CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC

Celso Adriano Guimarães

Práticas de gestão ambiental aplicadas em serviços de hotelaria: um estudo de caso

São Paulo
2006

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

CELSO ADRIANO GUIMARÃES

Práticas de gestão ambiental aplicadas em serviços de hotelaria: um estudo de caso

Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro Universitário Senac como exigência parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente.

Orientador Prof. Dr Osvaldo L. G. Quelhas

São Paulo
2006

Guimarães, Celso Adriano
G963a Práticas de Gestão Ambiental Aplicadas em Serviços de Hotelaria: Um estudo de Caso / Celso Adriano Guimarães. – São Paulo, 2006.
124 f.
Orientador: Prof. Dr Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas
Dissertação (Mestrado em Gestão Integrada em Saúde do trabalho e Meio Ambiente) – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, Centro Universitário Senac, Campus Santo Amaro, São Paulo.

1. Serviços de Hotelaria 2. Sustentabilidade 3. Práticas de Gestão Ambiental I. Título II. Quelhas, Osvaldo Luiz Gonçalves (orient.)

CDD 363.7

Celso Adriano Guimarães

Práticas de gestão ambiental aplicadas em serviços de hotelaria: um estudo de caso

Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro Universitário Senac como exigência parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente.

Orientador Prof. Dr Osvaldo L. G. Quelhas

A banca examinadora dos Trabalhos de Conclusão em sessão pública realizada em10/03/2006, considerou o candidato: Aprovado

1) Examinador : Eduardo António Licco

2) Examinador : Rubem Huamanchumo

3) Presidente: Osvaldo L. G. Quelhas

AGRADECIMENTOS

A minha família, que possibilitou todas as condições para alcançar meus objetivos. Em especial, a meu filho Vitor, que foi meu digitador incansável.

A meu orientador Osvaldo L. G. Quelhas, pela imensa paciência e competência na orientação deste trabalho, apontando-me com maestria o caminho para que pudesse realizar meu sonho.

À Coordenadora do Mestrado Prof Alice, que me apoiou após eu ter sofrido um enfarte.

Ao professor Jacques Demajorovic, pelos sagrados ensinamentos e apoio para que não tivesse desistido de meus sonhos, após o enfarte.

A Márcia e José Osmar, funcionários do Juquehy Praia Hotel, pela colaboração.

Ao Mário Augusto Ferrarine, pelo confiança depositada em permitir a realização deste trabalho em seu hotel.

A todos aqueles que acreditaram e ajudaram-me a ascender mais um degrau de minha vida acadêmica e profissional.

Guimarães, Celso Adriano. Praticas de Gestão ambiental aplicadas em Serviços de Hotelaria: Um estudo de Caso. Dissertação (Mestrado) São Paulo. Centro Universitário SENAC.2006.

RESUMO

O homem por meio de suas atividades gerou impactos ambientais em todo planeta Terra. A atividade hoteleira gera impactos e esses ameaçam sua perenidade, surgindo a necessidade da implantação de práticas de gestão ambiental. Desse modo, o objetivo deste estudo foi registrar as práticas de gestão ambiental utilizadas nos meios de hospedagem. A metodologia do estudo apoiou-se em uma pesquisa descritiva, exploratória com revisão de literatura sob a visão qualitativa e com estudo de caso. O local do estudo de caso foi o Juquehy Praia Hotel situado no litoral norte de São Paulo, na cidade de São Sebastião. A análise de dados baseou-se nas entrevistas com profissionais da administração do hotel, foco do estudo. As conclusões constatam que as práticas de gestão ambiental adotadas basicamente se restringem a controlar o uso dos recursos naturais água e energia e o descarte de resíduos, não apresentando o caráter de inovação; o que foi verificado na pesquisa junto ao Juquehy Praia Hotel. O estudo constatou que, na maioria dos hotéis, as práticas de gestão ambiental aparecem dispersas ou não existem, sendo precedidas por uma administração reativa. Na minoria dos hotéis, as práticas aparecem organizadas em sistemas, sendo precedidas por uma administração proativa. Se organizadas em sistemas surge a possibilidade de se implantar um projeto de sustentabilidade. O Juquehy Praia Hotel já iniciou seu caminho em direção à sustentabilidade. Pois, por intermédio da implantação da ISO14000 cortou custos, atuou na área social e diminuiu a geração de impactos. Constatou-se ainda que a perenidade hoteleira esta ameaçada, pois os destinos turísticos não possuem uma gestão ambiental em seu todo. O Juquehy Praia Hotel por ser o único que implantou a ISO14000 continua com sua perenidade ameaçada pelo restante do destino turístico que produz impacto ambiental.

Palavras-chave: Sustentabilidade; Praticas de gestão ambiental; serviços de hotelaria

ABSTRACT

The human being has caused environmental impacts by his activities all around the Earth. The hotel activity causes impacts which threatens its longevity, so the establishment of an environmental management practice is necessary. Due to that, the objective of this study is to register the environmental management practices which are use by the hotels . The methodology of the study was based on an exploitative and descriptive research with the literature review of the qualitative view, and a case study. The case study location was the Juquehy Praia Hotel in the North coast of São Paulo estate in São Sebastião town. The data analysis was based on interviews with the hotel administration staff, study focus. The conclusions show that the adopted environmental management practices are basically to control the use of natural resources such as water and energy, and the waste discarded, which don't represent any innovation; that was observed during the research in the Juquehy Praia Hotel. This study concludes that there are evidences that in most of the hotels the environmental management practices are poor or they don't exist; there's just a reactive administration. Just few hotels have adopted an organized and systematic practice preceded by a pro-active administration. When the practices are organized in systems, the possibility of the establishment of a sustainability project is made necessary. The Juquehy Praia Hotel has started its way to the sustainability. After the establishment of the ISO 14000 they have cut expenses, contributed with social assistance, and decreased the impacts. It was also verified that the hotel longevity is threatened, because the other tourism destines don't present an environmental management as a whole. Although the Juquehy Praia Hotel has established the ISO 14000, it still has its longevity threatened by the other tourism destines which cause environmental impacts.

Keywords: sustainability; environmental management practices; hotel services.

LISTA DE FIGURAS

página

Figura1 - Gestão Ambiental Empresarial - Pressões 11
Figura 2 – Esquema da estratégia de pesquisa 18
Figura 3 – Esquema da revisão de literatura 22
Figura 4 - Desenvolvimento sustentável – Tripé
da sustentabilidade empresarial..... 24
Figura 5 – Gestão Ambiental Empresarial 28
Figura 6 – Turismo 44
Figura 7 - Enfoque Sistêmico da Hotelaria..... 47
Figura 8 - Analise sistêmica da geração de energia 48
Figura 9 - Analise sistêmica da utilização da água 49
Figura 10 -Analise sistêmica da produção de refeições 50
Figura 11 - Visão sistêmica simplificada das
relações de um meio de hospedagem 51
Figura 12 – Esquema do Ciclo PDCA 61
Figura 13 – Litoral Norte de São Paulo 81
Figura 14 – Localização da Associação Costa dos Alcatrazes 86
Figura 15 – Localização Water Front Brasil 88
Figura 16 – Localização Juquehy Praia Hotel 89
Figura 17 – Juquehy Praia Hotel..... 90
Figura 18 – Serviços Juquehy Praia Hotel 1 91
Figura 19– Serviços Juquehy Praia Hotel 2 91
Figura 20 – Estalagem do Píer..... 92
Figura 21 – Estrutura das equipes de implementação do SGA. 95
Figura 22 - Satisfação do Cliente 102

LISTA DE QUADROS

página

Quadro 1 - Aspectos e Impactos da Hotelarial 46
Quadro 2 - Indicadores de gestão ambiental –
como medir a eficácia do sistema 77

LISTA DE SIGLAS

ABIH – Associação Brasileira da Indústria dos Hotéis
ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
APEX BRASIL – Agência de Promoção de Exportação do Brasil
APL – Arranjo Produtivo Local
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social
BID – Banco Mundial
BIRD – Banco interamericano de Desenvolvimento
CBTS – Conselho Brasileiro de Turismo Social
CNI – Confederação Nacional da Indústria
ETE – Estação de tratamento de esgoto
EPI – Equipamento de proteção individual
EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IH – Instituto de Hospitalidade
NBR – Norma Brasileira
ONG – Organização não governamental
PCTS – Programa de Certificação em Turismo Sustentável
PDCA – Plan, Do Check Act
PIB – Produto Interno Bruto
PINUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
PME – Pequenas e Médias Empresas
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas
SGA – Sistema de Gestão Ambiental
TQEM – Gerenciamento Ambiental da Qualidade Total
UH – Unidade Habitacional

página

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
1.1 Considerações iniciais. 11
1.2 Situação problema. 14
1.3 Delimitação do problema. 15
1.4 Justificativa 16
1.5 Objetivos 17
1.6 Questões 17
1.7 Metodologia de pesquisa 18
1.7.1 Tipo de estudo 18
1.7.2 Cenário da pesquisa 19
1.7.3 Público-alvo 20
1.7.4 Fontes documentais 20
1.7.5 Técnica utilizada na coleta de dados 20
1.7.6 Instrumento de coleta de dados 21
1.7.7 Análise de evidencias do estudo 21
2 REVISÃO DA LITERATURA 22
2.1 Situação Socioambiental do Planeta 23
2.2 Sustentabilidade empresarial 24
2.3 Gestão ambiental. 26
2.3.1 Gestão ambiental empresarial 27
2.3.2 Gestão Ambiental como critério de competitividade - Mudança de cenário 29
2.3.3 Fatores que influenciaram a inserção da gestão ambiental no negócio das organizações 33
2.3.4 Sistemas de gestão Ambiental. 40
2.4 Contexto atual dos serviços de hotelaria. 44
2.4.1 Impactos ambientais 44
2.4.2 Visão Sistêmica dos serviços de hotelaria. 47
2.4.3 Gestão Sustentável do turismo e dos serviços de hotelaria 53
2.4.4 Gestão Ambiental em serviços de Hotelaria. 54

2.4.5 Mercado de hotelaria 63
2.5 Praticas ambientais adotadas pela hotelaria..... 68
2.5.1 Indicadores de gestão ambiental – como medir a eficácia do sistema..... 76
2.6 Perenidade do negócio hoteleiro 78
3 ESTUDO DE CASO 81
3.1 Mercado de serviços de hotelaria no litoral norte de São Paulo – São Sebastião 81
3.1.1 Arranjo Produtivo Local: Arranjo Turístico no litoral Norte de São Paulo - São Sebastião..... 85
3.2 Situação Problema: 89
3.2.1 Características do Juquehy Praia Hotel 89
3.2.2 Histórico da implantação do SGA. 93
3.2.3 Praticas ambientais e resultados alcançados 97
3.3 Análise dos dados e produtos do caso estudado. 101
3.4 Considerações finais do Estudo de Caso..... 104
4 - CONCLUSÕES A RESPEITO DAS PRATICAS DE GESTÃO AMBIENTAL NAS ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS BRASILEIRAS..... 107
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS. 110
Apêndice A - Questões das entrevistas..... 113
Anexo A - Objetivos e Metas Ambientais e Programa de Gestão Ambiental..... 116
Referencias 120

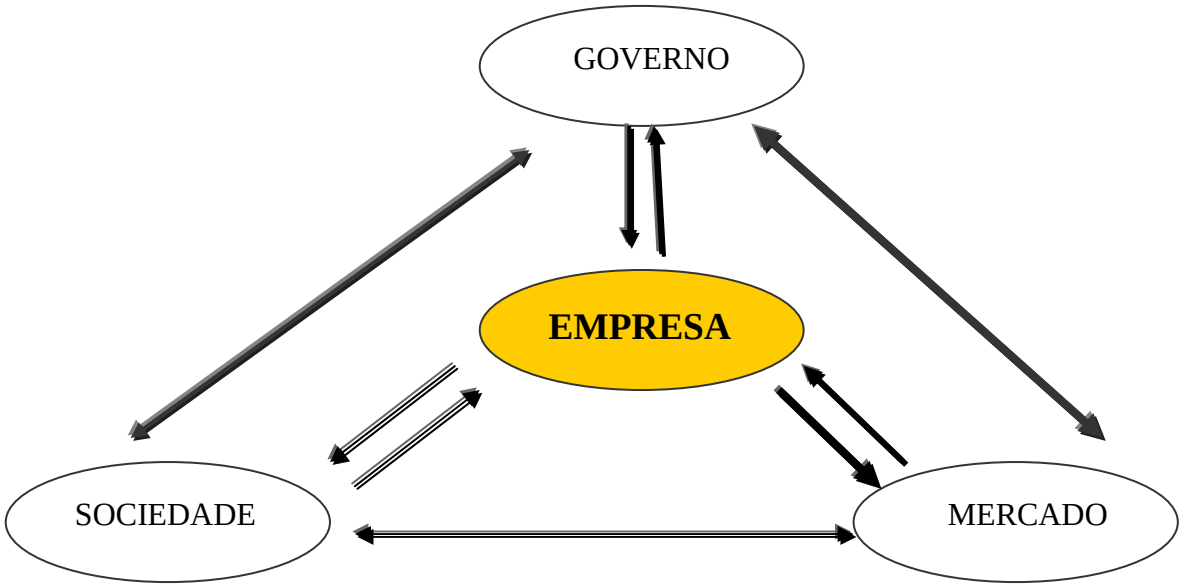
1- INTRODUÇÃO

1.1 Considerações iniciais

No decorrer da história, o homem por meio de suas atividades provoca impactos ambientais, tanto locais como globais. Usa e abusa dos recursos naturais, como se fossem infinitos (MOREIRA, 2001).

Essas atividades, especialmente, as realizadas em organizações causaram impactos ambientais em todas as partes do planeta, promovendo a degradação da vida

Em quase todo o século XX, as organizações não se preocuparam com o meio ambiente, causando-lhe muitos danos. Entretanto, a partir da década de 1970, começaram a surgir pressões conjuntas exercidas pelos segmentos: governo, sociedade e mercado em defesa do meio ambiente, conforme ilustra figura abaixo (BARBIERI,2004).



Fonte: Barbieri, (2004)
Figura1 - Gestão Ambiental Empresarial - Pressões.

Os impactos ambientais consistem em externalidades consideradas normais à época da criação e funcionamento das organizações. Ao se constatar que comprometiam as condições de vida do planeta as organizações, começaram a procurar soluções (MOURA, 2002).

Atualmente, tais externalidades estão sendo internalizadas, ou seja, as organizações estão promovendo ações favoráveis à preservação do meio ambiente e assumindo os custos decorrentes de tal atitude. Desta forma, os custos explicam a relutância de algumas organizações abraçarem a causa ambiental, apesar das pressões que sofrem.

Percebe-se que a boa imagem da organização no contexto da crescente globalização dos mercados passou a ser um fator estratégico de competitividade, tornando-se fundamental que aliem seus processos de negócios à gestão ambiental.

Assim, fazendo parte das organizações que provocam impactos ambientais, encontram dificuldades para internalizá-los, em razão do aumento de custos e preocupadas em não terem sua imagem ligada à degradação da vida, estão o turismo e a hotelaria.

De acordo com Ricci (2002), a hotelaria independentemente do aumento de custos terá de cuidar do meio ambiente, pois este é a matéria-prima da atividade hoteleira. Além disto, a hotelaria neste início de século vem tendo um cenário de oportunidades e ameaças, sendo algumas provenientes do meio ambiente, como se pode verificar abaixo:

Com relação às oportunidades, destacam-se:

a) o crescimento do turismo como um todo durante o século XX em razão do: aumento do tempo livre, crescimento da renda e aumento da urbanização (RABAHY, 2003);
b) crescimento do turismo interno brasileiro, após o atentado de 11 de setembro de 2001 nos Estados Unidos da América (EUA)- (BENI, 2003);
c) expansão do mercado hoteleiro (RAIO X DA HOTELARIA,2004);
d) marketing feito pela EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo) no exterior, para atrair o turista estrangeiro, segundo o Plano Nacional de Turismo – diretrizes, metas e programas – (2003 – 2007);

e) valorização do meio ambiente como destino turístico nos últimos 20 anos (RUSCHMANN, 2003).

Quanto às ameaças:

a) possibilidade de acontecer fuga de clientes do Cone Sul, que representam o maior porcentual de hóspedes estrangeiros, em razão do Acordo Quadro sobre Meio Ambiente, assinado pelos países do Mercosul, em 2002, que tem como objetivo a sustentabilidade e a proteção do meio ambiente (BARBIERI, 2004);
b) a nova Classificação Hoteleira, que inclui gestão ambiental como critério de excelência (Sistema de Classificação dos Meios de Hospedagem , 2002);
c) a recente tomada de consciência da deterioração ambiental de destinações turísticas causada por complexos hoteleiros e a conseqüente fuga de clientes (ADEODATO,2005);
d) o arrocho da legislação ambiental, que começa a atingir o segmento hoteleiro (ABREU, 2001);
e) início de maior presença de turista estrangeiro, que apresenta um nível maior de conscientização ambiental (Censo Qualitativo da Hotelaria Nacional – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis, ABIH, 2005).

O cenário acima descrito fez com que a hotelaria entrasse em um período de transição, ou seja, passasse a se preocupar com o meio ambiente, iniciando um processo de adesão a práticas de gestão ambiental, o que originou dois tipos de organização:

a) empresas proativas, cujos líderes são altamente conscientizados e abertos à aprendizagem. Em suas estratégias de negócios, adotam atitudes favoráveis à preservação dos recursos naturais;
b) as empresas reativas, cujos líderes ainda encaram o meio ambiente, apenas como um custo indesejável, deixando-o de fora de suas estratégias de negócio.

1.2 Situação problema

Nestes últimos trinta anos, desde a conferência de Estocolmo de 1972 que inseriu a questão ambiental de forma prioritária e definitiva na agenda internacional, os problemas ambientais vêm mudando de significado e importância e estão cada vez mais presentes nos diferentes elementos que influem nas decisões empresariais (SOUZA, RENATO, 2003).

No que se refere à importância, é nítido ver a incorporação crescente das preocupações ambientais em todas as grandes questões estratégicas da sociedade contemporânea, algo que não ocorria há algumas décadas.

Por outro lado, em termos de significado, a questão ambiental atravessa um período de transição, passando a não mais ser tratada como fonte de custos, mas como base para agregar valor à imagem e aos produtos e serviços da organização. Com o passar dos anos, sobretudo a partir da década de 1980, o surgimento de novos conceitos, como: Desenvolvimento Sustentável e o Eco-desenvolvimento no campo das teorias de desenvolvimento, a produção mais limpa, o gerenciamento ambiental da qualidade total (TQEM) e os sistemas de gestão ambiental no campo empresarial, dentre outros, foram acentuando os vínculos positivos entre preservação ambiental, crescimento econômico e atividade empresarial. Desse modo, a questão ambiental foi crescentemente incorporada aos mercados e às estruturas sociais e regulatórias da economia e passou a ser um elemento cada vez mais considerado nas estratégias de crescimento das empresas, seja por gerar ameaças, como também oportunidades empresariais.

É, neste contexto, que as organizações começam a internalizar a variável ambiental, como parte efetiva de seus negócios que se encontra o setor de hotelaria.

Conforme Beni (2003), o Brasil, nos últimos dez anos, assistiu ao crescimento vertiginoso de suas atividades turísticas que contribuem no momento com 4% para a formação do PIB (Produto Interno Bruto) na economia. Ainda, conforme o autor, o segmento da hotelaria acompanhou esse crescimento, sendo responsável pela contribuição de 18% do valor gerado pelo turismo.

Este crescimento vertiginoso dos serviços de hotelaria fez com que também ocorresse um aumento de impactos ambientais inerentes a tal processo produtivo que consiste em forte ameaça à perenidade dos negócios hoteleiros, na medida que favorece, a ocorrência dos riscos potencialmente importantes ao negócio (exigências adicionais para permissão de funcionamento/ operação, frutos da consciência de preservação ambiental por parte da sociedade; marcos legais ambientais cada vez mais rígidos; estabelecimento de “selos de qualidade ambiental” que diferenciam as organizações que adotam posturas responsáveis quanto ao meio ambiente, etc.). Os danos ao meio ambiente proporcionam alterações de valor no ambiente de negócio em que o setor hoteleiro está inserido e tornam o sucesso da hotelaria dependente do estado em que este se encontra.

Atenta aos impactos ambientais e também funcionando como uma ameaça ou uma oportunidade, nota-se um crescente envolvimento da sociedade com as questões ambientais, fato este que estimula, tanto hóspedes como outros agentes do processo hoteleiro a exigir uma nova postura, atrelada não mais apenas à qualidade dos serviços prestados pelos hotéis, mas também fundamentalmente à conservação dos recursos naturais. (GONÇALVES 2004)

Neste cenário, surge a necessidade da hotelaria adotar práticas de gestão ambiental em seu processo produtivo.

1.3 Delimitação do problema

O problema deste estudo refere-se às práticas de gestão ambiental aplicadas nos serviços de hotelaria e busca articular tais práticas com os conceitos oriundos de uma revisão de literatura

A delimitação do estudo consiste que a hotelaria no momento se encontra no inicio da adoção de práticas de gestão ambiental em seu processo produtivo. Isto faz com que exista: uma escassa literatura, poucos hotéis que tenham adotado a gestão ambiental e práticas de gestão ambiental na maioria dos casos, ainda localizadas sobretudo na economia de recursos.

1.4 Justificativa

O número de empresas que são abertas e rapidamente fechadas no Brasil é preocupante, pois, conforme o IBGE (2003), para cada dez empresas abertas seis desaparecem em até um ano.

Para o País, não basta que empresas sejam abertas, é importante que sejam perenes. Para isso, é preciso que sejam capazes de se adaptar ao processo de mudanças rápidas da atual sociedade e que tenham estratégias que evidenciem as oportunidades e ameaças do ambiente de negócios.

Na hotelaria, o meio ambiente tem considerável influência: tanto pode constituir-se em uma ameaça como uma oportunidade, fato que vem sendo constatado em várias partes do mundo (PETROCCHI, 2002).

Como ameaça, a degradação do meio ambiente ocasiona a fuga de clientes e a conseqüente extinção dos negócios. Ao passo que como oportunidade, a conservação do meio ambiente ocasiona a permanência de clientes e a conseqüente perenidade nos negócios.

Portanto, a hotelaria em relação ao meio ambiente tem necessidade da implantação de práticas de gestão ambiental que a levem à perenidade no mercado empresarial.

A implantação do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) como estratégia sustentável origina um conjunto de atividades que podem ser percebidas pelos clientes, o que produz vantagens competitivas e garante a perenidade do negócio.

