua capacidade de regeneração, além de tentar minimizar a quantidade de desperdícios gerados que devem ser suportado pela natureza, utilizando ao máximo os recursos renováveis em relação aos não renováveis como forma de compensação destes por aqueles (Mota, 2009).

Esta discussão está em sintonia com as de Tilley (1999); Klassen e Mclaughlin (1996) e Mota (2009), uma vez que para eles a estratégia ambiental constrói vantagem competitiva, transforma os negócios empresariais e impacta positivamente no desempenho das empresas (Lassala; Apetrei; Sapena, 2017), uma vez que para Barney (1996) os recursos das empresas devem ser estrategicamente alocados de maneira padronizados, permitindo a elas a manutenção e melhora de seu desempenho.

Nessa mesma linha, Crouch & Ritchie (1999) apontam que as estratégias ambientais apresentam estreita relação com as questões ecológicas em destinos turísticos e por isso estão relacionadas com o desempenho das empresas de hospedagem.

A estratégia ambiental diz respeito ao uso adequado dos recursos dos diversos ecossistemas, visando impactos positivos no desempenho empresarial (Dasgupta (2005); Mota (2009) e Thomas e Callan (2010). Isso posto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: como se dá a relação da estratégia ambiental coletiva, da estratégia ambiental individual e o desempenho empresarial?

Dessa forma e por meio da combinação de estratégias cooperativas coletivas com as competitivas individuais das empresas hoteleiras em destinos turísticos ecológicos o equilíbrio entre as atividades operacionais com as de consumo sustentado dos recursos naturais, em certa medida, o ótimo de Pareto (Zanini 2007; Fiani 2011; Varian, 2016) pode ser obtido.

Nesse contexto, o turismo ecológico tem se tornado uma atividade econômica premente às questões que envolvem o consumo dos recursos naturais tendo que, ao mesmo tempo ter que preservá-los. Há indícios de que os turistas têm se preocupado com a adoção de ações pró-meio ambiente realizadas pelas empresas hoteleiras que busque minimizar as externalidades negativas nos destinos turísticos ecológicos onde estão localizadas (Hillery et al., 2001).

Literatura Revisitada e Hipóteses

As estratégias ambientais abordadas nessa pesquisa visam mudanças no atual modelo de produção das empresas, pois são capazes de minorar os danos ambientais (Klassen & Mclaughlin, 1996; Orsato, 2012), além de proporcionar efeitos positivos no desempenho e na imagem do destino turístico e das empresas de hospedagem ali estabelecidas (Elkington, 2010; Dias, 2014).

Adotar uma postura estratégica ante ao paradigma da sustentabilidade imerso no macro ambiente das empresas de hospedagem em destinos turísticos ecológicos perpassa pelo tripé econômico, social e ambiental proposto por Elkington (1997), pois o desenvolvimento sustentável, segundo Elkington (2010) é uma questão estratégica e competitiva das empresas e essas ideias estão em alinha com às de Crouch & Ritchie (1999) de que o desenvolvimento do turismo, principalmente o ecológico ou, especificamente o ecoturismo, implica também no desenvolvimento da comunidade ou do destino onde a atividade é explorada por agentes econômicos independentes, mas com necessidades interdependentes e interesses divergentes (Fiani, 2011).

Nesse sentido, algumas ações estratégicas que as empresas estão desenvolvendo em seus processos de negócios ou serviços apontam para iniciativas com a satisfação das necessidades atuais no uso de recursos de modo sustentável, tentando manter equilíbrio entre meio ambiente natural e processo de produção, usando tecnologias limpas, reutilizando água e reciclando materiais ou renovando recursos já utilizados na produção de seus bens e serviços, reparando eventuais danos causados ao meio ambiente, contribuindo para solucionar problemas sociais em vez de exacerbá-los, e ainda gerando renda, resultado positivo ou lucro suficiente para manter o próprio empreendimento (Barbieri, 2011; Rezaee e Tuo, 2017).

Assim, tais iniciativas já implementadas no mercado, levaram as empresas hoteleiras mudarem sua forma de produção (Álvarez, Burgos & Céspedes, 2001). Estes autores analisaram a relação da adoção de práticas ambientais com o desempenho de empresas hoteleiras espanholas. Também a investigação realizada por Carmona-Moreno *et al.* (2004) apontou a associação da estratégia ambiental com o desempenho em empresas hoteleiras na Espanha.

Já Millar & Baloglu (2008) investigaram a preferência dos visitantes por hotéis que possuem atributos ou conceitos “verdes”. Por sua vez Pérez-Nebra & Torres (2010) perceberam que a preservação da natureza é uma estratégia que impacta positivamente na imagem do destino turístico. Já os achados de Katris *et al.* (2015) também evidenciam a relação entre estratégia ambiental e os benefícios alcançados por empresa de hospedagem, ou seja, há uma estreita simbiose entre micro e macro ambiente no campo organizacional no setor de hotelaria, no entanto o que ainda não foi analisado é como as estratégias ambientais individual ou da empresa e coletiva ou cooperativa influenciam no desempenho empresarial.

Na atividade econômica do ecoturismo, existe a inter-relação entre o micro e o macro ambiente que está no somatório de toda a produção realizada pelas unidades produtoras ou empresas que pertencem ao âmbito microeconômico que proporciona o resultado macroeconômico do conjunto de toda riqueza produzida no micro ambiente, (Philippi-JR, 2007) pelas empresas. Para Philippi-JR (2007) o global ou macro ambiente depende da atuação das empresas que fazem parte do micro ambiente, as quais são dependentes das condições e tendências do macro ambiente, que nesse caso é a sustentabilidade ambiental como paradigma.

Assim, o macro ambiente é composto por elementos sobre os quais as empresas não exercem ação, ou seja, são variáveis não controláveis por elas, pois são componentes que dizem respeito à política econômica, elementos de ordem ecológica ou eco-ambientais, assim como as demográficas, da política tecnológica e das demais políticas públicas, de aspectos legais e de condicionantes sócios culturais (Philippi-JR, 2007, p. 131; Lacombe, 2009).

