

GESTÃO EM AGÊNCIAS DE ECOTURISMO E SUA INSERÇÃO NO CONTEXTO DA SUSTENTABILIDADE¹

MANAGEMENT IN ECOTOURISM AGENCIES AND THEIR INSERTION IN THE CONTEXT OF SUSTAINABILITY¹

Bely Clemente Camacho PIRES*

RESUMO

O ecoturismo surge como forma de conservar o meio ambiente e como resposta à necessidade de mudança do padrão de desenvolvimento econômico para desenvolvimento sustentável. Nesse contexto, ressalta-se o papel das agências de ecoturismo, responsáveis pelo deslocamento do turista de um meio urbano para um meio geralmente rural, cujos atrativos turísticos são ecossistemas ou manifestações culturais sujeitos a impactos negativos. Estas organizações deveriam obedecer a uma série de princípios de sustentabilidade que, uma vez incorporados ao seu processo gerencial, possibilitariam a existência de visitas pouco impactantes. Contudo, fatores como falta de informação, serviço inadequado de fornecedores, difícil diálogo com o governo e gerenciamento pouco estruturado dificultam essa situação.

Palavras-chave: Desenvolvimento Sustentável; Turismo; Ecoturismo; Administração de Empresas; Gestão Ambiental.

ABSTRACT

Ecotourism is emerging as a way of preserving the environment and as a response to the necessity of changing the economical development pattern in order to achieve sustainable development. In this context, the role of ecotourism agencies is highlighted, since they are responsible for the moving of the tourist from a generally urban environment to a rural one, where the tourism attractions include ecosystems and cultural manifestations that are sensitive to a negative impact. These agencies should follow a series of sustainability principles which, once integrated into their managerial processes, would enable the provision of low impact visits. However, factors such as a lack of information, inadequate services of suppliers, lack of effective dialogue with governments and inadequately structured management make the situation difficult.

Key words: Sustainable Development; Tourism; Ecotourism; Management; Environmental Management.

INTRODUÇÃO

Tem-se observado constantemente a importância dada ao turismo, seja quanto à repercussão econômica que sua atividade gera, seja pela necessidade crescente de lazer do habitante das grandes cidades, angustiado pela má qualidade de vida, oferecida pelo meio urbano. Partindo-se dos mesmos temas: atividade econômica e qualidade de vida, chega-se a outra questão bastante discutida no mundo atual: o meio ambiente, que vem sofrendo constantes impactos negativos em nome de um desenvolvimento econômico, que não considera a variável ecológica, causando desta forma a poluição do meio físico, destruição do meio biológico e descaracterização do meio antrópico, ou seja, queda de qualidade de vida.

INTRODUCTION

The importance given to tourism has been observed constantly, either in relation to its economic repercussions or because of the increasing leisure requirements of inhabitants of large cities, who are unhappy about the poor quality of life offered by the urban environment. From these themes - economic activity and quality of life - another hotly debated issue arises: the environment. The environment has been suffering continuous negative impact in the name of economic development, which disregards the ecological variables, causing pollution of the physical environment, destruction of biological harmony and de-characterization of the anthropic environment, that is, loss in quality of life.

* Mestre em Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

* *Master's Degree in Administration in the Faculty of Economics, Administration and Accounting of the University of São Paulo.*

Embora a abordagem inicial dê motivos para se entender que o turismo seria a solução para resolver problemas econômicos e sociais, as experiências relatadas por vários autores demonstram que, do ponto de vista ambiental, o turismo não tem apresentado resultados satisfatórios. Ao contrário, vem incrementando o processo de degradação do meio ambiente, por meio de equipamentos turísticos inadequados aos locais visitados e fluxo turístico, em desacordo com a capacidade de recepção destes mesmos locais.

A resposta para o problema da degradação ambiental, causada pelo modelo econômico até hoje adotado é o chamado desenvolvimento sustentável, que visa o bem estar das populações por tempo ilimitado e, portanto, leva à reflexão sobre padrões atuais de consumo e utilização de recursos renováveis e não renováveis. Contemplando o turismo sob este enfoque, chega-se ao chamado turismo sustentável, que basicamente visa o atendimento das necessidades de lazer dos turistas e a necessidade de desenvolvimento das localidades visitadas, sem que isso comprometa o meio ambiente no qual se dá a visita. Neste sentido, o Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo e Ministério do Meio Ambiente e da Amazônia Legal entendem que a indústria de viagens e turismo “depende umbilicalmente de uma gestão sustentada dos patrimônios natural e cultural” (Barros II e La Penha, 1994, p.6). Uma forma de empreender um turismo neste nível seria o ecoturismo ou turismo ecológico, que tem como base fundamental a conservação do meio ambiente, a educação ambiental, principalmente do turista, e o desenvolvimento da localidade visitada. Contudo ainda é questionável a viabilidade deste tipo de turismo, embora muitos afirmem praticá-lo. Tal situação deve-se à complexidade de cuidados e inter-relacionamentos exigidos por tal atividade, pois envolve governos, no que se refere à infra-estrutura adequada a este tipo de turismo e normas regulamentadoras de visita; sociedade civil, no que se refere à mobilização de organizações do terceiro setor, como organizações não governamentais envolvidas com a questão ambiental; comunidade científica, no que se refere a pesquisas de apoio para compreensão dos impactos sobre o meio ambiente, decorrentes das visitas e as soluções possíveis para minimizar ou evitar tais impactos; a iniciativa privada, no que se refere à comercialização de produtos ecoturísticos, sejam serviços de hospedagem, alimentação, transporte, entretenimento e operacionalização de viagens. O foco deste artigo recai exatamente sobre este último ator, a agência de ecoturismo, responsável pelo deslocamento de turistas de centros urbanos para um meio diferente, geralmente rural, onde as pessoas

Although the initial approach gave reasons to believe that tourism would be the solution to social and economic problems, some authors reported experiences which show that, from an environmental point of view, tourism has not been showing satisfactory results. On the contrary, it is hastening the process of environmental degradation through the use of inadequate tourist equipment at tourism destinations and an inappropriate tourism flow in relation to the reception capacity of those destinations.

The answer to the problem of environmental degradation caused by the economic model that has been adopted up until now is sustainable development. Sustainable development is aimed at the long-term well being of the population and therefore leads to a consideration of the current consumption patterns and the use of renewable and non-renewable resources. Analyzing tourism from this perspective leads to what is known as sustainable tourism, which basically aims to satisfy the leisure needs of tourists and develop destinations without compromising the environmental ambience of the place being visited. In this sense, the Ministry of Industry, Commerce and Tourism and the Ministry of the Environment and the Legal Amazonia believe that the tourism and travel industry “utterly depends on the sustained management of the natural and cultural heritage” (Barros II e La Penha, 1994, p.6). One way of carrying out tourism at this level would be through the use of ecological tourism or ecotourism, which is based on the preservation of the environment, the environmental education of tourists, and the development of the destination. However, the viability of this kind of tourism is still in question, even though many claim to have been practicing it. This situation is due to the complexity of considerations and interrelationships demanded by this kind of activity, since it involves: (1) governments, concerning the provision of appropriate infrastructures for this type of tourism and visiting regulations, (2) the civil society, in connection with mobilization of third sector organizations such as non-governmental organizations embracing environmental issues, (3) the scientific community, for support research in order to provide an understanding of the impacts on the environment caused by tourist visits and possible solutions to minimize or avoid these impacts, and (4) the private sector, concerning the trade of ecotourism products, such as hospitality services, food, transport, entertainment and travel operations. This article focuses on the latter element, that is, the ecotourism agency, which is responsible for moving tourists from urban centers to a different, generally rural, environment, where they seek more

buscam maior contato com a natureza, algo de difícil acesso em grandes cidades. Como todos os outros atores, uma agência de ecoturismo deve seguir uma série de orientações pertinentes à filosofia do ecoturismo, de modo a possibilitar a proteção e a educação ambiental e o desenvolvimento das localidades visitadas. A questão que se coloca é: será que estas organizações estão de fato internalizando os princípios de ecoturismo em sua rotina de trabalho? Como é esta rotina de trabalho e o que influencia seu grau de responsabilidade ambiental?

Tais questões foram estudadas a partir de uma dissertação de mestrado, cujos sujeitos de pesquisa foram quatro agências de ecoturismo da cidade de São Paulo. Este artigo visa sintetizar esta pesquisa e seus principais resultados, esperando que estas informações possam contribuir para outras reflexões, novas propostas e principalmente a melhoria do ecoturismo no Brasil.

REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento da pesquisa foram levantados seis temas, que formam a base teórica do estudo. Esses temas são: desenvolvimento sustentável, turismo, turismo sustentável, ecoturismo, gerenciamento em pequenas empresas e gestão ambiental.

Em relação ao desenvolvimento sustentável, buscou-se inicialmente entender o significado de meio ambiente e ecologia. Para Sachs, “meio ambiente inclui o natural, as tecnoestruturas criadas pelo homem (ambiente artificial) e o ambiente social (ou cultural). Inclui todas as interações entre os elementos naturais e a sociedade humana. Assim, meio ambiente inclui os domínios ecológico, social, econômico e político” (Tommasi, 1993, p.11). Para o professor Henrique Rattner (1990, p.A02), meio ambiente significa: “o produto da interação entre Homens e a Natureza e, de interação entre os próprios Homens, em espaço e tempo concretos e com dimensões históricas e culturais específicas, que expressam também o significado político e econômico das mudanças que se pretendem induzir ou sustar.”

No que se refere à Ecologia, em 1969, Haeckel propôs a seguinte definição: “Por ecologia, entendemos o corpo do saber concernente à economia da natureza - o estudo de todas as relações do animal com seu meio ambiente inorgânico e orgânico; isso inclui, antes de mais nada, as relações amigáveis ou hostis com os animais e as plantas com os quais entra, direta ou indiretamente, em contato” (Acot, 1990, p.28). Atualmente, a ecologia incorpora aspectos legais, morais, socioeconômicos, políticos e outros, “caracterizando a multidisciplinaridade das relações que ocorrem em todo e qualquer ecossistema, entre seres bióticos e aspectos abióticos” (Pellegrini,

harmony with nature, which is extremely difficult in large cities. As with any other party involved, the ecotourism agency must follow a series of guidelines concerning the philosophy of ecotourism, enabling environmental protection and education and the development of the visited destinations. The questions are: are those organizations in fact assimilating ecotourism principles into their day-to-day work? What does this day-to-day work consist of, and what factors influence their level of environmental responsibility?

Such questions were studied as the basis of a Masters Degree thesis, in which the subjects of research were four ecotourism agencies from São Paulo. This article aims to bring together this research and its principal results so that the information may contribute to other works, new suggestions and, above all, to the improvement of ecotourism in Brazil.

THEORETICAL FRAMEWORK

In order to develop the research, six themes that form the theoretical basis of the study were raised. These themes are: sustainable development, tourism, sustainable tourism, ecotourism, management of small sized firms, and environmental management.

Regarding sustainable development, the study first attempted to understand the meaning of “environment” and “ecology”. According to Sachs, “environment includes nature, man-made technical-structures (the artificial environment), and the social (or cultural) environment. It includes all interactions between natural elements and human society. Thus, the environment includes ecological, social, economical and political fields” (Tomasi, 1993, p.11). Professor Henrique Rattner (1990, pA02) believes that “environment” means: “the result of interaction between Man and Nature, and the interaction among men, in real space and time, and with historical and cultural dimensions that also express the political and economical meaning of changes which are brought about or halted”.

Concerning “Ecology”, in 1966 Haeckel proposed the following definition: “We understand ecology as being the body of knowledge regarding the economy of nature - the study of all relations between animals and their organic and inorganic environment; this includes, above all, friendly or hostile relationships with animals and plants, with whom they have direct or indirect contact” (Acot, 1990, p.28). Currently, ecology includes legal, moral, socio-economical and political aspects among others, “which characterize the multidisciplinary form of relationships that take place in any

1993, p.19). Percebe-se, portanto, a presença de três aspectos básicos, ao se tratar de meio ambiente: o meio físico, o meio biológico e o meio sociocultural.

Depois de uma série de eventos mundiais com o objetivo de discutir a questão ambiental, é apresentado em 1987, o conceito de Desenvolvimento Sustentável no relatório “Nosso Futuro Comum” definido como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades” (Comissão Mundial sobre Ambiente e Desenvolvimento, 1987, p.9).