Concluindo, justifica-se o estudo pela necessidade das organizações hoteleiras serem perenes, pois, no momento, estas são obrigadas a conviver com ameaças e oportunidades representadas pelo meio ambiente. A implantação de práticas de gestão ambiental por meio do SGA insere-se neste contexto.

1.5 Objetivos

O objetivo deste estudo é: registrar as práticas de gestão ambiental utilizadas nos meios de hospedagem.

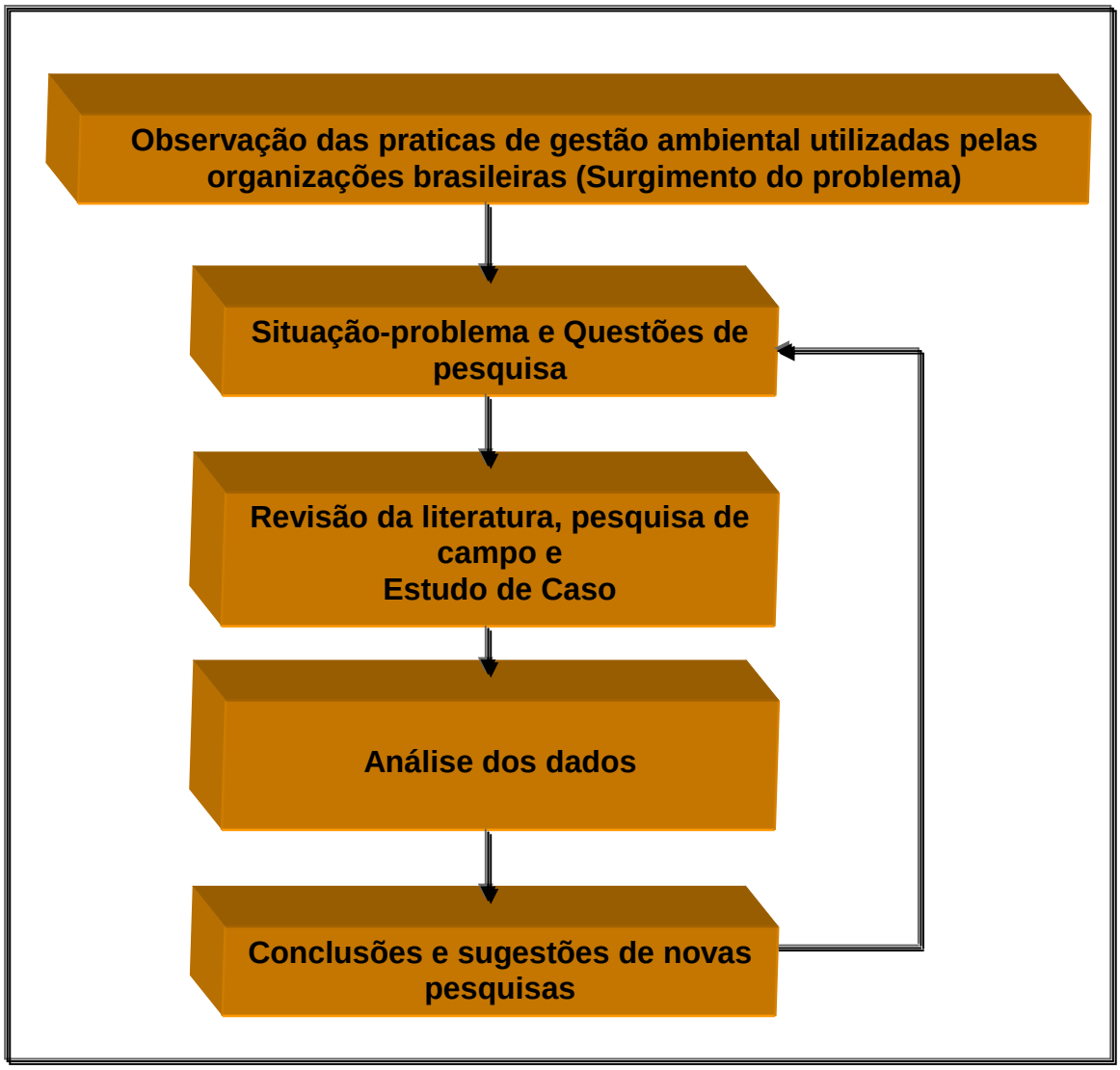
O enfoque nos serviços de hotelaria e adoção de sistema de gestão ambiental particularizam o presente estudo. Pretende-se que as conclusões possam apresentar subsídios aos gestores do negócio da hotelaria.

1.6 Questões

Seguem abaixo as questões que o estudo objetiva responder:

1. Existe literatura que aborde o tema desta dissertação?
2. Há melhorias na conscientização da importância da preservação do meio ambiente por meio da implantação de práticas de gestão ambiental?
3. Existem possibilidades das práticas de gestão ambiental ocasionarem um melhor desempenho financeiro nas organizações?
4. As práticas de gestão ambiental podem trazer reais contribuições para preservação do meio ambiente?
5. As práticas de gestão ambiental podem ocasionar melhorias sociais dentro e no entorno das organizações?

1.7- Metodologia Da Pesquisa



Fonte: Pesquisador, 2006
Figura 2 – Esquema da estratégia de pesquisa

1.7.1 Tipo de estudo

Trata-se de uma investigação exploratória, descritiva, qualitativa, baseada em um estudo de caso para conhecer situações concretas da gestão ambiental utilizada pela rede hoteleira brasileira. Para oferecer melhor embasamento ao estudo, foi usada a revisão de literatura para conhecer a gestão dos fenômenos ligados ao ambiente natural.

A pesquisa qualitativa tem seu foco relacionado às práticas de gestão ambiental adotadas pelos serviços de hotelaria brasileiros por meio de entrevistas de

profundidade, procurando analisar a temática de alguns de seus elementos e encontrar encaminhamento à problematização proposta no presente estudo.

Além da importância do segmento da hotelaria, a decisão de estudar alguns desses elementos verificados na gestão ambiental fundamentou-se na percepção de que, provavelmente, estes sejam os alvos preferidos da concorrência. Em função dos objetivos do estudo, observa-se que a vida do cidadão é afetada pela questão ambiental; desse modo, aí existe um bom campo para análise.

A opção feita pelo estudo de caso configurou-se como alternativa viável para esta pesquisa, pois, segundo Yin:

> Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.(YIN, 2001, p.32).

O direcionamento qualitativo foi imposto pela condição de que os fatos observados não deveriam ser considerados isoladamente, abstraídos de seu contexto e principais influências e, portanto, sua busca não poderia ser desenvolvida por procedimentos quantitativos.

A proposta da análise empreendida foi proceder a descoberta, classificação e comparação dos dados contidos no material resultante das entrevistas e, assim, foi possível chegar às conclusões, interpretações e verificações que permitiram validar ou não os objetivos da presente dissertação.

1.7.2 Cenário da pesquisa

Este estudo foi desenvolvido no Juquehy Praia Hotel, localizado no trecho do litoral do estado de São Paulo, denominado litoral Norte situado entre as cidades de Santos e Ubatuba na praia de Juquehy em São Sebastião.

O referido hotel recebeu a certificação ISO14000 e consta do guia Quatro Rodas, como sendo o melhor da região.

1.7.3 Público-alvo

O público-alvo do estudo constituiu-se de dois profissionais ligados à administração do hotel e de seu proprietário. Após ter sido realizado o contato por telefone com os entrevistados e expostos os objetivos do estudo, eles concordaram responder às questões para a coleta de dados que permitiram identificar as atuais práticas de gestão ambiental nos serviços oferecidos pelo hotel pesquisado.

1.7.4 - Fontes documentais

Diferentes fontes e técnicas de investigação contribuíram para a coleta de dados, como: revistas especializadas na divulgação do turismo no Brasil, autores relacionados aos temas de turismo e gestão ambiental e fotografias da região, entre outras.

1.7.5 – Técnica utilizada na coleta de dados.

Para realizar o estudo, inicialmente, o investigador visitou a região para conhecer seus atrativos, suas condições socioambientais e associações ligadas à rede hoteleira.

Tomou conhecimento do Juquehy Praia Hotel por meio da revista Meio Ambiente Industrial, quando solicitou informações sobre quais hotéis haviam implantado a ISO14000, que despertou seu interesse para conhecer a realidade vivenciada pela comunidade.

Após as apresentações de praxe, conheceu o hotel que tem uma localização privilegiada entre a praia e a Mata Atlântica, um local paradisíaco.

1.7.6 – Instrumento de coleta de dados

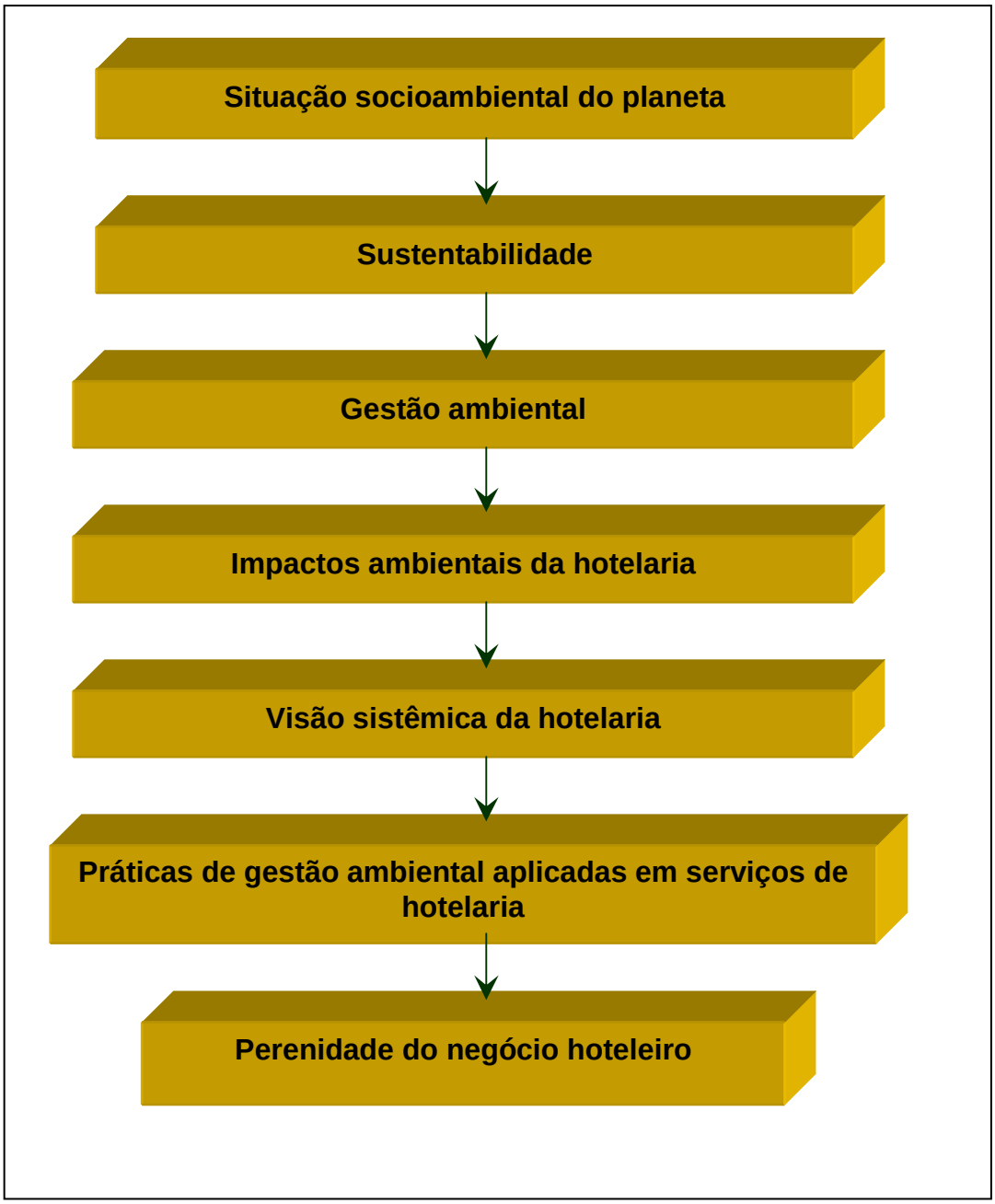
A coleta de dados foi orientada pelas entrevistas realizadas com os três profissionais ligados ao Juquehy Praia Hotel, sendo realizadas no segundo semestre de 2005, de modo informal conforme apêndice A :

1.7.7 Análise das evidências do estudo

Nesta investigação, a análise é focalizada em tópicos definidos considerados fundamentais a compreensão do objeto que se está estudando.
As experiências do pesquisador e a literatura são apresentadas para mostrar as evidências das várias formas.

2- REVISÃO DA LITERATURA

A seguir, ressalta-se a figura que caracteriza como a revisão de literatura foi construída:



Fonte: Autor, (2005)
Figura 3 – Esquema da revisão de literatura

2.1 Situação socioambiental do Planeta

O desenvolvimento de nossa sociedade urbana e industrial ocorreu de forma desordenada, sem planejamento gerando crescentes problemas sociais e ambientais, sendo realizado com uma economia que não considera os problemas sociais e ambientais e prioriza, em especial, os lucros (SCHARF, 2004).

Em termos ambientais, este desenvolvimento contribui para a deterioração ambiental do planeta. Isto pode ser comprovado, segundo Boeira (2001), pelo encolhimento das florestas, erosão do solo, queda dos lençóis freáticos, redução dos berçários de peixes e recifes de coral, elevação das temperaturas, degelo polar e desaparecimento de espécies de vegetais e animais.

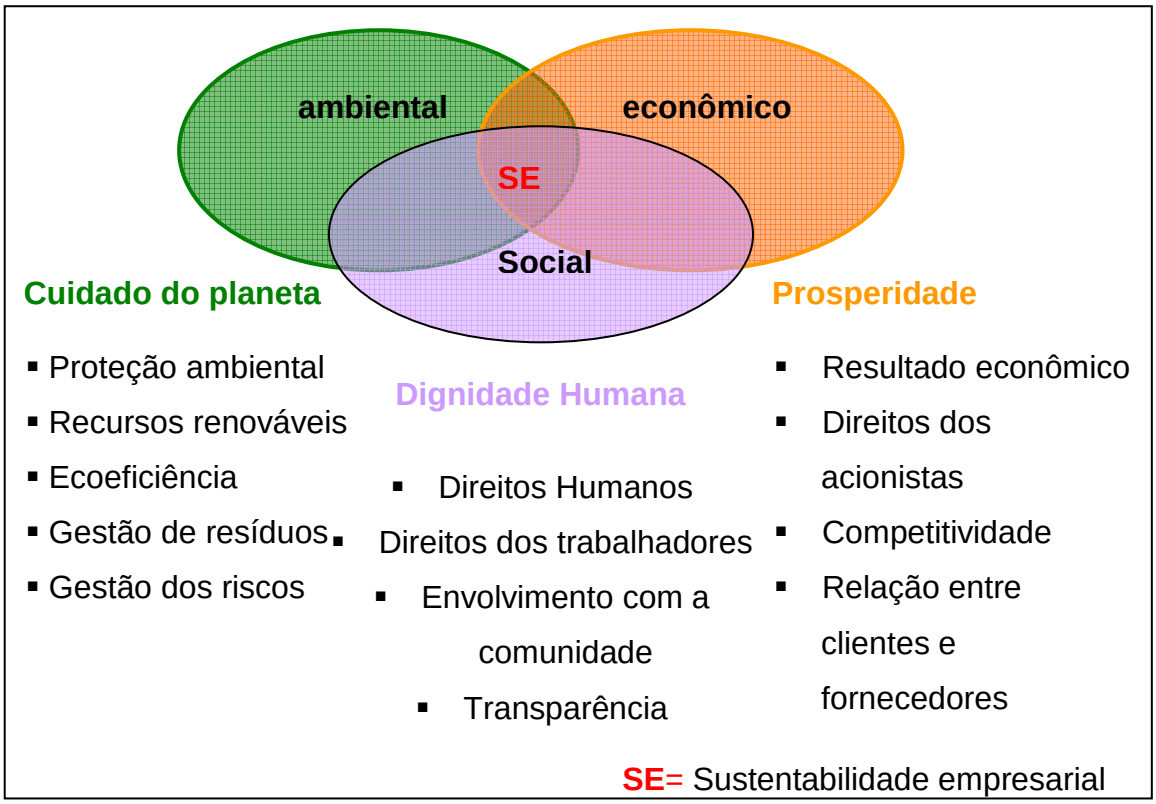
Em termos sociais, contribui para a deterioração da qualidade de vida da humanidade, segundo Hart; Milstein (2005). Enquanto em milhares de anos, a população humana alcançou a marca de um bilhão, em apenas duas gerações, atingiu seis bilhões. O rápido crescimento populacional tem levado a migrações em massa da zona rural ás cidades e ao crescimento das desigualdades de renda. Hoje, por exemplo, quatro bilhões de pessoas sobrevivem com menos de US$ 1,5 mil por ano, renda mínima necessária para se evitar uma penúria total. A combinação entre crescimento populacional e aumento da desigualdade vem, cada vez mais, contribuindo para a acelerada decadência social.

Nesse cenário, de graves problemas sociais e ambientais, surge a idéia de sustentabilidade que, segundo Hart; Milstein (2005) é representada pela elevação de expectativas com relação ao desempenho social e ambiental. A sustentabilidade global tem sido definida, como habilidade para satisfazer as necessidades do presente, sem comprometer a habilidade das futuras gerações para satisfazerem suas necessidades. Similarmente, o desenvolvimento sustentável é um processo para se alcançar o desenvolvimento humano de uma maneira inclusiva, interligada, igualitária, prudente e segura. Uma empresa sustentável, por conseguinte, é a que contribui ao desenvolvimento sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais, os três pilares do desenvolvimento sustentável.

2.2 Sustentabilidade empresarial

Na sustentabilidade, englobam-se os fatores ambientais econômicos e sociais, contemplando-se todos com igual importância e destacando-se a necessidade de interação entre eles.

No final do séc XX, as organizações iniciaram o processo de adoção da sustentabilidade, já existindo, segundo Scharf (2004) um razoável consenso de que o desenvolvimento sustentável é essencial à sobrevivência dos negócios e do próprio planeta, como se pode ver na figura abaixo:



Fonte: www.copesul.com.br - 2005

Figura 4 - Desenvolvimento sustentável – Tripé da sustentabilidade empresarial

Em qualquer projeto de desenvolvimento sustentável, devem ser considerados o respeito pelo meio ambiente, a eficiência econômica e a equidade social. A empresa, portanto, não deve visar somente ao lucro.

Scharf (2004) refere que a sustentabilidade em termos práticos já começa a gerar vantagens, conforme se demonstra a seguir:

Principais vantagens dos negócios sustentáveis:

- um melhor acesso a mercados com algum tipo de filtro ou critério;
- um produto com maior valor agregado, que pode incorporar um prêmio a seu preço;
- redução dos custos de seguro, pela redução dos riscos no negócio;
- valorização da marca, melhoria da imagem e das relações com a comunidade;
- maior produtividade em função dos investimentos em eficiência e do maior grau de aproveitamento da matéria prima;
- economia nos insumos (matérias-primas, energia, água, tempo);
- garantia de acesso à matéria prima a longo prazo, por se tratar de materiais renováveis;
- melhor relacionamento com financiadores, por conta da garantia de longo prazo do negócio;
- redução de gastos com multas, conflitos legais e descarte de resíduos;
- ganhos de eficácia na gestão, em decorrência de uma equipe mais motivada.

Em relação ao meio ambiente, um dos pilares da sustentabilidade destaca-se que a partir de 1970, a sociedade começou a desenvolver a consciência ecológica e, conseqüentemente, a pressionar as organizações para inserir em seu planejamento objetivos que visassem à preservação ambiental, originando-se, desta maneira, a gestão ambiental.

2.3 Gestão ambiental

A gestão ambiental inclui uma série de atividades a serem administradas, tais como: formular estratégias de administração do meio ambiente, assegurar que a empresa esteja em conformidade com as leis ambientais, implementar programa de prevenção à poluição, gerir instrumentos de correção de danos ao meio ambiente, adequar os produtos às especificações ecológicas, além de monitorar o programa ambiental da empresa.

Gestão ambiental é o sistema que inclui à estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implementar, atingir, analisar criticamente e manter a política ambiental. É o que a empresa faz para minimizar ou eliminar os efeitos negativos provocados no ambiente pelas suas atividades.

É a forma pela qual a organização mobiliza-se interna e externamente, para a conquista da qualidade ambiental desejada. Ela consiste em um conjunto de medidas que visam a ter controle sobre o impacto ambiental de uma atividade. Antonius (1999) revela que, de modo geral, o gerenciamento ambiental pode ser conceituado, como a integração de sistemas e programas organizacionais que permitam:

- o controle e a redução dos impactos do meio ambiente, em razão das operações ou produtos;
- o cumprimento de leis e normas ambientais;
- o desenvolvimento e uso de tecnologias apropriadas para minimizar ou eliminar resíduos industriais;
- o monitoramento e avaliação dos processos e parâmetros ambientais;
- a eliminação ou redução dos riscos ao meio ambiente e ao homem;
- a utilização de tecnologias limpas, visando a minimizar os gastos de energia e materiais;
- a melhoria do relacionamento entre comunidade e governo;
- a antecipação de questões ambientais que possam causar problemas ao meio ambiente e, particularmente, à saúde humana;

As preocupações ambientais não surgiram todas de uma só vez; mudaram de foco à medida que o conhecimento científico e a tecnologia evoluíram, bem como as atividades produtivas desenvolveram-se ao longo do tempo, gerando problemas de diferentes características. O foco da gestão ambiental, segundo Moreira (2001) passou por três fases.