As condições macro ambientais e as tendências mais gerais dos componentes das empresas determinam seu sucesso ou insucesso empresarial, pois afetam a sua organização interna e representam ameaça ou restrições às suas tomadas de decisões. Por outro lado, tais componentes podem ser oportunidades mercadológicas, por isso não devem ser ignorados no seu processo decisório (Philippi-JR, 2007). A adoção de estratégia ambiental visa adequar as atividades operacionais das empresas de hospedagem que exploram a atividade do ecoturismo ecológico às pressões do seu contexto macro ambiental.

Por essas razões, o turismo ecológico ou ecoturismo, como nicho de mercado, apresenta certa dicotomia entre uso ou consumo *versus* preservar ou conservar seus recursos ambientais, pois é uma equação que precisa ser equilibrada, uma vez que por essa dicotomia a presença de custos de transação nas interações interempresariais na atividade do turismo é elevada, exigindo-se maior nível de confiança entre gerentes e intenso fluxo de cooperação apontado para o ótimo de Pareto.

Afinal o que está em jogo é a sobrevivência dos ecossistemas no território onde o turismo ecológico é explorado e a manutenção de sua estrutura territorial (Almeida, 2013), da economia local, do modo de vida nas comunidades receptoras e das próprias empresas hoteleiras, pois tudo é dependente ou inerente aos recursos naturais. Nesse contexto no âmbito do turismo ecológico:

a1) A estratégia ambiental coletiva ou cooperativa caracteriza-se pelas ações empresariais externas às fronteiras físicas da empresa hoteleira e visa à proteção ou conservação da natureza, fomento social e econômico local, sendo realizada conjuntamente com outros stakeholders, e por sua vez:

a2) A estratégia ambiental individual ou da empresa caracteriza-se pelas ações empresariais internas e visa à proteção ou conservação da natureza, fomento social e econômico, sendo realizada unicamente pela empresa hoteleira.

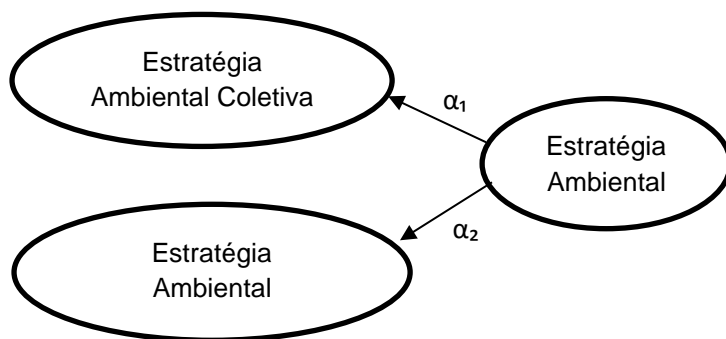


Figura 1: Construtos da Estratégia Ambiental Individual e Coletiva. Fonte: Produzida pelos autores.

A discussão que deriva da adoção de estratégias ambientais individuais e coletivas por parte das empresas hoteleiras decorre porque o turismo é definido como conjunto de atividades que as pessoas realizam durante viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras finalidades afins (OMT, 1994).

Já ecoturismo ou turismo ecológico é um segmento da atividade turística que utiliza de forma sustentável o patrimônio natural e cultural, incentiva sua conservação e busca a formação de uma consciência ambientalista através da interpretação do ambiente, promovendo o bem estar das populações envolvidas (MTUR, 2008). Paiva & Araújo (2013) ratificam que o ecoturismo está associado a conservação e uso sustentável dos recursos naturais.

Como o turismo ecológico é um segmento que objetiva minimizar os impactos sociais e ambientais decorrentes da exploração da atividade turística em determinado destino (Schnitman, 2014), as empresas hoteleiras têm buscado adaptar-se a essas exigências requeridas por sua demanda, da legislação ambiental e das pressões da sociedade em geral (Björk, 2000, 2008), o que permite apresentar as seguintes hipóteses de pesquisa:

h_1 : A estratégia ambiental coletiva influencia a estratégia ambiental individual;

h_2 : A estratégia ambiental coletiva influencia o desempenho empresária, e.

h₃: A estratégia ambiental individual influencia o desempenho empresarial.

Com vistas a explicar os efeitos da relação da Estratégia Ambiental Coletiva, da Estratégia ambiental Individual no Desempenho Empresarial no segmento da hotelaria na atividade do turismo ecológico, propõem-se o modelo teórico que resume as discussões produzidas nesse artigo.

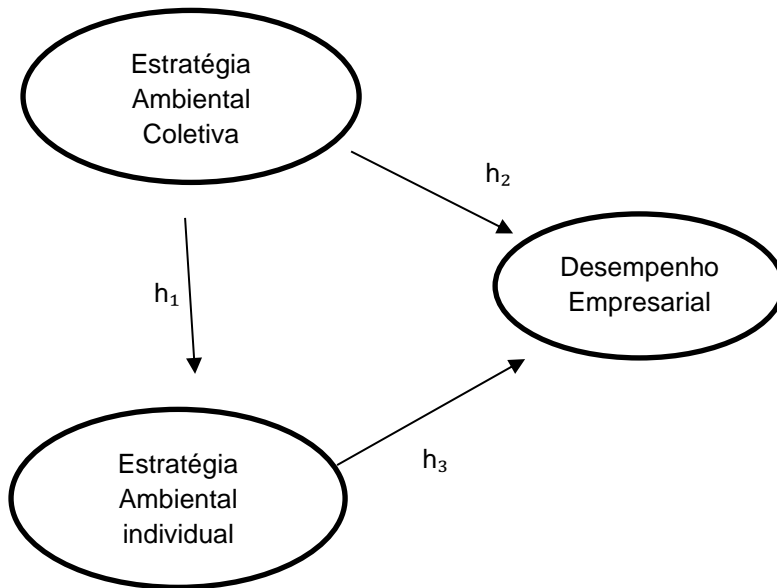


Figura 2 Relação entre as Estratégias Ambientais Coletiva e Individual com o Desempenho Empresarial. Fonte: Produzida pelos autores.

Assim, trazer as variáveis que impactam essas questões torna-se premente à sociedade, ao governo e às relações econômicas, pois dentro do destino turístico as empresas cooperam e competem ao mesmo tempo por recursos que causam impactos no seu desempenho garantido sua sobrevivência e à vida em comunidade (Felzensztein, Brodt & Gimmon, 2014), à sua mudança organizacional e a sua aprendizagem em termos de eficiência e eficácia operacional.

