



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Francielly Santos Teixeira

**GREEN MARKETING:** estudo de casos múltiplos em resorts do litoral do  
Estado de Santa Catarina.

Florianópolis  
2023

Francielly Santos Teixeira

**GREEN MARKETING:** estudo de casos múltiplos em resorts do litoral do  
Estado de Santa Catarina.

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração. Área de concentração: Marketing e Estratégia nas Organizações.

Orientador: Prof. Marco Antonio de Moraes Ocke, Dr.

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Teixeira, Francielly Santos  
GREEN MARKETING : estudo de casos múltiplos em resorts  
do litoral do Estado de Santa Catarina. / Francielly  
Santos Teixeira ; orientador, Marco Antonio de Moraes  
Ocke, 2023.  
270 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em  
Administração, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Administração. 2. green marketing. 3. turismo verde.  
4. desenvolvimento sustentável. 5. sustentabilidade. I.  
Ocke, Marco Antonio de Moraes . II. Universidade Federal  
de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em  
Administração. III. Título.

Francielly Santos Teixeira

**GREEN MARKETING:** estudo de casos múltiplos em resorts do litoral do Estado de Santa Catarina.

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 25 de novembro de 2022, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Marco Antonio de Moraes Ocke, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Martin De La Martiniere Petroll, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.(a) Debora Cordeiro Braga, Dr.(a)  
Universidade de São Paulo

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Administração.

assinatura

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

assinatura

Prof. Marco Antonio de Moraes Ocke, Dr.  
Orientador

Florianópolis, 2023.

Dedico este estudo a toda sociedade e comunidade acadêmica, em especial ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGA/UFSC), corpo docente e discente, a quem fico lisonjeada por dele ter feito parte.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a Deus e a Mãe Natureza por me proporcionar uma vida saudável e cheia de energia a qual me capacitou à conclusão deste estudo.

Agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina, instituição que me concedeu a oportunidade de crescimento pessoal, pois certamente essa jornada me transformou em uma pessoa melhor, ressignificando minha existência. A semente do conhecimento foi plantada, minha missão é cultivá-la.

Agradeço aos professores do PPGA e aos membros da Banca Examinadora por toda sabedoria transmitida, em especial ao Prof. Marco Antonio de Moraes Ocke, que aceitou participar desse desafio como meu orientador e parceiro de pesquisa. Inspirou meus estudos e trilhou todo o caminho que percorri até aqui. Serei eternamente grata a ele pela atenção concedida durante essa experiência acadêmica que vivenciei. Ele conseguiu tornar essa fase mais leve e divertida.

Agradeço a todos os participantes deste estudo, pois sem os quais ele não seria possível. Foi incrível os momentos de interação com esses profissionais. Fez crescer ainda mais o meu amor e respeito pelo meio ambiente e pelas pessoas. Guardarei com carinho todo o conhecimento compartilhado.

Agradeço a minha família e amigos pelo incentivo constante e por compreenderem minhas ausências em determinadas ocasiões. Agradeço as mensagens, as ligações e as pequenas confraternizações que me recarregavam as energias e me mantinham focada em meu objetivo.

Agradeço infinitamente a minha querida mãe Ivonete, que presenciou todos os momentos dessa trajetória. Os felizes, os sofridos e, principalmente, os vencidos. Sempre acreditando e apoiando todos os meus sonhos. E, por fim, agradeço a mim mesma por acreditar que sou capaz!

*“Luceat stella tua”*

## RESUMO

Este estudo discute a presença da sustentabilidade em práticas organizacionais sob a perspectiva do *green marketing* no âmbito da economia de serviços do turismo e hospitalidade tendo como objeto de estudo três resorts localizados no litoral do Estado de Santa Catarina. O objetivo central é investigar a presença, a efetivação e os resultados das práticas de *green marketing* na operação das organizações selecionadas. Como objetivos específicos, buscou-se verificar a ocorrência de vantagem competitiva no desempenho organizacional, compreender como o comportamento do consumidor verde é influenciado e identificar a proposição de valor verde no posicionamento organizacional a partir da aplicação de práticas de *green marketing*. Para o desenvolvimento deste estudo qualitativo exploratório e descritivo, foi realizada uma pesquisa de literatura com base em artigos e livros que versam sobre o tema. Seu arcabouço teórico está estruturado em três grandes blocos: o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade organizacional; o *green marketing* como desdobramento da orientação do marketing societal; e o *green marketing* no turismo e hotelaria. Para a pesquisa de campo, foi adotado o método de estudo de casos múltiplos e como técnicas de coleta de dados a análise de arquivos, documentos e páginas da *internet* associada a entrevistas em profundidade. Como resultados desta investigação, identificou-se que tais práticas são positivas e envolvem três perspectivas – a ambiental, a social e a econômica. A ambiental, quando resultam em baixo impacto negativo ao espaço natural ocupado, além de preservá-lo e melhorá-lo. A social, quando contribuem com o desenvolvimento da comunidade local, com a preservação cultural e histórica da região e com a educação ambiental. E a econômica, ao favorecer na redução dos custos operacionais, bem como no desenvolvimento econômico local. Portanto, a partir de entendimentos e interpretações advindos dos achados da pesquisa, considera-se que este trabalho direciona futuros estudos nesta temática contribuindo com o avanço do conhecimento, como também auxilia organizações no despertar para a problemática ambiental por meio da inserção do conceito de sustentabilidade como ativo estratégico em suas decisões mercadológicas.

**Palavras-chave:** desenvolvimento sustentável; sustentabilidade; *green marketing*; turismo verde.

## ABSTRACT

This study discusses the presence of sustainability in organizational practices from the perspective of *green marketing* within the economy of tourism and hospitality services, having as object of study three resorts located on the coast of the State of Santa Catarina. The central objective is to investigate the presence, effectiveness and results of *green marketing* in the operation of selected organizations. As specific objectives, we sought to verify the occurrence of competitive advantage in organizational performance, understand how green consumer behavior is influenced and identify the green value proposition in organizational positioning based on the application of *green marketing*. For the development of this exploratory and descriptive qualitative study, a literature search was carried out based on articles and books that deal with the subject. Its theoretical framework is structured in three major blocks: sustainable development and organizational sustainability; *green marketing* as an unfolding of the societal marketing orientation; and *green marketing* in tourism and hospitality. For the field research, the multiple case study method was adopted and as data collection techniques the analysis of files, documents and *internet* associated with in-depth interviews. As a result of this investigation, it was identified that such practices are positive and involve three perspectives – environmental, social and economic. Environmental, when they result in a low negative impact on the natural space occupied, in addition to preserving and improving it. Social, when they contribute to the development of the local community, to the cultural and historical preservation of the region and to environmental education. And the economic, by favoring the reduction of operating costs, as well as local economic development. Therefore, based on understandings and interpretations arising from the research findings, it is considered that this work directs future studies on this theme, contributing to the advancement of knowledge, as well as helping organizations to awaken to the environmental problem through the insertion of the concept of sustainability as a strategic asset in their marketing decisions.

**Keywords:** sustainable development; sustainability; *green marketing*; green tourism.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Logo</i> da Marca Costão do Santinho.....	77
Figura 2 – O Costão do Santinho <i>All Inclusive</i> Resort.....	80
Figura 3 – Morro das Aranhas e os Sambaquis.....	81
Figura 4 – Inscrição Rupestre.....	82
Figura 5 – Pesca da Tainha.....	83
Figura 6 – <i>Logo</i> da Marca Ponta dos Ganchos.....	109
Figura 7 – O Ponta dos Ganchos <i>Exclusive</i> Resort. ....	112
Figura 8 – Telhados Verdes.....	113
Figura 9 – Horta Orgânica.....	114
Figura 10 – Ação Socioambiental. ....	115
Figura 11 – <i>Logo</i> da Marca da <i>SurfLand</i> Brasil. ....	138
Figura 12 – A <i>SurfLand</i> Brasil Clube e Resort. ....	141
Figura 13 – Paisagismo Orgânico. ....	142
Figura 14 – <i>Wavegarden Cove 2.0</i> . ....	143
Figura 15 – Surf Talentos Oceano.....	144

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais Marcos Históricos.....	23
Quadro 2 – Modelo de Maturidade em Sustentabilidade .....	27
Quadro 3 – Síntese do Processo de Seleção dos Artigos.....	29
Quadro 4 – Etapas da Pesquisa Bibliográfica.....	29
Quadro 5 – Amostra Principal .....	30
Quadro 6 – Síntese das Análises.....	32
Quadro 7 – Coleção de Artigos da RSL .....	33
Quadro 8 – <i>The Research Onion</i> .....	68
Quadro 9 – Etapas do Método de Estudos de Casos Múltiplos.....	71
Quadro 10 – Processo de Análise dos Dados e Evidências .....	75
Quadro 11 – Composto de Marketing de Serviços.....	84
Quadro 12 – Práticas de <i>Green Marketing</i> .....	87
Quadro 13 – Unidade de Análise: <i>Green Marketing</i> .....	90
Quadro 14 – Unidade de Análise: Comportamento do Consumidor Verde.....	94
Quadro 15 – Unidade de Análise: Posicionamento Verde .....	96
Quadro 16 – Entrevistas I e II.....	98
Quadro 17 – Composto de Marketing de Serviços.....	116
Quadro 18 – Práticas de <i>Green Marketing</i> .....	119
Quadro 19 – Unidade de Análise: <i>Green Marketing</i> .....	122
Quadro 20 – Unidade de Análise: Comportamento do Consumidor Verde.....	125
Quadro 21 – Unidade de Análise: Posicionamento Verde .....	127
Quadro 22 – Entrevista I.....	129
Quadro 23 – Composto de Marketing de Serviços.....	145
Quadro 24 – Práticas de <i>Green Marketing</i> .....	149
Quadro 25 – Unidade de Análise: <i>Green Marketing</i> .....	151
Quadro 26 – Unidade de Análise: Comportamento do Consumidor Verde.....	154
Quadro 27 – Unidade de Análise: Posicionamento Verde .....	157
Quadro 28 – Entrevistas I e II.....	158
Quadro 29 – Análise Cruzada.....	173

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AQUA	Alta Qualidade Ambiental
AMA	American Marketing Association
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CONAR	Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária
ESG	Environmental, Social, and Governance
ETE	Estação de Tratamento de Efluentes
IGK	Instituto Guga Kuerten
ISO	International Organization for Standardization
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
OMT	Organização Mundial do Turismo
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
RPPN	Reserva Particular do Patrimônio Natural
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
STR	Smith Travel Research
SO	Sustentabilidade Organizacional
SSA	Sustentabilidade Socioambiental
WTTC	World Travel & Tourism Council

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	18
1.2	OBJETIVO GERAL .....	19
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>19</b>
1.3	JUSTIFICATIVA .....	19
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
2.1	DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E ESTRATÉGIAS DE MARKETING... 21	
<b>2.1.1</b>	<b>Sustentabilidade socioambiental e organizacional .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Revisão sistemática da literatura (RSL): período 2016-2020 .....</b>	<b>28</b>
2.2	<i>GREEN MARKETING: UMA ORIENTAÇÃO SOCIETAL .....</i>	39
<b>2.2.1</b>	<b>Consumo verde.....</b>	<b>45</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Gestão da marca verde .....</b>	<b>48</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Ceticismo ao <i>green marketing</i> .....</b>	<b>51</b>
2.3	<i>GREEN MARKETING NO TURISMO E HOTELARIA .....</i>	55
<b>2.3.1</b>	<b>Posicionamento verde.....</b>	<b>58</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>67</b>
3.1	NATUREZA DO ESTUDO .....	67
3.2	O ESTUDO DE CASO .....	70
<b>3.2.1</b>	<b>Estudo de casos múltiplos .....</b>	<b>71</b>
3.3	COLETA DE DADOS .....	72
3.4	TÉCNICAS DE ANÁLISES DOS DADOS E EVIDÊNCIAS.....	74
3.5	PROTOCOLO DE PESQUISA DE ESTUDOS DE CASOS .....	76
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS .....</b>	<b>77</b>
4.1	RELATÓRIO CASO I: COSTÃO DO SANTINHO <i>ALL INCLUSIVE</i> RESORT .....	77
<b>4.1.1</b>	<b>Fontes de informações consultadas .....</b>	<b>77</b>
4.1.1.1	<i>Arquivos, documentos e páginas da internet.....</i>	78
4.1.1.2	<i>Entrevistas .....</i>	79
<b>4.1.2</b>	<b>Histórico.....</b>	<b>79</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Análise do composto de marketing .....</b>	<b>84</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Estrutura de gestão de marketing .....</b>	<b>85</b>
<b>4.1.5</b>	<b>Práticas de <i>green marketing</i> .....</b>	<b>87</b>
<b>4.1.6</b>	<b>Segmentação: características do mercado-alvo .....</b>	<b>91</b>
<b>4.1.7</b>	<b>Posicionamento .....</b>	<b>95</b>
<b>4.1.8</b>	<b>Análise do Caso .....</b>	<b>98</b>
4.1.8.1	<i>Análise das entrevistas .....</i>	98
4.1.8.2	<i>Análise das proposições teóricas.....</i>	104

4.2	RELATÓRIO CASO II: PONTA DOS GANCHOS <i>EXCLUSIVE RESORT</i> .....	109
4.2.1	<b>Fontes de informação consultadas</b> .....	109
4.2.1.1	<i>Arquivos, documentos e páginas da internet</i> .....	109
4.2.1.2	<i>Entrevista</i> .....	111
4.2.2	<b>Histórico</b> .....	111
4.2.3	<b>Análise do composto de marketing</b> .....	116
4.2.4	<b>Estrutura de gestão de marketing</b> .....	118
4.2.5	<b>Práticas de <i>green marketing</i></b> .....	119
4.2.6	<b>Segmentação: características do mercado-alvo</b> .....	123
4.2.7	<b>Posicionamento</b> .....	126
4.2.8	<b>Análise do caso</b> .....	129
4.2.8.1	<i>Análise da entrevista</i> .....	129
4.2.8.2	<i>Análise das proposições teóricas</i> .....	133
4.3	RELATÓRIO CASO III: <i>SURFLAND BRASIL CLUBE E RESORT</i> .....	138
4.3.1	<b>Fontes de informação consultadas</b> .....	138
4.3.1.1	<i>Arquivos, documentos e páginas da internet</i> .....	138
4.3.1.2	<i>Entrevistas</i> .....	140
4.3.2	<b>Histórico</b> .....	140
4.3.3	<b>Análise do composto de marketing</b> .....	145
4.3.4	<b>Estrutura de gestão de marketing</b> .....	147
4.3.5	<b>Práticas de <i>green marketing</i></b> .....	148
4.3.6	<b>Segmentação: características do mercado-alvo</b> .....	152
4.3.7	<b>Posicionamento</b> .....	155
4.3.8	<b>Análise do caso</b> .....	158
4.3.8.1	<i>Análise das entrevistas</i> .....	158
4.3.8.2	<i>Análise das proposições teóricas</i> .....	164
4.4	ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS .....	169
4.4.1	<b>Conclusão das análises</b> .....	176
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	178
5.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	180
5.2	PROPOSTAS DE NOVOS ESTUDOS E CONTRIBUIÇÕES .....	181
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	185
	<b>APÊNDICE A</b> – .....	202
	<b>APÊNDICE B</b> – .....	206
	<b>APÊNDICE C</b> – .....	207
	<b>APÊNDICE D</b> – .....	208
	<b>APÊNDICE E</b> – .....	218
	<b>APÊNDICE F</b> – .....	232
	<b>APÊNDICE G</b> – .....	248



## 1 INTRODUÇÃO

Nascido no bojo do marketing societal, uma orientação da administração que visa proporcionar a satisfação e o bem-estar do consumidor e da sociedade em longo prazo (KOTLER, 1980), o *green marketing* surgiu em uma época que cresciam os questionamentos se o conceito de marketing tradicional era uma filosofia organizacional realmente adequada a um período de deterioração ambiental, escassez de recursos, crescimento populacional explosivo, fome mundial, pobreza e serviços sociais negligenciados (KOTLER, 1991). Atualmente, o *green marketing* é considerado uma prática capaz de estruturar relações de troca ambientalmente favoráveis, integrada aos princípios do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade (ANDREOLI *et al.*, 2018; COSTA *et al.*, 2021).

Além de trabalhar para mitigar o impacto que uma imagem ambientalmente negativa associada a uma organização e ao que seu consumo pode causar, o *green marketing* apoia-se em atitudes mais responsáveis capazes de fortalecer a organização ao longo do tempo e proporcioná-la um crescimento mais sustentável e equilibrado. Também definido como o desenvolvimento e a comercialização de produtos e serviços que geram o mínimo de impacto negativo ao meio ambiente, o qual utiliza o discurso verde para promover uma melhor imagem organizacional. Sendo assim, as práticas de marketing dirigidas por uma filosofia verde visam a educação ambiental para criação de novas formas de abordagens emocionais na busca de consumidores conscientes de seu papel na preservação dos recursos naturais e materiais. É o marketing integrado a uma consciência ambiental sustentável (PORTER & KRAMER, 2006; DAHLSTROM, 2011; ALVES, 2016; PAPADAS *et al.*, 2017; RAHMAN *et al.*, 2017).

Na busca por uma imagem positiva, observa-se que as organizações tendem a relacionar e a alinhar seu planejamento estratégico à temática da sustentabilidade. Geralmente, deixam a escolha por essa tendência exposta em sua missão, visão e valores e nos elementos que confirmam essa comunicação perante a mercados-alvos e sociedade. E, ao considerar a imagem organizacional uma variável fundamental de estudo dentro dessa relação e identificar o marketing como principal responsável por sua construção e comunicação, nota-se o seu grande poder de atuação (OLIVEIRA *et al.*, 2016).

No momento presente, vê-se que as práticas de marketing se encontram em constante processo de transformação, desenvolvimento e evolução para entrar em sintonia com as mudanças nas relações de troca e nas estruturas de produção. Buscam redesenhar a imagem da organização – a partir da legitimidade de suas ações – na mente do consumidor (SILVA *et al.*, 2011; LOPES & FREITAS, 2016; DHANDRA, 2019; AFONSO, 2021). Esse consumidor é

mais sensível e atento à diferenciação entre o que a organização está propondo por meio dos estímulos de marketing em relação ao que realmente pratica em termos de proteção à sociedade e meio ambiente (SILVA *et al.*, 2011; MORETTI *et al.*, 2011; CURI *et al.*, 2019; FRANCO, 2019).

Assim sendo, o desenvolvimento de uma nova consciência organizacional e seu impacto na vida de consumidores, sociedade e meio ambiente supõe uma nova organização, na qual o consumismo, o desperdício e a depredação ambiental são substituídos pela cooperação, pela ampliação dos direitos, pela melhoria da qualidade de vida e pelo incentivo a um consumo mais verde e consciente (MORETTI *et al.*, 2011; OLIVEIRA *et al.*, 2016; FRANCO, 2019). Sendo essa uma tarefa da organização e de todos os indivíduos cujo processo decorre da percepção de um valor distinto, mais verde e sustentável. Com a identificação desse valor, as organizações reconhecem o apelo de produtos/serviços e processos ambientalmente corretos, focando-se no desenvolvimento de estratégias voltadas a uma economia, cultura, discurso e práticas verdes buscando um equilíbrio organizacional sustentável com o intuito de se posicionar favoravelmente ao verde (SOARES *et al.*, 2016; HEPPER *et al.*, 2017).

Neste cenário, a imagem organizacional torna-se variável diretamente influenciada por esse posicionamento. Considerada um dos motivos que fazem a organização implementar o tema sustentabilidade em suas práticas organizacionais (CURI *et al.*, 2019). Logo, estratégias vinculadas à filosofia verde tornam-se práticas habituais da contemporaneidade, apresentando-se por meio de campanhas de comunicação utilizando expressões e slogans associados ao meio ambiente para divulgação de produtos e serviços mais verdes e conscientes (LANE, 2010; KOTLER, 2010; BUTT *et al.*, 2017; DELLARME LIN, 2018).

Portanto, é diante desta problemática que o presente estudo irá percorrer seus desdobramentos, tendo como pano teórico a orientação de marketing societal, a qual surgiu para contestar padrões tradicionais de produção e de comportamento de consumo contribuindo para limitar a degradação do meio ambiente. Nesse contexto, o conceito de *green marketing* irá apoiar-se na compreensão de níveis superiores de responsabilidade no que diz respeito à utilização de recursos naturais para o funcionamento de uma organização e na busca de soluções para problemas de legitimidade da imagem organizacional. Seu maior objetivo é fortalecer as relações entre organizações e sociedade. A prática destaca o apelo ambiental, o discurso verde e a proteção ao meio ambiente para proposição de um posicionamento organizacional capaz de comunicar uma imagem *green friendly* – amiga do verde – para a sociedade, sendo ela fundamental para potencializar a vantagem competitiva das organizações (KOTLER, 1972; TAKAS, 1974; KOTLER, 1980; LOPES & FREITAS, 2016).

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A setor de turismo compõe uma das principais atividades para o desenvolvimento socioeconômico e cultural de um país, além de ser um dos setores que mais apresenta condições intrínsecas favoráveis à conciliação de sua atividade com o meio ambiente. Aliás, o fenômeno do turismo pode impactar as sociedades locais de diferentes formas e trazer como consequência tanto a degradação como a conservação e revitalização do ambiente e patrimônio das regiões de destino (YI, LI & JAI, 2016; LUCCHESI, 2018). Sendo assim, um grande desafio das organizações do âmbito da economia de serviços do turismo e hospitalidade é preservar o meio ambiente, mitigar os impactos negativos, respeitar sua capacidade natural e, ao mesmo tempo, tornar o ambiente atrativo a consumidores (MCKERCHER, 2002). Nesse contexto, a sustentabilidade torna-se uma estratégia de marketing para o turismo e um estímulo aos visitantes com preocupações ambientais (YI, LI & JAI, 2016; LUCCHESI, 2018).

Diante dessa perspectiva, o segmento hoteleiro passou a ter grande importância para o meio ambiente ao adotar práticas de *green marketing* como diferencial competitivo e, neste cenário, destaca-se a atuação dos resorts. Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), resorts são destinos turísticos integrados e relativamente independentes que oferecem uma variedade de instalações e atividades para os visitantes dentro de um mesmo espaço (OMT, 2022). Para a Associação Brasileira de Resorts (2021), são organizações hoteleiras de alto padrão em instalações e serviços fortemente voltadas para o lazer em área de amplo convívio com a natureza, das quais o visitante não precise se afastar para atender as necessidades de conforto, alimentação, lazer e entretenimento.

Os resorts, por serem consequência de um processo de interação entre visitantes, sociedade e meio ambiente, podem causar agressões e alterações socioculturais nas comunidades anfitriãs, desigualdades no padrão econômico local e danos irreversíveis aos recursos naturais existentes (RUSCHMANN, 1997; LUCCHESI, 2018). Contudo, essa mentalidade organizacional passa por uma transformação e emerge nesse meio o discurso verde, no qual não se pensa mais apenas no lucro, mas também na qualidade ambiental do espaço natural ocupado. Nessa circunstância, os resorts não são movidos apenas por uma racionalidade econômica, mas também por uma sensibilidade verde e consciente em que ações, além de ligadas à economia de gastos, beneficiam o ambiente onde a organização está inserida (CORIOLANO, 2002; SDGS, 2019), despertando-as para a problemática ambiental e para a crise climática, bem como movendo-as na direção de atitudes mais verdes, conscientes e socialmente responsáveis (MAZZINI & VEZZOLI, 2016; MIROSLAVA, 2019).

Isto posto, o problema de pesquisa em investigação pode ser consubstanciado na seguinte pergunta: **como se estruturam as práticas de *green marketing* em resorts do litoral do Estado de Santa Catarina e qual sua relevância para o posicionamento competitivo dessas organizações?** Assim, no intuito de responder o problema de pesquisa, foram traçados objetivos para nortear o caminho de investigação.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Diante da perspectiva apresentada no problema de pesquisa, o objetivo central desta dissertação é investigar a presença, a efetivação e os resultados das práticas de *green marketing* na operação de três resorts localizados no litoral do Estado de Santa Catarina.

### 1.2.1 Objetivos específicos

- a) Verificar a ocorrência de vantagem competitiva no desempenho organizacional com a aplicação das práticas de *green marketing*;
- b) Compreender como o comportamento do consumidor verde é influenciado com a aplicação das práticas de *green marketing* sob a perspectiva organizacional;
- c) Identificar a proposição de valor verde no posicionamento das organizações investigadas.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O conceito de economia verde surgiu, na última década, como uma prioridade estratégica tanto para governos como para as organizações privadas. O conceito defende que países e organizações, ao transformar suas economias tradicionais em economias baseadas na sustentabilidade, possivelmente, tornam-se mais preparados para enfrentar os principais desafios do século XXI - o aumento da urbanização, a escassez de recursos, as mudanças climáticas e a volatilidade econômica (ONU, 2020). Nesse contexto, a definição de economia verde é o processo de desenvolvimento organizacional que resulta na melhoria do bem-estar humano e na equidade social, além de contribuir na redução dos problemas ambientais e da escassez de recursos. O conceito transmite a ideia de ser fundamental adaptar-se à uma economia mais verde e consciente como alternativa ao modelo econômico dominante de hoje,

que exacerba as desigualdades, incentiva o desperdício, desencadeia escassez de recursos e gera ameaças ao meio ambiente e à saúde humana (UEO, 2020).

À luz da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável e do Acordo de Paris sobre as Mudanças Climáticas, o quadro regulatório e político internacional para comércio e investimento em tecnologias ambientalmente corretas e saudáveis está sendo reformulado de forma decisiva. A Agenda 2030 reconhece o comércio e o investimento internacional como o principal meio vital de efetivação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Inclusive, o Acordo de Paris solicita ações urgentes para combater as mudanças climáticas, o que requer a implementação de práticas mais verdes e conscientes (ONU, 2020). Portanto, na contemporaneidade, o problemática ambiental assume presença marcante na vida diária da sociedade - consumidores e organizações - e investir em uma economia verde se tornou um fator importante nas estratégias organizacionais, tratado até como prioridade (MILLAN *et al.*, 2018).

As grandes organizações, por possuírem um papel significativo e fundamental no desenvolvimento da economia global, são constantemente cobradas por um comportamento mais verde e consciente, todavia, buscam se valer disso para criar vantagem competitiva. Em vista disso, a estratégia da economia verde traz, em sua essência, a indicação de que, quem as utiliza, contribui na criação e na manutenção dessa vantagem competitiva. Obtida por meio da construção de uma boa imagem e boa reputação organizacional aliadas a um desempenho e valor de mercado superiores resultantes de sua preocupação ambiental (REVELLI & VIVIANI, 2014; PRZYCHODZEN & PRZYCHODZEN, 2015).

Isto posto, é neste cenário organizacional contemporâneo em meio à crise climática que o mérito deste estudo pretende favorecer à comunidade acadêmica, gestores e sociedade e se justifica pela emergência de pesquisas que incentivam práticas organizacionais mais verde e conscientes, como no caso do presente estudo, voltada para o campo de atuação do marketing. O desafio é demonstrar que as práticas verdes possibilitam às grandes organizações hoteleiras se tornarem mais competitivas e mais atraentes perante o crescente número de consumidores verdes e conscientes e aos demais *stakeholders*.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O arcabouço teórico deste estudo está estruturado em três grandes blocos: i) desenvolvimento sustentável e estratégias de marketing, contendo as subseções sustentabilidade socioambiental e organizacional e a revisão sistemática da literatura do período 2016-2020; ii) *green marketing*, subdividido em consumo verde, marca verde, e ceticismo ao *green marketing*; iii) *green marketing* no turismo e hotelaria com a subseção posicionamento verde. A intenção foi reunir conceitos e teorias dos principais autores, clássicos e contemporâneos, e compreender como ocorreu a evolução da abordagem tradicional do marketing para uma abordagem societal, esta tratada como pano teórico para a fundamentação deste presente estudo.

### 2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Historicamente, foi a partir de debates ocorridos nos períodos de 1960 à 1970 sobre a demanda do crescimento econômico, do desenvolvimento e do estilo de vida desregrado das nações industriais que forneceram, assim, a inspiração à concepção do tema desenvolvimento sustentável e sustentabilidade (SACHS, 2017). Os objetivos desses debates eram encontrar soluções possíveis de limitar e/ou equilibrar fenômenos do crescimento, do desenvolvimento e dos insustentáveis hábitos de consumo praticados pela sociedade (LIM, 2017).

Ao basear-se na noção de desenvolvimento sustentável, popularizada após a publicação do Relatório *Brundtland*, o consumo deve acontecer de maneira sustentável e deve ser capaz de atender às necessidades e desejos atuais em um nível e de uma forma que possa ser continuado infinitamente, sem desmerecer as gerações futuras e a capacidade do planeta de atender a essas necessidades e desejos em iguais condições (BRUNDTLAND *et al.*, 1991). Estudos defendem que a definição apresentada no relatório não define um estado estático, mas um processo dinâmico que deve existir sem a lógica autodestrutiva predominante (VAN BELLEN, 2006).

Com a intenção de compreender melhor os conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, a literatura apresenta-os através de analogias e coloca que a definição exata não existe, mas que pesquisas avançam constantemente. O conceito caminha na direção da compreensão de que todos participam de um único sistema, composto pelas atividades humanas e ambientais, possuindo tal relação uma dupla finalidade: satisfazer a necessidade da humanidade e sustentar os sistemas que dão suporte à vida (SACHS, 2017).

O conceito desenvolvimento sustentável também é apresentado como a manutenção das bases vitais da produção e reprodução do homem e de suas atividades. Considerado o acesso para atingir a sustentabilidade, sendo esta considerada o intento final de longo prazo. Nessa perspectiva, a sustentabilidade consiste em um parâmetro ou um objetivo definido por meio de critérios científicos, além de acrescentar a ideia de indicador, que mensura e acompanha os resultados gerados. Portanto, a sustentabilidade é a meta e o desenvolvimento sustentável é o processo utilizado para a obtenção dos objetivos (HEPPER *et al.*, 2017). Ademais, desenvolvimento sustentável envolve práticas de fazer melhor e sustentabilidade é manter-se equilibrado (BELL & MORSE; 2003).

A literatura ainda coloca que desenvolvimento sustentável é a estratégia utilizada a longo prazo para melhorar a qualidade de vida e bem-estar da sociedade. Também capaz de resultar no surgimento de um valor distinto e uma vantagem competitiva organizacional atribuída. Nesse caso, as estratégias são integradas aos aspectos ambientais, sociais e econômicos, visando o acesso aos recursos naturais de forma equilibrada, contínua e perpétua (SARTORI *et al.*, 2014). É a maneira como uma sociedade tende a se relacionar com seu ambiente de forma a garantir a sua própria continuidade e a de seu meio externo (VAN BELLEN, 2006).

Portanto, a definição do conceito mais aceita para desenvolvimento sustentável é aquele capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das gerações futuras (BRUNDTLAND *et al.*, 1991). E o de sustentabilidade, a busca pelo equilíbrio entre o suprimento das necessidades humanas e preservação dos recursos naturais (HEPPER *et al.*, 2017). Isto é, desenvolvimento sustentável é aquele que abrange sistemas e práticas e sustentabilidade, às necessidades humanas e o seu bem-estar (MOLDAN *et al.*, 2012).

Assim, diante da importante conjuntura dos conceitos sobre a temática, entende-se necessário apresentar os principais marcos históricos ocorridos nas últimas décadas para dar fundamento e legitimidade ao estudo. Esses marcos ganharam destaque e importância a nível global.

O Quadro 1 a seguir sintetiza os principais marcos históricos sobre o tema:

Quadro 1 – Principais Marcos Históricos.

(continua)

Marcos Históricos	Definição
<p><b>Conferência de Estocolmo – 1972.</b> Surgimento do discurso verde.</p>	<p>A Organização das Nações Unidas (ONU) realizou sua primeira conferência sobre questões ambientais, na cidade de Estocolmo, Suécia. Foi um marco no desenvolvimento de políticas ambientais internacionais e resultou no Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) cujo slogan principal foi – temos uma só Terra. A Conferência de Estocolmo incentivou vários países na criação de administrações públicas e privadas voltadas para a preservação ao meio ambiente (ONU, 2021a).</p>
<p><b>Comissão de Brundtland – 1987.</b> Conceito de desenvolvimento sustentável.</p>	<p>O Relatório <i>Brundtland</i> consagrou o conceito de “desenvolvimento sustentável” como sendo aquele que “atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras também atenderem às suas” (BRUNDTLAND, 1991, p. 9).</p>
<p><b>Relatório Nosso Futuro Comum – 1987.</b> Surgimento das Agendas sobre as mudanças climáticas.</p>	<p>Relatório realizado pela Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU, aborda os problemas ambientais e apresenta uma agenda global de mudanças para o desenvolvimento sustentável do planeta para o século XXI (ONU, 2021b).</p>
<p><b>2ª Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento – a ECO-92/Cúpula da Terra – 1992.</b> Apelo ao consumo verde.</p>	<p>Propôs a Agenda 21 (ONU, 2021c). Realizada na cidade do Rio de Janeiro. Incentivou os representantes e chefes de Estado o repensar do desenvolvimento econômico, encontrar formas de diminuir a destruição de recursos naturais insubstituíveis e frear a poluição do planeta (ONU, 2021c).</p> <p>Nessa reunião internacional, foram aprovados quatro importantes documentos: a Declaração do Rio de Janeiro sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, a Convenção sobre Mudanças Climáticas, a Convenção da Biodiversidade e a Agenda 21 (ONU, 2021c).</p> <p>Deslocaram a preocupação ambiental advinda dos fatores de produção, para os problemas causados pelo consumo, passando, portanto, a destacar a importância do pensar e do agir em prol do consumo verde e consciente (GARCIA, 2016).</p>
<p><b>Rio +5 e Rio +10 – 1997 e 2002.</b> Revisão das metas verdes.</p>	<p>Teve a finalidade de rever e avaliar os progressos realizados na Agenda 21 e definir um programa de trabalho da Comissão de Desenvolvimento Sustentável para os anos subsequentes (ONU, 2021d; ONU, 2021e).</p>
<p><b>Acordo de Paris – 2015.</b> Declaração oficial da existência da Crise Climática.</p>	<p>O documento foi ratificado pelas 195 partes da Convenção das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (UNFCCC) e pela União Europeia, durante a 21ª Conferência das Partes (COP21). Um dos objetivos foi manter o aquecimento global abaixo de 2°C, buscando ainda esforços para limitar o aumento da temperatura a 1,5°C acima dos níveis pré-industriais (PNUD, 2021).</p>

Quadro 1 – Principais Marcos Históricos.

(conclusão)

Marcos Históricos	Definição
<p><b>Transformando Nosso Mundo Agenda 2030 – 2015.</b> Pessoas, Planeta, Prosperidade, Paz e Parcerias – Novo 5P’s da Sustentabilidade.</p>	<p>A Agenda 2030 consiste em uma Declaração, com um quadro de resultados – os 17 ODS e suas 169 metas -, e uma seção sobre meios de implementação e de parcerias globais, bem como de um roteiro para acompanhamento e revisão. Os ODS são o núcleo da Agenda e deverão ser alcançados até o ano 2030. Os 17 Objetivos são integrados e indivisíveis, e mesclam, de forma equilibrada, em todas as suas dimensões. São como uma lista de tarefas a serem cumpridas pelos governos, a sociedade civil, o setor privado e todos os cidadãos na jornada coletiva para um 2030 sustentável. A implementação da Agenda 2030, os ODS e suas metas irão estimular e apoiar ações em áreas de importância crucial para a humanidade (PNUD, 2021).</p>
<p><b>1º Relatório Nacional Voluntário – 2017.</b> Adoção da Agenda 2030.</p>	<p>Processo de preparação do Brasil para a implementação da Agenda 2030 (PNUD, 2021).</p>
<p><b>COP 26 – 2021 – Glasgow.</b> Metas estagnadas.</p>	<p>Foi estabelecido quatro metas no evento: (i) garantir a neutralidade das emissões de carbono global até meados do século e manter a meta de 1,5°C possível, acelerando a eliminação progressiva do carvão, incentivando o investimento em energias renováveis, reduzindo o desmatamento e acelerando a mudança para veículos elétricos; (ii) promover a adaptação para proteger comunidades e habitats naturais, incentivando os países afetados pelas mudanças climáticas a proteger e restaurar ecossistemas; (iii) mobilizar financiamento, garantindo que os países desenvolvidos cumpram sua promessa de arrecadar pelo menos US\$ 100 bilhões em financiamento climático por ano e que as instituições financeiras internacionais façam sua parte liberando os trilhões de financiamento do setor público e privado necessários para garantir o zero líquido global e (iv) concluir o Livro de Regras de Paris (as regras necessárias para implementar o Acordo de Paris) (ONU, 2021).</p>
<p><b>COP 27 – 2022 – Egito.</b> Trabalho conjunto entre governos, setor privado e sociedade civil para a transformação da forma como se interage com o planeta. Transformar o planejamento em ação.</p>	<p>Teve como pilares quatro discussões principais: (i) mitigação: (limitar o aquecimento global a bem abaixo de 2°C e trabalhar para manter viva a meta de 1,5°C; (ii) adaptação (garantir o progresso crucialmente necessário e exortar todas as partes a demonstrar a vontade política necessária em capturar e avaliar o progresso no sentido de aumentar a resiliência e ajudar as comunidades mais vulneráveis); (iii) finanças (progredir significativamente na questão crucial do financiamento climático, na sua adequação e previsibilidade); (iv) colaboração (aprimorar e facilitar o acordo nas negociações com o avanço da parceria e colaboração e garantir que o mundo adote um modelo econômico mais resiliente e sustentável, onde os humanos estejam no centro das negociações climáticas) (ONU, 2022).</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Os fatos históricos supramencionados demonstram, portanto, o êxodo do tema, o pensamento atualizado a respeito do seu significado e a sua abrangência. Demonstra como

tornou-se essencial à manutenção de um meio ambiente natural harmônico e equilibrado (G1, 2021). Assim sendo, a discussão sobre como caminhar ao encontro da sustentabilidade representa um desafio tanto para governos, organizações privadas e sociedade. A visão de uma organização focada, exclusivamente, no crescimento econômico parece descolar da realidade atual, uma vez que a considerar isolada do ambiente e da sociedade não mais condiz com a realidade do cenário atual. O tema apresentado vem influenciando no desempenho organizacional, tornando-se um direcionador para riscos e oportunidades. Tratando-se de uma fonte de criação de valor (HEPPER *et al.*, 2017).

### **2.1.1 Sustentabilidade socioambiental e organizacional**

Ao trazer o tema da discussão especificamente para o contexto organizacional, vê-se que muito se comenta sobre a sustentabilidade socioambiental (SSA). Entendida, segundo a literatura, como um conjunto de práticas ambientais e sociais desenvolvido pelas organizações visando contribuir na melhoria da interação entre organização, meio ambiente e sociedade (COSTA & MONTENEGRO, 2015; DOMENICO *et al.*, 2015; COHEN *et al.*, 2017).

A SSA é voltada para a imagem ética da organização (SABONARO *et al.*, 2017). São práticas éticas em relação à sociedade, bem como à natureza, levando ao “esverdeamento” das práticas organizacionais e das cadeias de suprimentos, o que significa assegurar que são práticas socioambientais amigáveis e conscientes de seus recursos. A literatura coloca que, a SSA, quando bem elaborada, por meio de uma gestão mais verde e consciente, é capaz de criar um valor distinto: o valor verde (SOARES *et al.*, 2016).

A SSA tem sido trabalhada por muitas organizações de forma integrada e, mais recentemente, nota-se que algumas delas já possuem uma cultura forte com relação ao cuidado ambiental e social que acabam por estruturar setores internos específicos para as práticas de responsabilidade socioambiental, normalmente intitulados de setor da sustentabilidade ou verde (COHEN *et al.*, 2017). Geralmente, a SSA é operacionalizada principalmente através de ações ambientais que englobam a organização por inteiro, interna e externamente. Destacam-se as que envolvem práticas como o desenvolvimento de produtos reciclados, a separação do lixo, o descarte do produto após seu consumo, a adoção de práticas verdes, a abordagem dos 4R's (reduzir, reutilizar, reciclar e recuperar), as medidas de economia de energia, água e outros materiais de consumo e a não contaminação do ambiente natural. Abrangem desde as práticas mais simples até processos ultramodernos de tecnologias limpas combinadas a ações sociais, como apoio a campanhas e projetos comunitários (SILVA *et al.*, 2009).

A literatura apresenta como a SSA gera vantagem competitiva forte à organização. Defende que influencia diretamente na diferenciação perante concorrentes, na atração e retenção de talentos profissionais, na geração de mídia espontânea, na segurança patrimonial e dos colaboradores, na fidelização de clientes, na atração de investidores, nas deduções fiscais, no posicionamento e alavancagem da marca, na comunicação externa positiva, bem como no aumento de desempenho organizacional (COMINI *et al.*, 2013; BANKUTI & BANKUTI, 2014; SOARES *et al.*, 2016).

A preocupação com a SSA demanda atenção por parte das organizações e também por seus grupos de interesses (*stakeholders*). Percebe-se que, quando não se destina atenção suficiente para as questões ambientais e sociais, deixa-se de atingir as expectativas desses grupos, caracterizando, muitas vezes, ponto fraco da organização (COSTA & MONTENEGRO, 2015). De acordo com a literatura visitada, o ideal para uma organização é possuir uma cultura interna voltada para a SSA e, é de extrema importância que seus colaboradores façam parte do processo, sendo constantemente incentivados a participarem das ações e projetos socioambientais. A SSA está inteiramente ligada à cultura organizacional e não é algo que se implementa da noite para o dia (COHEN *et al.*, 2017).

Enquanto a SSA preocupa-se em desenvolver uma cultura aliada aos princípios do desenvolvimento sustentável e incorporá-los à sua imagem, a sustentabilidade organizacional (SO) tem o dever de operacionalizar esses princípios através de ações organizacionais equilibradas. Até meados da década 70, uma organização economicamente rentável, com crescente lucro e patrimônio, era considerada sustentável. Atualmente, a tradicional abordagem conhecida como os três “Ps da sustentabilidade” - *Planet, People and Profit* -, apresenta uma outra maneira de configurar a sustentabilidade organizacional. Na visão dessa abordagem, uma organização sustentável deverá ter foco não somente no quesito lucro, mas também no desenvolvimento social e na preservação ambiental (MUNCK *et al.*, 2011).

Nessa abordagem, o *Planet* é o capital natural de uma sociedade ou organização, representa os processos e práticas limpas que diminui e/ou compensa seus impactos ambientais negativos. O *People* representa o capital humano de uma sociedade ou organização. É sua responsabilidade social. Refere-se a aspectos como: adequação à legislação trabalhista, salários justos, bom relacionamento com a sociedade e ambiente de trabalho saudável. O *Profit* é o resultado econômico positivo, ou seja, o lucro do negócio, sem o qual a organização não sobrevive (ALENCASTRO, 2012).

O desafio da SO é manter o equilíbrio entre suas três dimensões: ambiental, social e econômica. O equilíbrio ambiental, com o uso racional dos recursos naturais, como energia e

materiais, bem como a preservação e a recomposição dos espaços naturais; o equilíbrio social, com o estímulo da igualdade e a participação de todos os grupos sociais na construção e manutenção do sistema, compartilhando direitos e responsabilidades; e o equilíbrio econômico, com a atuação da organização, influenciando as condições econômicas da região em que atua, gerando riquezas para a comunidade e o fornecimento de bens e serviços. As três dimensões da SO devem ser trabalhadas de forma conjunta, objetivando o alcance de uma instância maior e mais complexa, a sustentabilidade (GREENWOOD, 2007; CALLADO, 2010; ABREU & BORGES, 2013; AUTIO *et al.*, 2014).

A literatura coloca que se faz necessário que a organização, sob a perspectiva dos impactos de suas operações, produtos e serviços sobre os sistemas naturais vivos e não vivos, anseie reduzir os negativos e amplificar os positivos, implementando e desenvolvendo tecnologias mais verdes e conscientes. Portanto, a responsabilidade sobre o espaço natural ocupado compreende preocupações além do simples cumprimento da lei, ou iniciativas como reciclagem ou uso eficiente de recursos energéticos, tende ser um tratamento que, efetivamente, modifique o seu modo de operar como um todo (PETRINI & POZZEBON, 2010).

Além disso, a literatura ainda destaca a importância da organização localizar e mensurar o nível de maturidade que seus processos e estratégias se encontram. Apresenta um modelo de maturidade de sustentabilidade que indica o nível de desenvolvimento e aplicação das iniciativas verdes e sustentáveis no qual uma organização se encontra e onde ela deseja chegar.

O Quadro 2 a seguir representa o modelo de maturidade em sustentabilidade desenvolvido por Hepper *et al.* (2017):

Quadro 2 – Modelo de Maturidade em Sustentabilidade.

<b>1° Oposição</b>	Práticas ilegítimas e problemas nas relações com trabalhadores, governo e organizações sem fins lucrativos.
<b>2° Indiferença</b>	Recursos ambientais considerados um bem livre. Não se opõem, mas desconsideram o seu impacto no meio ambiente e sociedade.
<b>3° Básico</b>	Há uma consciência sobre o assunto sustentabilidade, mas não está estabelecido.
<b>4° Gerenciado</b>	A sustentabilidade é vista de forma institucional, as ações ocorrem de forma planejada, atendendo os aspectos legais.
<b>5° Estratégico</b>	A sustentabilidade passa a fazer parte das escolhas estratégicas da organização, com foco na inovação de produtos e processos ambientalmente seguros.
<b>6° Sistêmico</b>	A sustentabilidade é totalmente integrada, sendo um modo como a empresa conduz os seus negócios. Todas as ações são estendidas para a cadeia de fornecedores.

Fonte: Adaptado de Hepper *et al.* (2017).

Cada nível representa um grau maior de competência e capacidade do que o anterior. Assim que uma organização atinge plenamente o nível atual, está apta a evoluir para o próximo nível. A ferramenta pode ser usada tanto por equipes ou indivíduos. A finalidade é situar o seu progresso na jornada de integração à sustentabilidade. A literatura defende que de nada adianta entender dos conceitos, pô-los em prática e não saber mensurá-los. Coloca que essa ferramenta é um modelo passível de aplicação prática em organizações, viabilizando observações, análises, aprimoramento, validação e expansão. Em outras palavras, é uma ferramenta a ser submetida ao crivo e à legitimação do campo empírico (HEPPER *et al.*, 2017).

Ante ao exposto, ao contextualizar o tema desenvolvimento sustentável e sustentabilidade nas organizações, reconheceu-se sua notabilidade, principalmente no cenário apontado neste presente estudo, como também enriqueceu a discussão sobre o caminhar ao encontro da sustentabilidade organizacional.

### **2.1.2 Revisão sistemática da literatura (RSL): período 2016-2020**

Esta presente seção apresenta um panorama sobre o tema desenvolvimento sustentável como estratégia de marketing. Esse panorama é resultado de uma revisão sistemática da literatura (RLS). Deu-se por meio da busca de conceitos, objetivos, importâncias e credibilidades tratadas nos estudos obtidos por meio de uma pesquisa bibliográfica da literatura. A objetivo foi encontrar uma coleção de artigos capaz de contribuir na consolidação do conhecimento sobre o tema, bem como na construção do arcabouço teórico deste presente estudo.

A RLS deu-se por etapas. A etapa 1 foi o início a pesquisa. Nela foi definido os termos descritores: “Desenvolvimento Sustentável” e “Estratégias de Marketing”. O levantamento teve como principais fontes de dados a Capes e *Web of Science* e adotou um corte transversal dos anos de 2016 a 2020 a fim de priorizar o estado da arte e identificar as principais discussões abordadas na contemporaneidade. A partir desse principal filtro de pesquisa, na etapa 2, foram identificados 267 artigos. Nessa etapa, grande parte dos artigos apresentou estudos relacionando a sustentabilidade a temas como cadeia de produção e seus processos. Logo, esses foram excluídos, pois o objetivo foi reunir estudos que versavam sobre desenvolvimento sustentável e estratégias de marketing dentro do contexto da gestão e da estratégia organizacional. Posteriormente a essa análise, iniciou-se a etapa 3, na qual foram identificados como melhor contextualizados um total de 37 artigos – a Amostra Principal. Assim, na etapa 4, procedeu-se à leitura completa de cada um dos 37 artigos com o intuito de identificar como os autores

estavam estudando a temática no cenário organizacional e aprofundar o conhecimento acerca do tema. Já etapa 5, fez-se um novo recorte, selecionando uma coleção com os 10 artigos mais relevantes para o desenvolvimento desta dissertação. Na etapa 6, apresentou-se essa coleção de artigos e suas principais contribuições. E, por fim, na etapa 7, narrou-se as principais conclusões e entendimentos obtidos.

O Quadro 3 a seguir apresenta a síntese do processo de seleção dos artigos:

Quadro 3 – Síntese do Processo de Seleção dos Artigos.

Descritores	Total de Achados	Amostra Principal	Coleção de Artigos da RSL
“Desenvolvimento Sustentável” e “Estratégias de Marketing”	267	37	10

Fonte: Elaborado pela autora.

Elaborou-se o Quadro 4 para facilitar a representação do fluxo de trabalho utilizado na execução desta pesquisa bibliográfica da literatura:

Quadro 4 – Etapas da Pesquisa Bibliográfica.

<b>Etapa 1:</b>	Palavras-chaves: “Desenvolvimento Sustentável” e “Estratégias de Marketing”.
<b>Etapa 2:</b>	Busca na base de dados <i>Capex</i> e <i>Web of Science</i> resultando em um total de 267 artigos.
<b>Etapa 3:</b>	Análise dos artigos e leitura prévia dos resumos para a identificação da Amostra Principal.
<b>Etapa 4:</b>	Identificação e apresentação da Amostra Principal com o total de 37 artigos.
<b>Etapa 5:</b>	Identificação dos 10 artigos mais relevantes dentre os achados.
<b>Etapa 6:</b>	Apresentação da Coleção de Artigos da RSL.
<b>Etapa 7:</b>	Principais conclusões e entendimentos sobre o tema.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os estudos apresentados na Amostra Principal discutem a relação entre “desenvolvimento sustentável” e “estratégias de marketing” no cenário organizacional. A amostra contém todas as referências tidas como inspiradoras para a construção desta presente dissertação. Cabe destacar que os estudos não, necessariamente, foram citados ao longo do texto, todavia, serviram de base para seu desenvolvimento. A estrutura a seguir foi elencada em ordem alfabética.

No Quadro 5, são expostas suas referências:

Quadro 5 – Amostra Principal.

(continua)

Artigos
AVELLA, N. N.; RODRIGUEZ, R. H. Estudo da mobilidade urbana no contexto brasileiro. <b>Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade</b> , [S. l], v. 6, n. 2, 2017.
BALDISSERA, R.; SOBRINHO, L. L. O Homem Pós-Moderno como Vítima Colateral da Sociedade de Consumo. <b>Revista de Direito e Sustentabilidade</b> , [S. l], v. 3, p. 1-17, 2017.
BARBOSA, V. F.; FÉLIX, M. C. Os selos ambientais e a modesta conscientização dos consumidores do município de Barra do Garças - Mato Grosso. <b>Revista de Direito e Sustentabilidade</b> , [S. l], 2018.
BETTENCOURT <i>et. al.</i> Rota de arte rupestre do noroeste português: um projeto para o desenvolvimento de uma prática turística sustentável. <b>Revista Holos</b> , [S. l], 2017.
BRAGA JÚNIOR, S. S.; SILVA, D.; MORAES, N. R.; GARCIA, S. F. Verdadeiro ou Falso: a Percepção do Consumidor para o Consumo Verde no Varejo. <b>Revista Brasileira de Marketing</b> , [S. l], v. 15, n. 3, p. 390-400, 2016.
BRITO, A. L.; FREITAS, L. S.; REZENDE, G. B. A Prática do Ecodesign na Construção Civil e a Busca Pelo Direito Fundamental ao Meio Ambiente Ecologicamente Equilibrado. <b>Revista Holos</b> , [S. l], 2017.
BUENO, W. P.; REZER, J. A. P.; MARTHA, K. A.; BUENO, V. P. Framework de Melhoria dos Processos na Área de Saúde na Zona Rural. <b>Revista Eletrônica Gestão e Serviços</b> , [S. l], v. 10, n. 2, p. 2851-2876, 2019.
CASTRO, B. R.; MOURA, L. R.; CUNHA, N. R.; PIRES, R. R. O Marketing Verde na Tecnologia da Informação: Percepções das Atitudes e Comportamentos dos Profissionais de TI e Ações para Incrementar o Marketing Verde nesse Setor. <b>Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade</b> , [S. l], v. 5, n. 1, p. 45-60, 2016.
CORREA, C. M.; MACHADO, J. G.; BRAGA JÚNIOR, S. S. A Relação do Greenwashing com a Reputação da Marca e a Desconfiança do Consumidor. <b>Revista Brasileira de Marketing</b> , [S. l], v. 17, n. 4, p. 590-602, 2018.
FONTOURA, F. B.; SILVA, L. C.; WITTMANN, M. B.; WITTMANN M. L. Estratégias e práticas socioambientais em processos fluxográficos. <b>Revista Eletrônica de Estratégia &amp; Negócios</b> , [S. l], 2017.
FROEHLICH, C.; MEYER, N. K. Ações Socioambientais Praticadas Pela Indústria Calçadista Do Rio Grande Do Sul. <b>Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios</b> , [S. l], 2018.
GALLARDO <i>et. al.</i> Sustentabilidade no setor supermercadista: estudo comparativo de grandes redes no Brasil e no exterior. <b>Revista Holos</b> , [S. l], 2017.
GOES, H. L.; REBOUÇAS, G. M. Responsabilidade empresarial e greenwashing: implicações éticas e jurídicas. <b>Revista de Direito e Sustentabilidade</b> , [S. l], 2017.
GOMES, K. D. Equidade intergeracional: sustentabilidade ambiental para gerações vindouras. <b>Revista Direito e Sustentabilidade</b> , [S. l], 2018.
GUPTA, V.; ZHANG, Y. Investigando a gestão do desempenho ambiental. <b>Rev. bras. gest. neg.</b> , [S. l], v. 22, n. 1, p. 5-28. Epub, 2020.

## Quadro 5 – Amostra Principal.

(continuação)

Artigos
HEPPER, E. L.; HANSEN, P. B.; SANTOS, J. L. Iniciativas Sustentáveis e Desempenho Organizacional: uma Análise das Publicações na Base Web of Science. <b>Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade</b> , [S. l], v. 5, n. 2, p. 98-114, 2016.
LIMA, C. E.; FERNANDES; AMÂNCIO-VIEIRA, S. F. O Desenvolvimento da Pesquisa Científica Envolvendo Sustentabilidade no Brasil: Evolução e Estruturação do Campo na Área de Administração. <b>Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade</b> , [S. l], v. 7, n. 3, p. 404-420, 2018.
LOPES, W. M.; FREITAS, W. R. Marketing Ambiental: Análise da Produção Científica Brasileira. <b>Revista Brasileira de Marketing</b> , [S. l], v. 15, n. 3, p. 355-372, 2016.
LUGOBONI, L. F.; MELLO, D. A.; FISCHMANN, A. A.; QUISHIDA, A.; ZITTEI, M. V. A Missão Organizacional das Melhores e Maiores Empresas do Brasil. <b>Future Studies Research Journal: Trends and Strategies</b> , [S. l], v. 11, n. 1, p. 1-24, 2019.
LUIS, E.; PETRINI, M.; SILVA, C. E.; SOUZA, O. T. Proposição de um modelo de maturidade para sustentabilidade corporativa. <b>Acta Scientiarum Human and Social Sciences</b> , [S. l], v. 39, p. 1-43, 2017.
MARQUES, E. A.; VASCONCELOS, M. C.; GUIMARÃES, E. H.; BARBOSA, F. H. Gestão da Coleta Seletiva de Resíduos Sólidos no Campus Pampulha da UFMG: Desafios e Impactos Sociais. <b>Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade</b> , [S. l], v. 6, n. 3, p. 131-149, 2017.
MENDES, G. S. <i>et al.</i> Logística reversa: um estudo de caso em uma empresa de artefatos plásticos. <b>Revista Exacta</b> , [S. l], v. 14, 2016.
MILAN, G. S.; GASPARETTO, J. B.; LIMA, V. Z.; EBERLE, L. Consciência Ecológica, Atitudes dos Consumidores da Geração Y e sua Intenção de Compra em Relação a Produtos Sustentáveis. <b>Revista Eletrônica de Estratégia &amp; Negócios</b> , [S. l], v. 11, n. 1, p. 1-27, 2018.
MISTURINI, D. D.; NASCIMENTO, C. A. Redução do Impacto Ambiental: Uma Abordagem no Setor de Modelagem em uma Empresa Calçadista. <b>Revista de Ciências da Administração</b> , [S. l], v. 18, n. 46, p. 120-136, 2016.
MOLINARI, J.; CAUCHICK-MIGUEL, P. A. Sistemas produto-serviço e características sustentáveis: uma análise comparativa de cinco sistemas de compartilhamento de bicicletas. <b>Revista Exacta</b> , [S. l], v. 15, n. 3, 2017.
MOURA, M. C.; SANTIAGO C.; BRANDÃO, I. O Entendimento Dos Estudantes De Secretariado Executivo Sobre A Sustentabilidade Ambiental/The Understanding Of Executive Secretariat Students About An Environmental Sustainability. <b>Revista Expectativa</b> , [S. l], v. 18, n. 1, 2019.
PIMENTEL, M. S.; VASCONCELOS, G. Análise do Disclosure dos custos e investimentos ambientais das empresas potencialmente poluidoras que compõem o índice de sustentabilidade empresarial da B3. <b>Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade</b> , [S. l], v. 7, n. 2, 2018.
PORTUGAL, N. D.; SILVA, S. S.; PORTUGAL JÚNIOR, P. D.; ALVES, A. F. Microempreendedores Individuais: Um Estudo sobre suas Ações e Percepções Frente às Exigências do Desenvolvimento Sustentável. <b>Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade</b> , [S. l], v. 6, n. 1, p. 107-122, 2017.
SANTA, S. L.; ENGELAGE, E.; PFITSCHER, E. D.; BORGERT, A. Avaliação de Sustentabilidade: Eficiência Energética em Edifícios de uma Universidade Comunitária. <b>Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade</b> , [S. l], v. 6, n. 2, p. 140-149, 2017.
SANTOS, M. B.; SCHERER, F. L.; PIVETA, M. N.; CARPES, A. M.; OLIVEIRA, M. C. S. F. Respostas Estratégicas às Pressões Institucionais para Sustentabilidade no Setor Moveleiro. <b>Revista Eletrônica de Estratégia &amp; Negócios</b> , [S. l], v. 10, n. 2, p. 100-124, 2017.

## Quadro 5 – Amostra Principal.

(conclusão)

Artigos
SEHNEM, S.; LAZZAROTTI, F.; BENCKE, F. F. Sustainable Practices and Eco-Innovations Adopted by Industrial Companies. <b>International Journal of Innovation</b> , [S. l.], v. 4, n. 2, p. 42-58, 2016.
SERAMIM, R. J.; ZANELLA, T. P.; ROJO, C. A. A Sustentabilidade e Gestão da Imagem: Um Estudo de Caso em Cooperativa Agroindustrial do Oeste do Paraná. <b>Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade</b> , [S. l.], v. 6, n. 3, p. 15-33, 2017.
SILVA, A. R.; CIRANI, C. B.; SERRA, F. A. Desempenho Econômico e Ambiental: Práticas de EcoInovação em Biodigestores em Empresas Processadoras de Mandioca. <b>Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade</b> , [S. l.], v. 5, n. 3, p. 72-86, 2016.
SILVA, P. H.; GOHR, C. F.; LEITE, M. S. Vantagens Competitivas de um Porto Marítimo no Nordeste: Uma Análise Segundo a Visão Baseada em Recursos. <b>Revista Eletrônica de Estratégia &amp; Negócios</b> , [S. l.], v. 11, n. Ed. Especial 2, p. 108-130, 2018.
SILVA, D. C.; MARTIGNAGO, G.; XAVIER, W. G.; SEHNEM, S. Isomorfismo e Responsabilidade Social Corporativa das Empresas que Compõem o Índice de Sustentabilidade da BM & FBovespa. <b>Revista Ibero-Americana de Estratégia</b> , [S. l.], v. 17, n. 3, p. 116-127, 2018.
SILVEIRA, A. D. <i>et al.</i> Barreiras e a EcoInovação em Empresas Instaladas nos Parques Tecnológicos Do Estado Paraná. <b>Revista Expectativa</b> , [S. l.], v. 16, n. 17, p. 1. 2017.
SOARES, I. T.; STRECK, L.; TREVISAN, M.; MADRUGA, L. R. Logística Reversa: Uma Análise de Artigos Publicados na Base Spell. <b>Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade</b> , [S. l.], v. 5, n. 2, p. 76-97, 2016.

Fonte: Elaborado pela autora.

Após as análises dos estudos supracitados, identificou-se os principais subtemas, objetivos, abordagens teóricas e percepções do negócio.

O Quadro 6 a seguir facilita a visualização desses resultados:

## Quadro 6 – Síntese das Análises.

<b>Subtemas:</b>	Ações socioambientais; Ações relacionadas ao <i>green marketing</i> ; Imagem e reputação; Imagem da marca verde; Posicionamento da marca verde; Comunicação; Sustentabilidade ambiental e seus impactos na sociedade; Consumo consciente e sustentável; Vantagem competitiva; <i>Greenwashing</i> ; Responsabilidade organizacional; Missão organizacional; Inovações verdes.
<b>Objetivos:</b>	Identificar se as estratégias de sustentabilidade são evidenciadas na comunicação organizacional; Investigar as práticas de <i>green marketing</i> nas organizações; Investigar os impactos das práticas verdes no desempenho organizacional; Investigar os padrões determinados pela sociedade de consumidores; Analisar os resultados no desempenho de organizações que priorizam critérios de sustentabilidade; Analisar as implicações éticas e jurídicas do <i>greenwashing</i> ; Estudar o planejamento estratégico das organizações; Verificar a percepção do consumidor em relação ao consumo verde.
<b>Abordagens Teóricas:</b>	<i>Green marketing</i> ; Imagem e reputação organizacional; Comunicação organizacional; Sustentabilidade no âmbito organizacional; Relações do comportamento do consumidor.
<b>Percepção do Negócio:</b>	Aumento do lucro sobre o produto/serviço vendido; Melhoria de qualidade; Melhoria da reputação; Redução de resíduos; entre outros ganhos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados da análise da Amostra Principal contribuíram para a seleção dos temas discutidos neste presente estudo. Após essa etapa, fez-se uma nova seleção para destacar uma coleção de artigos com os trabalhos mais relevantes ao presente estudo, os quais, efetivamente, serviram de norteadores na construção do referencial teórico desta dissertação.

A Coleção de Artigos da RSL e suas respectivas temáticas e contribuições estão expostos no Quadro 7 a seguir:

Quadro 7 – Coleção de Artigos da RSL.

(continua)

HEPPER, <i>et al.</i> Proposição de um modelo de maturidade para sustentabilidade corporativa. <b>Acta Scientiarum Human and Social Sciences</b> , [S. l.], v. 39, n. 1, 2017.	
<b>Temática:</b>	Desenvolvimento Sustentável e Estratégias de Marketing – Seção 2.1.
<b>Teoria:</b>	Hepper <i>et al.</i> (2017) definem a sustentabilidade organizacional como sendo os esforços de gestão que visam agregar valor verde à organização, à criação e à produção tanto dos seus produtos e serviços, como também dos seus processos.
<b>Contribuição:</b>	As organizações devem contribuir ativamente para as metas do desenvolvimento sustentável, conectando a responsabilidade ambiental com as oportunidades de negócio.
SOARES, <i>et al.</i> Logística Reversa: Uma Análise de Artigos Publicados na Base Spell. <b>Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade</b> , [S. l.], v. 5, n. 2, p. 76-97, 2016.	
<b>Temática:</b>	Sustentabilidade Socioambiental e Organizacional (SSA e SO) – Subseção 2.1.1.
<b>Teoria:</b>	Soares <i>et al.</i> , (2016) acreditam que as práticas éticas em relação à natureza levam ao “esverdeamento” das atividades organizacionais e das cadeias de suprimentos e isso significa assegurar que essas atividades são amigáveis ao meio ambiente e não desperdiçam recursos.
<b>Contribuição:</b>	Uma bem elaborada gestão ambiental é capaz de criar um valor distinto: o valor verde.
LOPES, W. M.; FREITAS, W. R. Marketing Ambiental: Análise da Produção Científica Brasileira. <b>Revista Brasileira de Marketing</b> , [S. l.], v. 15, n. 3, p. 355-372, 2016.	
<b>Temática:</b>	<i>Green Marketing</i> : Uma Orientação Societal – Seção 2.2.
<b>Teoria:</b>	De acordo com Lopes e Freitas (2016), o <i>green marketing</i> consiste na criação de um valor verde à organização, possível de ser percebido pelas pessoas e pela sociedade, superando a perspectiva do marketing tradicional.
<b>Contribuição:</b>	O <i>green marketing</i> é fundamental para potencializar a vantagem competitiva organizacional.

## Quadro 7 – Coleção de Artigos da RSL.

(continuação)

MILAN, <i>et al.</i> Consciência Ecológica, Atitudes dos Consumidores da Geração Y e sua Intenção de Compra em Relação a Produtos Sustentáveis. <b>Revista Eletrônica de Estratégia &amp; Negócios</b> , [S. l.], v. 11, n. 1, p. 1-27, 2018.	
<b>Temática:</b>	Consumo Verde (Perspectiva Positiva) – Subseção 2.2.1.
<b>Teoria:</b>	Para Milan <i>et al.</i> (2018), a consciência verde influencia positivamente a atitude verde do consumidor e sua intenção de compra em relação aos produtos/serviços verdes.
<b>Contribuição:</b>	A confiança na marca verde influencia o consumidor em sua avaliação, que, por sua vez, influencia no seu comportamento e intenção de compra.
BRAGA JÚNIOR, <i>et al.</i> Verdadeiro ou Falso: a Percepção do Consumidor para o Consumo Verde no Varejo. <b>Revista Brasileira de Marketing</b> , [S. l.], v. 15, n. 3, p. 390-400, 2016.	
<b>Temática:</b>	Consumo Verde (Perspectiva Negativa) – Subseção 2.2.1.
<b>Teoria:</b>	Braga Júnior <i>et al.</i> (2016) defendem que termos como eco, ecológico, verde, menos poluente e sustentável estão ganhando espaço nas embalagens e nas propagandas com o objetivo de influenciar o consumidor e vender uma imagem de empresa <i>green friendly</i> , podendo, muitas vezes, resultar em uma prática inadequada de <i>green marketing</i> , o <i>greenwashing</i> .
<b>Contribuição:</b>	O <i>greenwashing</i> gera efeito negativo na confiança do consumidor verde para o consumo de produtos/serviços verdes.
SERAMIM, <i>et al.</i> A Sustentabilidade e Gestão da Imagem: Um Estudo de Caso em Cooperativa Agroindustrial do Oeste do Paraná. <b>Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade</b> , [S. l.], v. 6, n. 3, p. 15-33, 2017.	
<b>Temática:</b>	Gestão da Marca Verde: Imagem e Reputação da Marca – Subseção 2.2.2.
<b>Teoria:</b>	Para Seramim <i>et al.</i> (2017), a organização precisa gerir adequadamente sua imagem a fim de prolongar seu ciclo de vida e permitir um reposicionamento a partir de atitudes responsáveis. Defendem que o posicionamento da imagem organizacional sempre estará intimamente ligado às práticas ambientais, sociais e ao seu valor de mercado.
<b>Contribuição:</b>	O posicionamento da imagem organizacional e sua reputação está intimamente ligada às práticas verdes e ao seu valor de mercado.
BRAGA JÚNIOR, <i>et al.</i> A Relação do <i>Greenwashing</i> com a Reputação da Marca e a Desconfiança do Consumidor. <b>Revista Brasileira de Marketing</b> , [S. l.], v. 17, n. 4, p. 590-602, 2018.	
<b>Temática:</b>	Ceticismo ao <i>Green Marketing</i> - (Perspectiva do Consumidor) – Subseção 2.2.3.
<b>Teoria:</b>	Braga Júnior <i>et al.</i> (2018) alertam que a comunicação de informações falsas (ou vagas) por uma organização para posicionar e fortalecer a marca, o <i>greenwashing</i> , afeta negativamente a imagem organizacional.
<b>Contribuição:</b>	O <i>greenwashing</i> , afeta negativamente o posicionamento da imagem organizacional.

## Quadro 7 – Coleção de Artigos da RSL.

(conclusão)

GOES, H. L.; REBOUÇAS, G. M. Responsabilidade empresarial e <i>greenwashing</i> : implicações éticas e jurídicas. <b>Revista de Direito e Sustentabilidade</b> , [S. l.], 2017.	
<b>Temática:</b>	Ceticismo ao <i>Green Marketing</i> (Perspectiva Ética e Jurídica) - Subseção 2.2.3.
<b>Teoria:</b>	Para Goes & Rebouças (2017), a prática de <i>greenwashing</i> afronta diretamente a função social da organização, e, com isso, a própria legitimação do sistema capitalista. Ela desequilibra os valores constitucionais que buscam compatibilizar uma cultura de direitos humanos com a geração de riquezas e desenvolvimento econômico.
<b>Contribuição:</b>	O <i>greenwashing</i> , viola a dimensão ética e jurídica do <i>green marketing</i> , descumprindo o dever de informação e boa-fê presentes na relação organização e consumidor.
BETTENCOURT <i>et al.</i> Rota de arte rupestre do noroeste português: um projeto para o desenvolvimento de uma prática turística sustentável. <b>Revista Holos</b> , [S. l.], 2017.	
<b>Temática:</b>	<i>Green Marketing</i> no Turismo e Hotelaria – Seção 2.3.
<b>Teoria:</b>	Para Bettencourt <i>et al.</i> (2017), o turismo verde (sustentável) precisa respeitar as três dimensões da sustentabilidade: a preservação dos recursos (ambiental), a ética (social) e o desenvolvimento local (econômica). Nesse caso, qualidade ambiental, crescimento e desenvolvimento econômico são compatíveis.
<b>Contribuição:</b>	Os projetos de investigação e valorização dos espaços naturais (produtos turísticos) tratam-se de oportunidades de negócios, podendo ser convertidos em lugares de emprego e de atratividade.
BARBOSA, V. F.; FÉLIX, M. C. Os selos ambientais e a modesta conscientização dos consumidores do município de Barra do Garças - Mato Grosso. <b>Revista de Direito e Sustentabilidade</b> , [S. l.], v. 4, n. 1, p. 110-129, 2018.	
<b>Temática:</b>	Posicionamento Verde (Selos/Certificações Verdes) – 2.3.1.
<b>Teoria:</b>	Para Barbosa & Félix (2018), os selos/certificações verdes surgiram como um meio de divulgar as práticas em consonância com o meio ambiente e comunicar aos consumidores seu posicionamento.
<b>Contribuição:</b>	O selo/certificação verde como mecanismo intermediário entre o produto/serviço verde, decisão de compra do consumidor e o posicionamento de mercado.

Fonte: Elaborado pela autora. Pesquisa realizada em novembro de 2020.

O primeiro estudo é de Hepper *et al.* (2017). Um ensaio teórico que abre uma discussão sobre os conceitos de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e de sustentabilidade organizacional (SO). O objetivo do estudo foi promover um entendimento sobre a incorporação das iniciativas verdes nas organizações. Os autores criaram um modelo de maturidade de sustentabilidade que indica o nível de desenvolvimento e aplicação das iniciativas sustentáveis que uma organização se encontra, bem como as próximas ações que deverão adotar rumo a níveis mais avançados de integração. O estudo de Hepper *et al.* (2017) propõe a utilização da consciência verde para a realização das práticas organizacionais. Deu origem a seção 2.1 deste presente estudo.

Contribuição: As organizações devem contribuir ativamente para as metas do desenvolvimento sustentável, conectando a responsabilidade ambiental com as oportunidades de negócio.

O segundo estudo é o de Soares *et al.* (2016). O objetivo foi verificar, por meio de uma pesquisa bibliográfica, como é estudada a Logística Reversa (LR). Foi observado que os pesquisadores parecem ter restrições em se debruçar sobre a LR nas questões diárias de consumo e que a LR ainda deve ser mais amplamente explorada. Os autores aconselham futuros estudos abordarem mais sobre o impacto da legislação brasileira, sobre ações em prol de uma LR verde e ecoeficiente, sobre princípios da LR como vantagem competitiva, entre outros. Destacam a LR como principal atividade da sustentabilidade a nível operacional. Além disso, observaram que ao melhorar a eficiência operacional através das práticas verdes, a organização é impulsionada a um melhor posicionamento estratégico, criando um valor distinto. O estudo de Soares *et al.* (2016) propõe à organização a implementação de uma gestão verde, seja em resposta a pressões dos consumidores, das leis e regulamentações governamentais, ou para melhorar o posicionamento da imagem e desempenho organizacional. Este estudo deu origem à subseção 2.2.2.

Contribuição: Uma bem elaborada gestão verde é capaz de criar um valor distinto: o valor verde.

O terceiro estudo é o de Lopes & Freitas (2016). Este artigo teve como objetivo identificar as tendências e rumos do marketing verde no Brasil e verificar possíveis mudanças evolutivas na orientação e aplicação do marketing. Os autores constatam que o *green marketing*, quando trabalhado desde a cultura organizacional, é fonte de vantagem competitiva. Iniciaram uma discussão de como as organizações podem transformar a questão ambiental em uma vantagem competitiva forte a partir da utilização racional do meio ambiente e de seus recursos. O *green marketing*, de acordo com os autores, consiste na criação de valor para as pessoas, para a sociedade e para o ambiente natural, superando a perspectiva tradicional do marketing. Este estudo deu origem à seção 2.2.

Contribuição: O *green marketing* é fundamental para potencializar a vantagem competitiva nas organizações.

O quarto estudo é de Seramim *et al.* (2017). A partir desse artigo foi possível identificar as principais estratégias de comunicação utilizadas por uma organização. Atentou-se para a ideia de como é essencial tratar da imagem e da reputação quando o assunto é sustentabilidade, partindo do pressuposto que a imagem transmitida a partir dos seus princípios propiciam um posicionamento e uma reputação positiva perante seu público-alvo. O resultado desse estudo apresentou que o posicionamento da imagem da cooperativa é realizado simplesmente a partir das suas ações, ou seja, a organização faz com que a prática fale por si

própria em relação às ações verdes, ressignificando a ideia de ser estritamente necessário existirem projetos e/ou campanhas específicas para a gestão da imagem. Utilizou a transparência em seus processos e se beneficiou. Os autores defendem que essa é a melhor forma de construir uma imagem perante ao mercado-alvo, sendo necessário apenas investir na comunicação para atingir seus objetivos e articular seu posicionamento. Assim, este estudo deu origem à subseção 2.2.2.

Contribuição: O posicionamento da imagem organizacional e sua reputação está intimamente ligada às práticas verdes e ao seu valor de mercado.

O quinto estudo é o de Millan *et al.* (2018). Este artigo discute sobre a preocupação ambiental e coloca em destaque a relação do consumidor e organização. Fez uma revisão das questões relacionadas às atitudes comportamentais do consumidor, bem como a influência de suas atitudes nas relações de troca. O objetivo principal foi mensurar o grau de consciência verde do consumidor. Os autores declaram a existência do consumidor verde e o conceitua. Ressaltam também a importância da organização optar por uma economia verde, pois defendem agregar efeitos positivos na percepção do consumidor em relação ao valor da marca. Apresentam o mix mercadológico do *green marketing* - preço verde, produto verde, distribuição verde e promoção verde. Millan *et al.* (2018) constataram que a consciência verde pode ser mensurada de acordo com os valores e crenças dos consumidores. Assim sendo, este estudo deu origem à subseção 2.2.1.

Contribuição: A confiança na marca verde influencia o consumidor em sua avaliação, que, por sua vez, influencia seu comportamento e intenção de compra.

O sexto estudo é o de Braga Júnior *et al.* (2016). Seu objetivo foi analisar a influência do *greenwashing* na percepção do consumidor para o consumo verde. O artigo traz uma visão pessimista das práticas verdes e discorre sobre como o consumidor é influenciado pela a prática inadequada. Sob esse enfoque, foi constatado que o *greenwashing* confunde o consumidor sobre sua decisão de consumo e sobre sua percepção de confiança no produto ou serviço verde. Este estudo deu origem a subseção 2.2.3.

Contribuição: O *greenwashing* gera efeito negativo na confiança do consumidor verde para o consumo de produtos e serviços verdes.

O sétimo estudo é o de Braga Júnior *et al.* (2018). O objetivo desse artigo foi analisar a relação do efeito *greenwashing* com a reputação da marca e a desconfiança do consumidor. Os autores observaram que o efeito o *greenwashing*, quando percebido pelo consumidor, afeta a confiança perante produtos e serviços verdes, resultando em uma imagem negativa à reputação da marca. Evidenciaram que a confiança na marca verde interfere diretamente na decisão de

compra do consumidor. Pelo fato do artigo levantar uma perspectiva pessimista do consumidor em relação à prática e destacar suas desvantagens no posicionamento organizacional, complementou a subseção 2.2.3.

Contribuição: O *greenwashing* afeta negativamente o posicionamento da imagem organizacional.

O oitavo estudo é o de Goes & Rebouças (2017). Este artigo propõe uma análise das implicações éticas e jurídicas do *greenwashing* confrontando a responsabilidade organizacional sob a perspectiva do Direito. No estudo, os autores evidenciam que grandes grupos econômicos utilizam inadequadamente a imagem *green friendly* para valorizar seus produtos e serviços, fidelizando consumidores que compartilham a postura ética de responsabilidade com o meio ambiente e práticas verdes. Apresentou uma análise jurídica e filosófica do *greenwashing* e propôs uma discussão sobre a necessidade de regulamentação e de efetiva responsabilização de empresários. O estudo contribuiu também para a construção da subseção 2.2.3.

Contribuição: O *greenwashing*, viola a dimensão ética e jurídica do *green marketing*, descumprindo o dever de informação e boa-fé presentes na relação organização e consumidor.

O nono estudo é o de Bettencourt *et al.* (2017). Trata-se de um projeto que explorou as potencialidades da arte rupestre em uma região de Portugal enquanto recurso passível de desenvolvimento da prática turística verde e sustentável. O projeto tenciona o aprofundamento sobre investigações da arte rupestre, contribui para salvaguardar o património arqueológico e promover a sua valorização, de forma a valorizar o produto turístico verde. Destaca a importância do património intangível ligado a esses recursos e aos recursos humanos das parcerias envolvidas, além do desenvolvimento sustentável do território abordado. Trata-se de um projeto aplicável no cenário turístico-cultural, que influencia a prática do turismo verde, destacando as práticas verdes como valor agregado. Contribuiu na origem da seção 2.3.

Contribuição: Os projetos de investigação e valorização dos espaços naturais (produtos turísticos) tratam-se de oportunidades de negócios, podendo ser convertidos em lugares de emprego e de atratividade.

O décimo estudo é o de Barbosa & Félix (2018). O objetivo deste artigo foi verificar o nível de informação dos consumidores a respeito dos selos e certificações verdes e identificar se estes buscam produtos/serviços que os utilizam. Constataram que a utilização de selos e certificações verdes é um instrumento de comunicação que busca informar consumidores a respeito das práticas de produção adotadas pela organização, a fim de que alterem seus padrões de consumo para uma postura mais consciente e responsável, induzindo-os a adquirirem produtos e serviços que possuem esse tipo de regulamentação. Entretanto, os autores alertam

que os selos e certificações verdes não garantem que os produtos sejam produzidos sem que causem nenhum dano ao meio ambiente, apenas informam que no processo houve menos impacto e que trabalham dentro de um padrão regulamentado. Visto isso, este artigo contribuiu na construção da subseção 2.3.1.

Contribuição: Selo e certificação verde como mecanismo intermediário entre o produto/serviço verde, a decisão de compra do consumidor e o posicionamento de mercado.

Posto isso, a RSL permitiu identificar como o tema desenvolvimento sustentável está sendo tratado dentro das pesquisas de marketing, como também ofereceu entendimentos sobre como a prática organizacional acontece nesse cenário. Sendo assim, a Coleção de Artigos da RSL, apresentada nesta seção, serviu para subsidiar parte do arcabouço teórico que permeia esta dissertação, logo, houve a necessidade de aprofundamento da teoria que se deu por meio de uma pesquisa bibliográfica complementar com o intuito de integrar sua construção. Por esse motivo, foi considerado relevante utilizar achados de demais autores, clássicos e contemporâneos, encontrados em outras bases de dados como *SciELO* e *Ebsco*, assim como utilizar outros descritores, “*green marketing*”, “marca verde”, “turismo verde”, “posicionamento verde” e “resorts verdes”, temas apresentados nas próximas seções deste capítulo.

## 2.2 GREEN MARKETING: UMA ORIENTAÇÃO SOCIETAL

Os principais estudos que influenciaram a construção desta seção foram os de Braga Júnior *et al.* (2016; 2018), Goes & Rebouças (2017), Millan *et al.* (2018), Lopes & Freitas (2016), Seramim *et al.* (2017), Andreoli *et al.* (2017; 2018), Chang *et al.* (2019), Shanti & Joshi (2021), Papista & Dimitriadis (2019), Lim (2017) e Sharma (2021). A maior parte dos achados é advindo da RSL apresentada na seção anterior, sendo alguns resultantes da pesquisa bibliográfica complementar, como também mencionado anteriormente. E, na medida em que surgiam lacunas de interpretação na literatura atual, buscou-se visitar estudos clássicos, como os de Kotler (1972; 1978; 1980; 2000), Takas (1974), Sheth (1988), Kang & James (2007), Ottman (1993; 2012) e Bauman (2008) por acreditar se tratar de autores com mais legitimidade em suas perspectivas e interpretações. Nesta seção, é apresentado o caminho teórico percorrido pelo marketing até o nascimento da teoria do *green marketing*, este considerado um desdobramento da sua orientação societal.

Historicamente, na academia, o marketing foi fundado como um ramo da economia aplicada dedicado aos estudos dos canais de distribuição e das transações mercadológicas, com

foco em *commodities* (produtos agrícolas, minerais, manufaturados, serviços – Escola *Commodity*) e baseavam-se unicamente em definir “qual” elemento de marketing concentrar-se. Após, com um foco nas funções de marketing (compra, venda, promoção, transporte, armazenamento – Escola Funcional), os estudos apontavam em “como” executar as transações mercadológicas com atenção especial aos intermediários, seguido de um foco voltado para as funções de comercializações (produtores, atacadistas, varejistas, agentes – Escola Institucional), denominada Era da Produção (1900-1930). Somente em meados da década de 30, o marketing tornou-se uma disciplina de gestão dedicada ao aumento da engenharia de vendas, com um enfoque mais gerencial, compreendendo estudos sobre a atividade econômica e o espaço físico (análise, planejamento, organização, controle - Escolas Regional e Funcionalista), denominada Era de Vendas (1930-1960) (KOTLER, 1972; SHETH, 1988; MIRANDA & ARRUDA, 2004).

Após esse período, com a atenção organizacional direcionada para o ambiente externo, a década de 40 foi marcada por estudos voltados para a interação existente entre a eficiência da produção e as necessidades e desejos do consumidor (análise do composto de marketing/marketing *mix*; segmentação de mercado; e conceito de marketing miopia - Escola Administrativa), marcada por estudos sobre decisões mercadológicas planejadas e avaliadas previamente à produção. Na década de 50, emergem estudos com foco na relação entre organização, consumidores e sociedade (estruturas conceituais, hipóteses e evidências empíricas baseadas nas ciências comportamental, social e econômica – Escola do Comportamento do Consumidor). Ainda nessa década, quando a amplitude organizacional se expande, os estudos sobre a teoria do marketing assumem o caráter de uma ciência comportamental aplicada, preocupando-se em compreender o sistema mercadológico como um todo integrado, desde consumidores, colaboradores, fornecedores e sociedade, com um foco societal (eficiência de mercado, qualidade do produto/serviço e impacto ambiental e social - Escola Dinâmica Organizacional), denominada Era do Marketing, a qual ressoa até a atualidade (KOTLER, 1972; SHETH, 1988; MIRANDA & ARRUDA, 2004) e pano teórico deste presente estudo.

Paralelamente à Era do Marketing, a década de 60 foi caracterizada pela emergência de estudos voltados para o impacto das atividades de marketing na sociedade e vice-versa, na comunicação/troca de energia e na adaptação aos diferentes cenários (fixação de preços, complexo industrial e militar, forças dos monopólios e ética - Escolas Macromarketing, Sistêmica e Trocas Sociais). Seguindo, por volta dos anos 70, emergiram correntes de pesquisa empírica e de pensamento conceitual acerca do bem-estar e satisfação do consumidor a longo

prazo também baseadas nas ciências comportamental e social (focadas no desequilíbrio entre compradores e organizações e no mau uso do marketing - Escola Ativista). Foi nessa fase que estudos sobre consumerismo, más práticas de marketing, desvantagem dos consumidores, incluindo o confisco de mercadorias, as minorias raciais, os deficientes, os pobres e outros minoritários cresceram, tornando-se o foco das pesquisas acadêmicas (KOTLER, 1972; SHETH, 1988; MIRANDA & ARRUDA, 2004). Temas também discutidos neste presente estudo.

Sendo assim, como consequência dessas inadequadas práticas de marketing, a década de 80 foi marcada por pesquisas mais amplas, com um enfoque além da relação mercadológica de troca, abrangendo fornecedores, parcerias e concorrentes com atenção na satisfação e retenção do consumidor e no marketing direto – o Marketing de Relacionamento. Mais atualmente, entre as décadas de 90 e 2000, o foco voltou-se para o Cybermarketing e o Marketing Experiencial, este propondo pesquisas sobre as sensações que os produtos/serviços proporcionam aos consumidores, aquele caracterizando um instrumento facilitador de marketing capaz de compreender a personalização em massa, proporcionar rapidez no processamento de transações e permitir alta interatividade com o consumidor (SCHMITT, 1999; GRAHAM, 2000; MCCUNE, 2000; MIRANDA & ARRUDA, 2004).

Portanto, para cada novo enfoque, o marketing atrai defensores e críticos mas sempre emerge com um autoconceito renovado e expandido. A literatura coloca que um dos principais sinais de uma boa teoria é a disposição para reexaminar seu foco, suas técnicas e seus objetivos à medida que a sociedade se transforma e novos paradigmas requerem atenção. O marketing sempre mostrou essa aptidão (KOTLER, 1972; TAKAS, 1974).