Para se atingir o desenvolvimento sustentável, Sachs (1993) entende ser necessário considerar cinco dimensões de sustentabilidade: sustentabilidade social (melhor distribuição de renda); sustentabilidade econômica (gestão e alocação eficientes de recursos); sustentabilidade ecológica (priorização de recursos ou produtos renováveis, abundantes e ambientalmente inofensivos; redução de resíduos e poluição; limitação do padrão de consumo de países ricos e camadas sociais privilegiadas; tecnologias limpas; definição de regras para a proteção do meio ambiente); sustentabilidade espacial (equilíbrio entre os meios urbano e rural e adequada distribuição territorial de assentamentos humanos); sustentabilidade cultural (utilização dos conhecimentos de comunidades tradicionais nos meios de produção os quais se pretenda modernizar).

No Brasil, alguns importantes momentos para a questão ambiental dá-se em 1974, quando é criada a Secretaria Especial do Meio Ambiente, criada para cumprir exigências dos responsáveis por empréstimos a grandes obras públicas (Viola em Pádua e outros, 1987); 1975, quando a questão ambiental é contemplada no II Plano Nacional de Desenvolvimento (Maimon, 1992); 1981, quando a Lei 6938 estabelece objetivos e instrumentos da Política Nacional de Meio Ambiente (CIMA, 1991); 1986 quando é instituída a obrigatoriedade do Estudo de Impacto Ambiental e respectivo Relatório de Impacto Ambiental (RIMA) para determinados empreendimentos (Secretaria de Meio Ambiente de São Paulo, 1992); 1988, quando a Constituição brasileira é “a primeira no mundo a prever a avaliação dos impactos ambientais” (Maimon, 1992, p. 63); 1992, quando o Brasil sedia a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento - CNUMAD ou Eco92 (Barbieri, 1997); 1997, quando ocorre o evento Rio+5 para avaliação dos resultados da Eco92; 1998, quando é decretada a lei 9605, que prevê responsabilidades administrativas e penais para infrações ambientais (Milaré, 1998).

Ao se tratar de turismo, o que durante as décadas de 50, 60 e 70 era caracterizado como

ecosystem, between biotic beings and non-biotic aspects” (Pellegrini, 1993, p.19). Therefore, when dealing with the environment, three basic aspects may be observed: the physical environment, the biological environment, and the socio-cultural environment.

After a series of global events aimed at discussing the environmental issue, the concept of Sustainable Development was presented in 1987 in the report “Our common Heritage”, defined as “that which meets the present demand without compromising the possibility of future generations having their own needs met” (World Committee of Environment and Development, 1987, p.9).

In order to attain sustainable development, Sachs (1993) believes it necessary to consider five dimensions of sustainability: social sustainability (better income distribution); economical sustainability (efficient management and allocation of resources); ecological sustainability (prioritizing renewable, abundant and environmentally harmless products or resources; waste and pollution reduction; restriction of consumption patterns in wealthy countries and privileged social groups; clean technology; defining legislation for environmental protection); space sustainability (balance between urban and rural environments; appropriate territorial distribution of human settlements); and cultural sustainability (use of knowledge of traditional communities in production means that aim to modernize).

The following are some of the most significant events that have taken place in Brazil, concerning the environmental issue. In 1974, the Special Department of Environment was created in order to fulfil requirements of those responsible for loans and public construction projects (Viola and Pádua and colleagues, 1987); in 1975, the environmental issue was analyzed during the Second National Plan of Development (Maimon, 1992); in 1981, Law no. 6938 established the objectives and tools of the National Environment Policy (CIMA, 1991); in 1986, the Environmental Impact Study and its respective Environmental Impact Report (RIMA) were established as obligations for certain kinds of business (Environmental Department of São Paulo, 1992); in 1988, the Brazilian Constitution became “the first in the world to expect the assessment of environmental impacts” (Maimon, 1992, p.63); in 1992, the Conference of the United Nations on Environment and Development (CNUMAD) or the ECO92 took place in Brazil (Barbieri, 1977); in 1997, the RIO+5 summit took place in order to evaluate the results of ECO92; and in 1998, Law no. 9605, which determines managerial and

massivo, padronizado, rígido e de baixos custos, durante a década de 80 passa a ser flexível, segmentado e provedor de experiências turísticas enriquecedoras (Poon, 1994 e Fayos-Solá, Marín, Meffert, 1994). É, nas palavras de Poon (1994), o “velho turismo” (“*old tourism*”) dando lugar ao “novo turismo” (“*new tourism*”).

Na década de 90, o mexicano Oscar de La Torre propõe que “Turismo é um fenômeno social que consiste no deslocamento voluntário e temporário de indivíduos ou grupos de pessoas que, fundamentalmente por motivos de recreação, descanso, cultura ou saúde, saem do seu local de residência habitual para outro, no qual não exercem nenhuma atividade lucrativa nem remunerada, gerando múltiplas inter-relações de importância social, econômica e cultural” (Barreto, 1995, p.12). A única crítica que se faz em relação a esta definição é a não inclusão da questão ecológica (que não aparece em nenhuma definição vista) junto ao quadro social, econômico e cultural das inter-relações, geradas pelo fenômeno.

Atualmente, o turismo é estudado principalmente sob o enfoque sistêmico para descrever tanto o fenômeno como seus componentes. Para Acerenza (1991), o turismo é um fenômeno eminentemente social, que dá origem a várias atividades como transportes, alojamento, alimentação e outras que geram uma série de efeitos econômicos, sociais, culturais e ecológicos sobre o ambiente. Uma vez que os efeitos econômicos são os mais evidentes, o Turismo acaba sendo entendido como um fenômeno econômico. Conforme detalha Beni (1987), a estrutura de distribuição turística tem como composição básica:

- Intermediação de Serviços, feitos através de Agências de Viagens e Turismo, que operam viagens e organizam, contratam e executam programas, roteiros e itinerários de excursões, e as Agências de Viagens, que proporcionam ao cliente todos os elementos para a realização da viagem;
- Alojamento e alimentação: representado pela empresa hoteleira e restaurantes;
- Empresas de Transporte: encarregada de deslocar o turista até o produto turístico.

É a partir do conceito de desenvolvimento sustentável que nasce o conceito de turismo sustentável, que tem como objetivo a “gestão de todos os ambientes, recursos e comunidades receptoras, de modo a atender às necessidades econômicas, sociais, vivenciais e estéticas, enquanto que a integridade cultural, os processos ecológicos essenciais e a diversidade biológica dos meios humano e ambiental são mantidos através dos tempos” (GLOBE’90, citado por Ruschmann, 1994).

punitive responsibility in case of environmental infractions, was sanctioned (Milaré, 1998).

Tourism, which during the 1950s, 60s, and 70s was characterized as massive, standardized, inflexible and low cost, has, during the 1980s, become more flexible, segmented and a supplier of enriching experiences (Poon, 1994 and Fayos-Solá, Marín, Meffert, 1994). It is, according to Poon (1994), “old tourism” making way for “new tourism”.

During the 1990s, the Mexican Oscar de La Torre proposed that “Tourism is a social phenomenon which consists of the voluntary and temporary movement of individuals or groups that, for the basic purpose of recreation, leisure, culture or health, leave their usual places of residence, generating multiple interrelationships of social, economical and cultural significance” (Barreto, 1995, p.12). The only criticism of this concept is the non-inclusion of the ecological issue (which doesn’t appear in any of the discussed definitions) along with the social, economical and cultural implications generated by the phenomenon.

Currently, tourism is studied mainly from a systemic point of view in order to describe both the phenomenon and its components. According to Acerenza (1991), tourism is primarily a social phenomenon that generates various activities such as transport, accommodation and catering among others. These, in turn, cause a series of economical, cultural, social and ecological effects on the environment. Since the economic effects are the most obvious ones, tourism ends up being understood as an economic phenomenon. Beni (1987) itemizes the distribution structure of tourism as follows:

- The intermediary selling of services, through Travel and Tourism agencies that operate, organize, charter and carry out travel programs, itineraries and schedules, and Travel Agencies, which provide the clients with all the elements required for a journey;
- Accommodation and food, which is represented by the hospitality and catering industries;
- Transport, which is responsible for moving tourists to the tourism product (destination).

From the concept of sustainable development comes the concept of sustainable tourism, which aims at “the management of all environments, resources and destinations in such a way that all economical, social, aesthetic and living requirements are fulfilled, while cultural integrity, essential ecological processes and the biological diversity of the human cultures and environments

Segundo a instituição Tourism Concern (1992), turismo sustentável é aquele turismo que, juntamente com infra-estruturas associadas, podem tanto no presente como no futuro: operar dentro da capacidade natural para possibilitar a regeneração e produtividade dos recursos naturais; reconhecer a contribuição das pessoas e da comunidade, costumes e estilos de vida para a experiência turística; aceitar que essas pessoas devem receber uma parte equitativa dos benefícios econômico do turismo; ser guiados pelas necessidades da população local e comunidades receptoras.

Decorrente dessa ótica, surge o ecoturismo, atividade introduzida durante a década de 80, como uma estratégia criativa para a conservação do meio ambiente (Sims, 1994). Wight (1993) define como uma experiência de viagem naturalmente esclarecedora e que contribui para a conservação do ecossistema, ao mesmo tempo em que respeita a integridade da comunidade receptora. Ceballos-Lascurain define ecoturismo como “viagens por áreas pouco degradadas ou contaminadas, com o objetivo de admirar, desfrutar e estudar seus recursos naturais e animais, como também possíveis manifestações culturais destas regiões” (Hillel e outros, 1994, p.3). Elizabeth Boo afirma que o ecoturismo é um conceito complexo que precisa satisfazer muitos interesses, ou seja, *proteger os recursos naturais, ajudar as comunidades locais, educar os turistas e gerar lucro* (Sims, 1994). No Brasil, o Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo e Ministério do Meio Ambiente e da Amazônia Legal define o ecoturismo de forma bastante pragmática: “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” (Barros II e La Penha, 1994, p.19).

Diegues aborda esse tipo de turismo sob outra ótica: “A noção de mito naturalista, *da natureza intocada, do mundo selvagem* diz respeito a uma representação simbólica pela qual existiriam áreas naturais intocadas e intocáveis pelo homem, apresentando componentes num estado ‘puro’ até anterior ao aparecimento do homem” (Diegues, 1996, p.53). Estas áreas protegidas do contato humano seriam a origem das unidades de conservação, como parques e reservas. Estas unidades também teriam sido criadas para que a população urbana pudesse “refazer as energias gastas na vida estressante das cidades e do trabalho monótono” (Diegues, 1996, p.13). “Nessa linha de pensamento, o chamado ‘turismo ecológico’, realizado em parques e reservas está também imbuído desse neomito de natureza intocada e selvagem” (Diegues, 1996, p.62) e portanto o turismo em

are sustained in the long-term” (GLOBE’90, quoted by Rushman, 1994).

According to the organization Tourism Concern (1992), sustainable tourism is tourism which, along with the associated infrastructure is able, both at present and in the future, to: operate within the natural capacity in order to enable regeneration and productivity of natural resources; recognize the contribution of individuals, the community, its habits and life styles, to the tourism experience; accept that those individuals should receive an equal share in economic benefits arising from tourism; and be guided by the needs of the local population.

Ecotourism arises from this perspective. It was introduced during the 1980s as a creative strategy for environmental preservation (Sims, 1994). Wight (1993) defines it as a naturally enlightening travel experience, which contributes to the preservation of the ecosystem, while at the same time respecting the integrity of the receiving communities. Ceballos-Lascurain defines ecotourism as “travel in areas that haven’t deteriorated or been spoilt, with the aim of admiring, enjoying and studying natural resources and animals, as well as possible cultural attractions of these regions” (Hillel and others, 1994, p.3). Elizabeth Boo claims that ecotourism is a complex concept which must satisfy many interests, that is, *protect natural resources, help local communities, educate tourists and generate profits* (Sims, 1994). In Brazil, the Ministry of Industry, Commerce and Tourism and the Ministry of Environment and Legal Amazonia, define ecotourism in a rather pragmatic manner: as “a segment of tourism activity that uses the natural and cultural heritage, in a sustainable way, stimulates its conservation, and searches for an environmental awareness through the interpretation of environment, while promoting the well-being of the populations involved” (Barros II e La Penha, 1994, p.19)

Diegues approaches this kind of tourism from another perspective: “The idea of the nature myth, *of unspoiled nature, and of a wildernesses*, that symbolically represents the existence of areas of nature untouched and untouchable by man, where the elements are still in their ‘pure’ state, as they were before the appearance of man” (Diegues, 1996, p.53). These areas, protected from human influence, would be the origin of conservation areas, such as parks and reserves. They would also be created so that the urban population could recharge the energy spent on the stresses of city life and monotonous work routines” (Diegues, 1996, p.13). “Within this line of thought, the so-called “ecological tourism”, which takes place in parks and reserves, is also imbibed with this neo-myth of untouched nature

unidades de conservação seria um fenômeno urbano, o que reforça a visão de Krippendorf a respeito do turismo em nossa sociedade industrial, marcada pela “monotonia do cotidiano, a fria racionalidade das fábricas, dos escritórios, dos imóveis residenciais e da infra-estrutura rodoviária, o empobrecimento das relações humanas, a repressão dos sentimentos, a degradação da natureza, e a perda do natural. (...) Para encontrarmos uma compensação a tudo o que nos falta no cotidiano, para tudo o que perdemos ou que desapareceu, viajamos, desejamos nos liberar da dependência social, nos desligar e refazer as energias (...)” (Krippendorf, 1987, p. 17).

