



## SISTEMAS DE GESTÃO AMBIENTAL E COMPETITIVIDADE: UMA ANÁLISE DE MÚLTIPLOS CASOS EM MEIOS DE HOSPEDAGEM DE NATAL – RN

ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEMS AND  
COMPETITIVENESS: AN ANALYSIS OF MULTIPLE CASES IN  
ACCOMMODATION ESTABLISHMENTS OF NATAL-RN

SISTEMAS DE GESTIÓN AMBIENTAL Y COMPETITIVIDAD: UN  
ANÁLISIS DE MÚLTIPLES CASOS EN MEDIOS DE HOSPEDAJE  
EN NATAL - RN

ANDRESSA FERREIRA RAMALHO LEITE

Mestre em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte –  
Campus Natal-RN

Professora substituta do curso de Tecnologia em Gestão de Turismo pela  
Universidade Federal do Tocantins – Brasil

[dressaramalho@yahoo.com.br](mailto:dressaramalho@yahoo.com.br)

<http://orcid.org/0000-0003-0169-5089>

SUELLEN ALICE LAMAS

Doutoranda em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do  
Norte (UFRN) – Natal, Rio Grande do Norte, Brasil

Mestre em Ciência Ambiental pela Universidade Federal Fluminense (UFF)  
– Niterói, Rio de Janeiro, Brasil

Professora do Curso de Gestão de Turismo do Centro Federal de  
Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ) - Nova  
Friburgo, Rio de Janeiro, Brasil

[suellen.lamas@cefet-rj.br](mailto:suellen.lamas@cefet-rj.br)

<http://orcid.org/0000-0003-4379-2338>

WILKER RICARDO DE MENDONÇA NÓBREGA

Doutor em Ciências Socio Ambientais pela Universidade Federal do Pará –  
NAEA / UFPA.

Realizou estágio pós doutoral na Universidade Federal do Pará (Brasil)  
com intercâmbio na Universidade de Cardiff (Reino Unido)

Professor e Pesquisador do Departamento de Turismo da Universidade  
Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

[wilkernobrega@yahoo.com.br](mailto:wilkernobrega@yahoo.com.br)

<http://orcid.org/0000-0002-1628-3493>

**Licença CC BY:**  
Artigo distribuído  
sob os termos  
Creative Commons,  
permite uso  
e distribuição  
irrestrita em  
qualquer meio  
desde que o autor  
credite a fonte  
original.



---

DATA DE SUBMISSÃO: 17/02/2018 DATA DE ACEITE: 14/09/2018

---

**RESUMO:** O presente artigo tem como objetivo compreender se a aplicação do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) contribui para a competitividade nos meios de hospedagem pesquisados

nesse estudo, verificando, a partir desse contexto, a correlação entre as práticas de Gestão Ambiental e a precificação dos serviços de hospedagem; e de qual forma as práticas ambientais são divulgadas como estratégia competitiva no mercado. A metodologia utilizada está baseada na pesquisa bibliográfica, bem como na realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores hoteleiros de cinco hotéis previamente selecionados por desenvolverem práticas ambientais em seus empreendimentos, todos localizados na Via Costeira de Natal-RN. A pesquisa caracteriza-se por um estudo descritivo exploratório com uma abordagem qualitativa dos dados obtidos. Verifica-se que o sistema de gestão ambiental nesses empreendimentos está associado à redução dos custos operacionais, que não há uma correlação direta das práticas ambientais com a definição dos preços praticados, e que a divulgação de tais práticas, ainda que reconhecidamente necessária, não é trabalhada como uma estratégia competitiva no mercado local.

**PALAVRAS-CHAVE:** Sistema de Gestão Ambiental (SGA). Meios de Hospedagem. Competitividade.

**ABSTRACT:** The main objective of this article is to investigate whether the application of the Environmental Management System (EMS) contributes to competitiveness among the accommodation establishments surveyed in this study, to investigate whether there is a correlation between Environmental Management practices and the pricing of these accommodation services; and to see how these environmental practices are disclosed, as a competitive strategy in the market. The research method consists of bibliographic research and semi-structured interviews with the hotel managers of five hotels, all located in the Via Costeira of Natal-RN, which were selected because they implement environmental practices in their enterprises. The research is characterized as an exploratory descriptive study with a qualitative approach to the data obtained. It was found that the environmental management practices of these enterprises are associated with lower operating costs, but there is no direct correlation between these practices and the definition of the prices. Also, the publicizing of these practices are recognized as a competitive strategy in the local market.

**KEYWORDS:** Environmental Management System (EMS). Accommodation establishments. Competitiveness.

**RESUMEN:** El principal objetivo de este trabajo es comprender si la aplicación de Sistemas de Gestión Ambiental (SGA) contribuyen para la competitividad de los medios de hospedaje estudiados, verificando a partir de este contexto la correlación entre las prácticas de gestión ambiental y los precios en los servicios de hospedaje y si, de esta forma, las prácticas de gestión ambiental son divulgadas como una estrategia competitiva en el mercado. La metodología usada se basa en la investigación bibliográfica y en entrevistas semiestructuradas con los gerentes de cinco hoteles previamente seleccionados por desarrollar prácticas ambientales en sus emprendimientos, todos ubicados en la Via Costeira de Natal – RN. La investigación se caracteriza como un estudio descriptivo exploratorio insertado en el abordaje cualitativo de obtención de datos. El Sistema de gestión ambiental en estos emprendimientos está asociado a la reducción de costos operacionales y no tiene correlación directa entre las prácticas ambientales y la definición de los precios practicados y la diseminación de dichas prácticas, aunque estas sean reconocidas como una estrategia competitiva en el mercado local.

**PALABRAS CLAVE:** Sistemas de Gestión Ambiental (SGA). Medios de hospedaje. Competitividad.

## INTRODUÇÃO

Para atender aos anseios dos clientes, cada vez mais informados e exigentes, os meios de hospedagem têm buscado a melhoria constante de seus serviços, adaptando-se, constantemente, para satisfazer aos seus hóspedes.

É neste contexto de adaptações que a discussão ambiental se insere nos meios de hospedagem por meio de práticas sustentáveis, reconhecendo-se que as questões de



sustentabilidade ganharam valor competitivo para os hóspedes em detrimento às preocupações com alto valor e conforto. Neste cenário, o equilíbrio entre lucro, responsabilidade social e respeito ao meio ambiente dá o tom aos negócios hoteleiros (Brito, Torres, Araújo & Voltolini, 2018; Hsieh, 2010).