Sendo assim, ao concentrar-se na orientação societal do marketing – orientação identificada para a fundamentação deste presente estudo - as organizações devem buscar não apenas a satisfação imediata, mas também o bem-estar do consumidor e proteção da sociedade e do meio ambiente a longo prazo, satisfazendo-os e gerando receita, incluindo cuidados com saúde, segurança, políticas públicas e preservação dos recursos naturais e materiais. O desafio dessa orientação é conciliar o lucro com as necessidades e desejos de longo prazo de todos os interessados. Nessa abordagem, o desempenho financeiro e societal de uma organização são vistos como fatores interdependentes, e, não, como variáveis antagônicas (KOTLER, 1972; TAKAS, 1974).

Por meio da orientação societal, as técnicas de marketing são adaptadas para atingir qualquer meta socialmente desejável, como um instrumento para promover os objetivos da sociedade, desde organizacionais, governamentais, sociais e ambientais. E, obedecer algumas

regras, além de adotar uma postura mais equilibrada, controlada e consciente são tarefas dos profissionais de marketing quando voltados para essa abordagem. Além disso, a literatura defende que o engajamento ao marketing societal fornece um suporte capaz de desviar a organização das críticas e/ou superar uma possível publicidade negativa de algum evento inesperado ou tragédia (TAKAS, 1974; KANG & JAMES, 2007).

Discussões mais recentes sobre a orientação societal do marketing identificam alguns potenciais domínios que facilitam a compreensão do conceito: i) consequências físicas: a isenção de perigo e/ou risco durante o uso do produto/serviço; ii) bem-estar psicológico: resultados mentais e emocionais positivos para indivíduos e sociedade em geral, enquanto trabalha na redução de resultados negativos; iii) relações sociais: fornecer produtos/serviços que ajudem as pessoas a interagir facilmente com outras; iv) contribuição econômica: contribuição nos ganhos financeiros dos indivíduos e da sociedade enquanto trabalha na redução de suas perdas; e v) consciência ambiental: preocupação com o desenvolvimento de um produto/serviço cuja produção e consumo não causem danos ambientais. Portanto, operar sob a orientação societal tende a fazer com que consumidores acreditem que suas expectativas estão sendo atendidas e que a organização está tratando de problemas potenciais (KANG & JAMES, 2007).

É importante também destacar que, de acordo com *American Marketing Association* (AMA), no surgimento da disciplina, o conceito de marketing era denominado como o estudo sistemático das atividades responsáveis pelo fluxo de produtos, bens e serviços aos consumidores finais industriais e comerciais. Comparando-o com a atual definição aprovada em 2017, o marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que gerem valor para consumidores, parceiros e sociedade em geral (AMA, 2022), tal conceito em si, na sua abrangência, já possuiu a ideia de integração similar à ideia específica da orientação societal.

Assim, nesse contexto organizacional, originou-se o *green marketing*, prática oriunda do desdobramento da orientação societal. Foi partir dessa orientação de marketing, na década de 70, que a preocupação com o meio ambiente e com todas as questões sociais envolvidas se tornaram uma constante nas relações mercadológicas. E, ao surgirem diferentes formas de administrar os recursos disponíveis, o marketing buscou integrar-se a práticas mais verdes e conscientes, apostando em produtos e serviços mais sustentáveis a fim de fortalecer a imagem organizacional e diferenciar-se no mercado (ALVES, 2016; PAPADAS *et al.*, 2017; RAHMAN *et al.*, 2017; CHANG *et al.*, 2019).

A literatura defende que o *green marketing* supera a perspectiva do marketing tradicional, aquele que busca somente atender as necessidades humanas imediatas. Apresenta-o em seu conceito amplo, formado por atividades que visam desenvolver e estimular o comportamento dos consumidores por produtos/serviços mais verdes e sustentáveis, além de influenciá-los na criação hábitos mais conscientes de consumo e engajá-los em atitudes *green friendly* (LOPES & FREITAS; 2016).

Para AMA, o *green marketing* refere-se ao desenvolvimento e comercialização de produtos e serviços que se presumem ser ambientalmente seguros, bem como concebidos para minimizar os efeitos negativos sobre o ambiente físico ou para melhorar a sua qualidade. O termo também pode ser usado para descrever os esforços em produzir, promover, embalar e recuperar produtos e serviços de uma maneira que seja sensível ou responsiva a preocupações ambientais (AMA, 2022).

Considerado a campanha estratégica de utilização consciente de recursos naturais visando não só a eficiência, mas também a melhoria contínua da qualidade dos processos. São práticas de gestão integradas que refletem um amadurecimento do pensamento e da atividade mercadológica, estendendo a perspectiva de questões pontuais para uma forma mais holística de encarar a atuação organizacional (ANDREOLI *et al.*, 2017a). O principal foco da estratégia é amenizar o possível dano causado à imagem organizacional e proporcionar sua melhoria por meio da campanha verde. Seu maior objetivo é alcançar destaque no mercado e conscientizar os indivíduos, fazendo com que a preocupação ambiental seja vista com maior atenção. O desafio é transformar a prática em vantagem competitiva (LOPES & FREITAS, 2016; RAHMAN *et al.*, 2017; PAPADAS *et al.*, 2017; CHANG *et al.*, 2019).

Assim, a fim de promover uma imagem favoravelmente ao verde, o *green marketing* busca soluções de gestão que sejam ambientalmente responsáveis, socialmente aceitas e economicamente adequadas, indo ao encontro dos princípios da sustentabilidade. Nesse contexto, o marketing é o porta-voz da campanha verde, em que as estratégias são associadas aos diferenciais e aos valores ambientais e sociais agregados aos produtos/serviços (MORETTI *et al.*, 2011; OTTMAN, 2012; LOPES & PACAGNAN, 2014; FRANCO, 2019).

Essa abordagem inclui iniciativas das organizações e, concomitantemente, o comportamento dos consumidores, este considerado o ponto chave da teoria do *green marketing*. Uma abordagem que não caminha sozinha, pois demanda engajamento e consciência do consumidor para se efetivar (ZHU & SARKIS, 2016; DHANDRA, 2019; AFONSO, 2021). Se por um lado, as organizações introduzem estratégias de *green marketing*, o consumidor, por sua vez, responde a essas ações por meio de seu comportamento e decisão

de compra e consumo. O consumidor, ao apresentar interesse por produtos e serviços ambientalmente corretos, contribui e incentiva para que novas organizações busquem estratégias para preencher tal requerimento. Nota-se que a coparticipação de todos os interessados é essencial (ZHU & SARKIS, 2016; CHANG *et al.*, 2019).

A literatura ainda destaca que o processo de esverdeamento organizacional não é fácil, não é rápido, nem mesmo econômico, em primeiro momento. Demanda um nível de conscientização por parte da organização, que deverá dispor de tempo, investimentos e esforços para se adequar a uma economia, cultura, discurso e práticas verdes. Muitas vezes, até a modificação do arranjo produtivo é necessário, ou mesmo de toda a infraestrutura física da organização (CASAGRANDE *et al.*, 2013; PAPADAS *et al.*, 2017; RAHMAN *et al.*, 2017). Inicialmente, a implementação de práticas verdes tende a demandar investimentos e gastos adicionais. Sejam gastos relacionados a atitudes preventivas e de controle, ou para a recuperação e penalidades sobre fatos já ocorridos. A organização tende a considerar os fatores externos e os custos que geram, mesmo que isso diminua sua taxa de lucratividade por um determinado período (TAO, 2008; CASAGRANDE *et al.*, 2013).

Estudos recentes pontuam que, mesmo com investimentos verdes, a organização pode obter maiores ganhos financeiros e participação de mercado a médio e longo prazo, altos níveis de comprometimento dos funcionários e maior desempenho organizacional. Ressaltam que ações de *green marketing* levam ao aumento da satisfação do consumidor, maior percepção de valor e podem reduzir o risco idiossincrático indesejável, além de resultar em avaliações positivas (TAO, 2008; CASAGRANDE *et al.*, 2013; ANDREOLI *et al.*, 2017a; SHANTI & JOSHI, 2021).

Para tornar-se verdadeiramente verde, a literatura coloca que é essencial a aceitação da filosofia verde e a sua integração às iniciativas em todos os aspectos, bem como a adoção de alguns padrões e práticas mais verdes e conscientes para criar valor, diferenciação e lealdade entre consumidores e partes interessadas. Como exemplo, a inclusão de selos e certificações verdes como estratégia de promoção e posicionamento da organização. A teoria do *green marketing* identifica que a eficácia dos processos pode ser determinada pelo uso de selos e de certificações verdes, considerados determinantes na percepção positiva, tanto do consumidor quanto das partes interessadas (*stakeholders*) (ANDREOLI *et al.*, 2017a; BARBOSA & FÉLIX, 2018).

Outro fator importante destacado em estudos é estar consciente de que a postura verde deve ser explicitada a todos os colaboradores envolvidos, pois o objetivo do *green marketing* é criar um engajamento e uma verdadeira cultura organizacional com valores mais verdes e

socialmente corretos. O recomendado é que essa diretriz permeie também a todos os *stakeholders*, principalmente aos fornecedores, que impactam diretamente no desempenho da organização, atuando como corresponsáveis pelo produto/serviço final (ANDREOLI *et al.*, 2017b; HAN, 2020).

Portanto, a literatura defende ser fundamental a implementação de estratégias organizacionais com algum elemento ambiental. Logo, uma das formas de conseguir efetivar o *green marketing* e transformá-lo em uma vantagem eco significativa é traduzi-lo por meio de imagens na mente de um consumidor com preocupações ambientais, (LOPES & FREITAS, 2016; BUTT *et al.*, 2017; DELLARMELIN, 2018; AFONSO, 2021; SHANTI & JOSHI, 2021), temas discutidos nas próximas seções deste capítulo.

### **2.2.1 Consumo verde**

Os consumidores de hoje vivem em uma sociedade repleta de conforto individual, conveniência e poder de escolha sem precedentes (LIM, 2017). O crescimento populacional e o aumento de renda e crédito criaram um contexto social e econômico de acesso a bens e serviços para grande parte da população, elevando consideravelmente as oportunidades e os níveis de consumo (BAUMAN, 2008). Economicamente, esse aumento é visto como positivo, pois permite mais acesso ao mercado e maior circulação da moeda. Entretanto, por outro lado, esse consumo, quando em excesso, tende a transformar-se em algo negativo, principalmente quando analisado sob a ótica ambiental (AKATU, 2010; FRANCO, 2019; CARVALHO, 2021).

De acordo com a literatura, o consumo, em seu amplo significado e visualizado como uma prática de sobrevivência humana, em tese, caracteriza uma das principais etapas do ciclo natural do ecossistema terrestre. No entanto, o advento da globalização e o crescimento do capitalismo provocaram mudanças na forma como o ser humano passou a desfrutar de seu poder de compra e consumo trazendo sérias consequências negativas ao meio ambiente e sociedade, fazendo nascer diversos movimentos sociais para reivindicar suas abusivas formas e hábitos insustentáveis (BAUMAN, 2008). Esses movimentos sociais surgiram com o propósito de amparar a sociedade das consequências negativas do padrão de vida moderno, oportunizando a cobrança de uma coerência entre discurso e prática, bem como transparência e valorização (DOSZHANOV & AHMAD, 2015; COSTA & GONÇALVES, 2016).

Diversas são as formas de manifestações sobre os padrões de consumo encontradas na literatura. Muitas delas, como comentado na seção anterior, originárias da Escola Ativista. Caracterizam desde ações coletivas e apresentação processual até passeatas, boicotes, greves e atuações individuais, como consumo consciente e manifestações em redes sociais. O movimento consumerista é o principal acerca dessas causas. Originou-se a partir do desenvolvimento industrial e do fortalecimento do capitalismo no final do século XIX. É um movimento de defesa do consumidor contra os desgastes nas relações comerciais e contra as estratégias agressivas, reivindicados através de manifestações populares, ações governamentais, apoio jurídico-legal e mobilizações da opinião pública. Sempre a favor da proteção das relações comerciais. Geralmente, consumidores se associam ao consumerismo a fim de controlar os abusos praticados por organizações que utilizam técnicas inadequadas de marketing para satisfazer suas necessidades imediatas (COSTA & GONÇALVES, 2016; CARVALHO, 2021).

Em 1985, a Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU) adotou a Resolução 39/248, que estabelece diretrizes para a proteção do consumidor. Dentre as diretrizes dos direitos dos consumidores instituídas pelas ONU está o direito de associação, que estabelece a liberdade de formar grupos de consumidores ou organizações pertinentes e concede a oportunidade de apresentarem seus pontos de vista na tomada de decisões que lhe afetam. Dentro da evolução dos direitos do consumidor, esse posicionamento da ONU foi o marco de uma nova etapa das relações entre organizações e consumidores (ONU, 2020).

A literatura diferencia o movimento consumerista do movimento pelo consumo consciente, diz que enquanto o primeiro foca sua atenção sobre os direitos do consumidor, buscando o perfeito cumprimento das promessas objetivas ou subjetivas feitas pelas organizações ao ofertarem produtos e serviços ao mercado, o segundo enfatiza as relações e decisões individuais de consumo, buscando influenciar indivíduos a criarem hábitos e padrões de consumos mais verdes e conscientes (BELINKY, 2007; CARVALHO, 2021).

No consumerismo, o bem considerado é a sociedade e a qualidade de vida. A ação é guiada por uma consciência coletiva. Os danos são encarados como prejuízo social. Existe uma preocupação imediata com minorias, crianças, meio ambiente e diversidade étnica. O movimento sustenta ações preventivas e educativas para o consumo e está presente em todas as áreas sociais, com destaque ao marketing. Já no consumo consciente, o ponto de partida é a reflexão ambiental e social para ação individual de consumo. É inerente às relações e decisões individuais do ato e o objetivo é maximizar os impactos positivos e minimizar os

impactos negativos que o hábito pode causar para si próprio, para a sociedade e para o meio ambiente (BELINKY, 2007; CARVALHO, 2021).

Diante disso, apesar de receberem denominações diferentes, os movimentos possuem convergência ideológica, intencional e motivacional. Aliás, uma análise geral das ocorrências permite interpretar que a insatisfação é o ponto de partida para os movimentos descritos, sejam elas manifestações individuais ou coletivas, ocorrendo espontaneamente ou de forma organizada (BELINKY, 2007; COSTA & GONÇALVES, 2016; CARVALHO, 2021).

Como já pacificado na literatura, o marketing está inteiramente ligado às relações de consumo e é capaz de influenciar os consumidores tanto no seu comportamento de compra quanto na mudança desse hábito (CHEN & CHANG, 2013). A literatura também coloca que o consumo excessivo não se compatibiliza mais com a finitude do mundo natural e tende a resultar em inúmeras consequências negativas ao próprio consumidor, visto que este já se encontra no rol das vítimas de desastres ambientais, fortalecidos pelos hábitos e padrões de consumo da contemporaneidade (SEVERO *et al.*, 2018; FRANCO, 2019).

Neste cenário, o consumidor verde e consciente é conceituado na academia como aquele que não almeja receber somente os benefícios tangíveis do seu ato de compra, anseia também por valores agregados intangíveis, que permita transformar esse hábito em uma demonstração de cidadania e, por vezes, até está disposto a mudar de marca ou fornecedor para fazer valer esse desejo (COSTA & GONÇALVES, 2016; LOPES & FREITAS, 2016; DHANDRA, 2019). Engajados em hábitos de consumo mais verdes e conscientes que derivam de uma mentalidade de consciência e atenção que refletem a receptividade e o envolvimento com o momento presente, incluindo um senso de cuidado consigo mesmo, com a comunidade e com a natureza. O objetivo dessa perspectiva teórica é incentivar práticas que aumentem o senso de consciência das pessoas, bem como amortecer os efeitos do consumo insustentável (MORETTI *et al.*, 2011; LIM, 2017; FRANCO, 2019).

Portanto, repensar nos hábitos de consumo, na sua essência e compreender como se conquista um comportamento mais verde e consciente, torna-se parte da agenda de estratégias do marketing dentro das organizações verdes (SEVERO *et al.*, 2018; FRANCO, 2019; SHANTI & JOSHI, 2021). Além disso, a comunidade de pesquisa científica vem reunindo esforços a fim de preencher lacunas teóricas e argumenta, de forma convincente e vigorosa, que os níveis atuais de consumo são insustentáveis (MORETTI *et al.*, 2011; LIM, 2017). Além do trabalho realizado na academia, comunidades empresariais, governos e organizações sem fins lucrativos trabalham a fim de compreender como transformar práticas insustentáveis em processos inovadores e ambientalmente conscientes.

Estudos recentes relatam que de fato o que mais tende influenciar no comportamento dos consumidores verdes são fatores como o conhecimento verde adequado, consciência verde, atitude verde, fatores situacionais e confiança verde. O conhecimento verde adequado ajuda consumidores em suas decisões de compra. A consciência verde, considerada um antecedente da intenção de compra que influencia positivamente a atitude verde e os fatores situacionais, estes considerados moderadores da intenção de compra. A consciência verde que se desenvolve a partir da preocupação ambiental é o que manifesta o conhecimento verde. Logo, os consumidores com conhecimento verde são mais propensos a manifestar uma atitude verde e a se inclinarem ao consumo de produtos e serviços verdes. O interesse próprio, o altruísmo, a responsabilidade própria e até mesmo a embalagem verde também tendem influenciar no comportamento desse consumidor (MILAN *et al.*, 2018; SHARMA, 2021; SHANTI & JOSHI, 2021).

A discussão sobre a temática exige a compreensão das diversas perspectivas, visto que críticos veem o consumo verde como um paradoxo, porque consumir algo significa usá-lo ou destruí-lo - o completo oposto de sustentabilidade. Nesse caso, uma perspectiva diferente de consumo é, portanto, necessária (LIM, 2017; MILAN *et al.*, 2018; FRANCO, 2019).

### **2.2.2 Gestão da marca verde**

Desde o início do século XX, as organizações e instituições se atentam para a necessidade de se dedicar no cuidado com a imagem organizacional e para a importância de gerenciá-la. Fatores como identidade, imagem e reputação organizacional passaram a ser utilizados para promover as dimensões intangíveis das organizações e suas marcas (GUINZEL *et al.*, 1993; NG *et al.*, 2014; SERAMIM *et al.*, 2017; SHANTI & JOSHI, 2021).

Em seu amplo sentido, entende-se que a identidade organizacional é a percepção do conjunto integrado dos processos, das atividades e dos meios pelos quais uma organização se destaca na mente do consumidor e seus interessados. A missão, a visão e os valores expressam parcialmente esse conceito. No que tange a imagem, é entendida como o nome da marca, símbolos visuais, produtos, publicidade e patrocínios. A reputação, serve para caracterizar a distribuição de opiniões. Trata-se do julgamento coletivo das ações de uma organização, de seu desempenho e é o que realmente mantém as partes interessadas. Estudos recentes se dedicam em compreender como a identidade, a imagem e a reputação organizacional podem ser melhor geridas dentro do campo organizacional (SCOTT & LANE, 2000; SERAMIM *et al.*, 2017).

Além disso, o conceito de imagem pode ser associado à personalidade, cultura e como clientes externos/internos veem a organização. Acredita-se que a força da imagem organizacional se relaciona diretamente com a consistência de seus atos e com a coerência entre seu discurso e prática, sendo seu conceito teórico muito mais complexo do que apenas afirmar que são imagens projetadas. Destaca-se a importância do pesquisador, ao estudar sobre imagem organizacional, consultar as impressões percebidas por partes interessadas externas, suas ações (ou omissões), e até mesmo seus propósitos por trás das ações (ou omissão) (SERAMIM *et al.*, 2017).

Dada a essencialidade de se gerenciar a imagem organizacional, a gestão de marcas tem por finalidades gerir, manter, acompanhar as novas demandas e evoluções dos mercados e adaptá-las à prática. Nesse contexto, conceitua-se marcas como sendo quaisquer nomes, termo, sinal, desenho ou símbolo, destinado a identificação de bens e/ou serviços, diferenciando-os da concorrência. Existem, primordialmente, para alavancar um produto por meio da identificação da sua imagem junto ao consumidor, visando estabelecer uma significativa e diferenciada presença no mercado, que o atraia e retenha (KOTLER, 2000). O processo de gestão de marcas começa com a compreensão de seus pontos institucionais fortes e continua com a integração deles em todos os elos de contato com o público-alvo (SHARMA, 2013).

Portanto, a literatura coloca que, ao estudar a imagem organizacional dentro da abordagem do discurso verde, um valor verde é percebido e mensurado por meio de questões que abordam os benefícios ambientais e sociais, além da sua relação custo-benefício. Esse conjunto de valores e percepções na mente do consumidor é produzido através da gestão da marca verde. Cabe ressaltar que uma das principais intenções dessa prática é influenciar no comportamento do consumidor através da propaganda e da publicidade com algum apelo ambiental e/ou slogan verde. Uma estratégia de marketing que associa marcas ou produtos/serviços à sustentabilidade e à conservação ambiental (CHEN, 2010; BUTT *et al.*, 2017; KHANDELWAL *et al.*, 2021). Seu objetivo é engajar consumidores com preocupações ambientais (SERAMIM *et al.*, 2017).

Mais recentemente, um estudo, visando analisar as atitudes e o comportamento do consumidor em relação à marca verde adotada por hotéis verdes – cenário similar ao deste presente estudo - , teve como objetivo medir a associação entre a marca hoteleira verde e a percepção do consumidor acerca do valor verde comunicado. Através da literatura de marcas, identificou-se alguns principais fatores relacionados, como a identificação do consumidor com a marca *green friendly*, a imagem da marca verde influenciando sua atitude e tomada de decisão, bem como a intenção de revisitar, a intenção de oferecer recomendações positivas a outros e a

disposição de pagar um valor *premium* pelo produto ou serviço verde (SHANTI & JOSHI, 2021).

O estudo identificou que o valor verde percebido influencia na satisfação e na atitude do consumidor verde. Destacou o valor verde como antecedente da troca entre custos dispendidos e benefícios recebidos, também como um indicador da disposição em pagar um valor *premium* por produtos/serviços verdes, bem como resultado do sentimento de confiança na marca verde. Nesse contexto, o valor verde é considerado um conjunto de percepções de uma organização na mente de um consumidor que está ligado a compromissos e preocupações ambientais (SHANTI & JOSHI, 2021).

Outro estudo relevante investigou a percepção do consumidor sobre os benefícios esperados e sua relação com marca hoteleira verde. Considerado um trabalho sobre o consumo simbólico o qual defende que as marcas podem ser usadas para apoiar e ajudar consumidores a construir autoimagens inspiracionais e, a partir delas, comunicar um estilo de vida específico. Os autores colocam que quando uma marca representa valores que são congruentes com o seu sistema de crenças, quando demonstra características que realçam sua autoimagem e quando está relacionada a representações mentais significativas, tendem resultar em uma relação duradoura entre marca e consumidor (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019).

Nesse estudo, foi explorado como acontece a influência dos benefícios funcionais e emocionais no desenvolvimento da imagem da marca hoteleira e como são relevantes para o seu posicionamento. Sobre os benefícios funcionais, foi observado que os consumidores buscam consumir produtos/serviços verdes que refletem o desempenho ambiental funcional, utilitário e físico proposto, como economia de energia no consumo ou prolongamento da vida útil do produto. Sobre os benefícios emocionais, observou-se que compreende o benefício psicológico percebido, derivado do consumo auto expressivo de produtos/serviços verdes, isto é, quando consumidores obtêm uma percepção positiva da imagem da marca verde seja para alcançar objetivos pessoais, seja para cumprir as suas próprias normas. Compreende também o benefício de socialização, que os permite demonstrar sua consciência verde para outras pessoas, reivindicar um lugar em um grupo social e se distinguir de seus pares. Além do benefício altruístico, valor intrínseco que os consumidores experimentam ao usar produtos/serviços verdes (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019).

Diante disso, para melhor posicionar a marca verde, a literatura aconselha uma combinação de benefícios funcionais e emocionais. Essa combinação tende a contribuir para o consumidor expressar suas preocupações ambientais enquanto desfruta de níveis de desempenho funcional superior ou semelhantes aos das marcas convencionais. A literatura

ainda coloca que uma das questões mais críticas é o possível benefício individual reduzido. Logo, o desafio para os profissionais de *green marketing* é aumentar a percepção dos benefícios individuais do consumidor, agregando valor emocional à marca verde (BUTT *et al.*, 2017; DELLARMELIN, 2018; PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019).

Portanto, encarregada de alinhar os valores do negócio aos valores do consumidor, a gestão da marca verde foca nas necessidades e expectativas do consumidor verde, nas suas singularidades, nos perfis das organizações verdes e na demanda desse mercado. O objetivo é desenvolver vínculos de intimidade, emoção, surpresa e conexão entre pessoas com preocupações ambientais. Assim, para que o marketing cumpra o seu papel de gerir marcas verdes é essencial que o posicionamento e a identidade organizacional sejam informados aos consumidores, atuando na modelagem da sua percepção. Conforme os estudos apresentados, a gestão da marca verde estabelece vínculos associativos na mente do consumidor, propicia experiências sobre o produto/serviço verde, e, sobretudo, gera um clima de confiança entre consumidor e a organização, aflorando um sentimento de preservação da natureza. A prática redefine escolhas, manifestando o despertar de um novo pensamento de consumo - o consumo verde e consciente (CHEN, 2010; BUTT *et al.*, 2017; NG *et al.*, 2014; DELLARMELIN, 2018).

### **2.2.3 Ceticismo ao *green marketing***

No *green marketing*, como em qualquer outra estratégia organizacional, existem alguns fatores que distorcem os objetivos da prática. Um fator que distorce os objetivos da estratégia verde é o ceticismo em relação ao *green marketing* – o ceticismo verde. O ceticismo verde é uma característica advinda de práticas nocivas do *green marketing*, muitas vezes resultante do *greenwashing*, este considerado outro fator, o qual demanda completa atenção e cuidado (NYILASY *et al.*, 2014; BRAGA JUNIOR *et al.*, 2016; AKTURAN, 2018).

Conforme a literatura, o ceticismo surge quando uma determinada informação, que pretende gerar benefícios para o consumidor, é percebida como uma forma de se obter vantagens meramente comerciais (WEBB & MOHR, 1998). Assim, o ceticismo verde advém do uso inadequado de expressões como, por exemplo, verde, eco, sustentável e ecológico, o que tende a confundir o consumidor e remete-lo a uma ideia negativa das práticas do *green marketing* (BRAGA JUNIOR *et al.*, 2016). A expressão ceticismo verde é definida como a tendência do consumidor em duvidar do slogan verde divulgado pelos produtos/serviços autointitulados verdes (LEONIDOU & SKARMEAS, 2017).

Diante da literatura visitada, observou-se que o marketing com foco no discurso verde é, em muitos casos, reconhecido como manipulador e costuma provocar nos consumidores uma percepção de que as mensagens publicitárias enviadas raramente possuem sentido verdadeiro (CARLSON *et al.*, 1993). Observou-se também que, diante dessa suspeita de manipulação, possivelmente, o consumidor verde deixa de consumir produtos e serviços ditos ambientalmente corretos, por não saber ao certo sua real veracidade (BRAGA JUNIOR *et al.*, 2016). Nesse caso, o ceticismo é entendido como uma descrença por parte do consumidor. Todavia, pode ser também associado à falta de conhecimento (SILVA *et al.*, 2019).

Alguns pesquisadores relatam que, muitas vezes, a questão da sustentabilidade também pode se tornar mera ferramenta popular de marketing, resultando em duas reações distintas no comportamento dos consumidores. Podem se identificar e acreditar na propaganda verde, resultando em comportamento de compra e lealdade à marca, ou podem desacreditar e considerar a comunicação enganosa, o que diminuirá a intenção de compra, resultando no ceticismo. Os consumidores mais céticos tendem a prestar menos atenção nas propagandas de marketing, são menos inclinados a formar crenças inconscientes, apresentam uma tendência maior de contra argumentar, confiam menos na propaganda verde e são menos convencidos por esta, além de apresentar menor intenção de compra e recompra dos produtos e serviços anunciados (OBERMILLER & SPANGENBERG, 1998; SILVA *et al.*, 2019).

Segundo a literatura, outro fator que distorce os objetivos das estratégias do *green marketing* é o *greenwashing*, prática capaz de confundir a escolha de consumo, resultando no ceticismo verde (NYILASY *et al.*, 2014; AKTURAN, 2018; COPELAND & BHADURI, 2019). Segundo o Dicionário Inglês *Oxford* (2019), o *greenwashing* é definido como uma desinformação divulgada por uma organização de forma a apresentar uma imagem pública enganosa de ambientalmente responsável. Denota a ideia de disfarce, maquiagem, lavagem ou falsidade verde. O termo mais apropriado para traduzir o *greenwashing* é maquiagem verde. É um jargão utilizado para tratar de práticas ilícitas de camuflagem de produtos e serviços ditos verdes (BRASIL, 2014).

A preocupação em passar uma imagem efetiva de organização orientada à sustentabilidade, fazem-nas extrapolar os fatos reais (LINS & SILVA, 2009). Imagens, símbolos e outros apelos visuais tendem induzir o consumidor a interpretações equivocadas acerca do produto/serviço que deseja consumir ou mesmo das organizações com as quais se vincula (FIALHO & MARQUESAN, 2018), podendo gerar, propositalmente, um apelo emocional positivo seguido de uma intenção de compra (HARTMANN *et al.*, 2016). Por esse motivo, impera uma clara dificuldade por parte dos consumidores em distinguir as práticas

verdes reais daquelas que utilizam o *greenwashing* (ANDREOLI *et al.*, 2020), devido à grande lacuna existente entre o que os apelos visuais aparentam ser e o que realmente são de fato. Essa desconfiança deixa o consumidor em vulnerabilidade para fazer suas escolhas e as informações, transmitidas através de embalagens, rótulos e outros veículos de divulgação, afetam a sua tomada de decisão e o leva ao engano (SILVA *et al.*, 2015).

Acerca disso, a *TerraChoice* conduz pesquisas periodicamente com a pretensão investigar o slogan verde nos rótulos dos produtos e serviços ditos verdes e de identificar quais são as práticas que correspondem ao *greenwashing*. Em uma de suas pesquisas detectou sete práticas errôneas que caracterizam o *greenwashing* - *The Seven Sins of Greenwashing*. As referidas práticas detectadas foram as seguintes: (i) o pecado do custo ambiental camuflado: afirmações que sugerem que os produtos/serviços comercializados são ambientalmente corretos, mas que se fundamentam apenas em atributos restritos, sem comunicar outras questões relevantes que identificariam possíveis impactos ambientais negativos; (ii) o pecado da ausência de provas: a divulgação de informações ambientais positivas, sem que seus fundamentos sejam disponibilizados com fácil acesso ou sem que sejam seladas ou certificadas por instituições de confiança; (iii) o pecado da incerteza: utilização de expressões dotadas de sentido amplo, dúbio, vago, que podem ser mal interpretadas; (iv) o pecado do culto aos rótulos verdes falsos: produtos/serviços que dão a impressão de que tiveram a sua qualidade atestada quando, na realidade, não existe qualquer selo ou certificação verde envolvida; (v) o pecado da irrelevância: informação socioambiental irrelevante; (vi) o pecado do menos pior: afirmações verdadeiras, mas que ocultam outros riscos ambientais causados; e (vii) o pecado da mentira: divulgação de informações falsas sobre qualidades ambientais inexistentes (TERRACHOICE, 2010).

A *TerraChoice* argumenta pesquisar sobre essas questões a fim de trazer ao conhecimento público como as organizações podem estar operando de forma inadequada no mercado. A intenção é proteger o consumidor da ilegalidade e falsidade verde (TERRACHOICE, 2010).

Mais recentemente, uma outra pesquisa realizada pela *Green Print* sobre posicionamento da marca verde apontou que 64% dos consumidores entrevistados dizem ficar satisfeitos em pagar um valor *premium* por produtos/serviços verdes e sustentáveis, e, 78% deste total, afirmam estar mais propensos a comprar produtos/serviços rotulados como *green friendly*. No entanto, 74% desses consumidores entrevistados também admitem que não sabem identificar produtos/serviços ambientalmente corretos e, quase 50%, confessou que raramente ou nunca acredita em alegações verdes e sustentáveis (AMA, 2022).

Ademais, a *Marketing Analysis* publicou, em 2014, um estudo sobre o *greenwashing* no Brasil, reforçando que é mais comum a próprio produto/serviço se autointitular verde, do que obter selos e certificações verdes de terceiros. O estudo constatou que a rotulagem verde tende a ser baseada em autodeclarações, pois apenas 7% dos produtos/serviços verdes encontrados apresentava algum tipo de regulamentação oficial. Nesse total, os selos e certificações originais correspondem a 5% dos apelos, sendo que 2% fazem uso de selos e certificações falsas (MARKETING ANALYSIS, 2014). Publicou também, em 2015, um outro estudo também sobre o *greenwashing* no Brasil. Nele, foi ressaltado que o tema se constitui em uma das maiores preocupações em termos de publicidade organizacional. O estudo aponta que em menos de cinco anos, a quantidade de produtos/serviços que se autodeclaram verdes cresceu quase cinco vezes (478%) e o número total de embalagens e outdoors com sinais e mensagens indicando posturas *green friendly* disponíveis para o consumidor, cresceu três vezes (296%) (MARKETING ANALYSIS, 2015).

A relação existente entre o *greenwashing*, a desconfiança no produto/serviço verde e a reputação da marca verde tornam-se relevantes na literatura do *green marketing*. Estudos identificam que o *greenwashing* é percebido por meio da imagem da marca e sua publicidade, e que, quando existe algum tipo de problema com a imagem comunicada, o reflexo negativo acontece, gerando desconfiança na marca verde. Todavia, a literatura destaca que o uso lícito de selos e certificações verdes pode ser fator contribuinte na mitigação desse sentimento, melhorando a reputação da marca (BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2018; AKTURAN, 2018; COPELAND & BHADURI, 2019).

Um fato é que o *greenwashing* tem sido associado na literatura como uma estratégia simbólica, pois cria simplesmente a ilusão de que o consumidor está comprando algo virtuoso, mas na verdade, seus méritos ambientais são apenas aparentes (SIANO *et al.*, 2017). É tratado como uma violação jurídica e ética que induz o consumidor ao erro, criando um conflito racional e comprometendo sua autonomia e a coerência da escolha (PAGOTTO, 2013; GOES & REBOUÇAS, 2017).

Sob a perspectiva jurídica e filosófica do *greenwashing*, discute-se a necessidade de regulamentação e de uma efetiva responsabilização dos empresários. Atenta-se para as formas de evitar o *greenwashing*, para quais mecanismos existem para a sua prevenção e de como efetivá-los. A literatura expõe que a partir da prática do *greenwashing* ocorrem duas ofensas: a ofensa ao meio ambiente, quando práticas organizacionais inadequadas ocorrem, sejam por suas tecnologias, sejam por seus procedimentos ou utilização de recursos; e a ofensa ao consumidor, quando oferece um produto que não corresponde ao que está sendo vendido, violando a

dimensão jurídica e ética dessa relação e descumprindo o dever de informação e boa-fé. Por ora, no Brasil, tendo em vista a inexistência de lei federal que discipline especificamente o *greenwashing*, o Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (CONAR) vem tentando disciplinar em nível interno, portanto, dando um tratamento específico de publicidade enganosa (GOES & REBOUÇAS, 2017).

Visto isso, por conseguinte, é possível notar a crescente atenção dos consumidores e sociedade sobre a qualidade e veracidade dos produtos/serviços verdes, tornando-se tema de inquestionável influência no mercado, tanto que impactou diretamente no marketing (RIBEIRO & EPAMINONDAS, 2010; LINS & SILVA, 2009). Dada sua relevância, os estudos sobre as distorções do *green marketing* são cruciais para o fortalecimento da imagem e reputação da marca verde perante aos consumidores e à sociedade em geral (AKTURAN, 2018; MONTEIRO & KEMPFER, 2021).

### 2.3 GREEN MARKETING NO TURISMO E HOTELARIA

Nesta presente seção é apresentado como ocorre a relação entre a teoria do *green marketing*, o turismo verde e a sustentabilidade. A intenção também foi reunir os conceitos e teorias dos principais autores, clássicos e contemporâneos, a fim de possibilitar a compreensão de como de fato essa relação acontece. Para isso, também se utilizou dos achados da RSL, bem como de demais estudos advindos da pesquisa bibliográfica complementar. Nortearam as escolhas dos autores e assuntos apresentados, permitindo estruturar o principal cenário desta discussão. Os estudos que mais influenciaram na construção desta seção foram os de Bettencourt *et al.* (2017), Barbosa & Félix (2018), Mazzini & Vezzoli (2016), Han (2020), Miroslava (2019), Gutiérrez (2020), Zhang *et al.* (2020), Yaja & Kumar (2021), Beall *et al.* (2021) e Shanti & Joshi (2021).

A partir dessa literatura, observou-se que o turismo tende a ser um dos segmentos que mais apresenta condições intrínsecas favoráveis à conciliação de sua atividade com o meio ambiente. Considerado também uma das atividades com maior representatividade econômica ao lado da indústria do petróleo (BARROS, 2013), bem como reconhecido como o setor produtivo que mais se relaciona com os demais setores da economia (LAGE & MILONE, 2000), podendo ser uma das atividades que mais contribui para o desenvolvimento socioeconômico e cultural de um país (BARBIERI, 2004). Fatores que permitiram a constatação de que se trata de um cenário amplo do campo organizacional e de grande poder de atuação do *green marketing*.

No turismo, nota-se também, de forma crescente e destacada, um grande interesse e uma relativa necessidade em atender uma demanda verde (LAGE & MILONE, 2000; LUCCHESI, 2018). Por conta disso, seus produtos/serviços, como por exemplo os meios de hospedagem, procuram corresponder-lá, buscando compatibilizar-se a uma imagem ambientalmente correta (COLARES, 2012). Entretanto, devido ao fato das consequências do uso desordenado dos recursos naturais pelos meios de hospedagens, a questão ambiental constitui uma grande ameaça, exigindo uma postura mais consciente dos empresários e administradores, demandando atenção aos fatores ambientais em todas as decisões administrativas e mercadológicas, bem como a inclusão de processos tecnológicos limpos que contribuam com a preservação do espaço natural no qual está inserido (BARBIERI, 2004; LUCCHESI, 2018; SDGS, 2019).

É importante destacar nesta discussão que, em toda dinâmica existencial, a natureza tem um papel essencial na vida humana, e, com o turismo, não é diferente, principalmente pelo poder de atração que causa, por meio das paisagens e vivências, em visitantes do mundo todo (MAZZINI & VEZZOLI, 2016). Diante dessa perspectiva, muitos dos locais de visitação natural têm sido explorados como produtos turísticos, todavia, por um lado, isso traz vantagens ao espaço quando o hoteleiro prima pela valorização e conservação dos locais de visitação natural, apesar da vulnerabilidade desse tipo de patrimônio. A literatura coloca que para se alcançar a valorização de produtos turísticos é necessário a utilização de uma gestão responsável e eficaz, sob pena da sua rápida degradação (BETTENCOURT *et al.*, 2017).

Sob o ponto de vista do valor econômico, a academia incentiva projetos de investigação e valorização de produtos turísticos de visitação natural, pois se trata de oportunidades de negócios, podendo ser convertidos em lugares de emprego e de atratividade. Além do incalculável valor econômico, os produtos turísticos de visitação natural são locais com valor identitário, o que gera posicionamento da imagem e identidade à região. Aliás, sobre o valor social, a literatura destaca que o desenvolvimento de projetos de valorização de produtos turísticos cria laços de identificação cultural e uma melhor compreensão do espaço natural ocupado, ao mesmo tempo que tende contribuir para melhorar a qualidade de vida da população local (BETTENCOURT *et al.*, 2017).

Ao se analisar cultural e historicamente a relação homem e natureza, nota-se que essa relação é, geralmente, marcada por grandes momentos de massiva exploração e devastação de recursos naturais no seu sentido mais prejudicial, por isso o cuidado ao se pensar na questão ambiental deve ser algo intenso e constante. Logo, a preocupação com esse cenário organizacional estimula a atenção para os possíveis impactos que os meios de hospedagens

tendem a causar na natureza e na sociedade (MAZZINI & VEZZOLI, 2016; LUCCHESI, 2018).

Diante dessa preocupação, o segmento hoteleiro desperta para a problemática ambiental e para a crise climática atual, movendo-se na direção de atitudes mais verdes, conscientes e socialmente responsáveis. Essa foi uma maneira encontrada pelos hoteleiros a fim de reduzir seus custos, criar uma boa imagem perante ao consumidor/visitante e estabelecer um diferencial competitivo diante da concorrência, uma vez que o desenvolvimento e bem-estar desse segmento depende da constante disponibilidade de recursos naturais. Sendo o apelo verde determinante para atrair consumidores/visitantes a esses destinos (BOHDANOWICZ, 2005; MAZZINI & VEZZOLI, 2016; SDGS, 2019).

Nesse cenário, o turismo verde<sup>1</sup> é o caminho para a sustentabilidade dentro do segmento hoteleiro, no qual cada envolvido na atividade tem consciência da crise climática emergente e passa a consumir de maneira consciente e sustentável de modo a que a satisfação das necessidades individuais não comprometa as questões ambientais e sociais (MAZZINI & VEZZOLI, 2016). O turismo verde, em comparação com os modos convencionais de desenvolvimento turístico, promete reduzir as externalidades negativas e aumentar os benefícios potenciais que a atividade turística pode gerar para os ecossistemas locais e comunidades anfitriãs (SDGS, 2019; BEALL *et al.*, 2021).

Segundo a literatura, o turismo verde também precisa respeitar as três dimensões da sustentabilidade: a preservação dos recursos (ambiental), a ética (social) e o desenvolvimento local (econômica). Nesse caso, o segmento hoteleiro é motivado a se transformar e implementar, no cerne de suas operações, esses pilares, visando a redução de riscos, redução de custos, aumento das receitas e fortalecimento da marca (HAN & HYUN, 2017; BETTENCOURT *et al.*, 2017).

O turismo verde busca fornecer benefícios além da sua atividade econômica. Busca incentivar o consumo verde e consciente, contribuir financeiramente para as comunidades anfitriãs e servir de suporte para a conservação ambiental, cultural e histórica do destino turístico (LUCCHESI, 2018; BEALL *et al.*, 2020). Grande parte da matéria prima do turismo verde vem da natureza, isto é, faz-se dela o seu produto (MEDEIROS & MORAES, 2013).

---

<sup>1</sup> A Organização Mundial do Turismo (OMT) define turismo verde, ecológico ou sustentável como um processo que atende às necessidades atuais dos turistas e das comunidades receptoras, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das gerações futuras. Dessa forma, a atividade do turismo deve ir ao encontro dos princípios do desenvolvimento sustentável e torna-se essencial ir além de atender as demandas atuais, atender também às futuras (OMT, 2022).

Nessa perspectiva, o consumidor/visitante espera encontrar, incorporados nesses produtos turísticos, tais características e vantagens, bem como espera perceber o esforço da organização em promover um posicionamento ao encontro da sustentabilidade (KOTLER, 2000).

Portanto, observa-se que papel do *green marketing*, nesse contexto, é compreender de que maneira as organizações hoteleiras estão inserindo o conceito de sustentabilidade como ativo estratégico em suas decisões mercadológicas, identificar as principais práticas por elas adotadas, avaliar se a utilização de estratégias do *green marketing* pelos meios de hospedagem realmente representam um fator de diferenciação e se proporcionam vantagem competitiva para a organização (POLONSKY, 1994; BERNADELLI JR. *et al.*, 2014; SDGS, 2019).

### 2.3.1 Posicionamento verde

De acordo com a literatura, o *green marketing* também tem o papel de identificar consumidores-alvos, definir estratégias para melhor atender as necessidades e desejos dos consumidores/visitantes que buscam o turismo verde e principalmente posicionar a marca hoteleira diante desse mercado (MELER, 2009). É comum encontrar, na literatura de marketing, o conceito de posicionamento utilizado como sinônimo de proposição de valor (TOLEDO, 2012).

O conceito de posicionamento retrata a percepção ou associação que a organização quer que seus consumidores-alvos tenham dela e/ou de seus produtos/serviços. Destaca-se a importância em adotar uma posição estratégica para promover a imagem organizacional, podendo ser a combinação de ações de marketing e a implementação do conceito do produto/serviço em uma posição específica junto a consumidores-alvos (OCKE, 2016).

O posicionamento deve partir dos valores, percepções, necessidades e desejos que o mercado-alvo aponta. Para tanto, é importante avaliar o posicionamento que os concorrentes apresentam, para após, selecionar o posicionamento desejado. Esse posicionamento é a declaração da proposta de valor que a organização busca entregar através de seu produto/serviço ou marca e seu objetivo é fazer com que o mercado-alvo a perceba de forma distinta, em uma posição relevante, duradoura e diferenciada. Atenta-se para a definição dos elementos do composto de marketing<sup>2</sup>, independente do segmento estudado, pois a comunicação da marca a

---

<sup>2</sup> O composto do *green marketing* constitui produtos/serviços verdes, marca verde, promoção verde, gerenciamento da cadeia de suprimentos verde e preços verdes (SHARMA, 2021).

partir desses elementos tende a facilitar o engajamento do consumidor e resultar um posicionamento favorável (OCKE, 2016).

Um segmento de mercado consiste em um grupo de consumidores que compartilham um conjunto semelhante de necessidades e desejos. As organizações tendem a não atender todos os mercados, mas, sim, identificá-los em suas diferenças a fim de constatar o/os mercado(s)-alvo(s) que poderá obter maior eficácia e efetividade. Essa decisão requer um profundo entendimento do comportamento do consumidor e uma análise estratégica cuidadosa. Nessa tarefa, o desafio dos profissionais de marketing reside em identificar o número apropriado e a natureza dos segmentos de mercado e selecionar como alvo um ou mais deles. Independentemente do tipo de segmentação utilizada, o importante é ajustar o programa de marketing ao perfil escolhido como alvo. As principais variáveis observadas na estratégia de segmentação são: a geográfica, a demográfica, a psicográfica e a comportamental (KOTLER & KELLER, 2012):

- Segmentação geográfica: Pressupõe a identificação do mercado em diferentes unidades geográficas, como nações, estados, regiões, cidades ou bairros. Uma organização pode atuar em uma ou mais áreas geográficas, criando programas de marketing sob medida para as necessidades e os desejos de grupos de consumidores locais. O engajamento de consumidores-alvos se dá por meio de ações de marketing local.
- Segmentação demográfica: O mercado é identificado por meio variáveis como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação, grau de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social. É considerada a mais utilizada devido a facilidade de mensuração, bem como pela sua utilização ser facilmente associada as demais segmentações. O engajamento de consumidores-alvos se dá, principalmente, por meio de ações de marketing tradicional.
- Segmentação psicográfica: Utiliza a psicologia para entender melhor os consumidores. Nela, os consumidores são identificados em suas diferenças com base em traços psicológicos/de personalidade, estilos de vida ou valores. O engajamento de consumidores-alvos se dá por meio de ações de marketing voltadas ao estímulo do valor emocional percebido.
- Segmentação comportamental: Os consumidores são identificados em suas diferenças segundo seu conhecimento, atitude, uso ou reação a um produto. Necessidades e benefícios, papéis de decisão, usuário e uso são variáveis observáveis dessa segmentação. O engajamento de consumidores-alvos se dá por meio de ações de marketing intencional.

Segundo a literatura, após a identificação da segmentação(es) que melhor se encaixa na estratégia de posicionamento da organização, definem-se os elementos do composto de marketing que melhor atendem o(s) segmento(s) selecionado(s). Cabe destacar que, na década de 1960, os estudiosos de marketing baseavam suas pesquisas na estrutura tradicional dos 4 P's, proposta por McCarthy. Uma abordagem gerencial que incluía análise, comportamento do consumidor, pesquisa de mercado, segmentação de mercado e posicionamento (MCCARTHY, 1960). Ao propagar essa abordagem, a literatura buscou estender essa visão do composto, recomendando os 8 P's de marketing de serviço: produto, precificação, praça, promoção, pessoas, processos, perfil e produtividade (FISK *et al.*, 1993; GOLDSMITH, 1999; ETI, 2020). Os elementos do composto de marketing de serviço basicamente compreendem (KOTLER & KELLER, 2012; KOTLER & ARMSTRONG, 2012; ETI, 2020):

- Produto: Proposto a um mercado para satisfazer um desejo ou uma necessidade. Representados pelos bens tangíveis e intangíveis, como materiais, serviços, habilidades, eventos, propriedades, organizações, informações e ideias;
- Precificação: Quantidade de valor, monetário e/ou emocional, indicada para um produto/serviço ofertado. É o valor da troca, tangível e intangível. Baseado na percepção do consumidor em relação ao valor recebido. A precificação deve considerar fatores como custos fixos e variáveis, concorrência, objetivos da empresa, posicionamento proposto e grupo-alvo;
- Praça: Capacidade de tornar um produto/serviço acessível para uso ou utilização. Os canais de marketing são conjuntos de organizações codependentes que dão suporte, seja na venda ou na distribuição. Agregam valor. O nível adequado é medido de acordo com sua disponibilidade, devendo ser apresentado no lugar certo, na hora certa e na quantidade certa;
- Promoção: Comunicação do valor do produto/serviço, bem como a construção do relacionamento com o consumidor. Necessárias para motivar os público-alvo, influenciar e estimular o ato de compra. Acontece por meio de atividades como *branding*, publicidade, relações públicas, identidade corporativa, gerenciamento de vendas e exposições;
- Pessoas: Elemento básico para a oferta de produtos/serviços. Compreende treinar colaboradores. Consumidores como pessoas, não apenas como indivíduos que compram e consomem;
- Processo: Imperativos para entregar um serviço de qualidade. A diagramação do processo certifica que o produto/serviço é visto como confiável no segmento-alvo. Espelha toda a

criatividade, disciplina e estrutura apresentadas pela gestão de marketing. Oferece um procedimento planejado de forma a permitir uma excelente transação mercadológica;

- Perfil: Pressupõe a percepção do consumidor por meio de evidências físicas obtidas após uma experiência. Resulta na satisfação ou insatisfação da experiência e no julgamento da oferta. Transmitidas por meio de *feedbacks* sobre o produto/serviço;
- Produtividade: Representada por meio de índices do nível que seu produto/serviço é percebido. Resultado de seu potencial de mercado - o valor da marca. Percepção da qualidade.

Segundo a literatura, o composto de marketing de serviços não é uma teoria científica, apenas uma estrutura conceitual que favorece na tomada de decisões mercadológicas dos profissionais de marketing ao configurarem suas ofertas. Nessa atividade, a organização se atenta para manutenção virtuosa de seu mercado-alvo e as estratégias são combinadas entre os elementos do composto. Essa sincronia tende a alterar positivamente o posicionamento, gerando vantagem competitiva para organização (GUMMESSON, 1994; ETI 2020).

Portanto, de acordo com a literatura, para compor a estratégia de posicionamento, os profissionais de marketing identificam qual(is) segmento(s) e elementos do composto de fato resultam em vantagem competitiva e os alinham às atividades e estratégias organizacionais (PORTER, 1987; CARVALHO, 2010). A vantagem competitiva acontece quando a organização consegue criar um valor superior na percepção do consumidor que a diferencia das demais (PORTER, 1987).

O conceito de vantagem competitiva, amplamente divulgado por Michael Porter nos anos 80, diz respeito justamente às estratégias que uma organização pode adotar a fim de criar e sustentar vantagens em relação aos seus concorrentes como forma de contribuir para a sua lucratividade e seu desenvolvimento. O referido autor apontou três direcionamentos estratégicos nos quais as organizações devem se basear com vistas a obtê-la: liderança em custo, diferenciação ou foco (PORTER, 1987; MOTTA & OLIVEIRA, 2007). Neste presente estudo, vantagem competitiva compreende a forma de ganhar posicionamento por meio de diferenciação perante ao mercado-alvo.

No cenário em investigação, após a identificação do(s) segmento(s) e elementos do composto de marketing, as organizações hoteleiras buscam a combinação de compostos mais verdes e conscientes, posicionando-se por meio da implementação de uma gestão da marca verde, diferenciando seu produto turístico dos demais e gerando vantagem competitiva distinta. Para tanto, recorrem a implementação de sistemas de gestão, que incluem a certificação verde,

a monitorização do consumo de energia, a análise e o controle de dados sobre o consumo, bem como optam por uma *green building*<sup>3</sup> (BERNADELLI JR. *et al.*, 2014).

A literatura coloca que resorts estão traçando novas diretrizes para adotar práticas e procedimentos mais verdes e conscientes não só em suas estruturas físicas, como também em todos os seus departamentos. A preocupação do hoteleiro em se posicionar favoravelmente na preservação do meio ambiente e na busca pelo correto modo de operar deriva movimento “onda verde”. Esse movimento ao encontro da sustentabilidade é considerado a base da responsabilidade social das organizações hoteleiras e tornou-se a principal ferramenta estratégica capaz de contribuir para um melhor posicionamento ao gerar equidade e benefício social (BARBOSA & FÉLIX, 2018; MIROSLAVA, 2019; HAN, 2020).

No entanto, os resorts convencionais ainda têm exercido um grande impacto negativo sobre o meio ambiente devido ao consumo massivo de recursos, geração de resíduos, emissão de gases de efeito estufa<sup>4</sup>, escolhas equivocadas dos compostos de serviços e diversas atividades operacionais inadequadas e insustentáveis. Os efeitos negativos contribuem para muitos problemas ambientais, sendo as mudanças climáticas e os desastres naturais os mais graves (HERZER & FERREIRA, 2016; YU *et al.*, 2018; HAN, 2020; GHA, 2021).

Mas, por outro lado, uma pesquisa recente identificou que, aproximadamente, 85% dos viajantes a lazer se consideram consumidores verdes e ambientalmente conscientes, contribuindo positivamente com o movimento “onda verde” (BARBOSA & FÉLIX, 2018). Fato que, aliado a uma preocupação genuína com o meio ambiente, tem inspirado hoteleiros a operar de forma ambientalmente correta, bem como adotar compostos e práticas mais verdes e conscientes em seus espaços naturais (YU *et al.*, 2018; MIROSLAVA, 2019; GHA, 2021).

Um estudo sobre resorts de luxo foi considerado relevante para esta presente discussão. Seu objetivo foi identificar as práticas verdes implementadas em resorts de luxo como fator gerador de vantagem competitiva para posicionar a imagem da marca hoteleira. O estudo esclarece que a perspectiva de luxo sustentável ou verde foi considerado, por muito tempo, um oxímoro. Até que mudanças recentes no segmento hoteleiro, em resposta às tendências do turismo verde, tornaram comuns as práticas verdes em resorts de luxo (MIROSLAVA, 2019).

O estudo destaca que a sensação de luxo está em constante mudança e que resorts de luxo se distinguem não só pelo seu design interior e exterior original e distinto, mas também

---

<sup>3</sup> Estrutura física de acordo com os princípios da sustentabilidade nas edificações (MEDEIROS *et al.*, 2012).

<sup>4</sup> Estima que, em média, uma organização hoteleira cinco estrelas libera cerca de 160 a 200 kg de dióxido de carbono por metro quadrado de superfície por ano e registra o consumo de água por hóspede todas as noites entre 170 e 440 litros (HAN, 2020).

pelo seu portfólio consciente e diversificado. Se, anos atrás, resorts de luxo eram compreendidos como organizações com serviços de lazer de alta qualidade e requinte, agora seu papel mudou, ou seja, um resort de luxo de altíssima classe possui aquele tipo de luxo que se dedica à preservação do meio ambiente e tem uma atitude ambiental e socialmente correta. São mais flexíveis e facilmente adaptáveis a inovações, além de estarem abertos a soluções verdes e inteligentes para agilizar os processos de atendimento ao visitante, otimizar as operações hoteleiras e serem mais sustentáveis. Aliás, reduzem os riscos ambientais e estão mais bem posicionados para atrair investimentos em potencial (MIROSLAVA, 2019; HAN, 2020;GHA, 2021).

Assim, ao observar que o *green marketing* pode favorecer no posicionamento da marca hoteleira, a literatura identifica três formas de obter um posicionamento hoteleiro verde: (i) inovação em eficiência energética; (ii) otimização do serviço por meio de melhorias na gestão (redução de custos por meio das práticas verdes) e (iii) reputação da marca (inclui a imagem verde, como os selos e certificados verdes) (GUTIÉRREZ, 2020).

Um outro estudo relevante concentrou-se em resorts que obtiveram o Certificado de Líderes Verdes da plataforma *TripAdvisor* – o *Green Leaders* ou *Eco Líders*<sup>5</sup>, um prêmio baseado nas práticas verdes. Observou-se que os resorts que adotam sistemas de gestão baseados na sustentabilidade tiveram uma melhora em seus processos e resultados financeiros positivos em comparação aos resorts convencionais. As inovações em eficiência energética e recursos mais limpos levam a situações de ganha-ganha, nas quais reduzir o impacto ambiental da produção é contextualmente melhorar o desempenho, o crescimento econômico e as relações sociais, resultando em uma melhoria na percepção e na avaliação da estadia. Logo, o estudo identificou que as práticas verdes geram uma posição superior no ranking no *TripAdvisor*, resultam em uma melhoria no posicionamento do resort e em uma maior probabilidade de atrair reservas em relação à concorrência, bem como favorecem positivamente nas avaliações (GUTIÉRREZ, 2020).

Nesse contexto, a literatura pontua que resorts usam o conceito verde como tática de marketing para atrair consumidores/visitantes. Utilizam o *green marketing* na aplicação de funções, processos e técnicas de marketing a um destino, recurso ou oferta, que atenda às necessidades dos visitantes e partes interessadas primando em garantir as oportunidades de futuros visitantes e partes interessadas atenderem às suas necessidades também. Considera as

---

<sup>5</sup> O programa *Green Leaders* do *Tripadvisor* divulga os resorts/hotéis ambientalmente corretos, dos mais econômicos aos mais luxuosos. Essas organizações adotam práticas sustentáveis, como a reciclagem, comida orgânica e postos de recarga para carros elétricos (WTTC, 2022).

práticas de *green marketing* chaves para alcançar os objetivos do turismo verde e responsáveis por gerar conteúdo hoteleiro que expresse o valor verde aos visitantes (YU *et al.*, 2018; SHANTI & JOSHI, 2021; YAJA E KUMAR, 2021; GHA, 2021).

Para mais, uma lacuna foi observada na literatura do *green marketing* diante desse contexto. Poucas pesquisas investigam acerca do real conforto gerado nos resorts verdes. Todavia, as que se fazem presentes pontuam que a eficiência energética advinda de um padrão mais verde e consciente não necessariamente leva a um nível de conforto reduzido, ao contrário, acreditam ser a melhoria da qualidade do ambiente interno uma meta declarada dos resorts verdes (YU *et al.*, 2018; ZHANG *et al.*, 2020; GHA, 2021). À propósito, estudos provam que *green buildings*<sup>6</sup> podem alcançar desempenho superior em conforto térmico (principalmente temperatura e umidade), acústica, iluminação e qualidade do ar interno, aliás, isso deve ser comunicado através da marca facilitando na estratégia de posicionamento verde (W.G. B. C., 2022).

Portanto, a literatura incentiva novos pesquisadores fornecerem evidências empíricas sobre o real desempenho dos resorts verdes a fim de encorajar hoteleiros adotar um padrão mais verde e consciente de operar (YU *et al.*, 2018; YADAV *et al.*, 2019; ZHANG *et al.*, 2020), pois observar apenas dados numéricos pode desencorajá-los. Resultados de dados operacionais fornecidos, principalmente, por meio de pesquisas como da *Smith Travel Research* (STR), mostram que os edifícios certificados pela *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED) (SILVA & PARDINI, 2010; CRACKNELL & ABU-HIJLEH, 2015) representam despesas operacionais mais altas do que edifícios não certificados, causando certa desvantagem quando visualizado apenas sob o ponto de vista financeiro (HERZER & FERREIRA, 2016; W.G. B. C., 2022).

Segundo a literatura, a certificação *LEED* é a principal plataforma utilizada para *green buildings* em resorts verdes. Emite mais de 170 mil certificados diariamente. Estipula-se que uma construção, nos preceitos *green building*, reduz em até 30% o consumo de energia, 40% o consumo de água, 35% a emissão de CO<sub>2</sub> e 65% o descarte de resíduos. Os projetos que buscam a certificação *LEED* são analisados por 8 dimensões - localização e transporte; espaço sustentável; eficiência do uso da água, energia e atmosfera; materiais e recursos; qualidade ambiental interna; inovação e processos; e créditos de prioridade regional. Todas as dimensões

---

<sup>6</sup> Estrutura física de acordo com os princípios da sustentabilidade. Termo proposto originalmente para descrever a responsabilidade do negócio em buscar a sustentabilidade nas edificações. O uso dos *green buildings* se justifica pelos resultados obtidos desde a redução de custos operacionais até a promoção da imagem ambientalmente responsável na empresa (W.G. B. C., 2022).

possuem pré-requisitos (práticas obrigatórias) e créditos (recomendações) que, à medida que atendidos, garantem pontos à organização. O nível da certificação é definido, conforme a quantidade de pontos adquiridos, podendo variar de 40 pontos a 110 pontos. Os níveis são: *Certified Platinum, Silver e Gold* (W.G. B. C., 2022). O sistema de certificação *LEED* ainda é um dos meios mais populares para discernir organizações de acordo com critérios de sustentabilidade e para eliminar a subjetividade na rotulagem de organizações verdes e sustentáveis (MOUSAVI *et al.*, 2017).

Por outro lado, estudos que versam sobre o ponto de vista do consumidor/visitante, mostram os benefícios que os selos e certificações verdes geram na imagem e no posicionamento dos resorts verdes, demonstrando como isso pode equilibrar a desvantagem do custo elevado de um dado selo/certificação verde (SOUZA & ALVARES, 2014; ISO, 2021a; ISO, 2021b). Um estudo constatou essa evidência quando examinou análises online de mais de 7.000 comentários de visitantes, descobrindo que selos e certificados verdes são positivos para a imagem e posicionamento da organização. Todavia, foi observado que o consumidor/visitante só está disposto a pagar um valor *premium* pelo verde quando há uma melhora visível no conforto da estadia, ou seja, o visitante só decide pela compra após perceber o posicionamento do produto turístico verde (ZHANG *et al.*, 2020).

Cabe destacar que, nesse contexto, também é observado alguns comentários negacionistas de visitantes, falando que, em grande parte, selo/certificação verde é uma jogada de marketing e que não gostam dessas iniciativas, pois geralmente resultam em alguma redução de conforto, como principal exemplo a diminuição da pressão da água (SILVA & PARDINI, 2010; CRACKNELL & ABU-HIJLEH, 2015). Diante desses comentários, uma evidência é apontada: a desinformação. Causada, muitas vezes, por uma desatenção do próprio hoteleiro em não planejar corretamente a comunicação de suas práticas verdes (BEALL *et al.*, 2021).

Ante o exposto, percebe-se que o *green marketing* enfrenta constantemente o desafio de gerenciar o posicionamento da imagem da marca hoteleira e de comunicar o seu valor verde de forma estratégica (ZHANG *et al.*, 2020). Além disso, constata-se que, nesse contexto, o *green marketing* funciona como uma ponte que conecta a organização a uma posição de sucesso no mercado, em que a adoção de práticas verdes nos meios de hospedagens os ajuda a se alinharem com os 17 Objetivos da Agenda 2030 da ONU para o Desenvolvimento Sustentável e ao Acordo de Paris sobre Mudanças Climáticas, indicando o apoio do segmento hoteleiro à causa climática.

A marca hoteleira, ao tornar-se verde, cria vantagem competitiva, podendo colher os benefícios de um posicionamento único e atrair consumidores com preocupações ambientais

(YAJA & KUMAR, 2021). Logo, a imagem verde percebida pelo consumidor/visitante contribui positivamente para o aprimoramento do valor da marca verde, resultando em satisfação e confiança verdes. Ao implementar práticas verdes e conscientes, os resorts tornam-se superiores aos olhos dos visitantes, e combinados com a admirável experiência em relação às suas preocupações ambientais, distingue seu posicionamento dentro do segmento hoteleiro (YAJA & KUMAR, 2021).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a descrição das escolhas referentes aos procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa de campo, iniciando-se pela natureza do estudo, a qual abrange a filosofia da pesquisa, a abordagem do estudo, a escolha metodológica, o propósito do estudo, a estratégia do estudo e técnica de coleta de dados.

#### 3.1 NATUREZA DO ESTUDO

Ao descrever uma pesquisa, elabora-se a sua explicação por meio da utilização de um método científico que seja capaz de facilitar a exposição dos dados obtidos na investigação. Pode-se dizer que o método científico é o caminho trilhado pelos cientistas e pesquisadores na busca de verdades científicas (CRUZ & RIBEIRO, 2003). Sempre haverá uma certa rigidez em sua estrutura, mesmo que não absoluta, capaz de diminuir a probabilidade de mudanças no decorrer de suas etapas. Todavia, também é permitido fazer alterações na estrutura de um método sempre que considerar necessário a fim de permitir o alcance de um maior nível de racionalidade e objetividade. Além disso, o método determina uma orientação geral da pesquisa e facilita no planejamento, na formulação das hipóteses, na condução das investigações, nas experiências e na interpretação dos resultados (FACHIN, 2005).

O presente estudo foi realizado com base na metodologia de Saunders, Lewis e Thornhill (2009), chamada pelos autores como *The Research Onion*. A proposta baseada na ferramenta é composta pelas camadas: filosofia da pesquisa, a qual predominou o construtivismo; abordagem do estudo, classificada como indutiva; escolha metodológica, em que se optou pela pesquisa qualitativa; propósito do estudo, destacou-se o tipo exploratório e descritivo; estratégia do estudo, foram utilizados a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso; e técnica de coleta de dados, por meio da análise de arquivos, documentos e páginas da *internet* associado a entrevistas em profundidade.

Saunders, Lewis e Thornhill (2009) ilustram sua metodologia em forma de camadas de uma cebola, na qual apresentam as escolhas metodológicas possíveis para se realizar um estudo. Sua ferramenta ilustrativa é considerada um direcionador aos pesquisadores acadêmicos. A partir dela se trilha um percurso metodológico a se seguir.

O Quadro 8 a seguir apresenta as camadas escolhidas para a construção deste presente estudo:

Quadro 8 - *The Research Onion*.

<b><i>The Research Onion</i></b>
<b>Filosofia da Pesquisa:</b> Construtivismo
<b>Abordagem do Estudo:</b> Indutiva
<b>Escolha Metodológica:</b> Qualitativa
<b>Propósito do Estudo:</b> Exploratório e Descritivo
<b>Estratégia do Estudo:</b> Estudo Bibliográfico e Estudo de Casos Múltiplos
<b>Coleta de Dados:</b> Análise de Arquivos, Documentos e Páginas da <i>Internet</i> e Entrevistas em Profundidade

Fonte: Adaptado de Saunders, Lewis e Thornhill (2009).

Como filosofia de estudo, predomina o construtivismo. Essa filosofia está relacionada a uma forma de interpretar o mundo através de experiências abstratas, de múltiplos significados, adaptada pelas interações sociais e por normas históricas e culturais, ideais para estudos de casos. Sob essa filosofia de estudo, foi possível buscar variadas visões e não reduzir a pesquisa em categorias restritas da teoria. Possibilitou a interpretação da pesquisadora e sua contribuição através de conhecimentos e parâmetros próprios (CRESWELL, 2007; MARCONI & LAKATOS, 2011).

No que diz respeito à abordagem do estudo, enquadra-se na indutiva. Formada por um processo mental de dados particulares suficientemente constatados para inferir-se uma verdade geral ou universal não contida nas partes examinadas. O objetivo da abordagem indutiva consistiu em colher informações cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se baseiam (MARCONI & LAKATOS, 2011).

Como escolha metodológica, classifica-se como pesquisa qualitativa, pois utilizou o ambiente natural como fonte direta para coleta de dados e da pesquisadora como principal ferramenta para a realização e observação do estudo cujo objetivo foi interpretar os fenômenos organizacionais e atribuir significados a eles. Acredita-se que exista, nessa abordagem, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. Essa abordagem de investigação é usada para descrever, interpretar e avaliar fatos. Requereu da pesquisadora a compreensão dos participantes no processo, bem como a sua capacidade para dar sentido ao fenômeno investigado (PRODANOV & FREITAS, 2013). O principal objetivo foi interpretar

o que as sujeitos entendem sobre o que acontece no contexto proposto e o quanto estavam dispostos e confiantes em compartilhar suas percepções (ZANELLI, 2002). A realidade subjetiva dos sujeitos envolvidos nesse tipo de estudo foi considerada muito importante e contribuiu efetivamente para o bom desenvolvimento do estudo (MARTINS, 2010; MINAYO, 2012).

Além disso, a metodologia qualitativa possibilitou visualizar o objeto de estudo, seus condicionantes, sua especificidade e as relações que o permeiam, permitindo uma análise e uma interpretação própria (BRITO *et al.*, 2016). Ademais, a referida metodologia foi considerada fascinante por permitir a realização de um estudo aprofundado sobre a ampla variedade de tópicos que o tema abrange, além da relevância em dar voz aos participantes (MINAYO, 2012; YIN, 2016).

A importante diferença entre os estudos qualitativos e os quantitativos é a forma como a generalização é feita. No primeiro caso, a generalização é analítica e, no segundo, estatística (YIN, 2016). Nessa metodologia, a pesquisadora preocupou-se tanto (ou mais) com o processo do que com o resultado, ou seja, optou por entender como os fenômenos ocorrem. A compreensão desses fenômenos ocorreu após sua descrição e interpretação. Aconteceu em um ambiente natural e, não, em um reproduzido (como um laboratório), os dados coletados levaram a forma de palavras e os resultados, citações ilustrativas (TURATO, 2000; MINAYO, 2012). A principal vantagem da escolha pela metodologia qualitativa, em relação à quantitativa, foi devido à sua profundidade e abrangência. O valor das evidências foi obtido e interpretado por meio de múltiplas fontes, permitindo à pesquisadora a observação de detalhes informais e relevantes dificilmente alcançados com o enfoque quantitativo. Permitiu uma relação bem mais próxima e sistêmica do objeto de estudo (GODOY, 1995).

Em relação ao propósito do estudo, destaca-se a classificação exploratório e descritivo, pois objetivou descrever as características de um fenômeno e estabelecer relações entre as variáveis. Foi usado para a descrição sistemática de situações ou eventos. Portanto, classificado como exploratório, pois teve como principal intuito expandir o conhecimento, permitir uma maior proximidade entre o pesquisadora e o pesquisado e prover critérios de compreensão. É descritivo, pois o propósito foi coletar informações que revelassem a medição, a aquisição e a exposição de dados representativos do tema e da contexto proposto. Foi ideal para contribuir na legitimidade dos resultados (SAMPIERI *et al.*, 2012). Nessa perspectiva, houve a tentativa de se familiarizar com o fenômeno pesquisado para aumentar o conhecimento da pesquisadora (MALHOTRA, 2001).

Como estratégias do estudo, foi classificado como bibliográfico e estudo de caso. Como bibliográfico, subentende-se que a finalidade foi levantar todas as referências encontradas acerca do tema no intuito de construir uma contextualização relacionada ao problema levantado e para concepção do arcabouço teórico. Como estudo de caso, pois propôs realizar uma investigação a fim de interpretar um fenômeno dentro de seu contexto real, sobre o qual não se tinha controle, mas que se ansiava esclarecê-lo (CERVO & BERVIAN, 2002; YIN, 2016).

E como técnica de coleta de dados foi utilizada a análise de arquivos, documentos e páginas da *internet* e entrevistas em profundidade (CERVO & BERVIAN, 2002), descritos posteriormente.

### 3.2 O ESTUDO DE CASO

O estudo de caso geralmente é escolhido quando se deseja examinar acontecimentos contemporâneos em que não exista a possibilidade de manipulação de comportamentos relevantes. É provável que questões do tipo "como" e "por que", que são mais explanatórias, levem à escolha dessa estratégia (YIN, 2015).

Existem muitas preocupações ao se escolher o estudo de caso como estratégia de pesquisa. Primeiro, a falta de rigor. Acredita-se que, no passado, o pesquisador de estudo de casos pode ter sido negligente e permitiu resultados equivocados ou visões tendenciosas na interpretação das suas descobertas. Segundo, a preocupação com a versão falada de que essa estratégia de estudo fornece pouca base para se fazer uma generalização científica. Todavia, cabe destacar que o estudo de caso, diferente do experimento, não representa uma amostragem e o objetivo do pesquisador é justamente expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística). Terceiro, a preocupação com o tempo, pois, geralmente, eles podem demorar mais que o previsto, e, se não houver uma disciplina, resultar em inúmeros documentos ilegíveis (FEAGIN *et al.*, 1991).

A estratégia de estudo de caso começa com uma lógica de planejamento que deve ser priorizada e não há a necessidade de seguir estritamente um comprometimento ideológico (PLATT, 1992). Existem quatro tipos básicos de estudo de casos: (i) Estudo de caso único holístico – unidade única de análise e único caso; (ii) Estudo de caso único integrado – unidades múltiplas de análise e único caso; (iii) Estudo de casos múltiplos holísticos – unidade única de análise e múltiplos casos; (iv) Estudo de casos múltiplos integrados – unidades múltiplas de análise e múltiplos casos (YIN, 2015), este escolhido para realização do presente estudo.

A escolha entre estudos de caso único ou de casos múltiplos permanece dentro da mesma estrutura metodológica e não existe nenhuma distinção muito ampla, os dois são incluídos no âmbito da estrutura do estudo de caso. Possuem vantagens e desvantagens distintas. Entretanto, as provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, global e, por conseguinte, mais robustas (HERRIOTT & FIRESTONE, 1983).

### 3.2.1 Estudo de casos múltiplos

Deve-se considerar casos múltiplos como se considera experimentos múltiplos, ou seja, deve-se seguir também a lógica da replicação. Cabe enfatizar que se trata da lógica da replicação para estudos de casos múltiplos, e não de amostragem. Esta é análoga àquela utilizada em experimentos múltiplos (HERSEN & BARLOW, 1976). Cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de forma a: i) prever resultados semelhantes (uma replicação literal - poucos casos); ou ii) produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis e buscar padrões (uma replicação teórica - três ou mais casos) (YIN, 2015).

O Quadro 9 a seguir apresenta as etapas do método de estudo de casos múltiplos percorridas neste presente estudo:

Quadro 9 – Etapas do Método de Estudos de Casos Múltiplos.

<b>Etapa I: Definição e Montagem</b>	1º Desenvolvimento da Teoria.
	2ª Seleção dos Casos.
	3ª Montagem do Protocolo de Pesquisa.
<b>Etapa II: Preparação, Coleta e Análise</b>	1ª Condução do Caso I e Redação do Relatório Individual.
	2ª Condução do Caso II e Redação do Relatório Individual.
	3ª Condução do Caso III e Redação do Relatório Individual.
<b>Etapa III: Análise e Conclusão</b>	1ª Elaboração da Análise Cruzada entre os Casos I, II e III.
	2ª Conclusão das Análises.
	3ª Considerações Finais e Identificação das Limitações do Estudo.
	4ª Contribuições Acadêmicas, Gerenciais e Sociais.

Fonte: Adaptado de Yin (2015).

A Etapa I consistiu no desenvolvimento da teoria, compreendendo a seleção dos casos e a definição das medidas específicas para o processo de planejamento do protocolo e coleta de dados. Após a construção do referencial teórico, definiu-se as unidades de análise, as quais poderiam ser tanto uma única pessoa quanto um grupo de pessoas, algum evento ou entidade, programas ou organizações. No presente foi estudo, as unidades de análises foram eventos. Além disso, definiu-se também as questões de pesquisa, bem como as proposições teóricas do estudo, que direcionaram a atenção para o foco do que se pretendeu investigar. Assim, com a definição desses componentes do estudo, elaborou-se o protocolo para a coleta de dados, o qual foi um instrumento estruturado para a coleta de informações e detentor do conjunto de procedimentos e regras gerais que conduziram esta etapa da pesquisa (YIN, 2015).

As unidades de análises identificadas foram: *green marketing*, comportamento do consumidor verde e posicionamento verde. A partir de delas, elaborou-se vinte e seis (26) proposições teóricas, todas fundamentadas pelo referencial teórico, como aconselhado na literatura de Yin (2015). Assim, foram analisadas nove (9) proposições teóricas da unidade de análise *green marketing*, sete (7) proposições teóricas da unidade de análise comportamento do consumidor verde e dez (10) proposições teóricas da unidade de análise posicionamento verde. Cada proposição teórica deu origem a uma questão de pesquisa utilizada no roteiro de entrevista. A representação completa dessa estrutura encontra-se no Protocolo de Pesquisa deste presente estudo.

A Etapa II abarcou a construção de cada caso em particular. Cada caso consistiu em um estudo completo, no qual se procurou evidências convergentes com respeito aos fatos e conclusões. Para cada caso individual, o relatório indicou como e por que se demonstrou (ou não) cada proposição teórica levantada (YIN, 2015).

A Etapa III constitui-se das análises e conclusões dos casos investigados. Após, identificou-se as limitações do presente estudo e suas contribuições acadêmicas, gerenciais e sociais (YIN, 2015).

### 3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados utilizada neste presente estudo de caso se deu por meio de duas principais fontes: análise de arquivo, documentos e páginas da *internet* e entrevistas em profundidade (ALVES-MAZZOTI & GEWANDSZNAJDER, 2004).

A análise de arquivos, documentos e páginas da *internet* (dados secundários) forneceu informações relevantes para a contextualização das unidades de análises, bem como

corroboraram e aumentaram a evidência da outra fonte (YIN, 2015). Os dados secundários coletados foram gratuitos e de fácil acesso. Obtidos, na sua maioria, via *internet*. Outros documentos e arquivos foram recebidos, via e-mail, enviados pelos participantes da pesquisa. Indicaram tendências e forneceram um útil panorama geral sobre a investigação. Todos os dados secundários foram procedentes de sites e órgãos competentes. A pesquisa de dados secundários ajudou a preparar o terreno para analisar mais a fundo o tema. A análise de dados secundários contribuiu para o robustecimento da metodologia e para a elevação da amplitude do estudo, viabilizando a realização da pesquisa, além de oferecer suporte às evidências (MACINNES, 2017).

Dados secundários, normalmente, são coletados por meio de levantamentos (*surveys*) ou censos, mas, também podem ser provenientes de registros administrativos, diários, gravações de áudio e vídeo, notícias, mídias e propagandas (BOSLAUGH, 2007). Em termos de vantagens no uso de dados secundários, considerou-se que a análise de dados secundários propiciou economia de recursos e consumiu menos tempo da pesquisadora (KIECOLT & NATHAN, 1985). Além disso, viabilizou a conclusão de grande parte do estudo de forma independente (BOSLAUGH, 2007). Cabe destacar que tais facilidades podem, inclusive, perdurar por todo o processo de pesquisa, em que os dados necessários às análises podem advir de fontes existentes e disponíveis. Logo, o uso da análise de dados secundários foi capaz de preencher grande parte das necessidades desta presente investigação (MACINNES, 2017).

A principal técnica de obtenção de informação qualitativa foi realizada através de entrevistas em profundidade (dados primários) com perguntas semiestruturadas sobre assuntos relacionados ao *green marketing* contextualizadas na realidade das organizações participantes. Foi realizada por meio de um roteiro de entrevista aplicado pela pesquisadora para identificação da prática (MARCONI & LAKATOS, 2011). A coleta e transformação desses dados primários, aconteceu através do *software Google Drive*. A realização das entrevistas ocorreu de forma online, via *Google Meet*. Foram gravadas em vídeos através do *Google Workspace* e transcritas em formato de texto através da ferramenta Digitação por Voz do *Google Docs*. É importante mencionar que foi necessário realizar correções e adaptações manuais para dar mais coerência e sentido ao texto, visto que ocorreram de forma e linguagem informais para permitir um maior engajamento entre os participantes. Ao total, foram elaboradas vinte e seis (26) questões de pesquisa. Algumas questões de pesquisas foram modificadas de acordo com o caso analisado.

A literatura coloca que muitos pesquisadores da área de marketing utilizam entrevistas em profundidade como técnica de pesquisa para compreender as mais diversas questões, desde avaliação de imagem até teste de aceitação de produtos. Essa técnica ganha relevância ao pôr

em destaque a percepção individual do entrevistado para resolução das mais diversas problemáticas. A escolha por essa técnica pode ser dada por diversos fatores, e neste estudo justifica-se pelo interesse em aprofundar na compreensão das percepções individuais dos participantes sobre a teoria levantada (YIN, 2015).

As técnicas de coleta de dados e evidências foram realizadas concomitantemente. A utilização de duas fontes foram critérios que favoreceram na credibilidade e na confiabilidade dos resultados (YIN, 2015) e tornou as constatações mais fortes e melhor sustentada (BRYMAN, 2008).

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISES DOS DADOS E EVIDÊNCIAS

A análise de dados e evidências consistiu em examinar, categorizar, classificar em tabelas e/ou recombina as evidências tendo em vista as proposições teóricas do estudo. Estabeleceu-se prioridades do que deveria ser analisado com base em uma estratégia analítica geral (YIN, 2015). À medida que os dados foram coletados, a pesquisadora procurou identificar relações, construir interpretações e gerar novas questões e/ou aperfeiçoar as anteriores, o que, por sua vez, levou-a buscar novos dados, complementares ou mais específicos, a fim de testar suas interpretações, num processo de sintonia que perdurou até a análise final (ALVES-MAZZOTI & GEWANDSZNAJDER, 2004).

Neste presente estudo, considerou-se duas estratégias analíticas gerais (YIN, 2015):

I) Proposições Teóricas: Nessa estratégia, os objetivos originais do estudo basearam-se em proposições teóricas que refletiram o conjunto de questões da pesquisa e a revisão da literatura. As proposições teóricas deram forma ao plano da coleta de dados. Para cada um dos casos, o objetivo foi apresentar como cada proposição teórica é trabalhada. Nortearam o foco para certos dados e ignoraram outros.

II) Análise Cruzada: Em um primeiro momento, os casos foram analisados individualmente. Depois, com o cruzamento dos dados e evidências, foram analisados em sua totalidade. Desta forma, optou-se por mergulhar profundamente em cada caso e, posteriormente, seguindo as recomendações de Eisenhardt *et al.* (2016), realizar uma análise cruzada entre os casos, acompanhando a lógica da replicação.

O Quadro 10 a seguir apresenta a síntese da análise dos dados e evidências:

Quadro 10 – Processo de Análise dos Dados e Evidências.

<b>Análise dos Dados e Evidências</b>	
<b>I:</b>	Transcrição fidedigna dos dados e evidências coletadas.
<b>II:</b>	Descrição detalhada dos dados e evidências coletadas.
<b>III:</b>	Análise dos dados e evidências coletadas com base no referencial teórico.
<b>IV:</b>	Cruzamento dos dados e evidências entre casos.

Fonte: Adaptado de Alves-Mazzoti e Gewandsznajder (2004).

Inicialmente, os dados e evidências coletados foram transcritos e transformados em texto descritivo. Assim, foram articulados com o referencial teórico e com os pressupostos que nortearam a pesquisa, de modo a compor um quadro consistente – os Relatórios dos Casos (ALVES-MAZZOTI & GEWANDSZNAJDER, 2004). E, antes de efetuar a análise comparativa dos casos e buscar a sua generalização, foi elementar se familiarizar com padrões únicos de cada caso, o que permitiu à pesquisadora o entendimento profundo necessário para, posteriormente, realizar uma análise cruzada dos casos (EISENHARDT, 1989).

A fim de concluir cada Relatório de Caso, foram realizadas análises individuais - uma análise das entrevistas com o auxílio do *software voyant tools* seguido de uma análise baseada nas proposições teóricas (YIN, 2015). Após, fundamentando-se nos resultados das análises de cada caso, realizou-se uma análise cruzada entre eles, também baseada na estratégia das proposições teóricas (YIN, 2015). Ademais, ao final, uma análise conclusiva, mais generalista foi realizada.

Apesar da subjetividade do processo de análise de dados e evidências em um estudo de caso, a pesquisadora precisou ser imparcial e ética, ou seja, usou a razão em vez da emoção. Avaliou os resultados do estudo de forma coesa com os pressupostos teóricos, dentro dos padrões metodológicos e objetivos previamente definidos no protocolo (YIN, 2015).

Cabe destacar que, para cada etapa de construção do estudo de caso foram enviados aos entrevistados determinados documentos. Anteriormente as entrevistas, foi encaminhado um Convite para Pesquisas Acadêmicas seguido de um Termo de Autorização. Após as regulares autorizações, foi encaminhado um conteúdo conceitual acerca dos estudos que deram origem as proposições teóricas e as questões de pesquisa a fim de contextualizar a temática que seria abordada. Os Relatórios dos Casos e os respectivos Roteiros de Entrevistas foram encaminhados em dois momentos distintos. Primeiro, para uma aprovação prévia sobre os relatos das entrevistas e das informações inseridas na descrição dos casos obtidas via arquivos,

documentos e páginas da *internet*. Em um segundo momento, encaminhados para receber contribuições e auxílio nos ajustes finais e nos relatos das análises. E por fim, o envio de um exemplar da dissertação concluída. A Carta Convite, o Termo de Autorização e os Roteiros de Entrevistas encontram-se anexados no Apêndice deste presente estudo.

### 3.5 PROTOCOLO DE PESQUISA DE ESTUDOS DE CASOS

Em um cenário de estudo de caso, o papel do pesquisador não pode ser confundido com o de outros profissionais, como auditores, que inspecionam, avaliam e supervisionam as ações das organizações, isto é, deve exercer em sua investigação um papel transparente para suas fontes e/ou seus informantes (MARTINS, 2008). A legitimidade deste presente estudo consistiu na articulação da base conceitual e na adoção de critérios rigorosos no uso da metodologia. Foi capaz de transmitir confiança aos participantes e à organização investigada, de modo que a pesquisadora certificou e garantiu que não traria nenhum transtorno após sua condução (ZANELLI, 2002). A utilização do Protocolo de Pesquisa foi essencial para garantir a confiabilidade, o qual serviu de orientação à pesquisadora na coleta de dados (YIN, 2015).

O Protocolo de Pesquisa se constituiu em um conjunto de códigos, menções e procedimentos suficientes para se replicar o estudo, ou, para futuramente, aplicá-lo em outro caso que possua características semelhantes ao estudo de caso original. Ofereceu condição prática para se testar a confiabilidade (MARTINS, 2008). O núcleo do protocolo foram as questões utilizadas nas entrevistas (VOSS *et al.*, 2002).