O turismo ecológico faz interface com o meio ambiente e tem como essência manter a integridade do mesmo (Pires, 1998), uma vez que alguns setores da sociedade possuem interesse no turismo ecológico como o *trade* turístico, as áreas governamentais e não governamentais, as populações em geral, o público turístico e o meio acadêmico.

Metodologia

O método utilizado no presente artigo envolve a abordagem quantitativa, dada sua ênfase em dados empíricos, inferenciais e descritivos (Field, 2005) A pesquisa também é classificada como aplicada. Descritiva porque visa descrever relacionamentos entre fenômenos em estudo; inferencial porque visa examinar estatisticamente as relações entre variáveis por meio da amostra de uma população, buscando prever fatores que contribuem para explicar determinado fenômeno; e aplicada porque possui finalidade prática, como a possibilidade de influenciar o comportamento de gestores de empresas ligadas ao turismo ecológico e das pessoas nas comunidades produzindo, nesses agentes, senso de cidadania, melhorando o entendimento da importância da preservação ambiental para a vida em comunidade e o crescimento das empresas locais.

A técnica de investigação utilizada foi a pesquisa de campo nos destinos turísticos ecológicos de Alto Paraíso de Goiás e Bonito no Brasil, Matarranya e Alto Maestrazgo na

Espanha lócus da pesquisa. O alvo da investigação foram empresas de serviço que exploram a atividade de hospedagem nos destinos turísticos ecológicos nos lócus da investigação.

Seja no Brasil ou na Espanha, o fomento do turismo ecológico tem sido incentivado por meio das ações de órgãos públicos como o Ministério do Turismo (MTUR-BR) e o Ministerio de Economía e Hacienda (MEH-ES). A seleção dos destinos turísticos está relacionada à proximidade de seu entorno de parques nacionais, reservas ecológicas ou áreas que tenham por princípio a proteção da natureza. A amostra selecionada por destino turístico está contida na Tabela 1.

Tabela 1: Número da Amostra por destino turístico e país

Destino Turístico	Número da Amostra	Taxa de Participação	País	Número da Amostra	Total
Alto Paraíso	29	27,58%	Brasil	76	165
Bonito	47	28,48%			
Matarraña	44	26,66%	Espanha	89	
Alto Maestrazgo	45	27,28%			

Fonte: Dados da Pesquisa

A amostra levantada nesta pesquisa caracterizou-se por ser não probabilística e por conveniência (Sampieri *et al.*, 2006), mesmo tendo sido feito um trabalho de sensibilização da importância do estudo no contexto do turismo ecológico, o gestor da empresa hoteleira respondeu ao questionário de forma opcional (Levin *et al.*, 2012).

A abordagem metodológica dessa pesquisa é quantitativa, exploratória, correlacional, explicativa e com dados transversais (Sampieri *et al.*, 2006) e o procedimento de coleta de dados teve duas etapas distintas, uma nos destinos turísticos do Brasil e outra nos destinos turísticos da Espanha, porém de forma distinta, em ambos os países.

Da mesma forma, em ambos os países, foram coletados dados de origem primária. Por se tratar de uma pesquisa tipo *survey* (Levin *et al.*, 2012), a coleta dos dados quantitativos aconteceu por meio de questionário estruturado tipo *Likert* (Quadro 1) com sete pontos, onde 1 (Raramente) e 7 (Sempre) indicam o comportamento das empresas hoteleiras quanto a adoção de Estratégia Ambiental Individual e Coletiva.

Quadro 1: Escala de mensuração da Estratégia Ambiental percebida.

Posição Ordinal dos Coeficientes	Categoria	Coeficientes	Intervalo dos Coeficientes	Taxas	Limite das Taxas Acumuladas	Posição de Referências Acumuladas
1	Raramente	0,1428	até 0,1428	14,28%	Até 42,85%	Baixo
2	Poucas Vezes	0,2857	de 0,1429 a 0,2857	28,57%		
3	Algumas Vezes	0,4285	de 0,2858 a 0,4285	42,85%		
4	Às Vezes	0,5714	de 0,4286 a 0,5714	57,74%	De 42,86% a 57,14%	Centralidade
5	Muitas Vezes	0,7142	de 0,5715 a 0,7142	71,42%	Acima de 57,14%	Alto

6	Quase Sempre	0,8571	de 0,7143 a 0,8571	85,71 %		
7	Sempre	1	de 0,8572 a 1	100%		

Fonte: baseado em Abbad et al. (2012) e Levin, Fox e Forde (2012).

O questionário foi disponibilizado de maneira presencial, meio eletrônico ou via telefone aos sócios, proprietários ou gestores das empresas que compõem os quatro destinos turísticos *locus* da investigação. Por sua vez, apoiando-se em Hair *et al.* (2005), denota-se que a análise fatorial realizada é apropriada uma vez que o teste KMO e Bartlett é superior a 70%.

Tabela 2

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de Adequação de Amostragem.		,744
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	249,995
	Gl	15
	Sig.	,000

Fonte: Dados da Pesquisa

Individualmente, para cada tipo de estratégia, aponta-se, também, que a análise fatorial é apropriada, pois o alfa de Cronbach para o tipo de estratégia ambiental coletiva está acima de 85%, enquanto para o tipo de estratégia ambiental empresarial está acima de 70% (Figura 4), e uma variância explicada acima de 63%.