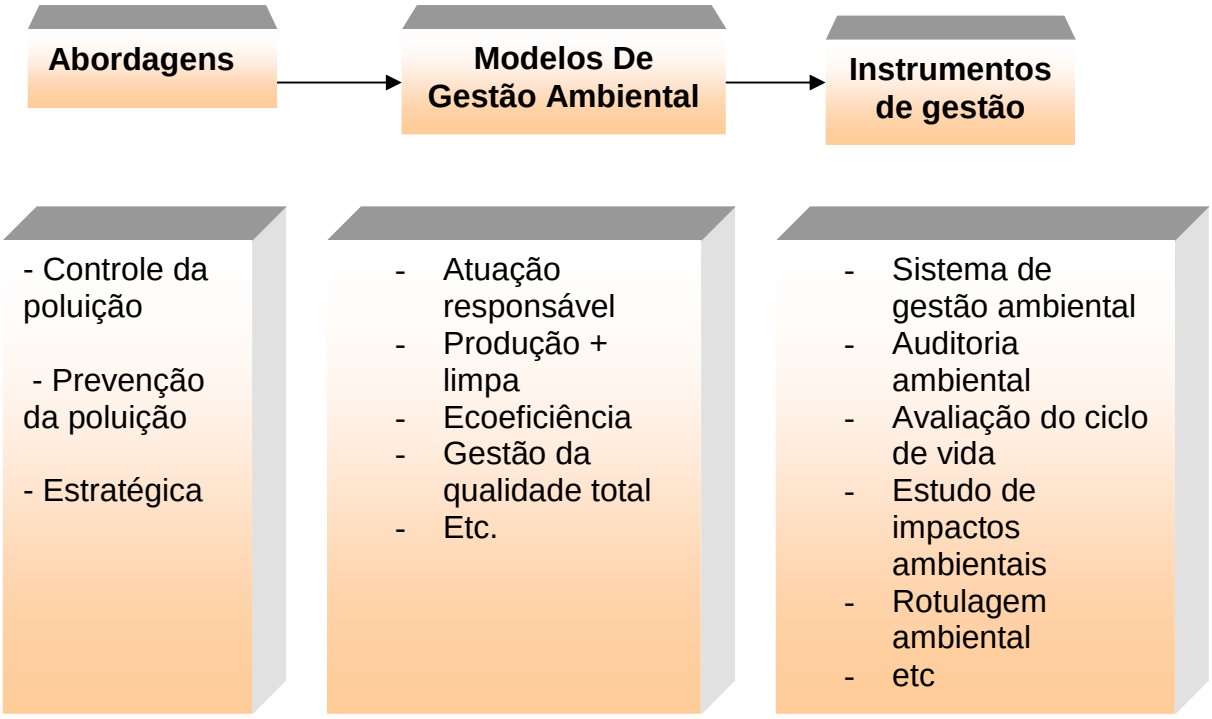
A primeira delas (antes dos anos 1970 – Alienação), é caracterizada pela aceitação da idéia de que os prejuízos ambientais devem ser assumidos pela sociedade, em favor do desenvolvimento econômico.

A segunda fase (décadas de 1970 e 1980 – Gestão Ambiental Passiva), caracteriza-se, sobretudo pelas organizações estarem preocupadas apenas em atender às exigências dos órgãos ambientais.

A terceira fase (a partir dos anos 1990 – Gestão Ambiental Proativa), dá início à integração das questões ambientais à estratégia do negócio. A gestão ambiental começa a ser vista como um diferencial competitivo e um fator de melhoria organizacional. Em 2005, ainda, se está atravessando a terceira fase, ou seja, muitas organizações estão começando a usar a gestão ambiental como fator de competitividade.

2.3.1 Gestão ambiental empresarial

Neste estudo, será adotada a visão de Barbieri (2004) sobre como está organizada a gestão ambiental nas empresas, conforme a figura abaixo:



Fonte: Autor, 2005
Figura 5 – Gestão Ambiental Empresarial

Conforme Barbieri (2004), as abordagens são modos diferentes de tratar os problemas ambientais. O termo abordar tem entre outros significados o de investir contra ou atacar alguma coisa; no caso, atacar os problemas ambientais controlando seus efeitos, prevenindo o seu surgimento ou transformando-os em oportunidades de negócio. A fim de implementar qualquer abordagem, uma dada empresa deverá realizar atividades administrativas e operacionais orientadas por concepções mentais, explícitas ou não, configurando um modelo de gestão ambiental específico. Esses modelos são entendidos, como construções conceituais que orientam as atividades administrativas e operacionais para alcançar objetivos definidos. A adoção de um modelo é fundamental, porquanto essas atividades serão desenvolvidas por diferentes pessoas, em diversos momentos e locais e sob diferentes modos de ver as questões. As empresas podem criar seus próprios modelos ou se valer dos diversos modelos genéricos de gestão ambiental que começaram a ser criados a partir de meados da década de 1980. Esses modelos, embora representem de modo simplificado a realidade empresarial, permitem orientar as decisões sobre como, quando, onde e com quem abordar os problemas ambientais e como essas decisões relacionam-se com as demais questões empresariais.

Como exemplos de modelo genérico, citam-se: atuação responsável, administração da qualidade ambiental total (TQEM), produção mais limpa, ecoeficiência, etc.

A adoção de qualquer modelo de gestão requer o uso de instrumentos, aqui entendidos como meios ou ferramentas para alcançar objetivos específicos em matéria ambiental.

Como exemplo de instrumento de gestão, citam-se: sistemas de gestão ambiental, auditoria ambiental, avaliação do ciclo de vida, estudos de impactos ambiental, rotulagem ambiental, etc.

2.3.2 Gestão Ambiental como critério de competitividade - Mudança de cenário

A questão ambiental, apesar de em um passado recente ter sido tratada como uma questão ideológica de grupos ecologistas, no momento assume importância cada vez maior às organizações. Hoje, nota-se a existência de um crescente comprometimento das organizações na procura de soluções ambientalmente adequadas aos problemas da produção, distribuição e consumo de bens e serviços (SOUZA, R.20005)

O autor citado acrescenta que as dimensões econômicas e mercadológicas das questões ambientais têm se tornado cada vez mais relevantes, vêm apresentando custos e/ou benefícios, limitações e/ou potencialidades, ameaças e/ou oportunidades às organizações. Assim sendo, fica claro que existe uma mudança em curso em relação à forma de o empresariado encarar a questão ambiental. Estas mudanças irão originar um novo cenário, cuja questão ambiental passa a se integrar aos negócios.

Ao longo da história, os governos e os ativistas sociais têm contribuído significativamente para mudança em relação às práticas ambientais. Assim, durante as décadas de 1970 e 1980, conduziram as práticas ambientais corporativas (HOFFMAN, 2000).

Na década de 1970, o governo foi o árbitro primário da atuação ambiental das empresas. Os administradores viam a relação entre meio ambiente e empresa em termos de como o ambientalismo agiu, como uma restrição regulatória imposta pelo governo.

Na década de 1980, os grupos ambientalistas assumiram um papel mais proeminente e direto no direcionamento das estratégias ambientais corporativas; esses grupos cresceram em poder e influência em função do aumento do número de seus membros e de seus orçamentos e da especialização e profissionalização de suas atividades. Face às pressões sociais desses grupos, os administradores desenvolveram práticas ambientais, como parte das responsabilidades sociais das empresas. Nesses dois períodos, portanto, as mudanças de práticas ambientais foram uma resposta das empresas tanto às sanções legais (penalidades civis, administrativas e criminais) como às sociais (protestos, pressões negativas, redução na reputação e na imagem da empresa).

Desta forma, no período de 1970 a 1985, houve o começo de uma integração, embora fraca entre preocupações ambientais e estratégias de negócios, o que alguns autores chamaram de “adaptação resistente”. A partir desse período, as empresas começaram a criar departamentos especiais para tratar das questões ambientais. Após a segunda metade da década de 1980, começou a surgir uma espécie de “ambientalismo de livre mercado” que trocou a ênfase das regulações dos insumos e das atividades aos resultados. Os novos instrumentos de política ambiental mudaram as possibilidades de utilização das ações ambientais, como instrumentos de marketing e estratégia competitiva pelas empresas (MENON; MENON, 1997).

Na década de 1990, muitas firmas começaram a inserir o meio ambiente em suas estratégias de negócios, havendo o surgimento de um novo e estratégico paradigma ambiental, o qual Varadarajan (1992) chamou de *enviropreneurial marketing* que pode ser definido como as atividades de marketing benéficas empresarial e ambientalmente, que atendam tanto à economia da organização como aos objetivos de desempenho social. Na área ambiental, as ações das organizações tornaram-se mais proativas e passaram a ser utilizadas como estratégia competitiva, vinculando-se à boa atuação ambiental e, sobretudo, à melhoria na reputação das empresas.

Desde o começo da década de 1990, portanto, a realidade do ambientalismo no mundo dos negócios tem se tornado mais complexo que a simples conformidade com as leis ou com a responsabilidade social. Proteção ambiental e competitividade econômica estão agora entrelaçadas. O que antes foi dirigido por

pressões externas ao mundo dos negócios, é agora orientado por interesses econômicos, políticos, sociais e mercadológicos das empresas. Muitas organizações, ao obterem bom desempenho ambiental associado à boa gestão operacional, baixo risco financeiro e boas perspectivas de sucesso econômico futuro, estão começando a influenciar as normas de práticas corporativas e transformando o ambientalismo, passando a inseri-lo no sistema de mercado e considerá-lo central aos objetivos das empresas (HOFFMAN,2000).

Assim, uma série de novas situações do ambiente institucional passou a direcionar as estratégias ambientais das empresas, tais como: investidores e acionistas que estariam interessados em correlações positivas entre as atuações econômicas e ambientais; bancos que estariam associando desempenhos ambientais ruins a risco financeiro mais elevado e associações comerciais, educacionais e religiosas que passaram a institucionalizar determinadas demandas ambientais. Pode-se observar, por exemplo, a instituição de disciplinas ambientais em diversos cursos universitários e a profissionalização da gestão ambiental.

Desta forma, além das pressões regulatórias e sociais, atualmente, pressões ambientais podem ser exercidas sobre a empresa por supridores e compradores, por acionistas, bancos ou investidores; por consumidores e/ou por concorrentes. As práticas ambientais corporativas têm se tornado não apenas uma questão ambiental, porém, mais uma questão de estratégia competitiva, marketing de finanças, relações humanas, eficiência operacional e desenvolvimento de produtos.

Embora haja uma tendência geral, esta mudança de cenário ocorre em cada empresa e em cada indústria diferentemente.

Hoffman (2001), por exemplo, pesquisou a indústria química e petrolífera entre 1960 e 1993, para entender como essas indústrias têm se movido de uma postura de veemente resistência ao ambientalismo para uma postura mais proativa e por que esta transformação tem ocorrido.

Estudando a evolução dos atores e das instituições associadas a cada indústria, Hoffman (1999;2001) identificou quatro períodos distintos no ambientalismo corporativo:

a. Ambientalismo industrial (1960-1970), que se focava na resolução interna de problemas, como um adjunto para a área de operações (o foco, portanto, era na indústria e havia um otimismo tecnológico) e como os problemas ambientais poderiam ser resolvidos por esta, sem a interveniência governamental.
b. Ambientalismo regulatório (1970;1982), cujo foco era a conformidade com as regulamentações, dada a imposição externa de novas leis ambientais cada vez mais rigorosas e o declínio da influência da indústria no campo organizacional.
c. Ambientalismo como responsabilidade social (1982-1988), cujo foco era a redução de poluição e minimização de resíduos dirigidos externamente por pressões de movimentos ambientalistas e iniciativas voluntárias.
d. Ambientalismo estratégico (1988;1993), que focava na integração de estratégias ambientais proativas pautadas na administração superior em razão de interesses econômicos que passam a se desenvolver associados às questões ambientais das empresas.

Por sua vez, Ruschmann (1997) pesquisou a indústria do turismo e identificou várias fases.

A primeira delas, ocorreu antes da década de 1970, caracterizou-se por um total descaso em relação ao meio ambiente. As construções hoteleiras eram realizadas sem levar em conta os impactos socioambientais que poderiam causar. Este período é o mais devastador e caracteriza-se pelo domínio brutal do turismo sobre a natureza e comunidades receptoras. Trata-se de uma fase de excessos, acentuada pela qualidade medíocre da arquitetura nas localidades turísticas. Predominam o concreto, o crescimento desordenado, a arquitetura urbana, a falta de controle de efluentes e esgotos, a criação de marinas de portos artificiais e de estações de esportes de inverno, nas quais várias construções ruíram por causa da falta de estudos geológicos. Em resumo, foi um período catastrófico à proteção do meio ambiente.

A segunda fase, inicia-se a partir da década de 1970, fase em que a qualidade do meio ambiente começa a constituir elementos de destaque do produto turístico.

As grandes redes hoteleiras internacionais iniciam a ter preocupações ambientais, no entanto sem considerá-las como estratégia de negócios.

A terceira fase, ocorre na década de 1980, quando o turismo passou a se preocupar em ser perene, sobretudo na indústria hoteleira cujo período para retorno de investimento é longo. Portanto, seu entorno teria de ser cuidado ou haveria fuga em massa de clientes e a hotelaria não teria sequer o retorno do investimento. Nesta fase, ainda não se percebe uma efetiva participação do meio ambiente nos negócios.

Na quarta fase, da década de 1990, até os primeiros anos do século XXI acontece a exploração do ecoturismo. A natureza e todos seus componentes tornar pretexto para a descoberta, a iniciação, a educação e o espírito de aventura e, dessa forma, dá origem a um novo mercado. A indústria hoteleira inicia sua adoção de sistemas de gestão ambiental. Neste novo mercado, o meio ambiente já começa a aparecer integrado aos negócios.

Segundo estes estudos, eventos externos orientaram a transição de uma fase para outra, como a contaminação da baia de Minamata no Japão, a explosão do ecoturismo ou a imposição de novas regulamentações mais rigorosas. Por outro lado, de uma fase para outra, houve uma expansão no campo organizacional. Por exemplo, a indústria atuava praticamente sozinha na primeira fase; na segunda, o governo tornou-se um ator importante. Na terceira, as mudanças foram dirigidas por associações de indústrias e organizações não lucrativas, enquanto os investidores, companhias de seguro e competidores apareceram como forças importantes na última fase.

Conclui-se que as mudanças no cenário em relação à gestão ambiental estar integrada aos negócios e contribuir para a competitividade é um produto da co-evolução de instituições externas, estruturas e estratégias internas das organizações.

2.3.3 - Fatores que influenciaram a inserção da gestão ambiental no negócio das organizações

No processo de evolução da gestão ambiental empresarial, esta recebeu influências de fatores externos e internos às empresas.

Hoffman (1999) destaca que em um primeiro momento até o ínicio da década de 1980, a gestão empresarial era movida por fatores externos às empresas. O meio ambiente era considerado apenas como fator de aumento de custos. Prevaleciam, portanto, atitudes reativas. No decorrer da década de 1980, inicia-se uma tendência de mudança.

Os fatores externos, segundo Souza (2003), são: pressão das regulamentações, manutenção da reputação, pressão de acionistas investidores e bancos para que as empresas reduzissem o risco ambiental, pressão de consumidores e pela própria concorrência.

Hoffman (1999) adiciona que, num segundo momento, após a década de 1980, a gestão ambiental empresarial além de receber influências de fatores externos também passou a ser pressionada por fatores internos.

Os fatores externos originaram-se sobretudo de administradores que vislumbraram o meio ambiente como oportunidade e não mais como um custo indesejável e passaram a ter atitudes proativas. O meio ambiente começou a se revestir de características estratégicas.

Segundo Souza,R (2005), esses fatores internos estão ligados à reputação, redução de custos, diferenciação de produtos e serviços, liderança e inovações.

O primeiro momento, é caracterizado por atitudes defensivas das empresas em relação ao mercado; e o segundo momento, tem características de conquista em relação a esse mercado.

A seguir, surgem os fatores que estão influenciando e criando possibilidades da inserção da gestão ambiental nos negócios das organizações:

a) Pressão das regulamentações

A pesquisa CNI/BNDES/SEBRAE (1998), realizada por estas três entidades no segundo semestre de 1998 em 1.451 empresas de todo o País e de todos os setores e tamanhos, avalia a gestão ambiental na indústria brasileira. Segundo os resultados, as exigências das regulamentações ainda figuram entre os principais fatores que levam a adoção de práticas ambientais pelas empresas.

As regulamentações podem assumir papel indesejável de aumento de custos, ou então, tornarem-se estratégicas.

Porter (1999) cita o exemplo da floricultura holandesa que responde às regulamentações com inovações. Os holandeses inovaram em todos os estágios da cadeia de valores, criando tecnologia e insumos altamente especializados que aumentaram a produtividade dos recursos. As regulamentações acabaram por influir profundamente na estratégia das empresas do setor.

No Brasil, pode ser citado o exemplo da indústria química que, ao ser ameaçada com uma regulamentação mais rigorosa, nas décadas de 1980 e 1990, também reagiu com inovações. Estas foram em especial foi a adoção do Programa Atuação Responsável que por meio de seus princípios diretivos atinge toda a cadeia de valor no que concerne à saúde, segurança e meio ambiente. Desta maneira, Porter (1999) conclui que as regulamentações quando tratadas adequadamente pelas organizações desencadeiam inovações, impregnando de modo positivo as estratégias organizacionais.

b) Reputação.

O fator reputação é central na condução das ações ambientais. A reputação é o conjunto de percepções mantidas pelas pessoas internas e externas à empresa. Publicamente, a reputação busca satisfazer as demandas de uma variedade de *stakeholders* para que seja permitido à empresa operar na sociedade (MILES ; COVIN,2000).

É fonte de vantagem competitiva e melhora a habilidade para a firma criar valor; permite explorar opções de mercado lucrativas e incrementa o valor de mercado da firma. A reputação da empresa é função da credibilidade, confiabilidade e responsabilidade, de forma que pode ser melhorada como um desempenho ambiental superior. Assim, empresas que são negligentes com a proteção ambiental, ficam tanto sujeitas à explicitação de custos implícitos (multas e encargos, por exemplo) como também podem sofrer erosão em sua posição competitiva em razão dos danos em sua reputação (MILES ; COVIN,2000).

Em pesquisa sobre marketing ambiental com 31 administradores seniores e 24 administradores de marketing, Menon ; Menon (1997) estudaram a relação entre reputação e desempenho da empresa. Para os autores, uma das funções do marketing ambiental é melhorar a reputação das empresas. Pelos resultados da

pesquisa, o maior nível de marketing ambiental representa maior capacidade para projetar uma mensagem consistente a respeito de suas preocupações para com a sociedade e o meio ambiente e a seriedade por ir além da conformidade com padrões legalmente impostos, o que melhora a reputação da empresa. Com isso, a empresa ganha visibilidade e vantagem competitiva sobre seus competidores. O exposto acima faz com que a reputação tenha influência significativa na evolução da gestão ambiental como estratégia.

c) Risco ambiental

Toms (2001) apresenta conclusões com base em pesquisas extensivas que incluem *surveys* com profissionais de investimento e análise de 695 relatórios anuais das 250 maiores companhias britânicas em 25 diferentes setores. Para o autor, uma das conclusões diz respeito aos investidores e acionistas que estariam mais atentos ao potencial de redução dos riscos decorrentes da gestão ambiental do que propriamente da possibilidade de aumento de lucratividade.
Ou seja, o valor da firma dependerá de custos explícitos e implícitos. Se a empresa ignorar suas responsabilidades sociais, muitos custos implícitos poderão tornar-se explícitos. Se a empresa descuidar de suas práticas ambientais, as agências governamentais poderão impor regulamentações mais rigorosas. Similarmente, se a empresa continuar a agir de maneira irresponsável, outros *stakeholders* poderão duvidar que a firma honrará os compromissos para com eles (bancos, por exemplo). Desta forma, firmas que apresentarem alto nível de responsabilidade social e ambiental terão menores custos implícitos que aquelas que ignorarem a responsabilidade social. Assim, a redução de risco é um importante condutor no direcionamento das estratégias ambientais das organizações (MILES ; COVIN, 2000).

d) Pressões sociais (ambientalistas e consumidores)

Na pesquisa CNI/BNDES/SEBRAE (1998), citada no item regulamentações, as pressões sociais aparecem também como um dos fatores que influencia a gestão ambiental nas empresas.

O principal agente das pressões sociais é representado pelos grupos ambientalistas, cujo movimento de boicote às empresas que desrespeitam o meio ambiente, muitas vezes, é seguido por consumidores.

Sua atuação na mídia, certamente, influencia a decisão de compra dos consumidores, conforme pesquisa realizada pelo Ministério do Meio Ambiente dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal (1992/1997), na qual oito em cada dez entrevistados declaram que aderem às idéias das organizações ecológicas. A decisão de compra varia dependendo do país, do setor e da indústria, na qual o consumidor está inserido (CASTRO et al, 1998).

No Brasil, a pesquisa acima citada informa que, em 1992, 11%, em 1997, 14% trocariam de produto se a empresa produtora não fosse ambientalmente correta. A pesquisa indica uma tendência de crescimento da conscientização ambiental do brasileiro, o que deve servir de alerta às empresas.

Outra pesquisa realizada pela agência de publicidade *Backer Spielvogel Bantes* informa que: nos USA, 67% trocariam de produto se a empresa produtora não fosse ambientalmente correta. O mesmo estudo mostrou que uma proporção maior de consumidores de outros países faria tal coisa: 90% na Alemanha; 84% na Itália e 82% na Espanha (CASTRO et al; 1998).

Em razão do cenário de pressões sociais realizadas por consumidores e ambientalistas, as empresas começaram a adotar programas de políticas sociais e ambientais. Algumas já estão usando as pressões sociais como estratégia, especialmente, na divulgação de relatórios socioambientais para evidenciar sua posição em relação a esses problemas.

Desta forma, as pressões sociais também funcionam como fator condutor das estratégias ambientais nas organizações.

e) Concorrência

Com o aumento gradual da conscientização ambiental em todo o planeta, algumas empresas implantaram programas de gestão ambiental.

Esta atitude vem crescendo no meio empresarial, pois o desenvolvimento da consciência ecológica em diferentes camadas e setores da sociedade mundial acaba por envolver também o setor empresarial. Naturalmente, não se pode

afirmar que todos os setores empresariais já se conscientizaram da importância da gestão responsável dos recursos naturais.

Algumas empresas, após terem implantado a gestão ambiental, tornaram esse fato público, passando a serem vistas de maneira vantajosa no mercado.

A concorrência foi afetada com isso, o que fez com que mais empresas adotassem processos de gestão ambiental, inclusive, sistemas de gestão ambiental (CASTRO et al, 1998). Conforme foi citado acima, pode-se concluir que a concorrência de maneira indireta tornou-se um fator que afeta as estratégias ambientais das empresas.

f) Redução de custos e diferenciação de produtos e serviços.

A gestão ambiental por meio da contínua melhoria de processos e redução de resíduos acaba por gerar redução de custos. A gestão ambiental, também, pode gerar diferenciação de produtos e serviços.