O Protocolo de Pesquisa apresentou as seguintes seções:

I) Uma visão geral do estudo de caso (objetivos, questões do estudo de caso e leituras importantes sobre o tópico investigado). Essa visão geral possibilita ao leitor visualizar o objetivo do estudo de caso e o cenário no qual ele ocorreu;

II) Procedimentos de campo (credenciais, acesso aos dados e entrevistados). Os dados foram coletados de pessoas e instituições existentes;

III) Questões do estudo de caso (as questões específicas que nortearam as investigações);

IV) Guia para o relatório do estudo de caso (resumo, narrativa e especificação de informações bibliográficas e outras documentações). O esquema básico do relatório do estudo de caso fez parte do protocolo. Isso facilitou a coleta de dados relevantes, na forma apropriada, e reduziu a possibilidade de ocorrer retrabalho (YIN, 2015).

O Protocolo de Pesquisa encontra-se, na sua integralidade, no Apêndice deste estudo.

## 4 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Este capítulo reúne os dados coletados na pesquisa de campo por meio da análise de arquivos, documentos e páginas da *internet* e entrevistas em profundidade, organizando as informações em três relatórios de casos, sendo estes: Caso I: Costão do Santinho *All Inclusive* Resort; Caso II: Ponta dos Ganchos *Exclusive* Resort; e Caso III: *SurfLand* Brasil Clube e Resort. Ao final de cada relatório, é apresentada uma análise à luz do referencial teórico, baseando-se na estratégia das proposições teóricas (YIN, 2015). Cada relatório está organizado de forma a apresentar as seções: a) fontes de informações consultadas; b) histórico; c) análise do composto de marketing; d) estrutura de gestão de marketing; e) práticas de *green marketing*; f) segmentação e características dos mercados-alvos; g) posicionamento; h) análise do caso.

### 4.1 RELATÓRIO CASO I: COSTÃO DO SANTINHO *ALL INCLUSIVE* RESORT

Figura 1 – Logo da Marca Costão do Santinho.



Fonte: Google Images<sup>7</sup> (2022).

#### 4.1.1 Fontes de informações consultadas

As fontes de informações consultadas para a realização do Relatório Caso I: Costão do Santinho *All Inclusive* Resort foram arquivos, documentos e páginas da *internet* – fontes secundárias; e entrevistas em profundidade – fontes primárias.

---

<sup>7</sup> <https://costao.com.br/>.

#### 4.1.1.1 Arquivos, documentos e páginas da internet

Compartilhados pelos entrevistados via *Google Drive* – pasta *Branded Content: Folders* personalizados disponibilizados aos consumidores/visitantes hospedados no resort – Não publicado; O documento *Pilares Poéticos*, escrito por Thiago Tomas - Não publicado; Arquivo *Fauna e Flora* - Não publicado; Documento *LAO – Ações de Gestão Ambiental* - Não publicado; Relatório ESG em andamento – Ainda não publicado.

Páginas da *internet* e redes sociais consultadas:

- ✓ **COSTÃO DO SANTINHO**. Homepage, 2022. Disponível em: <https://costao.com.br/>. Acesso em 31 ago. 2022.
  - ✓ **@costãodosantinho**, Instagram. Disponível em: <https://www.instagram.com/costaodosantinho/>. Acesso em 31 ago. 2022.
  - ✓ **@resortcostao**, Facebook. Disponível em: <https://www.facebook.com/resortcostao>. Acesso em 31 ago. 2022;
  - ✓ Plataforma **booking.com**. Disponível em: <https://www.booking.com/Share-bF7ZO>. Acesso em 31 ago. 2022;
  - ✓ Plataforma **tripadvisor.com**. Disponível em: [https://www.tripadvisor.com.br/Hotel\\_Review-g303576-d306302-Reviews-Costao\\_do\\_Santinho\\_Resort\\_Golf\\_SpaFlorianopolis\\_State\\_of\\_Santa\\_Catarina.html?m=19905](https://www.tripadvisor.com.br/Hotel_Review-g303576-d306302-Reviews-Costao_do_Santinho_Resort_Golf_SpaFlorianopolis_State_of_Santa_Catarina.html?m=19905). Acesso em 31 ago. 2022;
- Revistas Eletrônicas:
- ✓ **BRANDED STUDIO ND**. Costão do Santinho é referência no mundo em turismo sustentável. **ND MAIS**. 30/08/2022. Disponível em: <https://ndmais.com.br/infraestrutura/costao-do-santinho-e-referencia-no-mundo-em-turismo-sustentavel/>. Acesso em 31 ago. 2022.
  - ✓ **IGOR, R**. Costão do Santinho completa 30 anos com legado ambiental, social e econômico para SC. **NSC TOTAL**. 19/12/2021. Disponível em: <https://www.nsctotal.com.br/colunistas/renato-igor/costao-do-santinho-completa-30-anos-com-legado-ambiental-social-e-economico>. Acesso em 31 ago. 2022.
  - ✓ **ESTÚDIO NSC**. Costão do Santinho Especial. **NSC TOTAL**. 25/08/2022. Disponível em: <https://www.nsctotal.com.br/tag/costao-do-santinho-especial>. Acesso em 31 ago. 2022.

- ✓ STUDIO ND. Costão do Santinho contribui para o turismo sustentável. **ND MAIS**. 19/08/2021. Disponível em: <https://ndmais.com.br/turismo/costao-do-santinho-contribui-para-o-turismo-sustentavel/>. Acesso em 31 ago. 2022.
- ✓ ABRIL BRANDED CONTENT. Tudo sobre o Costão do Santinho. **VIAGEM E TURISMO**. 13/05/2020. Disponível em: <https://viagemeturismo.abril.com.br/tudo-sobre/costao-do-santinho/>. Acesso em 31 ago. 2022.

*Youtube:*

- ✓ [https://youtu.be/\\_TUU487uR38](https://youtu.be/_TUU487uR38)
- ✓ <https://youtu.be/4gGKzzQSfiU>
- ✓ <https://youtu.be/7rj8QytCH6c>
- ✓ <https://youtu.be/PwBajQiIft0>
- ✓ <https://youtu.be/Lx114fYpeGs>

*Google Earth:*

- ✓ <https://earth.google.com/web/search/Praia+do+Santinho+-+Santinho,+SC/>

#### 4.1.1.2 Entrevistas

Foi realizada a entrevista com Ciro Couto, gestor ambiental e coordenador da célula de ecologia do Costão do Santinho *All Inclusive* Resort, no dia 28 de fevereiro de 2022, às 10hs. O intuito de entrevistá-lo foi de, além de se tratar de um dos colaboradores mais envolvidos com as práticas verdes, entender como a temática ambiental é planejada e executada sob sua perspectiva, o que favoreceu nas interpretações. Logo após, no dia 17 de março de 2022, às 18hs30, realizou-se a entrevista com Mila Müller, gerente da célula de marketing, sendo, nessa entrevista, concentrada as principais Questões de Pesquisa deste caso. Os Roteiros de Entrevistas foram anexados, na sua integralidade, junto ao Apêndice deste estudo.

#### 4.1.2 Histórico

O Costão do Santinho *All Inclusive* Resort, há 30 anos, foi construído na Praia do Santinho, Norte da Ilha de Santa Catarina. O resort foi projetado a fim de oferecer uma estrutura hoteleira distinta das tradicionais da época, composta tanto de unidades de hospedagens quanto de unidades residenciais, todas coexistindo em um mesmo espaço, compreendendo um sistema de multipropriedade. Atualmente, o complexo hoteleiro oferece trilhas ecológicas, quadras

esportivas, piscinas, restaurantes – com gastronomia açoriana, internacional e contemporânea – e integra o terceiro maior *Spa* do Brasil, o *Costão Spa by L’Occitane Au Brésil*.

A Figura 2 a seguir ilustra parte dessa estrutura:

Figura 2 – O Costão do Santinho *All Inclusive* Resort.



Fonte: Google Images<sup>8</sup> (2022).

O objetivo do idealizador e fundador do empreendimento, Fernando Marcondes de Mattos, foi construir um produto turístico que primasse pela preservação do meio ambiente, pela conservação das tradições culturais e históricas da cidade e que fosse capaz de contribuir no desenvolvimento do segmento hoteleiro catarinense. Seu objetivo concretizou-se e o resort se tornou referência internacional. O empreendimento integra um terreno de quase um milhão de metros quadrados, dos quais 700 mil m<sup>2</sup> são de vegetação nativa preservada, e constitui a Unidade de Conservação do Morro das Aranhas, uma Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN) em área urbana de Florianópolis. Na reserva, encontram-se mais de 80 espécies de plantas arbóreas, 160 espécies de pássaros catalogados, 20 espécies de bromélias, 75 espécies de orquídeas e diversas espécies da fauna silvestre. Seu plano de manejo objetiva a educação, a pesquisa, as práticas de aventura e o turismo verde. A preocupação que o resort possui com a preservação da Mata Atlântica da região, com a cultura local, com o saneamento e a com a balneabilidade da Praia do Santinho, justifica seu principal slogan: “A atenção e os cuidados

---

<sup>8</sup> <https://www.instagram.com/costaodosantinho/>

com o meio ambiente são considerados cláusula pétrea desde sua fundação”, o que contribui para que a natureza do local se torne acessível e ao mesmo tempo conservada.

Pesquisas arqueológicas relatam que há mais de 5.000 anos atrás viveram nesta região os povos Sambaquieiros. Protegiam a natureza local e sobreviviam da caça e da coleta (caçadores e coletores). Os sambaquis são sítios constituídos basicamente por várias camadas compostas de areia, terra e conchas. Dentro deles são encontrados inúmeros vestígios de atividade humana, incluindo artefatos líticos, ósseos e de conchas, fogueiras, sepultamentos humanos e diversos remanescentes de animais e de plantas. Os povos sambaquieiros cultuavam que os seres humanos são a natureza em si e, por isso, devem cuidá-la e protegê-la como guardiões. Essa cultura é simbolizada através das esculturas de ferro localizadas em uma das pontas do Morro das Aranhas.

A Figura 3 a seguir ilustra essa cultura:

Figura 3 – Morro das Aranhas e os Sambaquís.



Fonte: Google Images<sup>9</sup> (2022).

Além da preservação ambiental e cultural da região, o resort prima pela conservação histórica das inscrições rupestres que também são encontradas no Morro das Aranhas, no Museu Arqueológico ao Ar Livre. Uma das principais, a que foi a inspiração para a criação da *logo* da

---

<sup>9</sup><https://costao.com.br/>

marca, representa uma máscara. São dois triângulos na horizontal e as linhas que os envolvem representam a energia que protegem o ser humano. As inscrições rupestres são encontradas principalmente nos paredões de pedras, locais de difícil acesso e sempre voltadas para o mar. Expressam grafismo geométricos figurativos e o seu verdadeiro sentido é um dos mistérios que embalam sonhos e indagações do homem contemporâneo. O museu compreende um conhecimento milenar e é considerado um legado deixado pelas antigas populações que habitaram a região na Pré-História.

A Figura 4 a seguir ilustra a inscrição rupestre adotada como *logo* da marca:

Figura 4 – Inscrição Rupestre.



Fonte: Google Images<sup>10</sup> (2022).

Posteriormente aos Sambaquieiros, a região foi povoada pelos indígenas Tupis-Guaranis, os quais efetivamente deram origem à tradição da pesca artesanal, influenciando diretamente na cultura dos povos açorianos, principais descendentes dos nativos da região. Portanto, a Praia do Santinho é considerada a fortaleza dos pescadores que, todo ano, entre maio e julho, iniciam o período de pesca em busca da tainha. Em contribuição, o resort mantém uma parceria com os pescadores locais, comprando boa parte da sua safra e disponibilizando canoas e redes de pesca para manter viva essa importante prática da cultura local.

---

<sup>10</sup><https://costao.com.br/>

A Figura 5 a seguir ilustra essa prática cultural:

Figura 5 – Pesca da Tainha.



Fonte: Google Images<sup>11</sup> (2022).

O Costão do Santinho *All Inclusive* Resort, além de suas próprias ações em favorecimento da preservação ambiental, cultural e histórica da região, trabalha também em parceria com diferentes segmentos e organizações com objetivos comuns (científico, econômico, social, ecológico, cultural, ético e político). Pelo cuidado constante com a natureza presente, seu modo de operar tornou-se modelo para o mercado hoteleiro e também para as políticas públicas da região. O reconhecimento da sociedade foi conquistado e o empreendimento contribui de maneira determinante para o desenvolvimento do turismo catarinense. Sendo assim, é considerado um dos lugares de mais atratividade do segmento turístico do Estado. Com uma localização estratégica e acomodações 5 estrelas, atendendo no sistema *all inclusive*. Possui uma estrutura capaz de atrair pessoas de todos os gostos e idades.

Nas próximas seções, é apresentado como cada unidade de análise investigada – *green marketing*, comportamento do consumidor verde e posicionamento verde – se manifesta na estrutura operacional, na gestão e nas estratégias organizacionais.

---

<sup>11</sup><https://costao.com.br/>

### 4.1.3 Análise do composto de marketing

A partir dos arquivos, documentos e páginas da *internet* foi possível identificar como se apresenta o composto de marketing de serviços - produto, precificação, praça, promoção, pessoas, processos, produtividade e perfil – denominados 8 P's (ETI, 2020) do Costão do Santinho *All Inclusive* Resort.

De forma a favorecer a síntese e entendimento das variáveis de controle de marketing identificadas na pesquisa de campo, foi desenvolvido o Quadro 11 a seguir:

Quadro 11 – Composto de Marketing de Serviços.

(continua)

8 P's de Marketing de Serviço	
Produto <sup>12</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compreende 200 mil m<sup>2</sup> de infraestrutura construída, com mais de 700 mil m<sup>2</sup> de Mata Atlântica preservada, que inclui um Parque Ecológico;</li> <li>✓ Possui nove piscinas, ofurô e banheiras de hidromassagem;</li> <li>✓ Seis restaurantes temáticos (Nossa Senhora das Ondas, <i>Kaigan</i>, Nossa Senhora da Vitória, Parador Sambaqui, <i>Trattoria di Mari</i>, e Rancho do Pescador), bares e <i>buffet</i>;</li> <li>✓ Costão <i>Gym</i>, Complexo Esportivo, Esportes de Praia e Costão <i>Zen</i>;</li> <li>✓ Integra um dos melhores <i>SPAs</i> do Brasil;</li> <li>✓ Costão <i>Golf</i>;</li> <li>✓ Acomodações: Vilas Portuguesas (arquitetura açoriana) e Hotel Internacional (5 estrelas);</li> <li>✓ Pacote <i>All Inclusive</i>: Costão <i>Camp</i>; <i>Sandboard</i> nas dunas; Expedições ecológicas; Oficinas de sobrevivência; Teatro com a Turminha do Costão; <i>Pic nic</i> no Parque Ecológico; Jogos de praia e piscina; Arco e flecha; Diversão na área social; Caminhada Ecológica; Hidroginástica; Sessão de relaxamento; <i>Speed chopp</i> e competição de drinks; <i>Happy Hours</i>; Espetáculos noturnos; e o <i>Family Adventure</i>.</li> </ul>
Precificação <sup>13</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ As diárias variam de R\$ 956,65 à R\$3.274,00. O mínimo de diárias contratadas é de 2 a 7 dias;</li> <li>✓ Resort pé na areia, com praia, com montanha, com estrutura de lazer incorporada a um santuário ecológico que prioriza a sustentabilidade do espaço natural ocupado. Essa é a imagem usada para manifestar o seu valor ambiental, verde e distinto na percepção do consumidor - o valor <i>premium</i>.</li> </ul>
Praça <sup>14</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Local: Praia do Santinho, Norte da Ilha, Florianópolis – SC;</li> <li>✓ Canal direto: representado pela central de reservas - tel: 0800 6450918 / 48 32611000; pela plataforma <a href="https://book.omnibeas.com/">https://book.omnibeas.com/</a>; e pelo site <a href="https://costao.com.br/">https://costao.com.br/</a>;</li> <li>✓ Canal indireto com auxílio dos OTAs (Online Travel Agencies): <a href="https://www.tripadvisor.com.br/">https://www.tripadvisor.com.br/</a>; <a href="https://www.booking.com/">https://www.booking.com/</a>; <a href="https://123milhas.com/">https://123milhas.com/</a>; <a href="https://www.trivago.com.br/">https://www.trivago.com.br/</a>; <a href="https://www.hoteis.com/">https://www.hoteis.com/</a>; <a href="https://www.decolar.com/">https://www.decolar.com/</a>, entre outros.</li> </ul>
Promoção <sup>15</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O site;</li> <li>✓ O <i>Instagram</i> - @costãodosantinho e @ecologia.costao;</li> <li>✓ O <i>Facebook</i> - @resortcostao;</li> <li>✓ O <i>Booking</i>, classificado como Muito Bom, com a nota de 8,5, e com selo Viagem Sustentável;</li> <li>✓ O <i>TripAdvisor</i>, com o prêmio <i>Travellers' Choice</i> e nota 4,0.</li> </ul>

<sup>12</sup> Ilustrações disponíveis em: <https://costao.com.br/>; <https://www.costaogolfville.com.br/golf/>; [https://youtu.be/\\_TUU487uR38](https://youtu.be/_TUU487uR38);

<sup>13</sup> Ilustrações disponíveis em: <https://www.costao.com.br/pacotes>; <https://youtu.be/4gGKzzQSfiU>.

<sup>14</sup> Ilustração disponível em: <https://earth.google.com/web/search/Praia+do+Santinho+-+Santinho,+SC/>.

<sup>15</sup> Ilustrações disponíveis em: <https://costao.com.br/>; <https://www.facebook.com/resortcostao/>; <https://www.instagram.com/costaodosantinho/>; <https://www.instagram.com/ecologia.costao/>; entre outros;

Quadro 11 – Composto de Marketing de Serviços.

(conclusão)

8 P's de Marketing de Serviço	
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Os colaboradores são considerados o maior ativo do empreendimento. O fator humano é o que traz coesão a todos os seus atributos. É através das pessoas que as experiências ficam completas;</li> <li>✓ Treinamento e capacitação: tradicional e sobre ecologia/sustentabilidade;</li> <li>✓ Consumidores/visitantes: os vê como pessoas e busca compreender suas vidas em toda sua amplitude, e não apenas como alguém que compra e consome. Cuidado especial àqueles que manifestam preocupação ambiental.</li> </ul>
Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Processos e atividades que resultem em mínimo impacto ambiental;</li> <li>✓ Adaptações conscientes nos processos e estrutura;</li> <li>✓ Readequação ao padrão <i>green building</i>;</li> <li>✓ Ações de preservação ao meio ambiente;</li> <li>✓ ETE, tratamento dos resíduos, coleta seletiva do lixo, uso de composteiras;</li> <li>✓ Projetos de produção consciente na gastronomia e nos eventos, entre outros.</li> </ul>
Perfil	<p>Evidências físicas facilmente observáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Na estrutura: resort padrão 5 estrelas que integra adaptações conscientes e sustentáveis;</li> <li>✓ No ambiente externo: a RPPN; a Praia do Santinho, considerada a mais limpa do Sul do Brasil; o Museu ao Ar-livre e as Dunas do Santinho.</li> </ul>
Produtividade <sup>16</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Opera de acordo com os princípios ESG sob consultoria da SGS Sustentabilidade;</li> <li>✓ <i>Expertise</i> em eventos;</li> <li>✓ Ganhador de diversos prêmios. Rubens Régis, diretor Comercial e de Marketing, foi eleito Personalidade do Ano do Prêmio Caio nos anos de 2012, 2013 e de 2016 a 2020, e <i>Grand Prix</i> Prêmio Caio 2013 e 2020, ambos no segmento Hotelaria, entre outros prêmios.</li> <li>✓ Prêmio <i>Fritz Muller</i> 2017 – Categoria: Educação Ambiental (recebido pelo Fernando Marcondes de Mattos);</li> <li>✓ Prêmio <i>Fritz Muller</i> 2022 – Categoria: Educação Ambiental (recebido por Ciro Couto);</li> <li>✓ Prêmio Revista Expressão 2017 – Categoria: Turismo Ecológico e Sustentável (recebido por Ciro Couto);</li> <li>✓ Promovido por revistas de renome;</li> <li>✓ Classificado, através de métricas e indicadores de desempenho, como um dos empreendimentos mais procurados do Estado pelos consumidores/turistas;</li> <li>✓ Ranqueado nos sites de avaliações sempre com notas elevadas e comentários positivos;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, com a identificação das variáveis de controle de marketing e seu composto de serviços, supõe obter-se um conhecimento necessário para realizar uma análise consistente dos dados coletados na pesquisa de campo, além de contribuir na compreensão das relações conceituais apresentadas posteriormente.

#### 4.1.4 Estrutura de gestão de marketing

A estrutura da gestão de marketing do Costão do Santinho *All Inclusive* Resort é composta por uma equipe de 13 pessoas, divididas em 5 setores (marcas,

<sup>16</sup> Ilustrações disponíveis em: <https://www.eventoscostao.com.br/>; <https://youtu.be/yMj8cxGQ1mo>; <https://www.premiocaio.com.br/vencedores>, entre outros.

propaganda/comunicação, produto/serviço, pesquisa e vendas) contendo 2 analistas de conteúdo; 2 pessoas em performance (1 analista e 1 assistente); 4 profissionais em design (1 analista, 2 assistentes e 1 fotógrafo); 2 profissionais em redes sociais; 1 profissional em atendimento; 1 gerente de marketing, Mila Müller. A diretoria de marketing é integrada a diretoria comercial, com Rubens Régis como diretor.

Após a coleta de dados, observou-se que grande parte das estratégias de marketing envolvem o tema meio ambiente e/ou sustentabilidade, as quais remetem à ideia da prática do *green marketing*.

*Tá no nosso cerne, tá no nosso DNA essa pegada de cuidado ambiental. Portanto, posso considerar que a filosofia do green marketing está inerente a todas as nossas ações desde a criação do empreendimento. É orgânico. Isso acontece no dia a dia. Não há como pensar em marketing aqui no Costão do Santinho sem considerar a essência do green marketing.*

(Mila Müller)

Além disso, segundo Mila Müller, a tomada de decisão para a adoção das estratégias e iniciativas do *green marketing* acontece de forma compartilhada: “[...] *Praticamente toda comunicação de marketing do resort está alinhada à célula de ecologia. No século 21, não tem como trabalhar sem considerar os aspectos ambientais. Não podemos dissociar nossa comunicação da natureza*”.

*Aliás, as iniciativas partem tanto do fundador, Fernando Marcondes de Mattos, quanto da célula de ecologia, que reúnem as ideias sobre o que comunicar para sociedade e como vincular o produto ao meio ambiente. O marketing operacionaliza e faz a divulgação. Isso acontece por meio de debates processuais e procedimentos operacionais. Analisamos a proposta ou o projeto novo e o que terão de impacto positivo ou negativo na operação do empreendimento e ao meio ambiente. Além disso, como coordenador da célula de ecologia, também interajo junto ao Conselho Estadual do Meio Ambiente.*

(Ciro Couto)

Assim, devido à essência do *green marketing* fazer-se presente, tornou-se parte da sua cultura e é considerada uma importante ferramenta de marketing para potencializar uma vantagem competitiva dentro do segmento hoteleiro da região.

*Desde a sua origem, o resort prima pela sustentabilidade, sendo a cultura verde e sustentável consolidada em nosso DNA. E, não só acredito que vincular as práticas verdes e sustentáveis à marca potencializam a vantagem competitiva do resort, como também avalio a importância desse tema na vantagem competitiva das demais empresas. Eu defendo que a busca pela utilização racional e consciente do meio ambiente e de seus recursos deve ser priorizada por todos hoteleiros.*

(Ciro Couto)

Posto isso, o resort entende que a prática do *green marketing* vem a favorecer, pois se trata da criação de um valor distinto para o consumidor/visitante, para a sociedade e para o ambiente natural a qual pertence, superando a perspectiva do marketing tradicional (LOPES & FREITAS, 2016).

#### 4.1.5 Práticas de *green marketing*

Dentro do cenário hoteleiro, a prática do *green marketing* envolve basicamente processos flexíveis, inovações, soluções inteligentes e parcerias, e o Costão do Santinho *All Inclusive Resort* busca operar nesse sentido. Portanto, segundo Ciro Couto, “[...] o Costão do Santinho possui inúmeras práticas capazes de otimizar seu modo de operar e sempre estamos em busca de novos conhecimentos acerca do tema”.

*E aí, nós vamos além da questão ambiental, trabalhando as questões culturais, históricas e socioeconômicas do green marketing também. A cultura da região é de uma riqueza tão grande que o público que vem para cá leva um agregado, leva um conteúdo, leva uma experiência única que jamais vai esquecer.*

(Mila Müller)

O Quadro 12 a seguir apresenta a descrição e a ilustração das práticas de *green marketing*:

Quadro 12 – Práticas de *Green Marketing*.

(continua)

Perspectiva Ambiental <sup>17</sup>	<p><b>Manutenção de uma Unidade de Conservação - a RPPN (Reserva Particular do Patrimônio Natural):</b> Reserva ecológica que integra o Morro das Aranhas;</p> <p><b>Estação de Tratamento de Efluentes (ETE) para o devido cuidado com água:</b> Estação de Tratamento de Efluentes própria, considerada uma das mais modernas do Sul do Brasil. A ETE é exemplo de sustentabilidade e a tecnologia. Utilizada desde 1991 e não faz parte do sistema convencional de tratamento de esgoto da Companhia Catarinense de Água e Saneamento (CASAN);</p> <p><b>Estação de Tratamento de Resíduos:</b> Inclui gerenciamento com espaço para fazer a triagem, acondicionar e encaminhar os materiais para recicladoras; Estrutura própria;</p> <p><b>Coleta Seletiva do Lixo:</b> No empreendimento, na comunidade (estrada geral e pontos de ônibus) e na orla da Praia do Santinho;</p> <p><b>Levantamento da Avifauna:</b> A célula de ecologia do resort elaborou um pôster contendo 160 espécies de pássaros que habitam a Praia do Santinho. O objetivo é estimular o turismo verde e sustentável de observação e a preservação das espécies;</p> <p><b>Busca pela redução de produtos descartáveis e contaminantes:</b> Um exemplo, a preferência por garrafas e copos de vidros;</p> <p><b>Utilização de composteiras:</b> diminuição da demanda por aterros sanitários; mitigação da contaminação do solo, dos lençóis freáticos e da atmosfera; produção de fertilizantes de forma natural e gratuita; produção de adubo para as plantas; redução dos custos da coleta de lixo; redução de gás carbônico emitido;</p> <p><b>Fóruns e Palestras sobre Sustentabilidade:</b> A célula de ecologia participa de Fóruns e realizada palestras para conscientizar os visitantes e a comunidade a adotarem práticas de sustentabilidade e para promover o turismo verde e sustentável;</p> <p><b>Proposta de redução de energia e produção de energia natural:</b> O resort possui o entendimento de que é muito importante o repensar das suas formas de captação de energia. Já existe a intenção de adaptar um sistema de captação da energia solar;</p> <p><b>Proposta de uma tecnologia capaz de quase zerar o lixo orgânico:</b> Trata-se de um projeto que já se encontra estruturado e desenhado para sua implantação. Compreende uma tecnologia que transforma o lixo orgânico em adubo para o uso em hortas e jardins;</p> <p><b>Otimização do uso dos resíduos orgânicos:</b> Um dos princípios da gastronomia do resort é o desperdício zero. O resort utiliza 100% dos alimentos, da casca à semente. As sobras dos preparos são usadas para a produção de fundos e caldos ou destinados à compostagem.</p>
-------------------------------------	---

<sup>17</sup> Ilustrações disponíveis em: <https://earth.google.com/web/search/RPPN+Morro+das+Aranhas/>; <https://youtu.be/qOIYUtlbDs>; <https://ndmais.com.br/noticias/sistema-esgoto-costao-do-santinho/>; <https://www.ncstotal.com.br/noticias/turismo-sustentavel-conheca-as-aco-es-de-preservacao-ambiental-do-costao-do-santinho>, entre outros.

Quadro 12 – Práticas de *green marketing*.

(conclusão)

Perspectiva Social, Cultural e Histórica <sup>18</sup>	<p><b>Preservação cultural da pesca da tainha:</b> Durante os meses de maio a julho, o resort firma parceria e disponibiliza a área do restaurante Rancho do Pescador para ser local de apoio para os pescadores;</p> <p><b>Educação ambiental para as instituições de ensino e hóspedes:</b> Capacitação de turistas, alunos e professores. São abordados importantes temas, como preservação da biodiversidade, práticas de sustentabilidade, reciclagem do lixo, tratamento de esgoto e ciclo da água;</p> <p><b>Projeto TAMAR:</b> Exposição do projeto – Educação ambiental.</p> <p><b>Preservação dos museus arqueológicos:</b> Museu Arqueológico ao Ar livre, o primeiro à céu aberto do Brasil, composto por diversos grafismos geométricos e inscrições rupestres; e o Museu dos Brunidores, uma verdadeira oficina lítica;</p> <p><b>Preservação da cultura dos antigos moradores, como os Sambaquis, os índios Tupis Guaranis (Carijós), os espanhóis e os açorianos:</b> Ações voltadas para a disseminação da cultura local;</p> <p><b>Pesquisas científicas:</b> Desenvolvidas na RPPN do Morro das Aranhas;</p> <p><b>Participação no Conselho Estadual de Meio Ambiente, na Câmara Técnica de Gerenciamento Costeiro, em demais Conselhos e Unidades de Conservação da região:</b> A célula de ecologia encontra-se sempre envolvida e atenta aos regulamentos e legislações ambientais da região;</p> <p><b>Visitação de cunho ecológico:</b> Para estimular a visitação sustentável à RPPN, o Costão criou trilhas ecológicas totalizando percursos de até 35 quilômetros.</p> <p><b>Capacitação de pessoal:</b> Todos os seus colaboradores são capacitados e continuamente desenvolvidos a fim de aperfeiçoá-los em seus tarefas, bem como torna-los aptos a atividades de maior complexidade.</p>
Perspectiva Econômica <sup>19</sup>	<p><b>Práticas de turismo verde e experiências verdes:</b> Além de possibilitar o contato com a cultura, com a comunidade local e com a natureza, as práticas do turismo verde e sustentável contribui para um desenvolvimento econômico equilibrado da região, favorecendo a preservação do local para que futuras gerações possam também desfrutar futuramente do espaço natural em iguais condições;</p> <p><b>O brandbook:</b> Pelo fato do resort envolver elementos da cultura e do meio ambiente da região como principais temas da marca hoteleira, garante custos sustentáveis para a geração de conteúdos publicitários, estando eles de fácil acesso aos analistas, aos profissionais de design e aos fotógrafos;</p> <p><b>O projeto do Family Adventure:</b> O resort encontrou no projeto do <i>Family Adventure</i> uma forma sustentável de combater o período de escassez do turismo de inverno na região. Com sua programação composta por atividades de <i>soft adventure</i> em contato com o meio ambiente, conseguiu equilibrar o faturamento econômico nessa fase do ano. São atividades de imersão à natureza que acarretam custos mínimos para sua implementação e manutenção. Além disso, incentiva a prática de esportes radicais.</p> <p><b>Sistema multipropriedade:</b> Economia sustentável.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Desse modo, supõem-se que as diversas práticas verdes detalhadas no Quadro 12 evidenciam a existência do *green marketing* em todas as perspectivas e, principalmente, ilustram sua preocupação ambiental e sua busca pelo desenvolvimento integral da operação hoteleira.

*Além disso, o Costão do Santinho também faz parte da Associação Brasileira de Resorts e eles comentam que nós sempre estamos com novidades, buscando coisas novas, buscando soluções, buscando o que o público está querendo. Estamos sempre buscando soluções que prezam pela sustentabilidade e pela diminuição de desperdício dos recursos. Sempre buscando a otimização. Pois a intenção é impactar o cliente com a marca e despertar nele o desejo de nos visitar. Ele compra, ele vem, ele indica, ele volta e ele continua sendo impactado.*

(Mila Müller)

<sup>18</sup> Ilustrações disponíveis em: <https://youtu.be/PwBajQiIft0>; <https://earth.google.com/web/search/Museu+Arqueol%C3%B3gico+ao+Ar+livre+/>; <https://earth.google.com/web/search/Museu+das+Oficinas+L%C3%ADticas,+Florian%C3%B3polis+-+SC/>

<sup>19</sup> Ilustração disponível em: <https://youtu.be/7rj8QytCH6c>.

E, assim, o resort potencializa seu modo de operar e essas são as principais práticas adotadas para tal fim. Aliás, entendem que, para suas práticas verdes e sustentáveis se tornarem verdadeiramente efetivas, devem, além de implementadas em sua rotina operacional, serem constantemente planejadas rumo a níveis mais avançados. Atualmente, seus processos e práticas verdes são planejados a nível estratégico.

*Aqui no Costão, utilizamos as práticas verdes a nível estratégico. Ainda tem chão pela frente para alcançar um nível sistêmico, o idealizado. Não só pela questão da integração da empresa como um todo (clientes internos e externos), mas pela questão dos recursos disponíveis. A evolução irá acontecer. Também acredito que a eficiência dessas práticas supera seu investimento.*

(Ciro Couto)

E, cabe destacar que as práticas verdes e sustentáveis são adotadas em todas as células.

*É um padrão estratégico. Devemos estar conectados à essas práticas. Todas as células precisam estar em conexão e interligadas. É como um DNA representando o todo integrado. Isso também inclui os novos colaboradores, que são doutrinados desde seus treinamentos. Inicialmente, participam de uma integração que é realizada aqui na célula de ecologia. Transmito os principais pontos sobre meio ambiente e sustentabilidade e, no decorrer do tempo, são realizadas diversas atividades de capacitação e desenvolvimento.*

(Ciro Couto)

*[...] Todas as células possuem boas práticas. Temos metas por liderança de redução de consumo. Temos as auditorias internas. Temos os 5S. Várias são as formas de cuidar, não somente os recursos naturais, mas também os recursos materiais. Tudo é comparado com anos anteriores.*

(Mila Müller)

Portanto, perante o exposto, subentende-se que o Costão do Santinho *All Inclusive* Resort, ao integrar em sua operação uma gestão hoteleira mais verde, adota hábitos operacionais padronizados e conscientes. Todavia, constatou-se que o resort optou em não mais operar apoiado às grandes certificações ambientais, optando por desenvolver seus processos e práticas de acordo com os princípios ESG.

*O resort já foi certificado tanto pela ISO 9001 quanto pela ISO 14001. Ficamos um longo período com essas certificações, mas, em 2008, resolvemos descartar todas. Entretanto, os procedimentos que tínhamos adotado em função das suas dinâmicas, mantemos até hoje. Até o momento, não observamos desvantagens em ficar sem utilizá-las. O custo é muito alto e são burocráticas. Portanto, preferimos seguir sem. Mesmo sem as ISOs, continuamos atendendo as mesmas empresas para eventos até hoje, pois nossos projetos já falam por si só. No entanto, com o advento do movimento ESG, decidimos iniciar um plano em parceria com a SGS Sustentabilidade. Ela nos prestará consultoria afim de nos auxiliar, nos preparar para os novos padrões de consumo e nos ajudar a enfrentar um mundo cada vez mais regulamentado e competitivo. Iremos elaborar relatórios anuais a partir do padrão ESG. Todas as práticas estão sendo registradas e documentadas para serem publicadas. Acredito que esse será nosso grande diferencial.*

(Ciro Couto)

*[...] Queremos evoluir em nossas práticas verdes e sustentáveis e garantir que o padrão de nossos processos esteja sempre em conformidade com as normas mundiais e com as regulamentações locais. Os relatórios anuais ESG facilitarão na divulgação de nossas boas práticas e na comunicação com o cliente.*

(Mila Müller)

Além disso, o resort também investe na readequação da essência do padrão *green building*, pois acredita que, além de contribuir positivamente em seus processos, gera economia e facilita no posicionamento da marca hoteleira, possibilitando o alcance de diversos benefícios.

*Mesmo as técnicas atuais de green buildings serem diferentes daquelas utilizadas na época da criação do resort, o que foi pensado, foi pensado no verde, na RPPN, no tratamento de efluentes, no destino dos dejetos, nas incidências de ventos, calor, iluminação, frio e sol. Teve todo o cuidado dentro de sua época e, agora, tem todo o trabalho para readequação constante, pois, pelo resort receber clientes informados e esclarecidos, muitos deles demandam tal padrão e buscam conhecer de perto a operação hoteleira.*

(Mila Müller)

Aliás, sobre a eficiência energética resultante da essência desse padrão, o resort percebe resultar em diversas melhorias.

*As principais melhorias que um padrão green building oferece ao resort são: aprimoramento da segurança e bem-estar dos colaboradores; economia dos recursos financeiros; custo-benefício devido a equipamentos novos e tecnologias modernas; melhor capacidade de resposta; redução do consumo de energia e água; e redução de emissões de gases. Sua eficiência ultrapassa em expectativas positivas.*

(Ciro Couto)

*[..] Eu acho que a principal melhoria é o uso consciente dos recursos. É operar tendo a consciência de que o recurso não é inesgotável e ter o comprometimento com o uso consciente. Geram economia, minimizam o desperdício, aumentam a eficiência e, é claro, satisfazem a necessidade dos nossos clientes.*

(Mila Müller)

Portanto, o resort, ao adotar a essência do *green marketing*, vincula uma imagem verde a sua marca hoteleira e desafia os gestores a buscarem soluções que sejam economicamente adequadas, socialmente aceitas e ambientalmente responsáveis. A finalidade é entregar um modelo de gestão mais ético, transparente, com processos mais limpos e atrair consumidores mais conscientes (MUNCK *et al.*, 2011; LOPES & PACAGNAN, 2014).

O Quadro 13 a seguir apresenta uma síntese de como a teoria referente ao contexto do *green marketing* se manifesta na estrutura e gestão do Costão do Santinho *All Inclusive* Resort.

Quadro 13 – Unidade de Análise: *Green Marketing*.

(continua)

Teoria	Prática
<b>QP.1.1.</b> O <i>green marketing</i> é uma consequência da cultura organizacional (LOPES & FREITAS, 2016).	No resort, a cultura verde e sustentável é consolidada desde sua criação.
<b>QP.1.2.</b> O <i>green marketing</i> é fundamental para potencializar a vantagem competitiva nas organizações (LOPES & FREITAS, 2016).	<i>Green Marketing</i> como vantagem competitiva.
<b>QP.1.3.</b> A importância do resort possuir a capacidade localizar e mensurar o estágio de maturidade em sustentabilidade que seus processos e estratégias se encontram (HEPPER <i>et al.</i> , 2017).	Sustentabilidade a nível estratégico.

Quadro 13 – Unidade de Análise: *Green Marketing*.

(conclusão)

Teoria	Prática
<p><b>QP.1.4.</b> A adoção de práticas verdes e iniciativas de <i>green marketing</i> apresentam conexão aos aspectos de <i>marketing</i>, marcas e sustentabilidade dos resorts (SHANTI &amp; JOSHI, 2021).</p>	<p>Conexão integrada e orgânica entre as células.</p>
<p><b>QP.1.5.</b> Resorts modernos são flexíveis e facilmente adaptáveis a inovações, além de estarem abertos a soluções inteligentes para agilizar os processos de atendimento ao visitante, otimizar a operação hoteleira e serem sustentáveis (MIROSLAVA, 2019).</p>	<p>Adoção de práticas verdes.</p>
<p><b>QP.1.6.</b> O <i>green marketing</i> envolve a implementação de sistemas de gestão, que incluem a certificação, a monitorização do consumo de energia, a análise e o controle de dados sobre o consumo e opta por uma <i>green building</i> (BERNADELLI JR. <i>et al.</i>, 2014).</p>	<p>Realiza a monitorização do consumo de energia, a análise e o controle de dados sobre esse consumo, a adoção dos <i>green buildings</i>, a adoção das práticas verdes e sustentáveis advindas do aprendizado obtido com o uso das certificações e a adoção dos princípios ESG.</p>
<p><b>QP.1.7.</b> Os <i>green buildings</i> podem alcançar desempenho superior em conforto térmico (principalmente temperatura e umidade), acústica, iluminação e qualidade do ar interno e isso deve ser comunicado através da marca, facilitando no posicionamento verde (W. G. B. C., 2022).</p>	<p>Trabalho constante de readequação ao padrão <i>green building</i>.</p>
<p><b>QP.1.8.</b> A eficiência energética não necessariamente leva a um nível de conforto reduzido, ao contrário, a melhoria da qualidade do ambiente interno é uma meta declarada dos resorts verdes (ZHANG <i>et al.</i>, 2020).</p>	<p>Sua eficiência ultrapassa em expectativas positivas.</p>
<p><b>QP.1.9.</b> Resorts estão traçando novas diretrizes para adotar práticas e procedimentos verdes não só em suas estruturas físicas, como também em todos os seus departamentos (HAN, 2020).</p>	<p>Adoção de boas práticas em todas as células.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Neste cenário, o principal foco das estratégias de *green marketing* é proporcionar uma melhoria da imagem através da campanha verde, alcançar destaque no mercado e conscientizar indivíduos, fazendo com que a preocupação com o meio ambiente seja vista com maior atenção. O principal desafio do resort é transformar as práticas verdes em vantagem competitiva (LOPES & PACAGNAN, 2014; CHANG *et al.*, 2019).

#### 4.1.6 Segmentação: características do mercado-alvo

O Costão do Santinho *All Inclusive* Resort possui um diversificado mercado-alvo e faz uso das estratégias da segmentação demográfica, da segmentação psicográfica e da segmentação comportamental (KOTLER & KELLER, 2012) em suas estratégias de marketing.

Os profissionais de marketing do resort utilizam a segmentação demográfica ao trabalhar de acordo com os diferentes grupos de consumidores/visitantes (idade, tamanho da família, gênero, renda, geração) sendo, o seu objetivo, atender a todos os estilos e nichos. Essa característica pode ser facilmente identificada através dos mais diversos tipos de entretenimentos, acomodações e restaurantes ofertados, como exemplos, o *Family Adventure* que integra diversas opções de atividades radicais, as acomodações com seus variados tipos de suítes e as várias opções de eventos.

De forma complementar, realizam a segmentação psicográfica ao trabalhar no desenvolvimento de um valor distinto, com base em traços psicológicos/personalidades, estilos de vida e valores. Buscam influenciar desde os consumidores/visitantes tradicionais, que anseiam pelo conforto e beleza do local, até os mais holísticos e verdes, que se importam com a degradação do meio ambiente, com responsabilidade social e com interesse cultural, caracterizando um cuidado extra ao consumidor verde e consciente.

*O consumidor verde e consciente é aquele hóspede que não faz o uso de canudos de plástico, que reutiliza pratos, luvas para se servir e toalhas de banho. Nós queremos identificar esse tipo de visitante já na recepção, pois quando o cliente chega com esse comportamento, a intenção é propiciar um atendimento distinto. É o cliente que conhece e pratica um pouquinho mais dessa pegada ecológica. Uma boa parcela dos nossos clientes chega com esse nível de atitude. Eles buscam interagir com a natureza e sentir a verdadeira conexão.*

(Ciro Couto)

*[...] Ele é um consumidor que presta atenção em tudo. É o que fiscaliza o uso de canudos, fiscaliza o uso de plástico, fiscaliza se uma torneira está vazando, mas também parabeniza pelas ações sustentáveis. Ele valoriza nossas práticas verdes e ele volta a nos visitar por causa disso. Nossos visitantes possuem essas características, por isso nosso cuidado é constante com as questões ambientais.*

(Mila Müller)

Sobre a segmentação comportamental, destaca-se o entendimento da necessidade de despertar no consumidor/visitante a intenção de compra e como este se comporta após o uso. E, diante da existência do consumidor verde, buscam entender o seu comportamento diante do valor verde comunicado. No resort, quando este percebe a marca hoteleira verde, ele avalia e se posiciona.

*Eles fazem tanto avaliações internas, quanto em plataformas digitais. Também temos um alto índice de respostas na nossa pesquisa de satisfação. É uma pesquisa extensa e, inclusive, as avaliações da célula de ecologia e de preservação do meio ambiente possuem os índices de notas mais elevados. Portanto, o cuidado em relação a globalização da informação e o cancelamento nos meios online, acabam nos obrigando a ser politicamente corretos, porque se não formos coerentes, vai aparecer. A entrega dos serviços tem que estar de acordo com as práticas. É nossa obrigação, tanto pela nossa localização, ao lado de uma RPPN, quanto pelo nosso cunho ambiental. No entanto, eu ainda não tenho métricas para identificar o quanto às práticas verdes influenciam na decisão de compra desse consumidor. Isso nunca foi mensurado.*

(Mila Müller)

Além disso, comportamentos como a intenção de revisitar, de oferecer recomendações positivas a outros e a disposição em pagar um valor *premium* pelos produtos/serviços verdes também foram identificadas como relevantes às percepções do marketing do resort. Que, nesse caso, reconhece as práticas verdes como geradora de um valor distinto, considera influenciar na intenção de revisitar, de oferecer recomendações positivas a outros e também no efeito positivo das avaliações realizadas após a estadia, porém, não acredita que sejam as práticas verdes o que mais influencia seus visitantes pagarem um valor *premium* pelo produto/serviço verde ofertado.

*A taxa de recorrência é muito grande por conta do bem-estar gerado na hospedagem como um todo. Isso vale não só no cuidado ambiental e social, mas também no atendimento em geral. É uma série de fatores que os influenciam na intenção de pagar um valor premium. A questão das práticas verdes é muito específica e não posso afirmar, mas posso garantir que é o conjunto de práticas que fazem com que os clientes comprem e retornem ao Costão do Santinho. Particularmente, eu acredito que é uma boa comunicação que faz o consumidor se decidir a pagar um valor premium pelo serviço verde aqui ofertado.*

*(Mila Müller)*

E sobre da influência dos selos e certificações verdes na decisão de compra desse consumidor, o resort, por ter um posicionamento estabelecido, um público bem definido, uma boa reputação, um histórico e uma marca consolidada, acredita não ser tão relevante. Aliás, Mila Müller se posiciona: “[...] mas se deixar de fazer alguma prática verde da qual comunica, pode ter certeza que impactará negativamente na sua imagem e reputação e influenciará nas vendas”. Ela acrescenta: “[...] para comunicar qualquer prática verde, o ideal é ela estar consolidada, se não é preferível não comunicar, pois o cliente tem acesso a todas as informações”. Portanto, por priorizar essa comunicação fiel e clara de suas práticas verdes, o resort não possui nenhuma experiência com *greenwashing* e seus clientes nunca presenciaram tal acontecimento, visto que, de acordo com a entrevistada, “[...] no Costão, é consenso que a cultura e a comunicação sejam transparentes e alinhadas com a entrega do serviço”.

O resort busca a transparência em sua comunicação justamente para evitar o efeito *greenwashing*. A gerente de marketing coloca ser necessário medir seu impacto, as emissões, o tratamento da água e o uso dos recursos. Somente depois partir para a eficiência dos processos e, por último, comunicar. Ela afirma que essa receita dá trabalho, mas construir um relatório de sustentabilidade mitiga o efeito *greenwashing*, destacando que o objetivo do resort é sempre se aperfeiçoar.

Assim, o Quadro 14 a seguir apresenta uma síntese de como a teoria investigada acerca do comportamento do consumidor se manifesta no contexto do Costão do Santinho *All Inclusive* Resort.

Quadro 14 – Unidade de Análise: Comportamento do Consumidor Verde.

Teoria	Prática
<b>QP.2.1.</b> A sociedade está em um processo de transformação cultural no sentido de apresentar valores verdes/ambientais, mas as atitudes e comportamentos ainda não são efetivos em torno da dimensão ambiental (LOPES & FREITAS, 2016).	O resort reconhece a existência do consumidor verde e consciente desde a sua criação.
<b>QP.2.2.</b> A confiança na marca verde influencia o consumidor em sua avaliação, que, por sua vez, influencia no seu comportamento e intenção de compra (MILLAN <i>et al.</i> , 2018).	O consumidor, ao perceber a marca hoteleira verde do resort, avalia e se posiciona favoravelmente.
<b>QP.2.3.</b> A imagem verde é um conjunto de percepções de uma organização na mente de um consumidor que está ligado a compromissos e preocupações ambientais (SHANTI & JOSHI, 2021). A imagem da marca verde influencia a intenção de visitar e a intenção de oferecer recomendações positivas a outros (SHANTI & JOSHI, 2021). A atitude verde é o julgamento racional do consumidor com relação ao valor verde e um indicador da sua disposição em pagar um valor <i>premium</i> por produtos/serviços verdes (SHANTI & JOSHI, 2021).	Alta taxa de recorrência por conta do bem-estar gerado na hospedagem como um todo. As práticas verdes são consideradas necessárias, porém não suficientes.
<b>QP.2.4.</b> O <i>greenwashing</i> gera efeito negativo na confiança do consumidor verde para o consumo de produtos/serviços verdes (BRAGA JÚNIOR <i>et al.</i> , 2016).	É consenso que a cultura e a comunicação da empresa sejam transparentes e alinhadas com a entrega do serviço.
<b>QP.2.5.</b> O selo/certificação verde é um mecanismo intermediário entre o produto/serviço verde e a decisão de compra do consumidor (BARBOSA & FÉLIX, 2018).	Selo/certificação verde sem relevância expressiva na decisão de compra do consumidor, devido ao resort ser um empreendimento estabelecido, ter um público bem definido, uma boa reputação, um histórico e uma marca consolidada que já o certifica.
<b>QP.2.6.</b> O consumidor/visitante verde só está disposto a pagar um valor <i>premium</i> pelo verde quando há uma melhoria visível no conforto da estadia, ou seja, só se decide pela compra após perceber o posicionamento verde do produto turístico (ZHANG <i>et al.</i> , 2020).	É uma comunicação clara, exata e fiel que, de fato, faz o consumidor verde pagar um valor <i>premium</i> pelo serviço verde ofertado.
<b>QP.2.7.</b> Há um efeito diferencial positivo nas avaliações de acordo com a posição no ranking online relacionado ao fato do resort possuir um sistema de gestão verde, isto é, os clientes valorizam, portanto, os melhores resorts com gestão verde (GUTIÉRREZ, 2020).	Alta taxa de identificação e valorização por parte do cliente nas avaliações em relação às práticas verdes.

Fonte: Elaborado pela autora.

Visto isso, observou-se que o *green marketing* é capaz de redesenhar a imagem do resort – a partir da legitimidade de suas ações – na mente do consumidor. Esse consumidor é mais sensível e atento ao que está sendo proposto por meio dos estímulos do marketing. Atraídos pela cooperação, pela ampliação dos direitos, pela melhoria da qualidade de vida e pelo apelo

ao consumo consciente (LOPES & FREITAS, 2016; CURI *et al.*, 2019; SERAMIM *et al.*, 2017).

#### 4.1.7 Posicionamento

A partir da identificação das práticas de *green marketing*, do cuidado constante com o consumidor verde e consciente e da implementação de uma gestão hoteleira verde, o resort consolida um posicionamento para sua marca, comunicando um valor distinto – o valor verde e sustentável.

*Com toda certeza as práticas verdes e sustentáveis agregam valor à marca. No nosso caso, não vejo fazer uma comunicação de um resort como o Costão do Santinho se não tiver o cuidado com a parte socioambiental, cultural e histórica. Nós nos posicionamos baseados em cinco pilares - Natureza, História & Cultura, Humanidade, Gastronomia e Entretenimento -, todos eles pautados em princípios sustentáveis. A nossa comunicação é pautada nas práticas verdes que, ao gerar valor, fortalecem a marca, dão perenidade e confiança para o cliente. Ele percebe e reconhece isso, seja no museu, na nossa logo que é uma inscrição rupestre, nas trilhas, nas espécies de aves, de fauna e de flora, nos entretenimentos, na culinária.*

*(Mila Müller)*

Ante o exposto, pelo fato do posicionamento do resort ser associado a imagens da natureza e ao cuidado ambiental, histórico e cultural da região, requer do marketing uma atenção reforçada ao comunicar esse valor verde agregado a fim de não pôr em risco sua imagem e reputação. Sendo assim, segundo Mila Müller, o maior desafio do profissional de marketing ao adotar essa filosofia é “[...] ter alinhamento entre toda a cadeia de comunicação e entrega do serviço. Conseguir fazer uma comunicação concisa e coerente para um público ecologicamente consciente é o nosso maior desafio”. Todavia, quando os objetivos traçados são alcançados, os benefícios resultantes dessa prática, além de gerar uma imagem positiva ao posicionamento da marca hoteleira, favorecem a todos os interessados.

*Além de impactar positivamente no posicionamento da imagem do resort, as práticas verdes impactam o cliente, o colaborador, a comunidade, isto é, impactam todos os stakeholders. Isso gera um sentimento coletivo positivo. O retorno para comunidade e para sociedade é inestimável, assim como o prejuízo, se houver.*

*(Mila Müller)*

Ademais, o Costão do Santinho *All Inclusive* Resort encontrou diferentes formas de se posicionar como um resort verde, como com investimentos em inovações, otimização da operação por meio de melhorias na gestão, redução de custos, parcerias para melhorar a comunicação da marca.

*A ideia do posicionamento verde nasceu com o fundador, na forma como ele concebeu o empreendimento e por sua preocupação ambiental. Depois passou pelo aprendizado das ISOs. E, atualmente, iniciamos um plano de parceria para trabalharmos de forma estruturada ESG. Iremos divulgar nossas práticas verdes e sustentáveis por meio de relatórios anuais.*

*(Mila Müller)*

Desse modo, por se posicionar favoravelmente na preservação do meio ambiente e na busca pelo correto modo de operar, Mila Müller comenta: “[...] *nós somos um resort verde, mas temos desafios ainda, todavia, mesmo tendo desafios para cumprir, no geral, se pegarmos a tabela de ODS da ONU, cumprimos muitos deles*”.

Assim, esses diferenciais advindos da prática do *green marketing* juntamente com os elementos que a compõe, em geral, além de posicionar a marca hoteleira de forma distinta, também resultam em uma posição superior em rankings de plataformas digitais, em uma melhor reputação e em uma maior probabilidade de atrair reservas em relação à concorrência. Logo, a gerente de marketing coloca: “[...] *se para outros pontos do verde não há pesquisa, não há comprovação científica, para este existem inúmeras pesquisas que comprovam*”.

Isto posto, o Quadro 15 a seguir apresenta uma síntese de como a teoria investigada no que concerne o posicionamento de mercado se manifesta em seu contexto estratégico.

Quadro 15 – Unidade de Análise: Posicionamento Verde.

(continua)

Teoria	Prática
<b>QP.3.1.</b> Uma bem elaborada gestão verde é capaz de criar um valor distinto: o valor verde (SOARES <i>et al.</i> , 2016).	As práticas verdes geram valor e fortalecem a marca, resultando em confiança ao consumidor.
<b>QP.3.2.</b> O posicionamento da imagem organizacional e sua reputação estão intimamente ligadas às práticas verdes e ao seu valor de mercado (SERAMIM <i>et al.</i> , 2017).	O ideal é ter um posicionamento claro e ser coerente e transparente na comunicação.
<b>QP.3.3.</b> O <i>greenwashing</i> afeta negativamente o posicionamento da imagem organizacional (BRAGA JUNIOR <i>et al.</i> , 2018).	A falta de transparência e de coerência entre a entrega dos serviços e aquilo que comunica é que pode levar ao <i>greenwashing</i> .
<b>QP.3.4.</b> O <i>green marketing</i> pode ser adotado como um meio de posicionar a marca e atender o consumidor preocupado em expressar suas preocupações ambientais enquanto desfruta de níveis de desempenho funcional superior ou semelhantes aos das marcas convencionais (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019). Um desafio para os profissionais de <i>green marketing</i> é aumentar a percepção dos benefícios individuais do consumidor, agregando valor emocional à marca verde em uma combinação de benefícios funcionais e emocionais (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019). Resorts tendem a se posicionar através de práticas de gestão da marca verde a fim de obter uma imagem distinta em seu produto turístico (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019).	A essência do <i>green marketing</i> é inerente à cultura do empreendimento. Sua estratégia de posicionamento é apoiada em princípios verdes e sustentáveis, sendo seu o maior desafio alcançar um alinhamento entre a cadeia de comunicação e entrega do serviço. Comunica somente o consolidado.
<b>QP.3.5.</b> O movimento ao encontro da sustentabilidade é a base da responsabilidade social das organizações hoteleiras e tornou-se a principal ferramenta estratégica para o posicionamento das organizações, ao gerar equidade e benefício social (MIROSLAVA, 2019).	Ao adotar práticas verdes, impacta o colaborador, a comunidade e a todos os <i>stakeholders</i> , gerando um sentimento coletivo de preservação ao meio ambiente.
<b>QP.3.6.</b> O movimento “onda verde” deriva da preocupação do hoteleiro em se posicionar favoravelmente na preservação do meio ambiente e na busca pelo correto modo de operar (BARBOSA & FÉLIX, 2018).	O Costão é um legítimo participante do movimento “onda verde”.

Quadro 15 – Unidade de Análise: Posicionamento Verde.

(conclusão)

Teoria	Prática
<b>QP.3.7.</b> Resorts verdes reduzem os riscos ambientais e estão mais bem posicionados para atrair investimentos em potencial (HAN, 2020).	O Costão é um <i>resort</i> verde. No geral, são cumpridos muitos dos ODS da ONU, mas há desafios.
<b>QP.3.8.</b> Formas de obter o posicionamento hoteleiro verde: inovação, otimização do serviço por meio de melhorias na gestão e na imagem e reputação da marca por meio de selos e certificados verdes (GUTIÉRREZ, 2020).	Posicionamento verde trabalhado de forma estruturada ESG.
<b>QP.3.9.</b> <i>Green buildings</i> podem alcançar desempenho superior em conforto térmico (principalmente temperatura e umidade), acústica, iluminação e qualidade do ar interno e isso deve ser comunicado através da marca, facilitando no posicionamento hoteleiro verde (W. G. B. C., 2022).	Uma edificação sustentável que respeite a matéria-prima local é o grande diferencial. Sua eficiência ultrapassa em expectativas positivas.
<b>QP.3.10.</b> Uma posição superior no ranking no <i>TripAdvisor</i> representa uma melhoria no posicionamento e na reputação do <i>resort</i> e uma maior probabilidade de reservas em relação à concorrência (GUTIÉRREZ, 2020).	O <i>green marketing</i> contribui no ranqueamento positivo, gerando melhoria nas vendas.

Fonte: Elaborado pela autora.

O resort usa o conceito verde como tática de marketing para atrair consumidores/visitantes. O objetivo é atender às necessidades dos visitantes e partes interessadas, primando em garantir as oportunidades de futuros visitantes e partes interessadas atenderem às suas necessidades também. Além disso, considera as práticas de *green marketing* essenciais para alcançar os objetivos do turismo verde. Acredita que, ao implementar práticas verdes e conscientes, torna-se superior aos olhos dos visitantes, distinguindo seu posicionamento dentro do segmento hoteleiro. Neste cenário, o marketing promove a marca hoteleira a uma posição distinta no mercado e a adoção das estratégias do *green marketing* passa a contribuir para se alinhar aos 17 Objetivos da Agenda 2030 da ONU para o Desenvolvimento Sustentável e ao Acordo de Paris sobre Mudanças Climáticas, indicando seu apoio em defesa da causa climática (ZHANG *et al.*, 2020; YAJA & KUMAR; 2021).

Dessa forma, o resort transformou o problema ambiental e social em vantagem competitiva. Destacou-se entre as organizações hoteleiras da região, gerando lucros, agregando valor à marca, preservando o espaço natural ocupado, reduzindo os impactos ambientais e, principalmente, mantendo viva as tradições culturais e históricas da região.

#### 4.1.8 Análise do Caso

Para a análise do caso, optou-se por realizar uma etapa inicial de análise das entrevistas com o apoio do *software Voyant Tools*. As transcrições das entrevistas foram processadas na sua integralidade nesse *software*, sendo retirados apenas termos acessórios e de conexões gramaticais. Gerou resultados que contribuíram com a formulação de interpretações e entendimento do caso.

Após, baseando-se na estratégia das proposições teóricas de Yin (2015), apresenta-se a análise dos resultados do estudo de caso, relacionando os dados, as informações e as evidências obtidas por meio da pesquisa de campo com as considerações teóricas levantadas no referencial teórico deste estudo.

##### 4.1.8.1 Análise das entrevistas

A primeira entrevista analisada foi a de Ciro Couto, Coordenador da Célula de Ecologia. A segunda, de Mila Müller, Gerente de Marketing. Os resultados obtidos com apoio do *software Voyant Tools* são apresentados no Quadro 16 a seguir:

Quadro 16 – Entrevistas I e II.

(continua)

Resultados I	Interpretações I
<p style="text-align: center;"><i>Word Cloud I</i></p> 	<p>O recurso <i>Word Cloud</i> foi processado com 55 palavras, em que cada uma possui o tamanho representado pela sua relevância no corpus, isto é, o tamanho variou proporcionalmente de acordo com o número de ocorrências que determinada palavra apareceu no texto, o que facilitou a constatação dos principais termos abordados na entrevista. O recurso navegacional da <i>Word Cloud</i> também permitiu uma visualização linkada com o conteúdo, o que foi muito eficaz para as interpretações facilitando a localização dos termos. Já o método heurístico de análise, ou seja, uma palavra repetida várias vezes, apontaram caminhos para o que se devia observar mais atentamente.</p>

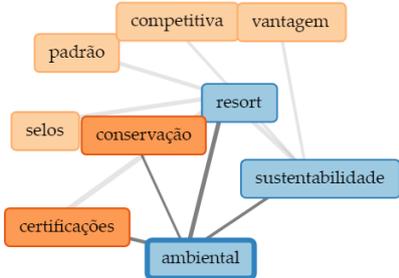
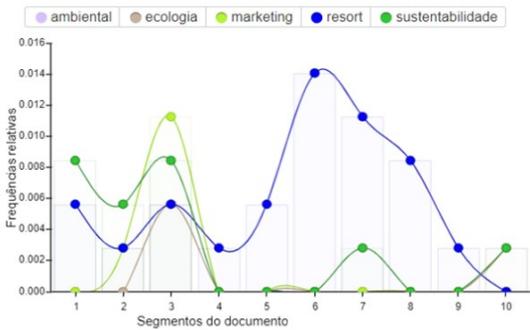
Quadro 16 – Entrevistas I e II.

(continuação)

Resultados I		Interpretações I																																				
<p align="center"><b>Palavras mais citadas I</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Termo</th> <th>Contagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>resort</td><td>21</td></tr> <tr><td>2</td><td>sustentabilidade</td><td>10</td></tr> <tr><td>3</td><td>ambiental</td><td>7</td></tr> <tr><td>4</td><td>resíduos</td><td>7</td></tr> <tr><td>5</td><td>lixo</td><td>6</td></tr> <tr><td>6</td><td>ambiente</td><td>5</td></tr> <tr><td>7</td><td>certificações</td><td>5</td></tr> <tr><td>8</td><td>clientes</td><td>5</td></tr> <tr><td>9</td><td>conservação</td><td>5</td></tr> <tr><td>10</td><td>marketing</td><td>5</td></tr> <tr><td>11</td><td>padrão</td><td>5</td></tr> </tbody> </table>			Termo	Contagem	1	resort	21	2	sustentabilidade	10	3	ambiental	7	4	resíduos	7	5	lixo	6	6	ambiente	5	7	certificações	5	8	clientes	5	9	conservação	5	10	marketing	5	11	padrão	5	<p>O presente corpus possui 1 documento com 2.114 palavras (na sua integralidade, contendo os termos acessórios e de conexões gramaticais); densidade vocabular: 0.379; índice de legibilidade: 12.780; média de palavras por frase: 18.5; e palavras mais citadas no corpus: resort (21); sustentabilidade (10); ambiental (7); resíduos (7); lixo (6).</p>
	Termo	Contagem																																				
1	resort	21																																				
2	sustentabilidade	10																																				
3	ambiental	7																																				
4	resíduos	7																																				
5	lixo	6																																				
6	ambiente	5																																				
7	certificações	5																																				
8	clientes	5																																				
9	conservação	5																																				
10	marketing	5																																				
11	padrão	5																																				
<p align="center"><b>Links I</b></p>		<p>O recurso <i>Links</i> permitiu visualizar como de fato os termos mais citados se relacionam e se conectam no texto. Os mais frequentes foram: Resort, Sustentabilidade, Ambiental, Vantagem Competitiva, Padrão, Conservação, Selos e Certificações.</p>																																				
<p align="center"><b>Conexões com Sustentabilidade</b></p>			<p>O termo mais citado, Sustentabilidade, faz conexão direta com os termos Resort e Ambiental, e com o subtermo Vantagem Competitiva.</p> <p>O resort, ao primar pela prática da sustentabilidade e pela conservação ambiental da região, transforma-as em vantagem competitiva dentro do mercado hoteleiro.</p>																																			
<p align="center"><b>Conexões com Resort</b></p>		<p>O termo Resort possui a maior amplitude de conectividade comparado aos demais termos. Linkado diretamente com os termos Sustentabilidade e Ambiental, e com os subtermos Padrão, Selos e Certificações.</p> <p>A fim de alcançar um nível superior em sustentabilidade, o resort adotou o mesmo padrão que os selos e as certificações ambientais recomendam, consolidando sua marca verde e sustentável.</p>																																				

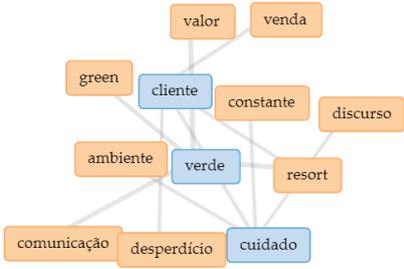
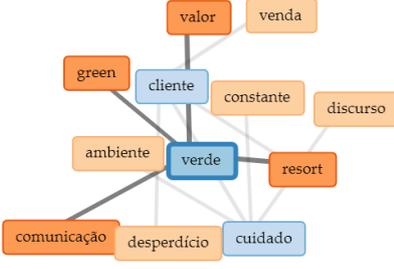
Quadro 16 – Entrevistas I e II.

(continuação)

Resultados I	Interpretações I
<p style="text-align: center;"><b>Conexões com Ambiental</b></p> 	<p>O termo Ambiental faz conexão direta com os termos Resort e Sustentabilidade, e com os subtermos Conservação e Certificações.</p> <p>A conservação ambiental do espaço natural ocupado está proporcionalmente ligada ao nível de comprometimento do resort com as práticas de sustentabilidade advindas do aprendizado obtido com o uso dos selos e certificações verdes.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Tendências I</b></p> 	<p>Ao utilizar o recurso Tendências, foi possível visualizar a frequência que determinados termos foram abordados no decorrer da entrevista. Nesse caso, pelo recurso permitir manipular a escolha dos temas para representação gráfica, optou-se por investigar, além dos mais citados, dois termos diferentes, a fim de ampliar o escopo de análise, Ecologia e Marketing.</p> <p>O termo Resort, destacado em azul, manteve-se constante a todo momento na entrevista, do começo ao fim, sendo mencionado em todos os pontos, do 1 ao 10. Ora com uma frequência mais elevada, ora somente como cenário da entrevista, atingindo a maior frequência do gráfico no ponto 6. Houve comentários relevantes sobre o termo Marketing, destacado em verde claro, no início, com ênfase entre os pontos 1 e 4, mas, logo após, praticamente, não foi mais citado. O termo Sustentabilidade, em verde escuro, atingiu uma frequência elevada no início da entrevista, nos pontos 1, 2 e 3, servindo de fundamentação do assunto investigado, no entanto, depois, sua frequência foi neutralizada, mesclando com os termos Ecologia, destacado em bege, e Ambiental, em lilás.</p>
Resultados II	Interpretações II
<p style="text-align: center;"><b>Word Cloud II</b></p> 	<p>A <i>Word Cloud II</i> também foi realizada com 55 palavras, no entanto, obteve-se diferentes entendimentos da primeira análise, mudando os termos mais relevantes da entrevista, pois se trataram de questões distintas.</p>

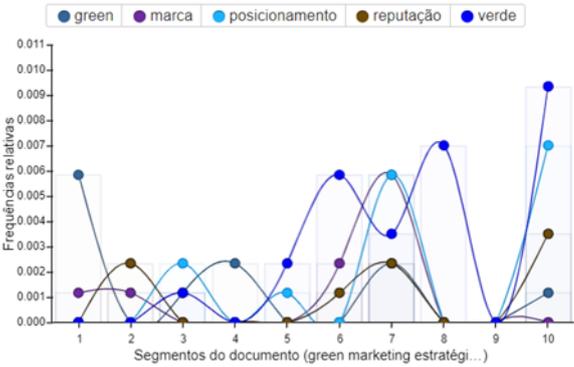
Quadro 16 – Entrevistas I e II.

(continuação)

Resultados II	Interpretações II																																				
<p style="text-align: center;"><b>Palavras mais citadas II</b></p> <table border="1" data-bbox="395 412 746 792"> <thead> <tr> <th></th> <th>Termo</th> <th>Contagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>verde</td><td>25</td></tr> <tr><td>2</td><td>cliente</td><td>21</td></tr> <tr><td>3</td><td>cuidado</td><td>21</td></tr> <tr><td>4</td><td>resort</td><td>19</td></tr> <tr><td>5</td><td>comunicação</td><td>17</td></tr> <tr><td>6</td><td>práticas</td><td>17</td></tr> <tr><td>7</td><td>posicionamento</td><td>14</td></tr> <tr><td>8</td><td>marketing</td><td>13</td></tr> <tr><td>9</td><td>impacto</td><td>12</td></tr> <tr><td>10</td><td>green</td><td>11</td></tr> <tr><td>11</td><td>comunidade</td><td>10</td></tr> </tbody> </table>		Termo	Contagem	1	verde	25	2	cliente	21	3	cuidado	21	4	resort	19	5	comunicação	17	6	práticas	17	7	posicionamento	14	8	marketing	13	9	impacto	12	10	green	11	11	comunidade	10	<p>O presente corpus possui 1 documento com 5.060 palavras (na sua integralidade, contendo os termos acessórios e de conexões gramaticais); densidade vocabular: 0,259; índice de legibilidade: 11,913; média de palavras por frase: 20,7; palavras mais frequentes no corpus: verde (25); cliente (21); cuidado (21); resort (19); comunicação (17).</p>
	Termo	Contagem																																			
1	verde	25																																			
2	cliente	21																																			
3	cuidado	21																																			
4	resort	19																																			
5	comunicação	17																																			
6	práticas	17																																			
7	posicionamento	14																																			
8	marketing	13																																			
9	impacto	12																																			
10	green	11																																			
11	comunidade	10																																			
<p style="text-align: center;"><b>Links II</b></p> 	<p>Como aconteceu na primeira análise, o recurso <i>Links</i> também permitiu visualizar como os termos mais citados se relacionam e se conectam no texto. Os mais frequentes foram: Verde, Cliente, Cuidado, Valor, Venda, <i>Green</i> (representando o <i>green marketing</i>), Ambiente, Constante, Discurso, Resort, Comunicação e Desperdício.</p>																																				
<p style="text-align: center;"><b>Conexões com Verde</b></p> 	<p>O termo mais citado, o Verde, faz conexão direta com os subtermos Resort, Comunicação, Valor e <i>Green Marketing</i>.</p> <p>Ao adotar a filosofia verde, o resort construiu uma comunicação pautada em um valor ambiental e sustentável, configurando assim o <i>green marketing</i>.</p>																																				
<p style="text-align: center;"><b>Conexões com Cliente</b></p> 	<p>O termo Cliente possui conectividade com o termo Cuidado e com os subtermos Venda, Resort e Desperdício.</p> <p>O resort entende que, para manter o sucesso das vendas, é necessário tratar com cuidado os aspectos relacionados ao desperdício de recursos naturais e materiais, visto que recebe um tipo de cliente que demanda uma postura consciente.</p>																																				

Quadro 16 – Entrevistas I e II.

(conclusão)

Resultados II	Interpretações II
<p style="text-align: center;"><b>Conexões com Cuidado</b></p> 	<p>Nesta análise, o termo Cuidado é o que possui maior amplitude de conectividade em relação aos demais. Linkado diretamente com o termo Cliente e com os subtermos Ambiente, Constante e Discurso.</p> <p>Pelo fato do cuidado ao cliente ser um dos grandes focos da gestão de marketing do resort, o seu discurso, portanto, precisa ser constante e coerente e ir ao encontro da sustentabilidade do ambiente.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Tendências II</b></p> 	<p>Devido ao recurso Tendências permitir certa manipulação dos dados, como já mencionado anteriormente, optou-se por investigar como os termos <i>Green Marketing</i>, <i>Marca</i>, <i>Posicionamento</i>, <i>Reputação</i> e <i>Verde</i> se apresentam no gráfico das frequências.</p> <p>O termo <i>Green Marketing</i>, destacado em azul petróleo, deu início à entrevista, no entanto, manteve-se neutro, basicamente aparecendo em quatro momentos, no 1, no 4, no 7 e no 10, fazendo o papel de pano teórico da entrevista. O termo <i>Marca</i>, destacado em violeta, apareceu mais frequente em cinco momentos, no 1, no 2, no 6, no 7 e no 10. Houve comentários bastante relevantes sobre o termo <i>Verde</i>, destacado em azul, aparecendo em todos os pontos, do início ao fim, atingindo a máxima do gráfico no ponto 10. O termo <i>Posicionamento</i>, em azul claro, ganhou relevância no ponto 3 e se manteve em destaque de frequência juntamente com o <i>Verde</i>. O termo <i>Reputação</i>, em marrom, apesar da baixa frequência, também aparece continuamente em quase todos os pontos do gráfico.</p>

Fonte: Elaborado pela autora. Gráficos e tabelas elaborados via *Voyant Tools*<sup>20</sup> (2022).

Com base na análise qualitativa das entrevistas, destacam-se alguns entendimentos de maior importância:

- a) O resort, ao primar pela prática da sustentabilidade e pela conservação ambiental da região, transforma-as em vantagem competitiva dentro do mercado hoteleiro, o que corresponde à proposição teórica de Lopes & Freitas (2016), que defende a prática do *green marketing* como fundamental para potencializar uma vantagem competitiva;

<sup>20</sup><https://voyant-tools.org/>

- b) A fim de alcançar um nível superior em sustentabilidade, o resort adotou o mesmo padrão que os selos e as certificações ambientais recomendam, consolidando sua marca verde e sustentável. Esse entendimento corresponde às proposições teóricas de Hepper *et al.* (2017) quando destaca a intenção de obter níveis de sustentabilidade mais desenvolvidos, assim como corrobora com a preposição teórica de Bernadelli Jr. *et al.* (2014), ao se referir ao padrão operacional das certificações ambientais, e também à preposição teórica de Papista e Dimitriadis (2019) no que tange a recomendação de um padrão e elementos sustentáveis para integrar a marca verde;
- c) A conservação ambiental do espaço natural ocupado está proporcionalmente ligada ao nível de comprometimento do resort com as práticas de sustentabilidade advindas do aprendizado obtido com o uso dos selos e certificações verdes. Esse entendimento espelha a proposição teórica de Miroslava (2019), ao fazer menção a importância da adoção de práticas verdes e sustentáveis e também a proposição teórica de Bernadelli Jr. *et al.* (2014), quando considera a experiência obtida com o uso dos selos e certificações ambientais uma ferramenta de *green marketing*, mesmo não mais as utilizando oficialmente;
- d) Ao adotar a filosofia verde, o resort construiu uma comunicação pautada em um valor ambiental e sustentável. Esse entendimento remete à proposição teórica de Lopes & Freitas (2016) ao se reportar ao conceito *green marketing*. Além de corresponder à proposição teórica de Papista & Dimitriadis (2019) quando se apoia em uma comunicação baseada em práticas verdes e sustentáveis;
- e) O resort entende que, para manter o sucesso das vendas, é necessário tratar com cuidado os aspectos relacionados ao desperdício de recursos naturais e materiais, visto que recebe um tipo de cliente que demanda uma postura consciente. Essa afirmativa faz alusão às proposições teóricas de Millan *et al.* (2018) e Shanti & Joshi (2021) quando mencionam que o sucesso das vendas é influenciado pelas atitudes ambientalmente responsáveis, resultando em um despertar de um sentimento de confiança na marca verde;
- f) Pelo fato do cuidado ao cliente ser um dos grandes focos da gestão de marketing do resort, seu discurso, portanto, precisa ser constante e coerente e ir ao encontro da sustentabilidade do ambiente. Esse entendimento reporta às proposições teóricas de Braga Júnior *et al.* (2016 e 2018) no que se refere ao possível efeito *greenwashing* decorrente de uma desinformação e desatenção acerca de questões ambientais, ao

passo que a ideia de constância e da coerência comunicacional soluciona tal disfunção.

Isto posto, essa análise, além de facilitar nas interpretações e no entendimento da teoria, propiciou uma exibição ilustrativa dos temas discorrido nas entrevistas.

#### 4.1.8.2 *Análise das proposições teóricas*

Nesta seção, os dados primários e secundários coletados na pesquisa de campo são associados às proposições teóricas levantadas no referencial teórico (ALVES-MAZZOTI & GEWANDSZNAJDER, 2004; YIN, 2015). Assim, é apresentado como as proposições teóricas identificadas acerca do *green marketing*, comportamento do consumidor verde e posicionamento verde se apresentam e se materializam nas práticas da organização investigada. As proposições teóricas centrais do estudo estão evidenciadas nos trabalhos de Lopes & Freitas (2016), Hepper *et al.* (2017), Shanti & Joshi (2021), Miroslava (2019), Bernadelli Jr. *et al.* (2014), Zhang *et al.* (2020), Han (2020), Millan *et al.* (2018), Braga Júnior *et al.* (2016 e 2018), Barbosa & Félix (2018), Gutiérrez (2020), Soares *et al.* (2016), Seramim *et al.* (2017), Papista & Dimitriadis (2019), Miroslava (2019), Barbosa & Félix (2018) e *World Green Building Council* (2022).

##### a) *Green Marketing*

O *green marketing*, visto em seu conceito amplo, consiste na criação de valor para os consumidores, para a sociedade e para o ambiente natural ao qual pertence. É composto de práticas que visam desenvolver e estimular um comportamento de consumo mais verde, consciente e sustentável. Refere-se também ao desenvolvimento e a comercialização de produtos/serviços que se presumem ser ambientalmente seguros (AMA, 2022) capazes de potencializar uma vantagem competitiva para a marca hoteleira (LOPES & FREITAS, 2016).

Diante desse contexto, é possível observar que nas estratégias de marketing do Costão do Santinho os temas meio ambiente e sustentabilidade residem na essência da organização, caracterizando a existência do *green marketing* (LOPES & FREITAS, 2016). Isso faz-se notável desde a composição do conteúdo do site, dos discursos em vídeos do *YouTube*, da *logo* da marca, das parcerias, dos processos e do ambiente. Notou-se também, que devido à filosofia do *green marketing* estar inerente às ações e ao DNA da organização, a marca hoteleira consolida uma cultura verde e sustentável. Entretanto, cabe ressaltar que, segundo

entrevistados, o termo *green marketing*, em seu conceito puro, nunca havia sido pensado anteriormente à entrevista, mas ao analisarem a teoria, identificaram-na com suas práticas.

Sendo assim, após a constatação da existência das práticas do *green marketing*, buscou-se compreender em que nível de maturidade em sustentabilidade essas práticas e estratégias se encontram, como aconselhado na proposição teórica de Hepper *et al.* (2017). Sobre essa questão, o coordenador de ecologia coloca que, atualmente, elas acontecem à nível estratégico. Além disso, destaca que são constantemente planejadas rumo a níveis mais avançados, pois a intenção é estar sempre em busca de formas eficazes de operar, como também sugerido pela teoria.

Na proposição teórica de Shanti & Joshi (2021), o ideal é a adoção das práticas verdes e iniciativas de *green marketing* estarem em conexão às estratégias de marketing, de marcas e de sustentabilidade, similar ao praticado no resort. Sobre esse ponto, tanto a gerente de marketing, quanto o coordenador de ecologia confessam que toda tomada de decisão para a implementação das estratégias e práticas verdes acontece de forma compartilhada entre eles e o fundador. A gerente de marketing ainda destaca que as decisões sempre envolvem três perspectivas: a ambiental, quando para a adoção das práticas verdes e para o cuidado e preservação do ambiente natural ocupado; a social, cultural e histórica, quando usada como cenário da marca hoteleira; e a econômica, quando para ofertar serviços de forma consciente e sustentável. Também defende que não há como dissociar sua comunicação da natureza, pois tornou-se um processo orgânico.

A proposição teórica de Miroslava (2019) coloca que, na teoria do *green marketing*, resorts modernos são flexíveis e facilmente adaptáveis a inovações, além de estarem abertos a soluções inteligentes para agilizar e otimizar os processos e serem mais sustentáveis, o que vai ao encontro do praticado no Costão do Santinho. Como evidência, o coordenador de ecologia busca manter-se sempre informado sobre como adaptar processos mais limpos e avançados. Para mais, também participa de conselhos externos, pois acredita que ao compartilhar conhecimento acerca do tema, cria conexões positivas à organização. A gerente de marketing também ressalta a participação na Associação Brasileira de Resorts. Ainda, coloca que o resort busca constantemente a adoção de novas práticas verdes afirmando que o objetivo é sempre adotar esse conjunto práticas em todas as células do empreendimento, bem como sugerido na proposição teórica de Han (2020).

A literatura ainda acrescenta que a prática do *green marketing* envolve a implementação de um sistema de gestão que inclui a certificação, a monitorização do consumo de energia, a análise e o controle de dados sobre esse consumo e a adoção dos *green buildings*, como

apresentado na proposição teórica de Bernadelli Jr. *et al.* (2014). Sobre esse ponto, os entrevistados confirmam o hábito de monitorar, de analisar e de controlar os dados sobre o consumo e a readequação ao padrão *green building*, entretanto, revelam não mais fazer o uso de selos/certificações verdes, como recomendo pelos autores. Acreditam ser possível operar de forma sustentável e consciente mesmo sem adotá-los. Para eles, selos/certificações verdes trata-se de uma ferramenta muito mais burocrática do que eficiente, contrariando o preconizado na literatura visitada. Logo, configurando ponto divergente à literatura do *green marketing*.

Ademais, sobre o ranqueamento online, a gerente de marketing reconhece que a adoção das práticas do *green marketing* contribui em uma posição superior em rankings de plataformas digitais, como *TripAdvisor*, e, conseqüentemente, em uma maior probabilidade de atrair reservas em relação à concorrência ratificando a proposição teórica de Gutiérrez (2020).

#### b) Comportamento do Consumidor Verde

Após compreender os elementos que compõe o conceito *green marketing* no contexto organizacional investigado, voltou-se o foco da análise para o consumidor. Observou-se que o Costão do Santinho tem um diversificado mercado-alvo. Isso se evidencia ao identificar as infinitudes de atividades e serviços ofertados no site e nas redes sociais do resort. Não obstante, o principal objetivo foi entender como os entrevistados avaliam especificamente a existência do consumidor verde e consciente. Para isso, a primeira proposição levantada foi a de Lopes & Freitas (2016), que destaca que o comportamento do consumidor ainda não é efetivo, o que vai de encontro ao narrado pelos entrevistados, pois relatam que sempre identificaram características do consumidor verde e consciente em seus visitantes. De acordo com a gerente de marketing e o coordenador de ecologia, no resort, a presença do consumidor verde é percebida. Os entrevistados ainda destacam que esse tipo de consumidor é muito esclarecido e presta atenção em tudo, seja fiscalizando o uso de materiais e de recursos naturais, seja fornecendo sugestões e melhorias. Devido a isso, o cuidado tornou-se constante com as questões ambientais. Logo, essa constatação evidencia outro ponto divergente à teoria apresentada.

Sendo assim, a partir da existência do consumidor verde e consciente, o resort apresenta interesse em os atender e busca compreender como de fato despertar nesse consumidor a intenção de compra e como este se comporta após o uso (avaliações, intenção de revisitar, intenção de oferecer recomendações positivas a outros) diante do valor verde que comunica por meio da sua marca hoteleira, como discutido nas proposições teóricas dos autores Shanti & Joshi (2021), Millan *et al.* (2018) e Gutiérrez (2020). Portanto, sobre a intenção de compra, a

intenção de revisitar e a intenção de oferecer recomendações positivas a outros, a gerente de marketing acredita que não surge principalmente devido à existência das práticas verdes e conscientes, pois apenas contribuem. Ela percebe que esse comportamento é influenciado por conta do bem-estar gerado na hospedagem como um todo, o que evidencia mais um ponto conflitante ao proposto na literatura. Já as avaliações, ela ressalta que de fato são positivamente influenciadas por tais práticas, confessando que as avaliações de ecologia e de preservação do meio ambiente são as que possuem os índices de notas mais elevados.

Ademais, quando se procurou compreender sobre o que realmente desperta a disposição do consumidor em pagar um valor *premium* pelo serviço verde ofertado, apresentou-se a proposição teórica de Zhang *et al.* (2020). E, nesse ponto, a gerente de marketing também acredita não acontecer por causa das práticas verdes, mas sim pelo posicionamento estabelecido, público definido, boa reputação, histórico e marca consolidada combinados a uma boa comunicação. Ela coloca que as práticas verdes são necessárias, porém não suficientes para despertar essa intenção, divergindo-se da literatura, representando outro ponto dissonante.

#### c) Posicionamento Verde

Com foco da análise sobre as estratégias de posicionamento, foi possível compreender que o Costão do Santinho reconhece o valor agregado resultante das práticas verdes, coincidindo com o apresentado nas proposições teóricas de Soares *et al.* (2016) e Seramim *et al.* (2017). De acordo com a gerente de marketing, seu posicionamento é baseado em cinco Pilares Institucionais - Natureza, História & Cultura, Humanidade, Gastronomia e Entretenimento -, todos eles pautados em sustentabilidade, dando evidências ao posicionamento verde. Todavia, a gerente de marketing destaca que esse tipo de posicionamento requer uma atenção ainda mais reforçada para não pôr em risco sua imagem e reputação. Novamente coloca a comunicação como o principal influenciador, indicando que ela precisa ser coerente e transparente, o que também contribui evitando o possível efeito *greenwashing*. Aliás, também afirma que o resort prima pela transparência e se posiciona contra a desinformação, reforçando o abordado nas proposições teóricas de Braga Júnior *et al.* (2016 e 2018) e Seramim *et al.* (2017).

Devido ao cuidado constante em comunicar suas práticas verdes, a gerente de marketing se atenta em divulgar somente aquilo que já está consolidado na marca. Considera que, conseguir fazer uma comunicação concisa e coerente para um consumidor verde e consciente é um grande desafio. Mas reconhece que a adoção das práticas do *green marketing*, quando bem

planejadas, contribuem decisivamente para uma melhoria em seu posicionamento, indo ao encontro do discorrido na proposição teórica de Papista & Dimitriadis (2019).

Assim, ao se envolver em campanhas e movimentos em prol da sustentabilidade, denominados “onda verde”, o Costão do Santinho é intitulado pelos entrevistados como um legítimo resort verde, apoiando o tratado nos estudos de Miroslava (2019), Barbosa & Félix (2018) e Han (2020). Aliás, acreditam que por meio da prática do *green marketing*, impactam o cliente, o colaborador, a comunidade, ou seja, todos os *stakeholders*, gerando um sentimento coletivo de preservação da natureza.