Para o Ministério da Indústria Comércio e Turismo e Ministério Meio Ambiente e Amazônia Legal os benefícios gerados pelo ecoturismo são: diversificação da economia regional, geração de empregos, fixação da população na localidade, melhorias na infra-estrutura, alternativas de arrecadação de recursos para as Unidades de Conservação e diminuição do impacto negativo sobre o patrimônio natural e cultural. Dentre os impactos negativos possíveis, causados pelo ecoturismo, o documento cita as alterações na paisagem, topografia, sistema hídrico, depredação de recursos naturais florísticos e faunísticos. Há também o impacto sobre a população local, no que diz respeito a conflitos culturais, dado que a presença do turista pode gerar valores incompatíveis com os valores locais (Barros II, La Penha, 1994).

No Brasil, em 1994, foi criado o documento “Diretrizes para Uma Política Nacional de Ecoturismo” (Brasilturis Jornal, 1994), cujos objetivos são:

- “compatibilizar as atividades de ecoturismo com a conservação das áreas naturais;
- fortalecer a cooperação interinstitucional;
- possibilitar a participação efetiva de todos os segmentos atuantes no setor;
- promover e estimular a capacitação de recursos humanos para o ecoturismo;
- promover, incentivar e estimular a criação e melhoria da infra-estrutura para a atividade de ecoturismo;
- promover o aproveitamento do ecoturismo como veículo de educação ambiental.” (Barros II e La Penha, 1994, p.21)

É inegável o potencial brasileiro para o ecoturismo, dada a diversidade de fauna, flora e de manifestações culturais. Destacam-se os seguintes ecossistemas: Floresta Amazônica, Mata Atlântica, Cerrado, Pantanal, Caatinga, Floresta de Araucária, Campos do Sul, Manguezal, Zonas Costeiras e Insulares (Barros II, La Penha, 1994).

and unspoiled wildernesses” (Diegues, 1996, p.62). So, tourism in conservation areas would be an urban phenomenon, which enforces Krippendorf’s view concerning tourism in our industrial society, which is noted for the “day-to-day monotony, the cold rationality of factories, offices, houses and road infrastructures, the impoverishment of human relationships, the repression of feelings, the destruction and loss of nature. (...) In order to compensate for everything we miss in our day-to-day life, everything we have lost or everything that has disappeared, we travel, trying to free ourselves from social dependence, switching ourselves off to recharge our energies (...)” (Krippendorf, 1987, p.17).

According to the Ministry of Industry, Commerce and Tourism and the Ministry of Environment and Legal Amazonia, the benefits generated by ecotourism are: the diversification of the regional economy, the generation of jobs, the settlement of the local population, the improvement of infrastructure, alternative resources for the Conservation Areas, and the reduction of the negative impact on the natural and cultural heritage. Among the possible negative impacts that can be caused by ecotourism, the report mentions alterations in landscape, topography, and water system, as well as the destruction of natural flora and fauna. There is also an impact on the local population with regard to cultural conflicts, since the presence of tourists may bring about values which are incompatible with local ones (Barros II, La Penha, 1994).

In 1994, the Brazilian report “Directives for a National Policy of Ecotourism” (Brasilturis Journal, 1994) was published. The main goals of the report are the following:

- “to harmonize ecotourism activities with the conservation of natural areas;
- to strengthen cooperation between institutions;
- to enable effective participation of all segments within the sector;
- to promote and stimulate the preparation of human resources capable of acting in the ecotourism sector;
- to promote and stimulate the creation of a better infrastructure for ecotourism;
- to promote the efficient use of ecotourism as a mean of environmental education.” (Barros II and La Penha, 1994, p.21)

Brazilian potential for ecotourism is undeniable given the diversity of fauna, flora and cultural attractions. Some ecosystems can be emphasized: the Amazonian Rain Forest; the

Por outro lado, atores envolvidos com o ecoturismo e não ligados ao Governo vêm se organizando no sentido de aprimorar a atividade no país. Um dos primeiros resultados concretos foi a criação do Instituto de Ecoturismo do Brasil (IEB), que agrega empresas do setor, escolas, consultores e entidades ambientalistas entre outros. O IEB entende que sua missão é promover o desenvolvimento do ecoturismo no Brasil e tem como objetivo “unir o setor privado de ecoturismo para discutir seus problemas e encontrar soluções comuns” (IEB, 1998).

Em relação às agências de ecoturismo na cidade de São Paulo, Marincek (1996) relata que as primeiras viagens com o objetivo de estudo do meio são realizadas durante a década de 60 por Domingos de Toledo Piza, presidente da Toledo Piza Empreendimentos Turísticos Ltda. e por Nícia Wendel Magalhães, fundadora da Eco Associação, ONG que recentemente tornou-se agência de ecoturismo. Outras agências iniciaram suas atividades durante a década de 80, sendo a maioria dos proprietários, professores que gostavam de viajar. No final da década de 80 e início da década de 90 surgem novas agências, cujos proprietários são, em sua maioria, guias ou funcionários das primeiras agências.

Para direcionar o ecoturismo, foram desenvolvidos códigos de ética que, segundo Sims (1994), embora sejam muito bons, não são obrigatórios. Um documento, que apresenta diretrizes especificamente para operadoras de ecoturismo, foi formulado por The Ecotourism Society (1993) e está dividido em programas que abrangem os seguintes itens:

1. Programas Preliminares - informação e educação do visitante: preparar os turistas para minimizar seus impactos negativos durante a visita a ambientes e culturas sensíveis;

2. Programas para Roteiros: preparar os viajantes para cada contato com a cultura local e com os animais e plantas nativos; minimizar os impactos dos visitantes sobre o meio ambiente e a cultura local, através da distribuição de literaturas e briefings, do exemplo do guia, e empregando ações corretivas;

3. Programas de Monitoramento: utilização adequada do guia turístico e grupos de visitantes, pequenos o suficiente para que o menor impacto possível sobre o ambiente seja assegurado. Evitar áreas inadequadamente administradas e excessivamente visitadas;

4. Programas de Gerenciamento: esclarecer e envolver todos os indivíduos da empresa (sócios e funcionários) em todos os aspectos da política da organização para prevenir impactos sobre o meio ambiente e cultura da localidade visitada; proporcionar a todos os indivíduos da empresa acesso a programas que objetivem a melhoria na

Atlantic Forest; the *Cerrado*, the *Pantanal*, the *Caatinga*, the *Araucaria* Forest, the South *Pampas*, the *Manguezal*, and Coastal and Islander zones (Barros II, La Penha, 1994).

On the other hand, non-governmental participants involved with ecotourism are starting to organize themselves as a means of improving this activity in the country. One of the first results of this was the creation of the Brazilian Institute of Ecotourism (IEB), which unites companies working in the sector, schools, consultants and environmentalist groups, among others. The IEB understands that its mission is to promote tourism development in Brazil, aiming at “uniting ecotourism and the private sector in order to discuss their problems and try to find common solutions” (IEB, 1998).

Regarding the ecotourism agencies in the city of São Paulo, Marincek (1996) said that Domingos de Toledo Piza (CEO of Toledo Piza Empreendimentos Turísticos Ltda) and Nícia Wendel Magalhães (founder of the Eco Association, a Non Governmental Organization (NGO) that was recently turned into an ecotourism agency) were the first to travel with the aim of studying the environment, during the 1960s. Other agencies started their activities during the 1980s, most of them being owned by teachers that enjoyed travelling. At the end of the 1980s and beginning of the 1990s, new agencies appeared, and the owners of which were mostly tour guides or former employees of the early agencies.

In order to give direction to ecotourism, ethical codes were developed, which, while not mandatory, are mostly beneficial according to Sims (1994). The Ecotourism Society (1993) formulated a report presenting policies specifically for ecotourism operators. This report is divided into programs that encompass the following items:

1. Preliminary Programs - visitor information and education: prepare tourists to minimize negative impacts during their visits to sensitive environments and cultures;

2. Programs of itineraries: prepare travelers for each contact with local culture, animals and plants; minimize the visitors’ impacts on the local environment and culture through distribution of briefings and literature, the example of a good guide and the use of corrective action;

3. Monitoring programs: appropriate utilization of tour guides and small groups of visitors in order to ensure the least possible impact on the environment. Avoid inadequately managed and excessively visited areas;

4. Management programs: enlighten and involve everyone in the company (partners and

comunicação e atendimento ao cliente de modo a sensibilizá-lo sobre as questões culturais e ambientais; contribuir com a conservação das regiões visitadas; promover a competitividade dos serviços locais em todos os aspectos da indústria turística;

5. Checklist das Acomodações Locais: oferecer acomodações que não impliquem em desperdício dos recursos locais ou em destruição do meio ambiente e que proporcionem ampla oportunidade de aprendizado sobre o meio ambiente local e o intercâmbio com a comunidade visitada.

No caso brasileiro, durante o I Congresso Nacional de Ecoturismo, realizado em Bertioga (SP), em 1996, é elaborado um Código de Ética (presenciado por esta autora) cujo conteúdo é apresentado a seguir:

“A) Operadoras, Agências e Profissionais de Turismo: promoção que realmente conserve os recursos naturais, sociais e culturais, em sintonia com os interesses das comunidades locais;

B) Com as comunidades: respeito à cultura, usos e costumes das comunidades locais pelos operadores e usuários, zelando para que qualquer benefício econômico, cultural e social seja compartilhado com as mesmas, inclusive priorizando a utilização de mão-de-obra, produtos e serviços locais;

C) Com os destinos: obedecer aos parâmetros, no cálculo do limite aceitável de alteração ambiental, onde não determinados, obedecendo à capacidade de suporte de cada ecossistema;

D) Com os clientes: respeitar o cliente, observando todos os itens que foram ofertados na venda do produto ecoturístico. Todos os clientes têm o direito de ser guiados da mesma forma. Ter sempre presente a seriedade profissional e a responsabilidade da função. Zelar pelo patrimônio natural em uso, em conformidade com as legislações federal, estadual, municipal e privada, vigentes no local visitado;

E) Os casos de inobservância deste código serão julgados por um Comitê de Ética, constituído de no mínimo três e um máximo de cinco associados, mais um representante dos usuários. Este Comitê se reunirá a partir do recebimento de cada denúncia por escrito e definirá as punições cabíveis. As decisões deste Comitê serão soberanas.” (IEB, 1996, p.3)

Do ponto de vista da empresa, que opera o ecoturismo, é importante ressaltar que geralmente se trata de pequenas empresas, tipo de organização que além de favorecer a menor concentração e o maior dinamismo de mercado, a melhor distribuição

employees) regarding all aspects of political organization in order to prevent negative impact on the destination environment and culture; proportionate access to everyone in the firm to programs aimed at improving communication and client support, so that they become sensitive to cultural and environmental matters; contribute to the conservation of destinations; promote competition among local services, in all aspects of the ecotourism industry;

5. A Checklist of local accommodation: offer accommodation that does not waste natural resources or destroy the environment and that provides ample learning opportunities about the local environment and an interchange with the local community.