Diferenciação de produtos e serviços leva a ganhos de mercado, enquanto melhoria na eficiência de recursos e redução de riscos conduz a reduções de custos, o que pode ou não levar a ganhos de mercado (MILES ; COVIN, 2000). Assim, a melhoria com a diferenciação de produtos e serviços e a redução de custos podem contribuir para a ocupação, manutenção e/ou melhoria de uma posição de mercado.

Esta é a hipótese que se convencionou chamar de “ganha ganha”, ou seja, de que melhores desempenhos ambientais e econômicos podem ser aliados e não opostos. Esta é uma das hipóteses mais relevantes em gestão ambiental e estratégias proativas, geralmente, são alimentadas por elas.

Karagozoglu ; Lindell (2000) realizaram um trabalho visando a testar esta hipótese com base em entrevistas com 83 diretores de companhias americanas. Os autores concluíram que a hipótese “ganha ganha” é factível e que existe uma relação positiva entre inovação ambiental e vantagem competitiva e entre o desempenho ambiental, financeiro e competitivo das empresas. Por outro lado, o estudo também comprovou que uma superioridade geral no desempenho ambiental não conduz necessariamente a uma vantagem competitiva. Algumas vezes, práticas ambientalmente sadias podem aumentar o custo dos produtos ou

reduzir a expectativa da qualidade percebida pelos consumidores. A implicação disto é que, do ponto de vista da lucratividade, as empresas necessitam buscar um balanço entre medidas ambientais e expectativas do mercado.
Pelo exposto, a redução de custos e a diferenciação de produtos constituem importantes fatores no desenvolvimento das estratégias ambientais corporativas.

g) Liderança

Segundo Porter (1999), a gestão ambiental, muitas vezes, tem sido implantada nas empresas, porque seus lideres têm um alto nível de conscientização, além da visão de que a gestão ambiental também pode fazer parte das estratégias da empresa
O autor citado adiciona que, na realidade competitiva de hoje, a liderança exerce um papel extremamente importante. Os líderes acreditam na mudança e suas decisões possuem um caráter sistêmico, estando antenadas, tanto externa como internamente às empresas. Captam do mundo externo a real situação do meio ambiente e criam nas empresas que dirigem processos de gestão ambiental, com atitudes proativas em relação ao meio ambiente.
Muitos líderes, além de perceberem a necessidade de cuidar do meio ambiente, identificam também a oportunidade de transformá-lo em estratégia. Assim, cuidam do meio ambiente e trazem lucros às empresas.
Desta maneira, a liderança exerce um papel decisivo na adoção da gestão ambiental como estratégia.

h) Inovações.

Porter (1999), declara que as empresas não consideram as possibilidades estratégicas advindas do meio ambiente e não respondem à questão ambiental com inovações. A gestão do meio ambiente, adotando inovações, abre um leque de oportunidades, desde de que se tenha uma visão sistêmica e esteja aberto a mudanças contínuas. Porter (1999) adiciona ainda que o mundo dos negócios não é estático e tem uma relação de dependência com os consumidores.

Com o aumento da conscientização dos consumidores, as empresas são obrigadas a aderir à gestão ambiental. Esta adesão é problemática por estar intimamente ligada ao aumento de custos. No entanto, se as empresas, ao aderirem à gestão ambiental e às inovações puderem diminuir e não aumentar seus custos, obterão com isso vantagem competitiva. Desta maneira, a gestão ambiental pode tornar-se estratégica, desde que as inovações façam parte de seu processo.

2.3.4 Sistemas de gestão ambiental.

Hoje, sobretudo por serem atingidas em sua imagem, muitas empresas adotaram a gestão ambiental.

Segundo Moreira (2001), a maior parte delas apresenta um nível mínimo de gestão ambiental, geralmente, possui um departamento de meio ambiente, responsável pelo atendimento às exigências da legislação, indicação dos equipamentos ou dispositivos de controle ambiental apropriados à realidade da empresa e ao potencial de impactos.

Por outro lado, outras empresas com uma visão mais clara da situação do meio ambiente e da importância deste para seus negócios estão adotando sistemas de gestão ambiental.

Deve-se entender um sistema de gestão ambiental (SGA), como o conjunto de princípios, estratégias e diretrizes de ações e procedimentos para proteger a integridade dos meios físicos e bióticos, bem como a dos grupos sociais que deles dependem. Isso inclui, também, o monitoramento e o controle de elementos essenciais à qualidade de vida, em geral; e à salubridade humana, em especial. Suas atividades envolvem o monitoramento, o controle e a fiscalização do uso dos recursos naturais, bem como o processo de estudo, avaliação e eventual licenciamento de atividades, potencialmente, poluidoras. Envolve, também, a normalização de atividades, definição de parâmetros físicos, biológicos e químicos dos elementos naturais a serem monitorados, assim como os limites de sua exploração e/ou as condições de atendimento dos requerimentos ambientais, em geral.

As empresas, ao adotarem um SGA, acabam por adquirir uma visão estratégica do meio ambiente, deixando de agir apenas em função dos riscos e passando também a aproveitar as oportunidades.

Conforme Moreira (2001), a implantação do SGA proporciona o envolvimento da empresa como um todo, e a responsabilidade ambiental é disseminada a cada setor, ou seja, operacional, compras, projetos, administração serviços gerais, etc. Quando todos passam a perceber as questões ambientais sob a mesma ótica, as soluções criativas começam a surgir, explorando-se as oportunidades de aproveitamento de rejeitos, substituição de insumos, eliminação de perdas nos processos, reciclagem, redução do consumo de energia, utilização de combustíveis alternativos, mudanças tecnológicas, etc.

Desta maneira, a adoção de um SGA proporciona uma série de benefícios que são destacados abaixo:

- garantia de melhor desempenho ambiental;
- redução de desperdícios;
- prevenção de riscos;
- disseminação da responsabilidade sobre o problema ambiental para toda a empresa;
- homogeneização da forma de gerenciamento ambiental em toda a empresa, em especial, quando suas unidades são dispersas geograficamente;
- possibilidade de demonstrar consciência ambiental ao mercado nacional e internacional; (competitividade).
- boa reputação nos órgãos ambientais, na comunidade e ONG´s;
- possibilidade de obter financiamentos a taxas reduzidas;
- possibilidade de reduzir custos de seguro;
- benefícios intangíveis, tais como: a melhoria do gerenciamento em função da cultura sistêmica, da padronização dos processos, treinamento e capacitação de pessoal, rastreabilidade de informações técnicas, etc.

Algumas empresas já vêm adotando práticas conscientes, pensando no avanço futuro do valor que o meio ambiente assume para a sociedade. Assim, podem ser

citados alguns exemplos de empresas que descobriram oportunidades de negócios conscientes dos recursos naturais.

Muitas empresas, antes viam o investimento na questão ambiental como medidas que aumentavam o custo da fabricação, começam a descobrir que a gestão ambiental reduz custos e pode tornar a fábrica mais eficiente. Em média, de acordo com Faria (2000), um bom programa de gestão ambiental paga-se sozinho em um prazo de 10 a 15. Com o programa, a empresa economiza água, energia e matéria-prima.

A seguir, existem alguns exemplos de retorno de investimento e redução de custos, pautados na implantação do sistema de gestão ambiental (SGA), nas seguintes empresas, conforme Faria (2000):

- Bahia Sul – Produtora de Papel em Mucuri – BA, foi a primeira a obter certificação ISO14000 no Brasil. Atuando em um setor altamente poluente, investiu US$ 1.000.000 no projeto de implantação do SGA, levando três anos para implantá-lo. A economia anual após a certificação chega a US$ 920.000

- OPP – Química, produtora de resinas poliolefínicas, certificou quatro unidades em 1996 e em todas obteve ganhos suficientes para compensar o investimento de cerca de US$ 2.000.000, economizando água, energia, vapor e perda de matéria-prima.

- Copesul (Companhia Petroquímica do Sul), em processo de certificação em 1998, considera que o sistema de gestão ambiental proporciona: capacidade de operação a baixos custos e com altos rendimentos operacionais, avaliado, sobretudo, pelo menor consumo energético e de matéria-prima, com reciclagem e produção maximizada de seus principais produtos – o Eteno e o Propeno.

- Alpargatas – Santista Têxtil – unidade de Americana- SP, obteve a certificação pela implantação de sistema de gestão ambiental, segundo os

requisitos da norma ISO14001, em dezembro de 1997. Os trabalhos para a certificação demoraram cerca de dois anos. Foram investidos US$1.000.000 durante este processo e estima -se investimentos em torno de US$600.000 para melhorias constantes exigidas pelo sistema.

Os dirigentes das empresas acima afirmam que os investimentos retornam, gerando vantagens competitivas, além de preparar as empresas para as exigências cada vez maiores das leis ambientais.

- Cenibra (Celulose Nipo – Brasileira), localizada em Minas Gerais foi recomendada para receber a certificação pela norma ISO14001, em outubro de 1997. Durante o processo de implantação, investiu cerca de US$ 650.000. A empresa afirma que a adoção de práticas ambientalmente corretas levará a uma contínua redução de custos no processo produtivo.

- Volkswagem do Brasil, unidade de São Carlos, recebeu a certificação de conformidade com a Norma ISO14001, em março de 1998. Foi planejada desde sua concepção para atender todos os requisitos da legislação ambiental brasileira. Os responsáveis afirmam que o sistema de gestão ambiental integrado tem retorno garantido, não só no aspecto financeiro como no de qualidade de vida. A fábrica de São Carlos reduziu custos em consumo de água, energia e combustível.

Verifica-se, portanto, que os resultados positivos no sentido de atingir redução de custos por intermédio de sistemas de gestão ambiental são consideráveis e as vantagens competitivas adquiridas por este restrito grupo não podem ser desprezadas, pois estas representam estratégias em um setor que, como tudo indica, tende a crescer no Brasil.

A gestão ambiental, mais do que uma atitude politicamente correta, tornou-se uma indispensável vantagem competitiva. Os sistemas de gestão ambiental passaram a ser desenvolvidos com maior ênfase, quando grandes acidentes, como Bhopal, na Índia, e Exxon Valdez, no Alasca, causaram impactos ambientais de grandes proporções e acirraram ainda mais a mobilização da sociedade em prol da ecologia.

Hojda (1998) refere que todo desenvolvimento de normas voltadas ao sistema de gestão ambiental teve aspectos importantes, ao demonstrar que o correto estabelecimento da gestão ambiental, além de responder às exigências da comunidade mundial e do consumidor-cidadão, também, oferece às organizações vantagens competitivas matematicamente mensuráveis: redução de custos, em função da economia de recursos naturais e diminuição da geração de resíduos; possibilidades de conquistar mercados restritos, como os da União Européia; economia de recursos pertinentes a indenizações por responsabilidade civil; mais facilidade para obtenção de financiamentos nos organismos multilaterais de crédito, como o Banco Mundial (BID), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BIRD) e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e atendimento às legislações inerentes ao meio ambiente.

2.4 Contexto atual dos serviços de hotelaria

2.4.1 Impactos ambientais

O produto turístico é constituído por três serviços básicos: o transporte, a hospedagem e o atrativo, como lazer ou qualquer outra motivação para viagem. A hotelaria é, então, um dos fatores basilares do turismo, conforme figura abaixo.

Serviços básicos:
Transporte + **Hospedagem** + atrativo

Fonte: Petrocchi, 2002
Figura 6 - Turismo

Para Dias (2003), a hotelaria foi durante muito tempo considerada uma atividade econômica, limpa, não poluente e geradora de amplo leque de oportunidades. Entretanto, no momento, nota-se que a atividade hoteleira é causadora de vários impactos ambientais.

Para Ruschmann (2003), esses impactos surgem no processo de implantação da atividade hoteleira que deixa profundas cicatrizes na paisagem e, também, durante seu funcionamento quando gera poluentes.

Abreu (2001) adiciona que a hotelaria, em razão de seu grande crescimento em todo o planeta, já é responsável por uma parte significativa de impactos ambientais sofridos pela natureza, sobretudo nas regiões litorâneas. Seguem abaixo, os principais aspectos e impactos na operação de um hotel.

Quadro 1 - Aspectos e Impactos da Hotelaria

Atividade/Produto/Serviço	**Aspectos ambientais**	**Impactos ambientais**
Atividades de recepção	Consumo de energia elétrica Resíduo sólido doméstico	Esgotamento de recursos naturais Ocupação de aterros sanitários
Banheiros / Vestiários	Consumo de água e gás Efluentes orgânicos Resíduos alcalinos Resíduos sólidos domésticos	Esgotamento de recursos naturais Alteração de qualidade das águas Ocupação de aterros sanitários Ocupação de aterros sanitários
Cozinha	Consumo de gás Efluentes oleosos Resíduos sólidos domésticos	Esgotamento de recursos naturais Alteração da qualidade das águas Ocupação de aterros sanitários
Restaurante / bar	Consumo de energia elétrica Resíduos sólidos domésticos	Alteração da qualidade da água Ocupação de aterros sanitários
Operação Elevadores	Consumo de energia elétrica	Alteração de qualidade da água
Operação Ar Condicionado	Consumo de energia elétrica Emissões de CFC´s	Esgotamento de recursos naturais Ataque à camada de ozônio
Operação Aquecedor água	Consumo de gás Emissões de CO, NO	Esgotamento de recursos naturais Alteração qualidade do ar
Operação Equipamentos geral	Consumo energia elétrica	Esgotamento de recursos naturais
Operação Gerador Energia Elétrica	Consumo combustível Emissões de CO, NO	Esgotamento de recursos naturais Alteração da qualidade do ar
Armazenamento / Manuseio Produtos químicos perigosos	Derrame acidental	Contaminação solo ou água
Manutenção máquinas	Resíduos de óleos e graxa	Contaminação do solo ou da água
Limpeza caixa de gordura	Efluentes orgânicos (DBO)	Alteração da qualidade das águas
Serviços de lavanderia	Consumo água e gás Efluentes orgânicos (DBO) Resíduos Alcalinos graxos	Esgotamento de recursos naturais Alteração da qualidade das águas Alteração da qualidade das águas

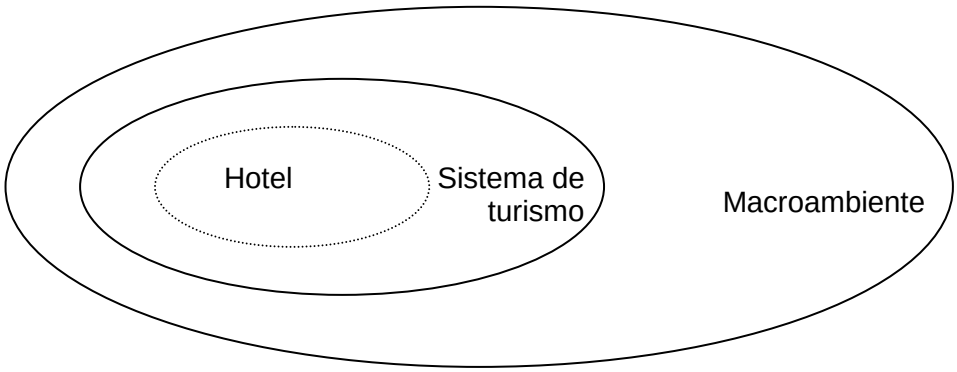
Fonte: Dias,(2003)

Esses impactos degradam a qualidade de vida dentro e no entorno dos hotéis, exigindo uma visão sistêmica do empreendedor hoteleiro.

2.4.2 - Visão Sistêmica dos serviços de hotelaria

A empresa hoteleira é a pessoa jurídica que explora ou administra meios de hospedagem e que tem em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira (EMBRATUR).

Conforme Petrocchi (2002), a hotelaria é um subsistema do sistema de turismo e, como tal interage com as demais partes e influencia, assim como é influenciado, pelo desempenho do todo. Por sua vez, o sistema de turismo está envolvido por outros sistemas maiores, em um meio ambiente em permanente processo de mutação e constituído por numerosos condicionantes sociais, políticos, culturais, tecnológicos, ambientais e econômicos, de acordo com figura abaixo:



Fonte: Petrocchi, (2002)
Figura 7 - Enfoque Sistêmico da Hotelaria

Além de avanços tecnológicos e de gestão, o hotel deixou de se caracterizar apenas como espaço destinado a hospedar pessoas, para também integrar-se a seu entorno e oferecer espaços multifuncionais, voltando-se, ainda, para eventos empresariais e acontecimentos sociais.

Assim, à hotelaria não basta se preocupar com os aspectos internos, mas também é necessário estar antenada com o sistema que a envolve. O hotel partilha do mesmo futuro do núcleo turístico em que se insere (Petrocchi,2002).

Haja vista que o empreendimento hoteleiro Costa do Saúipe, do Estado da Bahia, foi obrigado a rever suas atitudes socioambientais, justamente porque ameaçavam sua perenidade (ADEODATO;2005).

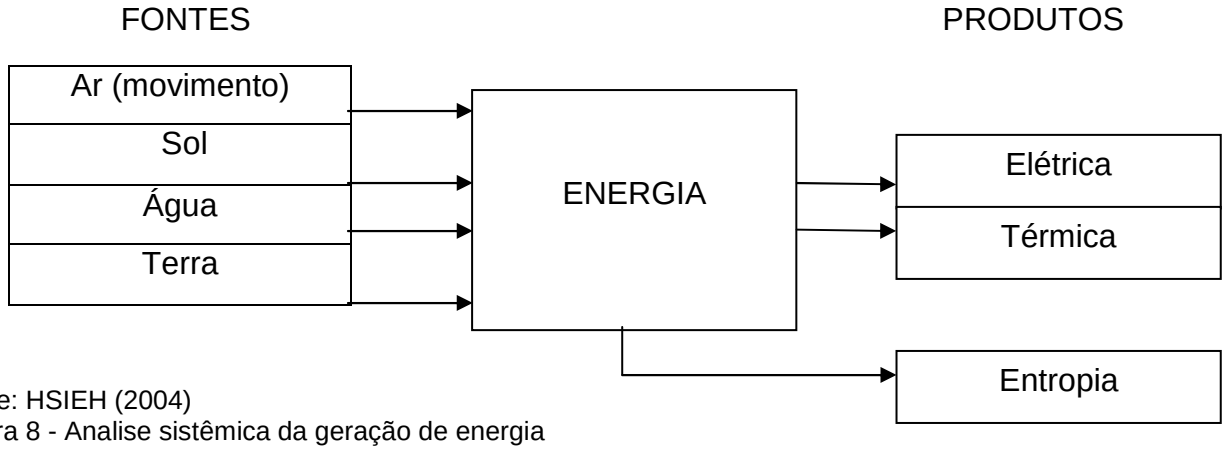
O meio de hospedagem, segundo (HSIEH, 2004) necessita consumir, direta ou indiretamente, recursos naturais para desenvolver seu funcionamento. Esses recursos podem ser classificados em:

a) Terra – são os materiais sólidos ou em outro estado físico provenientes da extração da terra;
b) Água – são todas as fontes de água na terra, sejam elas superficiais ou subterrâneas, desde que no estado liquido;
c) Ar – é o próprio ar e seus componentes gasosos.

Segundo Hsieh (2004), sob o ponto de vista sistêmico, a operação de um meio de hospedagem consome os seguintes recursos naturais:

a) Energia – a energia consumida no meio de hospedagem é elétrica e térmica. A energia elétrica, normalmente, é fornecida pela rede pública e gerada por usinas hidroelétricas (água), usinas termoelétricas (terra) ou usinas nucleares (terra). No caso do empreendimento estar localizado em uma área, onde não haja abastecimento de energia por rede pública, a energia elétrica é, usualmente, gerada por meio de geradores a diesel ou gasolina (terra).

   A energia térmica é, geralmente, obtida pela energia elétrica no caso do aquecimento da água do chuveiro, da queima do gás liquefeito de petróleo (terra) para o preparo da comida, ou ainda, do óleo combustível (terra) para a queima nas caldeiras.



Fonte: HSIEH (2004)
Figura 8 - Analise sistêmica da geração de energia

A energia elétrica é utilizada para iluminação, energização das máquinas e equipamentos, enquanto a térmica é usada para aquecimento da água, do

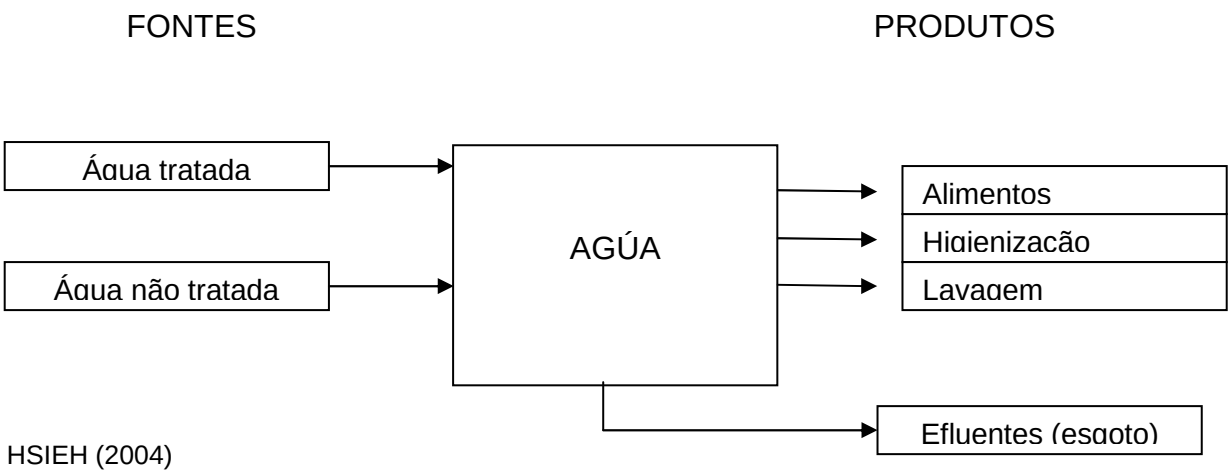
ambiente e preparo dos alimentos. A energia térmica também é utilizada na área de lazer, como a sauna e a piscina térmica.

A primeira lei da termodinâmica menciona que não existe criação nem destruição da energia, toda a energia é transformada em trabalho ou em algum outro tipo de energia. Mas, a segunda lei enuncia que a energia pode se transformar em entropia, que é em forma de calor que não será mais transformada.