Uma estratégia competitiva é um conjunto de ações realizadas visando estabelecer uma vantagem competitiva no mercado. Esta, por sua vez, é um conjunto de características de uma empresa que a permite diferenciar-se das concorrentes à medida que agrega valor aos seus produtos ou aos serviços e gera lucro e progresso para a organização. A vantagem competitiva pode ser alcançada pela análise dos recursos internos da empresa, abordagem com foco nos recursos e nas capacidades controladas; ou pela análise dos elementos externos, como os consumidores e concorrentes (Lubczyk, 2013).

Diante desse contexto, faz-se a reflexão: a adoção de um sistema de gestão ambiental (SGA) contribui para a competitividade dos meios de hospedagem que adotam práticas ambientais? A partir desse questionamento, o presente trabalho busca compreender tal realidade nos meios de hospedagem localizados na Via Costeira de Natal-RN e, ainda, verificar a correlação entre as práticas de um SGA e a precificação dos serviços de hospedagem; identificar se as práticas ambientais são divulgadas como estratégia competitiva dos meios de hospedagem e avaliar se as práticas ambientais interferem no aumento da demanda nesses empreendimentos.

A relevância do presente trabalho se dá por abordar temas atuais amplamente discutidos, tais como competitividade e gestão ambiental, os quais vêm sendo pesquisados por autores como Hassan (2000), Gonçalves (2004), Mazaro (2006), Hsieh (2010), De Conto e Zaro (2011), Moreda (2014), Ahmad e Saber (2015), Brito et al. (2018) sob diferentes perspectivas. Justifica-se também pela importância de se colocar à disposição dos gestores hoteleiros e da academia informações acerca dos procedimentos, fatores de sucesso e dificuldades da gestão ambiental no contexto da competitividade empresarial. Nessa direção, o presente estudo visa agregar informações consistentes para se complementar os estudos da área de gestão ambiental em meios de hospedagem em Natal-RN.

## TURISMO SUSTENTÁVEL E GESTÃO AMBIENTAL NO CONTEXTO DE MEIOS DE HOSPEDAGEM

Para se entender a gestão ambiental no contexto de meios de hospedagem, faz-se necessário perpassar por algumas bases históricas e conceituais em que se desenvolveu a temática da sustentabilidade no âmbito do turismo.

A expansão da atividade turística se deu a partir dos anos 50 pela melhoria nas condições de trabalho, tempo livre, desenvolvimento dos meios de comunicação e transporte e das tecnologias que emergiam, resultando em um número maior de viagens e fazendo surgir, o que foi chamado de turismo de massa ou turismo tradicional, tendo sido iniciado após a Revolução Industrial e se intensificado após a Segunda Guerra Mundial (Barreto, 1996). Sobre esse tipo de turismo, Nascimento e Silva (2009, p. 106) apontam que:

(...) fruto da modernidade, o turismo de massa também se modifica e se populariza como atividade humana do lazer moderno; é decorrente

de transformações sociais e econômicas, as quais somente surgem e se concretizam no século passado, em virtude das conquistas trabalhistas; entre outros fatores que eclodem nas grandes metrópoles turísticas, que em momentos de lazer cada vez mais pessoas descobrem oportunidades para viagens de turismo.

Todavia, ao se ir além dos possíveis efeitos econômicos benéficos do turismo de massa e ao se reconhecer os efeitos nefastos deste nas esferas socioculturais e ambientais, novas propostas de turismo foram lançadas. Reflexões da interrelação do turismo com os ambientes social, cultural e ambiental emergiram, sendo analisadas de forma sistêmica como ambos se impactam e são impactados. Neste contexto, fundamentou-se o conceito de turismo alternativo, que buscava personalizar o produto turístico com base na valoração das experiências dos turistas (Krippendorf, 2000). Caracterizou-se, assim, uma nova fase para o turismo, a do turismo pós-industrial. Apesar desse momento, Molina (2003, p.26) explicita que:

No pós-industrialismo apresentam-se novos requisitos para ser competitivo em mercados intensamente disputados: a diferenciação dos produtos/serviços e também a desmassificação dos mercados ou a alta segmentação; o começo da personalização dos serviços; a descentralização de decisões nas empresas e no setor; e o ecologismo, que se desdobra na estratégia de desenvolvimento sustentável.

A estratégia de desenvolvimento sustentável, amplamente discutida em toda a sociedade a partir da década de 80, refletiu-se na atividade turística, originando o conceito de turismo sustentável que assim como na definição daquele, prevê a proteção dos recursos dos recursos naturais, justiça social e eficiência econômica (Körössy, 2008).

No meio empresarial a discussão ambiental se inseriu via proposta de novos modelos de gestão, tais como: gestão da qualidade, gestão ambiental, gestão sustentável, dentre outros. No presente artigo o foco é dado à gestão ambiental em meios de hospedagem. Vale observar que a gestão ambiental é somente uma das dimensões contempladas pela gestão da sustentabilidade, que envolve ainda as dimensões sociocultural e econômica. Nesse sentido, um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) é parte de um sistema de gestão de uma organização usado para gerenciar elementos, produtos ou serviços que interagem ou podem interagir com o meio ambiente (aspectos ambientais), cumprir obrigações (requisitos legais ou compromissos voluntários) e abordar efeitos potenciais adversos (riscos) e oportunidades (ABNT, 2015).

Para as adequações ambientais que se fizeram necessárias no *trade* turístico, os meios de hospedagem foram pioneiros. O setor hoteleiro mundial aderiu aos SGA's no início na década de 1980. No Brasil, esses sistemas começaram a ser adotados a partir de 2000 (Gonçalves, 2004).

As práticas de um SGA em meios de hospedagem geralmente abrangem as áreas de energia, resíduos sólidos, água, efluentes, emissões, educação ambiental, programas de sensibilização, aspectos de mercado (legislação, tecnologias) e fornecedores, e são motivadas pela redução de custos ou imposições legais (De Conto & Zaro, 2011).