Tabela 3

Alpha (α) of Cronbach for each construct

Construct	α
Estratégia Ambiental Coletiva	0.87
Estratégia Ambiental Empresarial	0.73

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 4

Alpha (α) of Cronbach for each construct

Componente	Autovalores Iniciais			Somadas de Extração de Carregamentos ao quadrado			Somadas de Rotação de Carregamentos ao quadrado		
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa	Total	% de Variância	% Cumulativa
1	2,742	45.689	45.698	2,742	45,698	45,698	2,054	34,230	34,230
2	1,052	17.538	63.236	1,052	17,538	63,236	1,740	29,006	63,236
3	,814	13.571	76.807						
4	,595	9.920	86.727						
5	,482	8.026	94.752						
6	,315	5.248	100.000						

Fonte: Dados da Pesquisa

Método de Extração: Análise do Comportamento Principal

A análise dos dados deste estudo foi tratada de forma quantitativa, e para contrastar as hipóteses foram empregadas técnicas estatísticas como a Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Esta técnica refere-se à família de procedimentos relacionados multivariados, que combina aspectos da regressão múltipla com a análise fatorial, permitindo o exame simultâneo de uma série de relações de dependência entre os construtos teóricos (variáveis latentes ou proxy), que podem ser representados por indicadores (Hair *et al.*, 2005; Byrne, 2010; Marôco, 2010; 2014).

A MEE é uma técnica utilizada para validar modelos teóricos que propõem relações causais e hipotéticas entre as suas variáveis (Ruiz *et. al.*, 2010; Marôco, 2010, 2014) a partir dos parâmetros contidos na figura 2. As dimensões e indicadores foram medidos por suas variáveis observadas, já validadas pela análise fatorial confirmatória e atingiram níveis aceitáveis de confiabilidade explicada e de validade lógica (adequação do modelo) e Validade Discriminante. Essas técnicas refinam a escala de mensuração utilizada na aferição das variáveis latentes conforme sugerem Pilati e Laros (2007).

Tabela 5: Parametros para validação de modelos pela MEE

Medidas	Parâmetro	Resultado
χ^2/gf	< 2	Excelente Ajuste
	> 2 e < 5	Bom Ajuste
	> 5	Ajuste Ruim
RMSEA	< 0.05	Muito Bom
	= 0.05 a 0.08	Bom
	> 0.08 a 0.10	Médio
	> 0.10	Inadequado
CFI	> 0.90	Bom Ajuste
	< 0.90	Ajuste Ruim
PCFI	> 0.6 a 0.08	Bom Ajuste
	> 0.08	Melhor Ajuste

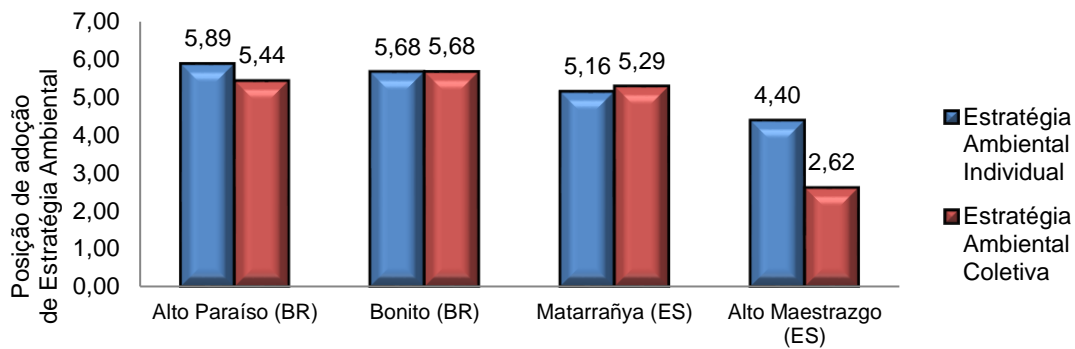
Fonte: Maroco, 2014; Byrne (2010)

As trajetórias de influência entre variáveis estão detalhadas e delineadas no Modelo Estrutural Teórico da Figura 3.

Análises e Discussões

Dentre os destinos turísticos analisados, Alto Maestrazgo (ES) é o que mais se diferencia por apresentar menor uso da estratégia ambiental (Gráfico 1), sendo o tipo coletivo da estratégia ambiental com os menores valores escalares (Quadro 2) para esse destino turístico.

Gráfico 1: Tipologias da Estratégia Ambiental por destino turístico do Brasil e Espanha com diferença de médias com uso da Anova.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Muito embora os quatro destinos turísticos ecológicos analisados disponham de atrativos com características distintas, sua classificação é determinada considerando-se atrativos disponíveis como área ou zona de proteção ambiental definida em Lei de Estado e que esteja no seu entorno. Outros serviços à demanda turística podem ser levados em consideração para a classificação da segmentação turística, a fim de atender estrategicamente as políticas públicas para o setor tanto no Brasil como na Espanha podendo repercutir no comportamento das empresas hoteleiras na adoção de estratégias ambientais individuais e coletivas (Gráfico 1).

Nesse sentido, por meio do Teste T, confirma-se que existe diferença de média em relação a estratégia ambiental individual e coletiva adotadas pelas empresas hoteleiras investigadas nos destinos turísticos ecológicos do Brasil e da Espanha.

Tabela 6 Teste de Amostras Independentes

		Teste de Levene para Igualdade das Variâncias		Teste T para igualdade das Médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença Média	Erro Padrão da Diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Estrat_Amb_Ind	Variâncias Iguais Assumidas	1,552	,215	5,103	163	,000	3,21940	,63082	1,97376	4,46503
	Variâncias Iguais não Assumidas			5,139	162,180	,000	3,21940	,62646	1,98233	4,45646
Estrat_Amb_Col	Variâncias Iguais Assumidas	15,444	,000	6,835	163	,000	5,05618	,73976	3,59543	6,51693
	Variâncias Iguais não Assumidas			7,016	185,008	,000	5,05618	,72071	3,63271	6,47965

Iguais
não
Assumi
das

Fonte: Dados da Pesquisa

Já por meio da Anova assegura-se que há diferença de média estatisticamente significantes entre os destinos turísticos investigados (figura 3). Como evidenciado na Gráfico 1 é o destino turístico de Alto Maestrazgo na Espanha que mais se diferencia dentre os demais.

Tabela 7 Diferença de média entre os destinos turísticos investigados por meio da Anova

		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Estratégia Ambiental Individual	Entre Grupos	617,207	3	205,736	13,428	,000
	Nos Grupos	2466,696	161	15,321		
	Total	383,903	164			
Estratégia Ambiental Coletiva	Entre Grupos	2378,861	3	792,954	54,889	,000
	Nos Grupos	2325,867	161	14,446		
	Total	4704,727	164			

Fonte: Dados da Pesquisa

Por meio de Comparações Múltiplas de uso das estratégias ambientais pelas empresas do destino turístico de Alto Maestrazgo com os demais destinos turísticos investigados, a Tabela 8 evidencia que é estatisticamente significativa a diferença.