In the case of Brazil, an Ethical code was established during the 1st National Congress of Ecotourism in Bertioga (SP), in 1996 (at which the author was present). The code stated the following:

A) “Tour Operators, Agencies and Tourism professionals: promotion that really preserves natural, social and cultural resources, in harmony with the local community interests;

B) Communities: respect of culture, habits and customs of local communities, by both users and operators, sharing any economic, cultural and social benefits among locals, including the use of labor force, products and services;

C) Destinations: keep within acceptable limits of environmental alteration, wherever not established, according to the support capacity of each ecosystem;

D) Clients: respect the client, observing all items offered during the sale of the ecotourism product. All clients are entitled to the same kind of guidance. They must receive services with adequate seriousness and responsibility for the job. Look after natural heritage that is being used, according to federal, state and municipal legislation, as well as private rules, which apply at the visited place;

E) In the case of acts in non-accordance with this code, these are to be judged by an Ethics Committee, which is composed of at least three and not more than five associates, plus a user representative. This Committee will gather after each written indictment received and will define the appropriate punishment. The decisions of this Committee will be final.” (IEB, 1996, p.3)

From the point of view of a company operating in ecotourism, it is important to emphasize that these are generally small-sized companies.

de renda, redução de problemas inflacionários e a geração de empregos, é capaz de se adaptar rapidamente a ambientes instáveis (Kruglianskas, 1996). Estima-se ainda que, no Brasil, pequenas e micro empresas sejam responsáveis por 70% da força de trabalho e 21% do PIB nacional e embora demonstrem tamanha importância, ainda sofrem pela escassez de abordagens gerenciais, que permitam uma administração mais adequada de seus negócios (Kruglianskas, 1996).

A presença de alguns elementos básicos de administração certamente contribuem muito para a permanência deste tipo de organização. Tais elementos, descritos por Fayol (1942) que pertence à Escola Clássica de Administração (Motta, 1985), são o planejamento, organização, direção e controle.

O planejamento é o “processo de definir objetivos ou resultados a serem alcançados, bem como os meios para atingi-los” (Maximiano, 1995, p.197). A organização é “o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; é também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério” (Maximiano, 1995, p.61). A direção “é o processo de mobilizar e acionar os recursos, especialmente as pessoas, para realizar as atividades que conduzirão aos objetivos” (Maximiano, 1995, p.61). Neste processo de direção uma característica de grande importância que define o inter-relacionamento do dirigente com seus funcionários é a liderança, ou seja, “Influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos” (Chiavenato, 1993). A liderança pode ser autocrática, onde o líder determina as diretrizes, as providências para execução de uma tarefa e a distribuição de tarefas, sem nenhuma participação do grupo; democrática, onde o líder auxilia o grupo, que decide as diretrizes, as providências para execução de uma tarefa e a distribuição de tarefas; liberal, onde o líder tem uma participação mínima sobre as decisões do grupo. O último processo administrativo citado por Fayol (1942), o controle, consiste em verificar se os acontecimentos estão de acordo com o planejado, de modo que se possa detectar e corrigir os erros que eventualmente ocorram.

Muitas vezes, as empresas de pequeno porte deparam-se com problemas decorrentes do mau uso (ou da não utilização) destas características básicas da administração. Bortoli Neto (1980) identificou em sua pesquisa, os problemas mais frequentes nas pequenas empresas, conforme modelo do prof. Costa Gomes, sendo que no setor de serviços, no qual atuam as operadoras de ecoturismo, destacam-se os seguintes problemas de recursos: estrutura organizacional inadequada (cargos e funções mal definidos e baixo aproveitamento do potencial dos

This kind of organization not only favors the lowest concentration and highest dynamism of the market, the best income distribution, reduction of inflationary problems, and job generation, but is also capable of adapting itself quickly to unstable environments (Kruglianskas, 1996). It is estimated that in Brazil, small and micro firms are responsible for 70% of the labor force and 21% of the GDP, and although they are so significant in number, they still suffer from inadequate managerial approaches that could enable better management of their businesses (Kruglianskas, 1996).

The presence of several basic management elements contributes a lot to the continuity of this kind of organization. These elements, described by Fayol (1942), who belongs to the Classic School of Management (Motta, 1985), are planning, organization, direction and checking.

Planning is “the process of defining objectives or goals to be reached, as well as the means to reach them” (Maximiano, 1995, p.197). Organization is “the process of defining the work to be done and the responsibility for its accomplishment; it is also the process of distributing available resources according to a specific criterion” (Maximiano, 1995, p.61). Direction is “the process of mobilizing and managing resources, specifically personnel, in order to carry out the activities that will lead to the objectives” (Maximiano, 1995, p.61). In this process of directing, leadership is a characteristic of great significance, and one that defines the interrelationship between managers and employees. In other words, it is “the interpersonal influence which is exerted in a situation and directed through the process of human communication to the execution of one or more specific objectives” (Chiavenato, 1993). Leadership may be autocratic, with the leader choosing policies, the way tasks are carried out and the distribution of tasks, without seeking the opinion of the group; democratic, in which the leader helps the team decide their policies, the way to carry out tasks and the distribution of tasks; and liberal, where the leader has a minimal role over group decisions. The last managerial process mentioned by Fayol (1942), checking, consists of ensuring everything is happening according to plan, so that eventual errors can be detected and corrected.

Small-sized companies are frequently faced with problems caused by wrong use (or not using at all) of these fundamental management principles. In his research, Bortoli Neto (1980) identified the most frequent problems in small firms according to Professor Costa Gomes’ model. In the services sector, where the majority of ecotourism operators act, the following resource problems were highlighted: inadequate organizational structure

funcionários); insuficiência informativa no sistema de controle de gestão (informações básicas internas e externas à empresa não são acessadas com a rapidez necessária); não realização de controle dos orçamentos (os gastos incorridos e os orçados não são comparados). Kruglianskas (1996) também apresenta dados sobre barreiras à competitividade, enfrentadas por pequenas e médias empresas do setor industrial, segundo áreas funcionais: alta administração (há deficiências no planejamento estratégico e na prontidão para enfrentar impactos decorrentes das mudanças no contexto dos negócios); Marketing (ameaça da concorrência; falta de agressividade e eficiência dos vendedores; uso de adequadas técnicas de comunicação em marketing); Recursos Humanos (problemas quanto ao treinamento, contratação e substituição de funcionários).

Segundo Siegel e outros (1993), em abordagem mais específica relativa a planejamento, afirmam que o conteúdo de um plano de negócios deve conter: descrição da natureza da empresa, suas atividades e seus objetivos; seu produto e serviços; plano de marketing (definição da demanda desse produto ou serviço; determinação da concorrência e seus efeitos; quais as estratégias de marketing a serem utilizadas, no que se refere a preço, ponto de distribuição, promoção e localização; pesquisa de mercado, previsão de vendas e material de apoio, que contenha informações importantes para embasar o que foi escrito); plano operacional (desenvolvimento do produto ou serviço, o que pode garantir sua posição competitiva no mercado; influências externas); estrutura organizacional (o relacionamento e divisões de responsabilidades da empresa) e aspectos do gerenciamento de pessoal; natureza jurídica da empresa e as necessidades de capital e plano financeiro (por projeções que refletem o desempenho financeiro da empresa no futuro).

Dentro desse processo de gestão, surge a necessidade de tratar a questão ambiental de modo a atender os preceitos do desenvolvimento sustentável. Contudo, o tema não surge para o empresário como uma tomada de consciência ecológica ou preocupação com a proteção da natureza. Conforme a interessante comparação apresentada por Backer (1995), a preocupação com o meio ambiente passa a fazer parte da realidade empresarial, da mesma forma como ocorreu com a questão social: por meio dos grupos de pressão e da legislação. Isto porque tais campos (social e ambiental) não eram considerados de sua responsabilidade, não havendo portanto estratégias para a solução de problemas surgidos posteriormente. É durante a década de 90 que a Câmara de Comércio Internacional estabeleceu um conjunto de princípios referentes à gestão ambiental, denominado *Business Charter For Sustainable Development* (Donaire, 1995).

(positions and functions poorly defined and low utilization of employees' potential); insufficient information in the management checking system (external and internal information essential to the firm not being accessed with the required speed); and inaccurate budget control (amount spent and amount budgeted are not compared). Kruglianskas (1996) also presented data on barriers to competitiveness encountered in small and medium sized firms in the industrial sector, according to their functional areas: top management (there are deficiencies in strategic planning and in the readiness to face impacts of changes in the business environment); marketing (threat from competitors, lack of aggressiveness and efficiency of salesmen, and inappropriate use of marketing communication means); and human resources (problems regarding training, recruitment and replacement of employees).

According to Siegel and colleagues (1993), who use an approach more specifically related to planning, business plans must include: an outline of the nature of the company, its activities and goals, its products and services; a marketing plan (identification of products and services demand, competitors and their impacts, marketing strategies that are to be used regarding price, distribution, promotion and location, market research, sales estimates, and support material containing significant information to support what was written); an operational plan (development of products or services, ensuring a competitive market share; external influences); organizational structure (internal relationships and responsibilities); aspects of personnel management, the legal nature of the company, capital needs and financial plan (carried out using projections that show the estimated future financial performance of the company).

From this management process arises the need to deal with the environmental issue in a way that fulfils the principles of sustainable development. Nevertheless, small businesses have still not fully woken up to the need for ecological awareness or concern with nature protection. According to an interesting comparison made by Backer (1995), concern about the environment became an organizational reality in the same way as the social issue did: through pressure groups and legislation. Social and environmental issues were not considered a company responsibility, so there weren't any strategies for solving the problems that later appeared. It was only during the 1990s that the International Board of Trade established a set of principles concerning environmental management, which was called the *Business Charter For Sustainable Development* (Donaire, 1995).

Desta forma, para acompanhar os princípios, leis e regulamentações ambientais, o meio ambiente é incorporado na auditoria jurídica; para sensibilizar os funcionários de sua responsabilidade ambiental, o meio ambiente é inserido na política de recursos humanos; para incorporar os custos ambientais de um investimento, o meio ambiente é inserido na contabilidade; para tornar público o esforço da empresa no sentido de não agredir o meio ambiente, o mesmo é inserido na política de marketing, dando origem ao chamado marketing verde.

Tratando-se o assunto do ponto de vista qualidade, nota-se o Gerenciamento de Qualidade Ambiental Total (TQEM - Total Quality Environmental Management) que tem como características: processo de longo prazo, visto que os resultados sobre o meio ambiente não são imediatos, além da necessidade de haver melhorias contínuas; envolvimento da gerência, cujo apoio é imprescindível para sua efetivação; envolvimento dos funcionários, cujo comprometimento é fundamental para a operacionalização do processo; satisfação de todos os envolvidos com os produtos e serviços produzidos pela empresa, como seus acionistas, empregados, fornecedores, comunidade local e, em se tratando de questões ambientais, as instituições públicas responsáveis pela legislação (Bennett e Freierman, 1993).

Baker (1995) também afirma que a estratégia ecológica deve atingir todos os setores econômicos, pois a todos cabe uma parcela de responsabilidade na proteção do meio ambiente.

METODOLOGIA

A pesquisa realizada pode ser entendida como um estudo exploratório, uma vez que visa “familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, freqüentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses” (Selltiz e outros, 1974, p.59). Neste caso, o fenômeno estudado é o ecoturismo e a atuação de agências de ecoturismo. Para a execução desta pesquisa foi adotado o método do Estudo de Caso, que segundo Yin (1990) a estratégia de pesquisa é preferível quando são propostas questões do tipo “como” ou “por quê”, quando o investigador possui pouco controle sobre os eventos e quando o foco da pesquisa recai sobre fenômenos contemporâneos presentes em um contexto de nossa realidade. Neste caso, a questão proposta ou o problema de pesquisa é:

“Como os recursos internos das agências de ecoturismo e o contexto no qual estão inseridas influenciam a incorporação dos princípios de sustentabilidade em seu processo de gestão?”

Tal questão apresentaria um número muito grande de aspectos a serem analisados. Contudo, foram definidos apenas algumas variáveis que podem

In order, then, to follow environmental principles, rules and legislation, the environment is integrated into the legal arena; to make employees more aware of their environmental responsibility, the subject is integrated into human resources policies; and to publicize the companies efforts to preserve the environment, it is incorporated into marketing policies, generating so called “green marketing”.

Analyzing the issue from the point of view of quality, it can be noted that Total Quality Environmental Management (TQEM) has the following characteristics: it is a long-term process, since its results in the environment are not immediate and require continual improvement; it requires the involvement of managerial staff, whose support is essential to the effectiveness of TQEM; it requires the involvement of employees, since they are fundamental to the carrying out of the process; it requires the satisfaction of everybody involved with products and services offered by the company, such as shareholders, suppliers, employees, the local community and, concerning environmental issues, the public institutions responsible for legislation (Bennett and Freierman, 1993).