Complementarmente ao exposto, a NBR 15401:2014, norma brasileira que apresenta requisitos para a gestão da sustentabilidade em meios de hospedagem, apresenta como ações



ambientais para o turismo sustentável em meios de hospedagem: minimização de impactos ambientais em todas as práticas do meio de hospedagem, preparação e atendimento a emergências ambientais (prevenção de riscos e acidentes), conservação de áreas naturais, da flora e da fauna, minimização de impactos na construção e arquitetura, minimização de impactos no planejamento e operação do paisagismo, gestão de resíduos sólidos, efluentes e emissões, eficiência energética, e conservação e gestão do uso da água (ABNT, 2014).

A gestão ambiental em meios de hospedagem, como proposta alternativa de gestão empresarial, vale-se de três elementos: inovação, desempenho e qualidade, considerados por Beni (1997) como elementos importantes para o futuro do turismo. Assim, a gestão ambiental torna-se um significativo fator de competitividade.

Para Moreda (2014), as práticas ambientais estão associadas ao quadro de inovações tecnológicas dos meios de hospedagem. Neste sentido, Jäniceke (2010) complementa afirmando que a gestão da inovação ocupa um espaço cada vez mais evidente nos modelos de ecoeficiência, que se tornam dimensão de competência dos empreendimentos ao construir elementos de diferenciação destes.

Para Porter e Van Der Linde (1995), uma empresa pode aumentar, de fato, a competitividade perante o mercado ao adotar práticas ambientais e se enquadrar em regulamentações ambientais, pois são incentivadas a desenvolver maiores inovações continuamente, sejam elas técnicas, de processos de produção, de reutilização e economia de materiais. Os autores afirmam, no entanto, que muitas empresas não estão preparadas para realizar estratégias de inovação que produzem compensações ambientais consideráveis. Sugerem que, para começar esse processo, as empresas devem melhorar os métodos de medição e avaliação, a fim de detectar custos e benefícios ambientais, feito isso, planejar soluções baseadas na inovação que promovam tanto o ambientalismo como a competitividade.

## COMPETITIVIDADE, *MARKETING* E PRECIFICAÇÃO EM MEIOS DE HOSPEDAGEM

Diante de um mercado com frequentes inovações e de acirrada competitividade, os meios de hospedagem buscam, constantemente, investir em *marketing*, a fim de fortalecer ou de estabelecer a sua marca aos olhos do público-alvo.

O *marketing* turístico aplicado à hotelaria pode ser compreendido como as ações que visam atender às necessidades dos turistas, antecipando seus desejos e buscando uma troca constante e fidelizada (Pezzino, 2011).

Nesse contexto, pode-se entender que a satisfação do cliente é a razão de ser de qualquer negócio e está diretamente relacionada com as experiências vivenciadas. Vale destacar que, por sua natureza intangível, o consumidor não pode usufruir do produto turístico até sua efetiva utilização (Chen & Mathews, 2014). Assim, investir no atendimento do desejo do turista pode resultar em vantagem competitiva para o turismo, pois a experiência é a forma mais adequada para se entender o consumo turístico e contribuir com seu aprimoramento (Coelho; Ribeiro & Fontes Filho, 2007).

Vale notar que, embora o reconhecimento da experiência turística como vantagem competitiva tenha um debate mais atual, o tema, como área de estudo que enfatiza as

experiências pessoais dos turistas, data da década de 1960 (Uriely, 2005). E, ainda, que não existe um único modo de experiência turística, pois conforme descrevem Matovelle e Baez (2018, p. 136), “pode-se afirmar que a experiência turística no destino toma forma na mente do turista por meio de um processo de fixação e agregação de impressões sensoriais, cognitivas e emocionais em um período de viagem que vai do planejamento à lembrança”. Ainda segundo os autores, a experiência turística tem sido objeto de estudo constante face ao reconhecimento de que o tema fornece suporte à tomada de decisão no campo do *marketing* (Matovelle & Baez, 2018).

A estratégia competitiva determina a forma como a empresa vai atuar e se posicionar no mercado em relação à concorrência, o que pode lhe proporcionar uma vantagem (Gohr & Santos, 2010). Portanto, para ter ênfase no objetivo de satisfazer os clientes, é preciso que os gestores determinem, como uma das ações de *marketing*, o seu posicionamento de mercado.

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 294), “Posicionamento é a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo”. Neste mesmo sentido, conforme expressam Harrison-Walker (2013), o posicionamento é uma decisão estratégica crucial para a percepção e as decisões dos clientes. E por meio da ferramenta de *marketing*, que direciona e comunica a organização no mercado, o *trade* pode se posicionar competitivamente (Nogueira & Sette, 2013).

Para Hassan (2000), independente do modelo de estratégia competitiva adotado, as principais destinações do mundo estão diversificando o seu mercado turístico para atrair consumidores cada vez mais preocupados com a gestão ambiental, o que se reflete nos empreendimentos hoteleiros que devem se adequar a essas novas demandas. Segundo Silva (2004, p.2), “esses turistas possuem maior poder aquisitivo e representam uma alternativa ao turismo de massa, que normalmente impõe maior desgaste aos equipamentos e deixa poucos resultados”.

Deste modo, investir em um turismo alternativo que reflita em novos modelos de gestão, como a ambiental, deve ser compreendido como vantagem competitiva, sendo considerado no plano estratégico de gestão dos empreendimentos hoteleiros. Isto porque, conforme descrevem Cardoso, Alves, Mondo e Costa (2013, p.12), “(...) a adoção de práticas ambientais é uma atitude que gera impacto na imagem de uma organização, visto que proporciona associações positivas entre consumidores e sociedade”.

O conceito de vantagem competitiva não é consensual. O emprego do termo foi consagrado por Porter (1985), estando associado ao conceito de valor e desempenho financeiro superior. Deste modo, segundo o autor, “vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa é capaz de criar para seus compradores, valor este que excede o custo da empresa em criá-lo. [...]” (Porter, 1985, p. 3, tradução nossa). Em definições mais atuais soma-se ao termo a questão temporal. Assim, para Brito, R. e Brito, L (2012), vantagem competitiva surge da criação de mais valor de uma empresa em relação aos seus concorrentes em um dado período de tempo.

Assim, neste contexto da busca pela vantagem competitiva e adequado posicionamento, é primordial considerar as variáveis do produto, seu preço e como ele será promovido e distribuído, conforme afirma Adi (2015). Os estudos sobre *marketing*, porém,



descrevem o composto de *marketing* sem fornecer uma estrutura racional para a gestão do mesmo (Leite, 2016).