Caracterizando mais um ponto divergente à teoria está a decisão de não fazer dos selos/certificações verdes uma estratégia de posicionamento, como aconselhado na proposição teórica de Gutiérrez (2020). Os entrevistados também não os veem como um mecanismo intermediário entre o produto/serviço verde e a sua decisão de compra, como defendido na proposição teórica de Barbosa & Félix (2018). Nesse quesito, a gerente de marketing destaca novamente que o que mais influencia é uma bem elaborada comunicação aliada aos seus demais atributos. Sendo esta também responsável por despertar no visitante um sentimento de confiança na marca hoteleira, divergindo do colocado na proposição teórica de Millan *et al.* (2018).

Portanto, tanto o coordenador de ecologia quanto a gerente de marketing afirmam que o resort prefere investir constantemente em aperfeiçoar seus próprios projetos e práticas, visto que também encontraram diferentes soluções para manter um padrão verde e sustentável. Como exemplo, colocam a readequação de sua estrutura física por meio da adoção da essência do padrão *green building*, pois, além de observarem melhorias no modo de operar, acreditam que também favorece na comunicação da marca verde, coincidindo com o preconizado nas proposições teóricas de Zhang *et al.* (2020) e *World Green Building Council* (2022).

Diante disso, consideraram-se satisfatórias as informações discorridas nesta seção.

## 4.2 RELATÓRIO CASO II: PONTA DOS GANCHOS *EXCLUSIVE* RESORT

Figura 6 – Logo da Marca Ponta dos Ganchos.



Fonte: Google Images<sup>21</sup> (2022).

### 4.2.1 Fontes de informação consultadas

As fontes de informações consultadas para a realização do Relatório Caso II: Ponta dos Ganchos *Exclusive* Resort foram arquivos, documentos e páginas da *internet* – fontes secundárias; e entrevista em profundidade – fonte primária.

#### 4.2.1.1 Arquivos, documentos e páginas da internet

Compartilhados pelo entrevistado via e-mail: arquivos e documentos utilizados pela força de vendas e para a elaboração da divulgação do produto – Não publicados;

Páginas da *internet* e redes sociais consultadas:

- ✓ PONTA DOS GANCHOS. Homepage, 2022. Disponível em:  
<https://pontadosganchos.com.br/>. Acesso em 12 set. 2022.
- ✓ @pontadosganchos, Instagram. Disponível em:  
<https://www.instagram.com/pontadosganchos/>. Acesso em 12 set. 2022.
- ✓ @pontadosganchos, Facebook. Disponível em:  
<https://www.facebook.com/pontadosganchos>. Acesso em 12 set. 2022.

---

<sup>21</sup><https://pontadosganchos.com.br/>

- ✓ Plataforma booking.com. Disponível em: <https://www.booking.com/hotel/br/ponta-dos-ganchos-resort>. Acesso em 12 set. 2022.
- ✓ Plataforma tripadvisor.com. Disponível em:  
[https://www.tripadvisor.com.br/Hotel\\_Review-g754080-d520024-Reviews-Ponta\\_dos\\_Ganchos\\_Exclusive\\_Resort-Governador\\_Celso\\_Ramos\\_State\\_of\\_Santa\\_Catarina.html](https://www.tripadvisor.com.br/Hotel_Review-g754080-d520024-Reviews-Ponta_dos_Ganchos_Exclusive_Resort-Governador_Celso_Ramos_State_of_Santa_Catarina.html). Acesso em 12 set. 2022.
- Revistas eletrônicas:
- ✓ REDAÇÃO, AGÊNCIA ENTRE ASPAS. Como é o Ponta dos Ganchos, um dos resorts mais luxuosos do Brasil. **ND MAIS**. 03/09/2020. Disponível em:  
<https://ndmais.com.br/turismo/como-e-o-ponta-dos-ganchos-um-dos-resorts-mais-luxuosos-do-brasil/>. Acesso em 12 set. 2022.
- ✓ LOIOLA, G. Ponta dos Ganchos está entre os 10 melhores resorts do mundo. **Elite Resorts**. Disponível em: <https://eliteresorts.com.br/blog/variedades/ponta-dos-ganchos-melhores-resorts/>. Acesso em 12 set. 2022.
- ✓ VIAGEM E GASTRONOMIA. Ponta dos Ganchos é eleito o melhor hotel das Américas. **CNN BRASIL**. 27/10/2016. Disponível em:  
<https://viagemegastronomia.cnnbrasil.com.br/tipos-de-viagem/casal/hotel-ponta-dos-ganchos-melhor-hotel-brasil/>. Acesso em 12 set. 2022.
- ✓ VIAGEM E TURISMO. Ponta dos Ganchos Resort. **Abril**. Disponível em:  
<https://viagemeturismo.abril.com.br/hospedagem/ponta-dos-ganchos-resort/>. Acesso em 12 set. 2022.
- ✓ FUHR, S. Ponta dos Ganchos: luxo e conforto na Costa Esmeralda. **Sabores do Sul**. 19/03/2021. Disponível em: <https://revistasaboresdosul.com.br/ponta-dos-ganchos-luxo-e-conforto-na-costa-esmeralda/>. Acesso em 12 set. 2022.
- ✓ LAURA, A. Península luxuosa com bangalôs para casais em SC: *review* do top Ponta dos Ganchos. **Carpe Mundi**. Disponível em:  
<https://www.carpemundi.com.br/ponta-dos-ganchos/>. Acesso em 12 set. 2022.
- Youtube:*
- ✓ [https://youtu.be/i-eP\\_xDq5vo](https://youtu.be/i-eP_xDq5vo)
- ✓ <https://youtu.be/WRurOkWkJCA>
- Associações:
- ✓ BLTA. Resort Exclusivo Ponta dos Ganchos. **Brazilian Luxury Travel Association**. Disponível em: <http://blta.com.br/en/hotels/ponta-dos-ganchos-resort>. Acesso em 12 set. 2022.

- ✓ VIRTUOSO. Ponta dos Ganchos Resort Exclusivo. **O Virtuoso**. Disponível em: <https://www.virtuoso.com/hotels/6163661/ponta-dos-ganchos-exclusive-resort#.YsC4GHbMJPY>. Acesso em 12 set. 2022.
- ✓ LEADING. Ponta dos Ganhos Exclusive Resort. **The Leading Hotels of the World**. Disponível em: <https://www.lhw.com/hotel/ponta-dos-ganchos-governor-celso-ramos-santa-catarina-brazil>. Acesso em 12 set. 2022.  
*Google Earth:*
- ✓ <https://earth.google.com/web/search/Ponta+dos+Ganchos+Exclusive+Resort/>

#### 4.2.1.2 *Entrevista*

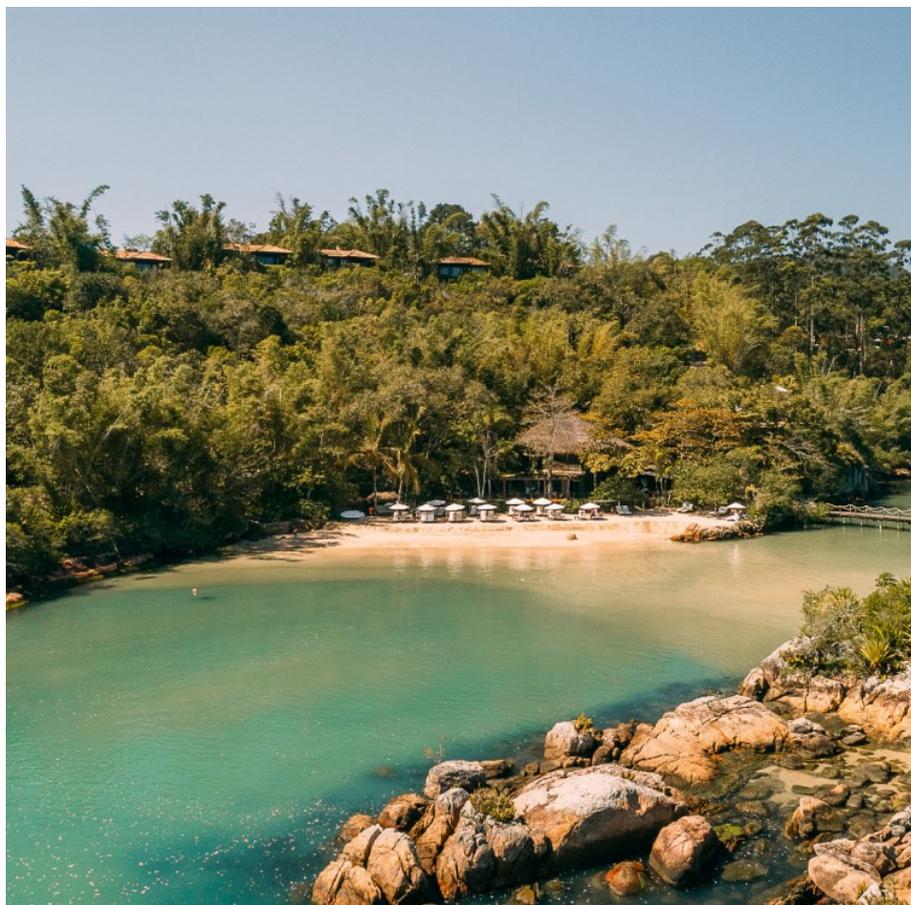
A entrevista com Júlio Jost, diretor geral de operações do Ponta dos Ganchos *Exclusive* Resort, foi realizada no dia 9 de junho de 2022, às 15hs. Júlio Jost é formado em marketing e hotelaria e é o mais envolvido nas práticas verdes e sustentáveis do resort, sendo assim, nessa entrevista foi concentrada todas as Questões de Pesquisa deste caso, não havendo a necessidade de demais entrevistados. A entrevista foi anexada, na sua integralidade, junto ao Apêndice deste estudo.

#### 4.2.2 **Histórico**

O Ponta dos Ganchos *Exclusive* Resort, há 20 anos, foi construído na cidade de Governador Celso Ramos, Litoral Norte de Santa Catarina. Localizado em uma península particular que integra três pequenas ilhas e a baía Costa Esmeralda. É um pedaço de um Brasil antigo com suas pequenas Vilas de Pescadores cuja população descende dos primeiros imigrantes açorianos desembarcados no litoral catarinense, a 60 km de Florianópolis. O resort fica ao lado da Vila de Ganchos. Uma das regiões mais intocadas do litoral do estado, motivo para que sua preocupação com o meio ambiente seja ainda maior. São 80 mil m<sup>2</sup> de área verde, sendo apenas 8% do terreno construído.

A densa vegetação que cerca a propriedade contribui para proporcionar um clima intimista e exclusivo, como ilustrado na Figura 7 a seguir:

Figura 7 – O Ponta dos Ganchos *Exclusive* Resort.



Fonte: Google Images<sup>22</sup> (2022).

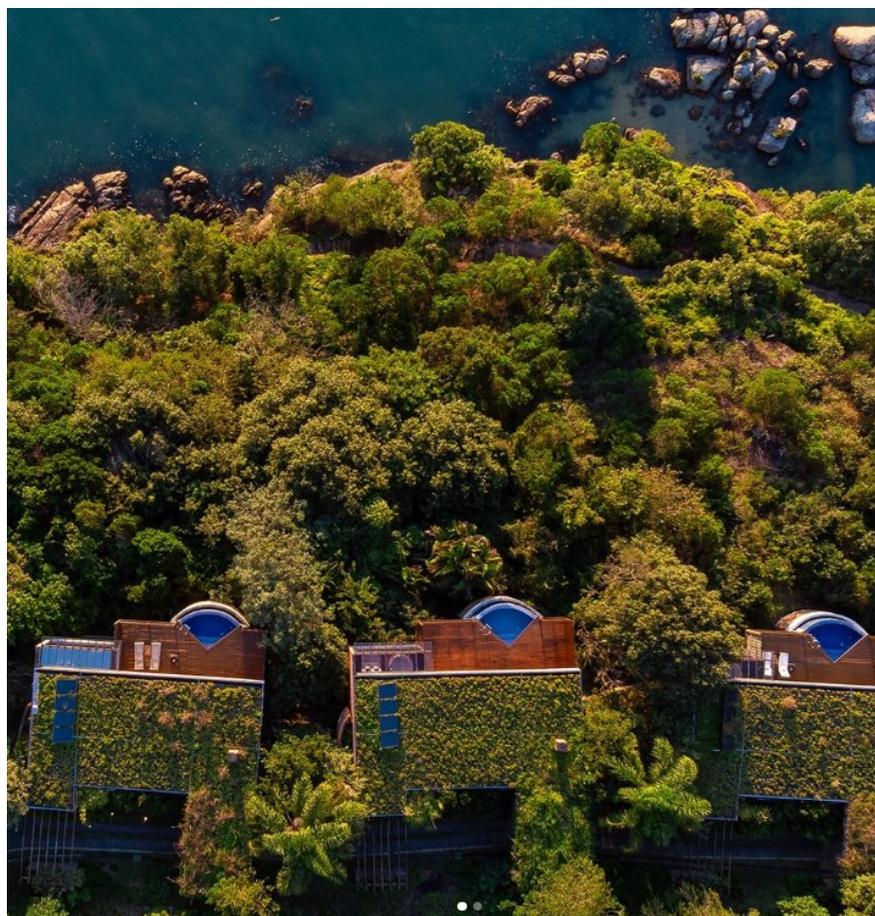
Por estar imerso a uma natureza exuberante, procurou adaptar formas conscientes para integrar seu modo de operar, aliando práticas verdes e sustentáveis ao luxo e requinte do ambiente. Entre as adaptações conscientes que o Ponta dos Ganchos *Exclusive* Resort escolheu para compor sua estrutura física estão a instalação de telhados verdes, placas de energia solar e técnicas de iluminação natural com o uso de paredes de vidro que, como alternativas sustentáveis de construção, completam a construção arquitetônica do local. Além disso, são realizados procedimentos e análise contínua do controle de emissão de CO<sup>2</sup>, do consumo de água e energia, da produção de lixo, do esgoto e de demais poluentes.

---

<sup>22</sup> <https://www.instagram.com/pontadosganchos/>

A Figura 8 a seguir ilustra uma das suas adaptações conscientes:

Figura 8 – Telhados Verdes.



Fonte: Google Images<sup>23</sup> (2022).

A infraestrutura é composta por 25 bangalôs, equipados com decks privativos com vista para a Costa Esmeralda. São divididos em sete categorias, entre 80 m<sup>2</sup> a 310 m<sup>2</sup>. Possuem piscinas climatizadas, sauna seca e hidromassagens. Sua gastronomia tem como base a culinária clássica associada a técnicas contemporâneas e a cardápios regionais. Integra o *Spa by Sisley*, de Paris. Aliás, o resort também oferece diversas experiências, incluindo horta orgânica, aula de pesca, caiaque, mergulho, trilhas, enfatizando a cultura local e ofertas naturais e conscientes de entretenimento.

---

<sup>23</sup><https://www.instagram.com/pontadosganchos/>

A Figura 9 ilustra uma de suas experiências naturais:

Figura 9 – Horta Orgânica.



Fonte: Google Images<sup>24</sup> (2022).

Além disso, o Ponta dos Ganchos *Exclusive* Resort promove ação socioambiental em parceria com o Instituto Guga Kuerten (IGK) por meio do plantio de mudas de árvores. Cada muda plantada é revertida em recursos para o instituto, que atua na educação infantil e no incentivo ao esporte. Há anos, resort é parceiro dessa instituição e contribui em iniciativas como doações de estadias em leilões beneficentes da ONG e no incentivo ao plantio das mudas de árvores nativas dentro do próprio resort, desenvolvendo o reflorestamento da região ocupada. O valor arrecadado é integralmente encaminhado ao IGK. Os visitantes também recebem um material sobre as iniciativas e ações que o instituto conduz, além de ter a sua árvore certificada com nome e data da doação. A ação promove uma conscientização socioambiental.

---

<sup>24</sup><https://www.instagram.com/pontadosganchos/>

A Figura 10 a seguir ilustra essa ação:

Figura 10 – Ação Socioambiental.



Fonte: Google Images<sup>25</sup> (2022).

O Ponta dos Ganchos *Exclusive* Resort é reconhecido como um dos refúgios mais exclusivos do país e como referência em hotelaria de luxo, destacando-se pela excelência em serviços, sofisticação nos detalhes e compromisso com o cliente. Ganhador de inúmeros prêmios celebrados por instituições nacionais e internacionais do segmento de luxo. É o destino perfeito para casais, mas também recebe amigos e grupos que buscam exclusividade, conforto, tranquilidade, paisagens naturais e contato com a natureza.

---

<sup>25</sup><https://www.instagram.com/pontadosganchos/>; <https://www.igk.org.br/>.

Nas próximas seções, é apresentado como cada unidade de análise investigada – *green marketing*, comportamento do consumidor verde e posicionamento verde – se manifesta na estrutura operacional, na gestão e nas estratégias organizacionais.

#### 4.2.3 Análise do composto de marketing

Por meio de arquivos, documentos e páginas da *internet* foi possível identificar como se apresenta o composto de marketing de serviços - produto, precificação, praça, promoção, pessoas, processos, produtividade e perfil – denominados 8 P's (ETI, 2020) do Ponta dos Ganchos *Exclusive* Resort.

A fim de facilitar a síntese e entendimento das variáveis de controle de marketing e de seu composto de serviços identificadas na pesquisa de campo, foi elaborado o Quadro 17 a seguir:

Quadro 17 – Composto de Marketing de Serviços.

(continua)

8 P's de Marketing de Serviço	
Produto <sup>26</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compreende 80 mil m<sup>2</sup> de área verde preservada, com apenas 8% de infraestrutura construída e integra três pequenas ilhas e parte da baía Costa Esmeralda;</li> <li>✓ Composto por 25 bangalôs, divididos em sete categorias: Anhatomirim, Especial Anhatomirim, Arvoredo, Da Vila, Especial Da Vila, Esmeralda e Especial Esmeralda.</li> <li>✓ Possui uma piscina interna aquecida para uso coletivo e cada bangalô possui uma piscina privativa, ofurô, jacuzzi, banheiras de hidromassagem e sauna seca;</li> <li>✓ A Gastronomia é composta por 11 experiências: Café da Manhã, servido no Espaço das Bateiras ou no próprio bangalô; Restaurante; <i>Grill</i> de Frutos do Mar no Espaço Veleza; Jantar na Ilha; Jantar na Praia, iluminado por tochas; Jantar na Veleza; <i>Private Celebration</i>; Piquenique; Degustação de Ostras; <i>Room Service</i>; Pátio Casqueiro, no estilo <i>comfort food</i>;</li> <li>✓ Experiências: Mergulho na Reserva Biológica Marinha do Arvoredo; <i>Snorkeling</i> (mergulho em águas rasas); Canoa; <i>Stand-up Paddle</i>; Passeio de helicóptero; Passeio de lancha; Passeio de barco de pescador; Trilhas, Passeios na Praia de Fora e Ilhéus; <i>Yoga</i>; Piscina interna coletiva; <i>Private Celebration</i>; <i>Wellness By Precor</i>; Cinema; Tênis; <i>Beach Tennis</i>; e a Horta Orgânica;</li> <li>✓ Integra o <i>Spa By Sisley</i> Paris.</li> </ul>
Precificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atualmente, as diárias variam de R\$ 2.600,00 à R\$ 8.000,00 (variam de acordo com o pacote);</li> <li>✓ Resort de praia, com estrutura de lazer incorporada a uma península particular, que tem como prioridade o conceito exclusividade e luxo. Essa é a imagem usada para manifestar o seu valor distinto na percepção do consumidor/visitante - o valor <i>premium</i>.</li> </ul>
Praça <sup>27</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Local: Governador Celso Ramos – SC.</li> <li>✓ Canal direto: Representado pela central de reservas – tel: (11) 2050 8555 / (48) 3262 5040</li> <li>✓ Canal indireto com auxílio dos OTAs (<i>Online Travel Agencies</i>): <a href="https://www.tripadvisor.com.br/">https://www.tripadvisor.com.br/</a>; <a href="https://www.booking.com/">https://www.booking.com/</a>; <a href="https://123milhas.com/">https://123milhas.com/</a>; <a href="https://www.trivago.com.br/">https://www.trivago.com.br/</a>; <a href="https://www.hoteis.com/">https://www.hoteis.com/</a>; <a href="https://www.decolar.com/">https://www.decolar.com/</a>; E através de Associações: <a href="http://blta.com.br/">http://blta.com.br/</a>; <a href="https://www.virtuoso.com/">https://www.virtuoso.com/</a>; <a href="https://www.lhw.com">https://www.lhw.com</a>.</li> </ul>

<sup>26</sup> Ilustração disponível em: <https://pontadosganchos.com.br/>;

<sup>27</sup> Ilustração disponível em: <https://earth.google.com/web/search/Ponta+dos+Ganchos+Exclusive+Resort/>.

Quadro 17 – Composto de Marketing de Serviços.

(conclusão)

8 P's de Marketing de Serviço	
Promoção <sup>28</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O site;</li> <li>✓ O <i>Instagram</i> - @pontadosganchos;</li> <li>✓ O <i>Facebook</i> - @pontadosganchos;</li> <li>✓ O <i>Booking</i>, classificado como Excepcional, com a nota 9,6;</li> <li>✓ O <i>TripAdvisor</i>, com o prêmio <i>Travellers' Choice – The Best of the Best 2022</i> - e nota 5,0.</li> </ul>
Pessoas <sup>29</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ As pessoas são consideradas o maior ativo para o resort e é através delas que o serviço acontece e as experiências ficam completas;</li> <li>✓ Conceito de personalização – <i>People to People</i>;</li> <li>✓ Ao tratar dos consumidores/visitantes, o resort os vê como pessoas e busca garantir uma experiência distinta e exclusiva. O hóspede é o centro da atividade e tudo precisa ser planejado de acordo com suas expectativas pessoais. Suas estratégias demandam comprometimento e sofisticação;</li> <li>✓ Prioridade na contratação de moradores da região e no trabalho do produtor local;</li> <li>✓ Além do treinamento e da capacitação em segmento de luxo, os colaboradores são doutrinados sobre os principais conceitos de sustentabilidade.</li> </ul>
Processos <sup>30</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Processos e atividades de padrão internacional (<i>leading, blta</i> e virtuoso);</li> <li>✓ Processos e atividades que resultem em mínimo de impactos ambientais;</li> <li>✓ Adaptações conscientes;</li> <li>✓ Readequação ao padrão <i>green building</i> (sem o uso de certificações);</li> <li>✓ Ações de preservação ao meio ambiente;</li> <li>✓ ETE, tratamento dos resíduos, coleta seletiva do lixo, uso de composteiras;</li> <li>✓ Projetos de produção consciente e orgânica na gastronomia; de reflorestamento; entre outros.</li> </ul>
Perfil <sup>31</sup>	<p>Evidências físicas facilmente observáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Na estrutura: resort padrão 5 estrelas que integra adaptações conscientes e sustentáveis;</li> <li>✓ No ambiente externo: vegetação preservada; cuidado com o oceano;</li> <li>✓ Atua apoiado nos conceitos exclusividade, luxo e conforto;</li> <li>✓ Também notado pelos seus outros atributos, como beleza, hospitalidade, padrão internacional de atendimento, atratividades culturais, atividades de relaxamento e bem-estar, <i>expertise</i> em gastronomia.</li> </ul>
Produtividade <sup>32</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atua por meio de padrões internacionais de luxo do segmento hoteleiro, firmando parcerias com associações como <i>The Leading Hotels of the World</i>, Virtuoso e <i>Brasilian Luxury Travel Association</i>;</li> <li>✓ Promovido por diversas revistas e comentado por instituições públicas;</li> <li>✓ Ganhador de diversos prêmios de excelência (descrição completa no site, aba Reconhecimentos), classificado, através de métricas e indicadores de desempenho como um dos resorts de luxo mais procurado do estado.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

<sup>28</sup> Ilustrações disponíveis em: <https://pontadosganchos.com.br/>; <https://www.instagram.com/pontadosganchos/>; <https://www.facebook.com/pontadosganchos/>; entre outros.

<sup>29</sup> Ilustração disponível em: <https://youtu.be/WRurOkWkJCA>;

<sup>30</sup> Ilustrações disponíveis em: <https://pontadosganchos.com.br/experiencias/horta-organica/>; <https://pontadosganchos.com.br/especiais/instituto-guga-kuerten/>

<sup>31</sup> Ilustração disponível em: [https://youtu.be/i-eP\\_xDq5vo](https://youtu.be/i-eP_xDq5vo);

<sup>32</sup> Ilustrações disponíveis em: <https://www.lhw.com/hotel/ponta-dos-ganchos-governor-celso-ramos-santa-catarina-brazil>; <https://www.virtuoso.com/hotels/6163661/ponta-dos-ganchos-exclusive-resort#.YsC4GHbMJPY>; <http://blta.com.br/en/hotels/ponta-dos-ganchos-resort>.

Desse modo, com a identificação das variáveis de controle e do composto de marketing, pressupõe atingir-se um conhecimento essencial para construir uma análise consistente dos dados coletados na pesquisa de campo, além de auxiliar na compreensão das relações percorridas a seguir.

#### 4.2.4 Estrutura de gestão de marketing

A estrutura de gestão de marketing do Ponta dos Ganchos *Exclusive* Resort é gerenciada por Fernanda Makhoul, diretora de marketing e vendas. As estratégias de marketing são focadas no segmento de luxo, no cliente direto e nos *repeat guest*. O *green marketing* não é praticado de forma intencional ou planejada.

*Hoje, nossa estratégia de marketing é muito focada no cliente direto. Mesmo com a alta do marketing digital, 70% do nosso movimento é voltado a eles e, dentro disso, uma atenção especial aos “repeat guest”. Se você observar, nossa estratégia de marketing não é focada em nossas práticas verdes e não fazemos muita propaganda sobre isso. Não é uma prioridade nossa divulgar e se vender como tal, mas, sim, estar em conformidade com tudo o que precisa ser feito a esse respeito. No entanto, o green marketing acontece, sutil e naturalmente, quando criamos ou implementamos alguma prática verde em nossa operação. Quando observamos que ela se efetivou e que realmente fará parte da nossa identidade, nós a divulgamos. Mas é importante destacar que utilizamos o conceito sustentável muito mais no dia a dia da nossa operação do que como uma ferramenta de marketing. O resort nasceu acompanhado o propósito de ser sustentável, trazendo, desde a sua origem, uma certa preocupação ambiental em seu DNA e ser green já faz parte da nossa identidade, mas não funciona como uma estratégia planejada.*

(Júlio Jost)

Observou-se que, mesmo o *green marketing* não ser considerado o foco das estratégias de marketing do resort, ele existe. E, ao passo que, eventualmente, ocorrem implementações de práticas verdes e sustentáveis na sua forma de operar, toda a tomada de decisão acerca desse tema acontece de forma compartilhada.

*Essa conexão acontece. As tomadas de decisões são concentradas em três pessoas: o proprietário, a diretora de marketing e eu, como diretor geral de operações. Em qualquer situação de divulgação das práticas verdes, a diretora de marketing me consulta. E, como estou conectado diretamente com o funcionamento da operação, das práticas e dos processos, sou responsável por validar a possibilidade de vincular alguma prática verde a nossa marca hoteleira.*

(Júlio Jost)

Neste cenário, o *green marketing* pode ser considerado uma consequência natural da cultura organizacional do resort, mas, por não ser o foco das estratégias, não se faz fundamental para potencializar sua vantagem competitiva. Sendo necessário trabalhar outros conceitos para alavancar a marca hoteleira, como exclusividade e luxo.

*Vantagem competitiva, para mim, é o seu diferencial. É aquilo que você pode divulgar e se destacar em relação a sua concorrência. Eu acho que hoje, usar a questão do green como uma vantagem competitiva traz resultado apenas para um curto espaço no tempo. Hoje em dia, quem não se lança green ou não faz o máximo para ser, para*

*mim, já não está no jogo, principalmente na categoria de resorts da qual fazemos parte. No Brasil, estamos dentro da categoria resorts/hotéis de luxo, o que nos demanda estratégias voltadas a esse conceito. Portanto, até considero que ter uma cultura sustentável pode resultar em uma vantagem competitiva, mas, no nosso caso, não como a principal.*

*(Júlio Jost)*

No entanto, observou-se que o Ponta dos Ganchos *Exclusive Resort*, mesmo que não intencionalmente, busca incorporar a filosofia do *green marketing* em suas práticas. Isso se faz evidente pelo fato de estar constantemente se desenvolvendo e comercializando seu produto de forma que se presume ser ambientalmente seguro e de uma maneira sensível e responsiva a preocupações ambientais (AMA, 2022), apenas optam por não fazer dessas práticas conteúdo de divulgação.

#### 4.2.5 Práticas de *green marketing*

O *green marketing* é a estratégia de marketing voltada ao processo de venda de produtos e serviços baseados em seus benefícios ao meio ambiente. Dentro do cenário hoteleiro, a prática do *green marketing* compreende, basicamente, processos flexíveis, inovações, soluções inteligentes e parcerias, e o Ponta dos Ganchos *Exclusive Resort* demonstra operar nessa direção.

*Quando se fala em sustentabilidade aqui no resort, falamos em uma evolução. E, quando falo que o resort já nasceu buscando estar integrado à sustentabilidade, preciso destacar que isso se deu em três fases. Como a construção do resort se deu em etapas, o padrão sustentável também. Primeiro, foi construído os bangalôs Anhatomirim e os Arvoredos, que são os mais simples. Após, construímos as Vilas, que são os de médio porte, e depois, os Esmeraldas. Especificamente em relação aos Esmeraldas, que são os mais sustentáveis, adaptamos o telhado verde, ventilação cruzada, utilização de energia solar, reuso da água, entre outros. Já as práticas verdes e conscientes do resort, na sua integralidade, são inúmeras. Buscamos sempre operar da forma mais consciente.*

*(Júlio Jost)*

O Quadro 18 apresenta a descrição das práticas verdes e conscientes do resort.

#### Quadro 18 – Práticas de *Green Marketing*.

(continua)

<b>Perspectiva Social e Cultural</b>	<p><b>Prioriza fornecedores locais:</b> Para aquisição de produtos e de alimentos orgânicos;</p> <p><b>Contratação dos colaboradores:</b> 90% do staff é morador da cidade e é incentivado a contratação de familiares;</p> <p><b>Interação cultural com a comunidade de pescadores:</b> Passeios de barco com os pescadores locais;</p> <p><b>Participação na Associação de Turismo de Governador Celso Ramos:</b> Compartilhar conhecimento;</p> <p><b>Valorização do elemento humano:</b> P2P (<i>People to People</i>);</p> <p><b>Ações comunitárias:</b> Participação em festas culturais nas igrejas da cidade, na festa do divino, em campanhas de vacinação, entre outros;</p> <p><b>Parceria com o Instituto Guga Kuerten (IGK):</b> Ação socioambiental na qual cada muda de árvore plantada é revertida em recursos para o IGK;</p> <p><b>Financiamento em obras públicas da cidade:</b> Construção de pontes;</p> <p><b>Apoio às rendeiras da região.</b></p>
--------------------------------------	---

Quadro 18 – Práticas de *Green Marketing*.

(conclusão)

Perspectiva Ambiental	<p><b>Estação de tratamento de efluentes própria (ETE):</b> Sistema de infiltração com irrigação subterrânea;</p> <p><b>Coleta seletiva do lixo:</b> No resort, na praia privativa e, junto à prefeitura, nas trilhas e demais praias da região;</p> <p><b>Manutenção de uma horta orgânica:</b> Vegetais, verduras, temperos e frutas utilizadas na sua gastronomia;</p> <p><b>Poço de água e poço artesiano próprio:</b> No entanto, não são autossuficientes;</p> <p><b>Sistema de captação da água da chuva:</b> Água utilizada nos sanitários, lavanderia, lavagem de carros;</p> <p><b>Energia solar:</b> Utilizada para o aquecimento de água. Estudo para implantar a energia solar em todo o resort;</p> <p><b>Amenidades:</b> São de cerâmicas e produzidas na região;</p> <p><b>Controle de automação:</b> Sistema conectado ao celular do hóspede;</p> <p><b>Iluminação reduzida:</b> Na área externa, opta-se pelo uso de velas e tochas para a proteção dos insetos e animais;</p> <p><b>Praia sem iluminação:</b> Devido à presença das tartarugas e de algumas aves de hábito noturno;</p> <p><b>Adoção do conceito de consumo consciente na gastronomia:</b> Receitas funcionais, saudáveis e balanceadas;</p> <p><b>Busca pelo desperdício zero:</b> Tudo é produzido de acordo com a demanda;</p> <p><b>Busca pela redução de produtos descartáveis e contaminantes:</b> Preferência por garrafas e copos de vidros;</p> <p><b>Projeto de reflorestamento:</b> Plantio de mudas de árvores junto ao IGK;</p> <p><b>Utilização das composteiras:</b> Lixo orgânico transformado em adubo para a horta e para os canteiros e jardins;</p> <p><b>Produção de mudas:</b> Evita o transporte de caminhão de outros locais;</p> <p><b>Produção de sementes;</b></p> <p><b>Lenha:</b> São restos de podas de árvores do próprio resort;</p> <p><b>Cuidado com os pássaros:</b> São disponibilizados frutas e água para atraí-los, como tucanos e gralhas-azuis;</p> <p><b>Entretenimentos de baixo impacto ambiental:</b> O jantar à luz de velas, o mergulho, as trilhas, o <i>pic nic</i>;</p> <p><b>Incentivo à visitação:</b> Para estimular a visitação sustentável, o resort criou trilhas ecológicas;</p> <p><b>Mergulhos:</b> Para a retirada de plásticos do mar;</p> <p><b>Cuidado 24hs por dia da praia privativa:</b> Retirada dos restos de redes de pesca;</p> <p><b>Carros Elétricos:</b> Não é permitido a circulação de automóveis tradicionais dentro do resort.</p>
Perspectiva Econômica	<p><b>Adoção do padrão de construção sustentável (essência <i>green building</i>):</b> Telhado verde, ventilação cruzada, utilização de energia solar, reuso da água, resultando em custos operacionais mais sustentáveis.</p> <p><b>Entretenimentos de baixo custo de manutenção:</b> Mergulho, trilhas, aula de pesca, <i>pic nic</i>, entre outros.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante disso, supõe-se que as variadas práticas verdes percorridas no Quadro 18 evidenciam a existência do *green marketing* em todas as perspectivas do resort e, principalmente, elucidam sua preocupação ambiental e sua busca pelo desenvolvimento integral da operação hoteleira.

*No entanto, antes de adotar qualquer prática verde, eu preciso saber exatamente como isso irá impactar na imagem hoteleira e se realmente irá atingir o meu público-alvo. Não posso desvincular a imagem do meu produto, ela precisa ser coerente à proposta do resort. Não podemos fugir do nosso conceito original, que é exclusividade, luxo e conforto, e isso, muitas vezes, requer atividades não tão sustentáveis. No entanto, sempre vou buscar operar com o menor impacto negativo possível.*

(Júlio Jost)

Isto posto, é possível perceber a preocupação que o resort possui em relação ao ambiente natural ocupado. Além disso, o resort acredita que, para suas práticas verdes e conscientes se tornarem verdadeiramente eficazes, devem, além de implementadas no dia a dia da sua

operação, ser continuamente elaboradas rumo a níveis mais desenvolvidos. Atualmente, seus processos e práticas verdes se classificam em três níveis distintos e variam de acordo com a atividade implementada.

*Eu considero que nos enquadramos entre os níveis sistêmico, estratégico e gerenciado. No sistêmico, quando relacionados aos projetos que nós nos propomos fazer, como exemplo, a construção dos bangalôs Esmeraldas, pois praticamente tudo foi controlado, desde o planejamento até a destinação correta dos resíduos. Consigo também enquadrar no nível estratégico quando relacionados aos projetos que participamos, como a parceria com o Instituto Guga Kuerten (IGK), sendo ela algo intencional e estrategicamente pensada a fim de alcançar um determinado propósito. E, no nível gerenciado, eu coloco os demais processos e práticas verdes que são adaptadas em nossa operação.*

(Júlio Jost)

Dessa forma, o resort otimiza seu modo de operar e essas são as principais práticas realizadas para tal fim. E, também cabe destacar que, de acordo com o diretor, sempre que possível, são implementadas em todas em todos os setores do resort: “[...] São adotadas pequenas práticas em todos os setores, como a reciclagem de lixo, campanha de conscientização para o consumo consciente de energia e de água e utilização de papel reciclado”.

Destarte, pressupõe-se que o resort busca operar através de uma gestão hoteleira mais verde e a utiliza como aliada na contextualização do seu produto de luxo. Todavia, observou-se que não mais opera apoiado às grandes certificações verdes. Optou por realizar parcerias com grandes associações internacionais do segmento hoteleiro de luxo.

*Nós já usamos a certificação ISO 9001 e a 14001, mas, após identificar ser mais uma ferramenta burocrática do que efetiva, as dispensamos. Quando eu entrei no Ponta dos Ganchos, abandonamos o uso da certificação verde e focamos na ação. No entanto, continuamos mantendo as boas práticas sustentáveis, buscando atender aos padrões exigidos por elas, como também aprimorá-las. É importante relacionar esse padrão àquele exigido pelas associações de resorts/hotéis de luxo as quais somos vinculados – o Virtuoso, a Brazilian Luxury Travel Association (blta) e a The Leading Hotels. Essas associações possuem um braço muito forte relacionado à sustentabilidade, portanto, conseqüentemente nós também precisamos estar em conformidade com esse conceito.*

(Júlio Jost)

Dessa maneira, o resort consegue manter um padrão em seus processos, combinando práticas operacionais mais sustentáveis e adaptações conscientes em sua estrutura física, como também a adequação à essência do conceito *green building*.

*Eu posso colocar que buscamos sempre adotar a essência do conceito *green building*. No entanto, eu preciso destacar que nós não nos vendemos como *green buildings*, só comunicamos que alguns bangalôs possuem tal estrutura. Eu considero os *green buildings* algo muito mais amplo e complexo, que exige uma estrutura com muito mais coisas envolvidas. No nosso caso, temos alguns desses itens.*

(Júlio Jost)

E sobre a eficiência energética advinda do padrão *green building*, Júlio Jost coloca: “[...] é percebido melhorias tanto no ambiente (iluminação, conforto térmico), quanto melhorias na economia de custos e na economia de recursos naturais”.

O Quadro 19 a seguir apresenta uma síntese de como a teoria relacionada ao contexto do *green marketing* se manifesta na estrutura e gestão do Ponta dos Ganchos *Exclusive Resort*.

Quadro 19 – Unidade de Análise: *Green Marketing*.

Teoria	Prática
<b>QP.1.1.</b> O <i>green marketing</i> é uma consequência da cultura organizacional (LOPES & FREITAS, 2016).	A preocupação ambiental está no DNA da marca hoteleira e ser <i>green</i> faz parte da sua identidade, mas não funciona como uma estratégia criada ou planejada.
<b>QP.1.2.</b> O <i>green marketing</i> é fundamental para potencializar a vantagem competitiva das organizações (LOPES & FREITAS, 2016).	O <i>green marketing</i> é importante, mas não absoluto para o produto de luxo.
<b>QP.1.3.</b> A importância do resort possuir a capacidade localizar e mensurar o estágio de maturidade em sustentabilidade que seus processos e estratégias se encontram (HEPPER <i>et al.</i> , 2017).	A maturidade das práticas verdes acontece em três níveis - gerenciado, estratégico e sistêmico - variando de acordo com a atividade analisada.
<b>QP.1.4.</b> A adoção de práticas verdes e iniciativas de <i>green marketing</i> apresentam conexão aos aspectos de marketing, marcas e sustentabilidade dos resorts (SHANTI & JOSHI, 2021).	Tomada de decisão compartilhada entre proprietário, diretora de marketing e diretor geral de operações.
<b>QP.1.5.</b> Resorts modernos são flexíveis e facilmente adaptáveis a inovações, além de estarem abertos a soluções inteligentes para agilizar os processos de atendimento ao cliente, otimizar a operação hoteleira e serem mais sustentáveis (MIROSLAVA, 2019).	Adoção de práticas verdes.
<b>QP.1.6.</b> O <i>green marketing</i> envolve a implementação de sistemas de gestão, que incluem a certificação, a monitorização do consumo de energia, a análise e o controle de dados sobre o consumo e opta pelos <i>green buildings</i> (BERNADELLI JR. <i>et al.</i> , 2014).	Realiza a monitorização do consumo de energia, a análise e o controle de dados sobre o consumo, a adoção da essência do conceito <i>green building</i> , a adoção das práticas verdes e optou por criar parcerias com associações de resort/hotéis de luxo. Opera sem o uso de selos/certificações verdes.
<b>QP.1.7.</b> Os <i>green buildings</i> podem alcançar desempenho superior em conforto térmico (principalmente temperatura e umidade), acústica, iluminação e qualidade do ar interno e isso deve ser comunicado através da marca, facilitando no posicionamento verde (W. G. B. C., 2022).	Adaptação à essência do conceito <i>green building</i> para complementar a proposta de atendimento.
<b>QP.1.8.</b> A eficiência energética não necessariamente leva a um nível de conforto reduzido, ao contrário, a melhoria da qualidade do ambiente interno é uma meta declarada dos resorts verdes (ZHANG <i>et al.</i> , 2020).	Melhorias tanto no ambiente (iluminação, conforto térmico), quanto na economia de custos e de recursos naturais.
<b>QP.1.9.</b> Resorts estão traçando novas diretrizes para adotar práticas e procedimentos verdes não só em suas estruturas físicas, como também em todos os seus departamentos (HAN, 2020).	São adotadas pequenas práticas em todos os setores.

Fonte: Elaborado pela autora.

Portanto, o Ponta dos Ganchos *Exclusive Resort*, por ter a filosofia do *green marketing* no seu DNA, prioriza um fator importante: suas práticas verdes são sutis e complementares, no entanto, devem ser explicitadas a todos os colaboradores envolvidos. O objetivo é criar um engajamento e uma verdadeira cultura organizacional baseadas em valores verdes e socialmente

corretos. O resort entende que o ideal é que esse valor permeie também a todos os *stakeholders*, principalmente os fornecedores, visto que impactam diretamente no desempenho da operação, atuando como corresponsáveis de seu produto final (ANDREOLI *et al.*, 2017b), todavia, destaca a carência que a região possui acerca disso. Avalia também a importância das práticas verdes não serem vistas como um diferencial, mas sim como algo já definido e intrínseco à marca hoteleira.

Assim, neste contexto, o Ponta dos Ganchos Exclusive Resort não é movido apenas por uma racionalidade econômica, mas também por uma sensibilidade ambiental em que ações são implantadas em benefício ao ambiente natural ocupado (YI, LI & JAI, 2016).

#### 4.2.6 Segmentação: características do mercado-alvo

O Ponta dos Ganchos Exclusive Resort possui um estrito mercado-alvo e faz uso das estratégias da segmentação demográfica, da segmentação psicográfica e da segmentação comportamental para compreender o comportamento de seus visitantes (KOTLER & KELLER, 2012).

O marketing do resort utiliza a segmentação demográfica ao trabalhar de acordo com um específico nicho de consumidores e fatores que envolvem esse tipo de segmentação, como idade, gênero, renda, geração são consideradas no planejamento de suas estratégias. O principal objetivo é atrair consumidores alto padrão, jovens e adultos. Essa característica é facilmente identificada em suas divulgações e publicações online, sendo frequentemente observado o uso de termos como luxo e exclusividade em sua comunicação com o mercado.

De forma complementar, realiza a segmentação psicográfica ao trabalhar no desenvolvimento de um valor distinto, com base em traços psicológicos/personalidades, estilos de vida e valores. O objetivo é influenciar consumidores/visitantes que buscam o conforto, o status e a natureza preservada. Demonstra também um certo cuidado com o consumidor verde e consciente.

*Nós recebemos o consumidor verde aqui no resort e eles buscam entender sobre as nossas práticas verdes. Para isso temos algumas ações, como o tour guiado pela horta, que mostramos como acontece todos os procedimentos; a apresentação da composteira; a trilha guiada; o projeto de reflorestamento junto ao IGK; os entretenimentos de baixo impacto ambiental; entre outras. Particularmente, eu percebo que o nível de consciência ambiental do consumidor está aumentando, mas isso nem sempre se reflete em seu comportamento.*

*(Júlio Jost)*

No que diz respeito a segmentação comportamental, destaca-se o entendimento da necessidade de despertar no consumidor/visitante a intenção de compra e compreender como

ele se comporta após o uso. E, mesmo as estratégias do Ponta dos Ganchos *Exclusive Resort* serem direcionadas principalmente aos consumidores alto padrão, estes, eventualmente, manifestam certo interesse e preocupações ambientais. Logo, o resort busca compreender como essa percepção se dá diante do valor distinto e verde presente no DNA de sua marca hoteleira de luxo.

*Essa percepção, muitas vezes, se dá de maneira natural, pois nossos funcionários, ao se comunicarem com os hóspedes, também comentam sobre nossas práticas verdes. Acontece de forma orgânica. Não é estudado ou programado, mas, sim, passado de pessoa para pessoa, pois isso é cultuado em nosso dia a dia. A liderança leva esse tema a sério. Portanto, o comportamento do consumidor, através das avaliações ambientais sobre nosso produto, é positivo e, quando ocorre algum comentário negativo, são mais relacionados a sugestões e não a críticas. Já em relação a sua intenção de compra, acredito que não se baseiam nas nossas práticas verdes. Não é por isso que o visitante vem. Ele vem pelo nosso conceito de exclusividade, luxo, qualidade e conforto. Esses sim, são decisivos na hora da compra.*

(Júlio Jost)

Além disso, comportamentos como a intenção de revisitar, de oferecer recomendações positivas a outros e a disposição em pagar um valor *premium* pelos produtos/serviços verdes também são identificados como significativos ao planejamento das estratégias de marketing do resort. Que, neste contexto, reconhece o valor distinto e o efeito positivo das práticas verdes nas avaliações realizadas pelos seus visitantes, todavia, não considera que sejam as práticas verdes o que mais influencia este consumidor em sua intenção de revisitar, de oferecer recomendações positivas a outros, bem como de pagar um valor *premium* pelo produto/serviço verde ofertado.

*Não sei dizer se são nossas práticas verdes que fazem nossos visitantes retornarem ou indicarem a outros. Eu, sinceramente, não acho que acontece assim. Acredito que são nossos outros atributos que influenciam esses comportamentos. [...] No caso do Ponta dos Ganchos, os visitantes já pagam um valor premium pelo serviço, no entanto, percebo que é o conjunto de serviços ofertados que desperta neles essa atitude.*

(Júlio Jost)

Ademais, sobre da influência dos selos e certificações verdes na decisão de compra do consumidor, até o momento, ainda não se mostrou efetivo.

*Especificamente aqui no resort, o visitante não vem por causa do selo/certificação verde, até porque não mais utilizamos. E também não vem porque somos ecologicamente corretos. Ele vem porque percebe a qualidade, vem pelo conforto e pelo o status. E quando ele chega aqui e encontra tudo o que buscou, pelo preço que contratou e ainda percebe que somos ecologicamente corretos, ganhamos pontos positivos. Nossos visitantes confiam no produto, pois procuramos estar alinhado constantemente com as melhores práticas, o que compreende operar de forma consciente e sustentável.*

(Júlio Jost)

Visto isso, o Quadro 20 a seguir apresenta uma síntese de como a teoria investigada acerca do comportamento do consumidor se manifesta no contexto do Ponta dos Ganchos *Exclusive Resort*.

Quadro 20 – Unidade de Análise: Comportamento do Consumidor Verde.

Teoria	Prática
<p><b>QP.2.1.</b> A sociedade está em um processo de transformação cultural no sentido de apresentar valores verdes, mas as atitudes e comportamentos ainda não são efetivos em torno da dimensão ambiental (LOPES &amp; FREITAS, 2016).</p>	<p>O resort reconhece a existência do consumidor verde e consciente, mas isso nem sempre se reflete no comportamento de seus visitantes.</p>
<p><b>QP.2.2.</b> A confiança na marca verde influencia o consumidor em sua avaliação, que, por sua vez, influencia no seu comportamento e intenção de compra (MILLAN <i>et al.</i>, 2018).</p>	<p>Avaliação positiva em relação às práticas verdes, no entanto, o que prevalece na decisão de compra são os conceitos exclusividade, luxo, qualidade e conforto.</p>
<p><b>QP.2.3.</b> A imagem verde é um conjunto de percepções de uma organização na mente de um consumidor que está ligado a compromissos e preocupações ambientais (SHANTI &amp; JOSHI, 2021). A imagem da marca verde influencia a intenção de visitar e a intenção de oferecer recomendações positivas a outros (SHANTI &amp; JOSHI, 2021). A atitude verde é o julgamento racional do consumidor com relação ao valor verde e um indicador da disposição do consumidor em pagar um valor <i>premium</i> por produtos/serviços verdes (SHANTI &amp; JOSHI, 2021).</p>	<p>É o conjunto de atributos que desperta no visitante a disposição de pagar um valor <i>premium</i> pelo produto de luxo. As práticas verdes são relevantes, mas não fundamentais.</p>
<p><b>QP.2.4.</b> O <i>greenwashing</i> gera efeito negativo na confiança do consumidor verde para o consumo de produtos/serviços verdes (BRAGA JÚNIOR <i>et al.</i>, 2016).</p>	<p>O resort procura estar alinhado constantemente com as melhores práticas, o que compreende operar de forma consciente e sustentável. Sem efeito <i>greenwashing</i>.</p>
<p><b>QP.2.5.</b> O selo/certificação verde é um mecanismo intermediário entre o produto/serviço verde e a decisão de compra do consumidor (BARBOSA &amp; FÉLIX, 2018).</p>	<p>Estar associado ao Virtuoso, ao <i>Brazilian Luxury Travel Association (blta)</i> e a <i>Leading Hotels of the World</i> é relevante na decisão de compra do visitante. Selo/certificação verde sem relevância nesse contexto.</p>
<p><b>QP.2.6.</b> O consumidor/visitante verde só está disposto a pagar um valor <i>premium</i> pelo verde quando há uma melhoria visível no conforto da estadia, ou seja, o visitante só se decide pela compra após perceber o posicionamento verde do produto turístico (ZHANG <i>et al.</i>, 2020).</p>	<p>No caso do resort, o visitante precisa perceber visivelmente uma melhoria no produto turístico de luxo para de fato se decidir pela compra, e o que ele prioriza é a exclusividade, a qualidade e o conforto. As práticas verdes apenas contribuem na contextualização do cenário ofertado.</p>
<p><b>QP.2.7.</b> Há um efeito diferencial positivo nas avaliações de acordo com a posição no ranking online relacionado ao fato do resort possuir um sistema de gestão verde, isto é, os clientes valorizam, portanto, os melhores resorts com gestão verde (GUTIÉRREZ, 2020).</p>	<p>Alta taxa de avaliações e pontuação sempre elevada. As práticas verdes geram efeito positivo nas avaliações.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Portanto, ante o exposto, percebe-se que o resort reconhece que os consumidores estão em busca de valores mais verdes e comportamentos conscientes, entretanto, acredita que suas

atitudes e comportamentos ainda não são efetivos (LOPES & FREITAS, 2016). Defende a inversão de valores como possível solução.

#### 4.2.7 Posicionamento

A estratégia de posicionamento da marca hoteleira Ponta dos Ganchos *Exclusive Resort* é baseada no conceito exclusividade e luxo e é essa a percepção ou associação que o negócio quer que seus consumidores-alvos tenham dele e de seu produto. Fundamenta-se nesses conceitos para criar suas estratégias e promover o posicionamento da sua marca hoteleira.

*Não adotamos um posicionamento verde, pelo menos não por enquanto. Porque entendemos que esse conceito é tão importante, tão abrangente e tão sério, que ainda não estamos prontos para nos posicionar como tal. O nosso planejamento estratégico ainda não possui essa visão, mas a nossa estratégia procura constantemente estar alinhada com as melhores práticas.*

*(Júlio Jost)*

Além disso, o diretor também não considera que a imagem da sua marca hoteleira e sua reputação estejam ligadas às suas práticas verdes, mas, sim, ligadas “[...]a qualidade do produto turístico de luxo, a relação custo-benefício, ao serviço distinto e ao serviço humanizado”. Considera as práticas verdes do *green marketing* uma obrigação dentro do segmento hoteleiro do qual faz parte. Todavia, reconhece que, quando os objetivos das práticas verdes e sustentáveis são alcançados, resultam em favorecimentos a todos os interessados, gerando equidade e benefícios sociais. E destaca que o maior desafio do profissional de marketing do resort ao adotar a filosofia do *green marketing* é “[...]não cometer o *greenwashing* e ter uma abordagem verdadeira. É uma tarefa hercúlea”.

Assim, ao reconhecer que o Ponta dos Ganchos *Exclusive Resort* tem por prioridade comunicar somente os atributos que realmente já estão concretizados em sua identidade e em seu DNA, sejam eles atributos verdes ou da sua marca de luxo, o diretor afirma que o resort nunca despertou em seus visitantes o sentimento de desconfiança e acrescenta: “[...] o Ponta dos Ganchos só comunica aquilo que realmente é. Devido ao nosso posicionamento responsável com o meio ambiente e nossa cautela em comunicá-lo, nunca cometemos o *greenwashing*.”

Assim sendo, o resort, por se posicionar favoravelmente na preservação do meio ambiente e na busca pelo correto modo de operar, considera-se um legítimo participante do movimento “onda verde”, entretanto, acredita que ainda há grandes desafios a cumprir para intitular-se como um resort verde.

*Somos um legítimo participante do movimento “onda verde”, mas também somos conscientes que podemos melhorar, queremos melhorar e vamos melhorar. O básico*

*já está efetivado em nosso modo de operar. Nós não poluímos. Mas eu ainda não intitulo o Ponta dos Ganchos como um resort verde. Para intitulá-lo como um resort verde, eu preciso ser muito responsável e ter um nível muito maior de práticas verdes, portanto, considero que somos um resort amigo da natureza.*

*(Júlio Jost)*

Para mais, o diretor também não considera importante o uso de selos e certificações verdes para o sucesso de seu posicionamento.

*Ainda não sentimos a necessidade do uso de selos/certificações verdes para obter um posicionamento relevante, nem mesmo observo vantagem em adota-las novamente, pelo menos por enquanto. Pois, no Brasil, eu não conheço um selo/certificação verde de consistência que possa influenciar efetivamente em um posicionamento verde e que dê uma chancela ao nosso produto de luxo. Mas, no dia em que o consumidor começar a demandar isso, será uma exigência. Contudo, a Leading é importante para nós, principalmente no ponto de vista do mercado estrangeiro, pois o visitante não conhece o país, e ela confirma o padrão que ele irá encontrar.*

*(Júlio Jost)*

Além da parceria com as associações de resort de luxo, o Ponta dos Ganchos *Exclusive* Resort também considera que adaptar a essência do conceito *green building* em sua estrutura tende a contribuir no posicionamento de seu produto de luxo. Ademais, também acredita que esse diferencial, sutil e complementar, advindo desse padrão e das práticas do *green marketing* como um todo, em geral, tendem a contribuir em uma posição superior no ranking em plataformas digitais, em uma melhor reputação e em uma maior probabilidade de atrair reservas em relação à concorrência.

Portanto, mesmo o resort não ter adotado oficialmente um posicionamento verde, suas boas práticas de gestão e de preservação do espaço natural ocupado, sua estrutura física, seu comportamento consciente de consumo e seu cuidado com o elemento humano, resultam em um valor distinto e verde e, hipoteticamente, o colocam nessa posição.

Posto isso, o Quadro 21 a seguir apresenta uma síntese de como a teoria investigada no que concerne o posicionamento de mercado se manifesta no contexto estratégico do Ponta dos Ganchos *Exclusive* Resort.

Quadro 21 – Unidade de Análise: Posicionamento Verde.

(continua)

Teoria	Prática
<p><b>QP.3.1.</b> Uma bem elaborada gestão verde é capaz de criar um valor distinto: o valor verde (SOARES <i>et al.</i>, 2016).</p>	<p>As práticas verdes geram valor um valor distinto aos visitantes, funcionários e comunidade.</p>
<p><b>QP.3.2.</b> O posicionamento da imagem organizacional e sua reputação estão intimamente ligadas às práticas verdes e ao seu valor de mercado (SERAMIM <i>et al.</i>, 2017).</p>	<p>A imagem e reputação do resort é influenciada pela qualidade do produto turístico de luxo, pela relação custo-benefício, pelo serviço distinto ofertado e pelo serviço humanizado.</p>

Quadro 21 – Unidade de Análise: Posicionamento Verde.

(conclusão)

Teoria	Prática
<b>QP.3.3.</b> O <i>greenwashing</i> afeta negativamente o posicionamento da imagem organizacional (BRAGA JÚNIOR <i>et al.</i> , 2018).	O resort só divulga aquilo que realmente pratica e aquilo que irá fazer parte de sua identidade.
<b>QP.3.4.</b> O <i>green marketing</i> pode ser adotado como um meio de posicionar a marca e atender o consumidor preocupado em expressar suas preocupações ambientais enquanto desfruta de níveis de desempenho funcional superior ou semelhantes aos das marcas convencionais (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019). Um desafio para os profissionais de <i>green marketing</i> é aumentar a percepção dos benefícios individuais do consumidor, agregando valor emocional à marca verde em uma combinação de benefícios funcionais e emocionais (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019). Resorts tendem a se posicionar através de práticas de gestão da marca verde a fim de obter uma imagem distinta em seu produto turístico (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019).	Apesar do <i>green marketing</i> não ser oficialmente praticado em sua estratégia, adotado apenas de forma complementar, agrega um valor distinto à marca hoteleira de luxo, desafiando o profissional de marketing em muitos fatores.
<b>QP.3.5.</b> O movimento ao encontro da sustentabilidade é a base da responsabilidade social das organizações hoteleiras e tornou-se a principal ferramenta estratégica para o posicionamento das organizações, ao gerar equidade e benefício social (MIROSLAVA, 2019).	Participação em ações em favorecimento a comunidade.
<b>QP.3.6.</b> O movimento “onda verde” deriva da preocupação do hoteleiro em se posicionar favoravelmente na preservação do meio ambiente e na busca pelo correto modo de operar (BARBOSA & FÉLIX, 2018).	O Ponta dos Ganchos é um legítimo participante do movimento “onda verde”.
<b>QP.3.7.</b> Resorts verdes reduzem os riscos ambientais e estão mais bem posicionados para atrair investimentos em potencial (HAN, 2020).	O Ponta dos Ganchos é um resort amigo da natureza.
<b>QP.3.8.</b> Formas de obter o posicionamento hoteleiro verde: inovação, otimização do serviço por meio de melhorias na gestão e na imagem e reputação da marca por meio de selos e certificados verdes (GUTIÉRREZ, 2020).	A ideia do posicionamento do resort é focada na exclusividade, no luxo e no conforto, sendo as preocupações ambientais intrinsecamente integradas a esses conceitos. Selos/certificações sem influência expressiva em seu contexto.
<b>QP.3.9.</b> <i>Green buildings</i> podem alcançar desempenho superior em conforto térmico (principalmente temperatura e umidade), acústica, iluminação e qualidade do ar interno e isso deve ser comunicado através da marca, facilitando no posicionamento hoteleiro verde (W. G. B. C., 2022).	Conceito <i>green building</i> para complementar o posicionamento de seu produto de luxo.
<b>QP.3.10.</b> Uma posição superior no ranking no <i>TripAdvisor</i> representa uma melhoria no posicionamento e na reputação do resort e uma maior probabilidade de reservas em relação à concorrência (GUTIÉRREZ, 2020).	Tudo que o representa com uma pontuação superior, beneficia-o e gera melhoria nas vendas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Logo, a adoção das práticas verdes ajuda o resort a se alinhar aos 17 Objetivos da Agenda 2030 da ONU para o Desenvolvimento Sustentável e ao Acordo de Paris sobre Mudanças Climáticas, apontando sua contribuição à causa climática (ZHANG *et al.*, 2020; YAJA & KUMAR; 2021). E, sendo assim, mesmo que naturalmente, alcança uma vantagem

competitiva, podendo captar os benefícios desse posicionamento distinto e passar a atrair tanto consumidores com preocupações ambientais como também ganhar legitimidade com os demais interessados.

#### 4.2.8 Análise do caso

No intuito de uma análise do caso, decidiu-se por realizar uma etapa inicial de análise da entrevista com o apoio do *software Voyant Tools*. A transcrição da entrevista foi processada na sua integralidade neste *software*, sendo retirados apenas termos acessórios e de conexões gramaticais. Os resultados gerados contribuíram com a formulação de interpretações e entendimento do caso. Após, sustentando-se na estratégia das proposições teóricas de Yin (2015), apresenta-se a análise dos resultados do estudo de caso relacionando os dados, as informações e as evidências obtidas por meio da pesquisa de campo com as considerações teóricas levantadas anteriormente.

##### 4.2.8.1 Análise da entrevista

A entrevista analisada foi a de Júlio Jost, diretor geral de operações. Os resultados obtidos com apoio do *software Voyant Tools* são apresentados no Quadro 22 a seguir:

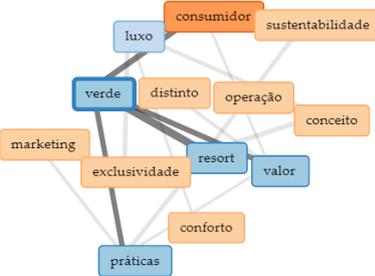
Quadro 22 – Entrevista I.

(continua)

Resultados I	Interpretações I
<p style="text-align: center;"><i>Word Cloud</i></p>	<p>O recurso <i>Word Cloud</i> foi processado com 55 palavras, em que cada uma possui o tamanho representado pela sua relevância no corpus, isto é, o tamanho variou proporcionalmente de acordo com o número de ocorrências que determinada palavra foi mencionada, o que facilitou a constatação dos principais termos abordados na entrevista. O recurso navegacional da <i>Word Cloud</i> também permitiu uma visualização linkada com o conteúdo, o que foi muito eficaz para as interpretações, facilitando a localização dos termos. Já o método heurístico de análise, ou seja, uma palavra repetida várias vezes, apontaram caminhos para o que se devia observar mais atentamente.</p>

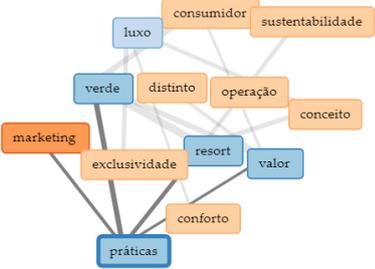
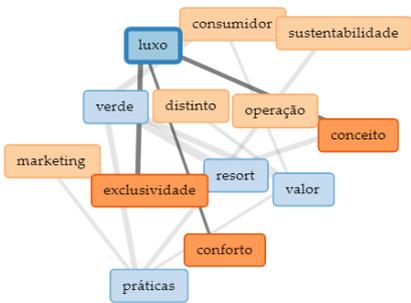
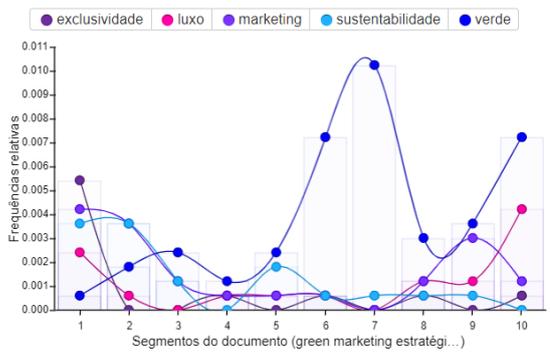
## Quadro 22 – Entrevista I

(continuação)

Resultados I		Interpretações I																																				
<p align="center"><b>Palavras mais citadas</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Termo</th> <th>Contagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>verde</td><td>66</td></tr> <tr><td>2</td><td>resort</td><td>57</td></tr> <tr><td>3</td><td>práticas</td><td>31</td></tr> <tr><td>4</td><td>marketing</td><td>27</td></tr> <tr><td>5</td><td>consumidor</td><td>21</td></tr> <tr><td>6</td><td>green</td><td>21</td></tr> <tr><td>7</td><td>sustentabilidade</td><td>21</td></tr> <tr><td>8</td><td>conceito</td><td>19</td></tr> <tr><td>9</td><td>luxo</td><td>19</td></tr> <tr><td>10</td><td>padrão</td><td>17</td></tr> <tr><td>11</td><td>sustentável</td><td>16</td></tr> </tbody> </table>			Termo	Contagem	1	verde	66	2	resort	57	3	práticas	31	4	marketing	27	5	consumidor	21	6	green	21	7	sustentabilidade	21	8	conceito	19	9	luxo	19	10	padrão	17	11	sustentável	16	<p>O presente corpus possui 1 documento com 5.575 palavras (na sua integralidade, contendo os termos acessórios e de conexões gramaticais); densidade vocabular: 0.260; índice de legibilidade: 13.593; média de palavras por frase: 21.9; e palavras mais citadas no corpus: verde (66); resort (57); práticas (31); marketing (27); consumidor (21).</p>
	Termo	Contagem																																				
1	verde	66																																				
2	resort	57																																				
3	práticas	31																																				
4	marketing	27																																				
5	consumidor	21																																				
6	green	21																																				
7	sustentabilidade	21																																				
8	conceito	19																																				
9	luxo	19																																				
10	padrão	17																																				
11	sustentável	16																																				
<p align="center"><b>Links</b></p> 		<p>O recurso <i>Links</i> permitiu visualizar como de fato os termos mais citados se relacionam e se conectam no texto. Os mais relevantes foram: Verde, Resort, Práticas, Valor e Luxo, conectando-se com os subtermos Exclusividade, Conforto, Marketing, Conceito, Operação, Distinto, Consumidor e Sustentabilidade.</p>																																				
<p align="center"><b>Conexões com Verde</b></p> 		<p>O termo mais citado, o Verde, faz conexão direta com os termos Resort, Valor e Práticas e com o subtermo Consumidor.</p> <p>O resort, ao primar pelas boas práticas verdes, contribui, naturalmente, para a geração de um valor distinto na percepção do consumidor com preocupações ambientais.</p>																																				
<p align="center"><b>Conexões com Resort</b></p> 		<p>O termo Resort está linkado diretamente com os termos Verde e Práticas, e com os subtermos Conceito e Sustentabilidade</p> <p>A fim de alcançar a um nível superior em sustentabilidade, o resort adotou o conceito verde, mesmo que sutil e complementar ao seu conceito original - exclusividade e luxo.</p>																																				

Quadro 22 – Entrevista I.

(conclusão)

Resultados I	Interpretações I
<p style="text-align: center;"><b>Conexões com Práticas</b></p> 	<p>O termo Práticas faz conexão direta com os termos Resort, Valor, Verde e com o subtermo Marketing.</p> <p>O valor verde gerado a partir das práticas verdes e sustentáveis do resort ainda não se tornaram efetivos em suas estratégias de marketing.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Conexões com Valor</b></p> 	<p>O termo Valor está conectada diretamente com os termos Verde e Práticas e com os subtermos Distinto e Consumidor.</p> <p>As práticas verdes geram um valor distinto, no entanto, ainda não são fatores decisivos que possam influenciar no comportamento do consumidor.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Conexões com Luxo</b></p> 	<p>O termo Luxo está linkado diretamente com os subtermos Conceito, Exclusividade e Conforto.</p> <p>O Ponta dos Ganchos <i>Exclusive</i> Resort posiciona sua marca hoteleira baseando-se nos conceitos luxo, exclusividade e conforto.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Tendências</b></p> 	<p>O termo Exclusividade, destacado em roxo, manteve-se constante em quase todos os momentos da entrevista, apenas não aparecendo no ponto 3. No entanto, sua frequência foi mais destacada no ponto 1, após, sua frequência apresentou-se reduzida. O termo Luxo, em rosa, comportou-se de forma distinta, sendo comentado com uma frequência relevante no início da entrevista, diminuindo entre os pontos 3 e 7, mas, ao final, retornou e tornou-se um dos destaques. O termo Marketing, em violeta, iniciou a entrevista em destaque, todavia, só se mostrou relevante novamente nos pontos 8, 9 e 10. O termo Sustentabilidade, em azul claro, apareceu em todos os pontos do gráfico das frequências, do 1 ao 10, e seu destaque foi nos pontos 1 e 2. Já o termo Verde, em azul marinho, foi o mais relevante no gráfico, liderou a frequência em quase todos os pontos, principalmente do 3 ao 10, marcando sua importante relevância ao estudo.</p>

Fonte: Elaborado pela autora. Gráficos e tabelas elaborados via *Voyant Tools*<sup>33</sup> (2022).

Com base na análise qualitativa das entrevistas, destacam-se alguns entendimentos de maior importância:

- a) O resort, ao primar pelas boas práticas verdes, contribui, naturalmente, para a geração de um valor distinto na percepção do consumidor com preocupações ambientais. Esse entendimento remete à proposição teórica de Shanti & Joshi (2021), que defende que o valor advindo das práticas verdes gera, na mente do consumidor, uma imagem verde positiva acerca da marca hoteleira. Além disso, também corresponde a proposição teórica de Papista & Dimitriadis (2019), a qual relata que as práticas verdes tendem atender um consumidor preocupado em expressar suas preocupações ambientais através de seu comportamento de consumo.
- b) A fim de alcançar um nível superior em sustentabilidade, o resort adotou o conceito verde, mesmo que sutil e complementar ao seu conceito original - exclusividade e luxo. Esse entendimento ilustra a proposição teórica de Hepper *et al.* (2017), que destaca a importância do resort buscar constantemente níveis de sustentabilidade mais elevados em seus processos.
- c) O valor verde gerado a partir das práticas verdes e sustentáveis do resort ainda não se tornou efetivo em suas estratégias de marketing. Esse entendimento explana seu parecer dissonante às proposições teóricas de Seramim *et al.* (2017) e de W.G.B.C (2022). Aquela, quando discorda que o posicionamento da imagem organizacional e sua reputação estão intimamente ligadas às práticas verdes, pois acredita que o valor percebido de seu produto hoteleiro compreende seus conceitos centrais. Este, quando dissente sobre a efetividade de se apoiar em elementos verdes da essência do conceito *green building* para posicionar sua marca hoteleira, já que não o considera um diferencial, apenas um complementar ao seu produto de luxo.
- d) As práticas verdes geram um valor distinto, no entanto, não são fatores decisivos que possam influenciar no comportamento do consumidor. Esse entendimento clarifica a proposição teórica de Lopes & Freitas (2016), que sugere que os consumidores estão em um processo de transformação no sentido de apresentar valores mais verdes, mas as suas atitudes e comportamentos ainda não possuem relevância significativa acerca da questão ambiental. Para mais, também explicita sua dissonância em relação à proposição

---

<sup>33</sup><https://voyant-tools.org/>

teórica de Millan *et al.* (2018), que coloca que é a marca verde que influencia o consumidor em seu comportamento e intenção de compra.

- e) O Ponta dos Ganchos *Exclusive* Resort posiciona sua marca hoteleira baseando-se nos conceitos exclusividade, luxo e conforto. Esse entendimento esclarece que o resort não adotou o posicionamento verde como aconselhado pelas proposições teóricas de Papista & Dimitriadis (2019) e de Han (2020), visto que os autores defendem que o modo mais eficaz de posicionar a marca hoteleira é por meio das práticas do *green marketing*.

Posto isso, essa análise, além de beneficiar nas interpretações e no entendimento da teoria, possibilitou uma apresentação ilustrativa dos temas tratados nas entrevistas.

#### 4.2.8.2 *Análise das proposições teóricas*

Nesta seção, os dados primários e secundários coletados na pesquisa de campo são associados às proposições teóricas levantadas no referencial teórico (ALVES-MAZZOTI & GEWANDSZNAJDER, 2004; YIN, 2015). Desse modo, é apresentado como as proposições teóricas identificadas acerca do *green marketing*, comportamento do consumidor verde e posicionamento verde se apresentam e se materializam nas práticas da organização investigada. As proposições teóricas centrais do estudo estão evidenciadas nos trabalhos de Lopes & Freitas (2016), Hepper *et al.* (2017), Shanti & Joshi (2021), Miroslava (2019), Bernadelli Jr. *et al.* (2014), Zhang *et al.* (2020), Han (2020), Millan *et al.* (2018), Braga Júnior *et al.* (2016 e 2018), Barbosa & Félix (2018), Gutiérrez (2020), Soares *et al.* (2016), Seramim *et al.* (2017), Papista & Dimitriadis (2019), Miroslava (2019), Barbosa & Félix (2018) e *World Green Building Council* (2022).

##### a) *Green Marketing*

As investigações apontam que a preocupação ambiental está presente no DNA do Ponta dos Ganchos e ser *green* faz parte da sua identidade e cultura, todavia, o *green marketing* não funciona como uma estratégia planejada. Portanto, mesmo o *green marketing* não ser considerado o foco das estratégias de marketing do resort, ele acontece por meio das práticas verdes e conscientes que adota em sua operação hoteleira. Isso se demonstra evidente quando o resort cria ou implementa algum projeto, ação ou prática verde. Ao observar que se efetivou e que realmente combina com sua identidade, comunica-os de forma natural. Nesse ponto, o diretor explica que objetivo do marketing é divulgar aquilo que é o seu diferencial, pois, para ele, ser sustentável e estar de acordo com as melhores práticas tende a ser uma obrigação. Ele

até considera o *green marketing* importante para potencializar uma vantagem competitiva, mas não fundamental para promover seu produto de luxo, divergindo-se da literatura apresentada na proposição teórica de Lopes & Freitas (2016). Nela, os autores defendem que o *green marketing* é fundamental para potencializar a vantagem competitiva organizacional.

Deste modo, após a constatação da existência do *green marketing*, mesmo que de forma complementar, buscou-se saber em que nível de maturidade em sustentabilidade essas práticas e estratégias se encontram, como aconselhado na proposição teórica de Hepper *et al.* (2017). De acordo com o diretor, o nível de maturidade das práticas verdes e sustentáveis do resort são classificadas em três níveis, o gerenciado, o estratégico e o sistêmico, variando de acordo com a atividade analisada. Nesse ponto, o diretor coloca que até poderiam ser mais verdes e conscientes, todavia, não pode abrir mão de implementar uma certa melhoria na operação só porque ela não é sustentável. Confessa que para manter o padrão de seu produto hoteleiro de luxo, muitas vezes, precisa recorrer a materiais que fogem de um padrão verde e consciente. Destaca que isso acontece devido à uma grande deficiência da região em não ter a capacidade de ofertar recursos mais limpos e economicamente sustentáveis cotidianamente, tornando inviável abster-se de certos materiais, mas que, certamente, sempre que lhe é possível, suas escolhas são pelo melhor material e aquele que possui o menor impacto ambiental negativo. O diretor acredita que a sustentabilidade é o equilíbrio desses fatores.

Para mais, na proposição teórica de Shanti & Joshi (2021), o recomendado é as práticas verdes e as iniciativas de *green marketing* estarem em conexão às estratégias de marketing, de marcas e de sustentabilidade, equivalente ao trabalhado no resort. Logo, toda tomada de decisão acerca das práticas verdes é compartilhada entre proprietário, diretora de marketing e diretor geral de operações, sendo elas adotadas em todos os setores, bem como aconselhado na proposição teórica de Han (2020). No Ponta dos Ganchos, primeiro identifica-se a tendência, após se examina a sua viabilidade e, se realmente combina com a proposta do produto, uma decisão compartilhada é tomada.

Ainda, o diretor afirma que estão sempre em busca de soluções inteligentes para aprimorar os processos e práticas, otimizar a operação e serem mais sustentáveis, igual ao proposto na proposição teórica de Miroslava (2019). Nesse ponto, a teoria ainda esclarece que a perspectiva de luxo mudou em decorrência das transformações recentes nas demandas do segmento hoteleiro, em resposta às tendências de um turismo mais verde e consciente, tornando comuns as práticas verdes em resorts de luxo. A literatura coloca que um resort de luxo é aquele que se dedica à preservação do meio ambiente por meio de atitudes conscientes e responsáveis,

aspecto que se coincide com o cenário observado, visto que os atributos verdes e sustentáveis que o Ponta dos Ganchos possui, possivelmente, o torna mais atraente aos visitantes.

Outro ponto conflitante à literatura é discordar da importância do uso de selos/certificações verdes para tornar as práticas verdes efetivas, como defendido na proposição teórica de Bernadelli Jr. *et al.* (2014). O Ponta dos Ganchos optou por não mais adotá-los, pois identifica ser mais uma ferramenta burocrática do que efetiva. Considera mais importante investir na monitorização do consumo, na adaptação à essência do padrão *green building* e na adoção das práticas verdes e sustentáveis. Além disso, optou por criar parcerias com associações de resort/hotéis de luxo, pois acredita que fazem papel similar aos selos/certificações, chancelando seu produto. Ademais, considera que a essência do padrão *green building* complementa a sua proposta de atendimento (W.G. B. C., 2022), ressignificando o conceito de luxo (MIROSLAVA, 2019). O diretor ainda destaca que a essência desse padrão resulta em melhorias tanto no ambiente, quanto na economia de custos e de recursos naturais, atributos coincidentes aos percorridos nas proposições teóricas de Zhang *et al.* (2020) e W.G.B.C. (2022).

#### b) Comportamento do Consumidor Verde

Após apreender sobre os elementos que integram o conceito *green marketing* no contexto hoteleiro do Ponta dos Ganchos, dirigiu-se a atenção da investigação para o comportamento do consumidor. Assim sendo, foi observado que o resort tem como principal objetivo atrair consumidores que buscam pelo luxo, pela exclusividade, pelo conforto e pelo status, e, por estes, eventualmente, possuírem certa preocupação ambiental, tende a manifestar também um certo interesse em atender o consumidor verde e consciente. Nesse sentido, o diretor destaca que por mais que acredite que seus visitantes estão em um processo de transformação no sentido de apresentar atitudes de consumo mais conscientes, observa que nem sempre isso se reflete em seu comportamento, confirmando o relatado na proposição teórica Lopes & Freitas (2016). O diretor ressalta a importância do consumidor verde, pois recebe alguns visitantes com tais características, mas confessa ser ainda uma porcentagem mínima se comparada aos visitantes convencionais. Todavia, o resort está sempre aberto a apresentar suas práticas e projetos verdes e seus funcionários sempre dispostos a interagir sobre o tema com aqueles que manifestam tal interesse. Também declara que ainda não há iniciativa ou intenção de estimular o visitante no engajamento ao consumo verde e consciente. O diretor afirma que não há essa pretensão, pelo menos não por enquanto. Assim, foi confirmado que a adoção das

práticas verdes não acontece em decorrência de uma demanda do consumidor, mas sim por uma consciência ambiental que o próprio resort foi adquirindo com o tempo.

Aliás, constatou-se que o que mais influência no comportamento e intenção de compra de seus visitantes são os conceitos exclusividade, luxo, qualidade e conforto, posição que se difere do apresentado na proposição teórica de Millan *et al.* (2018), pois, para os autores, as práticas verdes são suficientes para motivar tal consumo. Por outro lado, no que diz respeito as avaliações positivas, o diretor admite que as práticas do *green marketing* contribuem na percepção positiva acerca do resort, indo ao encontro do abordado na proposição teórica de Gutiérrez (2020).

Foi também destacado que é o seu atendimento distinto e personalizado que desperta no visitante a intenção de revisitar, a intenção de oferecer recomendações positivas a outros e a disposição de pagar um valor *premium* pelo produto de luxo. No cenário do resort, as práticas verdes são relevantes, mas não absolutas para despertar esses comportamentos. Posição que contraria as proposições teóricas de Shanti & Joshi (2021) e Zhang *et al.* (2020), configurando mais um ponto divergente à literatura visitada, visto que os autores defendem ser as práticas do *green marketing* responsáveis pelo despertar de tais intenções.

Logo, de acordo com o diretor, estar associado ao Virtuoso, ao *Brazilian Luxury Travel Association (blta)* e a *Leading Hotels* é mais relevante na decisão de compra do visitante e na manifestação do sentimento de confiança na marca hoteleira do que o preconizado pela literatura do *green marketing* por meio da proposição teórica de Braga Júnior *et al.* (2016). Para os autores, a manifestação do sentimento de confiança na marca hoteleira se dá por meio das boas práticas do *green marketing*, representando, portanto, outro ponto contrário a teoria levantada.

Ademais, sobre a percepção do consumidor em relação a relevância do selo/certificação verde como um mecanismo intermediário entre o produto/serviço verde e sua decisão de compra, o diretor também se posiciona diferente do colocado na proposição teórica de Barbosa & Félix (2018). Para ele, especificamente no caso do resort, a visita não se dá por causa do selo/certificação verde, até porque não mais utilizam. E nem por serem ecologicamente corretos. A visita acontece porque este consumidor percebe a qualidade, o conforto e o status da marca hoteleira de luxo.

c) Posicionamento Verde

No que diz respeito as estratégias de posicionamento, também foi identificado várias dissonâncias daquilo proposto na teoria. Foi possível compreender que o Ponta dos Ganchos não se posiciona como um resort verde, pelo menos por enquanto. A estratégia de posicionamento da sua marca hoteleira é baseada nos conceitos exclusividade e luxo, no entanto, até considera que as práticas verdes, quando bem elaboradas, podem gerar um valor distinto para os visitantes, funcionários e comunidade, igual o preconizado na proposição teórica de Soares *et al.* (2016). O diretor destaca que o que mais influência sua imagem e reputação também não são suas práticas verdes e sustentáveis, como defende a proposição teórica de Seramim *et al.* (2017), mas sim a qualidade do produto turístico, a relação custo-benefício e o serviço personalizado ofertado.

Diante disso, o diretor acentua que, apesar do *green marketing* não ser oficialmente praticado em sua estratégia, adotado apenas de forma complementar, desafia o profissional de marketing em muitos fatores, como no cuidado em não cometer o *greenwashing*, como aconselhado na proposição teórica de Braga Júnior *et al.* (2018), por isso a atenção é reforçada ao comunicar suas práticas verdes. E, por não considerar o *green marketing* um diferencial competitivo efetivo, discorda da proposição teórica de Papista & Dimitriadis (2019).

Por conseguinte, mesmo não se intitulando um resort verde (HAN, 2020), se coloca com um resort amigo da natureza, pois considera ser um processo longo e cuidadoso, mas, ao estar engajado na preservação do meio ambiente, na busca pelo correto modo de operar – o movimento “onda verde” (BARBOSA & FÉLIX, 2018) - e em ações em favorecimento a comunidade (MIROSLAVA, 2019), comporta-se de forma legítima e suas preocupações ambientais comunicam, de forma sutil e casual, características de um posicionamento verde.

Posto isso, consideraram-se satisfatórias as informações discorridas nesta seção.

### 4.3 RELATÓRIO CASO III: *SURFLAND* BRASIL CLUBE E RESORT

Figura 11 – Logo da Marca da *SurfLand* Brasil.



Fonte: Google Images<sup>34</sup> (2022).

#### 4.3.1 Fontes de informação consultadas

As fontes de informações consultadas para a realização do Relatório Caso III: *SurfLand* Brasil Clube e Resort foram arquivos, documentos e páginas da *internet* – fontes secundárias; e entrevistas em profundidade – fontes primárias.

##### 4.3.1.1 Arquivos, documentos e páginas da internet

Compartilhados pelos entrevistados via e-mail: PDFs personalizados e ilustrativos utilizados nas apresentações online do produto turístico e nas vendas – Não Publicados.

Páginas da *internet* e redes sociais consultadas:

- ✓ SURFLAND BRASIL. Homepage, 2022. Disponível em:  
<https://surflandbrasil.com.br/>. Acesso em 14 set. 2022.
- ✓ @surflandbrasil, Instagram. Disponível em:  
<https://www.instagram.com/surflandbrasil/>. Acesso em 14 set. 2022.
- ✓ @surflandbrasil, Facebook. Disponível em:  
<https://www.facebook.com/surflandbrasil>. Acesso em 14 set. 2022.
- ✓ WAVE COMUNICA. SurfLand Brasil, Garopaba. **Blog**. Disponível em:  
<https://blog.surflandbrasil.com.br/>. Acesso em 14 set. 2022.

Revistas Eletrônicas:

---

<sup>34</sup> <https://surflandbrasil.com.br/>

- ✓ POR REDAÇÃO. SurfLand Brasil: Identidade Ambiental para resort inédito de ondas. **Gad**. Disponível em: <https://www.gad.com.br/cases/surfland-brasil/>. Acesso em 14 set. 2022.
  - ✓ REDAÇÃO WAVES. Tag: SurfLand Brasil. **Waves**. 08/09/2022. Disponível em: <https://www.waves.com.br/tag/surfland-brasil/>. Acesso em 14 set. 2022.
  - ✓ BARBOSA, M. SurfLand, resort de ondas artificiais de Garopaba, firma acordo com grupo Átrio para gestão hoteleira. **O Globo**. 05/06/2022. Disponível em: <https://blogs.oglobo.globo.com/capital/post/surfland-resort-de-ondas-artificiais-de-garopaba-firma-acordo-com-grupo-atrrio-para-gestao-hoteleira.html>. Acesso em 14 set. 2022.
  - ✓ REDAÇÃO WAVEGARDEN. SurfLand Brasil com a *Wavegarden Cove* planejada para Garopaba, com Gabriel Medina como principal embaixador. **Wave Garden**. 10/06/2019. Disponível em: <https://wavegarden.com/surfland-brasil-featuring-the-wavegarden-cove-planned-for-garopaba-brazil-with-gabriel-medina-as-lead-ambassador/>. Acesso em 14 set. 2022.
  - ✓ REDAÇÃO WAVEGARDEN. Sustainability. **Wave Garden**. Disponível em: <https://wavegarden.com/sustainability/>. Acesso em 14 set. 2022.
  - ✓ OCEANO. Surf Talentos. **Oceano**. Disponível em: <https://www.oceano.joinville.br/surf-talentos/>. Acesso em 14 set. 2022.
  - ✓ FECASURF. Circuito Surf Talentos Oceano 2022. **Fecasurf**. 17/08/2022. Disponível em: <https://www.fecasurf.com.br/circuito-surf-talentos-oceano-2022-divulga-novas-datas/>. Acesso em 14 set. 2022.
  - ✓ REDAÇÃO SURFEMAIS. SurfLand Brasil: live debate gestão ambiental com Ricardo Bocão e Liege Ferreira. 2020. Disponível em: <https://surfemais.com.br/brasil/surfland-anuncia-live-sobre-a-primeira-piscina-de-ondas-no-brasil/>. Acesso em 14 set. 2022.
- YouTube:*
- ✓ <https://youtu.be/hAgIM16v5g8>
  - ✓ <https://youtu.be/RQfZ6ZFthSk>
  - ✓ [https://youtu.be/apO2zf8g\\_GE](https://youtu.be/apO2zf8g_GE)

*Google Earth:*

- ✓ <https://earth.google.com/web/search/Surfland+Brasil+-+Garopaba,+Garopaba+-+SC/>

#### 4.3.1.2 Entrevistas

Foi realizada a entrevista com Duda Tedesco, ambientalista e idealizador do projeto *SurfLand* Brasil Clube e Resort, no dia 12 abril de 2022, às 19hs. Sendo, nessa entrevista, concentradas as principais Questões de Pesquisa deste caso. Após, no dia 2 de setembro de 2022, às 11hs, realizou-se a entrevista com Liege Chiaradia, arquiteta e idealizadora do projeto. O intuito de entrevistá-la foi de, além de se tratar de uma das mais envolvidas na elaboração das práticas verdes, compreender como a temática ambiental é planejada e executada sob sua perspectiva, o que favoreceu nas interpretações. As entrevistas foram anexadas, na sua integralidade, junto ao Apêndice deste estudo.