Baker (1995) claims that ecological strategies must reach all economic sectors, for everyone involved has a share of responsibility in environmental protection.

METHODOLOGY

This research may be seen as an exploratory study, since it aims to “familiarize us with the phenomenon or gain new understanding of it generally, in order to formulate a more precise research problem or to create a new hypotheses” (Selltiz and colleagues, 1974, p.59). In this case, the phenomena being studied are ecotourism and the activities of ecotourism agencies. The case study method was used in this research which, according to Yin (1990), is the preferred research strategy when there are questions of the “how” or “why” type, when the investigator has little control over events and when the research focuses on contemporary phenomena in our present day reality. In this case, the proposed question or research problem is:

“How do the internal resources of ecotourism agencies and the context in which they operate influence the incorporation of primary principles of sustainability in their managerial processes?”

Such a question presents a large number of aspects to be analyzed. However, only a few variables were defined as being observable in the conceptual model shown in Figure 1.

ser observadas no modelo conceitual da figura 1. As variáveis definidas classificam-se em independentes: aquelas que supostamente irão influenciar ou afetar o resultado final; dependentes: aquelas cujo resultado supostamente depende do comportamento das variáveis independentes; intervenientes: aquelas que não podem ser diretamente observadas ou mensuradas e são constantes nos processos entre estímulos (variáveis independentes) e respostas (variáveis dependentes) (Isaac e Michael, 1976):

The defined variables are classified as: (a) independent, those that will supposedly influence or affect the final results; (b) dependent, those whose results supposedly depend on the behavior of the independent variables; and (c) intervening, those which cannot be directly observed or measured and are constantly in the process between stimulus (independent variables) and response (dependent variables) (Isaac and Michael, 1976).

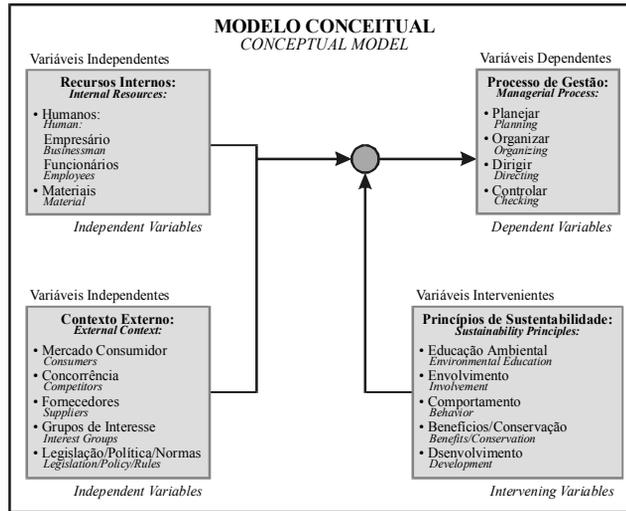


Figura 1. Modelo conceitual.
Figure 1. Conceptual model.

A unidade a ser pesquisada e analisada neste estudo é o processo gerencial das agências de ecoturismo situadas na Cidade de São Paulo, pois é a maior cidade do Estado paulista, que por sua vez “representa o maior mercado emissor de turistas e ecoturistas do país e onde tanto os possíveis resultados benéficos como impactos negativos das atividades do ecoturismo já têm se manifestado” (SMA-CEAM, 1997, p.1). Foram utilizadas quatro agências paulistanas, em função de seu tempo de atuação no mercado, e a disponibilidade dos proprietários em fornecer as informações desejadas.

O instrumento de levantamento de dados utilizado foi um roteiro de entrevista, contendo informações tais como dados específicos da empresa e dados sobre as práticas gerenciais e os princípios de sustentabilidade, onde se procurou levantar se estas são de fato adotadas ou não e como os recursos internos e o contexto externo à empresa influenciam a adoção destes princípios nas práticas gerenciais na organização.

ANÁLISE DOS DADOS

O Caso 1 iniciou suas atividades a partir de uma instituição existente na ONG SOS Mata

The topic to be researched and analyzed in this study is the managerial practices of ecotourism agencies in the city of São Paulo, this being the largest city in the state of São Paulo. This state, in turn, “represents the largest tourism and ecotourism market in the country, where not only the possible benefits, but also the negative impacts of ecotourism activities have already been observed” (SMA-CEAM, 1997, p.1). Four agencies were chosen based on the length of time they have been in the market and the owners’ availability to provide the required information.

The tool used for data collection was a scripted interview containing information such as specific information about the company, as well as data on managerial practices and sustainability principles, the aim being to find out if they were actually being practiced and how the internal resources and the external context influenced the adoption of these principles into the organization’s managerial practices.

DATA ANALYSIS

Case 1 started its activities from one institution in the NGO SOS Atlantic Forest,

Atlântica, que levava escolas para fazer estudo do meio. Depois passou a operar independentemente, oferecendo também excursões para o público em geral. O Caso 2 começou como um clube informal, cujo objetivo era reunir amigos e alunos de colégio para fazer viagens. Passou a operar formalmente em 1991. O Caso 3 começou com as viagens que o sócio (espeleólogo) fazia informalmente, levando alunos de escolas para cavernas. Após cadastramento, a agência passou a trabalhar com o público em geral. O Caso 4 começou em 1983 como uma empresa de cursos de alpinismo e caminhadas, o que se mostrou bastante interessante para o público em geral, levando o sócio a canalizar seus esforços nesse sentido e a oferecer mais caminhadas. A seguir são comentadas as variáveis pesquisadas nos 4 casos.

Perfil do Empresário

Observou-se o maior envolvimento dos sócios dos Casos 1 e 3 com a questão ambiental, tanto do ponto de vista de experiência profissional como de atividades paralelas. Já o Caso 4 apresenta um sócio com perfil mais administrativo, porém com uma postura voltada para questões ambientais. O Caso 2 é o que apresenta um menor contato com a questão ambiental e maior preocupação com a administração do negócio.

Funcionários

Embora os funcionários exerçam funções parecidas nas agências, nota-se que no Caso 1 há um perfil mais elaborado em relação à questão ambiental, pois ao menos dois funcionários têm contato com cursos em turismo e meio ambiente. Nos demais casos, os funcionários apresentam uma visão menos estruturada do tema. Quanto aos guias, não há diferenciação, pois parecem conhecer e estar atentos à questão. O fato dos funcionários ajudarem a montar os pacotes e atender clientes pode tornar esta variável importante para a adoção de princípios de sustentabilidade.

Recursos Materiais

Os Casos 1 e 4 merecem destaque pelo fato de possuírem reservas (ao contrário dos Casos 2 e 3), o que possibilitaria mais investimentos na capacitação de seus próprios recursos humanos e material promocional. Contudo, não é possível afirmar que tal situação ocorra de fato nestas duas agências.

Mercado Consumidor

Os três primeiros Casos apresentam escolas como público em início de atividade, o que implica

which encouraged school students to study the environment. Later, it started to operate independently, offering journeys for the general public. Case 2 started as an informal club aimed at gathering friends and college students in order to make journeys. It began to operate formally in 1991. Case 3 started with journeys that the membership (speleologists) made informally, taking school students to caves. After registration, the agency began to work with the general public. Case 4 started in 1983 as a firm of mountain climbing and walking tours, which proved to be such an interesting activity for the general public that it led the partners to focus on this activity and offer more walking tours. The variables are described below:

Businessman profile

Cases 1 and 3 showed a higher level of partner involvement in the environmental issue, from the point of view of professional experience or similar activities. Case 4 had a partner with a higher managerial profile, but with an interest in environmental issues. Case 2 was the one that showed the lowest contact with environmental issues and the highest concern with business management.

Employees

Although the employees have similar roles in the agencies, it was noted that Case 1 had a higher profile in relation to environmental issues, as at least two employees have taken tourism and environment courses. In all other cases, the employees showed a less structured view of the subject. As for tour guides, there was no difference, since they all appeared to be aware of and pay attention to the issue. The fact that employees help to create package holidays and serve clients may make this group important in the adoption of sustainability principles.

Material resources

Cases 1 and 4 deserve special attention, since they possess financial reserves (unlike cases 2 and 3), which would enable more investment in training their own personnel and preparing their own promotional materials. However, it is not possible to confirm that such a situation actually takes place in these agencies.

Market Consumers

The first three cases focused on schools as the main target public during the early stages of

alguma responsabilidade com a educação de crianças. O perfil socioeconômico dos clientes é basicamente o mesmo (classes A/B; 25 a 60 anos; formação superior; maioria do sexo feminino). O mesmo com as informações procuradas e exigências mais freqüentes: preço e conforto, o que demonstra que este público considerado não percebe os cuidados e/ou impactos possíveis sobre o meio ambiente como algo muito importante para sua viagem. Por outro lado, os clientes cobram da equipe de viagem uma postura cuidadosa em relação à natureza, principalmente dos guias, o que torna sua figura um referencial de responsabilidade ambiental da empresa, como a teoria já havia ressaltado. Apesar de haver essa preocupação no momento em que a viagem é realizada, os clientes não percebem previamente a responsabilidade ambiental da agência na estruturação do pacote.

Concorrência

Percebe-se a falta de consenso sobre quem é entendido como concorrente. Ressalta-se a visão mais abrangente dos Casos 1 e 4, que consideram as agências convencionais como fortes concorrentes embora não vendam o mesmo produto. Certamente é uma concorrência que deve merecer maior atenção pelo fato daquelas empresas possuírem mais experiência dentro da atividade turística, maior poder de barganha com os fornecedores de serviços, principalmente transporte e hospedagem que são itens considerados de maior peso nos custos do produto e, portanto, dando a possibilidade de oferecer serviços mais baratos, fato importante para os consumidores. Este tipo de concorrência conta ainda com uma carteira de clientes maior e estrutura operacional também maior. Isto significa que estas agências convencionais teriam maior segurança e aporte financeiro para entrar no segmento de ecoturismo e suportar possíveis erros na operação, o que para uma agência de ecoturismo, principalmente aquelas que não possuem reservas, como nos Casos 2 e 3, seria fatal.

Outra importante afirmação presentes nos Casos 1, 2 e 3 são as agências sem cadastro na EMBRATUR, que oferecem serviços inferiores a preços igualmente inferiores, o que certamente pode colocar a imagem da atividade ecoturística em risco diante do público em geral, pois eventuais falhas, tanto em relação ao meio ambiente quanto ao turista, são rapidamente divulgadas por intermédio dos meios de comunicação de massa. Apesar desta ameaça, tal fato pode tornar-se um fator de aprimoramento da segurança ambiental e do turista por parte de agências cadastradas e, desta forma, utilizar material promocional que destaque estas características, desde que reais, favorecendo a possibilidade de veiculação de alerta ambiental aos turistas (isto

their activity, which suggests some responsibility for children's education. The socio-economic profile of clients is essentially the same for all the companies (classes A and B; ages varying from 25 to 60; higher education; and the majority women). The information most commonly sought and the more frequent requirements were price and comfort, which shows that this public is not greatly concerned with conservation or possible impacts on the environment as an important aspect of their journey. On the other hand, clients demanded of tour guides a sensitive awareness of nature making them a key figure in the company's environmental responsibility. Although this concern existed during the journey, clients were unaware of the environmental responsibility of the agency during the initial structuring of the holiday package.

Competitors

A lack of agreement over what constitutes a competitor was perceived. A broader view could be seen in Cases 1 and 4, which considered conventional agencies as strong competitors, even though they do not sell the same product. This is certainly a competitor that deserves special attention, since these agencies are not only more experienced in tourism activities, but also have greater bargaining power with suppliers. Their strength lies mainly in the areas of transport and accommodation suppliers, which are considered to be the most costly items in the package, and therefore enables them to offer their services more cheaply, which is an important factor for consumers. This type of competitor also has a larger market share and operational structure. This means that these conventional agencies have more security and financial support to enter the ecotourism sector and withstand possible operational blunders which, for an ecotourism agency, particularly one without financial reserves as in Cases 2 and 3, would be fatal.

Another important fact seen in Cases 1, 2 and 3 is agencies without an EMBRATUR (Brazilian Tourist Board) registration, which offer inferior services and correspondingly lower prices, putting in jeopardy the public image of ecotourism activity, since eventual failures, related to both the environment and the tourists, are quickly spread via mass media. In spite of the threat, this may actually become a factor that improves environmental and tourist security for the registered agencies, as they can use promotional material emphasizing their positive characteristics, provided that they are actually true, which would be beneficial as a means of environmental warning for tourists (it could form part of an environmental awareness through

poderia vir a fazer parte da sensibilização ambiental por meio do marketing, que é uma das diretrizes apontadas como internalização dos princípios de sustentabilidade na gestão). Da mesma forma, o fato de haver venda mútua força a melhoria da qualidade dos produtos das agências, que vão se recusar a vender produtos não confiáveis de uma concorrente. Outra ferramenta que asseguraria a qualidade ambiental dos serviços das agências é o selo verde, que o IEB tenta desenvolver e que possui pleno apoio das agências entrevistadas.