Tabela 8 Diferença de média por adoção de estratégias ambientais com uso de Tukey

Variável Dependente	(I) Destino Turístico	(J) Destino Turístico	Diferença Média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite Inferior	Limite Superior
Estratégia Ambiental Individual	Alto Maestrazgo	Alto Paraíso	-5,14789	,93208	,000	-7,5676	-2,7281
		Bonito	-4,29976	,81636	,000	-6,4191	-2,1804
		Matarraña	-2,83990	,82986	,004	-4,9943	-,6855
Estratégia Ambiental Coletiva	Alto Maestrazgo	Alto Paraíso	-8,12031	,90509	,000	10,4700	-5,7706
		Bonito	-9,29125	,79272	,000	11,3492	-7,2333
		Matarraña	-7,66263	,80583	,000	-9,7546	-5,5706

Fonte: Dados da Pesquisa

Já os indicadores resultantes da análise do Modelo Teórico (Figura 3) pela MEE, com $X^2/G.L. = 2,035$; CFI = 0,925; TLI = 0,887; PCFI = 0,616; RMSEA = 0,079 indicam seu bom ajustamento aos dados. A partir desse ajustamento, procedeu-se à análise das trajetórias causais entre variáveis latentes. As estimativas dessas relações são apresentadas na Tabela 1. Assim, as estimativas da regressão linear múltipla, primeiramente, são apresentadas na Tabela 1, e seus resultados indicam que as variáveis independentes influenciam as variáveis dependentes de maneira significativa e positiva.

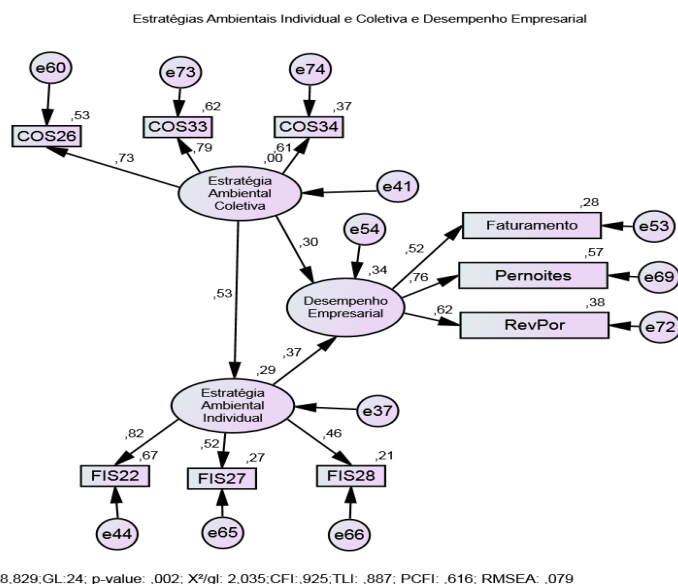


Figura 3: Relação de Influência entre Estratégias Ambientais e o Desempenho Empresarial

Os valores que indicam o grau de influência de um construto no outro (figura 3), apresentados na tabela 9, indicando que a Estratégia Ambiental Coletiva apresenta influência significativa e positivamente na Estratégia Ambiental Individual em 57,8%. Sobre o Desempenho Empresarial a influência é positiva, mas de apenas 9,4%. Por sua vez a Estratégia Ambiental Individual influencia positivamente o desempenho Empresarial, mas apenas em 10,8%.

Tabela 9 Estimativas das Relações entre as variáveis latentes exógenas e endógenas – Modelo Teórico da Figura 3.

***Significância estatística ao nível 0,01

Variáveis		Estimativas	Erro-Padrão (S.E)	Coefficiente Padronizado (C.R)	p-Value
Estratégia Ambiental Coletiva	→ Estratégia Ambiental Individual	0,578	0,118	0,905	***
Estratégia Ambiental Coletiva	→ Desempenho Empresarial	0,094	0,043	2,159	0,031
Estratégia Ambiental Individual	→ Desempenho Empresarial	0,108	0,045	2,416	0,016

Fonte: Dados da pesquisa

O modelo ajustado explica 34% da variabilidade percebida da Estratégia Ambiental Coletiva e da Estratégia Ambiental Individual sobre o Desempenho Empresarial percebido.

A Estratégia Ambiental Coletiva influencia a Estratégia ambiental Individual (h_1).

Parte-se do pressuposto que as oportunidades macro ambientais apontam para a estratégia coletiva que por isomorfismo estratégico tem preponderância sobre a estratégia individual (Tabela 1), ou seja, a estratégia que é interna à empresa. Em mercados onde existe

certo grau de incerteza como o do ecoturismo, admite-se que as empresas têm buscado atender as exigências de consumidores, governos e de outros empresários por meio da ação coletiva no seu território e, com isso, obtêm diminuição de custos de transação e maximização de resultados. Dessa forma, pressões de macrotendências também apontam para adoção de Estratégia Ambiental Coletiva por parte das empresas hoteleiras.

Também, pode-se observar que as empresas hoteleiras investigadas (Gráfico 1) buscaram manter associação entre as suas estratégias ambientais coletivas com as que são adotadas individualmente, buscando manter a sustentabilidade econômica, social e ambiental do destino turístico (Crouch & Ritchie, 1999), já que adequaram o uso dos recursos naturais por meio de suas estratégias ambientais ao seu processo operacional de maneira racional ao combinar estratégias cooperativas com estratégias competitivas que influenciaram seu desempenho de maneira positiva.