O uso sustentável de energia em um meio de hospedagem deveria considerar:

- Geradores alternativos de fontes renováveis. O sol é uma fonte, dita inesgotável, de energia que pode ser aproveitada para aquecimento de água e para geração de energia elétrica. Outro recurso é o gerador eólico que transforma a energia cinética do vento em energia elétrica.
- O tipo de construção e posicionamento do prédio para um melhor aproveitamento natural e da corrente de vento, economizando o uso de energia para eliminação ou aclimatação do ambiente interno.
- A co-geração e um bom isolamento térmico minimizam a geração de entropia, otimizando o consumo da energia térmica produzida.

b) Água - a água é um recurso natural que é usado para abastecimento do meio de hospedagem por meio da rede pública. Alguns hotéis ou pousadas utilizam poços artesianos para redução de custos ou por que o meio de hospedagem está instalado em um local não servido por rede pública.



Fonte: HSIEH (2004)
Figura 9 - Analise sistêmica da utilização da água

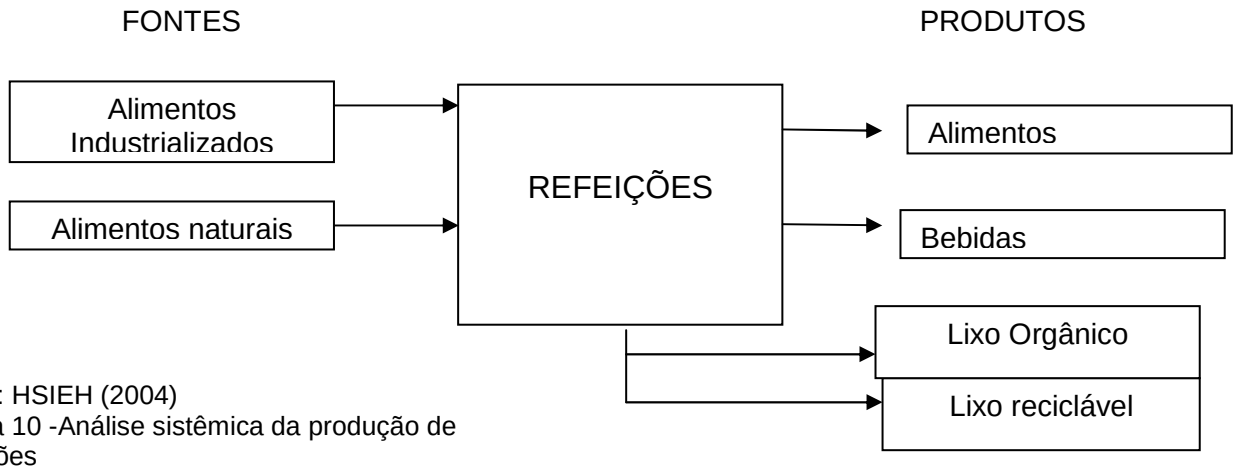
A água possui inúmeras aplicações nos meios de hospedagem. É utilizada no preparo das refeições e bebidas, para higienização pessoal do hóspede, na

lavagem de utensílios, roupas e ambientes; e, além disso, no uso das áreas de lazer, como a piscina.

O uso sustentável da água nos meios de hospedagem poderia considerar:

- Fontes alternativas de água, como o uso da água da chuva;
- O reuso da água como, por exemplo, a utilização da água das pias do banheiro e do chuveiro para irrigação subterrânea dos jardins;
- Reciclagem da água com um sistema de tratamento de esgoto ou pelo uso de equipamentos compactos de tratamentos com resultados de até 96% de remoção de demanda biológica de oxigênio (DBO). É também possível reciclar parcialmente a água da lavanderia, aproveitando o descarte da água do último ciclo para ser novamente utilizada no primeiro ciclo da próxima lavagem;
- Eliminação do desperdício pelo uso de equipamentos redutores, como as torneiras automáticas ou com sensores de presença e otimização do uso da água por intermédio de aeradores instalados em torneiras e pias e no uso de vasos sanitários econômicos;

c) Alimentos - os alimentos são considerados como recursos naturais, embora alguns tenham sido industrializados previamente e sendo utilizados no preparo das refeições dos hóspedes. O uso de alimentos industrializados facilita o preparo da comida em razão de seu beneficiamento prévio que higieniza e uniformiza o alimento. Entretanto, esse alimento vem acondicionado em embalagem que, posteriormente, transforma-se em lixo.

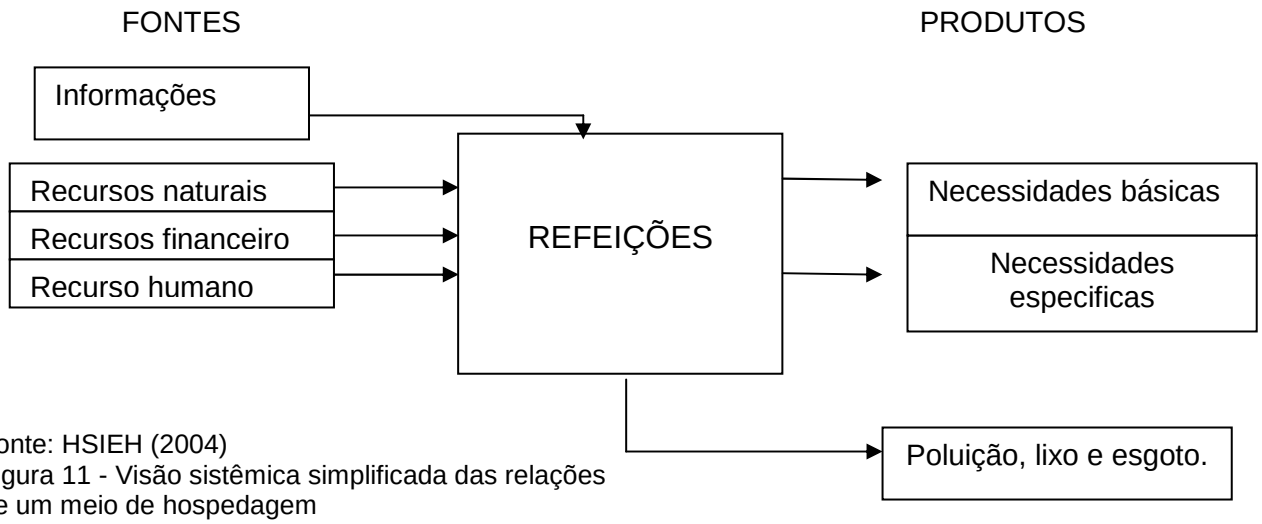


Fonte: HSIEH (2004)
Figura 10 -Análise sistêmica da produção de refeições

O uso sustentável dos alimentos deveria considerar:

- A maior utilização de alimentos in natura, sem comprometimento do bom andamento do preparo das refeições;
- O reaproveitamento das partes que, normalmente, são desperdiçadas, como as cascas das frutas para preparo de doces e sucos;
- O aproveitamento dos resíduos orgânicos em compostagem (in situ ou terceirizado) para produção de húmus;
- O aproveitamento do óleo de cozinha usado para a produção de outros produtos, tais como: sabão (in situ ou terceirizado);
- Coleta seletiva do lixo industrializado para uma posterior reciclagem;

Além destes recursos naturais, os meios de hospedagens utilizam outros tipos de recursos como: financeiros, humanos, industrializados e informações que são necessários na realização das atividades hoteleiras. O objetivo final da operação de um meio de hospedagem é atender o hóspede nas suas necessidades básicas, compostas pela alimentação, higienização, descanso, segurança e satisfazer seus anseios específicos (como, por exemplo, realizar negócios, descansar, lazer, etc,), obtendo, por conseqüência, os resultados financeiros almejados.



Fonte: HSIEH (2004)
Figura 11 - Visão sistêmica simplificada das relações de um meio de hospedagem

Assim, a atividade hoteleira pode ser sistematicamente comparada a outros tipos de indústria. Mas, em relação a outros tipos de indústrias, as operações dos meios de hospedagens apresentam individualmente baixo impacto ambiental, pois são pouco poluentes e consomem relativamente poucos recursos não renováveis. Entretanto, o somatório dos impactos individuais de todos esses empreendimentos tem um efeito global significativo (KIRK, 1995).

O grande benefício do uso da teoria dos sistemas é poder analisar a operação desenvolvida pelo meio de hospedagem, claramente, visualizando quais são os recursos utilizados e quais são os produtos (desejados ou não) desenvolvidos pelo empreendimento. Dessa forma, pode ser estudada uma maneira mais sustentável para realizar a atividade hoteleira, alcançando o mesmo resultado, ou seja, diminuindo os impactos ambientais com possíveis reduções de custo sem comprometer a satisfação das necessidades do hóspede.

Há mais de uma década, as grandes redes internacionais de hotéis demonstram sua preocupação ambiental introduzindo planos de contingência para minimizar o impacto de suas operações.

Em 1998, o grupo Accor lançou seu guia Hotels Enviroment Charter para mais de 1.500 hotéis do grupo localizados no Europa. No ano seguinte, o guia foi lançado no Brasil, na Austrália, na Indonésia, na Nova Zelândia e no Egito. (GREEN HOTELIER, 2002).

Esta cartilha sugere procedimentos para evitar desperdícios e fornece indicadores de consumo de energia e água ideais para cada tipo de categoria de hotel. Igualmente ao grupo Accor, a rede Intercontinental distribuiu a seus hotéis o relatório Inter-Continental Hotels and Resorts Environmental Review, mostrando os resultados atingidos pelo programas ambientais e propondo, também, indicadores ideais de consumo de água e energia elétrica, bem como sugerindo boas práticas para redução de desperdícios.

Independente do tamanho e do porte do meio de hospedagem, qualquer um pode ser administrado sob a perspectiva da preservação ambiental e redução de custos. As boas práticas recomendam a utilização do consumo dos recursos naturais e minimização do descarte de lixo, efluentes líquidos e gasosos, sem afetar o atendimento das necessidades do hóspede e de sua satisfação.

O resultado destas práticas afeta positivamente os ecossistemas vizinhos e aqueles que se inter- relacionam com o meio de hospedagem por meio do melhor aproveitamento da troca de material e energia entre eles; mas também pelas informações divulgadas aos funcionários que acabam influindo e modificando os hábitos de suas casas. Este é um exemplo em que o ecossistema participa de maneira harmônica com os ecossistemas naturais alterando, mas não rompendo, o equilíbrio dinâmico que existe na rede das relações.

Conclui-se que a gestão hoteleira deve ser sistêmica, ou seja, deve considerar não apenas o hotel mas também seu entorno.

Esta gestão, segundo Ricci (2002), para que o hotel seja perene, deverá ter uma gestão sustentável, ou seja, que, além de preocupações econômicas tenha também preocupações sociais e ambientais.

2.4.3 - Gestão sustentável do turismo e dos serviços de hotelaria

A sustentabilidade está apoiada em um tripé formado pelos fatores sociais, ambientais e econômicos. O respeito pelo meio ambiente, a eficiência econômica e a eqüidade social são os três critérios que devem ser tratados simultaneamente em qualquer projeto de desenvolvimento sustentável.

Em termos práticos, segundo Scharf (2004) pode-se descrever como sustentável uma empresa com perspectivas concretas de prosseguir sua atividade por muito tempo, cujos riscos sejam minimizados e cuja relação com a sociedade seja amistosa.

Pela primeira vez na história da humanidade, um conceito que tenta dar uma resposta integral aos problemas de desenvolvimento, de ecologia, de pobreza e distribuição das riquezas e das sociedades civis, está sendo aceito por todas as correntes políticas, éticas e geográficas.

Para prevenir os impactos ambientais do turismo, a degradação dos recursos e a restrição de seu ciclo de vida, os esforços devem ser concentrados em um desenvolvimento sustentável não apenas do patrimônio natural, mas também dos produtos que se estruturam sobre todos os atrativos e equipamentos turísticos.

A hotelaria aparece como sendo um desses equipamentos turísticos. Esta última, vista de uma maneira sistêmica, influi em seu entorno em termos sociais

econômicos e ambientais. Portanto, a hotelaria precisa ser administrada de maneira sustentável.

Em função disso, os hotéis estão começando a trazer a gestão ambiental para o dia-a-dia de seus negócios, pois utilizam os recursos naturais, energia, água e outros materiais que estão sob ameaça crescente (GONÇALVES, 2004).

2.4.4 Gestão ambiental em serviços de hotelaria

A hotelaria é uma das atividades humanas que produzem impactos ambientais, em razão desses impactos, o segmento hoteleiro mundial começou a incluir em suas operações a gestão ambiental, porém, com enfoque na redução de custos e desperdícios.

Os hotéis europeus, desde os anos de1980, têm usado, para minimizar o uso de recursos naturais, tais como: energia e água. Uma boa razão para isto mais que uma conscientização ecológica vêm sendo os altos custos de energia e água praticados no velho mundo.Os hotéis asiáticos, também, têm sido exemplos de organizações com preocupação ambiental. Muitos hotéis no Japão, China e Coréia têm implementado programas de boas práticas ambientais, com forte enfoque na redução de desperdícios e reaproveitamento de materiais. A AHMA – *American Hotel and Motel Association*, a mais importante entidade americana na hotelaria tem incentivado seus associados a praticarem programas de gestão nos EUA. No Reino Unido, a IHEI – *International Hotel and Environmental initiative* – uma organização mantida pelo príncipe Charles dedica-se ao trabalho de desenvolver em hotéis programas básicos de redução de desperdícios e de uso de recursos naturais. Muitas entidades com este mesmo fim têm nascido nos últimos anos.

No Brasil, em 1999, a ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis trouxe um programa chamado Hóspedes da Natureza baseado no modelo IHEI do Reino Unido. Em 2004, o Instituto de Hospitalidade criou o Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS).

Seguindo o caminho de diversos hotéis na Europa e na Ásia, o segmento hoteleiro brasileiro começou também a implantar a ISO14000 (RICCI, 2002). Por ser um sistema de gestão completo, inclusive, com tratamento detalhado de todas

as legislações aplicáveis, a ISO14001 permite para o hotel criar um mecanismo de gerenciamento de resultado mais sólido e eficaz, o que a difere dos outros programas de gestão ambiental mais simples. Por ser um sistema e abranger o todo, acaba além da parte ambiental abrangendo, também, as partes sociais e econômicas e, também, as influências entre as partes.

Os hotéis europeus que têm implantado gestão ambiental são motivados pela redução de custos e valorização da imagem (INSTITUTO DE HOSPITALIDADE, 2004).

Na Europa, segundo pesquisa do Instituto de Hospitalidade (2004), a gestão ambiental pode ser estratégica, pois o público é sensível a processos organizacionais que envolvem gestão ambiental. Desta forma, por intermédio de processos, os hotéis conseguem passar uma melhoria de imagem aos consumidores, o que torna a gestão ambiental estratégica.

No Brasil, em relação à possibilidade da gestão ambiental ser estratégica, pode-se considerar como sendo um processo em evolução, mas esta possibilidade ainda é muito pequena, em razão do público brasileiro ter um baixo nível de conscientização ambiental e não ser sensível a práticas de gestão ambiental. Desta maneira, os ganhos com a implantação da gestão ambiental dos hotéis brasileiros estão restritos no momento à redução de custos. A hotelaria brasileira só terá ganhos de competitividade com a gestão ambiental, quando seu hóspede vier de outros países, sobretudo, da Europa.

2.4.4.1 - Sistemas de gestão ambiental em serviços de hotelaria

Há uma série de programas, projetos e sistemas de gestão ambiental sendo implantados pela hotelaria brasileira. Ressalta-se que ainda não se tem um grande número de unidades hoteleiras, utilizando-os

A pesquisa bibliográfica e entrevistas realizadas com profissionais do setor apontam a existência de cinco principais:

- Programa de responsabilidade ambiental – Hóspedes da Natureza (ABIH)

- Sistema ambiental de produção mais limpa (P+L);
- Sistema ambiental autônomo: sistema ambiental projeto ecologia Accor;
- Sistema de gestão ambiental série ISO14000.
- Programa de certificação em turismo sustentável (PCTS)- Instituto de hospitalidade.

a) Programa de responsabilidade ambiental “Hóspede da Natureza” (ABIH)

Nas últimas décadas, com especial destaque para os anos de 1990, a indústria turística brasileira teve um significativo crescimento, que ocorreu de uma forma desordenada, não planejada, adaptando-se de forma possível à demanda de mercado. Os danos causados pela implantação e manutenção de empreendimentos turísticos para atender à demanda, sem o correspondente planejamento de infra-estrutura ambiental e social, repercutem não apenas no meio ambiente, mas também na comunidade do entorno e na própria atividade do local como destino turístico.

Considerando esse novo cenário, a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis/ ABIH-NAC, representante do segmento hoteleiro no Brasil, assumiu a responsabilidade de fomentar a gestão socioambiental no parque hoteleiro brasileiro. Esta atitude justifica-se, pois é a associação que interage de forma contínua e permanente com a comunidade, parceiros, fornecedores, funcionários e hóspedes, tornando-se, assim, um perfeito agente multiplicador. Assim sendo, no ano de 1999, a ABIH adquiriu os direitos de tradução e adaptação à realidade brasileira do *Environmental Action Pack*, um manual prático de adequação ambiental produzido pela *International Hotel Environment Initiative* 2/IHEI, com sede em Londres. Nesse mesmo ano, fundamentado no contato internacional foi criado no Brasil o Programa de Responsabilidade Ambiental “Hóspedes da Natureza”/PHN.

Após um ano do início do programa, o reconhecimento das especificidades necessárias de adaptação de um programa europeu à realidade brasileira permitiu um amadurecimento da idéia inicial. Em abril de 2002, a ABIH firmou contrato como o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade/ IBQPPR com o objetivo de fortalecer a implementação do programa no Brasil. Esta nova parceria,

assim com a experiência obtida após um ano de trabalho, possibilitou uma excelente oportunidade para que o PHN fosse reestruturado. As modificações realizadas no programa original tiveram como objetivo, além de uma melhor adequação à realidade brasileira, proporcionar uma maior flexibilidade que favorecerá a adesão de novos empreendedores.

No ano de 2005, o site da ABIH informa que o programa está novamente sendo reestruturado. Assim, os empreendimentos que alcançaram os requisitos do MPGA (Manual de Programas de Gestão Ambiental: Ações Práticas para Beneficiar seu Hotel e o Meio Ambiente) receberão o selo ABIH de Responsabilidade Ambiental - Hóspedes da Natureza.

Abaixo são ressaltados quatro hotéis de Foz do Iguaçu que são destaques no programa:

- Albergue da Juventude Paudimar.

O Albergue realiza reuniões periódicas de conscientização com as equipes de funcionários, em que são apresentadas propostas de ações ambientais, sendo também verificado o desempenho das ações já implantadas. A comunicação com os funcionários e hóspedes é freqüente, por meio de painéis e lembretes espalhados por todo o albergue. A separação do lixo já é uma realidade, os resíduos orgânicos são destinados a alimentação de suínos, os recicláveis são comercializados localmente e os resíduos de podas de árvores e corte de grama são utilizados para adubação dos jardins. Uma pequena horta de temperos, livre de agrotóxicos, foi implantada em caráter experimental. A idéia é expandir a área para o cultivo de verduras e legumes. Lâmpadas incandescentes foram substituídas por eletrônicas compactas e o sistema de iluminação externa dos pátios e jardins foi modificado, introduzindo chaves de comando setorizadas. O Albergue Paudimar solicitou ao IBAMA e ao Instituto Ambiental do Paraná (IAP) a catalogação das árvores existentes, o que permite aos hóspedes o conhecimento da flora local.

- Mabu Thermas e Resorts

  Um comitê ambiental foi criado com a participação de funcionários dos diversos setores do hotel. Este comitê tem realizado, entre outras atividades, a sensibilização, conscientização e capacitação dos funcionários, além de visitas técnicas a empresas que já desenvolvem um plano de ações ambientais. O hotel já adota o procedimento de troca de toalhas sob demanda do hóspede (as toalhas e os lençóis não são trocados diariamente, mas, conforme a autorização dos hóspedes) com sucesso. É importante destacar que o hotel mantém um apartamento-modelo, destinado exclusivamente à realização de testes, antes de serem adotadas quaisquer medidas de adequação ambiental.

- Hotel Continental Inn

  O hotel desenvolveu rotinas de orientação aos funcionários quanto à redução do consumo de água, energia elétrica e geração de resíduos sólidos. Folhetos informativos sobre as ações ambientais praticadas no hotel são distribuídos aos hóspedes que também podem participar do processo, apresentando sugestões. Anualmente, o estabelecimento promove uma gincana ecológica com a participação de funcionários e familiares.