Fornecedores

Os fornecedores são basicamente os mesmos para as agências pesquisadas e a maioria percebe a falta de preocupação daqueles em relação ao meio ambiente, sendo a referência principal o tratamento de lixo, o que não é normalmente considerado pelos fornecedores de hospedagem. Como que fazendo surgir um efeito inverso, esse descaso leva as agências a pressionarem os donos dos meios de hospedagem a terem uma postura ambiental mais responsável. Um fato importante é apontado pelo Caso 3, ao mencionar a qualidade inferior de serviços prestados por empreendedores da região, comparados com empreendedores que vêm de outras localidades. Ocorre, portanto, comprometimento da adoção de um dos princípios de ecoturismo (utilização de serviços de pessoas da região), a menos que seja possível oferecer tais serviços a um segmento de mercado que os aprecie. Seria uma questão de pesquisar o mercado consumidor.

Em relação ao meio de transporte, a “invasão” das vans e seus preços competitivos coincidiu com a pequena demanda observada na época. Sendo este tipo de veículo menor no tamanho e na capacidade, favorece o transporte de poucas pessoas para áreas possuidoras de ecossistemas mais frágeis. A eventual utilização de transportes locais de uso da comunidade ou outro tipo de baixo impacto (como bicicletas) devido à falta de opção de outro meio ou devido às características do local (rios necessitam de barcos) também favorece a incorporação dos princípios de sustentabilidade. Ressalta-se a preocupação maior com a segurança em relação aos transportes, fato extremamente importante, pouco associado ao meio ambiente e pouco ressaltado. Nas indústrias, a segurança que um produto oferece ao consumidor é alvo de grande atenção, além de ser considerada na gestão ambiental, o que infelizmente parece não ocorrer no caso do turismo.

Grupos de Interesse

O Instituto de Ecoturismo do Brasil (IEB) aparece como forte influenciador na discussão

marketing, which is one of the policies pointed out as part of the integration of sustainability principles into management). In the same way, the existence of mutual sales strength causes an improvement in the product quality of those agents who refuse to sell the unreliable products of the competitors. Another tool that would ensure environmental quality of services is the green stamp, which the Brazilian Institute of Ecotourism (IEB) is trying to develop, and which has the unanimous support of the interviewed agencies.

Suppliers

Suppliers were basically the same for all the agencies studied. Most agencies noticed a lack of concern of suppliers in relation to the environment, the main topic referred to being waste processing, whose treatment is not usually considered by accommodation providers. As if creating an inverse effect, this lack of concern from suppliers leads agencies to urge accommodation owners to adopt a more responsible environmental stance. Case 3 highlights an important factor when it mentions the inferior quality of services rendered by entrepreneurs in the region compared to those who come from other localities. There is, therefore, a hindrance to the adoption of one of the ecotourism principles (use of service of local people), unless these services could be offered to a segment of the market that appreciates them. It would be a question of market research.

Concerning transport, the “invasion” of vans and their competitive price coincided with the small demand observed then. Since this kind of vehicle is smaller in size and capacity, it is favorable for transporting fewer people to regions with more sensitive ecosystems. The eventual use of the local transport used by the community, or another type of low impact transport (such as bicycles), due to lack of options or to local characteristics (rivers requiring boats, for example), also promotes the incorporation of sustainability principles. A stronger concern with transport safety is urged. This extremely important factor is hardly ever associated with the environment and is little highlighted. In other industries, the safety of a product to its consumer is the focus of great attention, besides being considered within the environmental management context, but this unfortunately does not occur in the tourism industry.

Interest Groups

The Brazilian Institute of Ecotourism (IEB) has a strong influence in discussions about the

sobre a questão ambiental e a profissionalização no ecoturismo, sendo um importante agente na promoção da internalização de princípios de sustentabilidade nas agências. Percebe-se este fato no Caso 2, cujo sócio, que teve pouca vivência junto a questões ambientais antes do trabalho com ecoturismo, percebeu a grande quantidade de informações e esclarecimentos que o Instituto propiciou.

As demais ONGs aparecem como colaboradoras no desenvolvimento do ecoturismo e como influenciadoras na discussão sobre a questão ambiental. Eventualmente, pressionam as agências consideradas pouco responsáveis, ambientalmente. Isto confere um importante papel desta variável na presente pesquisa. Um problema comum citado é o Sindicato de Guias, que pressiona os guias de ecoturismo que não possuem certificado na EMBRATUR. Se por um lado isto pode parecer uma ameaça para as agências, por outro é uma boa oportunidade de tornar esta categoria mais profissional, à medida que desperta a atenção por parte dos próprios guias de ecoturismo, das agências empregadoras e do órgão competente, EMBRATUR, que passa a dar mais atenção para a formação deste importante profissional, que é referência para os turistas na questão de sensibilização ambiental.

Governo

De forma geral, o Governo recebe muitas críticas dos empresários pesquisados no que se refere ao pouco apoio prestado ao turismo de maneira geral. Se por um lado há uma movimentação no sentido de formular políticas para orientar o segmento, por outro há dificuldade em executar tais políticas. A outra crítica refere-se à falta de participação dos empresários do ecoturismo na formulação e execução de políticas de apoio. Esta ausência do Governo acabou por acelerar o processo de estruturação do IEB, que tornou a classe de empresários do ecoturismo mais organizada para discutir temas, levar sugestões e exigir ações do Governo. Novamente percebe-se o efeito “inverso” desta variável na adoção dos princípios de sustentabilidade no gerenciamento: as dificuldades advindas do Governo favoreceram a organização das empresas ligadas ao ecoturismo (IEB) e a discussão do meio ambiente na atividade.

Destaca-se também a crítica aos Parques, cuja estrutura foi apontada como precária e o acesso difícil. Parece haver a necessidade de criação de normas que viabilizem a visita nestas unidades de conservação, que poderiam contar com novas fontes de recursos financeiros para melhorias, manutenção e fiscalização, não ficando à mercê dos escassos recursos do Governo. É preciso

environmental issue, and the professionalization of ecotourism, and is an important agent in the promotion of the adoption of sustainability principles by agencies. This fact was observed in Case 2 where the owner, who had little experience in environmental matters before working with ecotourism, noticed the large amount of information and guidelines provided by the institute.

The rest of the NGOs act as collaborators in ecotourism development and have influence over organizations in discussions about the environmental issue. Ultimately, they put pressure on those agencies which are considered to have little environmental responsibility. This confirms the importance of this factor in the present research. A commonly mentioned problem is the Tour Guides' Union, which pressurizes ecotourism guides that are not registered by EMBRATUR. If on one hand this may seem to threaten agencies, it provides, on the other hand, a good opportunity to make the industry more professional, since it awakens the attention of the ecotourism guides themselves, of the agencies and of the competent organization, EMBRATUR, which is starting to pay more attention to the training of this key professional, who is considered as a point of reference for tourists in questions concerning environmental awareness.

Government

The Government received a lot of criticism from the researched businesses regarding the weak support that it provides to tourism generally. While on one hand, there is a movement towards the formulation of policies to guide the sector, there is, on the other hand, slowness in implementing them. There was also criticism concerning the lack of participation of ecotourism businessmen in the formulation and execution of support policies. This Government lack resulted in an acceleration of the IEB structuring process, which made ecotourism businessmen more organized, more able to discuss themes, give suggestions, and demand government action. Once again, this factor shows an “inverse” effect in the adoption of sustainability principles in management: the difficulties caused by the Government encouraged the better organization of ecotourism related companies (IEB) and the discussion of environmental issues.

Parks also came under criticism. They were noted as being precarious in structure, and with difficult accessibility. There seems to be a need to create rules that will enable public visits to these areas of conservation which, in turn, could rely on new financial resources to carry out improvements, maintenance and inspections, no longer depending

ficar atento para a possibilidade de utilização sustentável das unidades de conservação.

Planejamento

Nota-se que o planejamento de forma geral é informal e os maiores cuidados são direcionados para a operação e comercialização. Os objetivos colocados de cada empresa reforçam a idéia de sobrevivência acima de tudo. Sem esta certeza, os empresários parecem não apontar o meio ambiente como parte integrante dos objetivos da agência. De fato, se as diversas áreas conservadas que são utilizadas como matéria-prima fundamental do ecoturismo não permanecerem como estão, a sobrevivência destas empresas certamente estará ameaçada, correndo o risco de perder mercado para destinos internacionais onde haja maior preocupação com a conservação ambiental.

Planejamento de Marketing

No planejamento de marketing apenas o Caso 1 cita a sensibilização ambiental como parte do conceito do produto. As demais citam o lazer e as expectativas do cliente, que como foi verificado em **Mercado Consumidor**, não possuem maiores expectativas com aprendizado, impactos ou conservação do meio ambiente. O preço não inclui taxas ambientais e doações foram verificadas esparsamente nos Casos 1 e 2. A promoção dá pouca ênfase a mensagens que objetivem a sensibilização ambiental e nas vendas apenas o Caso 3 afirma passar informações de cunho ambiental, mas admite ser apenas uma estratégia de diferenciação. No que se refere ao público-alvo, apesar de haver um instrumento que forneça dados (questionário passado ao final da viagem), este é pouco utilizado no processo gerencial (apenas no Caso 4, que, contudo, não verifica como se processa a questão ambiental junto a esse público). Esta ausência de pesquisa sobre como o público-alvo vê a problemática ambiental e qual o caminho para sensibilizá-lo para a questão, talvez seja o grande obstáculo para a dificuldade em passar mensagens (escrita ou oral) educativas e sensibilizadoras, sem o perigo de sobrecarregar o turista com informações que pareçam discurso ideológico ou aula.

Planejamento Operacional

No planejamento operacional, além dos atrativos naturais verificados por todas as agências pesquisadas, apenas os Casos 3 e 4 levantam de maneira formal (Caso 1 de maneira informal) antrópico aspectos culturais para integrar o pacote,

solely on the government's resources. It is essential to remain alert to the possibility of sustainable utilization of these conservation areas.

Planning

Planning was generally perceived as being relaxed and directing most of its attention to operations and trade. The objectives established by each company emphasized the idea of survival above everything else. Without this certainty, businesses seem to leave out the environment as an integral part of the company's objectives. In fact, if the various areas of conservation used in ecotourism, i.e., the fundamental raw materials, do not remain as they are now the survival of these companies will certainly be at risk, and they will run the risk of losing out to international destinations where there is a greater concern with environmental conservation.

Marketing Planning

In marketing planning, only Case 1 mentions environmental awareness as a part of the product concept. All the other cases mention leisure and clients' expectations, which were studied under Market Consumers, and they don't have a high expectation of environmental education, impacts or conservation. Prices don't include environmental taxes and donations were sporadically observed in Cases 1 and 2. Promotion gives little emphasis to messages aiming at environmental awareness and, regarding sales, only Case 3 claims to provide clients with environmental information, although it confesses to do so as only a strategy of product differentiation. Although there is a tool that provides data about the target-public (a questionnaire to be answered at the end of the trip), it is not used much in managerial processes (only Case 4 uses this tool, though it doesn't check the environmental issue with the public). This lack of research on how the target-public understands the environmental issue and what might be the best way to create public awareness about the issue is perhaps the greatest barrier to providing educational and awareness-promoting messages (either written or oral) without the risk of overburdening tourists with information which may seem more like an ideological discourse or lesson.