Nesse aspecto, a formação de preço ou precificação, foco do presente trabalho, apresenta-se como uma variável importante a ser considerada, pois se não for gerenciada adequadamente, a precificação pode invalidar a vantagem competitiva de uma empresa, não importando quão diferente ela possa ser em outros aspectos. Neste sentido, Milan, Saciloto, Larentis e Toni (2016, p. 419) contribuem que:

O preço é um dos principais aspectos determinantes para a escolha dos produtos pelos compradores. Fatores como maior diferenciação dos produtos, desenvolvimentos tecnológicos e globalização da economia fizeram com que o preço ganhasse importância, pois é um dos elementos chave para alcançar o volume de vendas desejado e por impactar nos lucros e na rentabilidade das empresas. Além disso, as estratégias de precificação são fundamentais para a consolidação de um posicionamento de mercado adequado.

Miranda Júnior, Sousa e Demo (2018) revelam a necessidade de estudos que envolvam a variável precificação do composto de *marketing* como agenda de pesquisa de empresas turística.

No contexto específico dos meios de hospedagem, Ramos e Cruz (2012) reconhecem que: “As empresas hoteleiras terão que se ajustar às novas tendências, cuja competitividade exigirá sistemas de gestão cada vez mais eficientes. A aplicação de preços corretos é fundamental para que as metas da empresa sejam atingidas. [...]”. Para Ahmad e Saber (2015), a precificação na indústria hoteleira se relaciona à capacidade de gerar lucro e atrair consumidores. Para Zeithmal, Bitner e Gremler (2011), por sua vez, a precificação pode estar intimamente ligada às percepções da qualidade, dentre outros aspectos analisados. Assim, a predisposição dos consumidores em pagar por um produto ou serviço depende do valor percebido pelos clientes que se referem à relação entre os aspectos desejados e os que são atendidos (Bruni & Famá, 2012).

Para Diamantopoulos (2005), o preço causa um impacto muito forte sobre o volume de vendas, e a participação de mercado exerce forte influência sobre a demanda e se manifesta mais rapidamente que os outros elementos do composto de *marketing*, além de apresentar relativa rapidez na sua modificação. Segundo Carneiro (2006, p.137), “a empresa pode lançar três políticas distintas em função do preço e da qualidade percebida pelo consumidor”. Essas políticas são apresentadas no Quadro 1.

POLÍTICAS DE PREÇO	QUALIDADE PERCEBIDA	PREÇO	OBJETIVO
<b>PREMIUM</b>	Superior	Superior	Enfatizar a imagem de um produto de qualidade superior.
<b>BASEADO NA CONCORRÊNCIA</b>	Comparável	Inferior	Enfatizar uma imagem de menor preço, sujeito a uma guerra de preços com a concorrência.
	Comparável	Comparável	Transferir a competição para os demais atributos do produto, evitando uma guerra de preços.
	Superior	Comparável	Enfatizar a imagem de qualidade superior, evitando uma guerra de preços.

<b>ECONOMIA</b>	Inferior	Inferior	Focar as vendas nos segmentos de baixa renda que tem a variável preço como fator de decisão.
-----------------	----------	----------	--

Quadro 1: Políticas distintas em função do preço e da qualidade percebida  
 Fonte: Carneiro (2006).

Nas políticas distintas em função do preço e da qualidade, elencadas por Carneiro (2006), as políticas *premium*, baseadas na concorrência e na economia, diferem-se em variáveis mensuradas como inferior, comparável e superior, contribuindo de acordo com as variáveis citadas, para o alcance dos objetivos propostos nessas políticas.

## METODOLOGIA

Diante da temática proposta, o presente trabalho apresenta um estudo do tipo descritivo-exploratório com abordagem qualitativa dos dados, em que são identificadas e caracterizadas situações existentes no mercado atual hoteleiro da cidade de Natal-RN. Realizaram-se, portanto, pesquisas de dados primários (pesquisa *ad hoc*) e secundários (*desk research*) a partir de estudos estruturados e planejados, além de pesquisa de campo (Dencker, 2001).

Uma pesquisa bibliográfica com a coleta de dados advindos de material gráfico e informatizada foi efetuada, sendo estruturada a partir das palavras-chave: gestão ambiental; turismo; meios de hospedagem; competitividade e precificação.

Nessa pesquisa de campo foram realizadas entrevistas semiestruturadas que seguem um roteiro preestabelecido e foi validado a partir de um pré-teste com um gestor da área comercial de um hotel de médio porte (padrão quatro estrelas) localizado na Praia de Ponta Negra em Natal-RN. A escolha por esse instrumento de pesquisa se deu, pois, de acordo com Flick (2009), durante as entrevistas. Reconstroem-se os conteúdos da teoria subjetiva, cujas perguntas são feitas e controladas pela teoria e direcionadas para as hipóteses que estão sendo estudadas.

Para a escolha dos meios de hospedagem, foram utilizados três critérios: 1) estarem localizados na Via Costeira em Natal-RN (Avenida Senador Dinarte de Medeiros), região de concentração de grandes empreendimentos hoteleiros situados sobre dunas, à beira-mar e com grande abundância de beleza natural (Andrade & Câmara, 2012); 2) terem cadastro atual no Sistema de Cadastro de Pessoas Físicas e Jurídicas que atuam na atividade turística (CADASTUR)<sup>1</sup>, registro oficial do Ministério do Turismo; e 3) que apresentassem práticas ambientais conforme identificado em pesquisa realizada por Andrade e Câmara (2012). Os autores realizaram um estudo para avaliar a sustentabilidade empresarial dos meios de hospedagem da Via Costeira, valendo-se do Grid de Sustentabilidade Empresarial (GSE), modelo proposto por Callado (2010), que se baseia nas três dimensões de sustentabilidade: ambiental, social e econômica. Os hotéis classificados como sustentáveis pelo GSE foram considerados no presente trabalho.

Assim, a partir desses critérios, o universo da pesquisa foi composto por sete meios de hospedagem. São eles: Hotel Vila do Mar, Hotel Parque da Costeira, Ocean Palace Beach Resort & Bungalows, Serhs Natal Grand Hotel, Imirá Plaza Hotel, Prodigy Beach

<sup>1</sup> Pesquisa efetuada em julho de 2017 (CADASTUR, 2017).