Quadro 2: Estimativas dos efeitos diretos da Estratégia Ambiental Coletiva

Efeitos Estandarizados da Estratégia Ambiental Coletiva		
Variáveis Independentes e Dependentes		
Independente	Efeito Direto	
	Estratégia Ambiental Individual	Desempenho Empresarial
Estratégia Ambiental Coletiva	0,534	0,351
Quando a Estratégia Ambiental Individual aumenta (1) desvio-padrão o Desempenho Empresarial aumenta 0,351 desvio-padrão		

Fonte: Dados da Pesquisa

Assim, esse estudo aponta que as empresas hoteleiras investigadas têm melhor desempenho quando utilizam ações estratégicas que minimizem impactos negativos à paisagem do destino turístico onde se localizam, o que corrobora as ideias de Zylbersztajn e Lins (2010), ao confirmarem que empresas que adotaram estratégias ambientais têm impactos positivos em seu Desempenho Empresarial evidenciado no Quadro 3, que alinhada às informações contidas na Tabela 1, confirma-se a hipótese um (1).

A Estratégia Ambiental Coletiva influencia o Desempenho Empresarial (h_2).

A relação da Estratégia Ambiental com o Desempenho Empresarial (Tabela 1). Assim, esse estudo aponta que as empresas hoteleiras investigadas têm melhor desempenho quando utilizam ações estratégicas que minimizem impactos negativos à paisagem do destino turístico onde se localizam, o que corrobora as ideias de Zylbersztajn e Lins (2010), ao confirmarem que empresas que adotam estratégias ambientais têm impactos positivos em seu Desempenho Empresarial (Figura 2).

Os achados obtidos com essa investigação mostram que a Estratégia Ambiental coletiva influencia o Desempenho Empresarial das empresas hoteleiras investigadas como se observa no Quadro 3.

Dessa forma, as empresas dos destinos turísticos de Alto Paraíso e Bonito no Brasil e as de Matarranya na Espanha parecem associar suas práticas econômicas às questões ambientais e sociais, reforçando as alegações de Zylbersztajn e Lins (2010).

Levando-se em consideração os maiores valores da Estratégia Ambiental Coletiva acima da média da escala de medida (Quadro 2) das empresas hoteleiras investigadas formadas, cujas variáveis observadas constam no Modelo Estrutural (Figura 3), é possível conectá-las ao

paradigma da sustentabilidade ambiental. Segundo Elkington (1997), esse paradigma é composto por ações estratégicas correlacionadas às questões sociais, econômicas e ambientais que impactam positivamente seu desempenho. Por essa razão percebe-se a relevância da Estratégia Ambiental Coletiva com a Estratégia Ambiental Individual no contexto do turismo ecológico (Cruz & Valente, 2005; Weaver & Lawton, 2007), por impactarem o desempenho das empresas hoteleiras investigadas.

A Estratégia Ambiental Coletiva como ação empresarial contribui para a maximização do lucro das firmas (Quadro 3), por ser compartilhada entre empresas e impactar positivamente o seu desempenho empresarial (Ishihara & Pacual, 2008; Bordin & Crona, 2009), e de alguma forma influenciar na coesão sustentada do grupo, redução dos custos de transação, aumento nas ações coletivas e obtenção de bons resultados.

O uso coletivo da Estratégia Ambiental pelas empresas investigadas é um elemento estratégico que está baseado na cooperação entre os gestores das empresas hoteleiras por meio de suas relações sociais. Essas características evidenciadas pelas análises desse estudo estão em linha com as ideias de Dasgupta (2005) que diz ser os atos mercantis baseados na cooperação, manutenção e esforços mútuos de longo prazo estratégias organizacionais adotadas pelas empresas que impacta seu desempenho.

Assim, as empresas hoteleiras dos destinos turísticos investigados, ao apresentarem evidências de que fazem uso da estratégia ambiental de maneira coletiva (Gráfico 1), estão em conexão com as discussões de Thomaz e Callan (2010) que são de acordo que a estratégia ambiental reforça a responsabilidade organizacional; com as ideias de Mota (2009) que diz que empresas que adotam estratégias ambientais coletivamente estão associando sua atividade econômica à ecologia; e confirmando os argumentos de Klassen e McLaughlin (1996), ao salientar que ações estratégicas ambientais impactam o desempenho das empresas (Quadro 3). Dessa forma e com as informações contidas na Tabela 1, confirma-se a hipótese dois (2).

A Estratégia Ambiental Individual influencia o Desempenho Empresarial (h_3).

Assim como há evidências do impacto da Estratégia Ambiental Coletiva no desempenho das empresas hoteleiras dos destinos turísticos investigados proporcionalmente ao seu uso, da mesma forma ocorre com a Estratégia Ambiental Individual que impacta positiva e significativamente o Desempenho empresarial (Quadro 4).

Diferentemente do tipo Coletivo, a Estratégia Ambiental Individual é interna à empresa hoteleira investigada que pode apresentá-la de maneira distinta, uma vez que cada empresa adotará as melhores estratégias que possam maximizar seus ganhos. Por isomorfismo a Estratégia Ambiental Individual das empresas hoteleiras investigadas pode ser influenciada pela Estratégia Ambiental Coletiva.

Como se pode observar na Figura 3, de fato há influência positiva e significativa da Estratégia Ambiental Coletiva sobre a Estratégia Ambiental Individual. Nesse sentido, apontam-se possíveis mudanças no modelo de produção das empresas hoteleiras dos destinos turísticos investigados, constituindo-se, dessa forma, certa vantagem competitiva já que os clientes que consomem os produtos do ecoturismo tendem a ter comportamentos pró-ambientais, confirmando as observações de Mota (2009) e Hillery *et. al.* (2001).

Ao usar em larga escala sua Estratégia Ambiental Individual, a empresa hoteleira tende a utilizar de maneira racional os recursos naturais, e esse comportamento tem impactos diretos no seu desempenho, confirmam Dasgupta (2005); Mota (2009); Thomas e Callan (2010). Além disso, as empresas de hospedagem investigadas, ao reduzirem potenciais danos ambientais no seu destino turístico, contribuem positivamente para seu desempenho ser maior e melhor, uma vez que promovem o destino turístico, e por um período de tempo maior, uma vez que a fonte da demanda – o atrativo – fica preservado. Essas ações estratégicas adotadas pelas empresas

hoteleiras investigadas alinham-se as ideias de Klassen e McLaughlin (1996); e as de Álvarez, Burgos e Céspedes (2001).