#### 4.3.2 Histórico

A *SurfLand* Brasil é o primeiro clube e resort com piscina de ondas no mundo. Projetada para garantir patrimônio vitalício, melhores momentos em família e férias na praia para a vida toda. Tudo conversando em perfeita harmonia e equilíbrio com a natureza. Com o sistema multipropriedade, é considerada um patrimônio imobiliário mais acessível, inteligente e sustentável. O projeto é resultado de um sonho idealizado pelo CEO André Giesta.

Com o surf em seu DNA, a marca conta com o apoio de muitos influenciadores do mundo dos esportes, como os embaixadores Gabriel Medina (3x campeão mundial de surf), Ricardo Bocão (surfista profissional e comunicador), Pedro Barros (6x campeão do *Xgames*), Flávio Canto (medalhista olímpico, surfista e apresentador), Família Nalu, Fábio Gouveia e família, Carlos Burle e família, Renan Rocha, Teco Padaratz e família, entre outros. Todos engajados no conceito e dispostos a interagir nas experiências ofertadas pela marca. Além de todo contexto que envolve prática esportiva, área verde, sustentabilidade e alto padrão, a *SurfLand* Brasil Clube e Resort é considerada a evolução da casa de praia.

A Figura 12 a seguir ilustra essa estrutura:

Figura 12 – A *SurfLand* Brasil Clube e Resort.



Fonte: Google Images<sup>35</sup> (2022).

O conceito da *SurfLand* Brasil Clube e Resort é inspirado na fluidez da água. Todos os detalhes, desde os ambientes internos, externos e o paisagismo, seguem um padrão que envolve a valorização do movimento, das formas orgânicas e da natureza, sendo esta sua grande protagonista. Toda a infraestrutura foi desenvolvida com foco na preservação ambiental. Considerado um lugar de vida solar, conectado à natureza em todos os seus aspectos. Essa é sua essência. São 451 mil m<sup>2</sup> de área total, sendo que apenas 11% do terreno é de área habitacional construída e 300 mil m<sup>2</sup> de mata nativa preservada.

Situada em uma localização privilegiada, próxima dos principais atrativos turísticos do surf de Santa Catarina, em Garopaba. A *SurfLand* Brasil é considerada muito mais que um clube e resort, é uma comunidade formada por pessoas que acreditam que compartilhar alegria e alto-astral resulta em uma melhor qualidade de vida.

---

<sup>35</sup><https://www.instagram.com/surflandbrasil/>

A Figura 13 a seguir ilustra um de seus conceitos sustentáveis:

Figura 13 – Paisagismo Orgânico.



Fonte: Google Images<sup>36</sup> (2022).

A principal experiência ofertada pela *SurfLand* Brasil Clube e Resort é a *Wavegarden Cove 2.0*, que prima pelo conceito “surf para todos”. Nela, as ondas podem ser reguladas para diversos níveis de habilidade, criando um ambiente controlado, seguro, diferente e complementar à experiência do surf em mar aberto. As ondas são formadas em 4 áreas dentro da enseada: 2 áreas de recife e 2 de baía. A grande variedade de ondas de alta frequência nas diferentes áreas de surf torna a *Cove* ideal para aprendizado, diversão ou para o treinamento de alta performance. Tudo funciona como uma espécie de barreira mecânica. A água da piscina é empurrada até determinado ponto por essa máquina. Com isso, a energia do movimento realizada por esse mecanismo se dissipa na água e forma as ondas.

O equipamento é destaque mundial em eficiência energética, prezando pelo cuidado ambiental e qualidade para seus usuários. A *Wavegarden Cove 2.0* é focada em

---

<sup>36</sup><https://www.instagram.com/surflandbrasil/>

sustentabilidade, considera fatores como transporte, biodiversidade, ruído, luz e energia para analisar o impacto potencial no local. Entre suas ações, busca implementar uma estratégia de drenagem sustentável, otimizando áreas verdes.

A Figura 14 a seguir ilustra a *Wavegarden Cove 2.0*:

Figura 14 – *Wavegarden Cove 2.0*.



Fonte: Google Images<sup>37</sup> (2022)

Uma das principais intenções do clube e resort é disseminar a cultura do surf. E, com esse intuito, a *SurfLand* Brasil Clube e Resort desenvolve parcerias com a fim de incentivar a prática do esporte e manter viva sua cultura, como com a ONG Eco Garopaba, que transforma garrafas pets em pranchas de surf e com o Projeto Surf Talentos Oceano, que promove eventos, campeonatos e futuros atletas profissionais. A busca por alternativas para promover a responsabilidade social, a saúde e o bem-estar de todos os envolvidos é um trabalho constante do clube e resort.

---

<sup>37</sup><https://www.instagram.com/surflandbrasil/>

A Figura 15 a seguir ilustra sua parceria com o Projeto Surf Talentos Oceano:

Figura 15 – Surf Talentos Oceano.



Fonte: Google Images<sup>38</sup> (2022).

Além disso, o clube e resort oferta outras experiências como o skate, o judô, o tênis, a vida solar, o *lifestyle* e o consumo consciente. Aliás, contemplará o maior *Skate Park* da América Latina, idealizado pelo embaixador Pedro Barros. Integra rampas, obstáculos e transições que garantem diversão e treinamento para todos os níveis.

Portanto, surf, sustentabilidade e inovação são os *core business* da marca. O clube e resort combinou o ineditismo de ser o primeiro do mundo com uma piscina de ondas artificiais com a vida em equilíbrio com o meio ambiente. Por ser um empreendimento que respeita a natureza, adotou medidas conscientes para manter esse compromisso. Toda a estrutura que dá suporte aos serviços ofertados é inspirada na Agenda 2030 e nos 17 Objetivos do

---

<sup>38</sup><https://www.instagram.com/surftalentosoceano/>

Desenvolvimento Sustentável, a qual anseia contribuir no combate as alterações climáticas e gerar um equilíbrio ambiental, social e econômico e tornar possível às futuras gerações as mesmas condições.

Assim, a *SurfLand* Brasil Clube e Resort transmite os valores que adotou como prioridades: a prática e o aperfeiçoamento do surf e dos demais esportes por todos os membros da família e que todos possam compartilhar desses momentos juntos, o cuidado com a saúde física e mental de todos os integrantes, a campanha a favor da vida solar e a sustentabilidade do planeta, configurando um *lifestyle* consciente, saudável e verde.

Nas próximas seções, é apresentado como cada unidade de análise investigada – *green marketing*, comportamento do consumidor verde e posicionamento verde – se manifesta na estrutura operacional, na gestão e nas estratégias organizacionais.

### 4.3.3 Análise do composto de marketing

A partir dos arquivos, documentos e páginas da *internet* foi possível identificar como se apresenta o composto de marketing de serviços - produto, precificação, praça, promoção, pessoas, processos, produtividade e perfil – denominados 8 P's (ETI, 2020) da *SurfLand* Brasil Clube e Resort. De maneira a apoiar a síntese e entendimento das variáveis de controle e do composto de marketing identificadas na pesquisa de campo, foi desenvolvido o Quadro 23 a seguir:

Quadro 23 – Composto de Marketing de Serviços.

(continua)

8 P's de Marketing de Serviço	
Produto <sup>39</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compreende 451 mil m<sup>2</sup>, sendo que apenas 11% do terreno é de área habitacional construída disponível para o lazer e acomodação, e 300 mil m<sup>2</sup> de mata preservada;</li> <li>✓ Apartamentos: 278 apartamentos, em sete prédios batizados como Ferrugem, Rosa, Vermelha, Barra, Ouvidor, Silveira e Siriú, em homenagem às praias mais bonitas da região;</li> <li>✓ O <i>Kidsland</i>, local exclusivo para atividades infantis para crianças até 8 anos;</li> <li>✓ O <i>Sports Park</i>, composto por quadras de Tênis, <i>Beach Tennis</i>, Futebol e Poliesportiva;</li> <li>✓ O <i>Skate Park</i>, pista de alto nível, desenvolvida pelo multicampeão Pedro Barros;</li> <li>✓ O <i>SPA</i>, que integra tratamentos estéticos e terapias de relaxamento;</li> <li>✓ O <i>Training Center</i>, com exercícios funcionais, alongamento e <i>Yoga</i>;</li> <li>✓ Áreas de Convivência, que contemplam uma gastronomia diversificada e lojas;</li> <li>✓ O Museu do Surf;</li> <li>✓ Aulas de Surf;</li> <li>✓ A <i>Wavegarden .Cove 2.0</i> – a principal atração.</li> </ul>

<sup>39</sup> Ilustrações disponíveis em: <https://youtu.be/EEuFuZRS9eY>; <https://surflandbrasil.com.br/>.

## Quadro 23 – Composto de Marketing de Serviços.

(conclusão)

8 P's de Marketing de Serviço	
Precificação <sup>40</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atualmente, as frações partem de R\$ 89.000,00. Cada fração contém 14 diárias anuais;</li> <li>✓ Clube, resort, piscina de ondas artificiais, parque de esportes e outras atrações. É a evolução da casa de praia. Um ambiente para férias de qualidade, seguro e conectado com a natureza. Economia compartilhada e investimento sustentável e inteligente. Essa é a imagem usada para manifestar o seu valor <i>premium</i>.</li> </ul>
Praça <sup>41</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Local: Praia de Garopaba, Santa Catarina - Brasil.</li> <li>✓ Canal direto: representado pela Central de Investimentos;</li> <li>✓ Canal indireto: com auxílio dos corretores de imóveis – Gralha Imóveis.</li> </ul>
Promoção <sup>42</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O site;</li> <li>✓ O <i>Instagram</i> - @surflandbrasil;</li> <li>✓ O <i>Facebook</i> - @resortcostao;</li> <li>✓ O <i>Blog</i> – <i>SurfLand</i> Brasil, Garopaba;</li> <li>✓ Grupo SAL (Publicidade e Propaganda).</li> </ul>
Pessoas <sup>43</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Os colaboradores são considerados parte da família. Para a <i>SurfLand</i> Brasil, sua equipe também precisa estar em conexão e equilíbrio com a marca;</li> <li>✓ Treinamento e capacitação tradicional, vida saudável, desenvolvimento e sustentabilidade;</li> <li>✓ Consumidores: Família <i>SurfLand</i> - A Família Esportista - tratamento familiar; busca compreender suas necessidades e desejos, pois o objetivo é ofertar experiência. Cuidado especial àqueles que manifestam preocupação ambiental.</li> </ul>
Processos <sup>44</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ações, processos e práticas com mínimo impacto ambiental;</li> <li>✓ Adaptações conscientes;</li> <li>✓ Padrão <i>green</i> em edificações;</li> <li>✓ Ações de preservação e desenvolvimento ao espaço natural ocupado;</li> <li>✓ ETE, tratamento dos resíduos, coleta seletiva do lixo, uso de composteiras; energia solar; captação da água da chuva;</li> <li>✓ Projetos de gastronomia e eventos conscientes e sustentáveis, entre outros.</li> </ul>
Perfil	<p>Evidências físicas facilmente observáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Na estrutura: resort padrão 5 estrelas que integra adaptações conscientes e sustentáveis;</li> <li>✓ No ambiente externo: vegetação preservada;</li> <li>✓ Atua apoiado nos conceitos surf, <i>lifestyle</i> e vida solar.</li> </ul>
Produtividade <sup>45</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Opera de acordo com os princípios da sustentabilidade;</li> <li>✓ DNA do surf;</li> <li>✓ Vencedora do prêmio <i>A'Design Award and Competetition 2020-2021</i>, referência mundial em design.</li> <li>✓ Promovido por revistas: <i>Gad</i>; <i>Waves</i>; <i>O Globo</i>; <i>WaveGarden</i>;</li> <li>✓ Classificado como o empreendimento hoteleiro mais inovador do país.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

<sup>40</sup> Ilustração disponível em: <https://youtu.be/ipimGvdAmfU>.

<sup>41</sup> Ilustração disponível em: [https://earth.google.com/web/search/Surfland+Brasil+-+Garopaba,+Garopaba+-+SC](https://earth.google.com/web/search/Surfland+Brasil+-+Garopaba,+Garopaba+-+SC;);

<sup>42</sup> Ilustrações disponíveis em: <https://surflandbrasil.com.br/>; <https://www.instagram.com/surflandbrasil/>;

<sup>43</sup> Ilustração disponível em: <https://www.instagram.com/familiasurflandbrasil/>.

<sup>44</sup> Ilustração disponível em: <https://youtu.be/RQfZ6ZFthSk>

<sup>45</sup> Ilustração disponível em: <https://youtu.be/Svo-c84JnGI>; entre outros.

Assim, com a identificação das variáveis de controle e do composto de marketing, presume-se ter contribuído na obtenção de um conhecimento necessário para construir uma análise consistente dos dados coletados na pesquisa de campo, além de favorecer na compreensão das relações apresentadas a seguir.

#### 4.3.4 Estrutura de gestão de marketing

A gestão de marketing da *SurfLand* Brasil Clube e Resort é realizada pelo Grupo SAL. Da estratégia à vinculação, são eles que definem e cuidam de cada detalhe que é publicado e comunicado. São responsáveis por transformar os valores da marca em publicidade. No entanto, todo discurso, conceitos estratégicos e atitudes que vinculam a marca à sustentabilidade são pensados pelos idealizadores do projeto, em especial, pela arquiteta e urbanista Liege Chiaradia.

As estratégias de marketing da *SurfLand* Brasil Clube e Resort são focadas no segmento do esporte, em especial o surf, todavia, envolvem o tema meio ambiente e sustentabilidade, as quais remetem à ideia das práticas do *green marketing*, sendo estas praticadas de forma intencional e planejada. Logo, optam em fazer das práticas verdes e conscientes conteúdo de divulgação.

*O green marketing é o tema do lifestyle planejado para ser vivido em um clube de esportes, no qual 90% das pessoas, surfistas e demais esportistas, são considerados consumidores conscientes. O green marketing está na essência da SurfLand Brasil, trazendo o conceito lifestyle, o surf e a sustentabilidade para o DNA da marca desde a sua concepção. Mesmo sendo o esporte o nosso core business, a sustentabilidade tem papel efetivo nas estratégias, pois o público que o empreendimento anseia atingir é o consumidor verde e consciente. Portanto, o projeto é sustentável, o surfista é ambientalista, o consumo é consciente e o caminho é preservar.*

(Duda Tedesco)

E a tomada de decisão para a adoção das estratégias e iniciativas do *green marketing* acontece de forma compartilhada.

*Todas as decisões referente as práticas verdes e sustentáveis são compartilhadas e tudo é interligado. O projeto foi idealizado por toda a equipe, desde os sócios, os investidores, os idealizadores, os embaixadores, os prestadores de serviços de arquitetura e marketing.*

(Duda Tedesco)

Assim, em virtude da essência do *green marketing* fazer-se presente desde a concepção do projeto, é parte de sua cultura e considerada uma importante ferramenta de marketing para potencializar a vantagem competitiva da marca dentro do segmento hoteleiro da região. De acordo com Duda Tedesco, na *SurfLand* Brasil Clube e Resort, “[...] a cultura sustentável é concretizada. Eu sou ambientalista e André Giesta, o CEO, também, e tudo que ele faz dentro de Garopaba é muito sustentável. Acreditamos que isso gera uma vantagem competitiva”.

Portanto, o clube e resort compreende que a prática do *green marketing* vem a beneficiar, pois se trata da geração de um valor distinto para o consumidor, para a sociedade e para o ambiente natural a qual pertence, indo além da óptica do marketing tradicional (LOPES & FREITAS, 2016).

#### 4.3.5 Práticas de *green marketing*

O *green marketing* é a estratégia de marketing voltada ao processo de venda de produtos e serviços fundamentada em seus benefícios ao meio ambiente. A estratégia tende a vincular a marca a uma imagem ambientalmente consciente. No cenário hoteleiro, a prática do *green marketing* compõe-se de processos flexíveis, inovações, soluções e parcerias inteligentes, e a *SurfLand* Brasil Clube e Resort transmite operar nessa direção.

*No caso da SurfLand, as práticas verdes e sustentáveis acontecem em dois momentos distintos, porém complementares: etapa obra e etapa operação. A operação é algo que vai acontecer depois da obra concluída. Nela terão muitas práticas e ações integradas. Hoje, prevemos e planejamos inúmeras ações a fim de obter uma operação com menor custo e com maior sustentabilidade. A SurfLand está sendo construída para se adaptar ao modo de vida do surfista, que já tem essa essência de cuidar da praia, de fazer trilhas e da vida solar. Portanto, iremos engajar todos nessa consciência. Aliás, ainda existem muitos planos para ser implementados quando o clube e resort começar a operar.*

*(Liege Chiaradia)*

*[...] Além disso, é importante destacar que todo dia é dia de transformar e fazer alguma coisa melhor, seja para ganhar consumo consciente, seja para ganhar condição. Também acredito que o caminho para a sustentabilidade deve ser revisto diariamente, ou melhor, a cada momento. A SurfLand Brasil é exemplo disso. É um projeto muito bem pensado. O nosso green marketing consegue comunicar e seduzir o público que quer vivenciar o lifestyle e a vida solar de uma forma incrível.*

*(Duda Tedesco)*

Assim, o clube e resort busca soluções de gestão que sejam ambientalmente responsáveis, socialmente aceitas e economicamente adequadas, o que vai ao encontro dos princípios da sustentabilidade respeitando suas três dimensões: a ambiental com a preservação dos recursos, a social atuando de forma ética e a econômica desenvolvendo a região ocupada. Nesse caso, o clube e resort é motivado a operar baseado nesses pilares, visando a redução de riscos, redução de custos, aumento das receitas e fortalecimento da marca. Considera que essa abordagem representa um fator de diferenciação, bem como proporciona vantagem competitiva para a organização.

O Quadro 24 a seguir apresenta a descrição das práticas verdes e conscientes:

Quadro 24 – Práticas de *Green Marketing*.

<p>Perspectiva Ambiental<sup>46</sup></p>	<p><b>Replanteio de vegetação nativa e preservação da vegetação existente:</b> Redução da emissão de CO<sub>2</sub>;  <b>Edificações somente nos espaços livres da área empreendida:</b> Preservação da vegetação nativa;  <b>Gestão de resíduos:</b> Na etapa de desenvolvimento do projeto, utilizando placas de sinalização visando uma educação ambiental aos operários e um apelo ao comportamento ambientalmente consciente. Dentro do projeto arquitetônico, espaços destinados para a gestão de resíduos da operação. O objetivo é transformá-los em recursos para atividades e ações sustentáveis;  <b>Triagens própria:</b> Melhor aproveitamento dos resíduos;  <b>Uso de composteiras:</b> Benefícios: diminuição da demanda por aterros sanitários; redução da contaminação do solo, dos lençóis freáticos e da atmosfera; produção de fertilizante e adubo; redução dos custos da coleta de lixo; redução na emissão de gases poluentes;  <b>Sensores em torneiras:</b> Redução e controle do consumo de água;  <b>Reservatório de captação da água da chuva:</b> Reutilização da água em vasos sanitários e jardins;  <b>Estação de tratamento de efluentes (ETE):</b> Uma para o resort e outra para a piscina de ondas;  <b>Sistema de comunicação:</b> Campanha de conscientização sobre troca diária de toalhas e roupas de cama;  <b>Iluminação natural:</b> Redução do consumo de energia e um maior conforto térmico;  <b>Sistema de captação de energia solar fotovoltaico:</b> Alternativa de utilização de energia limpa;  <b>Mobilidade externa:</b> Utilização de carros coletivos, pois o objetivo é favorecer o trânsito da região e minimizar a emissão de gases poluentes;  <b>Mobilidade Interna:</b> Uso de bicicletas para circulação dentro do clube e resort.</p>
<p>Perspectiva Social e Cultural<sup>47</sup></p>	<p><b>Parceria em projetos sociais:</b> Com a ONG Eco Garopaba, com o grupo de Na Trilha do Desenvolvimento Sustentável do curso de hotelaria do IFSC e com o Projeto Surf Talentos Oceano;  <b>Parcerias com fornecedores:</b> Alimentos orgânicos da região;  <b>Mão de obra local:</b> Preferência na contratação de pessoal local;  <b>Cuidado e preservação cultural da pesca da tainha:</b> A piscina de ondas favorecerá a continuidade dos treinos dos atletas e visitantes nos períodos de surf proibido na região;  <b>Preservação e desenvolvimento da cultura do surf:</b> Garopaba é considerada sede da cultura do surf;  <b>Culto ao <i>lifestyle</i> e a vida solar.</b></p>
<p>Perspectiva Econômica</p>	<p><b>Práticas de turismo verde e experiências verdes:</b> Exploração consciente e sustentável da região;  <b>Conteúdo de marca:</b> Devido à marca envolver elementos do surf e da natureza, garante custos sustentáveis para a geração de conteúdos publicitários, estando eles de fácil acesso aos analistas, aos profissionais de design e aos fotógrafos.  <b>Projeto SurfLand Brasil:</b> É digital, contribuindo para o desenvolvimento tecnológico;  <b>Tuor SurfLand no mundo virtual:</b> Evitou maquetes, economizando recursos e minimizando desperdícios.  <b>Sistema multipropriedade:</b> Economia sustentável.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, as variadas práticas verdes descritas no Quadro 24 evidenciam a existência do *green marketing* em todas as perspectivas e, principalmente, elucidam sua preocupação a favor da natureza e sua busca pelo avanço integral da operação hoteleira.

<sup>46</sup> Ilustração disponível em: <https://youtu.be/RQfZ6ZFthSk>

<sup>47</sup> Ilustrações disponíveis em: <https://turismo.garopaba.sc.gov.br/o-que-fazer/item/eco-garopaba->  
<https://trilhaifsc.blogspot.com/>; <https://www.oceano.joinville.br/surf-talentos/>;  
<https://www.instagram.com/surftalentosoceano/>

Ainda, a *SurfLand* Brasil Clube e Resort defende que, para suas práticas verdes se tornarem realmente eficazes, devem ser constantemente desenvolvidas rumo a níveis mais elevados de sustentabilidade.

*É preciso neutralizar todos os impactos. Aliás, é fundamental começar a sustentabilidade de 1% e ir conquistando 2, 3, 4% até 100%, mitigando os impactos negativos conforme as atividades forem implantadas. Portanto, devido à sustentabilidade estar presente desde a concepção do projeto, eu acredito que esse desenvolvimento será sistêmico.*

*(Duda Tedesco)*

Sendo assim, o clube e resort prevê atividades, práticas e ações verdes e conscientes visando potencializar seu modo de operar. E, de acordo com Liege Chiaradia, serão planejadas para toda operação, envolvendo todos os departamentos, isto é, “[...] a ideia é engajar todos nessa consciência”.

Logo, diante do exposto, subentende-se que a *SurfLand* Brasil Clube e Resort, ao se integrar a uma gestão hoteleira verde, adota hábitos operacionais padronizados e conscientes. Todavia, constatou-se que o clube e resort escolheu não adotar selos e certificações verdes, optando por desenvolver seus processos e práticas de acordo com os princípios ESG, além da combinação de elementos arquitetônicos orgânicos, conscientes e sustentáveis.

*A SurfLand não nasceu para ser certificada, mas, sim, nasceu com critérios de sustentabilidade, os quais já estão no DNA da marca e no DNA de todos os envolvidos no projeto. Eu entendo que, mais importante que adotar um selo ou certificação verde, é compreender quais são as tuas possibilidades e necessidades em relação à sustentabilidade. Ressalto também a importância da biofilia, pois as pessoas demandam ambientes agradáveis, descolados, descontraídos e saudáveis. Tudo isso pode ser alcançado por meio de uma arquitetura consciente e sustentável linkada com boas práticas de redução de consumo. Claro que o selo dá um aval, mas eu já vi empreendimento que os adotam se enquadrarem na questão do eco, ou seja, possuem apenas o slogan verde e algumas ações isoladas e restritas. Eu, particularmente, acho que o que agrega mais valor é a integração de várias atitudes e ações, pois os critérios avaliados nos selos e certificações verdes são limitados, basicamente, à água e à energia. Eu defendo ser mais efetivo investir na estrutura e na essência. Portanto, a forma que a SurfLand encontrou de atender um padrão operacional consciente e sustentável foi nascer green. Decidimos que o projeto arquitetônico seria todo sustentável. Não poderia ser de outra forma.*

*(Liege Chiaradia)*

*[...] Além disso, nós, ambientalistas, temos alguns princípios e não adotamos esse tipo de serviço por uma série de questões, sejam elas burocráticas, sejam relacionadas a imagem. Para a SurfLand Brasil, é desnecessário, talvez porque nosso padrão de construção já é certificado. É padrão Cassol.*

*(Duda Tedesco)*

Portanto, foi dessa forma que o clube e resort encontrou para atender um padrão verde e consciente em seus processos e em sua edificação, combinando práticas operacionais mais sustentáveis e adaptações conscientes em seu projeto arquitetônico. Todavia, não adotou literalmente o padrão *green building*, em seu conceito puro, somente sua essência.

*Nós adotamos a essência do padrão green building, não o conceito em sua literalidade. Na verdade, essa essência é um dos elementos do nosso green marketing. Particularmente, eu também considero o padrão green building um pouco limitado,*

*pois, ao se basear em selos e certificações verdes focadas no consumo de água e energia, ele deixa a desejar nas demais questões. Eu defendo que o padrão green building deveria integrar um polígono mais equilibrado, com foco nos demais fatores. Porque entendo que a eficiência vem do equilíbrio de todos os elementos envolvidos.*  
(Liege Chiaradia).

Nesse sentido, sobre as vantagens da essência do padrão *green building*, o clube e resort percebe resultar em diversas melhorias.

*As principais vantagens que a essência desse conceito vai acarretar no modo de operar da SurfLand são o aumento do conforto térmico; temperatura e umidade equilibradas; e melhorias na acústica, na iluminação e na qualidade do ar interno. Além disso, também defendo que esse conceito influencia positivamente na imagem e reputação da marca. Portanto, adotamos o conceito green em edificações, com base em um sonho dos idealizadores: Construir um ambiente consciente e sustentável capaz de proporcionar experiências da vida solar e do consumo consciente.*  
(Liege Chiaradia)

Isto posto, todas as atividades da *SurfLand* Brasil Clube e Resort primam pela preservação da natureza através de cuidados especializados. Esses valores são contemplados desde a concepção do projeto, integrados no seu DNA, vinculando uma imagem verde a sua marca hoteleira e desafiando os gestores a buscarem soluções que sejam economicamente adequadas, socialmente aceitas e ambientalmente responsáveis. O propósito é entregar um padrão operacional mais ético, transparente, com processos mais limpos e atrair consumidores mais conscientes (MUNCK *et al.*, 2011; LOPES & PACAGNAN, 2014).

O Quadro 25 a seguir apresenta uma síntese de como a teoria referente ao contexto do *green marketing* se manifesta na estrutura e gestão da *SurfLand* Brasil Clube e Resort.

Quadro 25 – Unidade de Análise: *Green Marketing*.

(continua)

Teoria	Prática
<b>QP.1.1.</b> O <i>green marketing</i> é uma consequência da cultura organizacional (LOPES & FREITAS, 2016).	O <i>green marketing</i> é tema do <i>lifestyle</i> planejado para ser vivido em um clube de esporte e esse conceito está no DNA da marca.
<b>QP.1.2.</b> O <i>green marketing</i> é fundamental para potencializar a vantagem competitiva nas organizações (LOPES & FREITAS, 2016).	O <i>green marketing</i> é fundamental para potencializar a vantagem competitiva da marca.
<b>QP.1.3.</b> A importância do resort possuir a capacidade localizar e mensurar o estágio de maturidade em sustentabilidade que seus processos e estratégias se encontram (HEPPER <i>et al.</i> , 2017).	Medido de acordo com os princípios ESG.
<b>QP.1.4.</b> A adoção de práticas verdes e iniciativas de <i>green marketing</i> apresentam conexão aos aspectos de marketing, marcas e sustentabilidade dos resorts (SHANTI & JOSHI, 2021).	Tomada de decisão em conjunto.

Quadro 25 – Unidade de Análise: *Green Marketing*.

(conclusão)

Teoria	Prática
<p><b>QP.1.5.</b> Resorts modernos são flexíveis e facilmente adaptáveis a inovações, além de estarem abertos a soluções inteligentes para agilizar os processos de atendimento ao cliente, otimizar a operação hoteleira e serem mais sustentáveis (MIROSLAVA, 2019).</p>	<p>Adoção de práticas verdes e sustentáveis em toda estrutura arquitetônica.</p>
<p><b>QP.1.6.</b> O <i>green marketing</i> envolve a implementação de sistemas de gestão, que incluem a certificação, a monitorização do consumo de energia, a análise e o controle de dados sobre o consumo e opta pelos <i>green buildings</i> (BERNADELLI JR. <i>et al.</i>, 2014).</p>	<p>Monitorização do consumo de energia, análise e controle de dados sobre o consumo e adoção do conceito <i>green</i> em edificações linkados a uma arquitetura consciente, orgânica e sustentável. Selos e certificações verdes sem relevância até o momento.</p>
<p><b>QP.1.7.</b> Os <i>green buildings</i> podem alcançar desempenho superior em conforto térmico (principalmente temperatura e umidade), acústica, iluminação e qualidade do ar interno e isso deve ser comunicado através da marca, facilitando no posicionamento verde (W. G. B. C., 2022).</p>	<p>O projeto arquitetônico é sustentável e o conceito <i>green</i> em edificações já está inerente, gerando melhorias na operação e influenciando positivamente na imagem e no posicionamento da marca.</p>
<p><b>QP.1.8.</b> A eficiência energética não necessariamente leva a um nível de conforto reduzido, ao contrário, a melhoria da qualidade do ambiente interno é uma meta declarada dos resorts verdes (ZHANG <i>et al.</i>, 2020).</p>	<p>O conceito <i>green</i> em edificações melhora a qualidade do ambiente, a iluminação, a energia e o alto-astral do local.</p>
<p><b>QP.1.9.</b> Resorts estão traçando novas diretrizes para adotar práticas e procedimentos verdes não só em suas estruturas físicas, como também em todos os seus departamentos (HAN, 2020).</p>	<p>Todas as condutas e atitudes são sustentáveis.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Por conseguinte, o grande desafio da *SurfLand* Brasil Clube e Resort é preservar a natureza, não permitir a sua degradação, respeitar sua capacidade natural e, ao mesmo tempo, tornar-se atrativa aos consumidores. E, nesse contexto, a sustentabilidade tornou-se uma estratégia de marketing e um estímulo aos consumidores com preocupações ambientais (SHANTI & JOSHI, 2021).

#### 4.3.6 Segmentação: características do mercado-alvo

A *SurfLand* Brasil Clube e Resort possui um diversificado mercado-alvo e faz uso das estratégias da segmentação demográfica, da segmentação psicográfica e da segmentação comportamental em suas estratégias de marketing (KOTLER & KELLER, 2012).

Os profissionais de marketing do clube e resort utilizam a segmentação demográfica ao trabalhar de acordo com os diferentes grupos de consumidores (idade, tamanho da família, gênero, renda, geração), sendo o seu principal objetivo atender a família esportista – a Família

*SurfLand*. São consumidores que anseiam principalmente pela prática e aperfeiçoamento do surf, do skate e dos demais esportes. Essa característica se apresenta através das diversas modalidades esportivas, atividades de aventura e opções de entretenimentos radicais que o clube e resort oferece.

De forma complementar, realizam a segmentação psicográfica ao trabalhar no desenvolvimento de um valor distinto, com base em traços psicológicos/personalidades, estilos de vida e valores. Buscam influenciar principalmente os consumidores mais holísticos e verdes, que se importam com a degradação do meio ambiente, com responsabilidade social e que buscam ter experiências da vida solar, fatores que caracterizam um cuidado extra ao consumidor verde e consciente.

*A Família SurfLand é considerada um consumidor verde que anseia por experiências da vida solar e de aventura, bem como compartilhar energia e alto-astral. Esse consumidor precisa perceber nossas práticas verdes e sustentáveis. Todos esses detalhes serão sensíveis aos olhos desse consumidor.*

*(Duda Tedesco)*

A respeito da segmentação comportamental, destaca-se o entendimento da necessidade de despertar no consumidor a intenção de compra e compreender como este se comporta após o uso. E, diante da existência do consumidor verde, a *SurfLand* Brasil Clube e Resort busca entender o seu comportamento diante do valor verde comunicado. No clube e resort, foi observado que a intenção de compra tende a ser despertada por meio do seu valor principal – o surf e os demais esportes –, todavia, o valor verde agregado também integra esse desejo. Ademais, há expectativas positivas acerca das avaliações sobre a marca hoteleira verde.

*A Família SurfLand percebe a existência das práticas verdes e sustentáveis. Entretanto, cabe destacar que grande parte das pessoas que estão consumindo/adquirindo não são surfistas. São curiosos que desejam vivenciar a experiência do surf, de aventura, do lifestyle e da vida solar. Portanto, acredito que a intenção de compra surge mais por esses valores. O valor verde e sustentável conta bastante na decisão de compra, mas não é o principal.*

*(Duda Tedesco)*

Logo, comportamentos como a intenção de revisitar, de oferecer recomendações positivas a outros e a disposição em pagar um valor *premium* pelos produtos/serviços verdes também foram identificadas como relevantes às percepções do marketing do clube e resort. Porém, nesse caso, ainda não se presenciou a intenção de revisitar e de oferecer recomendações a outros. Também não se considera que sejam as práticas verdes o que mais influencia a Família *SurfLand* pagar um valor *premium* pelo produto/serviço verde ofertado.

*Surfar em uma piscina de ondas sustentável, em um empreendimento sustentável, que permite você vivenciar experiências com os diversos embaixadores do surf, do skate e do judô são os motivos que despertam na Família SurfLand a disposição em pagar um valor premium pelo produto.*

*(Duda Tedesco)*

[...] No caso da SurfLand, o que mais agrega valor é a piscina de ondas. Porém, mesmo sendo a piscina o destaque, ela precisa ser sustentável para fazer parte do projeto. Diante disso, acredito que marca verde também desperta um desejo, pois ela completa o produto. E, como todo desejo tem um custo, a marca verde acaba integrando esse valor premium também. E, nesse ticket, inclui, além do produto, a manutenção do ambiente. Todavia, é um custo compartilhado, deslocado, que tem tudo a ver com o surfista. Portanto, nosso valor premium reflete a união desses atributos.

(Liege Chiaradia)

E sobre da influência dos selos e certificações verdes na decisão de compra desse consumidor, de acordo com Duda Tedesco, o clube e resort também acredita não ser relevante: “[...] esse não é o foco no momento, pois a Família SurfLand já entende que o empreendimento nasceu com o DNA voltado para as práticas verdes, sustentáveis e politicamente corretas, como também confiam na marca”.

Para mais, Duda Tedesco coloca que, pelo clube e resort comunicar o valor verde e sustentável de forma transparente e consciente, já desperta na Família SurfLand um sentimento de confiança na marca, mitigando um possível efeito *greenwashing*: “[...] seremos o mais transparente possível ao operar de acordo com as diretrizes ESG”.

O Quadro 26 a seguir apresenta uma síntese de como a teoria investigada acerca do comportamento do consumidor se manifesta no contexto do SurfLand Brasil Clube e Resort.

Quadro 26 – Unidade de Análise: Comportamento do Consumidor Verde.

(continua)

Teoria	Prática
<p><b>QP.2.1.</b> A sociedade está em um processo de transformação cultural no sentido de apresentar valores verdes, mas as atitudes e comportamentos ainda não são efetivos em torno da dimensão ambiental (LOPES &amp; FREITAS, 2016).</p>	<p>A Família SurfLand é considerada um consumidor verde que busca compartilhar alto-ástral e ter experiências da vida solar e de aventura.</p>
<p><b>QP.2.2.</b> A confiança na marca verde influencia o consumidor em sua avaliação, que, por sua vez, influencia no seu comportamento e intenção de compra (MILLAN <i>et al.</i>, 2018).</p>	<p>A intenção de compra é despertada pelo desejo de vivenciar a experiência do surf, <i>lifestyle</i> e vida solar. O valor verde é relevante, mas não é o principal.</p>
<p><b>QP.2.3.</b> A imagem verde é um conjunto de percepções de uma organização na mente de um consumidor que está ligado a compromissos e preocupações ambientais (SHANTI &amp; JOSHI, 2021). A imagem da marca verde influencia a intenção de visitar e a intenção de oferecer recomendações positivas a outros (SHANTI &amp; JOSHI, 2021). A atitude verde é o julgamento racional do consumidor com relação ao valor verde e um indicador da disposição do consumidor em pagar um valor <i>premium</i> por produtos/serviços verdes (SHANTI &amp; JOSHI, 2021).</p>	<p>Valor verde percebido, todavia o que desperta a disposição do consumidor em pagar um valor <i>premium</i> por produtos/serviços verdes são os conceitos surf, <i>lifestyle</i> e vida solar.</p>
<p><b>QP.2.4.</b> O <i>greenwashing</i> gera efeito negativo na confiança do consumidor verde para o consumo de produtos/serviços verdes (BRAGA JÚNIOR <i>et al.</i>, 2016).</p>	<p>A SurfLand Brasil nasceu sustentável, transparente e opera de acordo com as diretrizes ESG.</p>

Quadro 26 – Unidade de Análise: Comportamento do Consumidor Verde.  
(conclusão)

Teoria	Prática
<p><b>QP.2.5.</b> O selo/certificação verde é um mecanismo intermediário entre o produto/serviço verde e a decisão de compra do consumidor (BARBOSA &amp; FÉLIX, 2018).</p>	<p>Selo/certificação verde considerado sem relevância na decisão de compra da Família <i>SurfLand</i>, pois esta já entende que o empreendimento nasceu com o DNA voltado para as práticas verdes, sustentáveis e politicamente corretas.</p>
<p><b>QP.2.6.</b> O consumidor verde só está disposto a pagar um valor <i>premium</i> pelo verde quando há uma melhoria visível no conforto da estadia, ou seja, só se decide pela compra após perceber o posicionamento verde do produto turístico (ZHANG <i>et al.</i>, 2020).</p>	<p>A disposição em pagar um valor <i>premium</i> é despertada pelo desejo de vivenciar experiências com os diversos embaixadores do surf, do skate e do judô. As práticas verdes integram esse desejo.</p>
<p><b>QP.2.7.</b> Há um efeito diferencial positivo nas avaliações de acordo com a posição no ranking online relacionado ao fato do resort possuir um sistema de gestão verde, isto é, os clientes valorizam, portanto, os melhores resorts com gestão verde (GUTIÉRREZ, 2020).</p>	<p>Expectativa positiva frente às avaliações.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesse cenário, o *green marketing*, é encarregado de alinhar os valores da marca aos valores do consumidor, focando nas necessidades e expectativas do consumidor verde e consciente, nas suas singularidades e na demanda desse mercado. Um dos seus objetivos é desenvolver vínculos de intimidade, emoção, surpresa e conexão entre consumidores com preocupações ambientais (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019; SOARES *et al.*, 2016).

#### 4.3.7 Posicionamento

Após observar a existência das práticas de *green marketing*, a atenção constante com o consumidor verde e consciente e a efetivação de uma gestão hoteleira verde, a *SurfLand* Brasil Clube e Resort consolida o posicionamento da sua marca hoteleira, comunicando, além do seu valor principal, um valor distinto – o valor verde e sustentável. Segundo Duda Tedesco, “[...] esse valor verde e sustentável diferencia a marca. Não há igual”.

O posicionamento do clube e resort é claramente apresentado em seu principal slogan: “*Férias para toda a família, muito surf e muito alto-astral*”. O seu slogan reflete os principais ideais que a marca deseja transmitir. Posiciona-se de acordo com os valores que adotou como prioridades, como a prática e o aperfeiçoamento do surf, a campanha a favor da vida solar e a sustentabilidade, configurando a ideia de um posicionamento verde.

*A SurfLand é alto-astral, correta e sustentável. Esse é nosso conceito. Nós investimos desde um marketing interno, para conscientizar todos os envolvidos, como os operários, funcionários e embaixadores, até o externo, com a contratação do Grupo*

*SAL, o qual incorporou perfeitamente nosso perfil. Todos precisam estar alinhados. Queremos compartilhar a importância da prática do esporte, da vida solar e do consumo consciente, bem como agir com transparência e credibilidade.*

*(Liege Chiaradia)*

*[...] Nesse ponto, é importante destacar que o posicionamento verde não é o que mais se destaca perante ao mercado, o surfe e o lifestyle contam muito. Eu sou ambientalista e gostaria de afirmar que o empreendimento seria reconhecido apenas pelo valor verde agregado, mas esse dia ainda não chegou.*

*(Duda Tedesco)*

Em face do exposto, devido ao posicionamento da marca *SurfLand* Brasil Clube e Resort ser associada a imagens da natureza e ao cuidado ambiental da região, requer do marketing uma atenção reforçada ao comunicar esse valor verde agregado a fim de não pôr em risco sua imagem e reputação.

*Eu percebo que o maior desafio é comunicar o que foi concebido e a forma com que isso é divulgado. São vários atores envolvidos, desde os idealizadores, funcionários, embaixadores, operários e consumidores. É uma grande cadeia, no entanto, temos conseguido obter equilíbrio e controle sobre isso. Por ser o primeiro clube e resort com piscina de ondas, ainda existe um pouco de desconfiança do consumidor e da sociedade. Acredito que esse pode ser um ponto negativo. Todavia, cabe destacar que essa será a primeira piscina de ondas sustentável. As demais existentes não possuem esse reservatório central de água que projetamos juntamente à Wavegarden Cove 2.0. Portanto, é só uma questão de tempo. Após a conclusão do projeto, esse sentimento de desconfiança desaparecerá.*

*(Liege Chiaradia)*

Para mais, quando os objetivos traçados no projeto forem alcançados, prevê-se gerar benefícios capazes de favorecer a todos os interessados.

*A intenção é trazer vantagens para toda a região. Em relação aos demais serviços ofertados, como de restaurantes, bares, cafeterias e lojas, buscaremos o consumo consciente e verde, pois entendemos que este será cada vez mais orgânico. Daremos preferência ao produtor, aos negócios e aos colaboradores locais da região. A intenção é beneficiá-la como um todo.*

*(Duda Tedesco)*

Dessa forma, Liege Chiaradia coloca que a *SurfLand* Brasil, por se posicionar favoravelmente na preservação da natureza e na busca pelo correto modo de operar, torna-se uma legítima participante do “movimento onda verde” e comunica ser um clube e resort verde: “[...] a *SurfLand* é um resort verde. E tudo que buscamos até agora, encontramos soluções. Não existe uma dificuldade em pensar de forma ambientalmente consciente, pois todos os envolvidos já possuem isso em sua essência”. Aliás, Duda Tedesco acrescenta: “[...] além disso, a *SurfLand* é preservacionista!”.

Ante ao exposto, o Quadro 27 a seguir apresenta uma síntese de como a teoria investigada no que concerne o posicionamento de mercado se manifesta no contexto estratégico da *SurfLand* Brasil Clube e Resort.

Quadro 27 – Unidade de Análise: Posicionamento Verde.

Teoria	Prática
<b>QP.3.1.</b> Uma bem elaborada gestão verde é capaz de criar um valor distinto: o valor verde (SOARES <i>et al.</i> , 2016).	O valor verde diferencia a marca.
<b>QP.3.2.</b> O posicionamento da imagem organizacional e sua reputação estão intimamente ligadas às práticas verdes e ao seu valor de mercado (SERAMIM <i>et al.</i> , 2017).	Imagem e reputação da marca influenciadas pela expectativa das experiências do surf, do <i>lifestyle</i> e da vida solar.
<b>QP.3.3.</b> O <i>greenwashing</i> afeta negativamente o posicionamento da imagem organizacional (BRAGA JÚNIOR <i>et al.</i> , 2018).	A sociedade entende que o padrão é de qualidade comprovada e que a marca é sustentável.
<b>QP.3.4.</b> O <i>green marketing</i> pode ser adotado como um meio de posicionar a marca e atender o consumidor preocupado em expressar suas preocupações ambientais enquanto desfruta de níveis de desempenho funcional superior ou semelhantes aos das marcas convencionais (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019). Um desafio para os profissionais de <i>green marketing</i> é aumentar a percepção dos benefícios individuais do consumidor, agregando valor emocional à marca verde em uma combinação de benefícios funcionais e emocionais (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019). Resorts tendem a se posicionar através de práticas de gestão da marca verde a fim de obter uma imagem distinta em seu produto turístico (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019).	As estratégias do <i>green marketing</i> é tema da <i>SurfLand</i> Brasil e o valor verde gerado é intencionalmente comunicado pela marca, resultando em um posicionamento verde.
<b>QP.3.5.</b> O movimento ao encontro da sustentabilidade é a base da responsabilidade social das organizações hoteleiras e tornou-se a principal ferramenta estratégica para seu posicionamento, ao gerar equidade e benefício social (MIROSLAVA, 2019).	Preferência no produtor, nos negócios e nos colaboradores locais para beneficiar a região como um todo.
<b>QP.3.6.</b> O movimento “onda verde” deriva da preocupação do hoteleiro em se posicionar favoravelmente na preservação do meio ambiente e na busca pelo correto modo de operar (BARBOSA & FÉLIX, 2018).	A <i>SurfLand</i> Brasil é uma legítima participante do movimento “onda verde”.
<b>QP.3.7.</b> Resorts verdes reduzem os riscos ambientais e estão mais bem posicionados para atrair investimentos em potencial (HAN, 2020).	A <i>SurfLand</i> Brasil é um resort verde e preservacionista.
<b>QP.3.8.</b> Formas de obter o posicionamento hoteleiro verde: inovação, otimização do serviço por meio de melhorias na gestão e na imagem e reputação da marca por meio de selos e certificados verdes (GUTIÉRREZ, 2020).	O posicionamento verde da <i>SurfLand</i> Brasil é um processo automático, pois o projeto já nasceu com as diretrizes e princípios da sustentabilidade. Logo, não há necessidade de se posicionar e se legitimar através do uso de selos e certificações verdes.

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim sendo, observou-se que a *SurfLand* Brasil Clube e Resort tende a usar o conceito verde como tática de marketing para atrair consumidores. Ademais, o *green marketing* é o responsável por gerar conteúdo hoteleiro que expresse valor verde aos consumidores, com o intuito de melhor posicionar e alavancar a marca (SHANTI & JOSHI, 2021).

### 4.3.8 Análise do caso

Para a análise do caso, optou-se por realizar uma etapa inicial de análise das entrevistas com o apoio do *software Voyant Tools*. As transcrições das entrevistas foram processadas na sua integralidade, sendo retirados apenas termos acessórios e de conexões gramaticais neste *software*, gerando resultados que contribuíram com a formulação de interpretações e entendimento do caso. Após, baseando-se na estratégia das proposições teóricas de Yin (2015), apresenta-se a análise dos resultados do estudo de caso relacionando seus dados e evidências.

#### 4.3.8.1 Análise das entrevistas

A primeira entrevista analisada foi a de Duda Tedesco, ambientalista e idealizador. A segunda, de Liege Chiaradia, arquiteta e idealizadora. Os resultados obtidos com apoio do *software Voyant Tools* são apresentados no Quadro 28 a seguir:

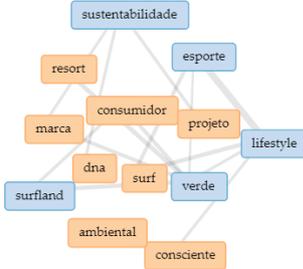
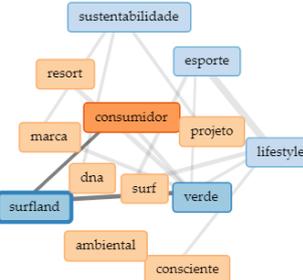
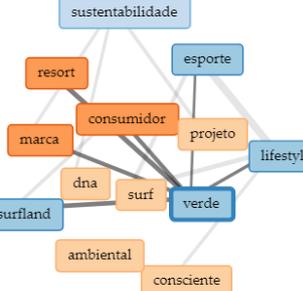
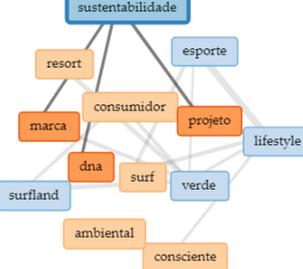
Quadro 28 – Entrevistas I e II.

(continua)

Resultados I	Interpretações I																								
<p><b>Word Cloud I</b></p> 	<p>O recurso <i>Word Cloud</i> foi processado com 55 palavras, em que cada uma possui o tamanho representado pela sua relevância no corpus. O recurso navegacional da <i>Word Cloud</i> também permitiu uma visualização linkada com o conteúdo, o que foi muito pertinente para as interpretações, facilitando a localização dos termos. Além disso, o método heurístico de análise, direcionou para o que se devia observar mais atentamente.</p>																								
<p><b>Palavras mais citadas I</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Termo</th> <th>Contagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 surfland</td> <td>33</td> </tr> <tr> <td>2 verde</td> <td>33</td> </tr> <tr> <td>3 sustentabilidade</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>4 resort</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>5 lifestyle</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>6 marca</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>7 sustentável</td> <td>19</td> </tr> <tr> <td>8 esporte</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>9 green</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>10 surf</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>11 consciente</td> <td>14</td> </tr> </tbody> </table>	Termo	Contagem	1 surfland	33	2 verde	33	3 sustentabilidade	24	4 resort	22	5 lifestyle	20	6 marca	20	7 sustentável	19	8 esporte	17	9 green	15	10 surf	15	11 consciente	14	<p>O presente corpus possui 1 documento com 3,197 palavras (na sua integralidade, contendo os termos acessórios e de conexões gramaticais); densidade vocabular: 0.300; índice de legibilidade: 13.861; média de palavras por frase: 18.0; e palavras mais citadas no corpus: <i>surfLand</i> (33); verde (33); sustentabilidade (24); resort (22); <i>lifestyle</i>(20).</p>
Termo	Contagem																								
1 surfland	33																								
2 verde	33																								
3 sustentabilidade	24																								
4 resort	22																								
5 lifestyle	20																								
6 marca	20																								
7 sustentável	19																								
8 esporte	17																								
9 green	15																								
10 surf	15																								
11 consciente	14																								

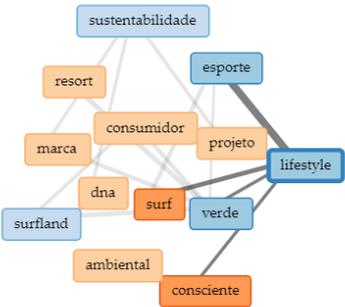
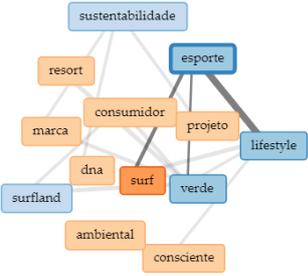
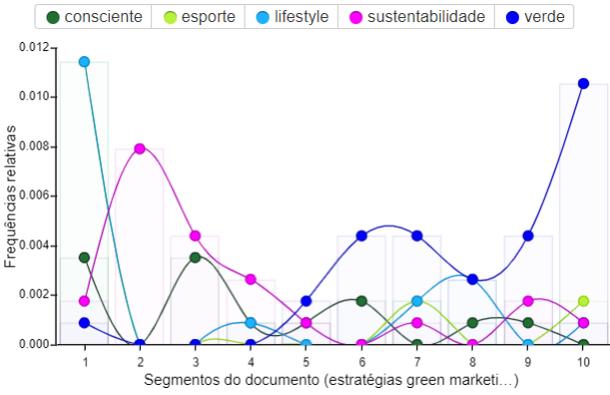
Quadro 28 – Entrevistas I e II.

(continuação)

Resultados I	Interpretações I
<p style="text-align: center;"><b>Links 1</b></p> 	<p>O recurso <i>Links</i> permitiu observar como de fato os termos mais citados se relacionam e se conectam no texto. Os mais frequentes foram: <i>SurfLand</i>, Verde, <i>Lifestyle</i>, Esporte, Sustentabilidade, Surf, DNA, Consciente, Ambiental, Projeto, Marca, Consumidor e Resort.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Conexões com SurfLand</b></p> 	<p>O termo mais citado, <i>SurfLand</i>, faz conexão direta com o termo Verde e com o subtermo Consumidor.</p> <p>A Família <i>SurfLand</i> Brasil é considerada um consumidor verde.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Conexões com Verde</b></p> 	<p>O termo Verde possui a maior amplitude de conectividade comparado aos demais termos. Linkado diretamente com os termos <i>SurfLand</i>, <i>Lifestyle</i> e Esporte e com os subtermos Consumidor, Marca e Resort.</p> <p>O valor verde comunicado ao consumidor pela marca <i>SurfLand</i> Brasil integra experiências com o surf, com os demais esportes e com o <i>lifestyle</i>.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Conexões com Sustentabilidade</b></p> 	<p>O termo Sustentabilidade faz conexão direta com os subtermos Projeto, DNA e Marca.</p> <p>O projeto contempla o tema sustentabilidade, a qual está no DNA da marca desde a sua concepção.</p>

Quadro 28 – Entrevistas I e II.

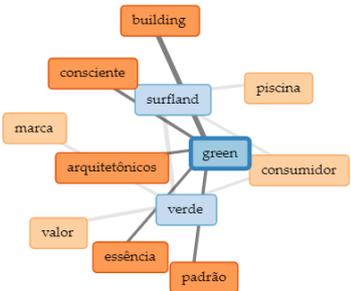
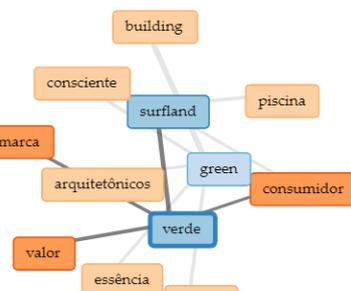
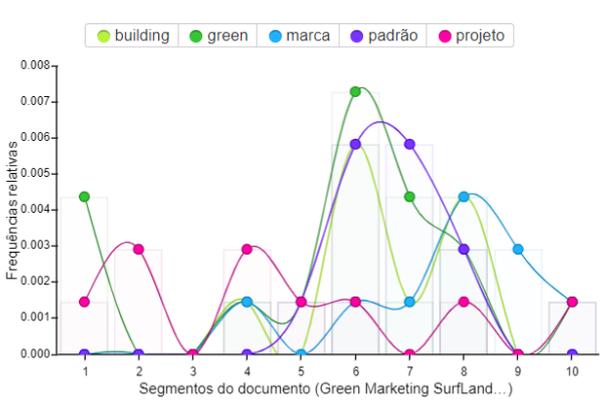
(continuação)

Resultados I	Interpretações I
<p style="text-align: center;"><b>Conexões com <i>Lifestyle</i></b></p> 	<p>O termo <i>Lifestyle</i> faz conexão direta com os termos Verde e Esporte e com subtermos Consciente e Surf.</p> <p>O <i>lifestyle</i> proposto pela marca verde é constituído por experiências do surf, dos demais esportes e do consumo consciente.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Conexões com Esporte</b></p> 	<p>O termo Esporte faz conexão direta com os termos Verde e <i>Lifestyle</i> e com subtermo Surf.</p> <p>A influência gerada pelo valor verde agregado não se sobressai aos conceitos surf, esporte e <i>lifestyle</i>.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Tendências I</b></p> 	<p>Ao utilizar o recurso Tendências, foi possível visualizar a frequência que determinados termos foram abordados no decorrer da entrevista. Nesse caso, pelo recurso permitir manipular a escolha dos temas para representação gráfica, optou-se por analisar os termos Consciente, Esporte, <i>Lifestyle</i>, Sustentabilidade e Verde.</p> <p>O termo Consciente, destacado em verde escuro, manteve-se presente em quase todos os pontos da entrevista, sendo mencionado nos pontos 1, 3, 6, 7, 8, 9, 10. Iniciou com uma frequência média. Após, sua frequência reduziu, todavia, manteve-se constante. O termo Esporte, em verde claro, apareceu de forma sutil ao final da entrevista. Já o termo <i>Lifestyle</i>, em azul claro, atingiu a frequência mais elevada do gráfico no início da entrevista. Após, sua frequência foi neutralizada, mesclando-se com os demais termos. Houve comentários sobre o termo Sustentabilidade, destacado em rosa, em todos os pontos do gráfico, com ênfase entre os pontos 1 e 3. Logo após, neutralizou-se. Ademais, o termo Verde, destacado em azul marinho, também se destacou na entrevista, principalmente entre os pontos 6 e 10.</p>



Quadro 28 – Entrevistas I e II.

(conclusão)

Resultados II	Interpretações II
<p style="text-align: center;"><b>Conexões com Green</b></p> 	<p>Nesta análise, o termo <i>Green</i> é o que possui maior amplitude de conectividade em relação aos demais. Conectado com o termo <i>SurfLand</i> e com os subtermos <i>Building</i>, <i>Consciente</i>, <i>Arquitetônicos</i>, <i>Essência</i> e <i>Padrão</i>.</p> <p>A <i>SurfLand</i> Brasil contempla, em seu projeto arquitetônico, um padrão <i>green</i> em edificações, ou seja, transformou o conceito <i>green building</i> em uma essência mais consciente e integrada.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Conexões com Verde</b></p> 	<p>O termo Verde está linkado diretamente com o termo <i>SurfLand</i> e com os subtermos Consumidor, Valor e Marca.</p> <p>A <i>SurfLand</i> Brasil adotou o conceito verde em todos os seus aspectos: É um clube e resort verde, que por meio da marca verde, comunica um valor verde a fim de atrair um consumidor verde.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Tendências II</b></p> 	<p>Como mencionado anteriormente, pelo fato do recurso Tendências permitir certa manipulação dos dados, optou-se por analisar como os termos <i>Building</i>, <i>Green</i>, <i>Marca</i>, <i>Padrão</i> e <i>Projeto</i> se apresentam no gráfico das frequências.</p> <p>O termo <i>Building</i>, destacado em verde limão, apresentou-se a partir do ponto 4 e ganhou alta frequência no gráfico no ponto 6. Após, até o ponto 8, manteve relevância elevada. O termo <i>Green</i>, destacado em verde, apareceu mais frequente em três momentos, no 1, no 6, em que atingiu a máxima frequência do gráfico, e no 7. Houve comentários bastante relevantes sobre o termo <i>Marca</i>, destacado em azul claro, aparecendo do ponto 4 ao 10 com uma frequência média. O termo <i>Padrão</i>, em roxo, atingiu frequência elevada nos pontos 6 e 7, nos demais, frequência baixa, porém, constante. O termo <i>Projeto</i>, em rosa, apareceu em todos os pontos do gráfico, do 1 ao 10, apresentando uma frequência média.</p>

Fonte: Elaborado pela autora. Gráficos e tabelas elaborados via *Voyant Tools*<sup>48</sup> (2022).

<sup>48</sup><https://voyant-tools.org/>

Com base na análise qualitativa das entrevistas, destacam-se alguns entendimentos de maior importância:

- a) A Família *SurfLand* Brasil é considerada um consumidor verde. Esse entendimento remete contrário à proposição teórica de Lopes & Freitas (2016), a qual coloca que as atitudes e comportamentos do consumidor ainda não são efetivos em torno da dimensão ambiental. No contexto da marca *SurfLand* Brasil, a existência desse tipo de consumidor é reconhecida, além de ser característica marcante do seu público-alvo;
- b) O valor verde da marca *SurfLand* Brasil percebido pelo consumidor integra experiências com o surf, com os demais esportes e com o *lifestyle*. Esse entendimento complementa à proposição teórica de Shanti & Joshi (2021). Nela, o valor verde é um indicador da disposição do consumidor em pagar um valor *premium* por produtos/serviços verdes, no entanto, no caso da *SurfLand* Brasil ele é parte integrante desse valor, não a sua totalidade;
- c) O projeto contempla o tema sustentabilidade, a qual está no DNA da marca desde a sua concepção. Esse entendimento remete à essência do conjunto completo de proposições teóricas levantadas neste estudo. Pois, ao relacionar a sustentabilidade ao DNA da marca, subentende-se que os demais atributos e elementos estejam também integrados a esse conceito, visto que aquela é o composto que dá forma ao todo. Logo, os demais atributos e elementos necessariamente tenderão a ser, em sua essência, sustentáveis e verdes;
- d) O *lifestyle* proposto pela marca verde é constituído por experiências do surf, dos demais esportes e do consumo consciente. Esse entendimento ilustra parte da proposição teórica de Papista & Dimitriadis (2019), a qual coloca ser um objetivo dos profissionais de marketing despertar a percepção do consumidor verde. Como solução, os autores aconselham a combinação de benefícios funcionais e emocionais à marca verde. Nesse caso, a *SurfLand* Brasil uniu a marca verde aos seus conceitos centrais, transformando-os em um todo integrado capaz de despertar a percepção e o desejo desse consumidor;
- e) A influência gerada pelo valor verde agregado não se sobressai aos conceitos surf, esporte e *lifestyle*. Esse entendimento apresenta-se contrário à proposição teórica de Seramim *et al.* (2017), pois a teoria coloca que a imagem organizacional e a sua reputação são influenciadas principalmente pelas práticas verdes, no entanto, no caso da *SurfLand* Brasil, o foco dessa influência se dá por meio de seus conceitos centrais. O valor verde contribui, apenas;

- f) O maior desafio da *SurfLand* Brasil é transformar sua atração principal, a piscina de ondas, em desejo de consumo ao consumidor verde. Esse entendimento se refere à proposição teórica de Papista & Dimitriadis (2019) quando aponta um desafio da marca verde. Além disso, remete a proposição de Millan *et al.* (2018) ao referir-se ao comportamento de consumo do consumidor verde. Logo, o desafio é comunicar, de forma convincente, a sustentabilidade da piscina de ondas para, assim, despertar a confiança e a intenção de compra desse consumidor;
- g) A *SurfLand* Brasil contempla, em seu projeto arquitetônico, um padrão *green* em edificações, ou seja, transformou o conceito *green building* em uma essência mais consciente e integrada. Esse entendimento adita a proposição teórica de Bernadelli Jr. *et al.* (2014), incluindo uma essência mais integral e orgânica ao conceito *green building*;
- h) A *SurfLand* Brasil adotou o conceito verde em todos os seus aspectos: É um clube e resort verde, que por meio da marca verde, comunica um valor verde a fim de atrair um consumidor verde. Esse entendimento ilustra as proposições teóricas de Han (2020), de Papista & Dimitriadis (2019) e de Shanti & Joshi (2021). A proposição teórica de Han (2020), quando afirma ser um clube e resort verde. Parte da proposição teórica de Papista & Dimitriadis (2019), ao usar a marca verde para se posicionar e obter uma imagem distinta em seu produto. E a de Shanti & Joshi (2021), que coloca que a marca verde comunica uma imagem verde, esta sendo um conjunto de percepções na mente de um consumidor verde.

Diante disso, essa análise, além de favorecer nas interpretações e no entendimento da teoria, permitiu uma representação ilustrativa dos temas tratados nas entrevistas.

#### 4.3.8.2 *Análise das proposições teóricas*

Nesta seção, os dados primários e secundários coletados na pesquisa de campo são associados às proposições teóricas levantadas no referencial teórico (ALVES-MAZZOTI & GEWANDSZNAJDER, 2004; YIN, 2015). Assim, é apresentado como as proposições teóricas identificadas acerca do *green marketing*, comportamento do consumidor verde e posicionamento verde se apresentam e se materializam nas práticas da organização investigada. As proposições teóricas centrais do estudo estão evidenciadas nos trabalhos de Lopes & Freitas (2016), Hepper *et al.* (2017), Shanti & Joshi (2021), Miroslava (2019), Bernadelli Jr. *et al.* (2014), Zhang *et al.* (2020), Han (2020), Millan *et al.* (2018), Braga Júnior *et al.* (2016 e 2018),

Barbosa & Félix (2018), Gutiérrez (2020), Soares *et al.* (2016), Seramim *et al.* (2017), Papista & Dimitriadis (2019), Miroslava (2019), Barbosa & Félix (2018) e *World Green Building Council* (2022).

a) *Green Marketing*

O *green marketing* é visto como a campanha estratégica de utilização consciente de recursos naturais na fabricação, na otimização dos insumos e na adaptação do processo produtivo, visando não só a eficiência e desempenho, mas também a melhoria contínua da qualidade de seus processos. Considerado uma prática de gestão integrada que reflete um amadurecimento do pensamento organizacional que direciona a atividade hoteleira à uma atuação mais holística, englobando a preocupação acerca dos impactos negativos que a marca pode vir a gerar no equilíbrio ambiental da região ocupada (ANDREOLI *et al.*, 2017a). Logo, sob essa perspectiva, foi possível constatar que as estratégias de marketing da *SurfLand* Brasil envolvem os temas meio ambiente e sustentabilidade, caracterizando a existência do *green marketing*. Isso faz-se presente desde a composição do conteúdo do *site*, dos discursos em vídeos do *YouTube*, das parcerias, dos processos, das pessoas e do ambiente a qual faz parte. Aliás, de acordo com os relatos do ambientalista entrevistado, o *green marketing* é tema do *lifestyle* planejado para ser vivido no clube e resort e esse conceito está no DNA da marca, bem como considerado essencial para fortalecer sua vantagem competitiva dentro do mercado hoteleiro da região, posição que confirma o conceituado na proposição teórica de Lopes & Freitas (2016), pois nela os autores defendem a prática do *green marketing* como fundamental para geração de vantagem competitiva.

O nível de maturidade dos processos, estratégias e práticas verdes da *SurfLand* Brasil, segundo o ambientalista, serão medidos de acordo com as diretrizes ESG, atendendo-se aos seus três pilares – meio ambiente, sociedade e governança – de forma integrada e contínua, o que se equipara ao nível sistêmico discorrido na proposição teórica de Hepper *et al.* (2017). O ambientalista coloca que a intenção da *SurfLand* Brasil será neutralizar todos os impactos negativos que sua atividade hoteleira vir a gerar, sendo seu objetivo estar totalmente homologada, autorizada e fundamentada nos princípios ESG.

Além disso, toda tomada de decisão acerca das estratégias do *green marketing* acontece entre idealizadores, embaixadores e prestadores de serviços. Nesse ponto, o ambientalista destaca que, aos idealizadores, cabe formular as estratégias e o que comunicar, aos embaixadores, a missão de transformar os serviços ofertados (surf, skate, judô, etc) em experiências radicais e de aventuras, e à arquiteta, a responsabilidade por tudo que está

relacionado às atitudes, às práticas e aos padrões verdes e sustentáveis. Portanto, o processo de tomada de decisão acerca das práticas verdes e sustentáveis acontece de forma compartilhada, como defendido na proposição teórica de Shanti & Joshi (2021).

Na proposição teórica de Miroslava (2019), é colocado que resorts modernos são flexíveis e facilmente adaptáveis a inovações, além de estarem abertos a soluções inteligentes para agilizar os processos, otimizar a operação hoteleira e serem mais sustentáveis, o que coincide com o planejado pela *SurfLand* Brasil. O ambientalista ressalta que todo dia é dia de transformar e fazer alguma coisa melhor. Também acredita que as práticas verdes devem ser revisadas periodicamente. Além disso, a arquiteta entrevistada destaca que todas as práticas verdes e conscientes estão sendo adaptadas com o objetivo de engajar a todos em uma consciência e em um sentimento de preservação da natureza. Aliás, sua adoção está acontecendo em toda estrutura do clube e resort e todas as demais condutas buscarão ser sustentáveis, o que também corrobora com a proposição teórica de Han (2020).

Conquanto, mesmo a literatura do *green marketing* defender a importância do uso de selos/certificações verdes para tornar efetivas as práticas verdes, como defendido na proposição teórica de Bernadelli Jr. *et al.* (2014), o clube e resort optou por não os adotar. A arquiteta coloca que a *SurfLand* Brasil não nasceu para ser certificada, pois a essência do conceito *green* já está em seu DNA e que sua chancela pode ser alcançada por meio de uma arquitetura consciente e sustentável linkada com boas práticas de redução de consumo. Ademais, o ambientalista também concorda que essa integração é mais efetiva e considera as certificadoras meras geradoras de custos, configurando ponto dissonante à teoria levantada.

Em relação ao padrão *green building*, a arquiteta o considera um pouco limitado, pois, coloca que esse padrão, ao se basear em selos e certificações verdes focadas no consumo de água e energia, deixa a desejar nas demais questões e elementos envolvidos. Ela prefere investir em um projeto arquitetônico orgânico. Mas confessa que a essência do conceito *green building* se faz presente na estrutura física do clube e resort, o qual faz questão de divulgar essa abordagem em sua publicidade, visto que acredita influenciar positivamente. Para mais, sobre isso, o ambientalista também tenta deixar claro que a marca *SurfLand* Brasil tem os seus próprios conceitos e atributos, e que estes podem, sim, ser equiparados ao conceito *green building*, mas a marca está criando seu próprio padrão. Logo, mesmo o padrão *green building* não ser literalmente adotado, os entrevistados consideram que sua essência influencia positivamente na imagem e no posicionamento da marca *SurfLand* Brasil e que resulta em melhorias tanto no ambiente físico, quanto na energia e no alto-astal do local, indo ao encontro do preconizado na teoria de *World Green Building Council* (2022) e *Zhang et al.* (2020).

## b) Comportamento do Consumidor Verde

Após compreender os elementos que compõe o conceito *green marketing* no contexto da *SurfLand* Brasil, voltou-se o foco da análise para o consumidor. Observou-se que o clube e resort possui um diversificado mercado-alvo. No entanto, seu maior objetivo é atender a família esportista – a Família *SurfLand*, isto é, consumidores que anseiam pela prática e aperfeiçoamento do surf, do skate e dos demais esportes, bem como compartilhar o alto-astrol e vivenciar o consumo consciente. Nesse ponto, o ambientalista coloca que a Família *SurfLand* é considerada um consumidor verde e consciente. Acentua que o projeto foi idealizado para atender esse público, dado que a marca entende que esse é o perfil de consumo da atualidade, posição que contraria o discorrido na proposição teórica de Lopes & Freitas (2016). Os autores acreditam que o comportamento do consumidor verde ainda não é efetivo. Logo, ponto conflitante à teoria é apresentado.

Aliás, o ambientalista afirma que já é percebido que a Família *SurfLand* manifesta sua confiança na marca verde ao entender que o consumo no clube e resort será consciente, igual ao colocado na proposição teórica de Millan *et al.* (2018). Também destaca que a marca verde contribui na percepção positiva do produto, todavia, a intenção de compra é despertada mais pelo desejo de vivenciar a experiência do surf, do *lifestyle* e da vida solar. Além disso, devido a marca já nascer *green* e transparente, o ambientalista também coloca que a sociedade e a Família *SurfLand* percebem que o padrão das edificações é de qualidade comprovada, mitigando ainda mais o sentimento de desconfiança na marca, sendo o efeito *greenwashing*, atenuado, anulando o colocado nas proposições teóricas de Braga Júnior *et al.* (2016; 2018). Portanto, sobre a intenção de compra e o efeito *greenwashing*, também representam ponto divergente à literatura.

Ademais, sobre a disposição do consumidor em pagar um valor *premium* pelo produto verde ofertado, tanto o ambientalista quanto a arquiteta colocam que, mesmo o valor verde da marca sendo percebido, o que desperta essa disposição é a oferta de experiências com os diversos embaixadores do surf, do skate e do judô e a piscina de ondas. Colocam que valor *premium* da marca *SurfLand* Brasil reflete a união desses atributos, divergindo-se do preconizado nas proposições teóricas de Shanti & Joshi (2021) e de Zhang *et al.* (2020), caracterizando assim mais uma dissonância à teoria visitada, visto que os autores destacam o valor verde como principal indicador da disposição do consumidor em pagar um valor *premium* pelo produto hoteleiro verde, todavia, nesse contexto investigado, o valor verde apenas complementa.

### c) Posicionamento Verde

Com foco da análise sobre as estratégias de posicionamento, foi possível perceber a intenção declarada da *SurfLand* Brasil em se posicionar favoravelmente ao verde para integrar seu conceito principal - o surf, o *lifestyle* e a vida solar. Tanto o ambientalista quanto a arquiteta acreditam que a marca verde é capaz de gerar valor distinto ao clube e resort, corroborando com a proposição teórica de Soares *et al.* (2016). E, por consequência, beneficia-se das práticas verdes a fim de obter um posicionamento mais legítimo e responsável, destacando-se no mercado, bem como o colocado na proposição de Papista & Dimitriadis (2019).

Todavia, mesmo sendo o *green marketing* importante para o posicionamento da marca *SurfLand* Brasil, os entrevistados colocam que o que mais influencia em sua imagem e reputação é a expectativa positiva das experiências ofertadas, indo de encontro daquilo preconizado na proposição teórica de Seramim *et al.* (2017), visto que os autores defendem que o posicionamento da imagem organizacional e sua reputação estão intimamente ligadas às práticas verdes. No contexto do clube e resort, as práticas verdes contextualizam o cenário hoteleiro, portanto, configura outro ponto conflitante à teoria. Porém, os entrevistados colocam que a relevância das práticas verdes é considerada ímpar. Além disso, destacam que a essência do conceito *green building* também contribui positivamente na legitimidade de seu posicionamento, fazendo alusão à teoria defendida na proposição teórica de *World Green Building Council* (2022).

Ainda, a proposição teórica de Papista & Dimitriadis (2019) coloca que o maior desafio ao adotar um posicionamento verde é aumentar a percepção dos benefícios individuais do consumidor. Para tal, os autores defendem ser necessário uma combinação de benefícios funcionais e emocionais à marca verde. Nesse ponto, a arquiteta discorda, pois ela acredita que essa percepção é facilmente identificada na publicidade do produto. Ela coloca que o principal desafio é outro: o alinhamento da comunicação daquilo que é proposto como produto, pois envolve toda a cadeia produtiva, interna e externa. Para o ambientalista também, ele acredita que a *SurfLand* Brasil consegue transmitir facilmente os benefícios individuais que a marca propõe entregar, como as vantagens da experiência *lifestyle* e da vida solar. Ele destaca outro desafio como principal, o de crescer o nível de sustentabilidade socioambiental como um todo e sempre aperfeiçoá-lo, também diferindo-se do declarado na teoria levantada.

Aliás, além das práticas em favorecimento ao ambiente natural ocupado e do seu modo consciente de operar, o clube e resort movimenta-se ao encontro dos outros pilares da sustentabilidade, pois dará preferência no produtor, nos negócios e nos colaboradores locais.

Sua intenção será beneficiar a região como um todo, engajando-a nessa consciência, o que apresenta ponto coincidente ao discorrido na proposição teórica de Miroslava (2019). Assim, seu posicionamento configura, além de favorecimentos ambientais, intenções de favorecimento social e econômico, declarando-se ser uma legítima participante do movimento “onda verde”, o que vai ao encontro do abordado na proposição teórica de Barbosa & Félix (2018).

Por conseguinte, os entrevistados ainda declaram que a *SurfLand* Brasil possui todos os atributos de um resort verde, remetendo à proposição teórica de Han (2020). Ademais, também consideram que seu processo de posicionamento verde e sustentável é automático, devido à marca ter nascido *green*.

Assim, consideraram-se satisfatórias as informações discorridas nesta seção.

#### 4.4 ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS

Nesta seção, foi realizada uma análise cruzada dos casos a qual permitiu, de forma mais ampla, avaliar como as três organizações investigadas gerenciam suas práticas de *green marketing*. Além de compará-las em sua estrutura, gestão e estratégias, avaliou se estão tomando suas decisões de acordo com aquilo que é preconizado na literatura. As evidências obtidas nas análises dos casos foram associadas às proposições teóricas levantadas neste estudo (ALVES-MAZZOTI & GEWANDSZNAJDER, 2004; YIN, 2015).

##### a) *Green Marketing*

A primeira evidência obtida após as análises dos casos foi a constatação da existência das estratégias do *green marketing* (LOPES & FREITAS, 2016) nas três organizações investigadas. Outra evidência identificada foi sobre o ponto de vista dos entrevistados sobre as práticas do *green marketing* como vantagem competitiva (LOPES & FREITAS, 2016). Nesse ponto, o Costão do Santinho reconhece a prática como ferramenta capaz de favorecer na obtenção dessa vantagem. Em consonância, a *SurfLand* Brasil também a trata como fundamental. Todavia, em contrapartida, o Ponta dos Ganchos não a reconhece como uma ferramenta efetiva para seu produto. Logo, constatou-se que o *green marketing* não é praticado integralmente nas três organizações investigadas. No Costão do Santinho e na *SurfLand* Brasil, intencionalmente, tanto a nível operacional, quanto estratégico. Ao passo que no Ponta dos ganchos, casualmente e mais voltado ao nível operacional.

Sobre as práticas verdes e conscientes (MIROSLAVA, 2019), há variados pontos consonantes entre as três organizações investigadas, sendo eles em consonância também com a literatura abordada. A primeira evidência é que elas acontecem. A segunda, quando consideram a importância de mensurar o nível de maturidade em sustentabilidade em que elas se encontram (HEPPER *et al.*, 2017). As três organizações acreditam que suas práticas verdes precisam ser constantemente planejadas rumo a níveis mais avançados. Também acreditam ser essencial buscar neutralizar todos os impactos negativos originários de sua operação. Outra consonância, está na forma em que as práticas verdes são implementadas, sendo a tomada de decisão, geralmente, decidida sob três perspectivas: a ambiental, a de marketing e a operacional (SHANTI & JOSHI, 2021). Além disso, buscam adaptá-las em toda amplitude organizacional (HAN, 2020).

As práticas verdes (MIROSLAVA, 2019) mais comuns foram: a implementação de ETEs, as unidades de conservação, o reflorestamento, os telhados verdes, a utilização de energia solar, o reuso da água, a separação do lixo, a limpeza das praias, a gastronomia orgânica, o consumo consciente, os fornecedores locais, a preferência na contratação de funcionários da região, a participação em conselhos externos, a preservação da cultura e história da região, as atividades e as experiências turísticas de impacto ambiental consciente, todas coincidentes aquelas abordadas pela literatura apresentada.

Outro ponto congruente entre as três organizações investigadas, mas que diverge da literatura visitada, é o fato de não considerarem essenciais o uso de selos/certificações verdes (BERNADELLI JR. *et al.*, 2014; BARBOSA & FÉLIX, 2018), seja para o bom funcionamento da operação e para dar legitimidade ao posicionamento da marca, seja na percepção do consumidor. Confessam ser possível operar de forma sustentável e consciente sem adotá-los. Aliás, também destacam que o consumidor ainda não demanda esse diferencial no produto turístico.

Para mais, ficou evidenciado que é, por meio da essência do padrão *green building*, que, efetivamente, se obtém um nível de padrão operacional adequado, um equilíbrio ao ambiente e um posicionamento distinto (W.G. B. C, 2022; ZHANG *et al*, 2020), configurando ponto consoante à teoria apresentada.

## b) Comportamento do Consumidor Verde

No que diz respeito às evidências sobre a existência do consumidor verde e consciente (LOPES & FREITAS, 2016), há discrepâncias de percepções entre as organizações investigadas. O Costão do Santinho o reconhece desde sua criação e afirma que, mesmo há 30 anos atrás, a sua intenção sempre foi atrair um visitante com preocupações ambientais. A *SurfLand* Brasil também o reconhece e o inclui em suas estratégias. Já o Ponta dos Ganchos colocou que o consumidor verde ainda não se destaca dentro de seu público-alvo, igual ao colocado pela literatura. Declara que, mesmo recebendo visitantes com tais características e possuindo uma infinidade de práticas verdes e conscientes, adota tais procedimentos mais pelo respeito ao conceito de sustentabilidade e pelo fato de estarem imersos a natureza, a qual é dominante. Comenta que a demanda desse tipo de consumidor ainda não é destacada. Isto posto, a perspectiva do Costão do Santinho e da *SurfLand* Brasil sobre o consumidor verde e consciente se difere da perspectiva apontada na literatura analisada.

Sobre o sentimento de confiança na marca hoteleira verde (BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2016; MILLAN *et al.*, 2018), houve perspectivas distintas entre as organizações investigadas, todavia, todas buscando transmitir transparência e responsabilidade na percepção do consumidor, como aconselhado na teoria discorrida. O Costão do Santinho busca comunicar-se de forma transparente, alinhada e clara com a entrega dos serviços a fim de evitar a desinformação e o *greenwashing*. O Ponta dos Ganchos prefere manter-se neutro diante de tal posicionamento também a fim de evitar o possível efeito *greenwashing*. A *SurfLand* Brasil, mesmo ainda não operando de fato, garante ser transparente e destaca que ao trabalhar de acordo com as diretrizes ESG, facilitará na geração do sentimento de confiança na marca verde comunicada, o que também evitará o *greenwashing*.

Sobre o comportamento e a intenção de compra do consumidor (MILLAN *et al.*, 2018), as três organizações entendem acontecer de forma distinta. Cada uma considera que o que mais influencia nesse fator é o seu conceito original, ou seja, para o Costão do Santinho é o conjunto de atributos, para o Ponta dos Ganchos o que prevalece na decisão de compra são os conceito exclusividade e luxo e para a *SurfLand* Brasil a intenção de compra é despertada pelo desejo de experiências com o surf e a vida solar. Essas evidências apontam que nenhuma delas acredita que a intenção de compra é influenciada pelos atributos originários das suas práticas verdes, como preconizado pela literatura. No entanto, acreditam que as práticas verdes refletem positivamente nas avaliações (MILLAN *et al.*, 2018) sobre o produto turístico. Pontuam esse

quesito como diferencial positivo após a estadia (GUTIÉRREZ, 2020). Estes, consonantes à literatura levantada.

Ainda, sobre selos e certificações verdes serem um mecanismo intermediário entre o produto/serviço verde e a decisão de compra do consumidor (BARBOSA & FÉLIX, 2018), as evidências demonstram que nenhuma das organizações acredita ser um intermediário relevante, além de nunca terem sido pontuadas negativamente por não mais fazer uso. Logo, todas as evidências coletadas acerca disso vão de encontro com o abordado na teoria.

Aliás, sobre a influência na intenção de visitar e na intenção de oferecer recomendações positivas a outros (SHANTI & JOSHI, 2021), as evidências também demonstram não serem resultantes das práticas verdes, como defende a teoria, mas, sim, resultantes do investimento em seus conceitos principais. Além disso, em relação ao indicador da disposição do consumidor em pagar um valor *premium* por produtos/serviços verdes (ZHANG *et al.*, 2020; SHANTI & JOSHI, 2021), as organizações também defendem não advir das práticas verdes, também diferindo-se do colocado na teoria. Acreditam ser notáveis, porém não decisivas para despertar essa disposição.

Portanto, aspectos sobre intenção de compra do consumidor, selos e certificações verdes, a intenção de visitar, a intenção de oferecer recomendações positivas a outros e a disposição do consumidor em pagar um valor *premium* por produtos/serviços verdes apresentam evidências que não condizem com o preconizado na literatura levantada.

### c) Posicionamento Verde

As evidências apontadas em relação à percepção do valor verde no posicionamento da marca hoteleira (SOARES *et al.*, 2016) foram positivas. Nesse ponto, as três organizações investigadas admitem reconhecer seus favorecimentos. Já em relação a imagem e reputação da marca hoteleira (SERAMIM *et al.*, 2017), as evidências demonstram não coincidir com aquilo preconizado pela teoria, pois se observou que sobre esses aspectos estão envolvidas outras questões que vão além do valor verde percebido (MIROSLAVA, 2019). Todavia, cabe destacar que as três organizações acreditam que as práticas verdes, se mal elaboradas, podem, sim, influenciar negativamente na imagem e reputação (BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2018), bem como o discorrido na teoria visitada.

Ainda, a literatura coloca que as práticas do *green marketing* podem ser adotadas como um meio de posicionar a marca hoteleira (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019), e sob essa perspectiva, tanto o Costão do Santinho quanto a *SurfLand* Brasil apontam evidências positivas a essa estratégia, posto que optaram por comunicar o valor verde e sustentável para se

posicionarem. Ao passo que o Ponta dos Ganchos apenas o adota de forma complementar, pois afirma que para posicionar seu produto de luxo, precisa destacar outros valores. Aliás, quando a literatura coloca que selos e certificados verdes também são formas eficazes de se obter um posicionamento hoteleiro verde (GUTIÉRREZ, 2020), todas posicionam-se contrárias a essa perspectiva, considerando-os sem relevância expressiva em suas estratégias de posicionamento, configurando ponto discrepante à teoria levantada. Ademais, sobre a influência da essência do padrão *green building* na marca hoteleira (W.G.B.C., 2022), as três organizações investigadas confessam ser efetiva na declaração do posicionamento, porém, como atributo suplementar.

Portanto, declaram ser legítimas participantes do movimento “onda verde” (BARBOSA & FÉLIX, 2018). Assim, o Costão do Santinho, devido a sua maturidade, já se intitula um resort verde (HAN, 2020). O Ponta dos Ganchos somente como um resort amigo da natureza. Já a *SurfLand* Brasil garante que esse é seu objetivo.

O Quadro 29 a seguir sintetiza essas informações:

Quadro 29 – Análise Cruzada.

(continua)

<b>Unidade de Análise: <i>Green Marketing</i></b>	
<b>Existência das estratégias do <i>green marketing</i>.</b>	
<small>(LOPES &amp; FREITAS, 2016)</small>	
<b>Caso I</b>	Nível Operacional/Estratégico;
<b>Caso II</b>	Nível Operacional;
<b>Caso III</b>	Nível Operacional/Estratégico.
<b><i>Green marketing</i> como vantagem competitiva.</b>	
<small>(LOPES &amp; FREITAS, 2016)</small>	
<b>Caso I</b>	Efetiva;
<b>Caso II</b>	Não Efetiva;
<b>Caso III</b>	Efetiva.
<b>Adoção das práticas verdes.</b>	
<small>(MIROSLAVA, 2019)</small>	
<b>Caso I</b>	Eficaz e Efetiva;
<b>Caso II</b>	Eficaz e Efetiva;
<b>Caso III</b>	Eficaz e Efetiva.
<b>Adoção de selos/certificações verdes.</b>	
<small>(BERNADELLI JR. <i>et al.</i>, 2014; BARBOSA &amp; FÉLIX, 2018)</small>	
<b>Caso I</b>	Não adoção;
<b>Caso II</b>	Não adoção;
<b>Caso III</b>	Não adoção.