Operational Planning

Besides the natural attractions noted for all agencies researched, only Cases 3 and 4 formally integrated cultural and anthropological aspects into their holiday packages (Case 1

o que transparece a desvinculação que ainda é feita do aspecto sociocultural do meio ambiente. O número adequado de turistas ainda não possui um padrão para ser calculado e o valor é obtido basicamente em função da comodidade para o turista e da capacidade do transporte. Ainda há poucos estudos sobre capacidade de carga adequada aos diferentes ecossistemas brasileiros. De fato, não seria cabível exigir que cada agência calculasse a capacidade de carga de cada localidade visitada para então definir o número de turistas a serem levados, pois para tal seria necessária uma equipe multidisciplinar que, certamente, as agências não teriam condições de manter. Considera-se que este cálculo deveria ser função dos órgãos de turismo e meio ambiente locais e apresentado às agências interessadas, que teriam a obrigação de respeitar o valor, como coloca o Caso 1, ou como sugere o Caso 4 o próprio IEB poderia definir normas. No indicador referente à preparação para a viagem, as agências costumam passar informações sobre o local visitado sem entrar em informações mais específicas sobre aspectos ambientais, como valores locais e comportamento que seria mais adequado ao turista no local para evitar conflitos. Ocorre que algumas informações mais específicas são passadas durante a viagem, pelo guia responsável. No entanto, o que se percebe é que esta preparação prévia não tem como objetivo a sensibilização ambiental e sim informações gerais sobre a viagem. Novamente aparece o problema de como abordar a questão ambiental junto ao turista sem parecer discurso ideológico ou aula.

Planejamento de Recursos Humanos

Observa-se que, no planejamento de recursos humanos, há muita informalidade, o que certamente prejudica o andamento da empresa, uma vez que, como foi verificado anteriormente, este funcionário auxilia na montagem do produto e atende o cliente. A principal característica destas agências é a seleção dos funcionários, baseada na experiência que o candidato possui. O treinamento, incluindo informações sobre a questão ambiental, é pouco estruturado, o que provavelmente leva o funcionário a aprender mais lentamente a forma mais adequada de trabalho. O despreparo dos recursos humanos pode comprometer o trabalho da agência junto aos clientes, através de atendimento inadequado e informações (inclusive ambientais) incorretas. É o que pode ocorrer nos Casos 2, 3 e 4 (no Caso 1 alguns funcionários fazem cursos externos sobre turismo e meio ambiente). A avaliação dos funcionários também não é estruturada, o que pode implicar situação de insegurança quanto à qualidade das tarefas desempenhadas e aos

included them informally). This reveals the disparity that still occurs between the socio-cultural and environmental aspects. There is still no measurable standard of the ideal number of tourists and it is basically based on tourists' comfort and transport capacity. There are still not enough studies about the appropriate tourism capacity in the different Brazilian ecosystems. In fact, it would be inappropriate to require each agency to calculate the tourism capacity of each visited destination defining the number of tourists to be taken, because such a procedure would demand a multidisciplinary team, which agencies are certainly not able to maintain. This calculation should be the responsibility of local organizations concerned with environment and tourism, and the results should be presented to interested agencies, which would be obliged to respect the tourism capacity, as mentioned in Case 1, or as suggested in Case 4, the IEB itself being responsible for the definition of rules. In the indicator of journey preparation, agencies are used to providing information about destinations without specifically informing about environmental aspects, such as local values and behavior, which would be more helpful in enabling the tourist to avoid conflicts. The responsible tour guide provides during the trip some more specific information. What can be perceived, however, is that this prior preparation is not aimed at providing environmental awareness, but rather at giving general information about the trip itself. The question of how to approach environmental issues without giving tourists the impression of an ideological discourse or lesson comes up once again.

Human Resource Planning

In human resource planning there is a great deal of informality, which may jeopardize the growth of a company, since employees assist in the development of products and services for clients, as previously explained. The main feature of these agencies is that their selection of employees is based on the applicant's previous experience. Training programs, including information about the environmental issue, are not very well structured, which may cause the employees to learn more slowly the best way of doing their work. An unprepared human resource department may jeopardize the work of the agency through the provision of unqualified services and wrong information to their clients. This could happen in Cases 2, 3 and 4 (Case 1 has some employees taking external courses in tourism and environment). Employee evaluation is also not very well structured, which may

objetivos a serem atingidos. Já em relação ao guia, apenas os Casos 1 e 2 afirmam possuir uma fonte de informações com a qual avaliam o profissional, o que para ele é uma importante fonte de *feedback* com a qual pode aprimorar seu trabalho.

Planejamento Financeiro

Percebe-se que o planejamento financeiro é um grande problema destas agências, já que tanto orçamento como fluxo de caixa são as únicas ferramentas utilizadas (quando o são) e mesmo assim apresentam deficiências na previsão devido à falta de critérios para mesma. Acredita-se que se houvesse maior atenção para o planejamento financeiro (orçamentos e fluxo de caixa mais confiáveis) a questão de sobrevivência citada como principal objetivo destas empresas seria em parte atendida, como pode ser observado nos Casos 1 e 4, que possuem orçamento e fluxo de caixa mais estruturados e como consequência mais reservas financeiras. Desta forma, maior atenção poderia ser dada à internalização dos princípios de sustentabilidade no processo gerencial.

Organização

Nota-se a presença da informalidade no estabelecimento de tarefas, com exceção do Caso 1 que todavia restringe a formalidade a operação e vendas. Como bem coloca o entrevistado do Caso 4, a falta de definição clara causa superposição de tarefas e baixa produtividade, o que novamente irá afetar o principal objetivo destas empresas que é a sobrevivência. Uma definição de tarefas mais clara poderia vir acompanhada de um treinamento que pareça necessário para atender ao cumprimento das mesmas e desta forma tornar os funcionários mais qualificados.

Direção

Nota-se a característica de uma liderança democrática e tolerância a erros. Em todos os casos os funcionários têm a possibilidade de participar de alguma forma nas decisões, seja em relação a clientes, montagem de produto ou inovações, o que coloca em discussão novamente a capacitação e qualificação dos funcionários como importante estratégia para o bom desempenho da agência e auxílio na implementação dos princípios de sustentabilidade, uma vez que o sócios não estão sempre disponíveis para buscar novas soluções. Os conflitos não parecem dificultar o gerenciamento e a satisfação dos funcionários, que os sócios acreditam haver.

result in an unstable situation concerning the quality of tasks and the accomplishment of goals. With regards to the tour guide, only Cases 1 and 2 confirm that they have a source of information they use to evaluate their professionals, which is an important source of feedback that can be used to improve the quality of their work.

Financial Planning

It was observed that financial planning is a great problem for these agencies, since their budget and cash flow are the only tools used (if used at all). Even so, the agencies show inefficient forecasting due to a lack of criteria on the subject. It is believed that if agencies paid more attention to financial planning (e.g. more reliable budgets and cash flows), the concern with survival, which is mentioned by most companies as being their main goal, would be partially attained. This was observed in Cases 1 and 4, which had more structured budgets and cash flows and, consequently, more financial reserves. More attention, then, could be directed to the internalization of sustainability principles into the managerial process.

Organization

It was noted that job descriptions were not clearly defined, except in Case 1, which, however, restricted formal roles to its sales operations. As the interviewee in Case 4 wisely stated, the lack of a clear definition results in an overlap of tasks and low productivity, which will again affect the main goal of these agencies, that is, survival. A clearer definition of tasks could be accompanied by a training program, which seems to be necessary in order to fulfil these tasks, thus generating better-qualified employees.

Leadership

It was noted that the leadership was democratic and tolerant of mistakes. In all the studied cases, employees were able to participate in some decision-making regarding clients, development of products or new innovations. This brings up again the question of employees' qualifications, which are considered to be an important strategy for the good performance of the agency and the implementation of sustainability principles, since management is not always available to seek new solutions. Conflicts don't seem to hamper the management or employees' satisfaction, which the owners believe exists.

Controle

O controle é outra variável muito pouco trabalhada, sendo o Caso 1 o que apresenta mais mecanismos deste tipo. De forma geral, os questionários de viagem são a principal fonte de informações para o produto (marketing) e os serviços (operação). Nota-se haver algum controle, ainda que rudimentar, do estado em que se encontra o meio ambiente da localidade visitada. Contudo, parece haver a falta de melhor utilização dessa informação, ou seja, contribuir com soluções para a conservação de uma área que tenha se mostrado afetada com a visita, e melhorar a forma de operar caso note-se que tal impacto tenha sido provocado pela agência.

Sem dúvida, o controle é uma poderosa ferramenta de avaliação do bom andamento da organização e sem a qual é impossível estabelecer correções ou aprimoramentos no processo gerencial e assim atender ao principal objetivo destas empresas: a sobrevivência.

CONCLUSÃO

Alguns pontos da pesquisa merecem destaque, começando pelo perfil do sócio, que quanto mais consciente da questão ambiental, maior a internalização dos princípios de ecoturismo no processo gerencial, principalmente no planejamento.

A função de organização pode ser prejudicada quanto à internalização da questão ambiental, à medida em que o sócio não define claramente quais tarefas ligadas a questões ambientais caberiam aos funcionários. Da mesma forma, o pouco estímulo à participação dos funcionários no sentido de contribuir com idéias sobre o tema também pode comprometer uma direção preocupada com a sustentabilidade. Por fim, a função de controle pouco estruturada no sentido de monitorar possíveis impactos sobre o local visitado também dificulta a internalização dos princípios de ecoturismo.

O perfil dos funcionários, geralmente carente de noções mais definidas sobre o tema ambiental, aparece como um fator que dificulta a contribuição para um trabalho de sensibilização ambiental durante o processo de vendas e na participação da montagem dos roteiros.

A falta de recursos financeiros pode dificultar a inserção do princípio de doações e investimentos para pesquisas ambientais ou para locais visitados. A falta de um planejamento financeiro mais preciso pode comprometer a saúde financeira da empresa e a não disponibilidade de recursos para aqueles fins.

O desconhecimento sobre o comportamento do ecoturista parece ser um obstáculo para o

Checks and Controls

Checking is another variable that hasn't been receiving enough attention, Case 1 being the company which showed most mechanisms of this type. Generally, journey questionnaires are the main information source for products (marketing) and services (operations). It was noted that there was some checking, although still rudimentary, of the environmental status of the destinations. However, this information did not seem to be properly used, i.e., it should contribute solutions to the conservation of an area that is shown to be affected by visitors and improve operations where it is noticed that the impact is being made worse by the agency itself.

There is no doubt that checking is a powerful tool for the evaluation of an organization's progress, without which it is impossible to establish corrective measures and improvements to the managerial process, thereby fulfilling the main goal of those agencies, survival.

CONCLUSION

Some aspects of this research deserve special attention, beginning with the company owners' profile. The more aware they are of environmental issues, the better the integration of ecotourism principles into management procedures, particularly planning.

The integration of environmental issues into the work of the organization may also be put at risk if the company owners do not clearly define the role of each member of staff as it relates to environmental matters. Similarly, a lack of encouragement of employees to contribute their ideas on the subject can also compromise managerial concern about sustainability. In the end, a lack of structured checking, in the sense of monitoring possible impacts on visited destinations, can also result in a lack of integration of ecotourism principles.

The employees' profile shows that they generally do not have clearly defined ideas about environmental issues, and this is a factor which hinders environmental awareness efforts during the sales process and the process of putting together travel itineraries.

A lack of financial resources can also be a barrier to the idea of donations and investments for environmental research or for visited destinations. The lack of a precise financial plan could compromise the financial health of the company and the availability of resources for those purposes.

A lack of knowledge about the behavior of ecotourists seems to be a major obstacle to the

aprimoramento da gestão ambiental. Temendo passar informações sobre o meio ambiente aos turistas de forma desmotivadora, a agência deixa de inserir no planejamento um processo de educação ambiental adequado aos clientes. Uma pesquisa sobre o comportamento do ecoturista poderia trazer, entre outras informações, como por exemplo a forma como ele percebe a questão ambiental e como a sensibilização poderia ocorrer de forma agradável. Por outro lado, este mesmo cliente exige que certos cuidados ambientais sejam verificados durante a viagem, contribuindo para que o planejamento operacional seja ambientalmente mais correto.

A existência de uma concorrência nem sempre notada, o turismo convencional, parece que de certa forma contribui para o aprimoramento de um serviço ambientalmente mais responsável, pois esta seria a maior diferenciação que as agências de ecoturismo poderiam apresentar. A experiência, consolidação no mercado, poder de barganha junto a fornecedores de transporte e hospedagem (apontados como os maiores custos variáveis) e grande carteira de clientes seriam fatores que poderiam dar maior segurança aos empresários do turismo convencional, no sentido de criar e oferecer produtos ecoturísticos e assim ameaçar a sobrevivência de algumas agências de ecoturismo. As parcerias apontadas pelos entrevistados ainda parecem ser uma boa estratégia.

Embora os concorrentes ilegais e com serviços precários preocupem os empreendedores, o resultado é a união do setor, no sentido de apoiar a criação de selos verdes que garantam a prestação de serviços de boa qualidade (inclusive ambiental), contribuindo assim para o aprimoramento da gestão ambiental como um todo.