- Recanto Park Hotel

  As ações de adequação ambiental são definidas e priorizadas com a participação direta dos funcionários de cada setor do hotel que estabelecem metas e prazos. Um plano de ação ambiental foi desenvolvido contemplando 16 ações priorizadas para o período de um ano. O hotel mantém o registro de consumo dos produtos tóxicos que, gradativamente, vêm sendo substituídos por produtos menos nocivos à saúde e ao meio ambiente. O hotel reduziu em torno de 20% a troca de toalhas e lençóis baseada na adoção do procedimento de troca sob demanda do hóspede.

b) Sistema Ambiental de Produção mais Limpa (P+L)

Programa criado pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUNA), que pode ser definido, como a aplicação continuada de uma estratégia ambiental preventiva e integrada aos processos, produtos e serviços a fim de aumentar a eficiência e reduzir os riscos aos homens e ao meio ambiente.
Segundo trabalho desenvolvido por Abreu (2001), o sistema ambiental de produção mais limpa foi implantado com sucesso em um empreendimento hoteleiro denominado Praia do Forte EcoResort, situado na Vila Praia do Forte, no município de Mata de São João, no litoral Norte da Bahia. A implantação teve como base a adoção das seguintes medidas: relacionadas ao controle da geração de resíduos e eliminação de produtos danosos ao meio ambiente e aquelas relacionadas ao controle do desperdício de água e energia usadas no empreendimento.

c) Sistema Ambiental Autônomo: Sistema Ambiental Projeto Ecologia Accor

Consideram-se como autônomos os sistemas ambientais específicos, que foram, especialmente, desenvolvidos por alguns hotéis ou redes visando ao gerenciamento do consumo de água e energia, de reciclagem ou abrangendo objetivos mais amplos. Um dos exemplos mais relevantes desse tipo de sistema ambiental é o caso da rede Accor e seu Projeto Ecologia – Carta Ambiental, conforme os engenheiros de implantação da hotelaria Accor, a data de início do projeto ecologia foi dezembro de 1999, com a implantação da Carta Ambiental em 120 unidades da rede. A implantação dos 15 itens da Carta Ambiental nos Hotéis Accor é efetuada pelos chamados comitês de ecologia, compostos por gerentes e supervisores ecológicos que representam todas as marcas da rede (Íbis, Mercure, Sofitel, Novotel e Pathernon); além disso, são realizados diversos encontros anuais visando à sensibilização ambiental de todos os colaboradores e demais interessados no projeto.
Como exemplo do sucesso alcançado pelo projeto ecologia na rede Accor Brasil, pode-se citar a implantação da Carta Ambiental nas seis unidades da Marca Sofitel. A meta almejada pelas unidades Sofitel é reciclar 15% de todo o lixo que

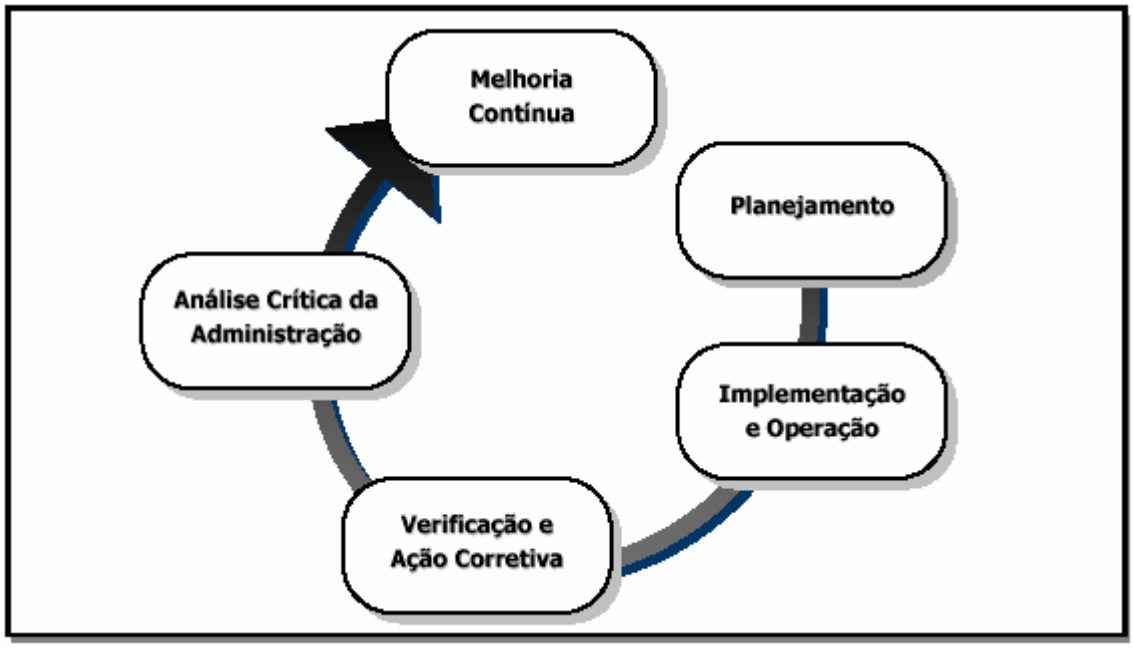
produz diariamente, reduzir em 15% o consumo de água e, em 20%, o consumo de energia. Além disso, cabe à cada unidade plantar uma árvore nativa da região por ano, promover, no mínimo, duas palestras de conscientização e buscar parcerias com, pelo menos, uma entidade que tenha programas voltados à educação e conservação ambiental. As unidades da marca Sofitel até junho de 2001 foram responsáveis por 128 toneladas de lixo recolhidas e recicladas, no total de 250 toneladas geradas por toda a hotelaria Accor, composta por cerca de 120 hotéis no Brasil.

d) Sistema de gestão ambiental série ISO14000.

A Organização Internacional de Normalização (ISO) começou a desenvolver as normas voluntárias para gestão ambiental da série ISO14000 em 1991. A primeira versão dessas normas foi publicada em 1996, a segunda e atual versão, em 2004. Sua finalidade é equilibrar a proteção ambiental e a prevenção da poluição com as necessidades socioeconômicas.

As normas relativas aos sistemas de gestão produzidas pela ISO foram traduzidas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e integram o conjunto de normas desta instituição. São elas: A NBR ISO14001: 2004 – Sistema de Gestão Ambiental: especificações e diretrizes para uso e NBRISO14004: 2004 – Sistemas de Gestão Ambiental: diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio. Estas normas são voluntárias e podem ser aplicadas em qualquer organização independente de seu porte ou do setor de atuação. A NBR14004 fornece elementos para a empresa criar e aperfeiçoar seu SGA e a NBR ISO14001 encerra os requisitos que podem ser objetivamente auditados para fins de certificação, registro ou autodeclaração.

A figura abaixo apresenta o modelo de SGA da Família ISO14000 que se baseia no ciclo PDCA.



Fonte: Adaptado do PCTS, (2004)
Figura 12 – Esquema do Ciclo PDCA

Para efeito de certificação, a organização deve estabelecer e manter um SGA de acordo com os requisitos descritos na Seção 4 da norma ISO14001:2004. Ela não estabelece requisitos absolutos ao desempenho ambiental, além do comprometimento expresso na política ambiental de atender à legislação e aos regulamentos aplicáveis e de promover a melhoria contínua. Daí, porque organizações com atividades similares e desempenho ambiental diferente podem atender a seus requisitos.

Abaixo segue a especificação do requisito 4:

4 Requisitos do sistema de gestão ambiental
4.1 Requisitos gerais
4.2 Políticas ambientais
4.3 Planejamento
4.4 Implementação e operação
4.5 Verificação
4.6 Análise pela administração

Na indústria hoteleira, segundo informações da Revista do Meio Ambiente Industrial, que possui o maior arquivo sobre as empresas que implantaram a ISO14000, a norma foi implantada nos hotéis abaixo, no Brasil.

- Grande Hotel São Pedro – Hotel Escola SENAC
- Juquehy Praia Hotel Ltda
- Companhia Tropical de Hotéis – Hotel Trópicos de Cataratas
- Companhia Thermas do Rio Quente
- Preference Servs. Adm. de Condomínio e Hotelaria Ltda

Em contato com os hotéis citado, o autor identificou que Thermas do Rio Quente, ao implantar a ISO14000, teve como objetivo principal a melhoria da imagem. O hotel obteve redução de custos, melhores condições ambientais e, também, implantou projetos sociais.
No restante dos hotéis, a ISO14000 foi implantada em razão da liderança possuir alto compromisso com a conservação dos recursos naturais. Estes também obtiveram redução de custos e melhores condições ambientais. O Grande Hotel São Pedro – Hotel Escola SENAC e o Juquehy Praia Hotel Ltda, também, implantaram projetos sociais

e) Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS) - Instituto de Hospitalidade

Programa de Certificação em Turismo Sustentável é uma iniciativa de abrangência nacional, liderada pelo Instituto de Hospitalidade – IH, em parceria com o Conselho Brasileiro de Turismo Sustentável – CBTS. Este programa tem apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID e da Agência de Promoção de Exportações do Brasil – APEX Brasil.
O PCTS visa a aprimorar a qualidade e a competitividade das pequenas e médias empresas (PME) de turismo e a estimular seu desempenho nas áreas econômica, ambiental, cultural e social. Assim, contribui para o desenvolvimento sustentável do País e para melhoria da imagem do destino Brasil no exterior.

Resumidamente, os componentes do programa consistem em:

- desenvolvimento de normas para meios de hospedagem;
- desenvolvimento do processo de certificação, segundo essas normas;
- Implementação de um mecanismo de assistência técnica para as MPE- pequenas e médias empresas, que inclui:

  - O desenvolvimento e publicação de manuais de boas práticas para o turismo sustentável e sua disseminação.
  - A formação de multiplicadores (consultores) que apoiaram as MPE a implantar os requisitos da norma
  - Um mecanismo de apoio à implementação em uma amostra piloto de empresas, para se avaliar a eficácia das normas e do processo de certificação.
  - A disseminação de boas práticas.

- desenvolvimento de ações de promoção e marketing do programa e das empresas que a ele aderirem em âmbito nacional e internacional.

Neste programa, foi desenvolvida a norma Meios de Hospedagem – Requisitos para a Sustentabilidade. Em 2005, já existe um projeto-piloto de implantação da norma em 15 hotéis de Itacaré-BA.

2.4.5 - Mercado de hotelaria

2.4.5.1- Mercado brasileiro dos serviços de hotelaria e suas estratégias

Conforme dados históricos, a hotelaria no Brasil teve origem nas hospedarias pertencentes aos portugueses, sendo a maior parte delas localizadas na moradia dos proprietários. As primeiras instalações hoteleiras foram fortemente influenciadas pelos modelos europeus e, posteriormente, norte-americanos.

O primeiro hotel de classe internacional foi inaugurado em 1816, no Rio de Janeiro, porém uma idéia restrita da expansão da hotelaria brasileira começou a

partir de meados do século XIX, quando as principais cidades ganharam elegantes hotéis.

A instalação dos grandes hotéis nas capitais e nas estâncias hidrominerais aconteceu no século XX a partir da década de 1930, e o principal apelo de ocupação era promovido pelos cassinos que funcionavam nos estabelecimentos. Todavia, só após a Segunda Grande Guerra Mundial houve uma verdadeira expansão da hotelaria no Brasil. Foi, também, no período pós-guerra que os hotéis enfrentaram sua primeira crise em função da proibição dos cassinos e dos jogos de azar no Brasil. Os hotéis vinculados a esses atrativos fecharam suas portas.

Mais tarde, em 1966, foi criada a EMBRATUR e com sua instalação criaram-se incentivos fiscais para a implantação de hotéis, iniciando uma era de avanço sobretudo na construção de empreendimentos de luxo, fato que se estenderia pela década de 1970. Exemplo do avanço mencionado é o caso das Redes de Hotéis Othon e Luxor (redes nacionais) e da chegada de redes internacionais como a Hilton (Raio X Hotelaria Brasileira, 2003).

Após a década de 1970, houve um período de estagnação no setor, inclusive com degradação de boa parte dos hotéis existentes, quando, conforme Souza (2001), a falta de uma infra-estrutura adequada aos padrões internacionais refletiu no declínio da demanda turística. Aliada a esta situação da demanda turística, o cenário político-econômico, bem como o despreparo de parte dos investidores e das empresas familiares responsáveis pela gestão dos hotéis também contribuíram para a estagnação do setor, marcando o segundo momento de crise da hotelaria brasileira.

Na década de 1980 em resposta à situação de estagnação da indústria hoteleira, surgiram os primeiros apart-hotéis ou flat services, um produto desenvolvido para atender à realidade do mercado, oferecendo ao setor de construção a oportunidade de um novo negócio seguro e viável, sobretudo aos pequenos e médios investidores (Raio X Da Hotelaria Brasileira, 2003).

Contudo, foi após a implementação do Plano Real que o setor ganhou verdadeiro fôlego, ocorrendo a retomada dos investimentos privados, motivados por uma nova realidade macroeconômica. As redes estrangeiras aumentaram seus investimentos no País por meio de construções e aquisições de hotéis já

existentes, e, em quatro anos, praticamente, duplicaram o número de empreendimentos filiados a elas.

No cenário do século XXI, tem-se a indústria hoteleira em franca ascensão e seu deslocamento para o Nordeste brasileiro, com grandes investimentos na construção de resorts no litoral da Bahia e de Pernambuco e uma grande concentração de hotéis instalados nas principais capitais das regiões Sul e Sudeste.

A nova linha de hotéis econômicos e supereconômicos propagando-se com vistas ao turismo de negócio. Decorrente dessa ascensão, projeta-se até 2007 um crescimento na ordem de 3% a 4% ao ano, e investimentos em novos empreendimentos acima de dois bilhões de reais (ABIH,2005).

Entretanto, a taxa de ocupação média dos estabelecimentos demonstrou queda nos últimos anos e a concorrência tornou-se cada vez mais acirrada. Para alguns, grandes possibilidades de negócios e, para outros, o início da terceira crise na hotelaria brasileira.

Diante deste cenário, a visibilidade da gestão estratégica é fator decisivo para o futuro da indústria hoteleira nacional.

Para se perceber a visibilidade estratégica, é necessário em primeiro lugar ter-se os conceitos básicos em que a hotelaria compete no novo mercado globalizado. Estes conceitos básicos, segundo Petrocchi (2002), devem estar ligados com a relação entre hóspede e hotel, ou seja, devem ser percebidos como valor pelo hóspede.

Segundo ABIH (2005) estes conceitos básicos são: localização, estrutura e gestão.

A localização não se discute, continua sendo o fator principal para o êxito do negócio hoteleiro. Quanto à estrutura, fala-se em serviços e produtos colocados à venda dentro dos diferentes estabelecimentos de hospedagem, onde os valores agregados e os detalhes vão fazer a diferença entre um hotel e o outro. Já o conceito gestão, passou a ser, quem sabe, o mais importante dos três para este século, visto que o sucesso do empreendimento depende do grau de conhecimento de seu gestor sobre tecnologia, relacionamento humano e habilidades conceituais. Deve ter visão sobre a empresa, em seu conjunto e em sua relação com o meio, além de competência para traçar os rumos do negócio,

detectar as necessidades de mudanças e implantá-las para manter o hotel sempre competitivo.

2.4.5.2 Tendências dos serviços de hotelaria.

Abaixo são apresentadas algumas conclusões que influenciarão as estratégias do mercado hoteleiro brasileiro (RAIO X DA HOTELARIA, 2004).

• De forma geral, a indústria hoteleira nacional necessita de estratégias competitivas. O crescimento do setor, por intermédio do aporte de investimento das redes estrangeiras no País, deve gerar desconforto nas redes nacionais, sobretudo pela falta de estratégias para estabelecer vantagens competitivas que as diferenciem da concorrência. Existe a tendência de redução de preços das tarifas de hospedagem que podem configurar um mercado predatório nos grandes centros;

• Sob o aspecto de competitividade, a maior parte das redes hoteleiras adota a estratégia de custos e qualidade. O fato deve ter grande impacto na formação de duas linhas típicas de hotéis: a) econômicos e supereconômicos – voltados à estratégia de custos; b) hotéis de luxo e resorts sofisticados – voltados à estratégia de qualidade e encantamento do hóspede. A linha de hotéis de três e quatro estrelas deve sofrer impactos na queda das taxas de ocupação pela falta de diferencial competitivo, sob o ponto de vista do consumidor e pela concorrência direta com os flats;

• A procura de modelos para a gestão da qualidade com foco em resultados deve ser uma alternativa, como diferencial de competitividade, melhorando a capacidade dos hotéis para gerir a eficiência e a eficácia de seus processos principais. A ISO 14000 (Gestão Ambiental) e a SA 8000 (Responsabilidade Social) devem ser tendências para os hotéis de luxo e resorts que buscam o turista estrangeiro;

• O turista de negócios continua sendo o principal cliente da hotelaria nacional. Ao longo do tempo, algumas ações devem ser implementadas em localidades, como São Paulo para o incremento do turista de lazer, de forma a aumentar a taxa de ocupação dos hotéis. Para isso, serão necessárias ações de promoção da cidade como pólo cultural e gastronômico. Por outro lado, os resorts tenderão a implementar ações voltadas ao turista de negócios de forma a enfrentar, com menos sobressaltos, os efeitos da sazonalidade nas taxas de ocupação;

• Ao longo do tempo, a necessidade de mão-de-obra especializada terá grande peso para a melhoria da indústria hoteleira, havendo necessidade de abertura de cursos de especialização gerencial. Ainda, deve-se atentar para a postura cada vez mais estratégica do departamento de RH, como agente de formação e de apoio à liderança;

• A hotelaria familiar deve tornar-se mais técnica em sua forma de gestão organizacional. As associações de classes hoteleiras devem ter maior efetividade, como elementos de disseminação de ferramentas para melhoria de processos e de realização de pesquisas, reduzindo suas ações de caráter político junto ao governo;

• A idéia de *clusters* deve ser compreendida de forma estratégica pela hotelaria, organismos públicos, fornecedores, centros de pesquisa e ensino e estudos, permitindo a alavancagem do setor em determinadas regiões, de forma sustentável.

2.4.5.3 – Alternativa de mercado dos serviços de hotelaria - Arranjos Produtivos Locais (APL) – conceitos

Segundo o SEBRAE (2005), arranjos produtivos são aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

Um Arranjo Produtivo Local é caracterizado pela existência da aglomeração de um número significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal. Para isso, é preciso considerar a dinâmica do território em que essas empresas estão inseridas, tendo em vista o número de postos de trabalho, faturamento, mercado, potencial de crescimento, diversificação, entre outros aspectos.

Por isso, a noção de território é fundamental para a atuação em Arranjos Produtivos Locais. No entanto, a idéia de território não se resume apenas à sua dimensão material ou concreta. Território é um campo de forças, uma teia ou rede de relações sociais que se projeta em um determinado espaço. Nesse sentido, o Arranjo Produtivo Local, também, é um território onde a dimensão constitutiva é econômica por definição, apesar de não se restringir a ela.

Portanto, o Arranjo Produtivo Local compreende um recorte do espaço geográfico (parte de um município, conjunto de municípios, bacias hidrográficas, vales, serras, etc.), que possua sinais de identidade coletiva (sociais, culturais, econômicos, políticos, ambientais ou históricos).

Além disso, deve manter ou ter a capacidade de promover uma convergência em termos de expectativas de desenvolvimento, estabelecer parcerias e compromissos para manter e especializar os investimentos de cada um dos atores no próprio território, e promover ou ser passível de uma integração econômico-social no âmbito local.

Finalmente, destaca-se o objetivo de um arranjo produtivo local: promover a competitividade.

2.5 - Práticas ambientais adotadas pela hotelaria

Em 2003, o Brasil com a criação do Ministério do Turismo e o marketing feito pela EMBRATUR no exterior, está se tornando um pólo turístico no início do século XXI. O Brasil exibe a maior biodiversidade do mundo, exibindo uma natureza que é um dos seus maiores patrimônios e, sem dúvida, a sobrevivência do turismo, incluindo a hotelaria, está ligada diretamente à conservação desses atrativos. O aumento do número de turistas e seu conseqüente uso das destinações turísticas ocasiona a produção de impactos ambientais.

Pensa-se que a hotelaria não provoca grandes impactos ambientais, que isso só ocorre na área industrial; entretanto, os hotéis como qualquer estabelecimento residencial ou comercial utilizam em sua operação os mesmos recursos naturais. Para os hotéis localizados em áreas ecoturísticas que dependem e divulgam a natureza como atrativos aos hospedes, faz-se necessária uma reflexão e um posicionamento mais efetivo na preservação do meio ambiente, independente de classificação ou certificação, para a sobrevivência de seu próprio negocio.

Diante desta realidade, a hotelaria vem adotando práticas de gestão ambiental para poder mitigar o efeito dos impactos ambientais.

A pouca literatura existente sobre o assunto registra que a hotelaria em relação ao exercício de práticas de gestão ambiental, tanto na fase de planejamento e construção das unidades hoteleiras como na fase de funcionamento encontra-se ainda no início, ou seja, existem poucas unidades hoteleiras que aderiram a estas práticas.

A seguir, são apresentados algumas práticas de gestão ambiental que podem ser aplicadas em um programa de ações ambientais. Estas ações isoladamente, sem um sistema de gestão implementado, podem significar pouco para um hotel. Entretanto, com a crise energética que atinge o Brasil e outros países, muitas destas ações passam a ser obrigatórias independente da adoção ou não de um sistema de gestão ambiental (RICCI,2002)

a) Uso de redutores de vazão de água nas torneiras

Estima-se que 40% do consumo de água em um hotel sejam gerados nas unidades habitacionais; portanto, quaisquer ações que visem à minimização do consumo de água serão importantes no contexto geral do hotel. O uso de redutores tem sido uma das ações mais eficazes e econômicas a serem implementadas. Muitos fabricantes de louças sanitárias já têm acoplado em seus produtos um sistema de redução de fluxo, o que muitas vezes chega a representar uma economia de mais de 30% na água utilizada pelos hóspedes.

As principais vantagens da aplicação desta prática são:

- Redução no consumo de água em Unidade Habitacional e áreas sociais;

- Manutenção do conforto do hóspede, já que a maioria dos redutores funciona como um dispersor de fluxo, garantindo que o hóspede praticamente não perceba que a vazão de água é menor;
- Fácil instalação

Para a medição efetiva de resultados, é necessário verificar mensalmente o consumo de água (litros ou m^3) por UH ocupada – é aconselhável que a medição da UH seja independente da rede geral.

b) Uso de economizadores de energia nas UH

O consumo de energia desnecessária nas UH pode ser evitado por meio da instalação de bloqueadores de circuitos elétricos instalados em cada habitação, de modo que, quando o hóspede deixar o apartamento, o sistema interromperá os circuitos de iluminação, TV, ar condicionado, rádio, entre outros. Devem ser bem avaliado quais circuitos podem ser interrompidos, já que muitas vezes estão envolvidos aspectos de conforto do cliente – ou seja, dependendo da temperatura externa, o cliente poderá querer deixar o ar condicionado ligado, enquanto ele vai jantar no restaurante. Este fator está intimamente ligado à relação conforto X economia que é fundamental para garantir a qualidade do atendimento.

Como resultados diretos, frutos da implementação desses dispositivos, podem ser destacados:

- Redução no consumo de energia do hotel
- Independe da vontade do hóspede para funcionar (geralmente, são acionados de modo obrigatório pela chave do apartamento ou pela fechadura da porta por meio de sensores eletrônicos).

Para medir a eficácia do sistema, verificar mensalmente o consumo de energia (Kwh) por UH ocupada – sendo aconselhável que a medição da UH seja independente da rede geral.

c) Uso dos dispositivos de presença (sensores)

Na batalha da redução do desperdício, outro forte aliado é o sensor de presença. Este dispositivo trabalha à base de fotocélulas que acionam os circuitos

interligados somente quando existir a presença do hóspede. É comum em banheiros (para controle de iluminação e de água) e também em áreas sociais. Sua presença em UH ainda é pouco explorada.

As principais vantagens deste sistema são:

- Alto conforto ao hóspede; já que estes sensores evitam o esforço no acionamento dos sistemas.
- Transmitem uma sensação de uso correto da tecnologia;
- Relativamente de baixo investimento

d) Uso de lâmpadas econômicas

O uso de lâmpadas fluorescentes de baixo consumo em um hotel pode gerar um efeito significativo na economia de energia. Cada vez mais comuns e com uma tendência de diminuição de preços, a médio prazo, as lâmpadas fluorescentes apresentam uma vida útil e uma capacidade de iluminação muito maior do que as tradicionais lâmpadas incandescentes.