Resort Natal e Aram Natal Mar Hotel. Destes sete, cinco (71%) participaram da entrevista, os dois (29%) demais apresentaram resistência em fornecer informações e, portanto, não foram considerados.

Os dados foram coletados durante o mês de julho de 2017 e tabulados para uma melhor análise dos resultados e formulação de aspectos conclusivos sobre o fenômeno em estudo a partir de um Modelo de Análise apresentado no Quadro 4 do capítulo subsequente. Este modelo, para análise das ações realizadas nos meios de hospedagem, se baseou nos oito requisitos ambientais da NBR 15401, a saber: 1. Geral; 2. Preparação e Atendimento a Emergências Ambientais; 3. Áreas Naturais, Flora e Fauna; 4. Arquitetura e Impactos da Construção no Local; 5. Paisagismo, 6. Resíduos Sólidos, Efluentes e Emissões; 7. Eficiência Energética; 8. Conservação e Gestão de Uso de Água (ABNT, 2014).

As técnicas de análise utilizadas seguiram a lógica proposta por Dencker (2001), de que nas pesquisas é importante a análise descritiva (visão geral dos resultados), seguida da análise de dados cruzados (relações entre as categorias de informação) e da análise interpretativa para uma leitura desses dados a partir de conceitos teóricos.

## GESTÃO AMBIENTAL E COMPETITIVIDADE EM MEIOS DE HOSPEDAGEM DE NATAL-RN: RESULTADOS E DISCUSSÃO

### CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS E DOS HOTÉIS

A caracterização dos entrevistados (Quadro 2), com o conhecimento da colocação profissional dentro do hotel, idade e capacitação que possuem, fornece dados relevantes sobre a liberdade de trabalho, o conhecimento e a preocupação desses gestores para com as questões ambientais.

Entrevistados	Cargo	Idade	Escolaridade	Formação
G1	Gerente Comercial	36	Superior incompleto	Contábeis
G2	Gerente de hospedagem	44	Superior completo	Administração
G3	Diretor	48	Superior completo	Administração
G4	Gerente de contas	33	Superior completo	Turismo
G5	Gerente operacional	51	Superior completo	Administração

Quadro 2: Características dos Entrevistados  
Fonte: Dados da pesquisa.

Os participantes das entrevistas foram os gestores dos hotéis. A partir das respostas, pode-se observar que os entrevistados apresentam idade entre 33 e 51 anos, com curso superior completo na área de Administração de Empresas. Mediante o contato inicial para a pesquisa, foram eles os indicados para as entrevistas por terem o conhecimento sobre o tema a ser tratado.

Buscando caracterizar o perfil dos hotéis pesquisados, foram identificados dados técnicos, como o ano de construção, número de Unidades Habitacionais (UH's) e de leitos, classificação por estrelas, diária média e taxa de ocupação. As informações estão organizadas na Tabela 1.

Hotéis	Ano de Construção	UHs	Leitos	Estrelas	Diária Média (R\$)		Taxa de Ocupação (%)	
					Alta	Baixa	Alta	Baixa
1	1986	210	940	4	350	185	90	75
2	1995	315	1115	5	520	260	85	60
3	2005	188	496	5	680	290	78	55
4	2005	396	1208	5	650	433	95	62
5	1990	351	1012	4	390	220	85	60

Tabela 1: Características dos Hotéis Pesquisados  
 Fonte: Dados da pesquisa.

Identificar o ano da construção desses empreendimentos hoteleiros permite entender em qual época e sob quais influências políticas, ideológicas, sociais foram criados. Foi na década de 90, por exemplo, que se consolidou o avanço da consciência ambiental nas empresas. Segundo o Gonçalves (2004):

O termo “qualidade ambiental” passou, então, a fazer parte do cotidiano das pessoas. As empresas buscaram a racionalização no uso da água, da energia e dos recursos, além de um maior empenho e estímulo à reciclagem e à reutilização dos mesmos.

Observa-se que os hotéis pesquisados, com exceção de um da década de 80, foram criados a partir da década de 90, quando a temática ambiental já estava em voga no mercado. São empreendimentos de grande porte, com UHs que variam de 188 a 396, com diárias que variam R\$188,00 a R\$680,00 e taxa de ocupação entre de 55% e 95%, de acordo com a sazonalidade. Vale destacar que dois são hotéis e três são *resorts*, não sendo identificados outros tipos de meios de hospedagem.

## GESTÃO AMBIENTAL E COMPETITIVIDADE EM MEIOS DE HOSPEDAGEM: PERCEPÇÕES E ATUAÇÕES DOS GESTORES HOTELEIROS NATALENSES

Para identificar como a gestão ambiental faz parte da gestão global dos hotéis pesquisados, os gestores foram indagados sobre a realização de ações ambientais e as motivações para fazê-las.

As principais práticas ambientais realizadas nos meios de hospedagem, segundo os gestores, são: utilização de energia solar como fonte de energia principal; redução e economia do consumo de energia pela utilização de lâmpadas de LED; redução e economia do consumo de água pela reutilização da roupa (convite aos hóspedes) e de sensores que interrompem o fornecimento da água, quando não utilizado. Outras ações foram citadas, tais como: separação dos resíduos sólidos para envio à companhia de coleta seletiva, reciclagem do óleo, coleta de baterias, campanha para reutilização de papel. Tais resultados condizem com a realidade hoteleira nacional, pois segundo De Conto (2005), as ações em empreendimentos hoteleiros abrangem as áreas de energia, resíduos sólidos, água, efluentes, emissões, educação ambiental, sensibilização, legislação, tecnologias e fornecedores.



A principal motivação relatada pelos gestores para a implementação dessas práticas ambientais foi, a princípio, a redução dos custos, principalmente o de energia elétrica, que se caracteriza como um dos custos fixos mais elevados da hotelaria, embora uma consciência ambiental junto às equipes e aos clientes tenha sido relatada. Ações ambientais com fins economicistas por parte dos gestores hoteleiros foram retratados em trabalhos como o Freitas e Almeida (2010) e Lamas (2012; 2016).

Os gestores também foram questionados quanto ao envolvimento de funcionários e hóspedes nas ações ambientais do hotel. Os funcionários mais envolvidos são os do setor de governança, manutenção e recepção. Esse último sendo responsável pelas informações prestadas aos clientes sobre as práticas desenvolvidas na empresa.