A pesquisa de Klassen e McLaughlin (1996) trataram da relação da estratégia ambiental organizacional e sua influência na gestão ambiental e nas estratégias funcionais das empresas, indicando que a gestão ambiental e estratégias funcionais influenciam-se mutuamente. Contudo, seu modelo foi analisado a partir da *Anova* e *Mancova* e da aplicação do Teste T. Este estudo, por sua vez, realiza suas análises estatísticas com emprego de ferramenta de análise estatística mais robusta, no caso a modelagem de equações estruturais, contribuindo dessa forma no aspecto metodológico no campo dos estudos que envolvem a estratégia empresarial.

Ao adotarem estratégias ambientais individuais, as empresas de hospedagem investigadas no Brasil e na Espanha podem ter sua imagem associada ao conceito de “verdes”, nesse caso, seu desempenho empresarial torna-se diferenciado em relação às que têm baixo uso de Estratégias Ambientais Individuais (Gráfico 1). Esses achados reforçam as pesquisas de Millar e Baloglu (2008) que investigaram a preferência dos visitantes por hotéis que possuíam atributos de “verdes”. Assim, como evidencia o Modelo Teórico da Figura 3 corroborado pelo Quadro 4, há influência direta e positiva da Estratégia Ambiental Individual sobre o Desempenho Empresarial.

Quadro 3: Estimativas dos efeitos diretos da Estratégia Ambiental Individual sobre o Desempenho Empresarial

Efeitos Estandarizados da Estratégia Ambiental Coletiva	
Variáveis Independentes e Dependentes	
Independente	Dependente
	Efeito Direto
Estratégia Ambiental Individual	Desempenho Empresarial
	0,351
Quando a Estratégia Ambiental Individual aumenta (1) desvio-padrão o Desempenho Empresarial aumenta 0,351 desvio-padrão	

Fonte: Dados da Pesquisa

Nesse contexto, é possível que a Estratégia ambiental Individual seja um elemento diferencial incremental de marketing competitivo das empresas de hospedagem dos destinos turísticos investigados no Brasil e na Espanha, com impactos positivos no seu desempenho em maior ou menor grau, dependendo da sua posição na escala de medida (Quadro 2) utilizada na investigação.

De forma objetiva, a possibilidade que a Estratégia Ambiental Individual possui de ser um elemento diferencial incremental de marketing das empresas hoteleiras investigadas está em conformidade com o que detectou Sanches-Ollero e Campos-Soría (2014) em sua pesquisa exploratória. Nesse sentido, em que a Estratégia Ambiental Individual impacta significativa e positivamente o desempenho das empresas hoteleiras investigadas (Quadro 4), e em associação com a Tabela 1, confirma-se a hipótese 3.

Conclusão

O presente trabalho foi motivado pela busca da relação entre a estratégia ambiental e o desempenho empresarial o que levou a questão de como se dá a relação da estratégia ambiental coletiva, da estratégia ambiental individual e o desempenho empresarial. Para tal forem formuladas 3 hipóteses que fora testada ao logo da pesquisa: A Estratégia Ambiental Coletiva influencia a Estratégia ambiental Individual (h_1); A Estratégia Ambiental Coletiva influencia o

Desempenho Empresarial (h_2) e A Estratégia Ambiental Individual influencia o Desempenho Empresarial (h_3). Essas hipóteses foram desenvolvidas de acordo com cada construto e a sua relevância para o tema. As variáveis independentes e dependentes mostraram e relação entre as hipóteses e seus valores de significância em cada um dos testes do MEE.

Sendo assim a Hipótese h1 foi confirmada apresentando que a estratégia ambiental coletiva influencia e se torna fundamental na formulação das estratégias por parte dos empresários do setor, o que leva os mesmos a buscarem mais interação com o meio ambiente e a sociedade. A hipótese h2 também foi confirmada no estudo quando analisou a relação da estratégia coletiva influencia no desempenho empresarial. Isso ocorre porque os as pessoas veem como diferencial empreendimentos que utilizam estratégias e recursos sustentáveis fazendo com que as empresas possuam um diferencial competitivo. Na hipótese h3 também confirmada mostra que a relação entre as estratégias ambientais individuais influencia no desempenho empresarial, porem a nível de diferencial competitivo e estratégias de marketing, o que atraem significativamente os clientes para os empreendimentos.

O presente estudo também buscou trabalhar a MEE como um modelo mais robusto para análise das relações entre estratégias ambientais coletivas, individuais e a sua relação com o desempenho empresarial. A pesquisa mostrou a aplicabilidade do método e demonstrou os valores de significância e na explicação do fenômeno com base nos construtos propostos e nas hipóteses formuladas.

Referências

- Abbad, G. da S., Mourão, L., Meneses, P. P. M., Zerbini, T., Borges-Andrade, J. E., & Vilas-Boas, R. (2012). "*Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramenta para gestão de pessoas*". Porto Alegre: Artmed.
- Almeida, N. de P. (2013). "*O processo de Turisficação de Bonito*" (p. 193). Campo Grande: Editora UFMS.
- Álvarez, G. M. J., Burgos, J. J., & Céspedes, L. J. J. (2001). "An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels". *Omega*, 29(November 2016), 457–471. doi:10.1016/S0305-0483(01)00033-0
- Barbieri, J. C. (2011). "*Gestão Ambiental Empresarial*" (3 ed.). São Paulo: Saraiva.
- Barney, J.B. (1996) The Resource-Based Theory of the Firm. *Organization Science*, 7, 469. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.7.5.469>
- Björk, P. (2000). Ecotourism from a conceptual perspective, an extended definition of a unique tourism form. *International Journal of Tourism Research*, 2.
- Björk, P. (2008). e-Review of Tourism Research (eRTR), Vol. 6, No.2, 2008 <http://ertr.tamu.edu>, 6(2), 30–35.
- Bodin, O. and Crona, B.I. (2009) The Role of Social Networks in Natural Resource Governance: What Relational Patterns Make a Difference. *Global Environmental Change*, 19, 366-374. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2009.05.002>
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming (multivariate applications series)*. New York: Taylor & Francis Group, 396(1), 7384.
- Carmona-Moreno, E., Céspedes-Lorente, J., & De Burgos-Jiménez, J. (2004). "Environmental strategies in spanish hotels: contextual factors and performance". *The Service Industries Journal*, 24(November 2016), 101–130. doi:10.1080/0264206042000247786
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. B. (1999). "Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity". *Journal of Business Research*, 44(3), 137–152. doi:10.1016/S0148-2963(97)00196-3
- Cruz, K. C. M. D. S., & Valente, A. L. E. F. (2005). "A cachoeira do Poço Encantado: empreendimento familiar e presença Kalunga na cadeia do ecoturismo em Teresina de