## Quadro 29 – Análise Cruzada.

(continuação)

<b>Adoção da essência do padrão <i>green building</i>.</b>	
(W.G. B. C., 2022; ZHANG <i>et al.</i> , 2020)	
<b>Caso I</b>	Adoção;
<b>Caso II</b>	Adoção;
<b>Caso III</b>	Adoção.
<b>Unidade de Análise: Comportamento do Consumidor Verde</b>	
<b>A existência do consumidor verde.</b>	
(LOPES & FREITAS, 2016)	
<b>Caso I</b>	Reconhece;
<b>Caso II</b>	Reconhece, mas Não Predomina;
<b>Caso III</b>	Reconhece.
<b>O sentimento de confiança na marca hoteleira verde.</b>	
BRAGA JÚNIOR <i>et al.</i> , 2016; MILLAN <i>et al.</i> , 2018)	
<b>Caso I</b>	Comunicação Transparente ESG;
<b>Caso II</b>	Neutralidade na Comunicação;
<b>Caso III</b>	Comunicação Transparente ESG.
<b>Intenção de compra.</b>	
(MILLAN <i>et al.</i> , 2018)	
<b>Caso I</b>	Não Influenciada pelas Práticas Verdes;
<b>Caso II</b>	Não Influenciada pelas Práticas Verdes;
<b>Caso III</b>	Não Influenciada pelas Práticas Verdes.
<b>Avaliações.</b>	
(MILLAN <i>et al.</i> , 2018)	
<b>Caso I</b>	Influenciada pelas Práticas Verdes;
<b>Caso II</b>	Influenciada pelas Práticas Verdes;
<b>Caso III</b>	Influenciada pelas Práticas Verdes.
<b>Selos/certificações verdes como mecanismo intermediário entre o produto/serviço verde e a decisão de compra do consumidor.</b>	
(BARBOSA & FÉLIX, 2018)	
<b>Caso I</b>	Não Relevância;
<b>Caso II</b>	Não Relevância;
<b>Caso III</b>	Não Relevância.
<b>Intenção de revisitar e intenção de oferecer recomendações positivas a outros.</b>	
(SHANTI & JOSHI, 2021)	
<b>Caso I</b>	Não Influenciada pelas Práticas Verdes;
<b>Caso II</b>	Não Influenciada pelas Práticas Verdes;
<b>Caso III</b>	Não Influenciada pelas Práticas Verdes.

## Quadro 29 - Análise Cruzada.

(continuação)

<b>Disposição em pagar um valor <i>premium</i> por produtos e serviços verdes.</b>	
<small>(ZANG <i>et al.</i>, 2020; SHANTI &amp; JOSHI, 2021)</small>	
<b>Caso I</b>	Não Advém das Práticas Verdes;
<b>Caso II</b>	Não Advém das Práticas Verdes;
<b>Caso III</b>	Não Advém das Práticas Verdes.
<b>Unidade de Análise: Posicionamento Verde</b>	
<b>Valor verde percebido.</b>	
<small>(SOARES <i>et al.</i>, 2016; MIROSLAVA, 2019)</small>	
<b>Caso I</b>	Percebido;
<b>Caso II</b>	Percebido;
<b>Caso III</b>	Percebido.
<b>Imagem e reputação da marca hoteleira.</b>	
<small>(SERAMIM <i>et al.</i>, 2017)</small>	
<b>Caso I</b>	Não Advém das Práticas Verdes;
<b>Caso II</b>	Não Advém das Práticas Verdes;
<b>Caso III</b>	Não Advém das Práticas Verdes.
<b>Green Marketing como meio de posicionar a marca hoteleira.</b>	
<small>(PAPISTA &amp; DIMITRIADIS, 2019)</small>	
<b>Caso I</b>	Adoção da Estratégia de Posicionamento Verde;
<b>Caso II</b>	Não adoção da Estratégia de Posicionamento Verde;
<b>Caso III</b>	Adoção da Estratégia de Posicionamento Verde.
<b>Selos/certificados verdes como forma eficaz de se obter um posicionamento hoteleiro verde.</b>	
<small>(GUTIÉRREZ, 2020)</small>	
<b>Caso I</b>	Não Relevância;
<b>Caso II</b>	Não Relevância;
<b>Caso III</b>	Não Relevância.
<b>Influência do padrão <i>green building</i> na marca hoteleira.</b>	
<small>(W.G.B.C., 2022)</small>	
<b>Caso I</b>	Influência Efetiva;
<b>Caso II</b>	Influência Efetiva;
<b>Caso III</b>	Influência Efetiva.
<b>Participantes do movimento “onda verde” .</b>	
<small>(BARBOSA &amp; FÉLIX, 2018)</small>	
<b>Caso I</b>	Legítimo Participante;
<b>Caso II</b>	Legítimo Participante;
<b>Caso III</b>	Legítima Participante.

Quadro 29 - Análise Cruzada.

(conclusão)

<b>Resort verde.</b>	
(HAN, 2020)	
<b>Caso I</b>	Resort Verde;
<b>Caso II</b>	Resort Amigo da Natureza;
<b>Caso III</b>	Resort Verde;

Fonte: Elaborado pela autora.

Visto isso, por meio do cruzamento das evidências coletadas, pôde-se identificar os principais pontos congruentes como também as diversas divergências e perspectivas contrárias entre a forma que as organizações investigadas gerenciam suas práticas de *green marketing*, destacando também àquilo preconizado na literatura levantada. Essa análise contribuiu para a identificação dos principais achados deste estudo.

#### 4.4.1 Conclusão das análises

Os principais achados obtidos a partir da análise cruzada dos casos são apresentados nesta subseção. São elencados de forma a possibilitar a identificação dos elementos de maior importância dentro das práticas do *green marketing* no contexto das organizações investigadas.

O principal achado do estudo foi compreender que a prática do *green marketing* pode ser considerada uma ferramenta capaz de resultar em vantagem competitiva às organizações (LOPES & FREITAS, 2016). Dentro do contexto investigado, é tratada até como prioridade nas estratégias de marketing. Majoritariamente, a prática é entendida como um diferencial que tende a favorecer a imagem organizacional, tornando-a mais legítima aos consumidores com preocupações ambientais, como também aos demais *stakeholders*.

Outro achado importante foi constatar que a tomada de decisão acerca das práticas do *green marketing* são sempre realizadas de forma compartilhada, geralmente, decidida sob três perspectivas: a ambiental, a de marketing e a operacional (SHANTI & JOSHI, 2021). Nos relatos, essa conexão se demonstrou basililar e eficiente.

Identificar que, para o sucesso das estratégias do *green marketing*, é imprescindível à adoção de inovações verdes e soluções inteligentes (MIROSLAVA, 2019), bem como a implementação de elementos padrão *green building* (W.G. B. C, 2022; ZHANG *et al*, 2020), são aspectos que também podem ser considerados achados de destaque desta investigação, visto que é unânime a percepção de que se faz necessário readaptar o processo produtivo hoteleiro

para se adequar a um comportamento mais verde, mais responsável e mais consciente que vem sendo demandado pelo mercado contemporâneo do segmento investigado.

Outro aspecto que se apresentou como um achado importante dentro das estratégias do *green marketing* foi a identificação da não relevância dos selos/certificações verdes (BERNADELLI JR. *et al.*, 2014; BARBOSA & FÉLIX, 2018; GUTIERREZ, 2020), seja na eficiência operacional e no posicionamento da marca, seja na percepção do consumidor. Em todos os momentos foram tidos como desnecessários. Esse achado despertou curiosidade, pois as pesquisas acadêmicas costumam trazer resultados distintos da realidade apresentada neste contexto investigado.

A existência do consumidor verde e consciente (LOPES & FREITAS, 2016) também foi considerada um achado expressivo para o presente estudo. Durante toda a investigação, observou-se que esse consumidor é tratado como um elemento significativo para a realização das estratégias do *green marketing*. As organizações investigadas o reconhecem, todavia, atentam que este ainda não é o tipo de comportamento que predomina em seus visitantes.

Outro achado que se entende necessário destacar é sobre o despertar no consumidor o sentimento de confiança na marca hoteleira verde (BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2016; MILLAN *et al.*, 2018). Sobre esse aspecto, as organizações investigadas ressaltam a importância de comunicar as práticas do *green marketing* de forma transparente e responsável para evitar a desinformação e o *greenwashing*. Esses aspectos são considerados as principais distorções advindas das práticas inadequadas do *green marketing*, bem como o grande foco das pesquisas acadêmicas realizadas na disciplina de marketing, o que justifica sua importância.

Por fim, o valor verde percebido por meio das práticas verdes (SOARES *et al.*, 2016) também pode ser apresentado como um achado relevante, pois sugere o entendimento de que o *green marketing* pode ser adotado como um meio eficaz e certo de posicionar a marca hoteleira de forma a ser reconhecida como favoravelmente ao verde e benfeitora da natureza (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A teoria apresentada na introdução e no referencial teórico deste presente estudo foi identificada no decorrer das investigações, ora coincidindo com aquilo recomendado na literatura, ora apontando e esclarecendo pontos divergentes.

O conceito *green marketing*, preconizado nesta dissertação, refere-se ao desenvolvimento e a comercialização de produtos e serviços que se presumem ser ambientalmente seguros (AMA, 2022). Prática que desafia gestores buscarem soluções que sejam economicamente adequadas, socialmente aceitas e ambientalmente responsáveis (LOPES & PACAGNAN, 2014). Compreende basicamente processos flexíveis, inovações, eficiência energética, parcerias e soluções inteligentes (LOPES & FREITAS, 2016), e as organizações hoteleiras investigadas transmitiram operar nessa direção.

A prática do *green marketing* foi identificada como uma eficiente ferramenta de gestão que acontece no âmbito da economia de serviços do turismo e hospitalidade capaz de favorecer a geração de uma vantagem competitiva, esta percebida, principalmente, por um consumidor com preocupações ambientais (LOPES & FREITAS, 2016). No contexto investigado, um consumidor que manifesta seu ato de compra por meio de atitudes e hábitos mais verdes e conscientes e demonstra sua preocupação ambiental ao optar por produtos turísticos ambientalmente responsáveis, bem como pela prática do turismo verde (MAZZINI & VEZZOLI, 2016; DHANDRA, 2019; SHANTI & JOSHI, 2021).

Observou-se que as organizações investigadas buscam se posicionar favoravelmente ao verde por meio de uma gestão da marca verde. Implementam desde monitorização do consumo de energia, análise e controle de dados, além de buscarem a readequação ao padrão *green building*, posicionando-se como resorts verdes (BERNADELLI JR. *et al.*, 2014; HAN, 2020) e comunicando seu apoio aos 17 Objetivos da Agenda 2030 da ONU para o Desenvolvimento Sustentável e ao Acordo de Paris sobre Mudanças Climáticas.

Sendo assim, foi notável a existência do *green marketing* e sua efetivação em toda a operação hoteleira das organizações investigadas. Aliás, sua aplicação gera resultados positivos e sempre envolvem três perspectivas – a ambiental, a social e a econômica. A ambiental, quando as práticas verdes resultam e contribuem em baixo impacto negativo ao espaço natural ocupado, além de preservá-lo e melhorá-lo. A social, quando as práticas verdes resultam e contribuem com o desenvolvimento da comunidade local, com a preservação cultural e histórica da região ocupada e com a educação ambiental dos visitantes e participantes. E a econômica, ao favorecer, ao longo do tempo, na redução dos custos operacionais e no aumento da margem de

lucro (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019). Portanto, diante dessas constatações, tornou-se possível afirmar que o objetivo central do estudo foi atingido, uma vez que se comprometeu investigar a presença, a efetivação e os resultados das práticas de *green marketing* na operação de três resorts localizados no litoral do Estado de Santa Catarina.

Para mais, quando se verificou a ocorrência de vantagem competitiva (LOPES & FREITAS, 2016) no desempenho organizacional com a aplicação das práticas de *green marketing*, o objetivo (a) desta dissertação foi atingido. Esse aspecto foi mais perceptível em duas das organizações investigadas, as quais realmente consideram que as práticas verdes geram vantagem competitiva e as usam em suas estratégias de posicionamento da marca hoteleira, ao passo que, até o presente momento, uma delas apenas a reconhece a nível operacional.

O objetivo (b) foi atingido quando se compreendeu como o comportamento do consumidor verde (LOPES & FREITAS, 2016; MILLAN *et al.*, 2018) é influenciado com a implementação das práticas de *green marketing*. No contexto investigado, constatou-se que a marca hoteleira verde ainda não é um intermediário capaz de influenciar no comportamento do consumidor mais que os demais, não se destacando em sua percepção, seja ele um consumidor verde, seja ele convencional (BARBOSA & FÉLIX, 2018). Todavia, as organizações investigadas acreditam que investir em uma economia, cultura, discurso e práticas verdes integram a imagem da marca, influenciando-o de forma complementar em comportamento de consumo. Portanto, ficou destacado que a marca verde não se efetiva sozinha, geralmente associada a outros atributos e conceitos.

Assim, quando se identificou proposições de valor verde na declaração de posicionamento das organizações investigadas (SOARES *et al.*, 2016; PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019), atingiu-se o objetivo (c). Nesse ponto, as principais proposições de valor verde identificadas são representadas por meio do valor distinto percebido, isto é, pelo valor que as organizações hoteleiras entregam através do seu produto turístico, aquele que as diferenciam da concorrência. As principais proposições de valor verde identificadas foram: preservação do espaço natural ocupado, como da vegetação e do oceano existente; emissão de baixos índices de CO<sub>2</sub> na atmosfera; consumo consciente; gastronomia consciente; educação ambiental; preservação cultural e histórica; apoio em campanhas sociais; incentivo ao bem-estar e à saúde do corpo; geração de novos talentos profissionais; preocupação com o elemento humano; geração de renda à comunidade pertencente; e promoção da região alocada.

Por conseguinte, a partir da identificação desses objetivos, pôde-se compreender como se estruturam as práticas de *green marketing* nas três organizações investigadas - por meio dos

relatórios dos casos se torna possível essa visualização -, como também identificar sua relevância no posicionamento competitivo - por meio das análises -, tornando-se possível desvendar o problema de pesquisa levantado neste estudo. Em destaque, observou-se que as práticas de *green marketing* podem ser aplicadas desde o nível operacional até o estratégico por intermédio de ações corretivas e inovações tecnológicas. Logo, o mais importante foi relatar como cada organização investigada insere o conceito de sustentabilidade como ativo estratégico em suas decisões mercadológicas, como problemática ambiental é entendida pelos participantes entrevistados e como cada um enfrenta os desafios diários das práticas do *green marketing*.

Posto isso, apesar das investigações ter permitido coletar dados e informações relevantes sobre o tema investigado, de modo a atingir seus objetivos, é importante apontar suas limitações, bem como propostas para novos estudos e suas contribuições. A próxima seção deste capítulo apresenta um panorama geral.

## 5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Muitas limitações foram identificadas após a conclusão deste presente estudo. A principal limitação observada foi que, mesmo o estudo exploratório descritivo e o método do estudo de casos múltiplos ter permitido o aprofundamento da discussão sobre o tema, trouxeram conclusões que não devem ser generalizadas, ainda que possam ser informativos consideráveis, visto que as três organizações investigadas apresentaram perspectivas distintas em vários pontos entre elas e também ao que preconiza a teoria. Uma observação pertinente sobre essa limitação é que ela pode ser justificada por se tratarem de organizações hoteleiras pertencentes a diferentes contextos. Cada uma atua em determinada categoria do segmento, com perspectivas e estratégias diferenciadas visando diferentes públicos-alvos.

Outra limitação é que, sendo este um estudo qualitativo, existe a possibilidade das informações fornecidas pelos participantes entrevistados ou interpretadas pela pesquisadora não serem fidedignas à realidade da organização ou estejam enviesadas, visto que o método qualitativo analisa e reflete as percepções pessoais para se concluir um entendimento das atividades sociais e humanas, o que pode distorcer conclusões e não corresponder de fato à observação da realidade empírica. No entanto, cabe destacar que, neste estudo, a pesquisadora procurou mitigar tais distorções declarando, antes de realizar as entrevistas, seus vieses com relação ao tema com o envio prévio dos roteiros de entrevistas. Além disso, o fato das informações coletadas serem baseadas à uma perspectiva pessoal dos entrevistados e no conteúdo das suas divulgações publicitárias, também podem ser consideradas outro ponto

limitante para as interpretações, visto que não se observou a perspectiva dos consumidores, nem tampouco dos demais interessados.

Referente ao ambiente da pesquisa de campo, também se considerou outra limitante, pois a escolha intencional dos casos e dos entrevistados pode estar associada a um viés da pesquisadora, a qual procurou atender ao problema de pesquisa da forma mais viável. Buscou coletar informações de participantes-chaves das organizações investigadas e não considerou relevante incluir outros.

Não ter optado pela observação como coleta de dados também pode ser considerada uma limitante importante de ser mencionada, pois as informações obtidas podem ter advindo de fontes manipuladas, seja elas advindas dos entrevistados, seja dos conteúdos publicitários ou documentais. A observação, participante ou não, forneceria evidências mais realistas e confiáveis, bem como resultariam em um conhecimento mais prático à pesquisadora. Além disso, a observação traria mais legitimidade às análises, visto que vivenciar a realidade empírica em que se dá esta temática fundamentaria ainda mais os resultados.

## 5.2 PROPOSTAS DE NOVOS ESTUDOS E CONTRIBUIÇÕES

Muito ainda pode ser pesquisado sobre o tema *green marketing* no contexto estudado. Além disso, observou-se que o escopo dentro do qual se deu este estudo é um campo totalmente inexplorado por pesquisas acadêmicas. Este foi o primeiro estudo realizado acerca dessa temática nas organizações participantes.

Após as conclusões do estudo, algumas propostas foram identificadas, como uma agenda de pesquisa. Como principal proposta, sugere-se investigar a percepção do consumidor acerca das práticas do *green marketing* aplicadas em organizações hoteleiras. Notou-se que novas investigações são necessárias para compreender como a prática pode influenciá-los em suas decisões de compra, suas intenções de visitar e suas avaliações. Esses foram pontos que não se pôde explorar, visto que somente se obteve informações advindas da perspectiva dos gestores organizacionais. Ressalta-se esse tópico devido a literatura do *green marketing* priorizar sua importância e incentivar estudos que relatem como o comportamento do consumidor se desenvolve neste cenário investigado. Portanto, propõe-se investigar, sob a perspectiva do visitante, as possíveis influências percebidas a partir da aplicação das práticas do *green marketing* em uma dada organização hoteleira.

Propõe-se também investigar sobre o retorno do investimento, visto que, ao adotar todos os elementos que compõe o *green marketing* aconselhados pela literatura, inicialmente, pode

demandar alguns gastos extras. Alguns estudos apontados no referencial teórico desta dissertação destacam essa lacuna e comentam a falta de pesquisas que versem sobre isso. Mesmo a literatura evidenciar a prática como alternativa para possíveis reduções de custos, há hoteleiros desencorajados em adotá-las. Nesta presente investigação, observou-se isso também. Como exemplo, na adoção dos *green buildings*. Os entrevistados apresentaram restrições e também um certo receio, especificamente nas organizações já existentes há algum tempo. Não devido aos melhoramentos acarretados, pois estes foram exaltados a todo momento, mas, sim, pelo investimento inicial. Assim sendo, a proposta é investigar sobre os reais resultados financeiros advindos após esse tipo investimento.

Outra proposta de investigação é sobre selos e certificações verdes, visto sua frequente menção dentro das pesquisas acadêmicas visitadas para a construção desta dissertação. Uma lacuna observada neste estudo foi sobre a influência de selos e certificações verdes na imagem da marca hoteleira, pois nenhuma das organizações investigadas os utilizam atualmente, como também destacam suas desvantagens. Todavia, de acordo com a literatura levantada, selos e certificados verdes são elementos fundamentais para uma efetiva prática de *green marketing*, principalmente no contexto investigado, portanto, uma investigação em uma organização hoteleira da região que faz uso de selos e certificações verdes poderia ser interessante e complementar a este presente estudo.

Além disso, também seria importante conhecer a perspectiva dos empresários acerca da marca hoteleira verde, pois somente se analisou a partir da perspectiva dos gestores e profissionais afins. Todavia, mesmo que o foco deste estudo não tenha abrangido o ponto de vista dos empresários, os entrevistados enfatizaram, de forma positiva, a maneira que esses sujeitos reconhecem o tema. Portanto, a proposta de um estudo focado em seus vieses poderia trazer à tona novos elementos acerca da temática, bem como enriquecer um pouco mais esta discussão.

Cabe ainda destacar propostas envolvendo diferentes metodologias. Primeiro, realizar um estudo incluindo a técnica de coleta de dados da observação para possibilitar um maior envolvimento à realidade empírica dos casos, visto que a literatura enfatiza essa técnica como a que mais produz resultados reais. Além disso, na literatura de estudos de casos, é aconselhado combinar a técnica às demais, pois permite o pesquisador realizar uma triangulação dos dados tornando os resultados mais robustos. Segundo, a condução de um estudo quantitativo com uma amostra maior de resorts para investigar o nível de organizações hoteleiras que adotam as práticas de *green marketing* em suas estratégias. Um estudo quantitativo tende a encontrar resultados mais precisos e confiáveis, visto que, muitas vezes, são mais consideráveis no

universo científico do marketing. Terceiro, um experimento utilizando a aplicação das práticas e das estratégias de *green marketing* em uma organização hoteleira que ainda não esteja engajada nessa abordagem. Essa metodologia tende a representar de forma bastante realista os resultados gerados.

Por fim, a proposição de um modelo teórico para um plano de gestão de *green marketing* a fim de favorecer o segmento hoteleiro da região, dada sua importância singular. Neste sentido, observa-se ser importante para o segmento contar com um modelo teórico que contemple a gestão da marca verde, uma vez que na revisão bibliográfica demonstrou ser uma prática legítima e eficaz de promover um posicionamento distinto à organização no contexto da crise climática e das emergências ambientais. Portanto, um modelo teórico inspirado nas mais bem posicionadas organizações hoteleiras da região demonstra ser necessário para desenvolver o segmento da região e engajar novas organizações hoteleiras às práticas do *green marketing*, bem como inspirar gestores em suas tomadas de decisões mercadológicas acerca do tema.

Sendo assim, como contribuição acadêmica, esta discussão teórico-empírica focada na melhoria das práticas do *green marketing* busca, por meio de uma estrutura de informações científicas já desenvolvidas sobre o tema, contribuir na consolidação do conhecimento. Essa estrutura de informações científicas adveio, principalmente, de uma revisão sistemática da literatura (RLS), a qual se deu por meio da busca de conceitos, objetivos, importâncias e credibilidades sobre a sustentabilidade como ativo estratégico de marketing. Resultou em uma coleção de artigos, o que possibilitou apresentar uma síntese teórica da temática abordada neste presente estudo. Essa estrutura propiciou a apresentação do conceito de *green marketing* incluindo seu composto, estrutura de gestão, práticas, segmentação e posicionamento a fim de fundamentar o raciocínio sobre os temas envolvidos.

Aliás, é pertinente mencionar que, ainda como contribuição acadêmica, ao identificar a Coleção de Artigos da RSL, buscou-se atender as propostas de novos estudos sugeridas pelos autores nela destacados. Diante disso, elencou-se as atendidas: Uma delas foi a proposta de Hepper *et al.* (2017) que sugeriu analisar se de fato sua ferramenta teórica é passível de ser submetida ao cenário organizacional. Os autores criaram o modelo de maturidade, todavia, ainda não haviam testado no campo empírico. Logo, esta presente investigação conseguiu preencher essa lacuna. O modelo de maturidade de Hepper *et al.* (2017) foi brevemente testado e contribuiu afetivamente para as presentes análises. Outras propostas atendidas foram as percorridas no estudo de Lopes e Freitas (2016). Os autores, em seu artigo, também sugeriram uma agenda de pesquisa. Indicaram a realização de um estudo de caso para verificar como é desenvolvida a aplicação do *green marketing* em organizações. Além disso, na agenda, os

autores também propõem avaliar como organizações utilizam as práticas do *green marketing* em suas estratégias de posicionamento, bem como sugeriram identificar quais práticas de *green marketing* podem servir de *benchmarking* para outras organizações. Logo, este presente estudo foi capaz de contribuir efetivamente nesses quesitos. As demais propostas sugeridas nos estudos da Coleção de Artigos da RSL versavam sobre pontos não discutidos nesta dissertação, logo, não foram atendidas. Além disso, cabe mencionar que alguns estudos dessa coleção não apontaram suas propostas.

Visto isso, como contribuição gerencial, este estudo visa entregar uma análise descritiva sobre como o *green marketing* é utilizado operacional e estrategicamente nas organizações do segmento hoteleiro, principalmente sob a perspectiva do profissional de marketing, o que também propõe ser capaz favorecer gestores em futuras tomadas de decisões mercadológicas sobre a temática ambiental acerca de seus meios de hospedagens. Considera-se que esta estrutura teórica pode servir de apoio gerencial a organizações afins.

Além disso, como contribuição social, visa transmitir, por intermédio deste meio comunicação, a importância das organizações hoteleiras contribuírem com os 17 Objetivos da Agenda 2030 da ONU para o Desenvolvimento Sustentável e ao Acordo de Paris sobre Mudanças Climáticas, bem como despertar na sociedade um sentimento de proteção à natureza. A escolha por essa perspectiva teórica indica o apoio da pesquisadora em defesa da causa climática, a qual anseia manifestar a importância do engajamento em hábitos de consumo mais verdes e conscientes, comunicando a todos sua essência *green friendly*.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, S. R.; BORGES, F. Q. Indicadores de sustentabilidade organizacional: estudo em um shopping center no Estado do Pará. **Revista de Economia e Administração**, [S. I.], v. 12, n. 4, p. 480-507, 2013.
- ABNT. **Associação Brasileira de Normas técnicas: Norma Internacional de Turismo Sustentável**. 2021. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/imprensa/releases/5841-norma-internacional-de-turismo-sustentavel-segue-para-aprovacao-final-da-iso>. Acesso em: 3 set. 2021.
- ABNT. **Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT NBR 15401)**. Meios de Hospedagem - Sistema de Gestão da Sustentabilidade, 2006. Disponível em: <http://abnt.org.br/paginampe/biblioteca/files/upload/anexos/pdf/7515428786c2ed12564fc0f36afbc2a5.pdf>. Acesso em: 4 set. 2021.
- AFONSO, A. C. **The green consumer: profile and buying behavior**. 2010. 117 p. Dissertation (Master's Marketing) – Technical University of Lisbon, Lisbon, Portugal, 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/1758>. Acesso em: 20 set. 2021.
- AKATU. **O Consumidor Brasileiro e a Sustentabilidade**. São Paulo: Instituto Akatu, 2010.
- AKTURAN, U. How does greenwashing affect green branding equity and purchase intention? An empirical research. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 36, n. 7, p. 809-824, 2018.
- ALENCASTRO, M. S. C. **Empresas, ambiente e sociedade: introdução a gestão**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2012. 128 p.
- ALVES, R. **Marketing ambiental: sustentabilidade empresarial e mercado verde**. 1. ed. São Paulo: Editora Manole, 2016. 278 p.
- ALVES-MAZZOTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 203 p.
- ANDREOLI, T. P.; BATISTA, L. L. Possíveis Ações Regulatórias do Greenwashing e suas Diferentes Influências na Avaliação de Marca e no Julgamento dos Consumidores. **Revista Brasileira de Marketing**, [S. I.], v. 19, n. 1, p. 29-52, 2020.
- ANDREOLI, T. P.; CRESPO, A.; MINCIOTTI, S. O que foi escrito sobre *greenwashing*: uma pesquisa bibliométrica e uma análise crítica dos artigos encontrados sobre este Tema. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, [S. I.], v. 11, n. 2, p. 1-19, 2017.
- ANDREOLI, T. P.; LIMA, V. A.; MINCIOTTI, S. A. Marketing social e marketing societal: uma confusão teórica. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão – CONTEXTUS**, [S. I.], v. 16, n. 2, p. 90-112, 2018.
- ANDREOLI, T. P.; LIMA, V. A.; PREARO, L. C. A (in) eficácia dos selos verdes sobre o comportamento dos consumidores. **Revista Eletrônica de Ciências Administrativas – RECADM**, [S. I.], v. 16, n. 1, p. 62-79, 2017.

AUTIO, E.; KENNEY, M.; MUSTAR, P.; SIEGEL, D.; WRIGHT, M. Entrepreneurial innovation: the importance of context. **Research Policy**, [S. I.], v. 43, n. 7, p. 1097-1108, 2014.

AVELLA, N. N.; RODRIGUEZ, R. H. Estudo da mobilidade urbana no contexto brasileiro. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, [S. I.], v. 6, n. 2, 2017.

BALDISSERA, R.; SOBRINHO, L. L. O Homem Pós-Moderno como Vítima Colateral da Sociedade de Consumo. **Revista de Direito e Sustentabilidade**, [S. I.], v. 3, p. 1-17, 2017.

BANKUTI, S. M. S.; BANKUTI, F. I. Gestão ambiental e estratégia empresarial: um estudo em uma empresa de cosméticos no Brasil. **Gestão & Produção**, [S. I.], v. 21, n. 1, p. 171-184, 2014.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 4. ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2004. 312 p. BARBOSA, V. F.; FÉLIX, M. C. Os selos ambientais e a modesta conscientização dos consumidores do município de Barra do Garças - Mato Grosso. **Revista de Direito e Sustentabilidade**, [S. I.], v. 4, n. 1, p. 110-129, 2018.

BAUMAN, Z. **Vida para consumo**. Rio de Janeiro: Zahar, 2008. 200 p.

BEALL, J. M. *et al.* O que impulsiona o ecoturismo: valores ambientais ou consumo simbólico conspícuo? **Revista de Turismo Sustentável**, [S. I.], v. 29, n. 8, p. 1215-1234, 2021.

BERNADELLI, J. M., *et al.* Sistemas de Gestão Ambiental na Operação dos Empreendimentos Hoteleiros. **Revista Rosa dos Ventos**, [S. I.], v. 6 n. 4, p. 564-582, 2014.

BETTENCOURT *et al.* Rota de arte rupestre do noroeste português: um projeto para o desenvolvimento de uma prática turística sustentável. **Revista Holos**, [S. I.], 2017.

BEYLOT, A.; SECCHI, M.; CERUTTI, A.; MERCIAI, S.; SCHMIDT, J.; SALA, S. Assessing the environmental impacts of EU consumption at macro-scale. **Journal of Cleaner Production**, [S. I.], v. 216, p. 382-393, 2019.

BOHDANOWICZ, P. European Hoteliers Environmental Attitudes. **Cornell and Restaurant Administration Quarterly**, [S. I.], v. 46, n. 2, p. 188-204, 2005.

BRAGA JÚNIOR, *et al.* A Relação do *Greenwashing* com a Reputação da Marca e a Desconfiança do Consumidor. **Revista Brasileira de Marketing**, [S. I.], v. 17, n. 4, p. 590-602, 2018.

BRAGA JUNIOR, S.; SILVA, D.; MORAES, N.; GARCIA, F. A. Verdadeiro ou falso: a percepção do consumidor para o consumo verde no varejo. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 390-400, jul./set. 2016.

BRAGA JUNIOR, S.; NETO, A. R.; MORAES, N. R. Atributos de estilo de vida do consumidor relacionados ao consumo de produtos orgânicos no varejo especializado. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 13, n. 5, p. 36-46, 2014.

BRAGA JUNIOR, S. S.; MERLO, E. M.; DA SILVA, D. Não acredito em consumo verde. O reflexo do ceticismo no comportamento de compra do consumidor. **Environmental & Social**

**Management Journal/Revista de Gestão Social e Ambiental**, [S. I.], v. 10, n. 3, p. 2-15, 2016.

BRASIL. **Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981**. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente. Brasília, DF. 1981. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6938.htm)

l6938.htm. Acesso em: 13 set. 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 13 set. 2021.

BRASIL. CONAMA. **Resolução nº 237, de 19 de dezembro de 1997**. Revisão dos procedimentos e critérios utilizados no licenciamento ambiental. Brasília, DF. 1997. Disponível em: [https://www.icmbio.gov.br/cecav/images/stories/downloads/Legislacao/Res\\_](https://www.icmbio.gov.br/cecav/images/stories/downloads/Legislacao/Res_)

CONAMA\_237\_1997.pdf. Acesso em: 13 set. 2021.

BRASIL. **Secretaria Nacional do Consumidor**. Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor. Consumo sustentável. Brasília: Ministério da Justiça. 4. ed. Brasília/DF: Revista e Atualizada. 2014. 293 p.

BRITO, A. L.; FREITAS, L. S.; REZENDE, G. B. A Prática do Ecodesign na Construção Civil e a Busca Pelo Direito Fundamental ao Meio Ambiente Ecologicamente Equilibrado. **Revista Holos**, [S. I.], 2017.

BRYMAN, A. Of methods and methodology qualitative research in organizations and management. **An international Journal**, [S. I.], v. 3, n. 2, p. 159-168, 2008.

BUENO, W. P.; REZER, J. A. P.; MARTHA, K. A.; BUENO, V. P. Framework de Melhoria dos Processos na Área de Saúde na Zona Rural. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, [S.I.], v. 10, n. 2, p. 2851-2876, 2019.

BUTT, M.M.; MUSHTAQ, S.; AFZAL, A.; KHONG, K.W.; ONG, F.S.; NG, P.F. Integrating behavioral and branding perspectives to maximize green brand equity: a holistic approach. **Business Strategy and the Environment**, [S. I.], v. 26, n. 4, p.507–520, 2017.

CALLADO, A. L. C. **Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha**. 2010. 216f. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/26743>. Acesso em: 2 out. 2021.

CARLSON, L.; GROVE, S.; KANGUN, N. A content analysis of environmental advertising claims: A matrix method approach. **Journal of advertising**, [S. I.], v. 22, n. 3, p. 27-39, jun. 1993.

CARVALHO, L. E. **O que é consumerismo?** Rio de Janeiro: Laboratório de Vida Urbana, Consumo & Saúde - FF/UFRJ. [S. I.]. Disponível em: [http://www.farmacia.ufrj.br/consumo/faq/rc\\_definicao.htm](http://www.farmacia.ufrj.br/consumo/faq/rc_definicao.htm). Acesso em 2 out. 2021.

CARVALHO, M. M. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. 2. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

- CASAGRANDE, M. D.; FILHO, J. C.; UHLMANN, V. O. **Custos Ambientais: Identificação, reconhecimento e evidenciação em uma empresa do setor elétrico**. Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC, [S. l.], 2013. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/172>. Acesso em: 2 out. 2021.
- CASTRO, B. R.; MOURA, L. R.; CUNHA, N. R.; PIRES, R. R. O Marketing Verde na Tecnologia da Informação: Percepções das Atitudes e Comportamentos dos Profissionais de TI e Ações para Incrementar o Marketing Verde nesse Setor. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 45-60, 2016.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHANG, K. C.; HSU, C. L.; HSU, Y. T.; CHEN, M. C. How green marketing, perceived motives and incentives influence behavioral intentions. **Journal of Retailing and Consumer Services**, Taiwan, v. 49, p. 336-345, 2019.
- CHANG, C. H.; CHEN, Y. S. Managing green brand equity: the perspective of perceived risk theory. **Quality & Quantity : International Journal of Methodology**, [S. l.], v. 48, p. 1753-1768, 2013.
- CHEN, Y. S. The drivers of green brand equity: Green brand image, green satisfaction, and green trust. **Journal of Business ethics**, [S. l.], v. 93, n. 2, p. 307-319, 2010.
- CHEN, Y. S.; CHANG, C. H. Greenwash and green trust: the mediation effects of green consumer confusion and green perceived risk. **Journal of Business Ethics**, Taiwan, v. 114, n. 3, p. 489-500, 2013.
- COHEN, M. *et al.* Responsabilidade Socioambiental Corporativa como fator de atração e retenção para jovens profissionais. **Brazilian Business Review**, Vitória – ES, v. 14, n. 1, p. 21-41, 2017.
- COLARES, A. C. **Gestão Contábil Ambiental: Estudo sob a ótica da ecoeficiência**. 2012. 209 p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2012. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/BUOS-8XVP2E>. Acesso em: 3 out. 2021.
- COMINI, G. *et al.* Melhores Práticas de Sustentabilidade Socioambiental no Planejamento Estratégico das Organizações: uma análise de apoio à decisão multicritério com expert choice. *In: X Simpósio de Excelência e Tecnologia*, 23, 24, 25 outubro, 2013. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/45318530.pdf>. Acesso em: 3 out 2021.
- COPELAND, L.; BHADURI, G. Consumer relationship with pro environmental apparel brands: effect of knowledge, skepticism and brand familiarity. **Journal of Product & Brand Management**, [S. l.], v. 29, n. 1, p. 1-14, 2019.
- CORIOLANO, L. N. **Do Local ao Global - o turismo litorâneo cearense**. 3. ed. Campinas: Papirus, 2002. 160 p.
- CORREA, C. M.; MACHADO, J. G.; BRAGA JUNIOR, S. S. A Relação do *Greenwashing* com a Reputação da Marca e a Desconfiança do Consumidor. **Revista Brasileira de Marketing**, [S. l.], v. 17, n. 4, p. 590-602, 2018.

- COSTA, B.; GONÇALVES, R. Movimentos Consumeristas: Conceito, Dimensão Ideológica e Motivação. **Diálogos Interdisciplinares**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 83-101, 2016.
- COSTA, L. L. N.; MONTENEGRO, L. M. Responsabilidade Socioambiental: um estudo no Setor de Cerâmica Vermelha de Itabaiana, SE. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 147-172, 2015.
- COSTÃO DO SANTINHO. **Homepage**, 2022. Disponível em: <https://costao.com.br/>. Acesso em: 31 ago. 2022.
- CRACKNELL, T. M.; ABU-HIJLEH, B. Measuring LEED–NC applicability in design for hospitality. **Frontiers Of Architectural Research**, [S. l.], v. 4, n. 4, p. 308-317, 2015.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. 288 p.
- CRUZ, C.; RIBEIRO, U. **Metodologia científica: teoria e prática**. 1. ed. [S. l.]: Axcel Books do Brasil, 2003. 218 p.
- CURI, D. P. *et al.* **Administração Estratégica: Da teoria à prática no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas Ltda, 2019. 264 p.
- DHANDRA, T. K. Achieving triple dividend through mindfulness: More sustainable consumption, less unsustainable consumption and more life satisfaction. **Ecological Economics, Elsevier**, [S. l.], v. 161, p. 83-90, 2019.
- DAHLSTROM, R. **Gerenciamento de marketing verde**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning. 2011. 384 p.
- DELLARMELIN, M. L.; MORAES, J. P.; HOECKESFELD, L.; SEVERO, E. A.; HAHN, I. S. The influence of green branding on purchase intention, willingness to pay and consumers' emotional response: an experimental study. *In: Latin American Journal of Management for Sustainable Development*, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 69-82, 2018.
- DOMENICO, D. *et al.* Práticas de responsabilidade socioambiental nas empresas de capital aberto de Santa Catarina listadas na BM&FBovespa. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis - SC, v. 14, n. 42, p. 70-84, 2015.
- DOSZHANOV, A.; AHMAD, Z.A. Customers' intention to use green products: The impact of green brand dimensions and green perceived value. *In: XVIII SHS Web of Conferences. EDP Sciences*, 2015. Disponível em: [https://www.shsconferences.org/articles/shsconf/abs/2015/05/shsconf\\_icolass2014\\_01008/shsconf\\_icolass2014\\_01008.html](https://www.shsconferences.org/articles/shsconf/abs/2015/05/shsconf_icolass2014_01008/shsconf_icolass2014_01008.html). Acesso em: 20 set. 2021.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E.; SONENSHEIN, S. Grandes desafios e métodos indutivos: Rigor sem rigor mortis. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 59, n. 4, p. 1113-1123, 2016.

ETI, I. A. Theoretical Inspection And Rethink of Marketing Mix, **Papers SSRN**, Bangladesh, p. 28, 2020.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. 209 p.

FEAGIN, J. R.; OMM, A. M.; SJOBERG, G. **A case for the case study**. Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1991. 300 p.

FIALHO, L. S.; MARQUESAN, F. F. O Comportamento dos consumidores diante da prática do *Greenwashing*. **Desenvolvimento em Questão**, Fortaleza – CE, v. 16, n. 45, p. 400-418, 2018.

FISK *et al.* Tracking the evolution of the services marketing literature. **Journal of Retailing**, [S. I.], v. 69, p. 61-103, 1993.

FONTOURA, F. B.; SILVA, L. C. ; WITTMANN, M. B.; WITTMANN M. L. Estratégias e práticas socioambientais em processos flexográficos. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [S. I.], 2017.

FRANCO, M. P. Uma questão de poder: consumo sustentável e suficiência ecológica como discursos alternativos em prol da sustentabilidade. **Sociedade e Natureza**, Belo Horizonte - MG, v. 31, p. 1-21, 2019.

FROEHLICH, C.; MEYER, N. K. Ações Socioambientais Praticadas Pela Indústria Calçadista Do Rio Grande Do Sul. **Revista Eletrônica de Estratégias e Negócios**, [S. I.], 2018.

GALLARDO *et. al.* Sustentabilidade no setor supermercadista: estudo comparativo de grandes redes no Brasil e no exterior. **Revista Holos**, [S. I.], 2017.

GARCÍA ESPEJO, M. I.; NOVO VÁZQUEZ, M. A. The Emergence of the “ Conscious Consumer”: An Analysis of Political Participation through Purchasing Decisions. **Revista Española de Investigaciones Sociológicas**, [S. I.], v. 58, p. 59-77, 2017.

GRAHAM, J. R. **16 ways to keep a business “on-line”**. Direct Marketing. Garden City, feb. 2000.

GBC. Green Building Council Brasil. **Certificação Leed**. 2022. Disponível em: <https://www.gbcbrasil.org.br/certificacoes>. Acesso em: 3 set. 2022.

GHA. **Green Hotel Association**. What are green hotels? 2021. Disponível em: <http://greenhotels.com/index.php>. Acesso em: 22 ago. 2021.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOES, H. L.; REBOUÇAS, G. M. Responsabilidade empresarial e *greenwashing*: implicações éticas e jurídicas. **Revista de Direito e Sustentabilidade**, [S. I.], 2017.

GOLDSMITH, R. The personalised marketplace: beyond the 4Ps. **Marketing Intelligence & Planning**, [S. I.], 1999.

GOMES, K. D. Equidade intergeracional: sustentabilidade ambiental para gerações vindouras. **Revista Direito e Sustentabilidade**, [S. I.], 2018.

GREENWOOD, M. Stakeholder engagement: beyond the myth of corporate responsibility. **Journal of Business Ethics**, [S. I.], v. 74, p. 315-327, 2007.

GUINZEL, L. E.; KRAMER, R. M.; SUTTON, R. I. 'Organizational impression management as a reciprocal influence process: the neglected role of the organizational audience'. **Research in Organizational Behavior**, [S. I.], v. 15, p. 227-266, 1993.

GUMMESSON, E. Operacionalizando o Marketing de Relacionamento. **International Journal of Service Industry Management**, v[S. I.], 5, p. 5-20, 1994.

GUPTA, V.; ZHANG, Y. Investigando a gestão do desempenho ambiental. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, [S. I.], v. 22, n. 1, p. 5-28, 2020.

GUTIÉRREZ, R. Sustentabilidade como Estratégia Corporativa: A Comparação de desempenho de hotéis PME verdes e não verdes. **Small Business International Review**, [S.I.], v. 4, n. 2, p. 30-38, 2020.

G1. **Globo**. Quais as grandes metas da ONU para limitar as mudanças climáticas? 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/natureza/aquecimento-global/noticia/2021/08/09/cop26-quais-as-grandes-metas-da-onu-para-limitar-as-mudancas-climaticas.ghtml>. Acesso em: 8 out. 2021.

HAN, H. Teoria do comportamento de compra verde (TGPB): Uma nova teoria para o consumo sustentável de produtos verdes para hotéis e restaurantes verdes. **Estratégia Empresarial e Meio Ambiente**, [S. I.], v. 29, n. 6, p. 2815-2828, 2020.

HAN, H., HYUN, S. Fostering customers' pro-environmental behavior at a museum. **Journal of Sustainable Tourism**, [S. I.], v. 25, p. 1240–1256, 2017.

HEPPER, T. *et al.* Proposição de um modelo de maturidade para sustentabilidade corporativa. **Acta Scientiarum Human and Social Sciences**, [S. I.], v. 39, n. 1, 2017.

HEPPER, E. L.; HANSEN, P. B.; SANTOS, J. L. Iniciativas Sustentáveis e Desempenho Organizacional: uma Análise das Publicações na Base Web of Science. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, [S. I.], v. 5, n. 2, p. 98-114, 2016.

HARTMANN, P; APAOLAZA, V; EISEND, M. Nature Imagery in Non-Green Advertising: The Effects of Emotion, Autobiographical Memory, and Consumer's Green Traits. **Journal of Advertising**, [S. I.], v. 45, n. 4, p. 427-440, 2016.

HERRIOTT, R. E.; FIRESTONE, W. A. Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. **Educational Researcher**, [S. I.], v. 12, p. 14-19, 1983.

HERSEN, M., & BARLOW, D. H. **Single-case experimental designs**: Strategies for studying behavior. New York: Pergamon, p. 175-210, 1976.

HERZER, L. A.; FERREIRA, R. L. Construções sustentáveis no Brasil: um panorama referente às certificações ambientais para edificações LEED e AQUA-HQE. **Caderno Meio Ambiente e Sustentabilidade**, [S. I.], v. 8, n. 5, p. 34-54, 2016.

ISO. **International Organization For Standardization**. Environmental Management - The ISO 14000 Family of International Standards, 2021a. Disponível em: <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>. Acesso em: 20 set. 2021.

ISO. **International Organization For Standardization**. Environmental Management - ISO 14001:2015 Environmental Management Systems — Requirements with Guidance for use, 2021b. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/60857.html>. Acesso em: 20 set. 2021.

KANG, G. D.; JAMES, J. Revisiting the Concept of a Societal Orientation: Conceptualization and Delineation. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 73, n. 3, 2007.

KOTLER, P. Um conceito genérico de marketing. **Revista de marketing**, [S. l.], v. 36, n. 2, p. 46-54, 1972.

KOTLER, P. **Princípios de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 240 p.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Upper Saddle River, NJ, Estados Unidos: Prentice Hall, 2012.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Gestão de Marketing**. Upper Saddle River, NJ, Estados Unidos: Prentice Hall, 2012.

LAGE, B. H.; MILONE, P. C. **Turismo: teoria e prática**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LANE, E. L. Consumer Protection in the Eco-mark Era: Preliminary Survey and Assessment of Anti-greenwashing Activity and Eco-mark Enforcement. **The John Marshall**

**Review of Intellectual Property Law**, New Orleans, v. 9, p. 740-773, 2010.

LEAL, A. N. **Importância da gestão ambiental em empreendimentos hoteleiros - o caso do litoral sul de Pernambuco**. 2012. 181 p. Dissertação (Mestrado em Gestão do Território) – Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2012. Disponível em: <https://run.unl.pt/bitstream/10362/7407/1/DissertFinalAlessandra1.1.pdf>. Acesso em: 20 set. 2021.

LEONIDOU, C. N.; SKARMEAS, D. Gray shades of green: Causes and consequences of green skepticism. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 144, n. 2, p. 401-415, 2017.

LIM, W. M. Inside the sustainable consumption theoretical toolbox: Critical concepts for sustainability, consumption, and marketing. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 78, p. 69-80, 2017.

LIMA, C.E.; FERNANDES; AMÂNCIO-VIEIRA, S. F. O Desenvolvimento da Pesquisa Científica Envolvendo Sustentabilidade no Brasil: Evolução e Estruturação do Campo na Área de Administração. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 404-420, 2018.

- LINS, L. S.; SILVA, R. N. Responsabilidade Socioambiental ou *Greenwash*: Uma Avaliação com Base nos Relatórios de Sustentabilidade Ambiental. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, [S. I.], v. 4, n. 1, p. 91-105, 2009.
- LOPES, V. N.; PACAGNAN, M. N. Marketing verde e práticas socioambientais nas indústrias do Paraná. **R. Adm.**, São Paulo, v. 49, n. 1, p.116-128, 2014.
- LOPES, W. M.; FREITAS, W. R. Marketing Ambiental: Análise da Produção Científica Brasileira. **Revista Brasileira de Marketing**, [S. I.], v. 15, n. 3, p. 355-372, 2016.
- LUCCHESI, C. **Brasil turis**. Com base em documento brasileiro, norma internacional de turismo sustentável segue para aprovação da ISO, 2018. Disponível em: <https://brasilturis.com.br/com-base-em-documento-brasileiro-norma-internacional-de-turismo-sustentavel-segue-para-aprovacao-da-iso/>. Acesso em: 3 set. 2021.
- LUGOBONI, L. F.; MELLO, D. A.; FISCHMANN, A. A.; QUISHIDA, A.; ZITTEI, M. V. A Missão Organizacional das Melhores e Maiores Empresas do Brasil. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, [S. I.], v. 11, n. 1, p. 1-24, 2019.
- LUIS, E.; PETRINI, M.; SILVA, C. E.; SOUZA, O. T. Proposição de um modelo de maturidade para sustentabilidade corporativa. **Acta Scientiarum Human and Social Sciences**, [S. I.], v. 39, p. 1-43, 2017.
- MACHADO, D. *et.al.* Modelo de avaliação de estratégia ambiental. **Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 11, n. 3, p. 32-51, 2011.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 800 p.
- MAZZINI, E.; VEZZOLI, C. **O Desenvolvimento de Produtos Sustentáveis**. Tradução de Astrid de Carvalho. Ed. 4. Reimpr. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2016.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS E. M. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas; 2011.
- MARQUES, E. A.; VASCONCELOS, M. C.; GUIMARÃES, E. H.; BARBOSA, F. H. Gestão da Coleta Seletiva de Resíduos Sólidos no Campus Pampulha da UFMG: Desafios e Impactos Sociais. **Revista de Gestão Ambiental Sustentabilidade**, [S. I.], v. 6, n. 3, p. 131-149, 2017.
- MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, [S. I.], v. 2, n. 2, p. 8-18, 2008.
- MARTINS, R. A. Abordagens quantitativa e qualitativa. *In*: **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Campus, 2010. 264 p.
- MANZINI E.; VEZZOLI, C. **O Desenvolvimento de Produtos Sustentáveis - Os Requisitos Ambientais dos Produtos Industriais**. 1. ed. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2016. 368 p.
- MCCARTHY, E. **Marketing básico**: uma abordagem gerencial, rev. ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1960.
- McCUNE, J. **Yin e Yang**. HSM Management. [S. I.], v. 4, n. 19, mar. 2000.

- MCKERCHER, B. **Turismo de natureza: planejamento e sustentabilidade**. 1. ed. São Paulo: Contexto, 2002. 304 p.
- MEDEIROS, L. C.; MORAES, P. E. Turismo e Sustentabilidade Ambiental: Referências para o Desenvolvimento de um Turismo Sustentável. **Revista Meio Ambiente e Sustentabilidade**, [S. I.], v. 3, n. 2, p. 197-234, 2013.
- MEDEIROS, M. L.; MACHADO, D. F. C.; PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S. Adoção da certificação LEED em meios de hospedagem: esverdeando a hotelaria? **Revista de Administração de Empresas**, [S. I.], v. 52, n. 2, p. 179-192, 2012.
- MENDES, G. S., *et al.* Logística reversa: um estudo de caso em uma empresa de artefatos plásticos. **Revista Exacta**, [S. I.], v. 14, 2016.
- MILAN, G. *et al.* Consciência Ecológica, Atitudes dos Consumidores da Geração Y e sua Intenção de Compra em Relação a Produtos Sustentáveis. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [S. I.], v. 11, n. 1, p. 1-27, 2018.
- MINAYO, M. C. S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 621-626, 2012.
- MIROSLAVA. M. Green Boutique Hotels - Marketing and Economic Benefits, **Izvestia Journal of the Union of Scientists - Varna. Série de Ciências Econômicas, União de Cientistas - Varna, Seção de Ciências Econômicas**, [S. I.], v. 8, n. 3, p. 179-187, 2019.
- MISTURINI, D. D.; NASCIMENTO, C. A. Redução do Impacto Ambiental: Uma Abordagem no Setor de Modelagem em uma Empresa Calçadista. **Revista de Ciências da Administração**, [S. I.], v. 18, n. 46, p. 120-136, 2016.
- MOLDAN, B. *et al.* How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets. **Ecological Indicators**, [S. I.], v. 17, p. 4-13, 2012.
- MOLINARI, J.; CAUCHICK-MIGUEL, P. A. Sistemas produto-serviço e características sustentáveis: uma análise comparativa de cinco sistemas de compartilhamento de bicicletas. **Revista Exacta**, [S. I.], v. 15, n. 3, 2017.
- MONTEIRO, P. A. A.; KEMPFER, M. Intervenção estatal em face da publicidade ambiental greenwashing. **Publica Direito**, [S. I.], 2021.
- MORETTI, S. L. A.; SILVA, D.; BRAGA JUNIOR, S. S. Fatores de influência no consumo “verde”: um estudo sobre o comportamento de compra no setor supermercadista. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 10, n. 1, p 151-176, 2011.
- MOTTA, S.; OLIVEIRA, B. O Marketing Ecológico como Vantagem Competitiva. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v.14, n. 2, p. 49-59, 2007.
- MOURA, M. C.; SANTIAGO C.; BRANDÃO, I.O Entendimento Dos Estudantes De Secretariado Executivo Sobre A Sustentabilidade Ambiental/The Understanding Of Executive Secretariat Students About An Environmental Sustainability. **Revista Expectativa**, [S. I.], v. 18, n. 1, 2019.

MUNCK, L.; MUNCK, M. M.; SOUZA, R. B. de. Sustentabilidade Organizacional: a proposição de uma framework representativa do agir competente para seu acontecimento. **Gerais, Rev. Interinst. Psicol**, Juiz de Fora, v. 4, dez. 2011.

NG, P. F.; BUTT, M. M.; KHONG, K. W.; ONG, F. S. Antecedents of green brand equity: an integrated approach. **Journal of Business Ethics**, v. 121, n. 2, p. 203-215, 2014.

NYILASY, G.; GANGADHARBATLA, H.; PALADINO, A. Perceived greenwashing: The interactive effects of green advertising and corporate environmental performance on consumer reactions. **Journal of Business Ethics**, [S. I.], v. 125, n. 4, p. 693-707, 2014.

OBERMILLER, C.; SPANGENBERG, E. R. Development of a scale to measure consumer skepticism toward advertising. **Journal of consumer psychology**, [S. I.], v. 7, n. 2, p. 159-186, 1998.

OCKE, M. **Marketing estratégico de lugares: modelo teórico e estudo do caso Gold Coast**. 1. ed. [S. I.]: Novas Edições Acadêmicas, 2016. 264 p.

OLIVEIRA, M. C. *et al.* Comunicação de Responsabilidade Socioambiental na Missão, Visão e Valores de Empresas da MB & FBovespa e da Fortune 500. **Contabilidade, Gestão e Governança**, [S. I.], v. 19, n.2, p. 192-210, 2016.

ONU. **Organização das Nações Unidas**. Brasília, DF. 2020. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 04 dez. 2020.

ONU. **Sustainable development knowledge platform**. United Nations Conference on the Human Environment (Stockholm Conference), 2021a. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/resourcelibrary>. Acesso em: 12 fev. 2021.

ONU. **Sustainable development knowledge platform**. Report of the World Commission on Environment and Development – Our Common Future, 2021b. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/milestones/wced>. Acesso em: 12 fev. 2021.

ONU. **United Nations Conference on Environment and Development (UNCED)**, Earth Summit, 2021c. Disponível em: <http://www.un.org/geninfo/bp/enviro.html>. Acesso em: 12 fev. 2021.

ONU. **Sustainable development knowledge platform**. Special Session of the General Assembly to Review and Appraise the Implementation of Agenda 21, 2021d. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/milestones/gass19>. Acesso em: 12 fev. 2021.

ONU. **Sustainable development knowledge platform**. World Summit on Sustainable Development (WSSD), Johannesburg Summit, 2021e. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/milesstones/wssd>. Acesso em: 12 fev. 2021.

ONU. **High-Level Political Forum**, 2021f. Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/hlpf>. Acesso em: 12 fev. 2021.

ONU. **ONU News: Perspectiva Global Reportagens Humanas**. Nações Unidas, 2022. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2022/11/1805662>. Acesso em: 9 out. 2022.

OMT. **Organización Mundial del Turismo**. Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos – Guía práctica. Madrid: OMT, 2022. Disponível em: [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-07/tema2/OMTIndicadores\\_de\\_desarrollo\\_de\\_turismo\\_sostenible\\_para\\_los\\_destinos\\_turistico\\_s.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-07/tema2/OMTIndicadores_de_desarrollo_de_turismo_sostenible_para_los_destinos_turistico_s.pdf). Acesso em: 9 out. 2022.

OTTMAN, J. A. **Green marketing**: Challenges and Opportunities. Chicago: NTC Business Books, 1993. 188 p.

OTTMAN, J. A. **As novas regras do marketing verde**: estratégias, ferramentas e inspiração para o Branding Sustentável. 1. ed. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2012. 328 p.

OXFORD. **Dicionário Escolar**. New York: Oxford, 2019.

PAGOTTO, E. L. **Greenwashing**: Os conflitos éticos da propaganda ambiental. 2013. 163 p. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Programa de Pós-Graduação em Mudança Social e Participação política. Escola de Artes, Ciências e Humanidades. São Paulo: Universidade de São Paulo. 2013. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/100/100134/tde-22072013-141652/publico/DissertacaoFinal.pdf>. Acesso em: 20 set. 2021.

PAPADAS, K-K.; AVLONITIS, G. J.; CARRIGAN, M. Green marketing orientation: Conceptualization, scale development and validation. **Journal of Business Research**, [S. I.], v. 80, p. 236-246, 2017.

PAPISTA, E.; DIMITRIADIS, S. Consumer – *green brand* relacionamentos: revisitando benefícios, qualidade do relacionamento e resultados. **Journal of Product & Brand Management**, [S. I.], v. 28 n. 2, p. 166-187, 2019.

PETRINI, M.; POZZEBON, M. Integrating sustainability into business practices: learning from Brazilian firms. **Braslian Administration Review**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 362-378, 2010.

PIMENTEL, M. S.; VASCONCELOS, G. Análise do Disclosure dos custos e investimentos ambientais das empresas potencialmente poluidoras que compõem o índice de sustentabilidade empresarial da B3. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, [S.I.], v. 7, n. 2, 2018.

PLATT, J. "Case study" in American methodological thought. **Current Sociology**, [S. I.], v. 40, n. 1, p. 17-48, 1992.

PNUD. **Plataforma Agenda 2030**. 2021. Disponível em: <http://www.agenda2030.com.br/sobre/>. Acesso em: 12 fev. 2021.

POLONSKY, M.J. An Introduction to Green Marketing. **Electronic Green Journal**, [S. I.], v. 1, p. 2, 1994.

POMBO, F. R.; MAGRINI, A. Panorama de aplicação da norma ISO 14001 no Brasil. **Gestão & Produção**, [S. I.], v. 15, n. 1, p. 1-10, 2008.

PONTA DOS GANCHOS. **Homepage**, 2022. Disponível em: <https://pontadosganchos.com.br/>. Acesso em 12 set. 2022.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1987.

PORTER, M.; KRAMER, M. Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, [S. I.], v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

PORTER, M.; VAND DER LINDE, C. Green and competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**, [S. I.], p. 120-134, 1995.

PORTUGAL, N. D.; SILVA, S. S.; PORTUGAL JÚNIOR, P. D.; ALVES, A. F. Microempreendedores Individuais: Um Estudo sobre suas Ações e Percepções Frente às Exigências do Desenvolvimento Sustentável. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, [S. I.], v. 6, n. 1, p. 107-122, 2017.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. Raising the bottom of the Pyramid Strategies for sustainable growth. **Ann Arbor**, [S. I.], v. 1.001, p. 48-09, 2000.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA DO BRASIL. **Relatório Nacional Voluntário sobre os objetivos de desenvolvimento sustentável**, 2017. Disponível em: [http://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/15801Brazil\\_Portuguese.pdf](http://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/15801Brazil_Portuguese.pdf). Acesso em: 12 fev. 2021.

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013. 277 p.

PRZYCHODZEN, J.; PRZYCHODZEN, W. Relationships between eco-innovation and financial performance – evidence from publicly traded companies in Poland and Hungary. **Journal of Cleaner Production**, [S. I.], v. 90, p. 253-263, 2015.

RAHMAN, A. S.; BARUA, A.; HOQUE, R.; ZAHIR, M. Rifat. Influence of Green Marketing on Consumer Behavior: A Realistic Study on Bangladesh. **Global Journal of Management and Business Research: E Marketing**, [S. I.], v. 17, n. 1, p. 9-16, 2017.

REVELLI, C.; VIVIANI, J. Financial performance of socially responsible investing (SRI): what have we learned? A meta-analysis. **Business Ethics: A European Review**, [S. I.], v. 24, n. 2, p.158-185, 2014.

RIBEIRO, R. A.; EPAMINONDAS, L. M. Das estratégias do green marketing à falácia do greenwashing: a utilização do discurso ambiental no design de embalagens e na publicidade de produtos. In: **V Encontro Nacional da Anppas**, 2010. Disponível em: <https://docplayer.com.br/3292366-Das-estrategias-do-greenmarketing-a-falacia-do-greenwashing-a-utilizacao-do-discurso-ambiental-no-design-de-embalagens-e-na-publicidade-de-produtos.html>. Acesso em: 10 out. 2021.

RUSCHMANN, D. V. **Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente**. 13. ed. Campinas, SP: Papirus, 1997.

SABONARO, D. Z.; SABONARO, C. Z.; SABONARO, M. Z.; SILVA, F. A.; OLIVEIRA, R. A. A Incorporação da Gestão Socioambiental na Estratégia Competitiva: Um Estudo de

Caso no Setor Sucroalcooleiro. **Desenvolvimento em Questão**, [S. l.], v. 15, n. 38, p. 319-342, 2017.

SACHS, J. D. **The age of sustainable development**. Columbia University Press Publishers: New York, Chichester, West Sussex, 2015. 544 p.

SACHS, J. D. **A era do desenvolvimento sustentável**. 1. ed. Lisboa – Portugal: Conjuntura Actual Editora, 2017. 556 p.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2012.

SANTA, S. L.; ENGELAGE, E.; PFITSCHER, E. D.; BORGERT, A. Avaliação de Sustentabilidade: Eficiência Energética em Edifícios de uma Universidade Comunitária. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 140-149, 2017.

SANTOS, M. B.; SCHERER, F. L.; PIVETA, M. N.; CARPES, A. M.; OLIVEIRA, M. C. S. F. Respostas Estratégicas às Pressões Institucionais para Sustentabilidade no Setor Moveleiro. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 100-124, 2017.

SARTORI, S. *et al.* Sustainability and sustainable development: A taxonomy in the field of literature. **Ambiente & Sociedade**, [S. l.], v. XVII, n. 1, p. 1-20, 2014.

SAUNDERS, M. N. K.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. 5. ed. [S. l.]: Prentice Hall, 2009. 649 p.

SCHMITT, B. **Experiential marketing**: how to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands. New York: The Free Press, 1999.

SCOTT, S. G.; LANE, V. R. A Stakeholder approach to organizational identity. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 43-62, 2000.

SEHNEM, S.; LAZZAROTTI, F.; BENCKE, F. F. Sustainable Practices and Eco-Innovations Adopted by Industrial Companies. **International Journal of Innovation**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 42-58, 2016.

SERAMIM, *et al.* A Sustentabilidade e Gestão da Imagem: Um Estudo de Caso em Cooperativa Agroindustrial do Oeste do Paraná. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 15-33, 2017.

SEVERO, E. A.; DE GUIMARÃES, J. C. F.; DORION, E. C. H. Cleaner production, social responsibility and eco-innovation: Generations' perception for a sustainable future. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 186, p. 91-103, 2018.

SHANTI, J.; JOSHI, G. Examinando o impacto das práticas ambientalmente sustentáveis no valor da marca do hotel: um caso de hotéis em Bangalore. **Meio Ambiente, Desenvolvimento e Sustentabilidade**. [S. l.], 2021. doi: 10.1007 / s10668-021-01682-9.

SHARMA, A. P. Comportamento de compra do consumidor e marketing verde: uma síntese, revisão e agenda. **International Journal of Consumer Studies**, [S. l.], v. 45, n. 6, p. 1217-1238, 2021.

SHETH, J.; GARDNER, D.; GARRETT, D. **Marketing theory: evolution and evaluation**. New York: John Wiley & Sons, 1988.

SIANO, A.; VOLLERO, A.; CONTE, F.; AMABILE, S. More than words: Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 71, p. 27-37, 2017.

SILVA, A. R.; CIRANI, C. B.; SERRA, F. A. Desempenho Econômico e Ambiental: Práticas de EcoInovação em Biodigestores em Empresas Processadoras de Mandioca. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 72-86, 2016.

SILVA, D. C.; MARTIGNAGO, G.; XAVIER, W. G.; SEHNEM, S. Isomorfismo e Responsabilidade Social Corporativa das Empresas que Compõem o Índice de Sustentabilidade da BM & FBovespa. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, [S. l.], v. 17, n. 3, p. 116-127, 2018.

SILVA, M.; FILHO, J.; YAMIM, A.; DIÓGENES, A. Exploring nuances of green skepticism in different economies. **Marketing Intelligence & Planning**, [S. l.], v. 38, p. 449-463, 2019.

SILVA, P. H.; GOHR, C. F.; LEITE, M. S. Vantagens Competitivas de um Porto Marítimo no Nordeste: Uma Análise Segundo a Visão Baseada em Recursos. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [S. l.], v. 11, n. Ed. Especial 2, p. 108-130, 2018.

SILVA, V. G.; PARDINI, A. F. Contribuição ao entendimento da aplicação da certificação LEED no Brasil com base em dois estudos de caso. **Ambiente Construído**, [S. l.], v. 10, n. 3, p. 81-97, 2010.

SILVEIRA, A. D., *et al.* Barreiras e a EcoInovação em Empresas Instaladas nos Parques Tecnológicos Do Estado Paraná. **Revista Expectativa**, [S. l.], v. 16, n. 17, p. 1. 2017.

SOARES, *et al.* Logística Reversa: Uma Análise de Artigos Publicados na Base Spell. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 76-97, 2016.

SOUZA, G. S.; SANTOS, A. R.; DIAS, V. B. **Metodologia da pesquisa científica: a construção do conhecimento e do pensamento científico no processo de aprendizagem**. Porto Alegre: Animal, 2013. 158 p.

SOUZA, C. A.; ALVARES, R. C. Certificação sustentável em meios de hospedagem - Caso da Certificação NBR 15401 no Brasil. **Revista Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, [S. l.], v. 6, n. 4, p. 531- 545, 2014.

SUKI, N. M. Impacts of Corporate Social Responsibility on the Links Between Green Marketing Awareness and Consumer Purchase Intentions. **Procedia Economics and Finance**, [S. l.], v. 37, p. 262-268, 2016.

SURFLAND BRASIL. **Homepage**, 2022. Disponível em: <https://surflandbrasil.com.br/>. Acesso em 14 set. 2022.

TAKAS, A. Marketing Societal: A Perspectiva de um Empresário: Como os profissionais de marketing podem responder com sucesso às crescentes demandas e restrições de amanhã? **Revista de Marketing**, [S. l.], v. 38, n. 4, p. 2-7, 1974.

TAO, J. Researches on the establishment model of the green logistics system. School of Economics and Management, Zhongyuan University of Technology, **Zhengzhou**, P.R. China, p. 533-537, 2008.

TAVARES, F.; IRVING, M. A. O consumo verde no Brasil: uma investigação psicossocial e rizomática. **Comum**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 24, p. 79-96, 2005.

TERRACHOICE. **The sins of greenwashing: home and Family edition**, 2010. Disponível em: <http://faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.TheSinsOfGreenwashing2010.pdf>. Acesso em: 10 out. 2021.

TOURISM FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS - SDGS: **a platform developed by UNWTO**, 2019. Disponível em: <https://tourism4sdgs.org/tourism-for-sdgs/tourism-and-sdgs/>. Acesso em: 20 set. 2021.

TURATO, E.R. Introdução à metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: definição e principais características. **Revista Portuguesa de Psicossomática**, Porto, Portugal. v. 2, n. 1, p. 93-108, 2000.

UEO, **Un Environment Organization**, 2020. Disponível em: <https://www.unenvironment.org/explore-topics/green-economy/what-we-do/economics-ecosystems-and-biodiversity>. Acesso em: 4 dez. 2020.

VERPLANKEN, B.; HOLLAND, R. W. Motivated decision making: effects of activation and self centrality of values on choices and behavior. **Journal of Personality and Social Psychology**, [S. l.], v. 82, n. 3, p. 434- 447, 2002.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal Of Operations & Production Management**, [S. l.], v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WEAVER, D. **Sustainable tourism: theory and practice**. Amsterdam: Elsevier, 2006.

WEBB, D. J.; MOHR, L. A. A typology of consumer responses to cause-related marketing: From skeptics to socially concerned. **Journal of Public Policy & Marketing**, [S. l.], v. 17, n. 2, p. 226-238, 1998.

WORLD GREEN BUILDING COUNCIL, GBC Brasil. 2022. Disponível em: <https://www.gbcbrasil.org.br/>. Acesso em: 12 ago. 2022.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL, WTTC. 2022. Disponível em: <https://wtcc.org/> Acesso em: 12 ago. 2022.

YADAV, R.; BALAJI, M. S.; JEBARAJAKIRTHY, C. How psychological and contextual factors contribute to travelers propensity tho choose green hotels? **International Journal of Hospitality Management**, Amsterdam, v. 77, p. 385-395, 2019.

YAJA, M.; KUMAR, A. Um estudo empírico de marketing de PMEs no setor de turismo. **Small Enterprise Research**, [S. l.], v. 28, n. 3, p. 314-328, 2021.

YI, S.; LI, X.; JAI, T. Hotel guests' perception of best green practices: A content analysis of online reviews. **Tourism And Hospitality Research**, [S. l.], v. 18, n. 2, p.191-202, 2016.

YIN, R.K. Estudo de caso. **Planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 320 p.

YIN, R.K. **Pesquisa Qualitativa do início ao fim**. Tradução de Daniel Bueno. Revisão técnica de Dirceu da Silva. 1. ed. Porto Alegre: Penso, 2016. 336 p.

YU, Y.; XU, L.; JAI, T. C. The impact of green experience on customer satisfaction: evidence from TripAdvisor. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, [S.l.], v. 29, n. 5, p. 1340-1361, 2018.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos da Psicologia**, [S. l.], n. 7, p. 79-88, 2002.

ZHANG, *et al.* O valor de se tornar verde na indústria hoteleira: evidências de Pequim. **Real Estate Economics**, Spring, v. 48, n. 1, p. 174-199, 2020.

ZHANG, L.; LI, D.; CAO, C.; HUANG, S. The influence of greenwashing perception on green purchasing intentions: The mediating role of green word-of-mouth and moderating role of green concern. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 187, n. 3, p. 740-750, 2018.

ZHAO, D.; CAO, C.; HAN, H. Channel selection and pricing decisions considering three charging modes of production capacity sharing platform: A sustainable operations perspective. **Sustainability**, [S. l.], v. 11, n. 21, p. 5913, 2019.

ZHU, Q.; SARKIS, J. Green marketing and consumerism as social change in China: Analyzing the literature. **Int. J. Production Economics**, [S. l.], v. 181, p. 289-302, 2016.

## APÊNDICE A –

### Protocolo de Pesquisa.

(continua)

Objetivo Geral	<p>Investigar a presença, a efetivação e os resultados das práticas de <i>green marketing</i> na operação de três resorts localizados no litoral do Estado de Santa Catarina.</p> <p><b>Resumo:</b> Este estudo discute a presença da sustentabilidade em práticas organizacionais sob a perspectiva do <i>green marketing</i> no âmbito da economia de serviços do turismo e hospitalidade tendo como objeto de estudo três resorts localizados no litoral do Estado de Santa Catarina. O objetivo central é investigar a presença, a efetivação e os resultados das práticas de <i>green marketing</i> na operação das organizações selecionadas. Como objetivos específicos, buscou-se verificar a ocorrência de vantagem competitiva no desempenho organizacional, compreender como o comportamento do consumidor verde é influenciado e identificar a proposição de valor verde no posicionamento organizacional a partir da aplicação de práticas de <i>green marketing</i>. Para o desenvolvimento deste estudo qualitativo exploratório e descritivo, foi realizada uma pesquisa de literatura com base em artigos e livros que versam sobre o tema. Seu arcabouço teórico está estruturado em três grandes blocos: o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade organizacional; o <i>green marketing</i> como desdobramento da orientação do marketing societal; e o <i>green marketing</i> no turismo e hotelaria. Para a pesquisa de campo, foi adotado o método de estudo de casos múltiplos e como técnicas de coleta de dados a análise de arquivos, documentos e páginas da <i>internet</i> associada a entrevistas em profundidade. Como resultados desta investigação, identificou-se que tais práticas são positivas e envolvem três perspectivas – a ambiental, a social e a econômica. A ambiental, quando resultam em baixo impacto negativo ao espaço natural ocupado, além de preservá-lo e melhorá-lo. A social, quando contribuem com o desenvolvimento da comunidade local, com a preservação cultural e histórica da região e com a educação ambiental. E a econômica, ao favorecer na redução dos custos operacionais, bem como no desenvolvimento econômico local. Portanto, a partir de entendimentos e interpretações advindos dos achados da pesquisa, considera-se que este trabalho direciona futuros estudos nesta temática contribuindo com o avanço do conhecimento, como também auxilia organizações no despertar para a problemática ambiental por meio da inserção do conceito de sustentabilidade como ativo estratégico em suas decisões mercadológicas.</p> <p><b>Palavras-chave:</b> desenvolvimento sustentável; sustentabilidade; <i>green marketing</i>; turismo verde.</p>
Base Teórica	<p>Sustentabilidade, <i>Green Marketing</i> e Turismo Verde.</p>
Coleta e Análise de Dados	<p><u>Coleta de Dados e Evidências:</u> Duas fontes distintas: análise em arquivo, documentos e páginas da <i>internet</i> e entrevistas em profundidade.</p> <p><u>Análise de Dados e Evidências:</u> Considerou-se duas estratégias gerais: proposições teóricas e análise cruzada.</p>

## Protocolo de Pesquisa.

(continuação)

**Unidade de Análise 1: Green Marketing**

1. O *green marketing* é uma consequência da cultura organizacional (LOPES & FREITAS, 2016).
2. O *green marketing* é fundamental para potencializar a vantagem competitiva nas organizações (LOPES & FREITAS, 2016).
3. A importância do resort possuir a capacidade localizar e mensurar o estágio de maturidade em sustentabilidade que seus processos e estratégias se encontram (HEPPER *et al.*, 2017).
4. A adoção de práticas verdes e iniciativas de *green marketing* apresentam conexão aos aspectos de marketing, marcas e sustentabilidade dos resorts (SHANTI & JOSHI, 2021).
5. Resorts modernos são flexíveis e facilmente adaptáveis a inovações, além de estarem abertos a soluções inteligentes para agilizar os processos de atendimento ao cliente, otimizar as operações hoteleiras e serem mais sustentáveis (MIROSLAVA, 2019).
6. O *green marketing* envolve a implementação de sistemas de gestão, que incluem a certificação, a monitorização do consumo de energia, a análise e o controle de dados sobre o consumo e opta pelos *green buildings* (BERNADELLI JR. *et al.*, 2014).
7. Os *green buildings* podem alcançar desempenho superior em conforto térmico (principalmente temperatura e umidade), acústica, iluminação e qualidade do ar interno e isso deve ser comunicado através da marca, facilitando no posicionamento verde (W. G. B. C., 2022).
8. A eficiência energética não necessariamente leva a um nível de conforto reduzido, ao contrário, a melhoria da qualidade do ambiente interno é uma meta declarada dos resorts verdes (ZHANG *et al.*, 2020).
9. Resorts estão traçando novas diretrizes para adotar práticas e procedimentos verdes não só em suas estruturas físicas, como também em todos os seus departamentos (HAN, 2020).

**Unidade de Análise 2: Comportamento do Consumidor Verde**

1. A sociedade está em um processo de transformação cultural no sentido de apresentar valores verdes, mas suas atitudes e comportamentos ainda não são efetivos em torno da dimensão ambiental (LOPES & FREITAS, 2016).
2. A confiança na marca verde influencia o consumidor em sua avaliação, que, por sua vez, influencia no seu comportamento e intenção de compra (MILLAN *et al.*, 2018).
3. A imagem verde é um conjunto de percepções de uma empresa na mente de um consumidor que está ligado a compromissos e preocupações ambientais (SHANTI & JOSHI, 2021).
- A imagem de marca verde também influencia a intenção de revisitar, a intenção de oferecer recomendações positivas a outros (SHANTI & JOSHI, 2021).
- A atitude verde é o julgamento racional do consumidor com relação ao valor verde e um indicador da sua disposição em pagar um valor *premium* por produtos/serviços verdes (SHANTI & JOSHI, 2021).
4. O *greenwashing* gera efeito negativo na confiança do consumidor verde para o consumo de produtos/serviços verdes (BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2016).
5. O selo/certificação verde é um mecanismo intermediário entre o produto/serviço verde e a decisão de compra do consumidor (BARBOSA & FÉLIX, 2018).
6. O consumidor só está disposto a pagar um valor *premium* pelo verde quando há uma melhoria visível no conforto da estadia, ou seja, só decide pela compra após perceber o posicionamento do produto turístico verde (ZHANG *et al.*, 2020).
7. Há um efeito diferencial positivo nas avaliações de acordo com a posição no ranking relacionado ao fato do resort possuir um sistema de gestão verde, isto é, os clientes valorizam, portanto, os melhores resorts com gestão verde (GUTIÉRREZ, 2020).

**Unidade de Análise 3: Posicionamento Verde**

1. Uma bem elaborada gestão verde é capaz de criar um valor distinto: o valor verde (SOARES *et al.*, 2016).
2. O posicionamento da imagem organizacional e sua reputação estão intimamente ligadas às práticas verdes e ao seu valor de mercado (SERAMIM *et al.*, 2017).
3. O *greenwashing* afeta negativamente o posicionamento da imagem organizacional (BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2018).
4. O *green marketing* pode ser adotado como um meio de posicionar a marca enquanto desfruta de níveis de desempenho funcional superior ou semelhantes aos das marcas convencionais (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019). Um desafio para os profissionais de *green marketing* é aumentar a percepção dos benefícios individuais do consumidor, agregando valor emocional à marca verde em uma combinação de benefícios funcionais e emocionais (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019). Resorts tendem a se posicionar através da marca verde a fim de obter uma imagem distinta em seu produto turístico (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019).
5. O movimento ao encontro da sustentabilidade é a base da responsabilidade social das organizações hoteleiras e tornou-se a principal ferramenta estratégica para o posicionamento, ao gerar equidade e benefício social (MIROSLAVA, 2019).
6. O movimento “onda verde” deriva da preocupação do hoteleiro em se posicionar favoravelmente na preservação do meio ambiente e na busca pelo correto modo de operar (BARBOSA & FÉLIX, 2018).
7. Resorts verdes reduzem os riscos ambientais e estão mais bem posicionados para atrair investimentos em potencial (HAN, 2020).
8. Formas de obter o posicionamento hoteleiro verde: inovação, otimização do serviço por meio de melhorias na gestão, na redução de custos e na imagem reputação da marca por meio de selos e certificados verdes (GUTIÉRREZ, 2020).
9. *Green buildings* podem alcançar desempenho superior em conforto térmico (principalmente temperatura e umidade), acústica, iluminação e qualidade do ar interno e isso deve ser comunicado através da marca, facilitando no posicionamento verde (W. G. B. C., 2022).
10. Uma posição superior no ranking no *TripAdvisor* representa uma melhoria no posicionamento e na reputação do resort e uma maior probabilidade de reservas em relação à concorrência (GUTIÉRREZ, 2020).

## Protocolo de Pesquisa.

(continuação)

**UA1: Green Marketing**

QP1: Conjunto de questões estruturado baseando-se principalmente nas seções/subseções 2.2 *Green Marketing*: Uma orientação societal e 2.2.2 Gestão da marca verde.

QP1: O resort utiliza oficialmente as estratégias do *green marketing*? (questão geral)

QP1.1: O resort possui uma cultura organizacional edificada e voltada aos princípios da sustentabilidade? (LOPES & FREITAS, 2016)

QP1.2: Você acredita que essa cultura é fundamental para potencializar a vantagem competitiva do resort no mercado hoteleiro? (LOPES & FREITAS, 2016)

QP1.3: Como você classifica o nível de maturidade da sustentabilidade hoteleira? (HEPPER *et al.*, 2017)

QP1.4: O marketing, a gestão de marcas e a gestão ambiental do resort, por se integrarem aos princípios da sustentabilidade, compartilham também das tomadas de decisões? Se sim, conte-me como funciona a participação do marketing nessa conexão? (SHANTI & JOSHI, 2021)

QP1.5: O resort procura tornar-se um empreendimento inovador buscando soluções inteligentes, verdes e sustentáveis para otimizar seu modo de operar? Se sim, é possível listar todas as práticas verdes e sustentáveis que o marketing participa? (MIROSLAVA, 2019)

QP1.6: O resort adota o uso de selos e certificações verdes? Qual setor responsável por essa adoção? Quais os principais selos e certificações verdes adotados pelo resort? Quais vantagens e desvantagens o seu uso acarreta para a imagem e reputação do resort? (BERNADELLI Jr. *et al.*, 2014)

QP1.7: O resort adotou o padrão *green building*/construção verde? Quais são os principais impactos identificados no modo de operar (conforto térmico, temperatura e umidade, acústica, iluminação e qualidade do ar interno)? E na imagem e posicionamento da marca hoteleira? O que fez o resort adotar o padrão *green building*? A existência de um consumidor consciente/verde ou a necessidade em atender uma demanda dos demais *stakeholders* (sociedade, investidores, fornecedores, governo)? (W. G. B. C., 2022)

QP1.8: É possível listar as principais melhorias que o padrão *green building* oferece? (ZHANG *et al.*, 2020)

QP1.9: As práticas verdes e sustentáveis são adotadas em todos os departamentos do resort? (HAN, 2020)

**UA2: Comportamento do Consumidor Verde**

QP2: Conjunto de questões estruturado baseando-se principalmente nas seções/subseções 2.2.1 Consumo verde, 2.2.2 Gestão da marca verde, 2.2.3 Ceticismo ao *green marketing* e 2.3 *Green Marketing* no turismo e hotelaria.

QP2.1: O resort reconhece a existência do consumidor verde e consciente? Os seus consumidores/turistas possuem tais características? (LOPES & FREITAS, 2016)

QP2.2: Esse consumidor verde e consciente percebe a existência da marca hoteleira verde? Como ele se comporta (avaliações, intenção de compra) diante desse valor verde? (MILLAN *et al.*, 2018)

QP2.3: O resort percebe a influência da marca hoteleira verde no comportamento do consumidor (como a intenção de revisitar, a intenção de oferecer recomendações positivas a outros)? O resort acredita que a marca hoteleira verde é capaz de despertar no consumidor uma disposição (atitude verde) em pagar um valor premium por produtos/serviços verdes? (SHANTI & JOSHI, 2021)

QP2.4: Pelo *greenwashing* gerar efeito negativo na confiança do consumidor verde para o consumo dos produtos/serviços verdes, o resort se preocupa em comunicar a marca hoteleira verde de forma transparente? Já ocorreu algum episódio em relação ao efeito *greenwashing*? (BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2016)

QP2.5: O selo/certificação verde é considerado relevante na decisão de compra do consumidor? (BARBOSA & FÉLIX, 2018)

QP2.6: O consumidor costuma se preocupar como realmente ocorre os processos verdes e sustentáveis do resort? O consumidor precisa perceber visivelmente uma melhoria no produto/serviço para de fato se decidir pela compra do produto turístico verde? (ZHANG *et al.*, 2020)

QP2.7: As práticas hoteleiras verdes geram efeito positivo nas avaliações realizadas pelo consumidor? (GUTIÉRREZ, 2020)

**UA3: Posicionamento Verde**

QP3: Conjunto de questões estruturado baseando-se principalmente nas seções/subseções 2.3 *Green Marketing* no turismo e hotelaria e 2.3.1 Posicionamento verde.

QP3.1: As práticas verdes e sustentáveis geram um valor distinto (valor verde)? (SOARES *et al.*, 2016)

QP3.2: O que mais influência positivamente no posicionamento da imagem e na reputação da marca hoteleira? (SERAMIM *et al.*, 2017)

QP3.3: O que mais influência negativamente no posicionamento da imagem na reputação da marca hoteleira? (BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2018)

QP3.4: O que fez o resort adotar as estratégias do *green marketing*? Qual o maior desafio do profissional de marketing ao adotar as estratégias do *green marketing*? Ser uma marca hoteleira verde gera um valor distinto no mercado? (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019)

QP3.5: Além de gerar um valor distinto (valor verde) para o consumidor, as práticas verdes apresentam resultados para demais interessados (comunidade, políticas públicas)? Quais? (MIROSLAVA, 2019)

QP3.6: O movimento “onda verde” deriva da preocupação do hoteleiro em se posicionar favoravelmente na preservação do meio ambiente e na busca pelo correto modo de operar. O resort se considera um legítimo participante desse movimento? Conte-me algo sobre isso. (BARBOSA & FÉLIX, 2018)

QP3.7: Pelo resort caminhar a favor da preservação do espaço natural ocupado, você intitula o XXXXXXXXXX como um resort verde? Quais desafios ainda precisam atingir para tal classificação? Ser um resort verde facilita em demais negociações e investimentos? (HAN, 2020)

QP3.8: Quais são as principais formas que o resort encontrou para obter um posicionamento hoteleiro verde? Os selos/certificações verdes podem influenciar no posicionamento hoteleiro verde? (GUTIÉRREZ, 2020)

QP3.9: Os *green buildings* podem facilitar no posicionamento hoteleiro verde? (W. G. B. C., 2022)

QP3.10: Uma posição superior no ranking do *TripAdvisor* representa uma melhoria no posicionamento e na reputação do resort e uma maior probabilidade de atrair reservas em relação à concorrência? (GUTIÉRREZ, 2020)

## Protocolo de Pesquisa.

(conclusão)

Descritivo dos Entrevistados	<b>Caso I: Costão do Santinho <i>All Inclusive</i> Resort</b>	
	Célula de Ecologia	Célula de Marketing
	Nome: Ciro Couto	Nome: Mila Müller
	Coordenador de Ecologia	Gerente de Marketing
	Tempo: 22 anos	Tempo: 12 anos
	<b>Caso II: Ponta dos Ganchos <i>Exclusive</i> Resort</b>	
	Gerência	
	Nome: Júlio Jost	
	Diretor Geral de Operações	
	Tempo: 9 anos	
<b>Caso II: <i>SurfLand</i> Brasil Clube e Resort</b>		
Idealizador	Idealizadora	
Nome: Duda Tedesco	Nome: Liege Chiaradia	
Ambientalista	Arquiteta	
Tempo: 20 anos	Tempo: 20 anos	

Fonte: Elaborado pela autora.