Com relação à participação dos clientes, os hóspedes são convidados a reutilizar as roupas de cama e banho e a terem um consumo mais consciente de água, o que se dá por meio de informações fixadas estrategicamente nas unidades habitacionais (UH's). Tais ações são condizentes com a afirmação de Silva, Czykiel, Figueiró, Santos e Galvão (2013), de que os clientes estão conscientes de sua responsabilidade tanto no comportamento como na tomada de decisão, o que leva a mudanças cotidianas.

Segundo o Ghotel1, essas práticas são repassadas aos clientes, conscientizando-os do consumo, o que interfere, indiretamente, no preço da diária, já que com uma margem maior de lucro, o meio de hospedagem passa a lançar mais promoções e, com isso, diminuir consideravelmente as tarifas cobradas pela hospedagem, tornando o empreendimento mais competitivo no mercado diante dos preços praticados por seus concorrentes diretos.

Quanto aos resultados percebidos das ações ambientais realizadas, os gestores foram perguntados sobre alterações na demanda de hóspedes, na precificação e na imagem do empreendimento. O Ghotel4 revelou que não há relação direta das práticas com alteração no número de hóspedes e afirmou que os preços não devem ser impactados pela realização de tais ações. De fato, para ele, a gestão ambiental interfere na imagem do empreendimento, visto que os hóspedes estão cada vez mais informados e preocupados com a causa ambiental.

Ainda quanto à percepção, os gestores foram questionados sobre os benefícios e as dificuldades de se realizar a gestão ambiental no empreendimento hoteleiro. Segundo Ghotel1, as maiores dificuldades estão nos custos investidos inicialmente nas práticas ambientais e no treinamento dos profissionais envolvidos. De acordo com o gestor, a diretoria nem sempre tem essa percepção e, muitas vezes, entende como um custo sem retorno ou viável apenas para alguns hotéis de públicos bem distintos, como os hotéis de charme, por exemplo, ou os hotéis fazenda (estabelecidos em meio rural).

As dificuldades relatadas para a realização de tais práticas se relacionam diretamente às questões de custo e operacional, pois são entendidas como ações de alto investimento. Segundo o gestor Ghotel5, o retorno acontece em médio prazo e o empreendimento necessita ter isso em mente, quando adotar uma prática ambiental.

Finalmente, os gestores foram questionados se as práticas são divulgadas e de que forma estas ações são realizadas, em caso positivo. Com relação à divulgação, segundo o Ghotel3, as práticas adotadas são pouco divulgadas, geralmente realizadas no momento da chegada do cliente no empreendimento, visto que os panfletos e os adesivos indicando e explicando tais práticas estão dispostos nas UH's.

Os dados pesquisados estão organizados e sintetizados no Quadro 3 para uma melhor análise.

HOTEL	PRÁTICAS AMBIENTAIS	UHs	TARIFA (ALTA/BAIXA)	OCUPAÇÃO (ALTA/BAIXA)
Ghotel1 4	3. Áreas naturais, flora e fauna; 4. Arquitetura e impactos da construção no local; 5. Paisagismo, 7. Eficiência energética, 8. Gestão do uso de água.	210	R\$ 350,00/ R\$ 185,00	90%/75%
Ghotel2 5	3. Áreas naturais, fauna e flora; 4. Arquitetura e impactos da construção local; 5. Paisagismo; 6. Resíduos sólidos; efluentes líquidos; 7. Eficiência energética; 8. Gestão do uso de água.	315	R\$ 520,00/ R\$ 260,00	85%/60%
Ghotel3 5	3. Áreas naturais, fauna e flora; 5. Paisagismo; 6. Resíduos sólidos; efluentes líquidos; 7. Eficiência energética; 8. Gestão do uso de água.	188	R\$ 680,00/ R\$ 290,00	78%/55%
Ghotel4 5	3. Áreas naturais, fauna e flora; 4. Arquitetura e impactos da construção no local; 5. Paisagismo; 6. Resíduos sólidos; efluentes líquidos; 7. Eficiência energética; 8. Gestão do uso de água.	396	R\$650,00/ R\$ 433,00	95%/62%
Ghotel5 4	3. Áreas naturais, fauna e flora; 5. Paisagismo; 6. Resíduos sólidos; efluentes líquidos; 7. Eficiência energética; 8. Gestão do uso de água.	351	R\$ 390,00/ R\$ 220,00	85%/60%

Quadro 3: Quadro de análise: práticas, precificação e demanda  
Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se, a partir do Quadro 3, que os hotéis pesquisados realizam entre cinco e seis dos oito requisitos ambientais propostos pela NBR 15401 (ABNT, 2014), sendo a emissão para o ar (gases e ruído) uma das especificações não atendidas em nenhum dos meios de hospedagem pesquisados. Observa-se também que uma das práticas mais divulgadas nos hotéis é a da gestão do uso da água.

No Quadro 4, complementando-se a análise do quadro anterior, estão dispostas as práticas ambientais analisadas nesse estudo de acordo com NBR 15401 (ABNT, 2014), assim como a frequência com a qual se apresentaram na pesquisa.

PRÁTICAS AMBIENTAIS	FREQUÊNCIA %
Geral (práticas sustentáveis para minimizar os impactos ambientais).	100%
Preparação e Atendimento a Emergências Ambientais (prevenção de riscos e acidentes; preparação e atendimento a emergências).	Não abordado no questionário e não comentado pelos gestores
Áreas naturais, fauna e flora (conservação de área natural própria ou apoio a área natural de terceiros; proteção da flora e fauna).	100%



Arquitetura e impactos da construção local (minimizando os impactos da implantação durante a construção, a operação e quando houver obras de reparo).	60%
Paisagismo (planejamento e operação do paisagismo minimizando os impactos ambientais; informação e interpretação aos hóspedes).	100%
Resíduos sólidos, efluentes e emissões (medidas para minimizar os impactos provocados pelos resíduos sólidos, efluentes líquidos e emissões para o ar)	80%
Eficiência energética (planejar e implementar medidas para minimizar o consumo de energia, em particular de fontes não renováveis).	100%
Conservação e gestão do uso de água (controle e registro do consumo de água; objetivos de consumo; inspeção periódica).	100%

Quadro 4: Práticas ambientais e sua Frequência de Ocorrência  
Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando-se o Quadro 4, conclui-se que cinco das oito especificações tiveram frequência de 100% nos meios de hospedagem, tornando-se as práticas mais utilizadas e recorrentes nos empreendimentos, além de serem as mais divulgadas por meio de ações internas e em mídias específicas, o que corrobora a afirmação que a gestão ambiental nestes empreendimentos está voltada mais para uma redução de custos.