- Goiás". *Revista de Economia E Sociologia Rural*, 43, 779–804. doi:10.1590/S0103-20032005000400008
- Dasgupta, P. (2005). "Economics of Social Capital". *Economic Record*, 81(Special), 2–21.
- Dias, J. F. (2014). Turismo Juvenil. Motivações e perfil dos Spring Breakers (Master's thesis).
- Elkington, J. (1997). "*Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*". United Kingdom: Capstone Publishing Limited.
- Elkington, J. (2010). "*The triple bottom line of 21 st century business Cannibals with forks*". Paris.
- Felzensztein, C., Brodt, S. E., & Gimmon, E. (2014). Do strategic marketing and social capital really matter in regional clusters?? Lessons from an emerging economy of Latin America. *Journal of Business Research*, 67(4), 498–507. doi:10.1016/j.jbusres.2013.11.006
- Fiani, R. (2011). "*Cooperação e Conflito*" (p. 238). Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.
- Field, J. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS* (2 ed.). London: SAGE Publications.
- Gössling, S. (1999). "Ecotourism: A means to safeguard biodiversity and ecosystem functions?" *Ecological Economics*, 29, 303–320. doi:10.1016/S0921-8009(99)00012-9
- Hair-JR, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5 Ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hillery, M., Nancarrow, B., Griffin, G., & Syme, G. (2001). "Tourist perception of environmental impact. *Annals of Tourism Research*", 28(4), 853–866.
- Ishihara, H., & Pascual, U. (2008). Social capital in community level environmental governance: A critique. *Ecological Economics*, 68(5), 1549–1562. doi:10.1016/j.ecolecon.2008.11.003
- Lassala, C., Apetrei, A., & Sapena, J. (2017). Sustainability matter and financial performance of companies. *Sustainability*, 9(9), 1498.
- Katris, G., Kirykou, E., & Bentsou, D. (2015). "The importance of environmental management and the benefits of its implementing both for large as well as for medium and small- sized hotel units". *Proceedings of the 14^a International Conference on Environmental Science and Technology - Rhodes, Greece*, (September), 3–5.
- Klassen, R. D., & McLaughlin, C. P. (1996). "The Impact of Environmental Management on Firm Performance". *Management Science*, 42(November), 1199–1214. doi:10.1287/mnsc.42.8.1199
- Lacombe. (2009). "*Teoria Geral da Administração*". São Paulo: Saraiva
- Levin, J., Fox, J. A., & Forde, D. R. (2012). "*Estatística para Ciências Humanas*" (11 ed., p. 458). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Marôco, J. (2014). "*Análise de Equações Estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*" (2 ed.). Pêro Pinheiro: CAFELESA.
- Maroco, J. (2010). *Análise Estatística. Com utilização do SPSS*. Lisboa: Edicoes Silabo.
- Millar, M., & Baloglu, S. (2008). "Hotel Guests ' Preferences for Green Hotel Attributes". *University of San Francisco - USF Scholarship Repository*.
- Mota, J. A. (2009). "*O valor da natureza: economia e política dos recursos naturais*. Rio de Janeiro: Garamond".
- OMT, O. M. do T. (1994). No Title.
- Orsato, R. J. (2012). "*Estratégias de Sustentabilidade: quando é lucrativo ser verde*". Rio de Janeiro: Qualitymark.
- de Paiva, N. V. M., & de Araújo, M. V. P. (2013). Participatory management and ecotourism in protected areas: the voice of the community through the Management Council. *Revista Brasileira de Ecoturismo*, 6(4), 11-26.
- Pérez-Nebra, A. R., & Torres, C. V. (2010). "Medindo a imagem do destino turístico: uma pesquisa baseada na teoria da resposta ao item". *RAC*, 14(5).
- Philippi-JR, A. (2007). "*Empresas, desenvolvimento e ambiente*". Barueri: Manole.

- Pilati, R., & Laros, J. A. (2007). Modelos de equações estruturais em psicologia: conceitos e aplicações. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 23(2), 205–216. doi:10.1590/S0102-37722007000200011
- Pires, P. dos S. (1998). "A dimensão conceitual do ecoturismo". *Turismo-Visão E Ação*, 1(1).
- Rezaee, Z., & Tuo, L. (2017). Voluntary disclosure of non-financial information and its association with sustainability performance. *Advances in accounting*, 39, 47-59.
- Ruiz, M. A., Pardo, A., & Martín, S. (2010). Modelos de Ecuaciones Estructurales. *Papeles Del Psicológico*, 31(1), 34–45
- Sachs, I. (2009). "*Caminhos para o desenvolvimento sustentável*". Rio de Janeiro:
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa* (3 ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Schnitman, T. (2014). População tradicional , adaptações culturais e o ecoturismo, 1016– 1027.
- Thomas, J. M., & Callan, S. J. (2010). "*Economia Ambiental: aplicação, política e teoria*". São Paulo: Learning, Cengage.
- Tilley, F. (1999) The Gap between the Environmental Attitudes and the Environmental Behavior of Small Firms. *Business Strategy and the Environment*, 8, 238-248. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0836\(199907/08\)8:4<238::AID-BSE197>3.0.COM;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0836(199907/08)8:4<238::AID-BSE197>3.0.COM;2-M)
- Varian, H. R. (2016). "*Micro economia: uma abordagem moderna*" (9th ed., p. 806). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Weaver, D. B., & Lawton, L. J. (2007). "Twenty years on: The state of contemporary ecotourism research. *Tourism Management*", 28, 1168–1179. doi:10.1016/j.tourman.2007.03.004
- Zanini, M. T. (2007). "*Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa, pessoas, motivação e construção de valor*" (p. 183). Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.
- Zylbersztajn, D., & Lins, C. (2010). "*Sustentabilidade e Geração de Valor: a transição para o século XXI*". Rio de Janeiro: Elsevier.