## APÊNDICE B –



## CARTA CONVITE PARA ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
LINHA DE PESQUISA: MARKETING E ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

Florianópolis, XX de XXXX de 2022.

Olá,

XXXXXXXXXX, Gostaria de convidá-lo a participar, em nome do XXXXXXXXX, de um estudo que está sendo realizado na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA).

O estudo está sendo conduzido por Francielly Santos Teixeira, mestranda no PPGA e orientado pelo Prof. Marco Antonio de Moraes Ocke, Dr., Professor Adjunto de Marketing no Centro Socioeconômico - CSE e Coordenador de Extensão - CAD da Universidade Federal de Santa Catarina.

O objetivo do estudo é investigar a presença, a efetivação e os resultados das práticas de *green marketing* e sustentabilidade na operação de resorts localizados no litoral do Estado de Santa Catarina. Os resultados obtidos nesta pesquisa servirão de base para a elaboração de uma dissertação intitulada “**GREEN MARKETING**: estudo de casos múltiplos em resorts do litoral do Estado de Santa Catarina”.

A participação será através de uma reunião online (*Google Meet*) no intuito de realizar uma entrevista focada nos objetivos do estudo. Ressalvo que as informações fornecidas terão uso estritamente acadêmico.

Grata pela atenção e aguardo o contato.

Atenciosamente,

Francielly Santos Teixeira  
CV: <http://lattes.cnpq.br/3354738135297260>  
[linkedin.com/in/francielly-santos-teixeira-00b0bb1b4](https://www.linkedin.com/in/francielly-santos-teixeira-00b0bb1b4)

Prof. Marco Antonio de Moraes Ocke, Dr.  
CV: <http://lattes.cnpq.br/7119893756332176>  
[linkedin.com/in/marcoocke](https://www.linkedin.com/in/marcoocke)

## APÊNDICE C –



## TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
LINHA DE PESQUISA: MARKETING E ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

Florianópolis, XX XXXX, 2022.

Eu, Francielly Santos Teixeira, mestranda no Programa de Pós-Graduação em Administração Acadêmica (PPGA/UFSC) e responsável pela dissertação intitulada “**GREEN MARKETING**: estudo de casos múltiplos em resorts do litoral do Estado de Santa Catarina”, sob orientação do Prof. Marco Antonio de Moraes Ocke, Dr., Professor Adjunto de Marketing no Centro Socioeconômico - CSE da Universidade Federal de Santa Catarina, convido XXXXXXXXXXXX a participar e colaborar com este estudo.

O objetivo central desta dissertação é investigar a presença, a efetivação e os resultados das práticas de *green marketing* na operação de três resorts localizados no litoral do Estado de Santa Catarina.

A participação dar-se-á da seguinte forma:

- a. Recebimento de um Roteiro de Entrevista com as Questões de Pesquisa que serão abordadas;
- b. Participação em uma Entrevista via *Google Meet*, que será gravada para, posteriormente, ser transcrita em formato de texto e anexada ao Apêndice da dissertação;
- c. Manter comunicação com a pesquisadora a fim de sanar eventuais dúvidas no decorrer da realização do Relatório do Caso.

Cabe destacar que, antes das informações serem anexadas ao estudo, serão previamente enviadas ao entrevistado (a) para uma aprovação final e a gravação da entrevista não será anexada ao estudo, servindo apenas para facilitar nas interpretações posteriores.

Durante todo o período do estudo, o entrevistado (a) também tem o direito de sanar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento, bastando entrar em contato pelo e-mail: XXXXXXXXXXXX ou pelo telefone: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

As informações deste estudo serão divulgadas apenas na dissertação e em publicações científicas, ou seja, para uso estritamente acadêmico.

Autorização do Entrevistado (a):

Atenciosamente,

Francielly Santos Teixeira  
(Mestranda)

Prof. Marco Antonio de Moraes Ocke, Dr.  
(Orientador)

**APÊNDICE D –**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
LINHA DE PESQUISA: MARKETING E ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

Mestranda: Francielly Santos Teixeira

Orientador: Prof. Marco Antonio de Moraes Ocke, Dr.

**GREEN MARKETING:** estudo de casos múltiplos em resorts do litoral do  
Estado de Santa Catarina.

**Roteiro de Entrevista**

**CASO I – Costão do Santinho *All Inclusive* Resort**

Entrevista com Ciro Couto, Coordenador de Ecologia.

Florianópolis

2022

## Roteiro de Entrevista

Nome: Ciro Couto

Coordenador de Ecologia

Tempo de Gestão: 22 anos

Formação/Especialização: Pós-graduação em Gestão Ambiental.

Gravação Autorizada: ( x ) Sim

(Obs: Uso estritamente acadêmico)

Data: 28 de fevereiro de 2022 às 10hs.

QP.1: O resort possui uma cultura organizacional edificada e voltada aos princípios da sustentabilidade?

Se sim, você acredita que essa cultura é fundamental para potencializar a vantagem competitiva do resort dentro do mercado hoteleiro?

(LOPES & FREITAS, 2016).

Resposta:

*Sim. Desde a criação, o resort prima pela sustentabilidade sendo a cultura verde e sustentável consolidada em nosso DNA. E, não só acredito que vincular as práticas verdes e sustentáveis à marca, potencializam a vantagem competitiva do resort, como também avalio a importância desse tema na vantagem competitiva das demais empresas. A busca pela utilização racional e consciente do meio ambiente e de seus recursos deve ser priorizado por todos hoteleiros.*

(Ciro Couto)

QP.2: Como você classifica o nível de maturidade da sustentabilidade hoteleira do resort?

(HEPPER *et al.*, 2017)

Exemplo:

1º Nível – *Oposição* (Práticas ilegítimas e problemas nas relações com trabalhadores, governo e organizações sem fins lucrativos).

2º Nível – *Indiferença* (Recursos ambientais considerados um bem livre. Não se opõem, mas desconsideram o seu impacto no meio ambiente e sociedade).

3º Nível – *Básico* (Há uma consciência sobre o assunto sustentabilidade, mas não está estabelecido).

4º Nível – *Gerenciado* (A sustentabilidade é vista de forma institucional, as ações ocorrem de forma planejada, atendendo os aspectos legais).

5º Nível – *Estratégico* (A sustentabilidade passa a fazer parte das escolhas estratégicas da organização, com foco na inovação de produtos e processos ambientalmente seguros).

6º Nível – *Sistêmico* (A sustentabilidade é totalmente integrada, sendo um modo como a empresa conduz os seus negócios. Todas as ações são estendidas para a cadeia de fornecedores).

Resposta:

*Aqui no Costão, eu diria que estamos no 5º nível, o estratégico. Ainda tem chão pela frente para chegar ao nível sistêmico, o idealizado. Não só pela questão da integração da empresa como um todo (clientes internos e externos), mas pela questão de recursos disponíveis. Tudo isso é necessário para movimentar os três pilares da sustentabilidade: manter o equilíbrio econômico, sem prejudicar a questão social e ambiental. Portanto, acredito que para evoluirmos ao nível sistêmico vai levar algum tempo, pois, devido à pandemia Covid-19, o processo se retardou consideravelmente devido ao aumento do uso de materiais descartáveis. Neste período, perdemos um pouco o ritmo, porém, a intenção é, assim que acabar as restrições da pandemia,*

*retornar às atividades normais e implementar melhoramentos. [...] É importante falar que o Costão carrega um título pesado, pois é considerado um dos maiores geradores de lixo da Ilha e isso impacta negativamente. Esse lixo está relacionado a uma categoria de resíduos perigosos, de classe 1. Além disso, nossa operação hoteleira gera um grande volume de lixo e temos dificuldade em dar o destino final adequado, gerando um passivo ambiental elevado. Sendo esse volume grande, o resort se torna um auto gerador. No entanto, estamos elaborando um plano para retomar o investimento em uma tecnologia que passará a zerar esse passivo ambiental, isto é, o resort passará a ter índices em torno de 90% a 96% de transformação desse passivo. E, essa tecnologia, foi eu quem buscou. Trata-se de um equipamento que transforma o lixo orgânico em um composto reutilizável e em uma hora ele já tá pronto para o uso em jardins. O projeto está desenhado e, a partir do momento em que se ampliar as oportunidades, será retomado. [...] Imagina uma empresa com 5 toneladas de lixo orgânico por dia, não há como tratar isso com compostagem. Esse projeto é de tecnologia canadense, mas já é fabricado em Curitiba. Processa mais de 110 tipos de resíduos orgânicos diferentes. Sua eficiência supera seu investimento.*

*(Ciro Couto)*

QP.3: O marketing, a gestão de marcas e a gestão ambiental do resort, ao se integrarem aos princípios da sustentabilidade, compartilham das tomadas de decisões?

Se sim, conte-me como funciona a participação do seu departamento nessa conexão?

*(SHANTI & JOSHI, 2021)*

Resposta:

*Sim, existe uma tomada de decisão compartilhada. Nós nos reunimos e conversamos muito, principalmente com o marketing e a administração da empresa. Não tem como seguir sem estar alinhado com eles, e também não há possibilidade alguma do marketing divulgar ações ambientais que não estejam alinhadas a nós. Mas essa comunicação é recente. Iniciamos essa abordagem em 2010. Mesmo o resort já existindo há 30 anos e já ter suas preocupações ambientais desde sua origem, o tema sustentabilidade e práticas verdes não eram comentados ou divulgados. [...] Na época, quem trouxe o tema sustentabilidade para a marca do resort foi o próprio fundador, Fernando Marcondes. A ideia veio dele e eu, como gestor ambiental, sempre o apoio e o acompanho nesse quesito. Portanto, dificilmente o marketing irá fazer alguma publicidade sem antes nos consultar ou isso já estará aprovado pela direção ou pela célula de ecologia. Todos os textos que versam sobre os resíduos, a unidade de conservação, os sítios arqueológicos, passam por mim e pelo fundador para uma aprovação prévia. Muitas vezes, ele também cria o texto e pede para eu examinar. [...] Portanto, a questão da sustentabilidade, na verdade, parte tanto do fundador quanto da célula de ecologia. Reunimos sobre o que comunicar para sociedade e como vincular o produto ao meio ambiente e o marketing operacionaliza e faz a divulgação. Isso funciona através de debates processuais e procedimentos operacionais. Analisamos a proposta ou o projeto novo e o que estes terão de impacto positivo ou negativo na operação do empreendimento e ao meio ambiente. [...] Além dessa conexão interna, a célula de ecologia também interage junto ao Ministério do Meio Ambiente. Estamos sempre sugerindo mudanças nas resoluções para o tratamento de resíduos orgânicos da região. Hoje, se você observar a lei, a qual libera o uso de equipamentos tecnológicos para melhoramentos ambientais, deu-se por influência nossa, através de muita participação em políticas públicas e por ficarmos insistindo nesses projetos. Também participamos da Resolução do CONSEMA, que trata do meio ambiente de Santa Catarina na questão dos resíduos. [...] A intenção do Costão é compartilhar conhecimentos acerca do meio ambiente e de sua preservação.*

*(Ciro Couto)*

QP.4: O resort procura tornar-se um empreendimento inovador buscando soluções inteligentes e verdes para otimizar seu modo de operar?

Se sim, é possível listar todas as práticas verdes que o seu departamento participa?

(MIROSLAVA, 2019)

Resposta:

*Sim. O resort possui uma estação de tratamento de esgoto própria e uma estação de tratamento de resíduos, incluindo o seu gerenciamento com espaço para realizar a triagem, para acondicionar e encaminhar os materiais para recicladoras; Também possui, desde sua criação, uma unidade de conservação - a RPPN (Reserva Particular do Patrimônio Natural) - voltada para proteção, pesquisa e conservação da biodiversidade. Aliás, dentro da unidade de conservação, realizamos um programa de educação ambiental voltado para as instituições de ensino da Grande Florianópolis e para os hóspedes; Protegemos sítios arqueológicos milenares, dos quais originou a logo da marca. Dois desses sítios foram criados para o turismo e projetados para visitação e recebem cerca de 350 mil visitantes por ano; Atualmente, faço parte do Conselho Estadual de Meio Ambiente e da Câmara Técnica de Gerenciamento Costeiro; Participo de vários Conselhos e Unidades de Conservação, tanto na Ilha, como em Bombinhas e em Porto Belo, pois isso ajuda na realização de projetos ambientais e melhorias nas políticas públicas em matérias ambientais e sociais; O resort busca pela redução do uso de produtos descartáveis e contaminantes e pretende evoluir ainda mais; A água do tratamento de esgoto é reutilizada 100% para lavação de espaços abertos, calçadas e áreas de jardinagem; O resort ainda não possui um sistema de captação da água da chuva, nem de energia solar, no entanto, já há estudos em andamento acerca disso.*

(Ciro Couto)

QP.5: O resort faz oficialmente o uso de selos e certificações verdes?

Quais os principais selos e certificações verdes adotados pelo resort?

Quais vantagens e desvantagens o seu uso acarreta para o resort?

(BERNADELLI Jr. et al., 2014).

Resposta:

*Já fomos certificados tanto pela ISO 9001 quanto pela ISO 14001. Ficamos um longo período com essas certificadoras e, a partir de 2008, resolvemos descartar todas, mas os procedimentos que tínhamos adotado em função da dinâmica das certificações ambientais, mantemos até hoje. [...] Até o momento, não observamos desvantagens em ficar sem utilizá-las. O custo é muito alto e são burocráticas. Muitas vezes tínhamos que apresentar algo que para nós não era sustentável. Aliás, já ficamos sem ganhar uma certificação ambiental por causa de um simples documento. Quando é uma empresa pequena, é fácil de resolver, mas não quando se trata de um empreendimento com 1.500 colaboradores (fixos e terceirizados). Logo, preferimos seguir sem utilizar. [...] Mesmo sem as ISOs, continuamos atendendo as mesmas empresas para eventos até hoje. Geralmente, as contratações são realizadas através do recebimento um questionário perguntando sobre as questões da sustentabilidade e, na maioria das vezes, captamos eventos mesmo sem a burocratização dos selos e certificações, somente apresentando nossos projetos, que já falam por si só. [...] Entretanto, com o advento do movimento ESG, decidimos iniciar um plano em parceria com a SGS Sustentabilidade, empresa especializada em capacitar outras empresas a adotarem e desenvolverem práticas de negócios, produtos e serviços mais sustentáveis que agreguem valor. Ela está nos prestando consultoria a fim de nos auxiliar, nos preparar para os novos padrões de consumo e nos ajudar a enfrentar um mundo cada vez mais regulamentado e competitivo. Estamos elaborando relatórios a partir desse padrão aconselhado pela SGS Sustentabilidade. A SGS é considerada líder mundial em inspeção e possui reconhecimento global em qualidade e integridade. Um de seus principais compromissos é garantir que os produtos e serviços estejam em conformidade com as normas mundiais e as*

*regulamentações locais. Acredito que esse será nosso grande diferencial e nossa comunicação será mais assertiva.*

(Ciro Couto)

QP.6: O resort adotou a essência do padrão *green building*?

Quais são os principais impactos no modo de operar (conforto térmico, temperatura e umidade, acústica, iluminação e qualidade do ar interno) identificados pelo resort?

O que fez o resort adotar a essência do padrão *green building*? A existência de um consumidor verde e consciente ou a necessidade em atender uma demanda dos demais *stakeholders* (sociedade, investidores, fornecedores, governo)?

(W. G. B. C., 2022).

Resposta:

*Sim, adotamos a essência do padrão green building. Porém, como o empreendimento já possui mais de 30 anos, o que se construía nessa época, não é o mesmo que se constrói hoje. A tecnologia e os equipamentos mudaram bastante. No resort, não há mais construções de grande e nem de médio porte, somente pequenas construções e reformas, nas quais geralmente se procura operacionalizar com esses novos materiais, que são mais econômicos e sustentáveis. Portanto, a partir da adoção da essência do padrão green building é possível perceber sempre uma melhoria em todo o modo de operar e a escolha por esse padrão envolve a sociedade como um todo. É uma questão muito abrangente, indo além da existência desse tipo de cliente. [...] É importante destacar que grande parte dos clientes ficam tão encantados com o resort que nem se preocupam com tais questões ambientais, todavia, também recebemos muitos clientes que já viram de tudo nessa vida e esses desejam entender como o resort funciona. Esse tipo de cliente deseja participar das práticas verdes e sustentáveis, busca saber como é que ele irá separar o lixo dele na semana em que estiver aqui hospedado e busca interagir com as práticas. [...] Nós queremos identificar esse tipo de hóspede já na recepção. A ideia é fazer esse tratamento com todos, mas quando o cliente já chega com essa atitude, a intenção é proporcionar um atendimento distinto. [...] É aquele hóspede que não quer canudinho, reutiliza o mesmo prato, reutiliza as luvas para se servir, reutiliza a mesma toalha. Existe esse cliente que conhece e pratica um pouquinho mais dessa pegada ecológica. Não vou dizer consciência, pois acredito que todos a possuem, mas a pegada é você quem administra e realiza no seu dia a dia. Não é 100%, claro, mas uma boa parcela dos clientes já chega com esse nível de atitude. [...] Aqui no Costão, recebemos os Ecológicos, que buscam interagir com a natureza, conversar com as plantas e sentir a verdadeira conexão. E tem também os Ecológicos, que preferem só usufruir das paisagens para registros de fotos.*

(Ciro Couto)

QP.7: É possível listar as principais melhorias que a essência do padrão *green building* oferece?

(ZHANG *et al.*, 2020)

Resposta:

*Aprimoramento da segurança e bem-estar dos colaboradores; economia dos recursos financeiros; custo-benefício devido a equipamentos novos e tecnologias modernas; melhor capacidade de resposta; redução do consumo de energia e água; e redução de emissões de gases.*

(Ciro Couto)

QP.8: As práticas verdes são adotadas em todas as células do resort?

(HAN, 2020)

Resposta:

*Sim. Além disso, realizamos reuniões semanais com todas as células. É um padrão estratégico. Devemos estar conectados nessas práticas, porque não adianta uma célula realizar uma boa prática e a outra não. É preciso estar em conexão e interligados. É como um DNA representando o todo integrado. Isso também inclui os*

*novos colaboradores, que são doutrinados desde seus treinamentos. Primeiro, todos participam de uma integração que é realizada por mim, que transmito os principais pontos sobre ecologia e sustentabilidade, e, no decorrer do tempo, são realizadas diversas práticas de capacitação e desenvolvimento.*

*(Ciro Couto)*

Legenda:

UA (Unidade de Análise);

Questões de Pesquisa (QP)n(nº da Unidade de Análise).n(nº da Proposição Teórica).

## Proposições Teóricas

### Unidade de Análise 1: *Green Marketing*

1. O *green marketing*<sup>49</sup> é fundamental para potencializar a vantagem competitiva nas organizações (LOPES & FREITAS, 2016).
2. O *green marketing* é uma consequência da cultura organizacional (LOPES & FREITAS, 2016).
3. A importância do resort em possuir a capacidade de localizar e mensurar o estágio de maturidade em sustentabilidade que seus processos e estratégias se encontram (HEPPER *et al.*, 2017).
4. A adoção de práticas verdes e iniciativas de *green marketing* apresentam conexão aos aspectos de marketing, marcas e sustentabilidade dos resorts (SHANTI & JOSHI, 2021).
5. Resorts modernos são flexíveis e facilmente adaptáveis a inovações, além de estarem abertos a soluções inteligentes para agilizar os processos de atendimento ao cliente, otimizar a operação hoteleira e serem mais sustentáveis (MIROSLAVA, 2019).
6. O *green marketing* envolve a implementação de sistemas de gestão, que incluem a certificação, a monitorização do consumo de energia, a análise e o controle de dados sobre o consumo e opta por uma construção verde<sup>50</sup>/*green building* (BERNADELLI JR. *et al.*, 2014).
7. Os *green buildings* podem alcançar desempenho superior em conforto térmico (principalmente temperatura e umidade), acústica, iluminação e qualidade do ar interno e isso deve ser comunicado através da marca, facilitando no posicionamento verde (W. G. B. C., 2022).
8. A eficiência energética não necessariamente leva a um nível de conforto reduzido, ao contrário, a melhoria da qualidade do ambiente interno é uma meta declarada dos resorts verdes<sup>51</sup> (ZHANG *et al.*, 2020).
9. Resorts estão traçando novas diretrizes para adotar práticas e procedimentos verdes não só em suas estruturas físicas, como também em todos os seus departamentos (HAN, 2020).

### Unidade de Análise 2: Comportamento do Consumidor Verde

1. A sociedade está em um processo de transformação cultural no sentido de apresentar valores verdes, mas as atitudes e comportamentos ainda não são efetivos em torno da dimensão ambiental (LOPES & FREITAS, 2016).
2. A confiança na marca verde influencia o consumidor em sua avaliação, que, por sua vez, influencia no seu comportamento e intenção de compra (MILLAN *et al.*, 2018).
3. A imagem verde é um conjunto de percepções de uma empresa na mente de um consumidor que está ligado a compromissos e preocupações ambientais (SHANTI & JOSHI, 2021). A imagem de marca verde também influencia a intenção de visitar, a intenção de oferecer recomendações positivas a outros (SHANTI & JOSHI, 2021). A atitude verde é o julgamento racional do consumidor com relação ao valor verde e um indicador da sua disposição em pagar um valor *premium* por produtos/serviços verdes (SHANTI & JOSHI, 2021).

---

<sup>49</sup> O *green marketing* é a estratégia de marketing voltada ao processo de venda de produtos e serviços baseados em seus benefícios ao meio ambiente, ou seja, é a estratégia de vinculação da marca, produto ou serviço a uma imagem ecologicamente consciente. O principal foco da estratégia é amenizar o possível dano causado à imagem do negócio e proporcionar uma melhoria dessa imagem através da campanha verde (LOPES & FREITAS, 2016).

<sup>50</sup> Estrutura física de acordo com os princípios da sustentabilidade. Termo proposto originalmente para descrever a responsabilidade do negócio em buscar a sustentabilidade nas edificações. O uso da construção verde se justifica pelos resultados obtidos desde a redução de custos operacionais até a promoção da imagem ambientalmente responsável na empresa (W. G. B. C., 2022).

<sup>51</sup> Os resorts verdes são propriedades ambientalmente corretas cujos gerentes estão ansiosos para instituir programas que economizem água, economizem energia e reduzam os resíduos sólidos - enquanto economizando recursos financeiros - para ajudar a proteger o planeta (HAN, 2020).

4. O *greenwashing*<sup>52</sup> gera efeito negativo na confiança do consumidor verde para o consumo de produtos/serviços verdes (BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2016).
5. O selo/certificação verde é um mecanismo intermediário entre o produto/serviço verde e a decisão de compra do consumidor (BARBOSA & FÉLIX, 2018).
6. O consumidor só está disposto a pagar um valor *premium* pelo verde quando há uma melhora visível no conforto da estadia, ou seja, só decide pela compra após perceber o posicionamento do produto turístico verde (ZHANG *et al.*, 2020).
7. Há um efeito diferencial positivo nas avaliações de acordo com a posição no ranking relacionado ao fato do resort possuir um sistema de gestão verde, isto é, os clientes valorizam, portanto, os melhores resorts com gestão verde (GUTIÉRREZ, 2020).

### **Unidade de Análise 3: Posicionamento Verde**

1. Uma bem elaborada gestão verde é capaz de criar um valor distinto: o valor verde (SOARES *et al.*, 2016).
2. O posicionamento da imagem organizacional e sua reputação estão intimamente ligadas às práticas verdes e ao seu valor de mercado (SERAMIM *et al.*, 2017).
3. O *greenwashing*, afeta negativamente o posicionamento da imagem organizacional (BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2018).
4. O *green marketing* pode ser adotado como um meio de posicionar a marca e atender o consumidor verde, aquele preocupado em expressar suas preocupações ambientais enquanto desfruta de níveis de desempenho funcional superior ou semelhantes aos das marcas convencionais (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019). Um desafio para os profissionais de *green marketing* é aumentar a percepção dos benefícios individuais do consumidor, agregando valor emocional à marca verde em uma combinação de benefícios funcionais e emocionais (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019). Resorts tendem a se posicionar através de práticas de gestão da marca verde a fim de obter uma imagem distinta em seu produto turístico (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019).
5. O movimento ao encontro da sustentabilidade é a base da responsabilidade social das organizações hoteleiras e tornou-se a principal ferramenta estratégica para o posicionamento das organizações, ao gerar equidade e benefício social (MIROSLAVA, 2019).
6. O movimento “onda verde” deriva da preocupação do hoteleiro em se posicionar favoravelmente na preservação do meio ambiente e na busca pelo correto modo de operar (BARBOSA & FÉLIX, 2018).
7. Resorts verdes reduzem os riscos ambientais e estão mais bem posicionados para atrair investimentos em potencial (HAN, 2020).
8. Formas de obter o posicionamento hoteleiro verde: inovação, otimização do serviço por meio de melhorias na gestão, redução de custos e melhorias na imagem reputação da marca por meio de selos e certificados verdes (GUTIÉRREZ, 2020).
9. *Green buildings* podem alcançar desempenho superior em conforto térmico (principalmente temperatura e umidade), acústica, iluminação e qualidade do ar interno e isso deve ser comunicado através da marca, facilitando no posicionamento hoteleiro verde (W. G. B. C., 2022).
10. Uma posição superior no ranking no *TripAdvisor* representa uma melhoria no posicionamento e na reputação do resort e uma maior probabilidade de reservas em relação à concorrência (GUTIÉRREZ, 2020).

---

<sup>52</sup> O *greenwashing* é definido como uma desinformação divulgada por uma organização de forma a apresentar uma imagem pública ambientalmente responsável. Denota a ideia de disfarce, maquiagem, lavagem ou falsidade verde. No Brasil, o termo mais apropriado para traduzir o *greenwashing* é maquiagem verde. É um jargão bastante utilizado para tratar de práticas ilícitas de camuflagem de produtos e serviços ditos verdes (BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2018).

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, V. F.; FÉLIX, M. C. Os selos ambientais e a modesta conscientização dos consumidores do município de Barra do Garças - Mato Grosso. **Revista de Direito e Sustentabilidade**, [S.I.], v. 4, n. 1, p. 110-129, 2018.
- BERNADELLI, J. *et al.* Sistemas de Gestão Ambiental na Operação dos Empreendimentos Hoteleiros. **Revista Rosa dos Ventos**, [S.I.], v.6 n.4 , p. 564-582, 2014.
- BRAGA JÚNIOR, S. *et al.* Verdadeiro ou Falso: a Percepção do Consumidor para o Consumo Verde no Varejo. **Revista Brasileira de Marketing**, [S.I.], v. 15, n. 3, p. 390-400, 2016.
- BRAGA JÚNIOR, *et al.* A Relação do *Greenwashing* com a Reputação da Marca e a Desconfiança do Consumidor. **Revista Brasileira de Marketing**, [S.I.], v. 17, n. 4, p. 590-602, 2018.
- GUTIÉRREZ, R. Sustentabilidade como Estratégia Corporativa: A Comparação de desempenho de hotéis PME verdes e não verdes. **Small Business International Review**, [S.I.], v. 4, n. 2, p30-38.
- HAN, H. Teoria do comportamento de compra verde (TGPB): Uma nova teoria para o consumo sustentável de produtos verdes para hotéis e restaurantes verdes. **Estratégia Empresarial e Meio Ambiente**, [S.I.], v. 29, n. 6, p2815-2828, 2020.
- LOPES, W. M.; FREITAS, W. R. Marketing Ambiental: Análise da Produção Científica Brasileira. **Revista Brasileira de Marketing**, [S.I.], v. 15, n. 3, p. 355-372, 2016.
- MILAN, G. *et al.* Consciência Ecológica, Atitudes dos Consumidores da Geração Y e sua Intenção de Compra em Relação a Produtos Sustentáveis. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [S.I.], v. 11, n. 1, p. 1-27, 2018.
- MIROSLAVA. M. Green Boutique Hotels - Marketing and Economic Benefits, Izvestia Journal of the Union of Scientists - Varna. Série de Ciências Econômicas , União de Cientistas - Varna, Seção de Ciências Econômicas, v. 8, n. 3, p. 179-187, 2019.
- PAPISTA, E.; DIMITRIADIS, S. Consumer – *green brand* relacionamentos: revisitando benefícios, qualidade do relacionamento e resultados. **Journal of Product & Brand Management**, [S.I.], v. 28 n. 2, p. 166-187, 2019.
- SHANTI, J.; JOSHI, G. Examinando o impacto das práticas ambientalmente sustentáveis no valor da marca do hotel: um caso de hotéis em Bangalore. **Meio Ambiente, Desenvolvimento e Sustentabilidade**, [S.I.], 2021.
- SERAMIM, *et al.* A Sustentabilidade e Gestão da Imagem: Um Estudo de Caso em Cooperativa Agroindustrial do Oeste do Paraná. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, [S.I.], v. 6, n. 3, p. 15-33, 2017.

SOARES, *et al.* Logística Reversa: Uma Análise de Artigos Publicados na Base Spell. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, [S.I], v. 5, n. 2, p. 76-97, 2016.

WORLD GREEN BUILDING COUNCIL, **GBC Brasil**. 2022. Disponível em: <https://www.gbcbrasil.org.br/>. Acessado em: 12 ago 2022.

ZHANG, *et al.* O valor de se tornar verde na indústria hoteleira: evidências de Pequim. **Real Estate Economics**, [S.I], Spring, v. 48 n. 1, p174-199, 2020.

**APÊNDICE E –**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
LINHA DE PESQUISA: MARKETING E ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

Mestranda: Francielly Santos Teixeira

Orientador: Prof. Marco Antonio de Moraes Ocke, Dr.

**GREEN MARKETING:** estudo de casos múltiplos em resorts do litoral do  
Estado de Santa Catarina.

**Roteiro de Entrevista****CASO I – Costão do Santinho *All Inclusive* Resort**

Entrevista com Mila Müller, Gerente de Marketing.

Florianópolis

2022

## Roteiro de Entrevista

Nome: Mila Müller

Gerente de Marketing

Tempo de experiência: 12 anos

Formação/especialização: Gestão de Turismo, Processos Gerenciais e Marketing Digital.

Gravação Autorizada: ( x ) Sim

(Obs: Uso estritamente acadêmico)

Data: 17 de março de 2022 às 18h30m.

## UA1: *Green Marketing*

QP1. O resort utiliza oficialmente as estratégias do *green marketing*?

(Questão Geral)

Resposta:

*Eu não posso afirmar que o resort, de forma estruturada e pensada, utiliza, oficialmente, as estratégias do green marketing, no entanto, a forma como as estratégias de marketing do Costão do Santinho é constituída, dá evidências à existência desse conceito. [...] Há 30 anos, o fundador do Costão já pensou com o cunho de responsabilidade socioambiental, buscando preservar todos os aspectos que norteiam o green marketing. Tá no nosso cerne, tá no nosso DNA essa pegada de cuidado ambiental. [...] Portanto, se pensarmos em green marketing no seu conceito puro, não. Mas se pensarmos no trabalho associado ao green marketing, sim, nós fazemos. Isso está inerente a todas as nossas ações. É orgânico e isso acontece no dia a dia. Não há como pensar em marketing no Costão sem falar na essência do green marketing e em seu uso em nossa comunicação.*

(Mila Müller)

QP1.4: O marketing, a gestão de marcas e a gestão ambiental do resort, por se integrarem aos princípios da sustentabilidade, compartilham também das tomadas de decisões?

Se sim, conte-me como funciona a participação do marketing nessa conexão?

(SHANTI & JOSHI, 2021)

Resposta:

*Sim, com certeza. Como toda a comunicação do empreendimento, o trabalho da célula de ecologia, que faz a gestão de toda a parte ambiental, é totalmente alinhada com a célula de marketing. Nada do que eles produzem de conteúdo e material para a comunicação, sai sem passar pelo marketing, e nada do que o marketing produz de conteúdo e de material ambiental, sai sem o crivo da célula de ecologia. No século 21, não há como pensar e trabalhar sem considerar os aspectos ambientais. Principalmente no nosso caso, pois estamos integrados a uma RPPN com 750 mil metros quadrados de área de preservação. Portanto, não tem como dissociar nossa comunicação da natureza. É orgânico. Não tem como trabalhar sem considerar esses fatores. [...] Aliás, nós vamos além, pois quando se fala em green marketing, dá a impressão que é só a parte ambiental, mas a parte da sustentabilidade como todo tem um peso muito grande aqui no Costão. Também trabalhamos as questões culturais e as questões socioeconômicas. Como exemplos das questões culturais, o cuidado com a pesca da tainha, o cuidado com os museus, com a perenidade dos antigos moradores, dos Tupis Guaranis, dos Sambaquis, dos índios Carijós, dos espanhóis e dos açorianos. Isso tudo é de uma riqueza tão grande que não tem como desconsiderar em uma comunicação. Além disso, como exemplo das questões econômicas, recentemente, reformulamos todo o nosso brandbook, trazendo os*

*elementos culturais de todos os povos que aqui passaram, de toda a origem histórica do local, de todos os aspectos culturais de Florianópolis e os ambientais da Mata Atlântica e os transformamos em marca. [...] Cabe destacar também, que a pandemia da Covid-19 resultou em um maior interesse no contato com o meio ambiente e em um turismo diferenciado, que faça sentido, que traga uma experiência, que traga o contato com a cultura, com a comunidade local, com o meio ambiente. Nós já vínhamos trabalhando e investindo nisso e, agora com esse reforço, nos faz trabalhar ainda mais e buscar mais elementos para compor esse contexto e essa demanda. [...] Esses elementos são de uma riqueza tão grande que o público que vem para cá, não vem só para comer, beber ou passar férias, mas vem para levar um agregado, levar um conteúdo, levar uma experiência única que jamais vai esquecer. A criança que vem para cá, fica sabendo que é o Sambaqui, o que é uma gralha azul, o que é o garapuvu, o que é a pesca da tainha, entre outros ensinamentos.*

(Mila Müller)

QP1.5: O resort procura tornar-se um empreendimento inovador buscando soluções inteligentes e verdes para otimizar seu modo de operar?

Se sim, é possível listar todas as práticas verdes e sustentáveis que o marketing participa?

(MIROSLAVA, 2019)

Resposta:

*O tempo todo buscamos inovar através de soluções verdes e sustentáveis. Eu posso citar “n” exemplos de práticas verdes: A criação da RPPN; A criação da estação de tratamento de efluentes; O tratamento do volume de lixo orgânico com as composteiras; A otimização do uso dos rejeitos orgânicos; Proposta de redução de energia e produção de energia natural; O projeto do Family Adventure, que são atividades de soft aventura em contato com o meio ambiente e com baixo impacto ambiental; entre outros. Estamos sempre buscando essa otimização. [...] Além disso, fazemos parte da Associação Brasileira de Resorts e eles comentam que o Costão sempre tem novidades e que a gente sempre está buscando coisas novas, buscando soluções, buscando o que o público demanda. Não há como dizer que nós temos uma RPPN se não trabalharmos esses elementos, pois o cliente é sempre muito atento a isso. [...] Portanto, nós da equipe de marketing, temos algumas premissas ao construir nosso planejamento estratégico do ano e uma delas é tratar de toda a jornada do cliente, não só no momento da venda ou da compra. A intenção é impactá-lo com a marca e despertar nele o desejo de nos visitar. Ele compra, ele vem, ele indica, ele volta e ele continua sendo infinitamente impactado.*

(Mila Müller)

QP1.6: O resort adota o uso de selos e certificações verdes?

Qual setor é responsável por essa adoção?

Quais os principais selos e certificações verdes adotados pelo resort?

Quais vantagens e desvantagens o seu uso acarreta para o marketing do resort?

(BERNADELLI Jr. et al., 2014)

Resposta:

*Adotávamos no passado. Trabalhávamos com ISO 9001 e ISO 14001. Havia uma célula responsável, a de Qualidade Total, que cuidava de todos os processos, certificações, treinamentos, auditorias, mas, hoje, nós não utilizamos mais essas grandes certificações ambientais. Entretanto, continuamos com o padrão utilizado por elas. A cultura dos processos da ISO 14001 ficou marcada. As células que são mais operacionais mantêm, inclusive, bem claro e desenhado, como recomendado pela ISO 14001. [...] Temos prazos à cumprir e temos um dinamismo muito grande. Imagine o resort com o nível de ocupação beirando os 80%, com mais de mil hóspedes na casa. Não há como parar para fazer treinamento contínuo com os colaboradores. Existe também a questão da rotatividade, se torna muito complicado cumprir com os parâmetros solicitados pelas certificações. São mais de 1000 colaboradores, mais de*

*1000 hóspedes por dia, mais de 25 células, conciliar tudo isso com todos os outros processos de treinamento, de capacitação, de entrega de gestão, de atendimento, é muito complicado. Mas, claro que ter uma certificação ambiental dá um aval que aquele serviço é padronizado. [...] Outras certificações, como Local Seguro, em determinados momentos, tem um impacto bastante grande também, além do selo do Ministério do Turismo, que valida as agências de viagens. Portanto, no momento que você coloca o selo/certificado ambiental, mesmo sendo um processo simples, passa uma segurança para o cliente. Talvez, se o resort não tivesse 30 anos, teria uma relevância muito maior, mas com a marca consolidada no mercado e o volume de pessoas, volume de comentários e reputação online que a gente tem, já valida e certifica o empreendimento. [...] No entanto, o selo do Tripadvisor nós temos, e ele influencia. A nota do Booking também influencia. Eu atuava no CRM e cuidava da reputação online do resort. O ranqueamento dentro dos canais de busca, dentro do reclame aqui, dentro do Tripadvisor, implica diretamente na venda, e hoje, se tiver 5 ou 6 comentários negativos, já começa a impactar negativamente e o cliente questiona na hora da compra. Neste momento, a honestidade prevalece no atendimento e temos que explicar, ser sincero, coerente e passar uma segurança na hora da venda. Possuímos canais especiais para resolver esse tipo de problema. [...] Em relação a vantagem de ter um processo ambientalmente definido e auditado é que fica fácil a comprovação do que você está fazendo, facilita mensurar o volume de economia, permite identificar o quanto você tem para melhorar e os avanços que já aconteceram. E a desvantagem é porque se trata de processo oneroso e burocrático. É um monte de mapeamentos que, muitas vezes, não leva a lugar nenhum e também não é muito prático, pois a operação hoteleira precisa ser muito prática. Tirando o custo e a burocracia, faz todo sentido ter. [...] Cabe destacar que, atualmente, decidimos iniciar um plano ESG em parceria com SGS Sustentabilidade. Porque, mesmo não mais adotando certificações ambientais, queremos evoluir em nossas práticas verdes e sustentáveis e garantir que o padrão de nossos processos esteja sempre em conformidade com as normas mundiais e as regulamentações locais. Essa parceria irá facilitar na divulgação de nossas boas práticas e melhorar ainda mais nossa comunicação dentro segmento hoteleiro da região.*

(Mila Müller)

QP1.7: O resort adotou a essência do padrão *green building*?

Quais são os principais impactos identificados no modo de operar (conforto térmico, temperatura e umidade, acústica, iluminação e qualidade do ar interno)?

E na imagem e posicionamento da marca hoteleira?

O que fez o resort adotar a essência do padrão *green building*? A existência de um consumidor verde e consciente ou a necessidade em atender uma demanda dos demais *stakeholders* (sociedade, investidores, fornecedores, governo)?

(W. G. B. C., 2022)

Resposta:

*O Costão do Santinho foi construído há 30 anos. Nessa época, as técnicas de green buildings eram diferentes. Todavia, o que foi pensado, foi pensado no verde, na RPPN, no tratamento dos efluentes, no destino dos dejetos, no tratamento das águas cinzas, nas incidências de ventos, calor, frio e sol, porém, não foi pensado, por exemplo, na eficiência elétrica. Como a edificação é antiga, todas as reformas e incrementos que são realizados, são contemplando a essência desse padrão. Quando começamos a trabalhar com eficiência hídrica, adaptamos torneiras com temporizador, chuveiros com a identificação do quente e do frio, adequação à velocidade da água, além de iniciar o plantio das árvores para diminuir o calor e gerar sombras. Teve todo esse cuidado, dentro de sua época, e agora tem todo o trabalho para readequação constante. O nosso cliente é muito esclarecido e presta atenção em tudo, até no tempo e na quantidade de água que uma torneira gasta. Muitas vezes, cita como sugestão: "Vocês poderiam diminuir o tempo de torneira aberta, o temporizador está muito extenso e isso causa um desperdício de água". Portanto, o cliente percebe quando nós estamos adequados e quando nós estamos inadequadas também. Nós tínhamos alguns comentários negativos recorrentes sobre*

*o uso de garrafa pet e de copos de plástico, e, aí, implantamos garrafas de vidro no restaurante para o consumo de água mineral, com e sem gás, a qual passamos a deixar na mesa para o cliente consumir. No momento em que passamos a usar garrafa de vidro e deixar nas mesas, o cliente comentava com um “joinha”, com um elogio. E o elogio em uma rede social gera um engajamento tão grande que respinga diretamente nas vendas do call center. [...] Mesmo eu não tendo métricas que comprovem o quanto as práticas verdes e conscientes ajudam a vender mais ou gerar mais vendas, tenho certeza que influencia positivamente, pois o cliente está sempre atento. [...] Eu diria que a escolha por esse padrão se deu por iniciativa do fundador do resort, o Seu Fernando Marcondes. Isso é natural dele, que possui isso tão claro que se tornou constante em sua vida. Eu trabalho há 15 anos no empreendimento e o que eu ouvia lá em 2005, quando eu entrei, eu continuo escutando agora com a mesma veemência, sem alterar uma vírgula em seu discurso. Ele é coerente no discurso de que tem que cuidar do meio ambiente, tem que cuidar das espécies da fauna e da flora, tem que cuidar das trilhas, tem que cuidar do pescador, bem como comunicar isso ao cliente que nos visita. Portanto, existe uma insistência constante para cuidarmos disso também. [...] E, claro, a adoção dessa essência também está relacionada ao apelo do consumidor e seu olhar cuidadoso e constante. O nosso cliente tem um posicionamento muito claro, ele indica quando não tem como separar o lixo, ele indica quando tem desperdício, tanto de alimento, quanto de recursos, enfim, ele tem essa consciência e ele se sente à vontade quando é respeitado na sua forma de viver. [...] Trabalhamos nessa essência a fim de despertar o ímpeto de voltar, a fidelização e a indicação. O órgão público não sei como entraria, mas a comunidade local tem uma importância bastante grande nesse processo todo, no caso do cuidado com a cultura e com a colônia de pescadores. Enfim, eu diria que é uma mescla de todos esses fatores. A cultura do resort foi criada e projetada já pensando e contemplando esses elementos e, atualmente, buscamos a readaptação, pois a sociedade não aceita mais uma empresa fora desses parâmetros.*

(Mila Müller)

QP1.8: É possível listar as principais melhorias que a essência do padrão *green building* oferece?

(ZHANG *et al*, 2020)

Resposta:

*Eu acho que a principal delas é o uso consciente dos recursos. É ter a consciência de que o recurso não é inesgotável, que temos que ter um comprometimento com o uso consciente, temos que gerar a economia, minimizar o desperdício, aumentar a eficiência, e é claro, ter o compromisso de satisfazer a necessidade dos nossos clientes.*

(Mila Müller)

QP1.9: As práticas verdes são adotadas em todos as células do resort?

(HAN, 2020)

Resposta:

*Sim. É padrão nas práticas de todas as células do resort. Nós temos metas por liderança de redução de consumo, têm as auditorias, têm os 5S. Têm várias formas de cuidar, pois a parte econômica também pesa. Portanto, o uso consciente dos recursos, não somente os recursos naturais, mas também os recursos materiais, impactam bastante. As lideranças de cada célula são cobradas pelo uso do tempo, dos recursos, da quantidade de impressões e tudo é comparado com anos anteriores. Se aumentou, o porquê de ter aumentado. Se diminuiu, o que causou a diminuição.*

(Mila Müller)

## UA2: Comportamento do Consumidor Verde

QP2.1: O resort reconhece a existência do consumidor verde e consciente?

Os seus consumidores/turistas possuem tais características?

(LOPES & FREITAS, 2016)

Resposta:

*Esse tipo de consumidor com certeza existe. Ele é um consumidor que presta atenção em tudo. Todavia, assim como no green marketing, não existe oficialmente “nós estamos recebendo um consumidor verde”, no entanto, as características do consumidor verde existem em nossos clientes. É o que fiscaliza o uso de canudos, fiscaliza o uso de plástico, fiscaliza se uma torneira está vazando, mas também é aquele que parabeniza pelas ações que tem um cunho legal e de sustentabilidade. É um consumidor que presta atenção e valoriza nossas práticas verdes e volta a nos visitar por causa disso.*

(Mila Müller)

QP2.2: Esse consumidor verde e consciente percebe a existência da marca hoteleira verde?

Como ele se comporta (avaliações, intenção de compra) diante desse valor verde da marca?

(MILLAN *et al.*, 2018)

Resposta:

*Sim, ele se posiciona, valoriza e, inclusive, alguns comparam com o concorrente, falando: “Puxa vida! Eu fui lá no outro resort e eles trabalham dessa forma e é muito eficiente. Por que vocês não adotam aqui também?”. Eles fazem tanto avaliações internas, quanto em sites. Normalmente, o cliente mais consciente avalia. Não chega a ser o eco chato, que fica implicando com tudo, mas ele avalia e ele se posiciona. Nós temos um alto índice de respostas em nossa pesquisa de satisfação. É uma pesquisa extensa e inclusive a parte das avaliações de ecologia e de preservação do meio ambiente possuem os índices de notas mais elevados. Tem uma pergunta pontual de como ele avalia o cuidado e o respeito ao meio ambiente e, além de dar uma nota, alguns comentam sobre as práticas, girando em torno do uso de plástico, de torneira quente/fria, água do mar limpa, praia limpa, coleta do lixo, basicamente isso. [...] Sobre sua intenção de compra, ainda não tenho índices exatos para identificar quantos compram devido à nossas práticas verdes, pois isso nunca foi mensurado. Mas posso garantir se alguma prática não estiver de acordo com certeza vai gerar uma publicidade negativa para o empreendimento. [...] Portanto, o cuidado em relação a globalização da informação e o cancelamento nos meios online, acabam obrigando as empresas a serem politicamente corretas, porque se não formos coerente, vai aparecer. Não tem mais como empurrar a sujeira debaixo do tapete. As empresas têm que ser coerentes no discurso, na comunicação e a entrega dos serviços tem que estar de acordo com suas práticas. É obrigação do resort, tanto pela nossa localização estar ao lado de uma RPPN quanto pelo nosso cunho ambiental. É uma obrigação divulgarmos o que fazemos e, se deixamos de fazer, pode gerar um impacto negativo grande, que impactará negativamente nas vendas.*

(Mila Müller)

QP2.3: O resort percebe a influência da marca hoteleira verde no comportamento do consumidor (como a intenção de revisitar, a intenção de oferecer recomendações positivas a outros)?

O resort acredita que a marca hoteleira verde é capaz de despertar no consumidor uma disposição (atitude verde) em pagar um valor *premium* por produtos/serviços verdes?

(SHANTI & JOSHI, 2021)

Resposta:

*Percebe e, novamente, isso não é estruturado ou identificado oficialmente, mas o resort percebe uma influência. O que eu posso garantir é que as práticas que o Costão do Santinho adota para a entrega dos serviços como um todo é o que faz com que eles se sintam bem e tenham o interesse de voltar. A taxa de recorrência é muito grande por conta do bem-estar gerado na hospedagem. Isso vale não só pelo nosso cuidado ambiental e social, mas também pelo nosso atendimento, pelas boas vindas, pelo cuidado com colaborador e com o hóspede. É uma série de fatores que os influenciam na intenção de pagar um valor premium. A questão das práticas verdes é muito específica e não posso afirmar, mas posso garantir que o conjunto de práticas fazem com que muitos clientes comprem e retornem ao Costão do Santinho.*

(Mila Müller)

QP2.4: Pelo *greenwashing* gerar efeito negativo na confiança do consumidor verde para o consumo dos produtos/serviços verdes, o resort se preocupa em comunicar a marca hoteleira verde de forma transparente?

Já ocorreu algum episódio em relação ao efeito *greenwashing*?

(BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2016)

Resposta:

*É consenso que a cultura e a comunicação do resort sejam transparentes, alinhadas e claras com a entrega do serviço proposto. Eu não conseguiria nem manter uma equipe de colaboradores motivada e trazendo inovação se fosse diferente.*

(Mila Müller)

QP2.5: O selo/certificação verde é considerado relevante na decisão de compra do consumidor?

(BARBOSA & FÉLIX, 2018)

Resposta:

*Eu retorno àquela questão. Eu não sei se o selo/certificação é tão relevante assim, mas se eu deixo de fazer alguma prática verde da qual comunico, sim, certamente, impactará negativamente nas vendas. Para o Costão do Santinho, sinceramente, acho que nem faz tanto sentido, porque já é um resort estabelecido, tem um público bem definido, tem uma boa reputação, tem um histórico e uma marca consolidada.*

(Mila Müller)

QP2.6: O consumidor costuma se preocupar como realmente ocorre os processos e práticas verdes do resort?

O consumidor precisa perceber visivelmente uma melhoria no produto/serviço para de fato se decidir pela compra do produto turístico verde?

(ZHANG *et al.*, 2020)

Resposta:

*Sim, é aquela questão do consumidor que fiscaliza e aquele que admira as práticas verdes. Todavia, não dá para mensurar exatamente, mas foi observado, por exemplo, quando a gente tinha uma baixa ocupação nos períodos de inverno. Essa diferença é natural, o verão se vende e o inverno exige um esforço maior. Porém, o Family Adventure, criado no ano passado, movimentou muito essa estação. Portanto, um trabalho bem feito, um incremento e uma preocupação em mostrar as condições de forma diferente, com todas as atividades integradas com a cultura, com a história e com o meio ambiente, fez com que a ocupação melhorasse. Logo, esse incremento ajudou na melhoria das vendas.*

(Mila Müller)

QP2.7: As práticas hoteleiras verdes geram efeito positivo nas avaliações realizadas pelo consumidor?

(GUTIÉRREZ, 2020)

Resposta:

*Com certeza. Há uma identificação e valorização muito grande por parte do cliente.*

(Mila Müller)

### UA3: Posicionamento Verde

QP3.1: As práticas verdes geram um valor distinto (valor verde)?

(SOARES *et al.*, 2016)

Resposta:

*Com toda certeza as práticas verdes agregam muito valor à marca. No nosso caso, eu não vejo fazer uma comunicação de um resort como o Costão do Santinho se não tivesse esse cuidado com a parte socioambiental, cultural e histórica. A nossa comunicação, definições e conceitos são pautados nisso. Nós temos os cinco pilares do Costão, todos eles baseados nos princípios da sustentabilidade. Dessa forma, com certeza as práticas verdes geram valor e fortalecem a marca, dão perenidade e confiança para o cliente. Ele percebe isso, seja no museu, na nossa logo que é uma inscrição rupestre, nas trilhas, nas espécies de aves, fauna e flora. Tá tudo ali para ele ver, visitar e conferir.*

(Mila Müller)

QP3.2: O que mais influencia positivamente no posicionamento da imagem e na reputação da marca hoteleira?

(SERAMIM *et al.*, 2017)

Resposta:

*Muitas coisas influenciam, mas a forma como o empreendimento se posiciona é o que mais impacta. O ideal é ter um posicionamento claro, ser coerente, ser transparente na sua comunicação, caso contrário, pode virar um mico para o mundo inteiro se não se posicionar corretamente.*

(Mila Müller)

QP3.3: O que mais influencia negativamente no posicionamento da imagem na reputação da marca hoteleira?

(BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2018)

Resposta:

*A falta de transparência e a falta de coerência entre a entrega dos serviços e aquilo que comunica.*

(Mila Müller)

QP3.4: Qual é o maior desafio do profissional de marketing ao adotar a marca hoteleira verde?

(PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019)

Resposta:

*O maior desafio é ter alinhamento em toda a cadeia de comunicação e entrega do serviço, porque são mais de 1000 colaboradores, são muitos clientes ao mesmo tempo e cada um com expectativa diferente. Conseguir fazer uma comunicação concisa e coerente para esse diversificado público, para mim, é o maior desafio do profissional de marketing. O alinhamento de cada colaborador tem que ser muito coerente com a proposta de entrega do serviço ofertado ao cliente. Portanto, para comunicar*

*qualquer prática verde, o ideal é ela estar consolidada, se não preferimos não comunicar.*

(Mila Müller)

QP3.5: Além de gerar um valor distinto (valor verde) para o consumidor, as práticas verdes apresentam resultados para demais interessados (comunidade, políticas públicas)? Quais?

(MIROSLAVA, 2019)

Resposta:

*Sim. As práticas verdes do resort impactam o colaborador, a comunidade, além de envolver todos os stakeholders. No momento em que adotamos uma prática de favorecimento aos produtores locais de ostra, de tainha e etc, eles são impactados. Isso gera um sentimento coletivo positivo. Além disso, não dá para dizer que o colaborador separa o lixo só no resort, ele começa a separar o lixo na casa dele também, estendendo-se para toda a comunidade. Logo, o retorno para sociedade é inestimável, bem como o prejuízo se uma empresa, uma manufatura ou uma indústria não adotar as políticas corretas de práticas verdes. Tanto positiva, como negativamente, se a empresa adota ou não adota práticas verdes, acaba impactando todo o entorno. [...] Como exemplos, eu cito: a quantidade de pessoas que visitam as trilhas que são mantidas pelo resort em uma área de preservação da nossa reserva particular natural e que são abertas para toda comunidade, com sinalização e com o cuidado de limpeza; os visitantes e a comunidade podem usufruir do museu ao ar livre e absorver um pouquinho da cultura e da história dos antepassados da região; a RPPN que contribui para os objetivos da ONU, gerando benefícios e diminuição da poluição da camada de ozônio; as espécies da fauna e da flora para pesquisas; as visitas das escolas para conhecer as práticas verdes realizadas pelo resort, entre outros.*

(Mila Müller)

QP3.6: O movimento “onda verde” deriva da preocupação do hoteleiro em se posicionar favoravelmente na preservação do meio ambiente e na busca pelo correto modo de operar.

O resort se considera um legítimo participante desse movimento?

(BARBOSA & FÉLIX, 2018)

Resposta:

*Sim, com toda a certeza. Não tem nem o que discutir sobre isso.*

(Mila Müller)

QP3.7: Pelo resort caminhar a favor da preservação do espaço natural ocupado, você intitula o Costão do Santinho *All Inclusive* Resort como um resort verde?

Quais desafios ainda precisam atingir para obter tal classificação?

(HAN, 2020)

Resposta:

*Sim, com certeza nós somos um resort verde, mas temos desafios ainda. Por exemplo, o cuidado com os recursos energéticos, pois não somos sustentáveis ainda nessa questão. Temos um consumo bastante grande. Além disso, nós ainda usamos plásticos e ainda geramos bastante lixo. Todavia, sobre o consumo hídrico, nós já somos sustentáveis. Portanto, no geral, se pegarmos a tabela de objetivos da ONU, cumprimos muitos deles.*

(Mila Müller)

QP3.8: Quais são as principais formas que o resort encontrou para obter um posicionamento hoteleiro verde?

(GUTIÉRREZ, 2020)

Resposta:

*O posicionamento verde nasceu com o Seu Fernando, na forma como ele concebeu o empreendimento e pela sua preocupação. Depois passou pelas ISOs. Agora, iniciamos um plano para trabalharmos de forma estruturada ESG, como já comentado. Diante disso, todo o cuidado com os aspectos das questões da sustentabilidade ambiental, social e econômica é o que leva o resort para esse posicionamento, mas nasceu, certamente, e, sem sombra de dúvidas, com o fundador e isso é inerente a ele.*

(Mila Müller)

QP3.9: A essência *green building* pode facilitar no posicionamento hoteleiro verde?

(W. G. B. C., 2022)

Resposta:

*Sim, pode facilitar. Eu diria que ela representa o que verdadeiramente é um privilégio natural. Para mim, uma edificação sustentável é espetacular. Uma edificação sustentável que respeita a matéria-prima local é o grande diferencial, porque é natural. Com certeza facilita no posicionamento verde.*

(Mila Müller)

QP3.10: Uma posição superior no ranking no *TripAdvisor* representa uma melhoria no posicionamento e na reputação do resort e uma maior probabilidade de atrair reservas em relação à concorrência?

(GUTIÉRREZ, 2020)

Resposta:

*Com toda a certeza. E, se para outros pontos do verde não tenho pesquisa, não tenho comprovação científica, para esse eu tenho inúmeras pesquisas que comprovam que uma boa reputação, uma boa nota e avaliações positivas geram vendas e isso está comprovado. Eu posso dar meu testemunho de vivência hoteleira e de CRM de que quando a reputação está baixa impacta nas vendas. O trabalho de ranqueamento positivo e de geração de pesquisas positivas, com toda certeza gera melhoria nas vendas. Está comprovado e as práticas verdes influenciam diretamente nisso.*

(Mila Müller)

Legenda:

UA (Unidade de Análise); E (Entrevistado)

Questões de Pesquisa (QP)n(nº da Unidade de Análise).n(nº da Proposição Teórica).

## Proposições Teóricas

### Unidade de Análise 1: *Green Marketing*

1. O *green marketing*<sup>53</sup> é fundamental para potencializar a vantagem competitiva nas organizações (LOPES & FREITAS, 2016).
2. O *green marketing* é uma consequência da cultura organizacional (LOPES & FREITAS, 2016).
3. A importância do resort em possuir a capacidade de localizar e mensurar o estágio de maturidade em sustentabilidade que seus processos e estratégias se encontram (HEPPER *et al.*, 2017).
4. A adoção de práticas verdes e iniciativas de *green marketing* apresentam conexão aos aspectos de marketing, marcas e sustentabilidade dos resorts (SHANTI & JOSHI, 2021).
5. Resorts modernos são flexíveis e facilmente adaptáveis a inovações, além de estarem abertos a soluções inteligentes para agilizar os processos de atendimento ao cliente, otimizar a operação hoteleira e serem mais sustentáveis (MIROSLAVA, 2019).
6. O *green marketing* envolve a implementação de sistemas de gestão, que incluem a certificação, a monitorização do consumo de energia, a análise e o controle de dados sobre o consumo e opta por uma construção verde/*green building* (BERNADELLI JR. *et al.*, 2014).
7. Os *green buildings*<sup>54</sup> podem alcançar desempenho superior em conforto térmico (principalmente temperatura e umidade), acústica, iluminação e qualidade do ar interno e isso deve ser comunicado através da marca, facilitando no posicionamento verde (W. G. B. C., 2022).
8. A eficiência energética não necessariamente leva a um nível de conforto reduzido, ao contrário, a melhoria da qualidade do ambiente interno é uma meta declarada dos resorts verdes<sup>55</sup> (ZHANG *et al.*, 2020).
9. Resorts estão traçando novas diretrizes para adotar práticas e procedimentos verdes não só em suas estruturas físicas, como também em todos os seus departamentos (HAN, 2020).

### Unidade de Análise 2: Comportamento do Consumidor Verde

1. A sociedade está em um processo de transformação cultural no sentido de apresentar valores verdes, mas as atitudes e comportamentos ainda não são efetivos em torno da dimensão ambiental (LOPES & FREITAS, 2016).
2. A confiança na marca verde influencia o consumidor em sua avaliação, que, por sua vez, influencia no seu comportamento e intenção de compra (MILLAN *et al.*, 2018).
3. A imagem verde é um conjunto de percepções de uma empresa na mente de um consumidor que está ligado a compromissos e preocupações ambientais (SHANTI & JOSHI, 2021). A imagem de marca verde também influencia a intenção de visitar, a intenção de oferecer recomendações positivas a outros (SHANTI & JOSHI, 2021). A atitude verde é o julgamento racional do consumidor com relação ao valor verde e um indicador da sua disposição em pagar um valor *premium* por produtos/serviços verdes (SHANTI & JOSHI, 2021).

---

<sup>53</sup> O *green marketing* é a estratégia de marketing voltada ao processo de venda de produtos e serviços baseados em seus benefícios ao meio ambiente, ou seja, é a estratégia de vinculação da marca, produto ou serviço a uma imagem ecologicamente consciente. O principal foco da estratégia é amenizar o possível dano causado à imagem do negócio e proporcionar uma melhoria dessa imagem através da campanha verde (LOPES & FREITAS, 2016).

<sup>54</sup> Estrutura física de acordo com os princípios da sustentabilidade. Termo proposto originalmente para descrever a responsabilidade do negócio em buscar a sustentabilidade nas edificações. O uso da construção verde se justifica pelos resultados obtidos desde a redução de custos operacionais até a promoção da imagem ambientalmente responsável na empresa (W. G. B. C., 2022).

<sup>55</sup> Resorts verdes são propriedades ambientalmente corretas cujos gerentes estão ansiosos para instituir programas que economizem água, economizem energia e reduzam os resíduos sólidos - enquanto economizando dinheiro - para ajudar a proteger o planeta (HAN, 2020).

4. O *greenwashing*<sup>56</sup> gera efeito negativo na confiança do consumidor verde para o consumo de produtos/serviços verdes (BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2016).
5. O selo/certificação verde é um mecanismo intermediário entre o produto/serviço verde e a decisão de compra do consumidor (BARBOSA & FÉLIX, 2018).
6. O consumidor só está disposto a pagar um valor *premium* pelo verde quando há uma melhoria visível no conforto da estadia, ou seja, só decide pela compra após perceber o posicionamento do produto turístico verde (ZHANG *et al.*, 2020).
7. Há um efeito diferencial positivo nas avaliações de acordo com a posição no ranking relacionado ao fato do resort possuir um sistema de gestão verde, isto é, os clientes valorizam, portanto, os melhores resorts com gestão verde (GUTIÉRREZ, 2020).

### **Unidade de Análise 3: Posicionamento Verde**

1. Uma bem elaborada gestão verde é capaz de criar um valor distinto: o valor verde (SOARES *et al.*, 2016).
2. O posicionamento da imagem organizacional e sua reputação estão intimamente ligadas às práticas verdes e ao seu valor de mercado (SERAMIM *et al.*, 2017).
3. O *greenwashing* afeta negativamente o posicionamento da imagem organizacional (BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2018).
4. O *green marketing* pode ser adotado como um meio de posicionar a marca e atender o consumidor verde, aquele preocupado em expressar suas preocupações ambientais enquanto desfruta de níveis de desempenho funcional superior ou semelhantes aos das marcas convencionais (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019). Um desafio para os profissionais de *green marketing* é aumentar a percepção dos benefícios individuais do consumidor, agregando valor emocional à marca verde em uma combinação de benefícios funcionais e emocionais (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019). Resorts tendem a se posicionar através de práticas de gestão da marca verde a fim de obter uma imagem distinta em seu produto turístico (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019).
5. O movimento ao encontro da sustentabilidade é a base da responsabilidade social das organizações hoteleiras e tornou-se a principal ferramenta estratégica para o posicionamento das organizações, ao gerar equidade e benefício social (MIROSLAVA, 2019).
6. O movimento “onda verde” deriva da preocupação do hoteleiro em se posicionar favoravelmente na preservação do meio ambiente e na busca pelo correto modo de operar (BARBOSA & FÉLIX, 2018).
7. Resorts verdes reduzem os riscos ambientais e estão mais bem posicionados para atrair investimentos em potencial (HAN, 2020).
8. Formas de obter o posicionamento hoteleiro verde: inovação, otimização do serviço por meio de melhorias na gestão, redução de custos e melhorias na imagem reputação da marca por meio de selos e certificados verdes (GUTIÉRREZ, 2020).
9. *Green buildings* podem alcançar desempenho superior em conforto térmico (principalmente temperatura e umidade), acústica, iluminação e qualidade do ar interno e isso deve ser comunicado através da marca, facilitando no posicionamento hoteleiro verde (W. G. B. C., 2022).
10. Uma posição superior no ranking no *TripAdvisor* representa uma melhoria no posicionamento e na reputação do resort e uma maior probabilidade de reservas em relação à concorrência (GUTIÉRREZ, 2020).

---

<sup>56</sup> O *greenwashing* é definido como uma desinformação divulgada por uma organização de forma a apresentar uma imagem pública ambientalmente responsável. Denota a ideia de disfarce, maquiagem, lavagem ou falsidade verde. No Brasil, o termo mais apropriado para traduzir o *greenwashing* é maquiagem verde. É um jargão bastante utilizado para tratar de práticas ilícitas de camuflagem de produtos e serviços ditos verdes (BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2016).

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, V. F.; FÉLIX, M. C. Os selos ambientais e a modesta conscientização dos consumidores do município de Barra do Garças - Mato Grosso. **Revista de Direito e Sustentabilidade**, [S.I.], v. 4, n. 1, p. 110-129, 2018.
- BERNADELLI, J. *et al.* Sistemas de Gestão Ambiental na Operação dos Empreendimentos Hoteleiros. **Revista Rosa dos Ventos**, [S.I.], v.6 n.4 , p. 564-582, 2014.
- BRAGA JÚNIOR, S. *et al.* Verdadeiro ou Falso: a Percepção do Consumidor para o Consumo Verde no Varejo. **Revista Brasileira de Marketing**, [S.I.], v. 15, n. 3, p. 390-400, 2016.
- BRAGA JÚNIOR, *et al.* A Relação do *Greenwashing* com a Reputação da Marca e a Desconfiança do Consumidor. **Revista Brasileira de Marketing**, [S.I.], v. 17, n. 4, p. 590-602, 2018.
- GUTIÉRREZ, R. Sustentabilidade como Estratégia Corporativa: A Comparação de desempenho de hotéis PME verdes e não verdes. **Small Business International Review**, [S.I.], v. 4, n. 2, p30-38.
- HAN, H. Teoria do comportamento de compra verde (TGPB): Uma nova teoria para o consumo sustentável de produtos verdes para hotéis e restaurantes verdes. **Estratégia Empresarial e Meio Ambiente**, [S.I.], v. 29, n. 6, p2815-2828, 2020.
- LOPES, W. M.; FREITAS, W. R. Marketing Ambiental: Análise da Produção Científica Brasileira. **Revista Brasileira de Marketing**, [S.I.], v. 15, n. 3, p. 355-372, 2016.
- MILAN, G. *et al.* Consciência Ecológica, Atitudes dos Consumidores da Geração Y e sua Intenção de Compra em Relação a Produtos Sustentáveis. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [S.I.], v. 11, n. 1, p. 1-27, 2018.
- MIROSLAVA. M. Green Boutique Hotels - Marketing and Economic Benefits, Izvestia Journal of the Union of Scientists - Varna. Série de Ciências Econômicas , União de Cientistas - Varna, Seção de Ciências Econômicas, v. 8, n. 3, p. 179-187, 2019.
- PAPISTA, E.; DIMITRIADIS, S. Consumer – *green brand* relacionamentos: revisitando benefícios, qualidade do relacionamento e resultados. **Journal of Product & Brand Management**, [S.I.], v. 28 n. 2, p. 166-187, 2019.
- SHANTI, J.; JOSHI, G. Examinando o impacto das práticas ambientalmente sustentáveis no valor da marca do hotel: um caso de hotéis em Bangalore. **Meio Ambiente, Desenvolvimento e Sustentabilidade**, [S.I.], 2021.
- SERAMIM, *et al.* A Sustentabilidade e Gestão da Imagem: Um Estudo de Caso em Cooperativa Agroindustrial do Oeste do Paraná. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, [S.I.], v. 6, n. 3, p. 15-33, 2017.

SOARES, *et al.* Logística Reversa: Uma Análise de Artigos Publicados na Base Spell. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, [S.I], v. 5, n. 2, p. 76-97, 2016.

WORLD GREEN BUILDING COUNCIL, **GBC Brasil**. 2022. Disponível em: <https://www.gbcbrasil.org.br/>. Acessado em: 12 ago 2022.

ZHANG, *et al.* O valor de se tornar verde na indústria hoteleira: evidências de Pequim. **Real Estate Economics**, [S.I], Spring, v. 48 n. 1, p174-199, 2020.

**APÊNDICE F –**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
LINHA DE PESQUISA: MARKETING E ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

Mestranda: Francielly Santos Teixeira

Orientador: Prof. Marco Antonio de Moraes Ocke, Dr.

**GREEN MARKETING:** estudo de casos múltiplos em resorts do litoral do  
Estado de Santa Catarina.

**Roteiro de Entrevista****CASO II – Ponta dos Ganchos *Exclusive* Resort**

Entrevista com Júlio Jost, Diretor Geral de Operações.

Florianópolis

2022

## Roteiro de Entrevista

Nome: Júlio Jost

Diretor Geral de Operações

Tempo de experiência: 9 anos

Formação/especialização: Marketing e Hotelaria

Gravação Autorizada: ( x ) Sim

(Obs: Uso estritamente acadêmico)

Data: 9 de junho de 2022, às 15hs.

### UA1: *Green Marketing*

QP1. O resort utiliza oficialmente as estratégias do *green marketing*?

(Questão Geral)

Resposta:

*Bom, para eu responder essa questão, eu preciso voltar um pouco no tempo. Quando o Ponta dos Ganchos foi criado, focou-se muito no que se podia fazer de diferente e também lembro que, há 20 anos atrás, já se falava sobre o conceito de sustentabilidade. Devido a isso, o resort nasceu acompanhado esse propósito, trazendo, desde a sua origem, uma certa preocupação ambiental em seu DNA. [...] Porém, eu entendo que quando se fala em green marketing, o objetivo está em transformar o DNA da sustentabilidade do negócio em divulgação. Isso acontece um pouco quando criamos ou implementamos alguma prática verde em nossa operação. Quando observamos que ela se efetivou e que realmente fará parte da nossa identidade, nós a divulgamos. Mas é importante destacar que utilizamos o conceito sustentável muito mais no dia a dia da nossa operação do que como uma ferramenta de marketing, porque quando falamos em sustentabilidade, nós temos como definição que é muito mais importante fazer do que dizer que faz, até por uma questão de estratégia nossa. [...] Hoje, nossa estratégia de marketing é muito focada no cliente direto. Mesmo com a alta do marketing digital, 70% do nosso movimento é para o esse grupo de clientes e, dentro disso, uma atenção especial aos “repeat guess”. Se você observar, nossa estratégia de marketing não é focada nas práticas verdes e não fazemos muita propaganda sobre isso. Não é uma prioridade nossa divulgar e se vender como tal, mas sim estar em conformidade com tudo o que precisa ser feito a esse respeito. Eu já trabalhei em projetos em que a prioridade era divulgar, mesmo que a coisa não funcionasse. Hoje, não mais me permito a isso. [...] Aqui no Ponta dos Ganchos, já reconhecemos esse conceito no nosso DNA e nossos clientes já nos conhecem como tal e conhecem nossas boas práticas. Entretanto, não priorizamos esse tipo de divulgação. Até porque, hoje em dia, dentro de uma lógica, as práticas verdes são quase como uma obrigação. E o objetivo do nosso marketing é divulgar aquilo que temos de diferencial, o que realmente fazemos de diferente. Para mim, ser sustentável e estar de acordo com as melhores práticas é uma obrigação. Logo, dizer que você faz a sua obrigação, não me parece ser uma coisa muito efetiva, mas isso para nós. [...] Eu entendo que não devemos utilizar essa estratégia de uma maneira envelopada/embrulhada, no entanto, ser green já faz parte da identidade do resort. Mas destaco novamente, aqui não funciona como uma estratégia criada. O resort foi se preservando e se cuidando e conseqüentemente acontece algumas divulgações sobre esse nosso cuidado ambiental. Não acontece de forma planejada.*

(Júlio Jost)

QP1.1 O resort possui uma cultura organizacional edificada e voltada aos princípios da sustentabilidade?

(LOPES & FREITAS, 2016)

Resposta:

*Sim, a nossa cultura é edificada e voltada para os princípios da sustentabilidade.*

(Júlio Jost)

QP1.2 Você acredita que essa cultura é fundamental para potencializar a vantagem competitiva do resort dentro do mercado hoteleiro?

(LOPES & FREITAS, 2016)

Resposta:

*Vantagem competitiva, para mim, é o seu diferencial. É aquilo que você pode divulgar e se destacar em relação a sua concorrência. Eu acho que hoje, usar a questão do green como uma vantagem competitiva traz resultado apenas em um curto espaço no tempo. [...] Hoje em dia, quem não se lança green ou não faz o máximo para ser, para mim, já não está no jogo, principalmente na categoria de resorts da qual fizemos parte. No Brasil, estamos dentro da categoria resorts de luxo, o que nos demanda estratégias voltadas a esse conceito, mas se existisse uma categoria de exclusividade, esta seria a mais adequada. [...] Na minha opinião, hoje, ninguém coloca um resort de luxo se não estiver alinhado com as questões ambientais, porque sempre estará alocado em um lugar onde a natureza é dominante. Eu até considero que ter uma cultura sustentável pode resultar em uma vantagem competitiva, mas, no nosso caso, não como a principal.*

(Júlio Jost)

QP1.3: Como você classifica o nível de maturidade da sustentabilidade hoteleira do resort?

(HEPPER *et al.*, 2017)

Exemplo:

1º Nível – *Oposição* (Práticas ilegítimas e problemas nas relações com trabalhadores, governo e organizações sem fins lucrativos).

2º Nível – *Indiferença* (Recursos ambientais considerados um bem livre. Não se opõem, mas desconsideram o seu impacto no meio ambiente e sociedade).

3º Nível – *Básico* (Há uma consciência sobre o assunto sustentabilidade, mas não está estabelecido).

4º Nível – *Gerenciado* (A sustentabilidade é vista de forma institucional, as ações ocorrem de forma planejada, atendendo os aspectos legais).

5º Nível – *Estratégico* (A sustentabilidade passa a fazer parte das escolhas estratégicas da organização, com foco na inovação de produtos e processos ambientalmente seguros).

6º Nível – *Sistêmico* (A sustentabilidade é totalmente integrada, sendo um modo como a empresa conduz os seus negócios. Todas as ações são estendidas para a cadeia de fornecedores).

Resposta:

*Eu considero que nos enquadramos entre os 4º, 5º e 6º níveis. No 6º nível, o sistêmico, quando relacionados aos projetos que nós nos propomos a fazer, como exemplo, a construção dos bangalôs Esmeraldas, pois tudo foi controlado, desde o planejamento até a destinação correta dos resíduos. No entanto, não é totalmente sistêmico, pois os bangalôs ainda possuem atributos que não são sustentáveis. Consigo também enquadrar no 5º nível, o estratégico, quando relacionados aos projetos que participamos, como a parceria com o Instituto Guga Kuerten (IGK), sendo ela algo intencional e estrategicamente pensada a fim de alcançar um determinado propósito. E no 4º nível, o gerenciado, eu coloco os demais processos e práticas verdes que são adaptadas em nossa operação. [...] Porém, não abro mão de implementar uma certa*

*melhoria no atendimento somente porque ela não é sustentável, pois o nosso produto hoteleiro é de luxo e precisamos manter alguns padrões de serviços que, muitas vezes, fogem de um padrão verde e ecologicamente correto devido à uma grande deficiência do nosso país não ter a capacidade de nos ofertar recursos mais limpos e sustentáveis para suprir esse padrão. [...] Eu quero mencionar sobre uma rede de resort, a Six Senses, porque sempre que eu me reportar à um padrão verde e sustentável, eles é que serão a referência idealizada para esse conceito.*

*(Júlio Jost)*

QP1.4: O marketing, a gestão de marcas e a gestão ambiental do resort, por se integrarem aos princípios da sustentabilidade, compartilham também das tomadas de decisões?

Se sim, conte-me como funciona a participação do marketing essa conexão?

(SHANTI & JOSHI, 2021)

Resposta:

*Sim, compartilhamos as tomadas de decisões e elas estão concentradas em praticamente três pessoas: o proprietário, a diretora de marketing e eu, como diretor geral de operações. Portanto, em qualquer situação de divulgação, a diretora de marketing sempre me consulta. E, como estou conectado diretamente com o funcionamento da operação, das práticas e dos processos, sou responsável por validar a possibilidade de vincular alguma prática verde à nossa marca hoteleira. Geralmente, publicações que envolvem o tema sustentabilidade, são divulgadas quando o projeto ou ação nasce. [...] É importante destacar que o papel do marketing aqui no Ponta dos Ganchos não é só a divulgação, mas também pesquisar o que o consumidor está buscando e quais são as tendências de mercado. Como exemplo, nessa questão ambiental, foi observado que nos resorts/hotéis da Europa estão utilizando um sistema de tratamento de água mineral que descarta a necessidade do uso do plástico, pois é engarrafada no próprio estabelecimento. O marketing nos trouxe essa tendência, mas quando estudamos a possibilidade de implantá-la aqui no resort, constatamos que não há um nível de segurança e nem de qualidade que possa ser garantido como um produto final 100% livre de contaminação, mesmo porque a qualidade da água aqui no Brasil se difere da Europa, e também encontramos dificuldade no fornecimento regular de garrafas de vidro para servir de suporte. Portanto, acabamos não adotando essa campanha que o marketing sugeriu. Isso é um exemplo de como ocorre essa conexão, ou seja, primeiro se identifica a tendência, após se examina a sua viabilidade e se realmente combina com nossa proposta de produto, tomamos uma decisão compartilhada. [...] As ideias, geralmente vem do marketing, que as descobrem como tendências e me comunica, solicitando uma confirmação. Obviamente que passa por uma análise de custo e de retorno também, que, no caso das práticas verdes, o maior retorno, muitas vezes, não é financeiro, mas, sim, um agregado à imagem e uma melhoria na percepção, na estadia do hóspede e no dia a dia do colaborador.*

*(Júlio Jost)*

QP1.5: O resort procura tornar-se um empreendimento inovador buscando soluções inteligentes, sustentáveis e verdes para otimizar seu modo de operar?

Se sim, é possível listar todas as práticas verdes adotadas?

(MIROSLAVA, 2019)

Resposta:

*Sim, buscamos sempre operar da melhor forma. Portanto, quando se fala em sustentabilidade aqui no resort, falamos em uma evolução. E, quando eu falo que o resort já nasceu buscando estar integrado à sustentabilidade, preciso destacar que isso se deu em três fases. Como a construção do resort se deu em etapas, o padrão sustentável também. Primeiro, foi construído os bangalôs Anhatomirim, que chamamos de categoria de entrada e são os mais simples, mas não menos confortáveis. Após, construímos as Vilas e os Arvoredos, que são os de médio porte, e depois, os Esmeraldas. Especificamente em relação aos Esmeraldas, que são os mais sustentáveis, adaptamos o conceito telhado verde, ventilação cruzada, utilização de energia solar, reuso da água, entre outros. [...] Já as práticas do resort, na sua*

*integralidade, eu listo: Possui uma estação de tratamento de efluentes com um sistema de infiltração que faz uma irrigação subterrânea, sendo os resíduos devolvidos à terra, passando a nutrir todas as árvores do local; Realizamos a separação do lixo; Possuímos uma horta orgânica; Possuímos nosso próprio poço de água e um poço artesiano, entretanto, não são autossuficientes, mas, recentemente, também implantamos um sistema de captação da água da chuva que é utilizada nos sanitários, lavanderia, lavagem de carros; Utilizamos a energia solar para o aquecimento de água; Todas as nossas amenidades são de cerâmicas e produzidas na região; Estamos estudando implantar a energia solar em todo o resort, mas precisamos ter a certeza do retorno do investimento; Existe um controle de automação que é conectado ao celular do hóspede e que facilita no desligamento do ar-condicionado, televisão, luzes; Utilizamos pouquíssima luz na área externa do resort, preferimos velas e tochas para a proteção dos insetos e animais; Não temos iluminação na praia por causa das tartarugas e de algumas aves de hábito noturno; Na gastronomia, priorizamos alimentos da nossa própria horta orgânica e fornecedores locais de alimentos orgânicos, mas há uma grande inconsistência, pois o Brasil deixa muito a desejar nesse quesito e confesso que, muitas vezes, não encontramos nos produtos locais o que queremos oferecer; Na nossa cozinha, adotamos um conceito de consumo consciente, funcional, mais saudável e balanceado que utiliza alimentos de qualidade com o mínimo de químicos possíveis; O nosso desperdício é quase zero, pois tudo é produzido de acordo com a demanda; Utilizamos alimentos frescos e da região; Dentro na nossa Cipa, adotamos campanhas a favor do uso consciente dos recursos com os funcionários e treinamentos específicos para isso; Temos a questão do reflorestamento com o plantio de mudas de árvores; Utilizamos composteiras, sendo todo o lixo orgânico transformado em adubo para a horta e para os canteiros; Produzimos nossas mudas, o que evita o transporte de caminhão de outros locais; Produzimos nossas sementes; A lenha utilizada nas lareiras são restos de podas do próprio resort; Cuidamos dos pássaros, disponibilizando frutas e água para atraí-los, como tucanos e gralhas-azuis; No entretenimento, temos o jantar à luz de velas, o mergulho, as trilhas, o picnic; Regularmente, junto à prefeitura, realizamos uma ação de limpeza das trilhas e das praias da região; Também fazemos mergulhos para a retirada de plásticos do mar e restos de rede de pesca; O cuidado 24hs por dia da praia que dá acesso ao resort, pois há o pessoal da pesca que utiliza a praia para colocar as redes, por isso temos um funcionário sempre atento às tartarugas, para não prejudicá-las; Utilizamos carros elétricos dentro do resort; A contratação dos colaboradores, por exemplo, 90% do staff é morador da cidade; Incentivamos a contratação de familiares; Faço parte da Associação de Turismo de Governador Celso Ramos; entre outros. [...] Entretanto, antes de adotar qualquer prática verde, eu preciso saber exatamente como isso irá impactar na imagem hoteleira e se realmente irá atingir o meu público. Não posso desvincular a imagem do meu produto, ela precisa ser coerente à proposta do resort. Não podemos fugir do nosso conceito original, que é exclusividade, luxo e conforto e, e isso muitas vezes requer atividades não tão sustentáveis, como já mencionei. No entanto, sempre vou buscar operar com o menor impacto negativo possível. É um processo de melhoria e ele tem que ser viável, ou seja, precisamos sempre verificar o impacto que essa melhoria irá resultar na imagem do resort e se ela será a longo prazo. Para realmente fazer parte da nossa identidade tem que se provar ser muito eficiente. [...] Temos muitas práticas verdes e talvez poderíamos até investir mais em divulgá-las, todavia, tornaram-se tão normais que parecem não ser diferenças. O nosso conceito de marketing é sutil, direcionado, específico e não utilizamos mídia paga.*

*(Júlio Jost)*

QP1.6: O resort adota o uso de selos e certificações verdes?

Qual setor é responsável por essa adoção?

Quais os principais selos e certificações verdes adotados pelo resort?

Quais vantagens e desvantagens o seu uso acarreta para a imagem e reputação do resort?

(BERNADELLI Jr. et al., 2014)

Resposta:

*Atualmente, um selo/certificação verde específico, não. Nós já chegamos a usar a certificação ISO 9001 e a 14001, mas depois, após identificar ser mais uma ferramenta burocrática do que efetiva, nós a dispensamos. Isso aconteceu em 2013. Quando eu entrei no Ponta dos Ganchos, abandonamos o uso da certificação verde e focamos na ação. No entanto, continuamos mantendo as boas práticas sustentáveis e buscamos atender aos padrões que são exigidos por elas, além de buscar sempre um melhoramento para a operação. Nosso índice de turnover é baixo e nossa equipe consegue manter um padrão excelente de atendimento. Para nós adotarmos um selo/certificação verde, precisa ser suficientemente sério. No Brasil, eu não conheço nenhum selo/certificação verde que tenha uma proposta assim, portanto, operamos sem. [...] É importante relacionar esse padrão àquele exigido pelas associações de resorts/hotéis de luxo as quais somos vinculados – a Virtuoso, a Brazilian Luxury Travel Association (blta) e a Leading Hotels of the World. Essas associações possuem um braço muito forte relacionado a sustentabilidade, logo, consequentemente, nós também precisamos estar em conformidade com o padrão sustentável. É como se elas fizessem um papel similar às certificações. Recebemos avaliações periódicas para averiguação da operação. [...] Quem as define geralmente é o marketing. Somos associados há muitos anos, desde quando elas entraram no Brasil e também já ganhamos diversos prêmios de excelência por meio delas.*

(Júlio Jost)

QP1.7: O resort adotou a essência do padrão *green building*?

Quais são os principais impactos identificados no modo de operar (conforto térmico, temperatura e umidade, acústica, iluminação e qualidade do ar interno)?

E na imagem e posicionamento da marca hoteleira?

O que fez o resort adotar a essência do padrão *green building*? A existência de um consumidor verde e consciente ou a necessidade em atender uma demanda dos demais *stakeholders* (sociedade, investidores, fornecedores, governo)?

(W. G. B. C., 2022)

Resposta:

*Eu posso colocar que buscamos sempre adotar a essência do padrão *green building*. Mas como já mencionei, foi adotado mais na última etapa, nos Esmeraldas. Nos demais, fomos adaptando de acordo com o conhecimento que íamos obtendo, pois no início, mesmo com o “bum” da sustentabilidade, ainda não se conhecia muito sobre como praticá-la. E, no caso de reformas, às vezes é complicado adaptar. Além dos bangalôs Esmeraldas, no geral, as questões da água, aquecimento, iluminação e ventilação, são todas inspiradas no padrão *green building*. [...] Sobre o posicionamento, eu preciso falar que nós não nos vendemos como *green buildings*, somente comunicamos que alguns bangalôs possuem tal estrutura. Eu considero os *green buildings* algo muito mais amplo e complexo, que exige uma estrutura com muito mais coisas envolvidas. No nosso caso, temos alguns desses itens. [...] A adoção da essência desse padrão não aconteceu em decorrência de uma demanda do consumidor. É resultado do nosso conhecimento acerca do tema. Adotamos quando percebemos que poderá fazer sentido para complementar nossa proposta de atendimento. Ao percebermos que funciona e que gera uma economia de energia e de recursos, adotamos. E ressalto novamente, eu não vou abrir mão do conforto para implementar algo sustentável, mas irei buscar o melhor material e aquele que possui o menor impacto negativo. Eu acredito que a sustentabilidade é o equilíbrio desses*

*fatores. [...] Portanto, eu diria que, se hoje nós fôssemos construir um Ponta dos Ganchos novo, buscaríamos adaptá-lo mais integralmente à essência desse padrão.*  
(Júlio Jost)

QP1.8: É possível listar as principais melhorias que um padrão *green building* oferece?