Verifica-se, ainda, que nem todos contemplam a gestão de resíduos sólidos. A arquitetura e os impactos da construção local foram mencionados por 60% dos entrevistados, sendo o paisagismo aplicado por todos os empreendimentos pesquisados.

Em todos os empreendimentos, percebe-se a eficiência energética, visto a utilização de energia solar em toda a estrutura. A gestão do uso da água também é uma das práticas mais utilizadas, diminuindo o consumo e incentivando o uso consciente da água potável.

## CONCLUSÃO

Objetivou-se verificar, no presente trabalho, se a gestão ambiental contribui para a competitividade dos meios de hospedagem, analisando a correlação das práticas ambientais e a precificação dos serviços de hospedagem. Neste sentido, observou-se que não há uma relação direta entre os itens, já que os preços praticados não são influenciados, necessariamente, pelas ações ambientais.

Nota-se, portanto, que a realização de tais práticas está, intrinsecamente, condicionada à redução dos custos operacionais dos empreendimentos, e que a adoção da gestão ambiental ainda é percebida como um alto investimento por parte dos gestores. A conscientização da relevância da gestão ambiental ainda ocorre de forma pouco disseminada na cultura organizacional das empresas de hospedagem aqui analisadas, mesmo sendo consideradas empresas sustentáveis, por pesquisa realizada anteriormente, como visto.

Pode-se inferir, pelo estudo realizado, que os meios de hospedagem pesquisados realizam ações ambientais e estão caminhando para criarem sistemas de gestão ambiental, todavia precisam considerar, em demasia, para além das práticas ambientais, planos de gestão estruturados e de conhecimento geral que consideram riscos e oportunidades das atividades hoteleiras.

Contudo, por outro viés de entendimento, observa-se que, mesmo incipiente, há o interesse na realização de ações ambientais para atender a uma demanda cada vez mais crescente, exigente e informada. Ou seja, o cliente se apresenta como peça-chave nessa transformação.

Dessa forma, a realização das práticas ambientais inseridas num sistema de gestão ambiental não acarreta, necessariamente, o aumento dessa demanda. Consta-se, portanto, que a gestão ambiental nesses empreendimentos está mais ligada a um atendimento legal, estabelecido por normas e órgãos da gestão ambiental brasileira, do que percebida como uma estratégia competitiva.

## REFERÊNCIAS

- Adi, P. H. (2015). Key successful indicators for small businesses' integrated *marketing* model. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 13(7), 4815–4829.
- Ahmad, S. Z., & Saber, H. (2015). Understanding marketing strategies with particular reference to small- and medium-sized hotel businesses in the United Arab Emirates. *Tourism and Hospitality Research*, 15(2), p. 115–129.
- Andrade, J. Câmara, R. (2012). Mensuração da sustentabilidade empresarial: uma aplicação em hotéis localizados na via costeira da cidade de Natal/RN. *Revista Ambiente Contábil*. Natal-RN. 4 (2), pp.110 – 131.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT. (2014). *NBR 15401: Meios de Hospedagem – Sistema de gestão da sustentabilidade – Requisitos* Rio de Janeiro: ABNT.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT. (2015). *NBR ISO 14001: Sistemas da gestão ambiental – Requisitos com orientações para uso*. Rio de Janeiro: ABNT.
- Barreto, M. (1996). *Manual de iniciação ao estudo do turismo*. Campinas- SP: Papirus.
- Beni, M. C. (1997). *Análise Estrutural do Turismo*, 2ed. São Paulo: Senac.
- Brito, R. P. de, & Brito, L. A. L. (2012). Vantagem Competitiva e sua Relação com o Desempenho – uma Abordagem Baseada em Valor. *RAC*, 16(3), p. 360-380.
- Brito, S. de S., Torres, H. C., Araújo, W. A. de, & Voltolini, J. C. (2018). Gestão ambiental em empreendimentos hoteleiros em porto seguro, Bahia, Brasil. *Latin American Journal of Business Management*, 9(1). p. 156-184.
- Bruni, A. L.; Famá, R. (2012). *Gestão de custo e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel*. 6ed. São Paulo: Atlas.
- Callado, L. (2010). *Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha*. Porto Alegre: UFRGS. Tese (doutorado). Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios.
- Cardoso, L. C.; Alves, P. H. C.; Mondo, T. S.; Costa, J. I. P. da. (2013). Gestão Ambiental como Diferencial na Imagem Corporativa: estudo multicaso em meios de hospedagem do município de Urubici – SC. *Revista Turismo Visão e Ação*. 15 (1), pp. 06-20.
- Carneiro, J. (2006). *Formação e Administração de Preços*. 3ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Chen, H.-L., & Mathews, S. (2014). Experiential Brand Deployment: Improving Tourism Brand Evaluations. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35, p. 59-69.
- Coelho, A. M.; Ribeiro, L. M.; Fontes Filho, J. R. (2007). A Experiência como Vantagem Competitiva para o Turismo. In: *IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende. Anais do SEGeT.
- De Conto, S. M. (2005). Gerenciamento de Resíduos Sólidos em Meios de Hospedagem. In: Trigo, L. G. G. *Análises Regionais e Globais do Turismo Brasileiro*. São Paulo: Roca, p. 817-826.
- De Conto, S. M.; Zaro, M. (2011). O Hóspede como Fator Decisivo na Adoção de Políticas e Práticas Ambientais em Meios de Hospedagem – Caxias do Sul/RS. *Rosa dos Ventos*, 3 (3), pp. 337-358.