Como principais vantagens, destacam-se:

- Redução no consumo de energia;
- Maior durabilidade, garantindo redução de custos, a médio prazo;
- Aumento do conforto do cliente;

e) Uso de torneiras automáticas

Esta é uma prática que pode ser adotada, sobretudo, nas áreas sociais e de funcionários. Além de reduzir o consumo de água, garante também que nenhuma torneira será esquecida aberta, consumindo milhares de litros de água. Consiste de um sistema, geralmente, mecânico que controla um determinado fluxo de água, quando acionado pelo usuário.

Como principais vantagens, destacam-se:

- Redução no consumo de água;
- Facilidade de instalação e operação

f) Reaproveitamento de amenities

Pode-se imaginar a quantidade de amenities (xampus, sabonetes, condicionadores, toucas, etc,) que um hotel joga no lixo diariamente? Se pegar como exemplo, um hotel que possua 100 UH e que tenha uma ocupação média de 50%, com um número médio de 80 hóspedes/dia e considerando também que 50% destes deixem um frasco de xampu pela metade (para ser eliminado pela camareira após o check- out), chegar-se-ia a um número de 40 frascos com metade de seu conteúdo, o que equivaleria a 20 frascos novos completos diariamente. Pode não parecer significativo, porém se ampliar este universo para um ano de ocupação seriam 7.300 frascos /ano, dados que convencem sobre as vantagens, é possível lembrar ainda de outros amenities desperdiçados. O reaproveitamento desses amenities, o uso de dispositivos alternativos, tais como: dosadores, depende fundamentalmente do tipo de hotel que se está analisando e de seu padrão de atendimento (em muitos hotéis de luxo, o conjunto de amenities é uma peça ornamental). Uma boa alternativa às sobras é o destino final para entidades de caridade, que poderão fazer outro uso do material.

Esta prática leva aos seguintes resultados imediatos:

- Redução do consumo de amenities, conseqüente, redução de custos;
- Reaproveitamento do material desperdiçado para entidades de caridade;
- Relativamente fácil de implementar;

Desse modo, sugere-se que seja feito um levantamento do consumo atual e das sobras, atualmente, desperdiçadas.

g) Sistema de compostagem de resíduos

Esta é uma forma econômica de diminuir a geração de resíduos a serem enviados para os aterros sanitários, em forma de lixo. Dependendo das dimensões de área verde do hotel, um tratamento por compostagem pode ser um destino inteligente para a enorme quantidade de material coletado pela jardinagem (tais como: folhas, arbustos, frutos, flores, etc.) ou, até mesmo, de outras áreas (tais como: cascas de frutas e restos de papel). O processo consiste na colocação de todo

esse material orgânico em uma área especifica e de preferência reservada, de modo a não ocorrerem problemas como odores indesejáveis. O processo de decomposição inicia-se com o auxílio de um pouco de água. Com o passar dos dias, esse material criará fungos e bactérias que começam o processo de decomposição de todo o material orgânico ali depositado. A velocidade do processo dependerá do clima local (no verão, em poucas semanas, o processo pode ser atingido) e dos materiais depositados para decomposição. Como resultado deste processo, será obtido um material (húmus) que poderá ser utilizado como adubo natural no próprio hotel ou até doado à comunidade vizinha.
Como vantagens desta prática, destacam-se:

- Redução no lixo enviado à coleta local;
- Aproveitamento do material decomposto, como adubo natural;
- Facilidade de implementação.

É aconselhável verificar, por meio de uma simples pesagem, a quantidade de lixo orgânico para compostagem tratado mensalmente pelo hotel. Este volume pode ser significantemente aumentado se um programa de conscientização de funcionários for aplicado.

h) Coleta seletiva do lixo gerado nas UH

Durante a estada de um hóspede em um hotel, gera-se uma quantidade enorme de lixo. Jornais, revistas, garrafas plásticas e vidro, latas de alumínio, papel em geral. A coleta seletiva por parte das camareiras é um ponto importante para que todo este lixo gerado possa ser reciclado. Uma separação inicial, já no momento da arrumação das UH, torna o processo final de separação do lixo mais eficaz. Neste momento, o pessoal de arrumação poderá separar, por exemplo, vidro latas e papéis em sacos separados. Quanto lixo um hóspede gera por dia? Esta resposta pode variar, dependendo do tipo de hóspede que ocupa a UH, muitas vezes, hóspedes em lazer por, teoricamente, ocuparem mais vezes ao dia a UH tendem a gerar mais lixo do que hóspedes em negócios. Entretanto, certos hotéis de negócios distribuem jornais, como cortesia a seus hóspedes, o que por certo gera um volume significante de lixo ao final de cada dia.

Estima-se que este valor varie de 0,5 a 1,0kg de lixo diario para cada hóspede nos hotéis. Considerando que só no Brasil têm-se, aproximadamente, 230 mil UH instaladas com uma ocupação média de 60% e uma média de 1,5 hóspede por UH, isto poderá significar mais de 200 toneladas de lixo gerado todos os dias nos hotéis do País.

Como principais vantagens da aplicação desta prática, têm-se:

- Facilidade de separar o lixo reciclável no final do processo.
- Diminuição do envio de lixo para aterros sanitários
- Dependendo do volume e da qualidade do reciclável (latas de alumínio são preciosidades hoje em dia), o hotel poderá gerar uma receita extra com a reciclagem.

Para medir a eficácia inicial dos sistemas de coleta, verifica-se o volume de lixo reciclável gerado e compara-se com o total gerado por UH ocupada. Para facilitar a medição, sugere-se que sejam feitas as verificações por amostragem, ou seja, podem ser verificados os volumes de lixo gerados em épocas de alta e baixa ocupação, utilizando, assim, dados estimados.

i) Avaliação do uso e cuidados especiais com PCB

Os PCB – bifenilas policloradas – são componentes químicos utilizados, como isolantes em capacitores e transformadores de energia, altamente estáveis e considerados cancerígenos, podendo causar uma série de problemas à saúde. O uso de PCB foi proibido na década de 1970 nos países industrializados, porém, ainda hoje, são encontrados e armazenados em diversos países, inclusive, no Brasil. Os PCB são conhecidos comercialmente como: Askarel, Aroclor, Clophen, Phenoclor, Kanneclor, Piranol, entre outros. É importante que seja verificada a existência de PCB em equipamentos, tais como: geradores de energia, bancos de capacitores e transformadores. Normalmente, os PCB estão hermeticamente fechados, porém em casos de manutenção desses equipamentos deve se evitar totalmente o contato com os mesmos e a inalação de seus resíduos. Recomenda-se que uma empresa autorizada faça esse tipo de manutenção. Os resíduos de PCB devem ter como destino final uma incineração adequada a uma temperatura superior a 1.200 graus Celsius, realizada, hoje, por poucas empresas

especializadas. Todos que manuseiam com PCB, devem usar equipamentos de proteção individual (EPI) adequados. Durante a manutenção de equipamentos, que contenham PCB, é recomendável que drenos e esgotos sejam vedados a fim de evitar quaisquer vazamentos. Para maiores informações sobre a regulamentação do uso e manuseio de PCB, recomenda-se consultar a instrução normativa SEMA/001 de 10.06.83 da Secretaria Especial do Meio Ambiente.

j) Tratamento adequado de efluentes gerados

Os efluentes gerados por um hotel são emitidos, sobretudo, pelas UH, por meio dos esgotos e redes de água e pelas áreas de lavanderia e cozinha. Quando estes efluentes não atingem a qualidade da água esperada, torna-se necessária a instalação de algum tipo de tratamento, que garanta a recuperação da qualidade dos efluentes, antes que sejam despejados na fonte receptora (rede pública, lagos, rios ou mares). As ETE- estações de tratamento de efluentes- têm como meta garantir o tratamento adequado aos agentes químicos e biológicos contidos no efluente gerado. Geralmente, este tratamento é realizado em três fases, classificadas como: primárias, secundárias e terciárias. Na fase primária, os materiais sólidos em suspensão serão retidos e substâncias graxas serão retiradas da superfície do efluente, sendo depositadas em um tanque de lodo. A fase secundária, consiste em enviar o efluente remanescente para outros tanques de filtragem (à base de pedras) e de tratamento (à base de cloro). Após esta fase, geralmente, o efluente retornará a 85% da qualidade originalmente gerada. Partículas químicas e/ou sólidas que ainda permaneçam em suspensão, poderão ser eliminadas na fase terciária que consiste no uso de filtros à base de carvão ativado, osmose e/ou coagulação. Após esta fase, a água gerada pode ser considerada até 99% pura.

Na instalação de uma estação de tratamento de esgoto em um estabelecimento hoteleiro, são destacadas como principais vantagens:

- Garantia de que os efluentes gerados estão sendo adequadamente tratados;
- Fortalecimento da imagem do hotel perante a comunidade local;
- Reaproveitamento, muitas vezes, da água residual do próprio tratamento;

- Atendimento a legislações aplicáveis, evitando multas e processos nos órgãos ambientais responsáveis;

Para verificar-se a qualidade e a eficácia de uma estação de tratamento de esgoto, será necessário que, periodicamente, ocorra uma análise da qualidade do efluente emitido após tratamento. A qualidade da água poderá então ser avaliada segundo padrões estabelecidos por normas aplicáveis. Para melhor entendimento dos padrões aplicados no Brasil, sugere-se consultar a regulamentação federal CONAMA 20.

2.5.1 - Indicadores de gestão ambiental – como medir a eficácia do sistema.

Existem diversos indicadores que podem ser instalados de modo a medir o desempenho e a eficácia das ações ambientais propriamente implementadas. A quantidade e complexidade dos indicadores deve obedecer a uma regra simples, que é a do custo – benefício. Muitas vezes, pode-se optar pela escolha de algum indicador que possua uma série de dificuldades para medir ou que o custo do levantamento de dados seja muito alto. Portanto, é necessário que haja uma análise mais profunda sobre o que efetivamente deve ser medido, e que tipo de ação será tomada com base nos dados levantados, o que poupará tempo e recursos do hotel.

A seguir, são apresentadas algumas sugestões de indicadores que podem ser utilizados durante um programa de gestão ambiental em um hotel. É obvio que a aplicação e a escolha de quais indicadores serão mais apropriados à gestão, devem ser feitas analisando-se as aspectos e os impactos efetivamente ligados às atividades do hotel (RICCI, 2002).

Quadro 2 - Indicadores de gestão ambiental – como medir a eficácia do sistema

Indicador	**Unidade de medida**	**Referente ao recurso natural**	**Freqüência sugerida de monitoramento**
Consumo total de água por hóspede	(m^3/pax)	Água	Mensal
Consumo total de água na lavanderia por material processado	(m^3/kg)	Água	Mensal
Consumo total de energia por UH ocupada no período	Kwh/UH	Energia	Mensal
Consumo total de energia por área construída	Kwh/m^2	Energia	Mensal
Consumo de energia na lavanderia por material processado	Kwh/kg	Energia	Mensal
Consumo de gás (GLP) utilizado na área de A&B por hóspede no período	M^3/pax	Energia	Mensal
Qualidade de efluentes gerados (água e esgoto)	Vários conforme legislação aplicável	Água e Solo	Conforme legislação aplicável
Total de lixo gerado por hóspede no período	(kg/pax)	Solo	Mensal
Porcentual de lixo destinado a reciclagem ou reutilização, referente ao total gerado no período.	%(kq a reciclar/kq total)	Solo	Mensal
Consumo total de produtos químicos na limpeza	Litros ou Kg	Água e Solo	Mensal
Consumo total de produtos químicos na dedetização	Litros ou Kg	Água e Solo	Mensal

Fonte: Ricci (2002)

Estes indicadores oferecem uma boa visão de como se encontra o estabelecimento em relação aos aspectos ambientais. Os resultados mensurados deverão variar, conforme o tipo de hotel, sua localização e instalações, etc.

2.6 Perenidade do negócio hoteleiro

A hotelaria é parte integrante do que se denomina destino turístico, isto faz com que sua perenidade seja dependente do destino turístico.

Compreende-se por destino turístico, o espaço geográfico dotado de atrativos com capacidade de propiciar o desenvolvimento da prática do turismo. O destino turístico compõe-se de produtos turísticos que, por sua vez, estruturam-se com base nos atrativos existentes no lugar.

O atrativo é o elemento que desencadeia o processo turístico. Qualquer atividade, recurso ou elemento territorial, patrimonial, infra-estrutural ou de qualquer outro tipo, apresentado em sua forma natural com maior ou menor grau de tangibilidade que aparece em determinado território, convenientemente tratado e agrupado a uma série de elementos, é capaz de colocar-se a serviço da satisfação turística. Um monumento, uma paisagem, a casa onde viveu determinada personagem, uma caverna, uma praia, o relevo, o clima, certa centralidade comercial, festas tradicionais, etc; são atrativos turísticos sujeitos a uma possível valorização.

O produto turístico seleciona alguns dos atrativos existentes em um território, valoriza-os e adiciona-lhes os elementos necessários para convertê-los em amálgama de componentes tangíveis e intangíveis que gera utilidades ou benefícios aos consumidores em forma de experiências concretas. A tarefa de valorizar um recurso consiste em recuperar a autenticidade de seu estado original, em melhorar seus atributos e incorporar atributos novos, a fim de incrementar a qualidade da experiência para um determinado grupo de pessoas e estabelecer critérios para que as constantes se mantenham de forma permanente. Um momento valorizado, ou seja, restaurado, aberto à visitação com acessos e sinalização, com interpretação, alojamento e alimentação etc., é suscetível de se converter em um produto turístico cultural. O mesmo ocorre com uma paisagem: se for complementada com iluminação, sinalização adequada, áreas de piquenique etc. pode converter-se em um produto para excursionismo.

O mesmo se pode fazer com a casa de um personagem, que, uma vez restaurada, recuperado o maior número de recordações autênticas, sinalizada e com interpretação, pode ser apresentada como um produto turístico com atratividade literária. Da mesma forma, uma caverna arqueológica, convenientemente datada, com acessos cômodos, sinalizada e interpretada, pode converter-se em um produto arqueológico. Também se pode configurar um produto de praia, se esta se encontrar convenientemente organizada e limpa, com areia tratada, acessos adequados, orla urbanizada, estacionamentos, serviços de alimentação, atrações e atividades náuticas, alojamento, etc.

Como foi citado no inicio, a hotelaria faz parte do destino turístico, inclusive, tornando-se diretamente dependente do atrativo e do produto turístico. A maneira como o atrativo e o produto são desenvolvidos influencia em sua perenidade.

Conforme Valls (2006), a perenidade do atrativo e do produto está ligada a estes terem uma gestão sustentável, ou seja, uma gestão que considere os fatores sociais, econômicos e ambientais.

Do ponto de vista ambiental, que é o foco deste estudo, a gestão deve trabalhar no sentido da preservação do atrativo, que é o motivo principal pelo qual o turista desloca-se ao destino turístico.

No entanto, segundo Dias, R (2003), os atrativos têm sido ao longo do desenvolvimento do turismo deteriorados. À medida que o destino turístico deteriora-se, o fluxo de turistas vai decrescendo e busca novos locais de baixa ocupação, deixando atrás de si núcleos, nos quais a desvalorização dos imóveis se dá de maneira notória.

Como exemplo, desse processo, destaca-se o que aconteceu no litoral paulista. Em razão da proximidade com a capital paulista e com a facilidade de acesso, as praias Santistas sempre foram muito freqüentadas em determinados períodos do ano. Com muitas ligações clandestinas de esgotos que despejam os dejetos nos canais de águas servidas, as praias foram gradativamente contaminadas por coliformes fecais, tornando-se em determinados períodos impróprias ao banho de mar. Tal situação causou a migração de turistas para a o Litoral Norte (São Sebastião, Caraguatatuba e Ubatuba) e para o Litoral Sul (Itanhaém e Peruíbe),

que permaneciam com a natureza relativamente preservada. A invasão acabou em 1982 acarretando nessas regiões os mesmos problemas que antes ocorriam em Santos: praias lotadas, contaminadas, poluição sonora, degradação do meio ambiente, expansão de loteamentos que ocupam áreas de Mata Atlântica, muitos deles clandestinos, etc.

Esse tipo de turismo causa impactos ambientais que provocam a contaminação da água do mar pelo excesso de esgoto lançado sem tratamento; destruição de áreas de grande valor ambiental e paisagístico com a instalação de infra-estrutura exigida para a recepção dos visitantes; eliminação de espécies animais e vegetais de grande valor ecológicos em razão das atividades esportivas e de lazer; aumento do consumo da água potável pelo aumento sazonal da pressão demográfica, entre outros.

Os impactos deterioram o atrativo e, conseqüentemente, o destino turístico. Este último ao ser deteriorado causa a migração dos turistas para outro destino turístico, o que afeta a perenidade da hotelaria, já que esta faz parte do destino turístico.

Conclui-se, então, para que haja a perenidade do negócio hoteleiro, é necessário que todo destino turístico seja dotado de gestão ambiental, inclusive, a própria hotelaria que no momento inicia seu processo de adoção de práticas de gestão ambiental. Esta perenidade, no momento, é extremamente importante para a hotelaria, já que Beni (2003) cita que o retorno de capital investido está estimado em 27 anos, segundo estudos da Universidade Federal de Pernambuco.

No entanto, o impacto do turismo sobre o meio ambiente é inevitável, mas, o que se pretende é mantê-lo dentro de limites aceitáveis, para que não provoque modificações ambientais irreversíveis nem prejudique o prazer do visitante ao usufruir o lugar, adotando-se práticas de gestão ambiental.

Finalmente, deve-se considerar que o turismo não pode ser tratado como o único vilão, pois existem outros processos econômicos que contribuem para modificações ambientais nos locais turísticos que, muitas vezes, deixam de ser considerados pela dificuldade em isolá-los do processo principal que, sem dúvida, é a atividade turística.

3 – ESTUDO DE CASO

A análise dos dados do estudo de caso foi feita pela leitura crítica da entrevistas, buscando sua interpretação pela reflexão, intuição e pelo próprio embasamento de materiais empíricos, procurando estabelecer as relações e as conexões das idéias ligadas à fundamentação teórica utilizada na pesquisa.

Para o desenvolvimento deste estudo de caso, foram utilizadas, como recomendado por Yin (2001), várias fontes de evidências que foram trabalhadas em conjunto e de modo encadeado que corroboram os objetivos do presente estudo.

3.1 - Mercado de serviços de hotelaria no litoral Norte de São Paulo – São Sebastião

Faz-se uma análise de mercado porque as práticas de gestão ambiental para que sejam importantes na administração hoteleira necessitam fazer parte da estratégia de negócio do empreendimento.

O trecho do litoral do Estado de São Paulo, chamado de litoral Norte fica situado entre as cidades de Santos e Ubatuba, conforme figura abaixo:

Fonte: Guia 4 Rodas, 2000

Figura 13 – Litoral Norte de São Paulo

Trata-se de uma região considerada de extrema beleza cênica, com praias paradisíacas, e recortada pela Mata Atlântica.

Na região, está a cidade de São Sebastião, com 100 Km de litoral onde existem enseadas ilhas e praias para todos os gostos.

Na análise do mercado de serviços de hotelaria da região, serão tratadas a seguir: a oferta, a demanda e a concorrência.

Em sua maioria, a hotelaria de São Sebastião é formada por pousadas com qualidade próxima aos tradicionais hotéis de três e quatro estrelas.

A oferta da hotelaria brasileira teve um crescimento vertiginoso na década de 1990. As pesquisas da Horwath Consulting apontam para aquele período um desenvolvimento anual médio de 7%

No tocante à oferta, o mercado hoteleiro de São Sebastião segue o crescimento hoteleiro do restante do País. Apresentou um crescimento de 18% nos últimos três anos, segundo Secretaria do Turismo de São Sebastião. Em 2005, foi a quarta maior região de oferta hoteleira do País, segundo o Censo Qualitativo da Hotelaria Nacional (ABIH,2005).

Seu principal atrativo é a localização, ou seja, a beleza cênica de seu entorno.

Muitos empresários atraídos pelas possibilidades de lucro abriram pousadas na região, o que deu origem a um aumento excessivo da oferta de hotéis, conseqüentemente, uma concorrência acirrada entre eles.

A demanda também acompanha o resto do País, ou seja, é caracterizada por apresentar baixa ocupação (BENI, 2003).

Em São Sebastião, segundo o Censo Qualitativo da Hotelaria Nacional ABIH (2005), a ocupação hoteleira varia entre 35% e 40%. Esta baixa ocupação esta condicionada a vários problemas típicos do local.

Em primeiro lugar, São Sebastião não é um destino turístico consagrado, isto é, não é uma região conhecida; assim, não faz parte dos desejos de viagem da grande maioria de turistas.

Na tentativa de solucionar este problema, os empreendedores turísticos do litoral Sul de São Sebastião criaram a Associação Costa dos Alcatrazes, cujo objetivo principal é transformar o local em destino turístico.

Em segundo lugar, foi analisado o mercado potencial de turismo da região. Para tanto, destacam-se os seguintes fatores que determinam a formação do mercado potencial: distância, população e renda.

O Estado de São Paulo é apontado como o maior mercado potencial, pois apresenta a menor distância e tem a maior população, com renda considerável.

A distância pequena pode contribuir ou atrapalhar, tendo em vista que o hóspede, por não depender do transporte aéreo, cancela facilmente a reserva.

Além disso, o mercado potencial do Estado de São Paulo, por causa de seu poder aquisitivo, é fortemente atraído pelos resorts nordestinos. Estes, por serem destinos consagrados, habitam o imaginário dos consumidores e estão a seu alcance, tendo em vista as formas facilitadas de pagamento.

Assim, destino não consagrado e pagamentos à vista colocam São Sebastião em desvantagem na conquista do cliente em relação a seu maior mercado potencial.

Em terceiro lugar, a hotelaria da região apresenta uma acentuada sazonalidade em razão das condições climáticas, pois o índice pluviométrico é muito alto e ainda apresenta um inverno, com temperaturas que variam de 15º a 20º. Este clima faz com que o mercado de curta distância, sobretudo, São Paulo diminua a procura pela região, em torno de cinco meses por ano, razão principal da baixa ocupação.

Para compensar a baixa ocupação, os hotéis aumentam os preços na alta temporada, o que não soluciona o problema, pois restringe a demanda.

Em quarto lugar, denota-se como fator desfavorável a presença do turismo de segunda residência. Dos possíveis hóspedes do mercado potencial da região da Grande São Paulo e do Vale do Paraíba, muitos possuem residências nos inúmeros condomínios de alto luxo, encontrados ao longo das praias. Desta maneira, estes deixam de fazer uso dos hotéis.