(ZHANG *et al.*, 2020)

Resposta:

*É percebido melhorias tanto no ambiente (iluminação, conforto térmico) quanto melhorias na economia de custos e na economia de recursos naturais; entre outros.*

(Júlio Jost)

QP1.9: As práticas verdes são adotadas em todos os setores do resort?

(HAN, 2020)

Resposta:

*Sim, são adotadas pequenas práticas em todos nossos setores, como a reciclagem de lixo, campanha de conscientização para o consumo consciente de energia e de água, utilização de papel reciclado, entre outras.*

(Júlio Jost)

## UA2: Comportamento do Consumidor Verde

QP2.1: O resort reconhece a existência do consumidor verde e consciente?

Os seus consumidores/visitantes possuem tais características?

(LOPES & FREITAS, 2016)

Resposta:

*Sim, nós percebemos a existência do consumidor verde e consciente e alguns de nossos visitantes possuem tais características. Eles buscam entender sobre as práticas verdes do resort e para isso temos algumas ações, como o Tour guiado para horta, que mostramos todos os procedimentos; a apresentação da composteira; a trilha guiada; entre outras. [...] O resort percebe que o nível de consciência do consumidor está aumentando, mas nem sempre isso se reflete em seu comportamento. No entanto, a pequena porcentagem que se comporta de forma ambientalmente consciente, pode ser percebida em sua estadia. [...] Eu, particularmente, considero o nível de consciência verde dos consumidores muito relativo. Eles se baseiam muito no que a mídia diz e no que o marketing diz, mas não, necessariamente, aplicam no seu dia a dia. No Brasil, a sustentabilidade ainda é vista como um diferencial, todavia ela precisa ser popularizada e entrar como disciplina na educação, para assim, ser notável e ter efeitos notáveis. Mas claro, não posso ser pessimista, tem uma boa parte dos jovens que já possui uma cultura assim.*

(Júlio Jost)

QP2.2: Esse consumidor verde e consciente percebe a existência da marca hoteleira verde?

Como ele se comporta (avaliações, intenção de compra) diante desse valor verde?

(MILLAN *et al.*, 2018)

Resposta:

*Mesmo o Ponta dos Ganchos não ser posicionado como uma marca hoteleira verde, o visitante consegue perceber nossas práticas verdes, pois damos essa possibilidade dentro do resort. Essa percepção, muitas vezes, se dá de maneira natural, pois nossos funcionários, à medida que vão se comunicando com os hóspedes, vão também comentando sobre as práticas verdes e conscientes. Acontece de forma orgânica, não*

*é estudado ou programado, mas sim passado de pessoa para pessoa, pois são cultuadas no nosso dia a dia. A liderança leva esse tema a sério. [...] O comportamento do visitante, através das avaliações ambientais, é positivo, e, quando ocorre algum comentário negativo, são mais relacionados a sugestões, e não a críticas. Além disso, sempre que podemos, entramos em contato para saber como melhorar. [...] Já em relação à sua intenção de compra, acredito que não se baseia nas nossas práticas verdes, não é por isso que o visitante vem. Ele vem pelo nosso conceito de exclusividade, luxo, qualidade e conforto. Esses, sim, são decisivos na hora da compra.*

*(Júlio Jost)*

QP2.3: O resort percebe a influência da marca hoteleira verde no comportamento do consumidor (como a intenção de revisitar, a intenção de oferecer recomendações positivas a outros)?

O resort acredita que a marca hoteleira verde é capaz de despertar no consumidor uma disposição (atitude verde) em pagar um valor *premium* por produtos/serviços verdes?

(SHANTI & JOSHI, 2021)

Resposta:

*Eu nunca me atentei a isso. Não sei dizer se são as nossas práticas verdes que fazem nossos visitantes retornarem ou indicarem a outros. Eu, sinceramente, não acho que acontece assim. Acredito que são nossos outros atributos que influenciam esses comportamentos. Eu vejo essa influência por outro lado, ou seja, talvez, se não fizéssemos práticas verdes, eles não retornariam. [...] Eu acho que o consumidor ainda não está disposto a pagar um valor premium pelo serviço hoteleiro verde, pelo menos não no Brasil. No caso do Ponta dos Ganchos, os visitantes já pagam um valor premium pelo serviço, no entanto, é o conjunto de atributos que desperta neles essa atitude. Um exemplo, se eu comunicar que irei aumentar a diária em decorrência das minhas práticas verdes, eu irei perder uma vantagem competitiva, com certeza. O resort precisa achar uma forma de ser green sem incorporar isso no valor da estadia, pois relacionamos sustentabilidade com redução de custos, por isso acho que não faz sentido. Na verdade, nós nunca utilizamos isso para justificar o nosso valor premium.*

*(Júlio Jost)*

QP2.4: Pelo *greenwashing* gerar efeito negativo na confiança do consumidor verde para o consumo de produtos/serviços verdes, o resort se preocupa em comunicar a marca hoteleira verde de forma transparente?

Já ocorreu algum episódio em relação ao efeito *greenwashing*?

(BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2016)

Resposta:

*O Ponta dos Ganchos só comunica aquilo que realmente é. É importante destacar que não nos posicionamos como um resort verde, pelo menos não por enquanto. Porque entendemos que esse conceito é tão importante, tão abrangente e tão sério, que ainda não estamos prontos para nos posicionar como tal. E se eu falar que o Ponta dos Ganchos é um resort verde, talvez eu estaria cometendo o *greenwashing*. Só iremos nos denominar um resort verde, se um dia formos consistentes e coerentes com esse conceito. O nosso planejamento estratégico ainda não possui a visão de ser um resort verde, mas a nossa estratégia procura estar alinhada constantemente com as melhores práticas, o que compreende operarmos de forma consciente e sustentável sempre que possível. Devido a esse posicionamento responsável na nossa comunicação e com o meio ambiente, nunca cometemos o *greenwashing*.*

*(Júlio Jost)*

QP2.5: O selo/certificação verde é considerado relevante na decisão de compra do consumidor/visitante?

(BARBOSA & FÉLIX, 2018)

Resposta:

*Sobre a relevância dos selos/certificações verdes na decisão de compra do consumidor, ainda não acredito que isso seja efetivo, pois, na minha opinião, o comportamento do consumidor é influenciado principalmente por um tripé: satisfação do desejo de consumo, ser economicamente viável e ter o menor impacto no meio ambiente. No entanto, para se considerar os selos/certificações verdes relevantes, esse tripé tem que estar invertido, e essa inversão de valores ainda não aconteceu. [...] Especificamente aqui no resort, o visitante não vem por causa do selo/certificação verde, até porque não mais utilizamos. E também não vem porque somos ecologicamente corretos. Ele vem porque percebe a qualidade, vem pelo conforto e pelo o status. E quando ele chega aqui e encontra tudo o que buscou, pelo preço que contratou e ainda percebe que somos ecologicamente corretos, ganhamos pontos positivos. [...] Nesse caso, eu vou correlacionar com as associações da qual fizemos parte. Então, sim. Estar associado ao Virtuoso, ao Brazilian Luxury Travel Association (blta) e a Leading Hotels of the World é relevante na decisão de compra do visitante, pois eles garantem uma série de benefícios, como upgrades na estadia, segurança na reserva, e são atribuídos ao conceito de sustentabilidade. Aqui no resort, optamos por fazer parte desse sistema. Todavia, eu tenho a consciência de que isso, em um determinado momento, não será mais o suficiente e teremos que ir além e adotar mais, pois isso já será considerado comum a todos os resorts, e não será mais um diferencial. Logo, teremos que avançar.*

(Júlio Jost)

QP2.6: O consumidor/visitante costuma se preocupar como realmente ocorre os processos e práticas verdes do resort?

O consumidor/visitante precisa perceber visivelmente uma melhoria no produto/serviço para de fato se decidir pela compra do produto turístico verde?

(ZHANG *et al.*, 2020)

Resposta:

*Sim. Como já comentado, recebemos alguns visitantes que buscam conhecer de perto as práticas verdes e interagir com elas, seja na horta orgânica, seja no plantio de uma muda de árvore. Entretanto, são poucos e isso nos dá um índice de que eles não vêm em busca disso, ou que, pelo menos, não é essa a sua prioridade. [...] Sobre a percepção de melhoria, eu concordo, mas adapto essa pergunta ao nosso conceito, ou seja, o visitante precisa perceber visivelmente uma melhoria no produto turístico de luxo para de fato se decidir pela compra, e o que ele prioriza é a exclusividade, a qualidade e o conforto.*

(Júlio Jost)

QP2.7: As práticas hoteleiras verdes geram efeito positivo nas avaliações realizadas pelo consumidor/visitante do resort?

(GUTIÉRREZ, 2020)

Resposta:

*Sim, as práticas verdes geram um efeito positivo nas avaliações. Temos uma taxa alta de avaliações e uma pontuação sempre elevada. As avaliações são praticamente sempre positivas. Nossas avaliações são realizadas pela Leading através de e-mails. O visitante recebe um questionário extenso e inclui aspectos ambientais também. E estamos sempre atentos às outras plataformas de avaliações, como Booking e TripAdvisor.*

(Júlio Jost)

### **UA3: Posicionamento Verde**

QP3.1: As práticas verdes geram um valor distinto (valor verde)?

(SOARES *et al.*, 2016)

Resposta:

*Sim, elas geram um valor distinto. Tanto para os hóspedes e funcionários, quanto para a comunidade que também recebe um aprendizado, pois nossos colaboradores acabam levando esse ensinamento para seu dia a dia e para as famílias.*

(Júlio Jost)

QP3.2: O que mais influência positivamente no posicionamento da imagem e na reputação da marca hoteleira?

(SERAMIM *et al.*, 2017)

Resposta:

*O que mais influência é: a qualidade do produto turístico de luxo; a relação custo-benefício (eu recebi pelo que eu paguei?); o serviço distinto que nos propomos a entregar; e o serviço humanizado. [...] Valorizamos muito o elemento humano aqui no resort. Nós somos P2P (People to People). Utilizamos o conceito de personalização. É gente atendendo gente. Desde o proprietário, até o jardineiro.*

(Júlio Jost)

QP3.3: O que mais influência negativamente no posicionamento da imagem na reputação da marca hoteleira?

(BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2018)

Resposta:

*Negativamente, é não entregar o serviço que foi proposto no início, ter um preço que não condiz com o produto e deixar a qualidade a desejar.*

(Júlio Jost)

QP3.4: O que fez o resort adotar as estratégias do *green marketing*?

Qual o maior desafio do profissional de marketing ao adotar as estratégias do *green marketing*?

~~Ser uma marca hoteleira verde gera um valor distinto no mercado?~~

(PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019)

Resposta:

*Eu acredito que o que mais nos influencia na adoção das práticas do *green marketing*, mesmo que sutis e complementares, é a nossa localização. Estamos imersos à natureza, logo, conseqüentemente, nossa comunicação, seja ela intencional ou não, irá envolver o meio ambiente. [...] E o maior desafio do profissional de marketing ao adotar as estratégias do *green marketing* é: não cometer o *greenwashing*; ter uma abordagem verdadeira; não querer vender a qualquer custo uma imagem verde; comunicar somente aquilo que realmente se propõe a entregar; promover o produto com consistência; agir equilibradamente; e, principalmente, compreender o que é apenas uma tendência e o que realmente é viável à personalidade da marca.*

(Júlio Jost)

QP3.5: Além de gerar um valor distinto (valor verde) para o consumidor/visitante, as práticas verdes apresentam resultados para demais interessados (comunidade, políticas públicas)? Quais?

(MIROSLAVA, 2019)

Resposta:

*Sim. No que podemos, beneficiamos a comunidade com nossa participação, seja em algumas ações, como em festas culturais nas igrejas da cidade, na festa do divino, em campanhas de vacinação, seja dando preferência no recrutamento de moradores locais, entre outros. [...] Além disso, por estarmos ao lado de uma vila de pescadores, buscamos passar um pouco do nosso conceito consciente à comunidade, mas também aprendemos muito com os nativos da região. É um relacionamento casual, mas ele existe. Falando assim, eu até percebo que poderíamos nos envolver em mais projetos e ações, porém, talvez nos falte incentivo ou iniciativa. Mas destaco que temos uma ótima relação com o poder público da cidade e com a comunidade. [...] Essa relação só não é maior porque tenho em mente que não podemos fugir da nossa proposta de produto. Nós somos um produto turístico, não posso ter a ousadia de adotar um*

*comportamento similar à uma instituição de ensino e também não temos essa pretensão.*

*(Júlio Jost)*

QP3.6: O movimento “onda verde” deriva da preocupação do hoteleiro em se posicionar favoravelmente na preservação do meio ambiente e na busca pelo correto modo de operar.

O resort se considera um legítimo participante desse movimento?

Conte-me algo sobre isso.

(BARBOSA & FÉLIX, 2018)

Resposta:

*Sim, somos um legítimo participante do “movimento onda verde”, mas nós não somos ponta de lança e não é por uma questão de opção. Nós damos passos do tamanho das nossas pernas. Somos conscientes que podemos melhorar, queremos melhorar e vamos melhorar. O básico já está efetivado em nosso modo de operar. Nós não poluímos. Porém, não queremos fazer disso um green marketing para não distorcer nosso conceito de posicionamento, hoje classificado como o melhor resort de luxo da região, mesmo porque o conceito de sustentabilidade já é intrínseco a essa classificação. Ao ser um resort de luxo, é imprescindível ser sustentável.*

*(Júlio Jost)*

QP3.7: Pelo resort caminhar a favor da preservação do espaço natural ocupado, você intitula o Ponta dos Ganchos *Exclusive* Resort como um resort verde?

Quais desafios ainda precisam atingir para tal classificação?

~~Ser um resort verde facilita em demais negociações e investimentos?~~

(HAN, 2020)

Resposta:

*Eu não intitulo o Ponta dos Ganchos como um resort verde. Para intitulá-lo como um resort verde, eu preciso ser muito responsável e ter um nível muito maior de práticas verdes, portanto, considero que somos um resort amigo da natureza. Mas claro, se formos nos comparar a grande maioria dos resorts/hotéis da região, nós somos resort de luxo verde, entretanto, pelo nosso alto nível de exigência, os desafios a vencer ainda são grandes. [...] Um exemplo para ilustrar isso, foi uma outra discussão sobre a possibilidade de adotar uma campanha do plástico zero, recomendada pelo nosso marketing. Eu fiz um estudo para ver a viabilidade de adotarmos essa campanha, mas não deu. Teríamos que abrir mão de muitos produtos que são indispensáveis para o funcionamento da nossa operação, ficando inviável manter o padrão que nos propomos entregar. Neste caso, adotamos só a ideia de ter uma baixa utilização de plástico, mas não adotei o slogan “plastic free”. Isso ilustra um pouco de como é complicado nos posicionar totalmente favoráveis ao verde, para isso teríamos que mudar nosso conceito. [...] Diante disso, os maiores desafios a se enfrentar para se tornar literalmente um resort verde são: reduzir ao máximo o nível de utilização de plástico, porque hoje é o item mais controverso na questão da poluição dos oceanos e eu presencio isso com a quantidade de plásticos que recolhemos todos os dias aqui na nossa praia, mesmo sendo ela considerada limpa; nossa matriz energética pode melhorar muito com a implantação de um sistema de captação de energia solar para todo o resort; precisamos melhorar nosso engajamento social, através de parcerias com o poder público e comunidade; entre outros.*

*(Júlio Jost)*

QP3.8: Quais são as principais formas que o resort encontrou para obter um posicionamento hoteleiro verde?

Os selos/certificações verdes podem influenciar no posicionamento hoteleiro verde?

(GUTIÉRREZ, 2020)

Resposta:

*Pelo nosso posicionamento ser focado na exclusividade, no luxo e no conforto, as preocupações ambientais já estão intrinsecamente integradas a esses conceitos. E, até que ponto nossas práticas verdes podem comunicar tal pretensão de*

*posicionamento verde, eu não sei. Eu confesso que isso não configura uma intenção, até o momento. [...] E, como já comentado, ainda não sentimos a necessidade do uso de selos/certificações verdes e nem observo uma vantagem em adota-las, pelo menos por enquanto, pois, no Brasil, eu não conheço um selo/certificação verde de consistência, que possa influenciar efetivamente em um posicionamento verde e que dê uma chancela ao nosso produto de luxo. Contudo, a Leading é importante para nós, principalmente no ponto de vista do mercado estrangeiro, pois o visitante não conhece o país, e a Leading confirma o padrão que ele irá encontrar.*

*(Júlio Jost)*

### QP3.9: A essência *green building* pode facilitar no posicionamento hoteleiro verde?

(W. G. B. C., 2022)

Resposta:

*Sim, e aconselho qualquer novo resort/hotel adotar o padrão green building desde o seu nascimento, isto é, ele tem que nascer green. O segmento hoteleiro tem essa obrigação ambiental como empresa. E fazer do conceito ecológico uma ferramenta de marketing, é uma grande oportunidade, mas uma tarefa hercúlea.*

*(Júlio Jost)*

### QP3.10: Uma posição superior no ranking no *TripAdvisor* representa uma melhoria no posicionamento e na reputação do resort e uma maior probabilidade de atrair reservas em relação à concorrência?

(GUTIÉRREZ, 2020)

Resposta:

*Sim, é importante. Tudo que nos representa com uma pontuação superior, nos beneficia, porém já fomos mais preocupados com isso. Particularmente, eu tenho um certo ceticismo em relação às avaliações do TripAdvisor. Não há um controle fidedigno e as avaliações e os resultados podem ser manipulados. Eu considero as plataformas Instagram e Facebook mais representativas.*

*(Júlio Jost)*

Legenda:

UA (Unidade de Análise);

Questões de Pesquisa (QP)n(nº da Unidade de Análise).n(nº da Proposição Teórica).

## Proposições Teóricas

### Unidade de Análise 1: *Green Marketing*

1. O *green marketing*<sup>57</sup> é fundamental para potencializar a vantagem competitiva nas organizações (LOPES & FREITAS, 2016).
2. O *green marketing* é uma consequência da cultura organizacional (LOPES & FREITAS, 2016).
3. A importância do resort em possuir a capacidade de localizar e mensurar o estágio de maturidade em sustentabilidade que seus processos e estratégias se encontram (HEPPER *et al.*, 2017).
4. A adoção de práticas verdes e iniciativas de *green marketing* apresentam conexão dos aspectos de marketing, marcas e sustentabilidade dos resorts (SHANTI & JOSHI, 2021).
5. Resorts modernos são flexíveis e facilmente adaptáveis a inovações, além de estarem abertos a soluções inteligentes para agilizar os processos de atendimento ao cliente, otimizar a operação hoteleira e serem mais sustentáveis (MIROSLAVA, 2019).
6. O *green marketing* envolve a implementação de sistemas de gestão, que incluem a certificação, a monitorização do consumo de energia, a análise e o controle de dados sobre o consumo e opta por uma construção verde/*green building* (BERNADELLI JR. *et al.*, 2014).
7. Os *green buildings*<sup>58</sup> podem alcançar desempenho superior em conforto térmico (principalmente temperatura e umidade), acústica, iluminação e qualidade do ar interno e isso deve ser comunicado através da marca, facilitando no posicionamento verde (W. G. B. C., 2022).
8. A eficiência energética não necessariamente leva a um nível de conforto reduzido, ao contrário, a melhoria da qualidade do ambiente interno é uma meta declarada dos resorts verdes<sup>59</sup> (ZHANG *et al.*, 2020).
9. Resorts estão traçando novas diretrizes para adotar práticas e procedimentos verdes não só em suas estruturas físicas, como também em todos os seus departamentos (HAN, 2020).

### Unidade de Análise 2: Comportamento do Consumidor Verde

1. A sociedade está em um processo de transformação cultural no sentido de apresentar valores verdes, mas as atitudes e comportamentos ainda não são efetivos em torno da dimensão ambiental (LOPES & FREITAS, 2016).
2. A confiança na marca verde influencia o consumidor em sua avaliação, que, por sua vez, influencia no seu comportamento e intenção de compra (MILLAN *et al.*, 2018).
3. A imagem verde é um conjunto de percepções de uma empresa na mente de um consumidor que está ligado a compromissos e preocupações ambientais (SHANTI & JOSHI, 2021). A imagem de marca verde também influencia a intenção de visitar, a intenção de oferecer recomendações positivas a outros (SHANTI & JOSHI, 2021). A atitude verde é o julgamento racional do consumidor com relação ao valor verde e um indicador da disposição do consumidor em pagar um valor *premium* por produtos/serviços verdes (SHANTI & JOSHI, 2021).

---

<sup>57</sup> O *green marketing* é a estratégia de marketing voltada ao processo de venda de produtos e serviços baseados em seus benefícios ao meio ambiente, ou seja, é a estratégia de vinculação da marca, produto ou serviço a uma imagem ecologicamente consciente. O principal foco da estratégia é amenizar o possível dano causado à imagem do negócio e proporcionar uma melhoria dessa imagem através da campanha verde (LOPES & FREITAS, 2016).

<sup>58</sup> Estrutura física de acordo com os princípios da sustentabilidade. Termo proposto originalmente para descrever a responsabilidade do negócio em buscar a sustentabilidade nas edificações. O uso da construção verde se justifica pelos resultados obtidos desde a redução de custos operacionais até a promoção da imagem ambientalmente responsável na empresa (W. G. B. C., 2022).

<sup>59</sup> Os resorts verdes são propriedades ambientalmente corretas cujos gerentes estão ansiosos para instituir programas que economizem água, economizem energia e reduzam os resíduos sólidos - enquanto economizando dinheiro - para ajudar a proteger o planeta (HAN, 2020).

4. O *greenwashing*<sup>60</sup> gera efeito negativo na confiança do consumidor verde para o consumo de produtos/serviços verdes (BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2016).
5. O selo/certificação verde é um mecanismo intermediário entre o produto/serviço verde e a decisão de compra do consumidor (BARBOSA & FÉLIX, 2018).
6. O consumidor só está disposto a pagar um valor *premium* pelo verde quando há uma melhora visível no conforto da estadia, ou seja, só decide pela compra após perceber o posicionamento do produto turístico verde (ZHANG *et al.*, 2020).
7. Há um efeito diferencial positivo nas avaliações de acordo com a posição no ranking relacionado ao fato do resort possuir um sistema de gestão verde, isto é, os clientes valorizam, portanto, os melhores resorts com gestão verde (GUTIÉRREZ, 2020).

### **Unidade de Análise 3: Posicionamento Verde**

1. Uma bem elaborada gestão verde é capaz de criar um valor distinto: o valor verde (SOARES *et al.*, 2016).
2. O posicionamento da imagem organizacional e sua reputação estão intimamente ligadas às práticas verdes e ao seu valor de mercado (SERAMIM *et al.*, 2017).
3. O *greenwashing*, afeta negativamente o posicionamento da imagem organizacional (BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2018).
4. O *green marketing* pode ser adotado como um meio de posicionar a marca e atender o consumidor verde, aquele preocupado em expressar suas preocupações ambientais enquanto desfruta de níveis de desempenho funcional superior ou semelhantes aos das marcas convencionais (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019). Um desafio para os profissionais de *green marketing* é aumentar a percepção dos benefícios individuais do consumidor, agregando valor emocional à marca verde em uma combinação de benefícios funcionais e emocionais (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019). Resorts tendem a se posicionar através de práticas de gestão da marca verde a fim de obter uma imagem distinta em seu produto turístico (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019).
5. O movimento ao encontro da sustentabilidade é a base da responsabilidade social das organizações hoteleiras e tornou-se a principal ferramenta estratégica para o posicionamento das organizações, ao gerar equidade e benefício social (MIROSLAVA, 2019).
6. O movimento “onda verde” deriva da preocupação do hoteleiro em se posicionar favoravelmente na preservação do meio ambiente e na busca pelo correto modo de operar (BARBOSA & FÉLIX, 2018).
7. Resorts verdes reduzem os riscos ambientais e estão mais bem posicionados para atrair investimentos em potencial (HAN, 2020).
8. Formas de obter o posicionamento hoteleiro verde: inovação, otimização do serviço por meio de melhorias na gestão, redução de custos e melhorias na imagem/reputação da marca por meio de selos e certificados verdes (GUTIÉRREZ, 2020).
9. *Green buildings* podem alcançar desempenho superior em conforto térmico (principalmente temperatura e umidade), acústica, iluminação e qualidade do ar interno e isso deve ser comunicado através da marca, facilitando no posicionamento hoteleiro verde (W. G. B. C., 2022).
10. Uma posição superior no ranking no *TripAdvisor* representa uma melhoria no posicionamento e na reputação do resort e uma maior probabilidade de reservas em relação à concorrência (GUTIÉRREZ, 2020).

---

<sup>60</sup> O *greenwashing* é definido como uma desinformação divulgada por uma organização de forma a apresentar uma imagem pública ambientalmente responsável. Denota a ideia de disfarce, maquiagem ou falsidade verde. No Brasil, o termo mais apropriado para traduzir o *greenwashing* é maquiagem verde. É um jargão bastante utilizado para tratar de práticas ilícitas de camuflagem de produtos e serviços ditos verdes (BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2016).

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, V. F.; FÉLIX, M. C. Os selos ambientais e a modesta conscientização dos consumidores do município de Barra do Garças - Mato Grosso. **Revista de Direito e Sustentabilidade**, [S.I.], v. 4, n. 1, p. 110-129, 2018.
- BERNADELLI, J. *et al.* Sistemas de Gestão Ambiental na Operação dos Empreendimentos Hoteleiros. **Revista Rosa dos Ventos**, [S.I.], v.6 n.4 , p. 564-582, 2014.
- BRAGA JÚNIOR, S. *et al.* Verdadeiro ou Falso: a Percepção do Consumidor para o Consumo Verde no Varejo. **Revista Brasileira de Marketing**, [S.I.], v. 15, n. 3, p. 390-400, 2016.
- BRAGA JÚNIOR, *et al.* A Relação do *Greenwashing* com a Reputação da Marca e a Desconfiança do Consumidor. **Revista Brasileira de Marketing**, [S.I.], v. 17, n. 4, p. 590-602, 2018.
- GUTIÉRREZ, R. Sustentabilidade como Estratégia Corporativa: A Comparação de desempenho de hotéis PME verdes e não verdes. **Small Business International Review**, [S.I.], v. 4, n. 2, p30-38.
- HAN, H. Teoria do comportamento de compra verde (TGPB): Uma nova teoria para o consumo sustentável de produtos verdes para hotéis e restaurantes verdes. **Estratégia Empresarial e Meio Ambiente**, [S.I.], v. 29, n. 6, p2815-2828, 2020.
- LOPES, W. M.; FREITAS, W. R. Marketing Ambiental: Análise da Produção Científica Brasileira. **Revista Brasileira de Marketing**, [S.I.], v. 15, n. 3, p. 355-372, 2016.
- MILAN, G. *et al.* Consciência Ecológica, Atitudes dos Consumidores da Geração Y e sua Intenção de Compra em Relação a Produtos Sustentáveis. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [S.I.], v. 11, n. 1, p. 1-27, 2018.
- MIROSLAVA. M. Green Boutique Hotels - Marketing and Economic Benefits, Izvestia Journal of the Union of Scientists - Varna. Série de Ciências Econômicas , União de Cientistas - Varna, Seção de Ciências Econômicas, v. 8, n. 3, p. 179-187, 2019.
- PAPISTA, E.; DIMITRIADIS, S. Consumer – *green brand* relacionamentos: revisitando benefícios, qualidade do relacionamento e resultados. **Journal of Product & Brand Management**, [S.I.], v. 28 n. 2, p. 166-187, 2019.
- SHANTI, J.; JOSHI, G. Examinando o impacto das práticas ambientalmente sustentáveis no valor da marca do hotel: um caso de hotéis em Bangalore. **Meio Ambiente, Desenvolvimento e Sustentabilidade**, [S.I.], 2021.
- SERAMIM, *et al.* A Sustentabilidade e Gestão da Imagem: Um Estudo de Caso em Cooperativa Agroindustrial do Oeste do Paraná. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, [S.I.], v. 6, n. 3, p. 15-33, 2017.

SOARES, *et al.* Logística Reversa: Uma Análise de Artigos Publicados na Base Spell. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, [S.I], v. 5, n. 2, p. 76-97, 2016.

WORLD GREEN BUILDING COUNCIL, **GBC Brasil**. 2022. Disponível em: <https://www.gbcbrasil.org.br/>. Acessado em: 12 ago 2022.

ZHANG, *et al.* O valor de se tornar verde na indústria hoteleira: evidências de Pequim. **Real Estate Economics**, [S.I], Spring, v. 48 n. 1, p174-199, 2020.

**APÊNDICE G –**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
LINHA DE PESQUISA: MARKETING E ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

Mestranda: Francielly Santos Teixeira  
Orientador: Prof. Marco Antonio de Moraes Ocke, Dr.

**GREEN MARKETING:** estudo de casos múltiplos em resorts do litoral do  
Estado de Santa Catarina.

**Roteiro de Entrevista****CASO III – *SurfLand* Brasil Clube e Resort**

Entrevista com Duda Tedesco, Idealizador.

Florianópolis

2022

## Roteiro de Entrevista

Nome: Duda Tedesco

Ambientalista e Idealizador

Tempo de experiência: 20 anos

Formação/especialização: Gestão Ambiental e Marketing

Gravação Autorizada: ( x ) Sim

(Obs: Uso estritamente acadêmico)

Data: 12 abril de 2022 às 19hs.

## UA1: *Green Marketing*

QP1. O clube e resort utiliza oficialmente as estratégias do *green marketing*?

(Questão Geral)

Resposta:

*Sim. O green marketing é o tema do lifestyle planejado para ser vivido em um parque de esportes, no qual 90% das pessoas, surfistas e demais esportistas, são considerados consumidores conscientes. [...] O green marketing está na essência da SurfLand Brasil e o grupo SAL, prestador dos serviços de marketing, transforma essa filosofia em imagens, trazendo o conceito lifestyle, o surf e a sustentabilidade para o DNA da marca. Mesmo sendo o esporte o nosso core business, a sustentabilidade tem papel efetivo nas estratégias, pois o público que o empreendimento anseia atingir é o consumidor verde e consciente. A SurfLand Brasil é a favor do consumo consciente, no qual você paga menos e utiliza 100%, seja no próprio clube e resort ou nos demais países e hotéis filiados do mundo. Fazemos parte de um sistema do qual você pode escolher onde passar suas férias. Isso representa o que tem de mais sustentável e consciente no mercado de hotelaria. [...] Outro fator representante dessa abordagem, é a SurfLand Brasil possuir 500 mil metros quadrados e utilizar apenas 11% dessa área para construção do seu clube e resort, o restante é preservação. [...] Além disso, atualmente, o turista quer ter experiência e nós iremos ofertar todas elas em um só lugar, desde o lazer ao treinamento e condicionamento físico. Podendo utilizar o clube e resort o ano inteiro. Isso é muito sustentável e muito interessante. [...] A SurfLand Brasil é um projeto muito bem pensado e isso o marketing consegue comunicar de uma forma incrível, bem como seduzir o público que quer vivenciar o lifestyle e a vida solar. Aliás, os embaixadores da SurfLand Brasil, que representam quase 40 milhões de seguidores (pessoas), terão a missão de transformar os serviços ofertados (surf, skate, judô, etc.) em experiências radicais e de aventuras. [...] Portanto, o projeto é sustentável, o surfista é ambientalista, o consumo é consciente e o caminho é preservar.*

(Duda Tedesco)

QP1.1 O clube e resort possui uma cultura organizacional edificada e voltada aos princípios da sustentabilidade?

(LOPES & FREITAS, 2016)

Resposta:

*Sim, essa cultura é concretizada e já está no DNA da marca. Eu sou ambientalista e o André Giesta (CEO da SurfLand Brasil) também, e tudo que ele faz dentro de Garopaba é muito sustentável. [...] Eu, atualmente, participo do Instituto E, que possui um dos maiores títulos de sustentabilidade do Brasil. Já faz 20 anos que eu trabalho com sustentabilidade e não tem como estar junto de um projeto que não seja sustentável. Tá no meu DNA a sustentabilidade.*

(Duda Tedesco)

QP1.2 Você acredita que essa cultura é fundamental para potencializar a vantagem competitiva do clube e resort dentro do mercado hoteleiro?

(LOPES & FREITAS, 2016)

Resposta:

*Sim! Não tenho dúvidas sobre isso, por isso adotamos seus princípios desde a concepção do projeto.*

(Duda Tedesco)

QP1.3: Como você classifica o nível de maturidade da sustentabilidade hoteleira do clube e resort?

(HEPPER *et al.*, 2017)

Exemplo:

1º Nível – *Oposição* (Práticas ilegítimas e problemas nas relações com trabalhadores, governo e organizações sem fins lucrativos).

2º Nível – *Indiferença* (Recursos ambientais considerados um bem livre. Não se opõem, mas desconsideram o seu impacto no meio ambiente e sociedade).

3º Nível – *Básico* (Há uma consciência sobre o assunto sustentabilidade, mas não está estabelecido).

4º Nível – *Gerenciado* (A sustentabilidade é vista de forma institucional, as ações ocorrem de forma planejada, atendendo os aspectos legais).

5º Nível – *Estratégico* (A sustentabilidade passa a fazer parte das escolhas estratégicas da organização, com foco na inovação de produtos e processos ambientalmente seguros).

6º Nível – *Sistêmico* (A sustentabilidade é totalmente integrada, sendo um modo como a empresa conduz os seus negócios. Todas as ações são estendidas para a cadeia de fornecedores).

Resposta:

*A SurfLand Brasil irá medir seu nível de sustentabilidade baseado em outros conceitos, no qual será preciso neutralizar todos os impactos e é fundamental começar no 1% e ir conquistando 2, 3, 4, 5, 6, 7% até 100%, equilibrando os impactos conforme as atividades forem implantadas. O objetivo é estar totalmente homologado, autorizado e fundamentado nos princípios ESG. Eu acredito que o caminho de todas as empresas conscientes é operar de acordo com esses princípios, os quais levam a entender que a sustentabilidade é a maneira de operar conscientemente e de dar o caminho correto aos resíduos. [...] Portanto, pela sustentabilidade estar no DNA da SurfLand Brasil, eu acredito que isso será sistêmico, todavia, precisa de um tempo maior de observação para poder concluir se estamos em um nível adequado. As atividades precisam estar acontecendo para depois nos certificarmos desse nível. Por isso que as perguntas técnicas são complicadas de serem respondidas neste momento, porque o processo tá acontecendo e quem vai ter que homologar são os institutos e o governo. Os parâmetros tem que ser muito bem estabelecidos. Isso tudo está em discussão neste momento.*

(Duda Tedesco)

QP1.4: O marketing, a gestão de marcas e a gestão ambiental do clube e resort, por se integrarem aos princípios da sustentabilidade, compartilham também das tomadas de decisões?

Se sim, conte-me como funciona essa conexão?

(SHANTI & JOSHI, 2021)

Resposta:

*Sim, todas as decisões são tomadas em conjunto e tudo é interligado. O projeto foi idealizado por toda a equipe, desde os sócios, os investidores, os idealizadores, os embaixadores, os prestadores de serviços de arquitetura e marketing. E tudo que está relacionado às atitudes e aos padrões sustentáveis é idealizado pela mestra e arquiteta especializada em sustentabilidade, Liege Chiaradia.*

(Duda Tedesco)

QP1.5: O clube e resort procura tornar-se um empreendimento inovador buscando soluções inteligentes, sustentáveis e verdes para otimizar seu modo de operar?

Se sim, é possível listar todas as práticas verdes e sustentáveis implementadas?

(MIROSLAVA, 2019)

Resposta:

*Sim. Inclusive, a SurfLand Brasil é toda digital. Os contratos são assinados digitalmente e é possível visitar a SurfLand Brasil no mundo virtual. Isso evitou fazer maquete, economizando ainda mais os recursos e minimizando os desperdícios. A obra do empreendimento não é suja, sendo uma mistura de modernidade com consciência. Isso é tudo muito novo no Brasil. [...] Outra coisa importante é o empreendimento possuir a capacidade transformar o seu produto/serviço em algo que gere desejo e que resulte em um retorno financeiro capaz de garantir ao empresário um volume demandas sustentável ao negócio. Muitos projetos que eu participei junto ao Instituto E e junto ao Oskar Metsavaht não se desenvolveu, pois não gerou um volume necessário de demandas, ou seja, não despertou um interesse nos consumidores e na população na época. Por isso, eu entendo que os projetos sustentáveis precisam receber mais apoio do governo e sua participação precisa ser mais efetiva no processo. Para exemplificar, nosso Instituto já recebeu o ministro do meio ambiente da Itália, que veio em busca de conhecimentos sobre como transformar produtos/serviços convencionais em produtos/serviços sustentáveis, bem como entender como usamos a sustentabilidade em nossos projetos. Lá fora, as pessoas já identificam nosso trabalho e não entendo por que o governo do país ainda não. O trabalho do Instituto E é encontrar, para os negócios, condições de operar de maneira sustentável e eficaz e isso a SurfLand Brasil também irá fazer. [...] Portanto, eu acredito que todo dia é dia de transformar e fazer alguma coisa melhor, seja para ganhar consumo, ou ganhar condição. Também acredito que hoje o caminho para o consumo consciente e sustentável deve ser revisto diariamente, ou melhor, a cada momento.*

(Duda Tedesco)

QP1.6: O clube e resort adotou o uso de selos e certificações verdes?

~~Qual setor é responsável por essa adoção?~~

~~Quais os principais selos e certificações adotados pelo clube e resort?~~

~~Quais vantagens e desvantagens o seu uso acarreta para a imagem e reputação do clube e resort?~~

(BERNADELLI Jr. et al., 2014)

Resposta:

*Não. Nós, ambientalistas, temos alguns princípios e não adotamos esse tipo de serviço por uma série de questões, sejam elas burocráticas, sejam relacionadas a imagem. Eu não acredito em certificadoras, elas geram custos e é muita propaganda, mas posso um dia mudar de opinião. Eu falo isso por mim, com experiência de 20 anos na área de meio ambiente e sustentabilidade socioambiental. Eu acho que as certificadoras escravizam financeiramente o estabelecimento para poder ganhar lucro. Para a SurfLand Brasil, é desnecessário, talvez porque nosso padrão de construção já é certificado. É padrão Cassol.*

(Duda Tedesco)

QP1.7: O clube e resort adotou a essência do padrão *green building*?

Quais os principais impactos identificados no modo de operar (conforto térmico, temperatura e umidade, acústica, iluminação e qualidade do ar interno)?

E na imagem e posicionamento da marca hoteleira?

O que fez o clube e resort adotar a essência do padrão *green building*? A existência de um consumidor verde e consciente ou a necessidade em atender uma demanda dos demais *stakeholders* (sociedade, investidores, fornecedores, governo)?

(W. G. B. C., 2022)

Resposta:

*Sim, a essência do conceito green building foi adotada, mas a SurfLand Brasil irá se certificar através de outros caminhos, como via Institutos. [...] Eu percebo que a maioria das pessoas não são ligadas à marca e não entendem seus benefícios. Hoje, a SurfLand Brasil é uma das marcas de luxo mais importante e sustentável do país. Já ganhamos prêmios mundiais na Costa Rica, portanto, para adotar um selo/certificação desses para aparecer na minha marca, têm que me beneficiar muito. Mesmo as ISOs. [...] Cabe destacar que todas estratégias estão voltadas para beneficiar nosso modo de operar, como o reuso da água e as placas solares. Tudo está dentro de um caminho sustentável. A essência do padrão green building está inerente, influenciando positivamente na imagem e no posicionamento da marca hoteleira. O público-alvo demanda esse padrão para decidir consumir.*

(Duda Tedesco)

QP1.8: É possível listar as principais melhorias que a essência do padrão *green building* oferece?

(ZHANG et al, 2020)

Resposta:

*Melhor qualidade do ambiente e da iluminação, além de melhorar a energia e o alto-astral do local.*

(Duda Tedesco)

QP1.9: As práticas verdes são adotadas em todos os departamentos do clube e resort?

(HAN, 2020)

Resposta:

*Sim. Todos os nossos prestadores de serviços e nossas condutas são sustentáveis.*

(Duda Tedesco)

## UA2: Comportamento do Consumidor Verde

QP2.1: O clube e resort reconhece a existência do consumidor verde e consciente?

A Família *SurfLand* Brasil possui tais características?

(LOPES & FREITAS, 2016)

Resposta:

*Sim, a SurfLand Brasil reconhece esse tipo de consumidor. Aliás, a Família SurfLand Brasil é considerada um consumidor verde e consciente em busca de experiências de aventura. É um consumidor alto-astral. Ele precisa perceber nossas práticas verdes e sustentáveis, como o reuso da água, a reciclagem e um ambiente sem poluição visual. Todos esses detalhes serão sensíveis ao olho desse consumidor e se não cuidarmos disso seremos cobrados por tal, pois já sugerimos isso em nossa publicidade.*

(Duda Tedesco)

QP2.2: Esse consumidor verde e consciente percebe a existência da marca hoteleira verde?  
Como ele se comporta (avaliações, intenção de compra) diante desse valor verde?

(MILLAN *et al.*, 2018)

Resposta:

*Sim. Ele percebe a existência das práticas verdes e sustentáveis. Entretanto, cabe destacar que a maioria das pessoas que estão consumindo/adquirindo não são surfistas, todavia, eles querem ter a experiência lifestyle. São curiosos que desejam vivenciar a experiência de aventura, a experiência do surf, dos demais esportes e da vida solar, portanto, eu acredito que a intenção de compra surge mais por esses aspectos. O valor verde e sustentável conta bastante na decisão de compra, mas não é o principal.*

(Duda Tedesco)

QP2.3: O clube e resort percebe a influência da marca hoteleira verde no comportamento do consumidor (como a intenção de revisitar, a intenção de oferecer recomendações positivas a outros)?

O clube e resort acredita que a marca hoteleira verde é capaz de despertar no consumidor uma disposição (atitude verde) em pagar um valor *premium* por produtos/serviços verdes?

(SHANTI & JOSHI, 2021)

Resposta:

*Sim, acredito que isso irá acontecer. Surfar em uma piscina de ondas sustentável, em um empreendimento sustentável, que permite você vivenciar experiências com os diversos embaixadores do surf, do skate e do judô são motivos suficientes para despertar no nosso consumidor essa disposição em pagar um valor premium. [...] Na minha opinião, o turista quer novas experiências, quer gastar energia. Portanto, nesse cenário, o desafio da SurfLand Brasil será entreter a criança, o adolescente e o jovem no engajamento com as atividades, com os esportes e com as aventuras a fim de manter o corpo e mente ativos. A intenção é despertar essa energia na Família SurfLand Brasil para que, após as férias, isso se efetive no dia a dia deles. [...] Considero isso o maior desafio deste século, principalmente quando se trata da motivação das crianças e da qualidade de vida delas futuramente. Esse será o nosso maior desafio.*

(Duda Tedesco)

QP2.4: Pelo *greenwashing* gerar efeito negativo na confiança do consumidor verde para o consumo de produtos/serviços verdes, o clube e resort se preocupa em comunicar a marca verde hoteleira de forma transparente?

Já ocorreu algum episódio em relação ao efeito *greenwashing*?

(BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2016)

Resposta:

*A SurfLand Brasil nasceu sustentável e não irá fazer o greenwashing. Após sermos homologado pelo Instituto E ou por qualquer outro instituto, nossas práticas serão comprovadas, transparentes e de acordo com os princípios ESG.*

(Duda Tedesco)

QP2.5: O selo/certificação verde é considerado relevante na decisão de compra da Família SurfLand Brasil?

(BARBOSA & FÉLIX, 2018)

Resposta:

*Esse não é o foco no momento. Ainda não há relevância e a Família SurfLand Brasil já entende que o empreendimento nasceu com o DNA voltado para as práticas verdes, sustentáveis e politicamente corretas.*

(Duda Tedesco)

QP2.6: A Família *SurfLand* Brasil costuma se preocupar como realmente ocorre os processos e práticas verdes do clube e resort?

Ela precisa perceber visivelmente uma melhoria no produto/serviço para de fato se decidir pela compra do produto turístico verde?

(ZHANG *et al.*, 2020)

Resposta:

*Para te ser sincero, não. Eles confiam na marca e no padrão apresentado. Eu acredito que eles estão mais preocupados com a experiência lifestyle e vida solar, mas já entendem que o consumo será sustentável e consciente. É um público que já se comporta dessa maneira ou é curioso por isso, quer aprender. [...] Além disso, existe um treinamento aplicado na força de vendas para explicar todas essas questões no momento das negociações.*

(Duda Tedesco)

QP2.7: As práticas hoteleiras verdes geram efeito positivo nas avaliações realizadas pela Família *SurfLand* Brasil?

(GUTIÉRREZ, 2020)

Resposta:

*Somente após as atividades iniciarem é que poderei responder essa questão.*

(Duda Tedesco)

### UA3: Posicionamento Verde

QP3.1: As práticas verdes geram um valor distinto (valor verde)?

(SOARES *et al.*, 2016)

Resposta:

*Sim, está no DNA da SurfLand Brasil esse valor verde e sustentável. A qual se posiciona dessa forma desde a sua concepção. Esse valor faz parte do tema da marca.*

(Duda Tedesco)

QP3.2: O que mais influencia positivamente no posicionamento da imagem e na reputação da marca hoteleira?

(SERAMIM *et al.*, 2017)

Resposta:

*Positivamente, é a oferta da experiência lifestyle e férias em família, visto que férias já remete essa sensação de natureza, de conexão, de felicidade, de vida solar e alto-astral.*

(Duda Tedesco)

QP3.3: O que mais influencia negativamente no posicionamento da imagem e na reputação da marca hoteleira?

(BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2018)

Resposta:

*Negativamente ainda não sei, porque foi feito estação própria de esgoto, reuso da água, tudo é de qualidade e padrão certificado e comprovado. Todavia, em um primeiro momento, sofremos um pouco com a ansiedade da comunidade em entender como de fato iríamos operar, pois o empreendimento possui uma piscina de ondas. A comunidade queria saber como iríamos ser abastecidos e se isso iria impactá-los também. Mas agora entendem que teremos nossos próprios poços de água, que a água utilizada no abastecimento da piscina é tratada e não será reabastecida mesmo existindo um consumo de evaporação, pois será irrelevante. Já entendem que somos sustentáveis.*

(Duda Tedesco)

QP3.4: O que fez a *SurfLand* Brasil adotar as estratégias do *green marketing*?  
Qual o maior desafio do profissional ao adotar as estratégias do *green marketing*?  
Ser uma marca hoteleira verde gera um valor distinto no mercado?

(PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019)

Resposta:

*As estratégias do green marketing são presentes pois o tema sustentabilidade faz parte do projeto e fazemos questão de comunicar isso através da marca. [...] O maior desafio é crescer o nível de sustentabilidade socioambiental do empreendimento como um todo a cada ano. Sempre aperfeiçoar nossas práticas e não ficar parado. Não importa se já somos 100% sustentáveis, sempre podemos fazer mais para neutralizar o impacto negativo. [...] Eu considero a SurfLand Brasil uma marca distinta no mercado hoteleiro da região, não há igual. E nossas práticas sustentáveis integram esse valor distinto.*

(Duda Tedesco)

QP3.5: Além de gerar um valor distinto (valor verde) para o consumidor, as práticas verdes apresentam resultados para demais interessados (comunidade, políticas públicas)?  
Quais?

(MIROSLAVA, 2019)

Resposta:

*Sim, a intenção é trazer vantagens para toda a região. Em relação aos demais serviços ofertados, como de restaurantes, bares, cafeterias e lojas, buscaremos o consumo consciente e verde, pois entendemos que o consumo será cada vez mais orgânico. Daremos preferência ao produtor, aos negócios e aos colaboradores locais da região, para que ela se beneficie como um todo.*

(Duda Tedesco)

QP3.6: O movimento “onda verde” deriva da preocupação do hoteleiro em se posicionar favoravelmente na preservação do meio ambiente e na busca pelo correto modo de operar.  
A *SurfLand* Brasil se considera um legítimo participante desse movimento?  
Conte-me algo sobre isso.

(BARBOSA & FÉLIX, 2018)

Resposta:

*Sim. Um empreendimento verde e preservacionista que possui 89% de área verde intacta.*

(Duda Tedesco)

QP3.7: Pelo clube e resort caminhar a favor da preservação do espaço natural ocupado, você intitula a *SurfLand* Brasil como um resort verde?  
Quais desafios ainda precisam atingir para tal classificação?  
Ser um resort verde facilita em demais negociações e investimentos?

(HAN, 2020)

Resposta:

*Ainda não posso afirmar, pois isso ainda será consolidado. Isso está em construção, mas é o objetivo e o conceito resort verde está sendo construído. [...] Como já comentado, esse posicionamento verde não é o que mais se destaca ou que mais influência nas negociações, a piscina de ondas, o surf e o lifestyle conta muito. Eu sou ambientalista e gostaria de afirmar que o empreendimento seria vendido apenas pelo valor verde e sustentável agregado, mas esse dia ainda não chegou. Realmente o que mais influencia nas negociações e investimentos é conceito surf e lifestyle.*

(Duda Tedesco)

QP3.8: Quais são as principais formas que a *SurfLand* Brasil encontrou para obter um posicionamento hoteleiro verde?

Os selos/certificações verdes podem influenciar no posicionamento hoteleiro verde?

(GUTIÉRREZ, 2020)

Resposta:

*O posicionamento verde e sustentável é um processo automático, pois o projeto já nasceu com as diretrizes e princípios da sustentabilidade. Sendo assim, ainda não sentimos necessidade de se posicionar e se legitimar através do uso de selos e certificações verdes.*

(Duda Tedesco)

QP3.9: A essência do padrão *green building* pode facilitar no posicionamento hoteleiro verde?

(W. G. B. C., 2022)

Resposta:

*A essência e conceito green building (que vem da Cassol) é o que dá legitimidade ao posicionamento verde e sustentável da SurfLand Brasil. E essa forma consciente de operar irá atrair pessoas inteligentes para consumir, ou seja, o ticket médio cresce, além de reunir um público consciente. É muito vantajoso.*

(Duda Tedesco)

QP3.10: Uma posição superior no ranking no *TripAdvisor* representa uma melhoria no posicionamento e na reputação do clube e resort e uma maior probabilidade de atrair vendas em relação à concorrência?

(GUTIÉRREZ, 2020)

Resposta:

*Ainda não participamos dessas avaliações.*

(Duda Tedesco)

Legenda:

UA (Unidade de Análise);

Questões de Pesquisa (QP)n(n° da Unidade de Análise).n(n° da Proposição Teórica).

## Proposições Teóricas

### Unidade de Análise 1: *Green Marketing*

1. O *green marketing*<sup>61</sup> é fundamental para potencializar a vantagem competitiva nas organizações (LOPES & FREITAS, 2016).
2. O *green marketing* é uma consequência da cultura organizacional (LOPES & FREITAS, 2016).
3. A importância do resort em possuir a capacidade de localizar e mensurar o estágio de maturidade em sustentabilidade que seus processos e estratégias se encontram (HEPPER *et al.*, 2017).
4. A adoção de práticas verdes e iniciativas de *green marketing* apresentam conexão aos aspectos de marketing, marcas e sustentabilidade dos resorts (SHANTI & JOSHI, 2021).
5. Resorts modernos são flexíveis e facilmente adaptáveis a inovações, além de estarem abertos a soluções inteligentes para agilizar os processos de atendimento ao cliente, otimizar a operação hoteleira e serem mais sustentáveis (MIROSLAVA, 2019).
6. O *green marketing* envolve a implementação de sistemas de gestão, que incluem a certificação, a monitorização do consumo de energia, a análise e o controle de dados sobre o consumo e opta por uma construção verde/*green building* (BERNADELLI JR. *et al.*, 2014).
7. Os *green buildings*<sup>62</sup> podem alcançar desempenho superior em conforto térmico (principalmente temperatura e umidade), acústica, iluminação e qualidade do ar interno e isso deve ser comunicado através da marca, facilitando no posicionamento verde (W. G. B. C., 2022).
8. A eficiência energética não necessariamente leva a um nível de conforto reduzido, ao contrário, a melhoria da qualidade do ambiente interno é uma meta declarada dos resorts verdes<sup>63</sup> (ZHANG *et al.*, 2020).
9. Resorts estão traçando novas diretrizes para adotar práticas e procedimentos verdes não só em suas estruturas físicas, como também em todos os seus departamentos (HAN, 2020).

### Unidade de Análise 2: Comportamento do Consumidor Verde

1. A sociedade está em um processo de transformação cultural no sentido de apresentar valores verdes, mas as atitudes e comportamentos ainda não são efetivos em torno da dimensão ambiental (LOPES & FREITAS, 2016).
2. A confiança na marca verde influencia o consumidor em sua avaliação, que, por sua vez, influencia no seu comportamento e intenção de compra (MILLAN *et al.*, 2018).
3. A imagem verde é um conjunto de percepções de uma empresa na mente de um consumidor que está ligado a compromissos e preocupações ambientais (SHANTI & JOSHI, 2021). A imagem de marca verde também influencia a intenção de revisitar, a intenção de oferecer recomendações positivas a outros (SHANTI & JOSHI, 2021). A atitude verde é o julgamento

---

<sup>61</sup> O *green marketing* é a estratégia de marketing voltada ao processo de venda de produtos e serviços baseados em seus benefícios ao meio ambiente, ou seja, é a estratégia de vinculação da marca, produto ou serviço a uma imagem ecologicamente consciente. O principal foco da estratégia é amenizar o possível dano causado à imagem do negócio e proporcionar uma melhoria dessa imagem através da campanha verde (LOPES & FREITAS, 2016).

<sup>62</sup> Estrutura física de acordo com os princípios da sustentabilidade. Termo proposto originalmente para descrever a responsabilidade do negócio em buscar a sustentabilidade nas edificações. O uso da construção verde se justifica pelos resultados obtidos desde a redução de custos operacionais até a promoção da imagem ambientalmente responsável na empresa (W. G. B. C., 2022).

<sup>63</sup> Resorts verdes são propriedades ambientalmente corretas cujos gerentes estão ansiosos para instituir programas que economizem água, economizem energia e reduzam os resíduos sólidos - enquanto economizando dinheiro - para ajudar a proteger o planeta (HAN, 2020).

racional do consumidor com relação ao valor verde e um indicador da sua disposição em pagar um valor *premium* por produtos/serviços verdes (SHANTI & JOSHI, 2021).

4. O *greenwashing*<sup>64</sup> gera efeito negativo na confiança do consumidor verde para o consumo de produtos/serviços verdes (BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2016).

5. O selo/certificação verde é um mecanismo intermediário entre o produto/serviço verde e a decisão de compra do consumidor (BARBOSA & FÉLIX, 2018).

6. O consumidor só está disposto a pagar um valor *premium* pelo verde quando há uma melhoria visível no conforto da estadia, ou seja, só decide pela compra após perceber o posicionamento do produto turístico verde (ZHANG *et al.*, 2020).

7. Há um efeito diferencial positivo nas avaliações de acordo com a posição no ranking relacionado ao fato do resort possuir um sistema de gestão verde, isto é, os clientes valorizam, portanto, os melhores resorts com gestão verde (GUTIÉRREZ, 2020).

### Unidade de Análise 3: Posicionamento Verde

1. Uma bem elaborada gestão verde é capaz de criar um valor distinto: o valor verde (SOARES *et al.*, 2016).

2. O posicionamento da imagem organizacional e sua reputação estão intimamente ligadas às práticas verdes e ao seu valor de mercado (SERAMIM *et al.*, 2017).

3. O *greenwashing*, afeta negativamente o posicionamento da imagem organizacional (BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2018).

4. O *green marketing* pode ser adotado como um meio de posicionar a marca e atender o consumidor verde, aquele preocupado em expressar suas preocupações ambientais enquanto desfruta de níveis de desempenho funcional superior ou semelhantes aos das marcas convencionais (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019). Um desafio para os profissionais de *green marketing* é aumentar a percepção dos benefícios individuais do consumidor, agregando valor emocional à marca verde em uma combinação de benefícios funcionais e emocionais (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019). Resorts tendem a se posicionar através de práticas de gestão da marca verde a fim de obter uma imagem distinta em seu produto turístico (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019).

5. O movimento ao encontro da sustentabilidade é a base da responsabilidade social das organizações hoteleiras e tornou-se a principal ferramenta estratégica para o posicionamento das organizações, ao gerar equidade e benefício social (MIROSLAVA, 2019).

6. O movimento “onda verde” deriva da preocupação do hoteleiro em se posicionar favoravelmente na preservação do meio ambiente e na busca pelo correto modo de operar (BARBOSA & FÉLIX, 2018).

7. Resorts verdes reduzem os riscos ambientais e estão mais bem posicionados para atrair investimentos em potencial (HAN, 2020).

8. Formas de obter o posicionamento hoteleiro verde: inovação, otimização do serviço por meio de melhorias na gestão, redução de custos e melhorias na imagem reputação da marca por meio de selos e certificados verdes (GUTIÉRREZ, 2020).

9. *Green buildings* podem alcançar desempenho superior em conforto térmico (principalmente temperatura e umidade), acústica, iluminação e qualidade do ar interno e isso deve ser comunicado através da marca, facilitando no posicionamento hoteleiro verde (W. G. B. C., 2022).

10. Uma posição superior no ranking no *TripAdvisor* representa uma melhoria no posicionamento e na reputação do resort e uma maior probabilidade de reservas em relação à concorrência (GUTIÉRREZ, 2020).

---

<sup>64</sup> O *greenwashing* é definido como uma desinformação divulgada por uma organização de forma a apresentar uma imagem pública ambientalmente responsável. Denota a ideia de disfarce, maquiagem ou falsidade verde. No Brasil, o termo mais apropriado é maquiagem verde. (BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2016).

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, V. F.; FÉLIX, M. C. Os selos ambientais e a modesta conscientização dos consumidores do município de Barra do Garças - Mato Grosso. **Revista de Direito e Sustentabilidade**, [S.I.], v. 4, n. 1, p. 110-129, 2018.
- BERNADELLI, J. *et al.* Sistemas de Gestão Ambiental na Operação dos Empreendimentos Hoteleiros. **Revista Rosa dos Ventos**, [S.I.], v.6 n.4 , p. 564-582, 2014.
- BRAGA JÚNIOR, S. *et al.* Verdadeiro ou Falso: a Percepção do Consumidor para o Consumo Verde no Varejo. **Revista Brasileira de Marketing**, [S.I.], v. 15, n. 3, p. 390-400, 2016.
- BRAGA JÚNIOR, *et al.* A Relação do *Greenwashing* com a Reputação da Marca e a Desconfiança do Consumidor. **Revista Brasileira de Marketing**, [S.I.], v. 17, n. 4, p. 590-602, 2018.
- GUTIÉRREZ, R. Sustentabilidade como Estratégia Corporativa: A Comparação de desempenho de hotéis PME verdes e não verdes. **Small Business International Review**, [S.I.], v. 4, n. 2, p30-38.
- HAN, H. Teoria do comportamento de compra verde (TGPB): Uma nova teoria para o consumo sustentável de produtos verdes para hotéis e restaurantes verdes. **Estratégia Empresarial e Meio Ambiente**, [S.I.], v. 29, n. 6, p2815-2828, 2020.
- LOPES, W. M.; FREITAS, W. R. Marketing Ambiental: Análise da Produção Científica Brasileira. **Revista Brasileira de Marketing**, [S.I.], v. 15, n. 3, p. 355-372, 2016.
- MILAN, G. *et al.* Consciência Ecológica, Atitudes dos Consumidores da Geração Y e sua Intenção de Compra em Relação a Produtos Sustentáveis. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [S.I.], v. 11, n. 1, p. 1-27, 2018.
- MIROSLAVA. M. Green Boutique Hotels - Marketing and Economic Benefits, Izvestia Journal of the Union of Scientists - Varna. Série de Ciências Econômicas , União de Cientistas - Varna, Seção de Ciências Econômicas, v. 8, n. 3, p. 179-187, 2019.
- PAPISTA, E.; DIMITRIADIS, S. Consumer – *green brand* relacionamentos: revisitando benefícios, qualidade do relacionamento e resultados. **Journal of Product & Brand Management**, [S.I.], v. 28 n. 2, p. 166-187, 2019.
- SHANTI, J.; JOSHI, G. Examinando o impacto das práticas ambientalmente sustentáveis no valor da marca do hotel: um caso de hotéis em Bangalore. **Meio Ambiente, Desenvolvimento e Sustentabilidade**, [S.I.], 2021.
- SERAMIM, *et al.* A Sustentabilidade e Gestão da Imagem: Um Estudo de Caso em Cooperativa Agroindustrial do Oeste do Paraná. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, [S.I.], v. 6, n. 3, p. 15-33, 2017.

SOARES, *et al.* Logística Reversa: Uma Análise de Artigos Publicados na Base Spell. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, [S.I], v. 5, n. 2, p. 76-97, 2016.

WORLD GREEN BUILDING COUNCIL, **GBC Brasil**. 2022. Disponível em: <https://www.gbcbrasil.org.br/>. Acessado em: 12 ago 2022.

ZHANG, *et al.* O valor de se tornar verde na indústria hoteleira: evidências de Pequim. **Real Estate Economics**, [S.I], Spring, v. 48 n. 1, p174-199, 2020.

**APÊNDICE H –**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
LINHA DE PESQUISA: MARKETING E ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

Mestranda: Francielly Santos Teixeira

Orientador: Prof. Marco Antonio de Moraes Ocke, Dr.

***GREEN MARKETING***: estudo de casos múltiplos em resorts do litoral do  
Estado de Santa Catarina.

**Roteiro de Entrevista****CASO III – *SurfLand* Brasil Clube e Resort**

Entrevista com Liege Chiaradia, Arquiteta e Idealizadora.

Florianópolis

2022

## Roteiro de Entrevista

Nome: Liege Chiaradia

Arquiteta e Urbanista

Tempo de experiência: 20 anos

Formação/especialização: Arquitetura, Urbanismo e Mestra em Gestão Ambiental

Gravação Autorizada: ( x ) Sim

(Obs: Uso estritamente acadêmico)

Data: 2 de setembro de 2022, às 11hs.

### UA1: *Green Marketing*

QP1.5: Devido à *SurfLand* Brasil procurar tornar-se um empreendimento inovador buscando soluções inteligentes, sustentáveis e verdes para otimizar seu modo de operar, é possível listar todas as práticas verdes que o clube e resort planeja executar no dia a dia de sua operação?

(MIROSLAVA, 2019)

Resposta:

*Para contextualizar, o conceito green já nasceu comigo e venho me aprofundando nele há alguns anos. Fiz mestrado na área de gestão ambiental para melhorar meu conhecimento e poder aplicá-lo mais efetivamente em meus projetos arquitetônicos. E, como arquiteta, por meio dos estudos sobre o conceito green, adotei uma visão mais ampla desse universo. Portanto, em todos os meus projetos, busco esse desenho. [...] No caso da SurfLand Brasil, as práticas verdes e sustentáveis acontecem em dois momentos distintos, porém complementares. Na etapa obra e na etapa operação. A operação é algo que vai acontecer depois da obra concluída. Nela terão muitas práticas e ações integradas. Muitas delas já previstas no projeto. Hoje, o que eu consigo listar são ações prevendo uma operação com menor custo e com maior sustentabilidade. Portanto, partindo de uma perspectiva macro, eu listo: [...] Redução da emissão de CO2 a partir do replantio de vegetação nativa e a preservação da existente, além da forração nos demais espaços, o que já resultou em mais de 2 mil espécies de árvores nativas novas; Iremos construir somente nos espaços livres da área empreendida; Faremos a gestão de resíduos, tanto na etapa de desenvolvimento do projeto quanto na rotina da operação. Como exemplo, a utilização dos pré-moldados na obra, que, além de minimizar os impactos negativos da construção, no futuro, aliados a alguns elementos da arquitetura como o concreto, resultarão em um conforto térmico ainda maior; Dentro do projeto arquitetônico, também temos espaços destinados para a gestão de resíduos da operação, sendo nossa intenção transformá-los em recursos para atividades e ações sustentáveis; Prevemos triagens próprias; Também prevemos o uso de composteiras; entre outros. [...] Em relação ao consumo de água, utilizo também o concreto como exemplo. Ele já chega acabado e pronto, sem demandar reboco, emboço ou pintura. Ele será o mesmo material hoje e amanhã. Sem a necessidade de manutenção, resultando em uma redução no consumo de água e demais materiais; Também utilizaremos sensores em torneiras; Temos um reservatório próprio de captação da água da chuva para utilização em vasos sanitários e jardins; Temos a Estação de Tratamento de Efluentes própria, pois o município não possui. Todo esgoto tratado retornará para o uso em sanitários; Iremos implantar um sistema de comunicação com os hóspedes para conscientizá-los sobre a real necessidade da troca diária de toalhas e roupas de cama; entre outras coisas mais. [...] Em relação à energia, teremos uma redução desse consumo no momento em que a arquitetura prevê a utilização de iluminação natural associada a elementos como brises externos para barrar a iluminação solar excessiva, o que resultará em um maior conforto térmico também; Implantação de um sistema de captação de energia solar; e outros. [...] Em relação à mobilidade, o*

*planejamento é a utilização de carros coletivos que, além de favorecer no trânsito da região, irá minimizar a emissão de gases poluentes; Planejamos também o uso de bicicletas para circulação interna do clube e resort. [...] Em relação às questões sociais, já estamos participando de alguns programas. Como exemplos, a parceria com a ONG Eco Garopaba, que fabricam pranchas de surf com garrafas pets e a parceria com o grupo na Trilha do Desenvolvimento Sustentável do curso de hotelaria do IFSC, que irão nos auxiliar no desenvolvimento de passeios conscientes com os visitantes; Além da parceria com o projeto Surf Talentos Oceano, promovendo a cultura do surf, incentivando a prática esportiva e descobrindo novos talentos profissionais; Preveamos também parcerias com fornecedores de alimentos orgânicos da própria região. [...] Enfim, em termos de concepção de projeto, as principais práticas são essas. Resumindo, a SurfLand está sendo construída para se adaptar ao estilo de vida do surfista, que já tem essa essência de cuidar da praia, de fazer trilhas, de vivenciar a vida solar. Portanto, iremos engajar todos nessa consciência. E ainda existem muitos planos para ser implementados na operação hoteleira quando as atividades iniciarem.*

*(Liege Chiaradia)*

QP1.6: A *SurfLand* Brasil vai adotar o uso de selos/certificações verdes?

Se sim, quais? E quais vantagens e desvantagens o seu uso pode acarretar para a imagem e reputação do clube e resort?

Se não, qual a alternativa encontrada para atender padrões operacionais?

*(BERNADELLI Jr. et al., 2014)*

Resposta:

*Não, a SurfLand não nasceu para ser certificada, mas sim, nasceu com critérios de sustentabilidade, a qual já está no DNA da marca e no DNA de todos os envolvidos no projeto. Eu até concordo com a importância dos selos e certificações verdes. E existem muitos deles. Eu já participei do Green Building Council Brasil (GBC Brasil) e considero o selo do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) o que mais se destaca no segmento hoteleiro. Todavia, eu entendo que, mais importante que adotar um selo ou certificação verde, é compreender quais são as tuas possibilidades e necessidades em relação à sustentabilidade. Aliás, resalto também a importância da biofilia, pois as pessoas precisam de ambientes agradáveis, descolados, descontraídos e saudáveis. Sendo assim, tudo isso pode ser alcançado por meio de uma arquitetura consciente e sustentável linkada com boas práticas de redução de consumo. Claro, o selo dá um aval, mas eu já vi empreendimento com selo se enquadrando na questão do slogan eco, ou seja, possui apenas algumas ações isoladas e restritas. Eu, particularmente, acho que o que agrega mais valor é a integração de várias atitudes e ações, pois os critérios avaliados nos selos e certificações verdes são limitados, basicamente, à água e à energia, os outros elementos não possuem grandes pontuações [...] Como desvantagem de adotar selos e certificações verdes, eu considero o valor e uma certa incredibilidade por conta da ausência de integração das atitudes e ações sustentáveis. Eu defendo ser mais efetivo investir na estrutura e na essência. [...] Portanto, a forma que a SurfLand encontrou de atender esse padrão operacional consciente e sustentável foi nascer green. O grupo de idealizadores do projeto são pessoas que já possuem hábitos sustentáveis. O André Giesta, o CEO, é preservacionista e eu também. Sou arquiteta dele a muitos anos e nos conectamos por conta disso. Só para ilustrar essa questão, nós pegamos aquela área limpa, na qual podíamos ocupar com edificações tradicionais e até avançar na área de vegetação a fim de obter mais lucro, mas o nosso conceito é preservacionista e entendemos que a vegetação traz um valor absurdo para os empreendimentos. Além disso, decidimos que o projeto arquitetônico seria todo sustentável. Não poderia ser de outra forma.*

*(Liege Chiaradia)*

QP1.7: A *SurfLand* Brasil adotou a essência do padrão *green building*?

Quais os principais impactos identificados no modo de operar (conforto térmico, temperatura e umidade, acústica, iluminação e qualidade do ar interno)?

E na imagem e posicionamento da marca?

O que fez a *SurfLand* Brasil adotar a essência do padrão *green building*? A existência de um consumidor verde e consciente ou a necessidade em atender uma demanda dos demais *stakeholders* (sociedade, investidores, fornecedores, governo)?

(W. G. B. C., 2022)

Resposta:

*Nós adotamos a essência do padrão green building, não o conceito em sua literalidade. Na verdade, essa essência é um dos elementos do nosso green marketing. Particularmente, eu considero o padrão green building da GBC um pouco limitado, pois, ao se basear em selos e certificações verdes focadas no consumo de água e de energia, ele deixa a desejar nas demais questões. Eu defendo que esse padrão deveria integrar um polígono mais equilibrado, com foco nos demais elementos da operação hoteleira. Aliás, entendo que a eficiência vem do equilíbrio de todos os elementos envolvidos. Um exemplo, as edificações envidraçadas. Elas demandam muita tecnologia, muito ar-condicionado e geram um alto consumo de energia, todavia, é possível ganhar um selo ouro devido às outras reduções que resultam, pois os selos/certificações não analisam o todo integrado. Nesse cenário, a tecnologia ajuda muito, sem dúvidas, mas superou, na questão dos selos e certificações verdes, uma qualidade arquitetônica que se pode obter. [...] Os principais impactos que a essência desse padrão acarreta no modo de operar é o aumento do conforto térmico; temperatura e umidade equilibradas; melhorias na acústica, na iluminação e na qualidade do ar interno. [...] Acredito, sim, que a essência desse padrão também influencia positivamente na imagem e reputação da marca. [...] Entretanto, a adoção da essência desse conceito não foi em decorrência da existência do consumidor verde. Adotamos o conceito green com base em um sonho dos idealizadores: construir um ambiente consciente e sustentável capaz de proporcionar experiências da vida solar e do consumo consciente.*

(Liege Chiaradia)

QP1.8: É possível listar as principais melhorias que a essência do padrão *green building* oferece?

(ZHANG *et al*, 2020)

Resposta:

*Além de influenciar positivamente no modo de operar, a essência do conceito green building contribui consideravelmente para uma economia de custos.*

(Liege Chiaradia)

QP1.9: As práticas verdes são adotadas em todos os departamentos do clube e resort?

(HAN, 2020)

Resposta:

*As práticas verdes serão adotadas em todos os departamentos. A ideia é engajar a todos nessa consciência.*

(Liege Chiaradia)

## UA2: Comportamento do Consumidor Verde

QP2.3: A *SurfLand* Brasil acredita que a marca hoteleira verde é capaz de despertar no consumidor/Família *SurfLand* Brasil uma disposição (atitude) em pagar um valor *premium* pelo serviço verde ofertado?

(SHANTI & JOSHI, 2021)

Resposta:

*No caso da SurfLand, o que mais agrega valor é a piscina de ondas. Porém, mesmo sendo a piscina o destaque do projeto, ela precisa ser sustentável para fazer parte do clube e resort. Assim sendo, eu acredito que marca verde também desperta um desejo, pois ela completa o produto. E, como todo desejo tem um custo, a marca verde acaba integrando esse valor premium também. Cabe destacar que, nesse ticket, inclui, além do produto, a manutenção do ambiente, todavia, é um custo compartilhado, deslocado, que tem tudo a ver com o surfista. Portanto, nosso valor premium reflete a união desses atributos.*

(Liege Chiaradia)

QP2.5: O selo/certificação verde é considerado relevante na decisão de compra da Família *SurfLand* Brasil?

(BARBOSA & FÉLIX, 2018)

Resposta:

*Até o momento, selo e certificação verde não é relevante, até porque não adotamos. Ainda não sentimos essa necessidade.*

(Liege Chiaradia)

## UA3: Posicionamento Verde

QP3.1: As práticas verdes geram um valor distinto (valor verde)?

(SOARES *et al.*, 2016)

Resposta:

*Sim, com certeza.*

(Liege Chiaradia)

QP3.2: O que mais influencia positivamente no posicionamento da imagem e na reputação da marca *SurfLand* Brasil?

(SERAMIM *et al.*, 2017)

Resposta:

*O que mais influencia positivamente é agir com transparência e credibilidade. A SurfLand é alto-astral, correta e sustentável. Esse é nosso conceito. Nós investimos desde um marketing interno, para conscientizar a todos os envolvidos, como os operários, funcionários e embaixadores, até o externo, com a contratação do Grupo SAL, o qual incorporou perfeitamente nosso perfil. Todos precisam estar alinhados ao conceito. Queremos compartilhar a importância da prática do esporte, da vida solar e do consumo consciente.*

(Liege Chiaradia)

QP3.3: O que mais influencia negativamente no posicionamento da imagem na reputação da marca *SurfLand* Brasil?

(BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2018)

Resposta:

*Por ser o primeiro clube e resort com piscina de ondas, ainda existe um pouco de desconfiança do consumidor e da sociedade. Acredito que esse pode ser um ponto*

*negativo. Todavia, cabe destacar que essa será a primeira piscina de ondas sustentável. As demais existentes não possuem esse reservatório central de água que projetamos juntamente à Wavegarden Cove 2.0. Portanto, é só uma questão de tempo. Após a conclusão do projeto, isso sentimento desaparecerá.*

*(Liege Chiaradia)*

QP3.4: Qual é o maior desafio ao adotar a marca hoteleira verde?

(PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019)

Resposta:

*Eu percebo que o maior desafio é a comunicação daquilo que foi concebido e a forma que isso deve ser divulgado. São vários atores envolvidos, desde os idealizadores, funcionários, embaixadores, operários, consumidores. É uma grande cadeia, no entanto, temos conseguido obter equilíbrio e controle sobre isso.*

*(Liege Chiaradia)*

QP3.7: Devido à *SurfLand* Brasil caminhar a favor da preservação do espaço natural ocupado, você a intitula como um clube e resort verde?

Ainda existem desafios para atingir para tal classificação? Quais?

(HAN, 2020)

Resposta:

*Sim, a SurfLand é um resort verde. E tudo que buscamos até agora, encontramos soluções. Não existe uma dificuldade em pensar de forma consciente, pois todos os envolvidos já têm isso em sua essência.*

*(Liege Chiaradia)*

QP3.9: A essência do *green building* pode facilitar no posicionamento hoteleiro verde?

(W. G. B. C., 2022)

Resposta:

*Sim, facilitam no posicionamento verde.*

*(Liege Chiaradia)*

Legenda:

UA (Unidade de Análise);

Questões de Pesquisa (QP)n(nº da Unidade de Análise).n(nº da Proposição Teórica).

## Proposições Teóricas

### Unidade de Análise 1: *Green Marketing*

1. O *green marketing*<sup>65</sup> é fundamental para potencializar a vantagem competitiva nas organizações (LOPES & FREITAS, 2016).
2. O *green marketing* é uma consequência da cultura organizacional (LOPES & FREITAS, 2016).
3. A importância do resort em possuir a capacidade de localizar e mensurar o estágio de maturidade em sustentabilidade que seus processos e estratégias se encontram (HEPPER *et al.*, 2017).
4. A adoção de práticas verdes e iniciativas de *green marketing* apresentam conexão aos aspectos de marketing, marcas e sustentabilidade dos resorts (SHANTI & JOSHI, 2021).
5. Resorts modernos são flexíveis e facilmente adaptáveis a inovações, além de estarem abertos a soluções inteligentes para agilizar os processos de atendimento ao cliente, otimizar a operação hoteleira e serem mais sustentáveis (MIROSLAVA, 2019).
6. O *green marketing* envolve a implementação de sistemas de gestão, que incluem a certificação, a monitorização do consumo de energia, a análise e o controle de dados sobre o consumo e opta por uma construção verde/*green building* (BERNADELLI JR. *et al.*, 2014).
7. Os *green buildings*<sup>66</sup> podem alcançar desempenho superior em conforto térmico (principalmente temperatura e umidade), acústica, iluminação e qualidade do ar interno e isso deve ser comunicado através da marca, facilitando no posicionamento verde (W. G. B. C., 2022).
8. A eficiência energética não necessariamente leva a um nível de conforto reduzido, ao contrário, a melhoria da qualidade do ambiente interno é uma meta declarada dos resorts verdes<sup>67</sup> (ZHANG *et al.*, 2020).
9. Resorts estão traçando novas diretrizes para adotar práticas e procedimentos verdes não só em suas estruturas físicas, como também em todos os seus departamentos (HAN, 2020).

### Unidade de Análise 2: Comportamento do Consumidor Verde

1. A sociedade está em um processo de transformação cultural no sentido de apresentar valores verdes, mas as atitudes e comportamentos ainda não são efetivos em torno da dimensão ambiental (LOPES & FREITAS, 2016).
2. A confiança na marca verde influencia o consumidor em sua avaliação, que, por sua vez, influencia no seu comportamento e intenção de compra (MILLAN *et al.*, 2018).
3. A imagem verde é um conjunto de percepções de uma empresa na mente de um consumidor que está ligado a compromissos e preocupações ambientais (SHANTI & JOSHI, 2021). A imagem de marca verde também influencia a intenção de revisitar, a intenção de oferecer recomendações positivas a outros (SHANTI & JOSHI, 2021). A atitude verde é o julgamento

---

<sup>65</sup> O *green marketing* é a estratégia de marketing voltada ao processo de venda de produtos e serviços baseados em seus benefícios ao meio ambiente, ou seja, é a estratégia de vinculação da marca, produto ou serviço a uma imagem ecologicamente consciente. O principal foco da estratégia é amenizar o possível dano causado à imagem do negócio e proporcionar uma melhoria dessa imagem através da campanha verde (LOPES & FREITAS, 2016).

<sup>66</sup> Estrutura física de acordo com os princípios da sustentabilidade. Termo proposto originalmente para descrever a responsabilidade do negócio em buscar a sustentabilidade nas edificações. O uso da construção verde se justifica pelos resultados obtidos desde a redução de custos operacionais até a promoção da imagem ambientalmente responsável na empresa (W. G. B. C., 2022).

<sup>67</sup> Resorts verdes são propriedades ambientalmente corretas cujos gerentes estão ansiosos para instituir programas que economizem água, economizem energia e reduzam os resíduos sólidos - enquanto economizando dinheiro - para ajudar a proteger o planeta (HAN, 2020).

racional do consumidor com relação ao valor verde e um indicador da disposição do consumidor em pagar um valor *premium* por produtos/serviços verdes (SHANTI & JOSHI, 2021).

4. O *greenwashing*<sup>68</sup> gera efeito negativo na confiança do consumidor verde para o consumo de produtos/serviços verdes (BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2016).

5. O selo/certificação verde é um mecanismo intermediário entre o produto/serviço verde e a decisão de compra do consumidor (BARBOSA & FÉLIX, 2018).

6. O consumidor só está disposto a pagar um valor *premium* pelo verde quando há uma melhoria visível no conforto da estadia, ou seja, só decide pela compra após perceber o posicionamento do produto turístico verde (ZHANG *et al.*, 2020).

7. Há um efeito diferencial positivo nas avaliações de acordo com a posição no ranking relacionado ao fato do resort possuir um sistema de gestão verde, isto é, os clientes valorizam, portanto, os melhores resorts com gestão verde (GUTIÉRREZ, 2020).

### **Unidade de Análise 3: Posicionamento Verde**

1. Uma bem elaborada gestão verde é capaz de criar um valor distinto: o valor verde (SOARES *et al.*, 2016).

2. O posicionamento da imagem organizacional e sua reputação estão intimamente ligadas às práticas verdes e ao seu valor de mercado (SERAMIM *et al.*, 2017).

3. O *greenwashing*, afeta negativamente o posicionamento da imagem organizacional (BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2018).

4. O *green marketing* pode ser adotado como um meio de posicionar a marca e atender o consumidor verde, aquele preocupado em expressar suas preocupações ambientais enquanto desfruta de níveis de desempenho funcional superior ou semelhantes aos das marcas convencionais (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019). Um desafio para os profissionais de *green marketing* é aumentar a percepção dos benefícios individuais do consumidor, agregando valor emocional à marca verde em uma combinação de benefícios funcionais e emocionais (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019). Resorts tendem a se posicionar através de práticas de gestão da marca verde a fim de obter uma imagem distinta em seu produto turístico (PAPISTA & DIMITRIADIS, 2019).

5. O movimento ao encontro da sustentabilidade é a base da responsabilidade social das organizações hoteleiras e tornou-se a principal ferramenta estratégica para o posicionamento das organizações, ao gerar equidade e benefício social (MIROSLAVA, 2019).

6. O movimento “onda verde” deriva da preocupação do hoteleiro em se posicionar favoravelmente na preservação do meio ambiente e na busca pelo correto modo de operar (BARBOSA & FÉLIX, 2018).

7. Resorts verdes reduzem os riscos ambientais e estão mais bem posicionados para atrair investimentos em potencial (HAN, 2020).

8. Formas de obter o posicionamento hoteleiro verde: inovação, otimização do serviço por meio de melhorias na gestão, redução de custos e melhorias na imagem reputação da marca por meio de selos e certificados verdes (GUTIÉRREZ, 2020).

9. *Green buildings* podem alcançar desempenho superior em conforto térmico (principalmente temperatura e umidade), acústica, iluminação e qualidade do ar interno e isso deve ser comunicado através da marca, facilitando no posicionamento hoteleiro verde (W. G. B. C., 2022).

10. Uma posição superior no ranking no *TripAdvisor* representa uma melhoria no posicionamento e na reputação do resort e uma maior probabilidade de reservas em relação à concorrência (GUTIÉRREZ, 2020).

---

<sup>68</sup> O *greenwashing* é definido como uma desinformação divulgada por uma organização de forma a apresentar uma imagem pública ambientalmente responsável. Denota a ideia de disfarce, maquiagem ou falsidade verde. No Brasil, o termo mais apropriado é maquiagem verde (BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2016).

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, V. F.; FÉLIX, M. C. Os selos ambientais e a modesta conscientização dos consumidores do município de Barra do Garças - Mato Grosso. **Revista de Direito e Sustentabilidade**, [S.I.], v. 4, n. 1, p. 110-129, 2018.
- BERNADELLI, J. *et al.* Sistemas de Gestão Ambiental na Operação dos Empreendimentos Hoteleiros. **Revista Rosa dos Ventos**, [S.I.], v.6 n.4 , p. 564-582, 2014.
- BRAGA JÚNIOR, S. *et al.* Verdadeiro ou Falso: a Percepção do Consumidor para o Consumo Verde no Varejo. **Revista Brasileira de Marketing**, [S.I.], v. 15, n. 3, p. 390-400, 2016.
- BRAGA JÚNIOR, *et al.* A Relação do *Greenwashing* com a Reputação da Marca e a Desconfiança do Consumidor. **Revista Brasileira de Marketing**, [S.I.], v. 17, n. 4, p. 590-602, 2018.
- GUTIÉRREZ, R. Sustentabilidade como Estratégia Corporativa: A Comparação de desempenho de hotéis PME verdes e não verdes. **Small Business International Review**, [S.I.], v. 4, n. 2, p30-38.
- HAN, H. Teoria do comportamento de compra verde (TGPB): Uma nova teoria para o consumo sustentável de produtos verdes para hotéis e restaurantes verdes. **Estratégia Empresarial e Meio Ambiente**, [S.I.], v. 29, n. 6, p2815-2828, 2020.
- LOPES, W. M.; FREITAS, W. R. Marketing Ambiental: Análise da Produção Científica Brasileira. **Revista Brasileira de Marketing**, [S.I.], v. 15, n. 3, p. 355-372, 2016.
- MILAN, G. *et al.* Consciência Ecológica, Atitudes dos Consumidores da Geração Y e sua Intenção de Compra em Relação a Produtos Sustentáveis. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [S.I.], v. 11, n. 1, p. 1-27, 2018.
- MIROSLAVA. M. Green Boutique Hotels - Marketing and Economic Benefits, *Izvestia Journal of the Union of Scientists - Varna. Série de Ciências Econômicas , União de Cientistas - Varna, Seção de Ciências Econômicas*, v. 8, n. 3, p. 179-187, 2019.
- PAPISTA, E.; DIMITRIADIS, S. Consumer – *green brand* relacionamentos: revisitando benefícios, qualidade do relacionamento e resultados. **Journal of Product & Brand Management**, [S.I.], v. 28 n. 2, p. 166-187, 2019.
- SHANTI, J.; JOSHI, G. Examinando o impacto das práticas ambientalmente sustentáveis no valor da marca do hotel: um caso de hotéis em Bangalore. **Meio Ambiente, Desenvolvimento e Sustentabilidade**, [S.I.], 2021.
- SERAMIM, *et al.* A Sustentabilidade e Gestão da Imagem: Um Estudo de Caso em Cooperativa Agroindustrial do Oeste do Paraná. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, [S.I.], v. 6, n. 3, p. 15-33, 2017.

SOARES, *et al.* Logística Reversa: Uma Análise de Artigos Publicados na Base Spell. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, [S.I], v. 5, n. 2, p. 76-97, 2016.

WORLD GREEN BUILDING COUNCIL, **GBC Brasil**. 2022. Disponível em: <https://www.gbcbrasil.org.br/>. Acessado em: 12 ago 2022.

ZHANG, *et al.* O valor de se tornar verde na indústria hoteleira: evidências de Pequim. **Real Estate Economics**, [S.I], Spring, v. 48 n. 1, p174-199, 2020.