- Dencker, A. de F. M. (2001). *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo*. São Paulo: Futura.
- Diamantopoulos, A. (2005). Determinação de Preços. In: Baker. M. J. (Org). *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Campus.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3ed. Porto Alegre: Armed.
- Freitas, A. L. P.; & Almeida G. M. M. de. (2010). Avaliação do nível de consciência ambiental em meios de hospedagem: uma abordagem exploratória. *Sociedade & Natureza*, 22(2), p.405-417.
- Gohr, C., & Santos, L. (2010). Estratégias competitivas para empresas turísticas: um estudo no setor hoteleiro de um município do litoral catarinense. *Revista Turismo Em Análise*, 21(2), 297-319.
- Gonçalves, L. C. (2004). *Gestão Ambiental em Meios de Hospedagem*. São Paulo: Aleph. (Série Turismo).
- Harrison-walker, L. J. (2013). Strategic positioning of nations as brands. *Journal of International Business Research*, 10(2), 135.
- Hassan, S. S. (2000). Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. *Journal of Travel Research*, 38, pp. 239-245.
- Hsieh, E. (2010). Hospitalidade e Sustentabilidade. In: Philippi Jr., A.; Ruschmann, D. V. M. *Gestão Ambiental e Sustentabilidade no Turismo*. Editores – Barueri, SP: Manole.
- Jäniceke, M. (2010). Innovaciones para un uso sostenible de los recursos: reflexiones y propuestas. *Ekonomiaz*, 75, pp. 71-84.
- Kotler, P.; & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Körössy, N. (2008). Do “turismo predatório” ao “turismo sustentável”: uma revisão sobre a origem e a consolidação do discurso da sustentabilidade na atividade turística. *Caderno Virtual de Turismo*, 8 (2), p. 56-68.
- Krippendorf, J. (2000) *Sociologia do turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens*. São Paulo: Aleph.
- Lamas, S. A. (2012). Gestão de resíduos sólidos em meios de hospedagem: diagnóstico da atuação de hotéis do Rio de Janeiro - RJ. Niterói: 2012. 74f. Dissertação (Mestrado em Ciência Ambiental) – Universidade Federal Fluminense, Niterói.
- Lamas, S. A., Lima, C. M., & Puga, M. S. (2016). Gestão Ambiental em Hotéis de Nova Friburgo/RJ: conhecimento e atuação de gestores hoteleiros locais. *5º Simpósio de Gestão Ambiental e Biodiversidade*. Três Rios/RJ.
- Leite, A. F. R. (2016). *Estratégias de Precificação dos Hotéis em Natal e Pipa – RN: uma aplicação do modelo de Shoemaker (2003)*. Natal, 132 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado em Turismo) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.
- Lubczyk, D. da D. G. (2013). *Sustentabilidade Ambiental e Estratégia Competitiva na Hotelaria: um estudo de caso da Roteiros de Charme*. Irati, 117f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Turismo) - Universidade Estadual do Centro-Oeste, Irati.
- Matovelle, P. A. T., & Baez, S. (2018). Tourist experience measurement in Quito city. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 12(1), p. 133-156.
- Mazaro, M. R. (2006), *Competitividad de Destinos Turisticos y Sostenibilidad Estratégica. Proposición de um modelo de evaluación de condiciones y factores determinantes*. Tese (doutorado). FCEE/UB, Barcelona-Espanha.

Miranda Júnior, N. D. S., de Sousa, P. H. R., & Demo, G. (2018). Análise do composto de marketing em empresas de turismo: um estudo bibliométrico. *Turismo, Visão e Ação*, 20(2), pp. 324-343.

Molina, S. (2003). *O Pós-Turismo*. São Paulo: Aleph.

Moreda, L. Martínez, E. (2014). Gestão Ambiental Empresarial: Um estudo comparativo de hotéis em Cancun, México e Varadero, Cuba. *Revista Turismo Visão e Ação*, 16 (1), pp. 61-91.

Nascimento, H. H. O; Silva, V. P. da. (2009). Turismo Pós-Moderno: Dilemas e Perspectivas para uma Gestão Sustentável. *Holos*, Ano 25, vol. 3.

Nogueira, C. N., & Sette, R. de S. (2013). Posicionamento em Marketing: Produção acadêmica Brasileira sob a ótica da Meta-Análise. *IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*. Brasília/DF.

Pezzino, F. de S. R. (2011). *Marketing Hoteleiro*: ferramenta gerencial na conquista da fidelização de clientes em um empreendimento hoteleiro. Rio de Janeiro, 2011. 49f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Especialização em Marketing) - Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, Collier Macmillan.

Porter, M. E. (1999). *Competição – estratégias competitivas essenciais*. 13 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Porter, M. E.; Van Der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environmental-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9 (4), pp. 97-118.

Ramos, M. A.; Cruz, N. R. da. (2012). A formação de preços em uma empresa do setor hoteleiro do município de Uberlândia. Anais. In: *III Congresso Nacional de Administração e Ciências Contábeis*. Rio de Janeiro.

Silva, C. J. R. da. (2004). Vantagem Competitiva Sustentável em Turismo: em busca de um modelo referencial. In: *II Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul*. Caxias do Sul. Anais do II SEMINTUR.

Silva, M., Czykiel, R., Figueiró, P., Santos, W. S. F. D., & Galvão, U. (2013). Um Espelho, Um Reflexo! A Educação Para a Sustentabilidade Como Subsídio Para Uma Tomada De Decisão Consciente Do Administrador. *Revista Mackenzie*, v. 14, N. 3, Edição Especial, pp. 154-182.

Silva, M. E.; Gómez, C. R. P. (2010). Consumo consciente: o papel contributivo da educação. *Revista Reuna*, Belo Horizonte, v. 15, n. 3, pp. 43-54.

Sistema de Cadastro de pessoas físicas e jurídicas – CADASTUR. (2017). *Pesquisa de Prestadores*. Disponível em: <<http://www.cadastur.turismo.gov.br/cadastur/PesquisarEmpresas.mtur>>. Acesso em: 30 jul 2017.

Uriely, N. (2005). The Tourist Experience: conceptual developments. *Annals of Tourism Research*, nº 1, pp. 199-216.

Zeithaml, V. Dwayne, M. Gremler, D. (2011). *Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente*. 6 ed. Porto Alegre: AMGH Editora.

Contribuição de cada autor para elaboração

**Andressa Ferreira Ramalho Leite:** Escolha da temática; definição da problemática e objetivo do artigo; procedimentos metodológicos; análise dos resultados e redação do artigo.

**Suellen Alice Lamas:** Escolha da temática; definição da problemática e objetivo do artigo; procedimentos metodológicos; análise dos resultados e redação do artigo.

**Wilker Ricardo de Mendonça Nóbrega:** Definição da problemática e objetivo do artigo; indicação de referências bibliográficas; redação e revisão final do artigo.