Os meios de hospedagem aparecem como outro problema, uma vez que estes demonstram pouca preocupação com os impactos que possam causar ao meio. Outro aspecto é a origem do proprietário da hospedagem. Muitas vezes empreendedores do próprio local visitado não oferecem serviços adequados às necessidades dos turistas, deslocando os clientes para hospedagens de empreendedores que não são originários do local, comprometendo a observação daquele princípio no planejamento operacional. O serviço de alimentação favorece a utilização de mão de obra local e o contato do turista com um cardápio regional.

Os serviços de transporte aparecem como uma oportunidade de adotar o princípio de utilização de meios de transporte adequados às características locais, no processo de planejamento operacional, como bicicletas, cavalos, barcos e vans, estas últimas com capacidade para poucos turistas.

O Instituto de Ecoturismo do Brasil (IEB) tem um papel importante na discussão de temas do

improvement of environmental management. Fearful of giving information about the environment to tourists in a discouraging way, the agency neglects to plan an environmental education program that is appropriate for their clients. Research about the ecotourists' behavior could produce other information, like how they view the environmental issue and how awareness can be brought about in an agreeable way. On the other hand, these same clients demand that certain environmental concerns be checked during the journey, thus contributing to making the operational planning more environmentally correct.

The existence of conventional tourism, a form of competition which is not always taken into account, seems to contribute in a particular way to the improvement of a more responsible environmental service, as this is the major distinguishing feature which ecotourism agencies can promote. Experience, market consolidation and bargaining power, together with suppliers of transport and accommodation (which are noted as being the most variable cost factor) and a large client base, are factors which give greater security to conventional tourism agencies in the creation and offering of ecotourism products, thus threatening the survival of some ecotourism agencies. The partnerships mentioned by the interviewees seem to be the best strategy.

Although illegal competitors with questionable services are a cause of concern to entrepreneurs, they have resulted in the sector coming together to support the creation of green stamps, which guarantee the provision of good quality services (including environmental services), thus contributing to the improvement of environmental management as a whole.

Accommodation resources appear to be another problem since they show little concern with the impact they are having on the environment. Another factor is the origin of accommodation owners. Often companies which belong to the destination itself offer services which are inadequate for tourists' requirements and move their clients to accommodation which is owned by entrepreneurs who are not from the local area, thereby going against this principle in the operation planning. Catering services favor using the local workforce and offering tourists a regional menu.

Transport services also present an opportunity to adopt in the operation plan the principle of using means of transport which are suitable to the local characteristics such as bicycles, horses, boats and minibuses, the latter having capacity for fewer numbers of tourists than buses.

The Brazilian Institute of Ecotourism (IEB) plays an important role in the discussion about

ecoturismo, difusão de informações e integração dos profissionais do setor.

A falta de normas para a definição de capacidade de carga dos diversos ecossistemas brasileiros é outro grande problema para a observação do princípio de levar um número de turistas que minimize os possíveis impactos ambientais, prejudicando assim o planejamento operacional. É importante que a comunidade científica e até mesmo o IEB, como sugere o entrevistado do Caso 4, trabalhem no sentido de contribuir com essa informação.

O difícil diálogo entre Governo e iniciativa privada em relação às unidades de conservação impede que se discutam e se criem normas regulamentadoras para a visitação (ainda que com limitações) dos parques, que poderiam contar com outra fonte de recursos para sua manutenção e fiscalização.

O gerenciamento, eventualmente não muito bem estruturado das agências pesquisadas, parece dificultar bastante a existência de uma boa gestão ambiental, pois se as funções básicas da administração (planejar, organizar, dirigir e controlar) apresentam problemas, fica difícil inserir os princípios de sustentabilidade no processo gerencial.

O que se nota é que o planejamento operacional é o mais bem estruturado, provavelmente por ser decorrência de uma atividade familiar para os empresários, que iniciaram suas atividades organizando viagens informais e assim foram adquirindo experiência gradualmente. As demais funções, não tão familiares, tornaram-se presentes devida à exigência imposta pelo empreendimento.

É importante ressaltar que, dada a natureza exploratória da pesquisa e o método de coleta de dados, não é possível fazer uma afirmação precisa sobre os resultados obtidos e tão pouco generalizá-los para outras agências de ecoturismo. Há também os vieses decorrentes da opinião do entrevistado e do ponto de vista da pesquisadora. Outro fator limitante é a própria teoria sobre meio ambiente ecoturismo, recente e em processo de estruturação, o que deixa margem a muitas dúvidas.

NOTA

¹ Síntese da Dissertação de Mestrado ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), sob orientação do Prof. Dr. Isak Kruglianskas.

ecotourism related themes, the broadcasting of information and the integration of professionals within the sector.

The lack of parameters for defining the tourist capacity of various Brazilian ecosystems is another major problem encountered when observing the principle of taking a number of tourists which will minimize the possible environmental effects. This lack may jeopardize the operational planning process. It is important that the scientific community and even the IEB itself, as the interviewee in case 4 suggested, work towards contributing to information in this field.

Communication difficulties between the Government and private sector in relation to conservation areas make it difficult to discuss and create regulatory controls for the visitation of parks, which could rely on other sources of finance for their maintenance and inspection.

The ultimately poor management structure of the agencies researched seems to be a great barrier to good environmental management, since the basic administrative procedures (planning, organizing, directing and checking) are problematic, making it difficult to integrate sustainability principles into the management process.

It was noted that operational planning is the most well-structured of the management procedures, probably as a result of the fact that it is an activity which is familiar to the companies, who start by organizing informal trips, thereby building up experience gradually. The other procedures, which are not as familiar, become necessary due to the demands imposed by running a business.

It is important to emphasize that given the exploratory nature of research and the method of collecting data, it is not possible to come to a precise conclusion from the results obtained, and even less so to generalize them for other ecotourism agencies. There are factors arising from the opinions of the interviewees and from the researchers' own point of view which must also be taken into account. Another limiting factor is the theory about the ecotourism environment itself, which is still in its early stages and is in a process of structural change, therefore leaving room for many doubts.

NOTE

¹ Synthesis of Masters Dissertation - Department of Administration of the Faculty of Economics, Administration and Accounting of the University of São Paulo (FEA-USP), under the direction of Prof. Dr. Isak Kruglianskas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACERENZA, M.A. **Administración del Turismo**. Vol.1. México: Trillas, 1991.
- ACOT, P. **História da Ecologia**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- BACKER, P. **Gestão Ambiental: a administração verde**. trad. Heloísa Martins Costa, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BARBIERI, J.C. **Desenvolvimento e Meio Ambiente: as estratégias de mudanças da agenda 21**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- BARRETTO, Margarida. **Manual de Iniciação ao Estudo do Turismo**. Campinas, SP: Papirus, 1995.
- BARROS II, S.M.; LA PENHA, D.H.M. (coordenadores). **Diretrizes para uma Política Nacional de Ecoturismo**. Brasília: EMBRATUR, 1994.
- BENI, M.C. **Sistema de Turismo - SISTUR. Estudo do Turismo face à Moderna Teoria dos Sistemas**. Tese de Doutorado, São Paulo: ECA-USP, 1987.
- BENNET, S.J.; FREIERMAN, R.; GEORGE, S. **Corporate Realities & Environmental Truths - Strategies for Leading Your Business in the Environmental Era**. USA: John Wiley & Sons, 1993.
- BORTOLI NETO, A. **Tipologia de Problemas das Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: FEA-USP, Dissertação de Mestrado, 1980.
- BRASILTURIS JORNAL, **Ministros formulam diretrizes para o desenvolvimento do Ecoturismo**. São Paulo, Outubro de 1994.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração** - vol. 1. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COMISSÃO Interministerial para Preparação da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **O Desafio do Desenvolvimento Sustentável**. Brasília, Secretaria de Imprensa da Presidência da República, 1991.
- COMISSÃO Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro, Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1987.
- DIEGUES, A.C.S. **O Mito Moderno da Natureza Intocada**. São Paulo: HUCITEC, 1996.
- DONAIRE, D. **Gestão Ambiental na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.
- FAYOL, H. **Administracion Industrial y General**. Buenos Aires: Editorial Argentina de Finanzas y Administracion, 1942.
- FAYOS-SOLÁ, E.; MARÍN, A.; MEFFERT, C. "The Strategic Role of Tourism Trade Fairs in The New Age of Tourism" em **Tourism Management**. Vol. 15, No 1, pp. 9-16, 1994.
- HILLEL, Oliver; ALLIEVI, João; RUSCHEL, Rogério; WERBLOWSKI, Edgar. **Apostila do Ciclos de Debates em Ecoturismo**. São Paulo, SENAC-CEATEL, 1995.
- IEB - Instituto de Ecoturismo do Brasil, Boletim Informativo, Ano 1 - N° 5, dezembro/1996.
_____. Boletim informativo, maio/1998
- ISAAC, S.; MICHAEL, W.B. **Handbook in Research and Evaluation**. San Diego, California: EdITS Publishers, 1976.
- KRIPPENDORF, J. **Sociologia do Turismo - Para uma nova compreensão do lazer e das viagens**. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira SA, 1989.
- KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a Pequena e Média Empresa Competitiva**. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.
- MAIMON, D. "Política Ambiental no Brasil" em **Ecologia e Desenvolvimento**. Rio de Janeiro, APED, 1992.
- MARINCEK, J.R. **Origem, Evolução e Situação Atual das Agências de Ecoturismo de São Paulo**. Trabalho de Conclusão de Curso, São Paulo: ECA - USP, 1996.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MILARÉ, E. "Seminário de Legislação Ambiental" palestra promovida pelo SENAC, São Paulo, 1998.
- MOTTA, F.C.P. **Teoria Geral de Administração: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1988.
- PÁDUA, J.A. (organizador); VIOLA, E.; MINC, C.; VIEIRA, L.; GABEIRA, F.; CARVALHO, P.G.M. **Ecologia e Política no Brasil**. Rio de Janeiro, Espaço e Tempo - IUPERJ, 1987.
- PELLEGRINI, Américo Filho. **Ecologia, Cultura e Turismo**. Campinas, SP: Papirus, 1993.
- POON, A. "The 'New Tourism' Revolution" em **Tourism Management**. Vol. 15, No. 2, April/1994.
- RATTNER, H. "Tecnologia e Desenvolvimento Sustentável: uma avaliação crítica" em **Administração em Ciência e Tecnologia - XV Simpósio Nacional de Pesquisa em Ciência e Tecnologia e IV Reunião Internacional de Administração em Ciência e Tecnologia**. São Paulo, 1990.
- RUSCHMANN, Doris M. **O Planejamento do Turismo e a Proteção do Meio Ambiente**. Tese de Doutorado, São Paulo: ECA-USP, 1994.
- SACHS, I. **Estratégias de Transição para o Século XXI: Desenvolvimento e Meio Ambiente**. São Paulo: Studio Nobel: Fundação do Desenvolvimento Administrativo, 1993.
- SMA - CEAM; UNICAMP; NEPAM. **Diretrizes para a Política Estadual de Ecoturismo - Versão Preliminar**. São Paulo, 1997.
- SMA - Secretaria de Estado do Meio Ambiente. **Manual de Orientação do Estudo de Impacto Ambiental (EIA) e Relatório de Impacto Ambiental (RIMA)**. São Paulo, 1992.

- SELLTIZ, C. e outros. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: E.P.U., Ed. da Universidade de São Paulo, 1974.
- SIEGEL, E.S.; SCHULTZ, L.A.; FORD, B.R.; CARNEY, D.C. **Guia da Ernest & Yang para Desenvolver seu Plano de Negócios**. Rio de Janeiro: Record, 1993.
- SIMS, Susane. "Responsible Travel - Can Ecotourism Measure Up to Its Claim?" in Successful Meetings, **Planet Earth**. May/1994.
- THE ECOTOURISM SOCIETY. **Ecotourism Guidelines for Nature Tour Operators**. Vermont, USA, 1993.
- TOMMASI, L.R. **Estudo de Impacto Ambiental**. São Paulo: CETESB: Terragraph Artes e Informática, 1993.
- TOURISM Concern; WWF. **Beyond The Green Horizon - A Discussion Paper on Principles for Sustainable Tourism**. UK, 1992.
- WIGHT, Pamela. "Ecotourism: Ethics or Eco-Sell?" em **Journal of Travel Research**. Winter, 1993.
- YIN, R.K. **Case Study Research Design and Methods**. Sage Pbls., 1990.