Finalmente, em quinto lugar, destaca-se a inexistência de diferencial competitivo entre os vários hotéis da região. A maioria privilegia somente a localização, não oferecendo serviço diferenciado para atrair o cliente. Isto pode ser constatado na revista Guia do Turista (2006).

No Brasil, a concorrência hoteleira para competir segue três conceitos básicos: localização, estrutura e gestão.

A hotelaria de São Sebastião, na sua grande maioria para competir, usa apenas o conceito básico de localização, ou seja, a beleza cênica da região. Isto coloca os hotéis muitos próximos entre si em termos estratégicos, dificultando a atratividade, o que acaba por originar baixa ocupação e concorrência acirrada.

Além de oferecer localização, os hotéis , oferecem estrutura (produtos e serviços) para conseguir fugir da baixa ocupação. Assim, oferecem serviços diferenciados como, por exemplo, atividades esotéricas, ecoturismo, serviços personalizados a casais, eventos empresariais, serviços especiais à Terceira Idade, etc.

O hotel em estudo, o Juquehy Praia Hotel está localizado em primeiro lugar pelo Guia Quatro Rodas em relação à concorrência. Isto é justificado sobretudo porque o Juquehy Praia Hotel, além de possuir ótima localização e estrutura (ecoturismo e filial do Jacques Janine), começa a usar também do conceito gestão (visão sistêmica da liderança) ao implantar a ISO14000.

A certificação, segundo o Instituto de Hospitalidade, tem pouco efeito como atratividade em relação ao público brasileiro, em virtude de o mesmo ser pouco sensível às práticas de gestão ambiental.

No entanto, com a recente divulgação do Brasil no exterior como destino turístico pela EMBRATUR e, também, a divulgação do litoral Sul de São Sebastião como destino turístico pela Associação Costa dos Alcatrazes, o público consumidor de turismo da região está mudando, recebendo especialmente europeus. Estes são sensíveis à práticas de gestão ambiental, segundo o Instituto de Hospitalidade; o que torna a ISO14000 importante como critério de competitividade para o futuro.

Concluindo, a concorrência na hotelaria em São Sebastião usa o conceito básico de localização como critério de competitividade. Isto resulta em baixa ocupação, porque há um excesso de oferta oferecendo apenas localização. Os hotéis que, além de localização, também oferecem estrutura (serviços e produtos) conseguem aumentar a ocupação. O Juquehy Praia Hotel se sobressai na concorrência, porque, além de oferecer localização e estrutura, ao implantar a ISO14000, oferece ainda o conceito básico de gestão.

Finalmente, pode-se dizer que o mercado hoteleiro na região é caracterizado, por possuir uma alta oferta, uma demanda insatisfatória e uma concorrência acirrada.

3.1.1 - Arranjo Produtivo Local: Arranjo Turístico no litoral Norte de São Paulo - São Sebastião.

Os sistemas turísticos desenvolvem-se no entorno físico dos cenários naturais ou históricos, ou urbanos, ou culturais, ou de lazer, isolados ou combinados. Crescem ao redor de atrativos turísticos sempre constituindo, naturalmente, aglomerações geográficas de empresas.

Desta maneira, torna-se natural a utilização do enfoque de arranjo produtivo local na indústria do turismo. Afinal, qualquer núcleo turístico caracteriza-se pela existência de organizações voltadas à recepção de visitantes, reunidos em determinada área.

No litoral Norte de São Paulo, a região de São Sebastião, conforme o censo da Associação Brasileira Indústria de Hotéis ABIH (2005), foi classificada em quarto lugar no tocante ao número de unidades de hospedagem, contando com 97 unidades.

No entanto, o local como um todo apresenta baixa ocupação hoteleira, em especial, pela concorrência com Ilha Bela, a região de Parati e Angra dos Reis e, particularmente, o Nordeste com seus Resorts e pagamentos parcelados.

Os responsáveis pelo turismo da região reunidos chegaram à conclusão de que um dos maiores problemas ligados à demanda era o fato de a região não ser considerada um destino turístico , ou seja, com exceção dos paulistas, o local era pouco conhecido tanto no Brasil como no exterior.

Assim sendo, resolveram formar um arranjo produtivo local com intuito inicial de divulgar a região, transformando-a em destino turístico. Foi criado, então, o arranjo produtivo local, Associação Costa dos Alcatrazes. E, em seguida, criou-se também o arranjo produtivo local Water Front Brasil. Segue abaixo a caracterização dos referidos arranjos produtivos locais.

a) Associação Costa dos Alcatrazes

A Costa dos Alcatrazes é uma iniciativa de empresários das áreas de hospedagem, gastronomia, ecoturismo, náutica e internet da cidade de São

Sebastião-SP, litoral Norte do Estado que se uniram para promover a região como destino turístico durante o ano todo.

A Costa dos Alcatrazes é formada pelas praias: Boracéia Norte, Juréia, Engenho, Barra do Una, Juquehy, Preta, Barra do Say, Baleia, Cambury, Boiçucanga e Brava, que perfazem 25Km, conforme a figura, a seguir:

Fonte: www.costadosalcatrazes.com.br - 2005

Figura 14 – Localização Associação Costa dos Alcatrazes

Seguem abaixo as empresas que fazem parte da associação:

Sócios- Fundadores

- Pousada Portal do Cacau - Andréa Rosa G. de Carvalho
- Praias Online Internet - Salvador Anselmi Neto
- Mata Atlântica Pousada - Marta Azevedo Souccar
- Restaurante Antigas - Denise Mayumi Mori
- Pousada Solar de Camburi - Luiz Alberto Vergilio
- Hotel Sambaqui - Carmem Teresa Sanches Melhado
- Restaurante Companhia das Índias - Álvaro José Pereira Bajon
- Juquehy Praia Hotel - Mário Augusto Ferrarine
- Green Way - Mário Augusto Ferrarine
- Estalagem do Pier - Mário Augusto Ferrarine
- Ogan Bar e Restaurante - Valmir Maldonado Alexandrine
- Restaurante e Pousada Tiê Sahy - Rosana Mauricio Brito
- Tiê Camburi - Rosana Maurício Brito
- Chapéu de Sol - Rosana Maurício Brito
- Acqua - Rosana Maurício Brito
- Pousada Mar de Estrela - Elisabeth Gaj Romano
- Chez Louíse et Louís - Maria Luiza Costa Guimarães
- Aldeia de Sahy - Ademaro Alceste G. P. Guidotti
- Hotel Amarras - René Andrade Oliveira
- Manacá Bar e Restaurante - Edson Vieira Rangel
- Pousada e Bar das Índias - Álvaro José Pereira Bajon
- Pousada das Praias - Julio da Cunha Rodrigues
- Hippocampus - José Júlio dos Santos Moço
- Pousada Náutica Camburioca - Serafim Rodrigues Ávila
- Restaurante Cauim - Pailo Roberto Passos Carelli
- Pousada do Rosa - Maria Thereza M.M. da Rosa
- Pousada Canto do Camburi - Ana Tereza Meireles Chagas

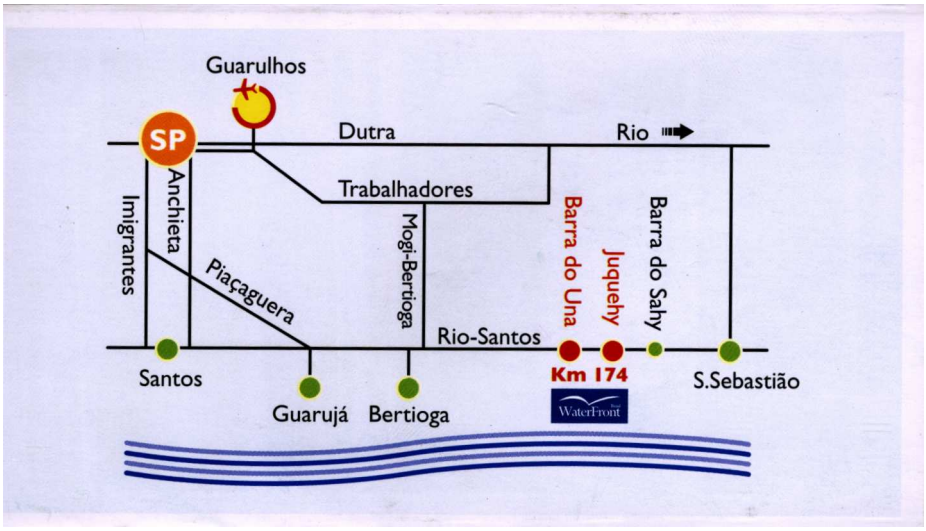
- Restaurante Cantinetta - Jean Graz
- Hotel Salvetti - Cirpriano Salvetti
- Ventos do Camburi - Ricardo Augusto de Oliveira
- Freijó Café, Bar - Nídia Eli Pesce
- Pousada Terra - Marcílio Marques da Rocha
- Ecodynamic - Neno Roncarati
- As Ilhas das Índias.

Associados:

- Barra do Una Hotel
- Pousada do Almirante.
- Pousada da Foca.
- Villa Bebek
- Pousada Alcatrazes
- Marina Ondas do Una

b) Water Front Brasil

Water Front Brasil é a integração de empresas situadas à beira d´água, nas praias de Juquehy e Barra do Una, em São Sebastião-SP, conforme a figura abaixo:



Fonte: www.waterfront.com.br 2005
Figura 15 – Localização Water Front Brasil

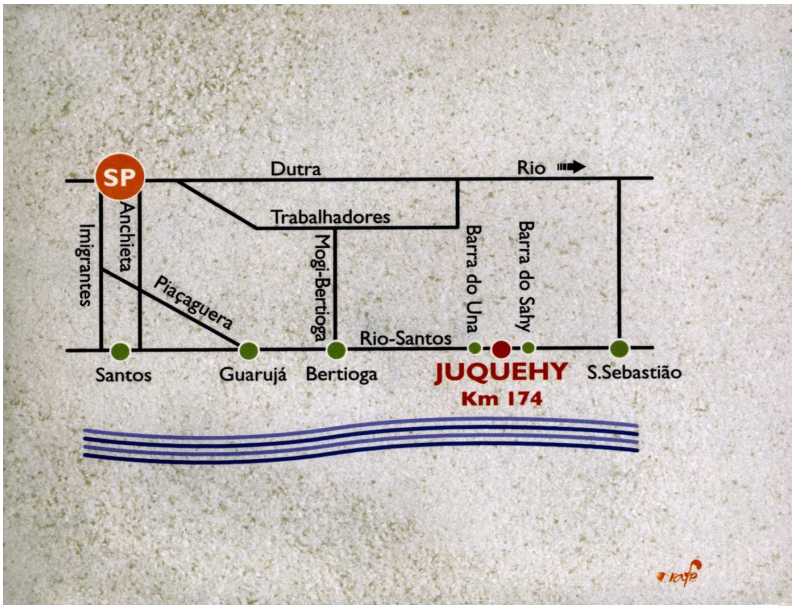
Tem como objetivo oferecer um conjunto de vantagens exclusivas a seus clientes e o melhor de seus serviços nas áreas de hotelaria, gastronomia, lazer e bem estar. É formado pelas empresas a seguir.

- Juquehy Praia Hotel
- Pousada Chez Louise et Louis
- Pousada Alcatrazes
- Pousada Estalagem do Píer
- Jacques Janine Juquehy
- Green Way Brasil
- Restaurante Chapéu de Sol
- Restaurante Badauê
- Marinas Marinella e Ondas do Una
- Centro Náutico Alcatrazes
- Iate Clube da Barra do Una

3.2 - Situação Problema

3.2.1 Características do Juquehy Praia Hotel

O hotel em estudo é o Juquehy Praia Hotel localizado no município de São Sebastião – SP na praia de Juquehy, conforme a figura abaixo.



Fonte: www.juquehypraia.com.br - 2005

Figura 16 – Localização Juquehy Praia Hotel

Desde que sucedeu o Praia Hotel Timão, em 1994, a nova direção investiu seguidamente em benfeitorias, o que tem resultado em ganhos gerais, desde a ocupação, a cada ano mais elevada, a melhor rentabilidade e reconhecimento de freqüentadores, parceiros e comunidade local. O Guia Quatro Rodas Brasil coloca- o em primeiro lugar no município de São Sebastião-SP.

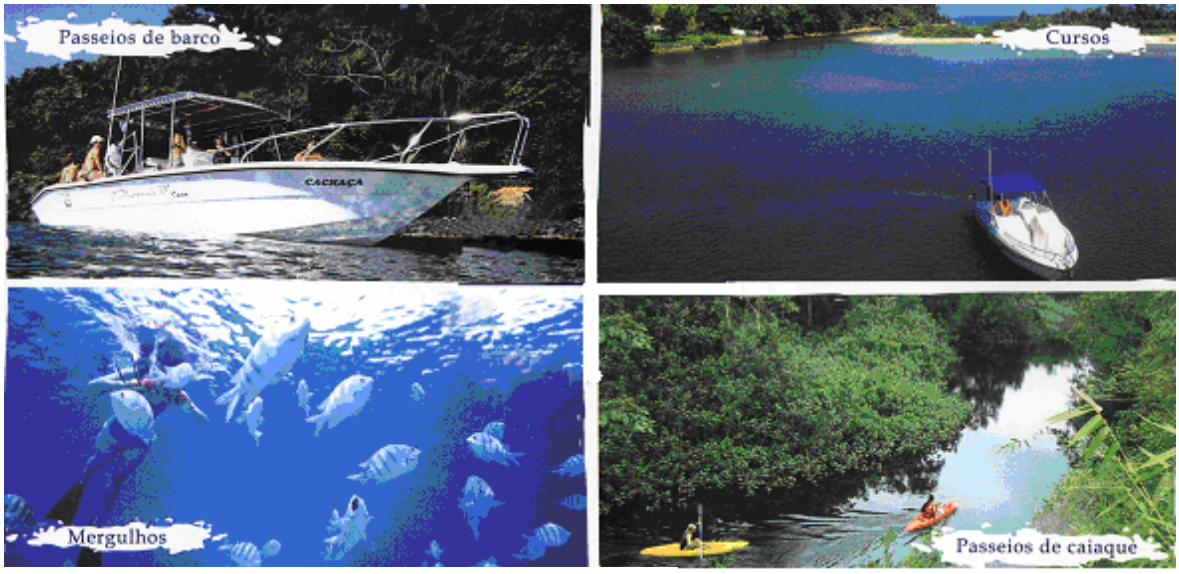
Sua proposta é utilizar-se ao máximo de sua localização. Está situado em frente ao mar, tendo várias ilhas à frente, e a Mata Atlântica ao fundo. Sua vocação é ser um lugar tranqüilo que proporcione lazer e descanso sem o agito de lugares próximos como: Maresias e Riviera de São Lourenço. O hóspede, que retorna com freqüência, já está acostumado ao ambiente de tranqüilidade, como verifica-se abaixo

Fonte: www.Juquehypraia.com.br - 2005
Figura 17 - Juquehy Praia Hotel

O hotel possui 54 apartamentos de vários tipos, bem como restaurante próprio, O Tamanás. Possui também piscina, na parte interna, aquecida com energia solar e a outra com hidromassagem, em frente ao mar; quadra de tênis, quadra de street ball (basketball), sala de ginástica; local específico para eventos e um bar ao lado das piscinas.

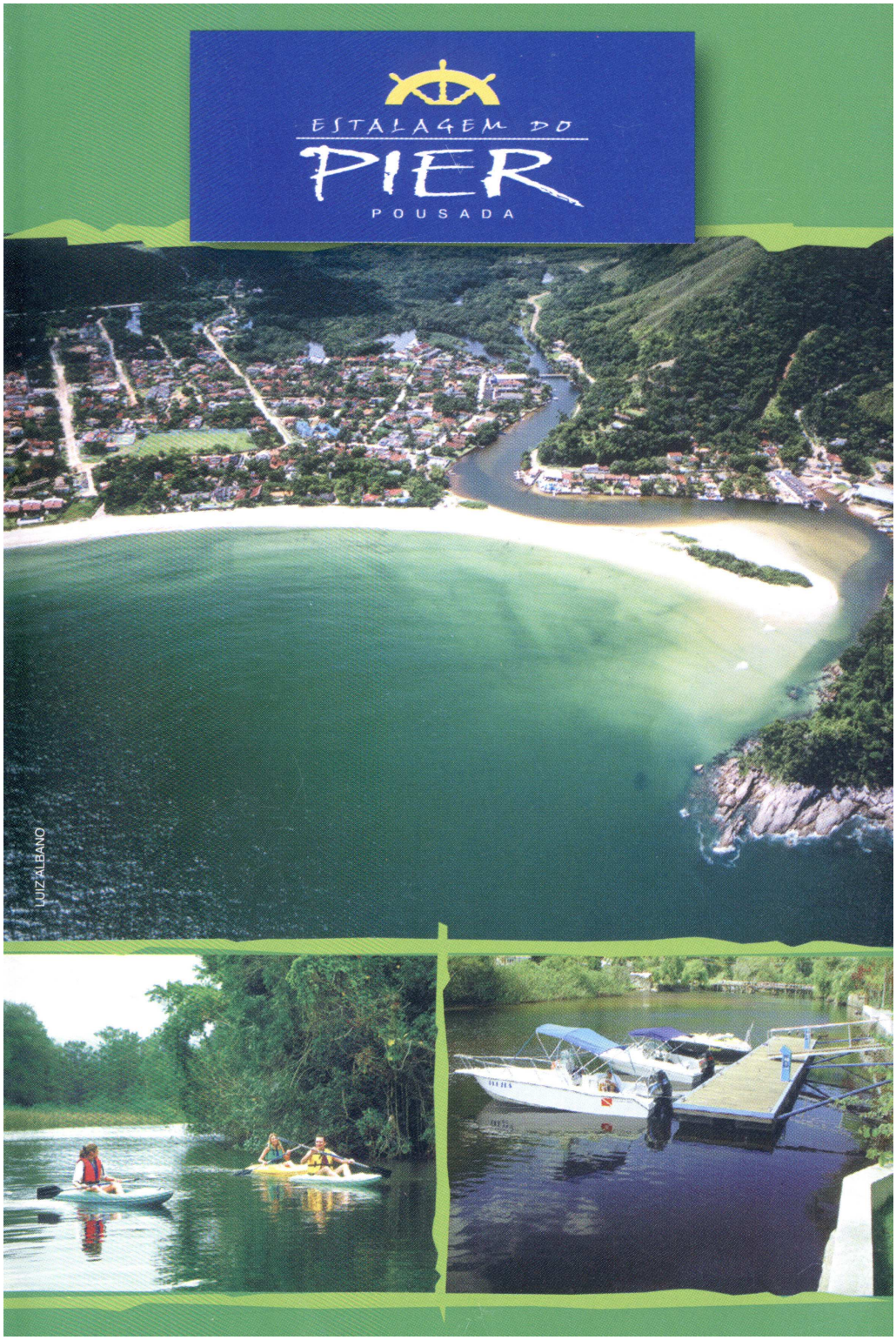
Apresenta serviços diferenciados em relação à concorrência; como uma filial do salão Jacques Janine e uma operadora de ecoturismo própria, a Green Way, conforme ilustram as fotos de apoio:

Fonte: www.juquehypraia.com.br –(2005)
Figura 18 – Serviços Juquehy Praia Hotel 1



Fonte: www.juquehypraia.com.br –(2005)
Figura 19 – Serviços Juquehy Praia Hotel 2

Possui a filial, a Estalagem do Píer, situada às margens do rio Una, na praia da Barra do Una, ao lado da praia de Juquehy caracterizada abaixo.



Fonte: www.estalagemdopier.com.br –(2005)
Figura 20 - Estalagem do Píer

Em 2001, foi implantado um sistema de gestão ambiental que abrange o Juquehy Praia Hotel e a Estalagem do Píer, mas apenas o primeiro possui certificação ISO14000.

Finalmente, o Juquehy Praia Hotel declara que, como todo negócio, visa ao lucro, mas este deve necessariamente estar vinculado e ser conseqüência de benefícios e satisfação a todos envolvidos no processo operacional – hóspedes, funcionários, vizinhos, comunidade local, poder público, fornecedores. Deve também ter seu trabalho voltado à preservação do meio ambiente em retribuição à beleza e qualidade da paisagem a sua volta

3.2.2. Histórico da implantação do SGA.

A implantação da ISO 14000 no Juquehy Praia Hotel iniciou-se com a contratação da consultoria S&S Consultoria e Assessoria S/C Ltda, originária de Sorocaba-SP. Sua base foi estruturada apoiada no atendimento aos requisitos de sua política ambiental, segundo seus dirigentes. Esta é uma política de parceria com o meio ambiente, na qual se inicia um processo contínuo de retribuir os benefícios já recebidos em forma de mata exuberante, com rios límpidos, ar puro, fauna e flora admiráveis. A retribuição parte de atitudes operacionais claramente definidas procurando não causar danos diretos ou indiretos ao meio ambiente. Assim, o Juquehy Praia Hotel compromete-se:

- “A utilizar recursos naturais com responsabilidade, de modo a minimizar os impactos negativos ao meio ambiente, visando a sua preservação;
- A reduzir e gerenciar os resíduos inerentes da rotina operacional de forma a atenuar os impactos ambientais;
- A promover a conscientização da importância de preservar o meio ambiente, por meio de participação efetiva com a todas as pessoas e

segmentos relacionados com nossa política operacional;

- A manter um processo contínuo de ganho de eficiência operacional direcionada à preservação;
- A ter atitudes sempre de acordo com a legislação e requisitos legais".

A partir do total comprometimento da alta administração, todos os esforços foram destinados para que o sistema ambiental ISO 14000 pudesse ser implantado no hotel, havendo grande investimento de tempo e de recursos financeiros para que fosse possível promover as amplas adaptações na estrutura gerencial e operacional, interna e externa, do hotel, visando a atender às rigorosas exigências da norma ISO 14000.

O sistema teve sua implantação iniciada, em abril de 2001, com a definição de coordenadores, técnicos e administrativos permanentes no projeto. Estes profissionais foram os responsáveis pelo gerenciamento de uma série de reuniões com todos os departamentos do hotel (administração, governança, recepção, manutenção, cozinha, restaurante e Green Way), dando origem à formação dos grupos gestores e multiplicadores (responsáveis pela gestão e divulgação das ações do projeto). Cada grupo ficou responsável pela identificação e avaliação dos potenciais e reais impactos ambientais que os diversos setores do hotel estariam gerando, como o consumo de água, de papel, de energia, de produtos químicos e, sobretudo, o alto índice de geração de lixo e efluentes, conforme anexo A. No organograma abaixo, destaca-se como se organizou a administração do hotel para implantação da ISO14000.

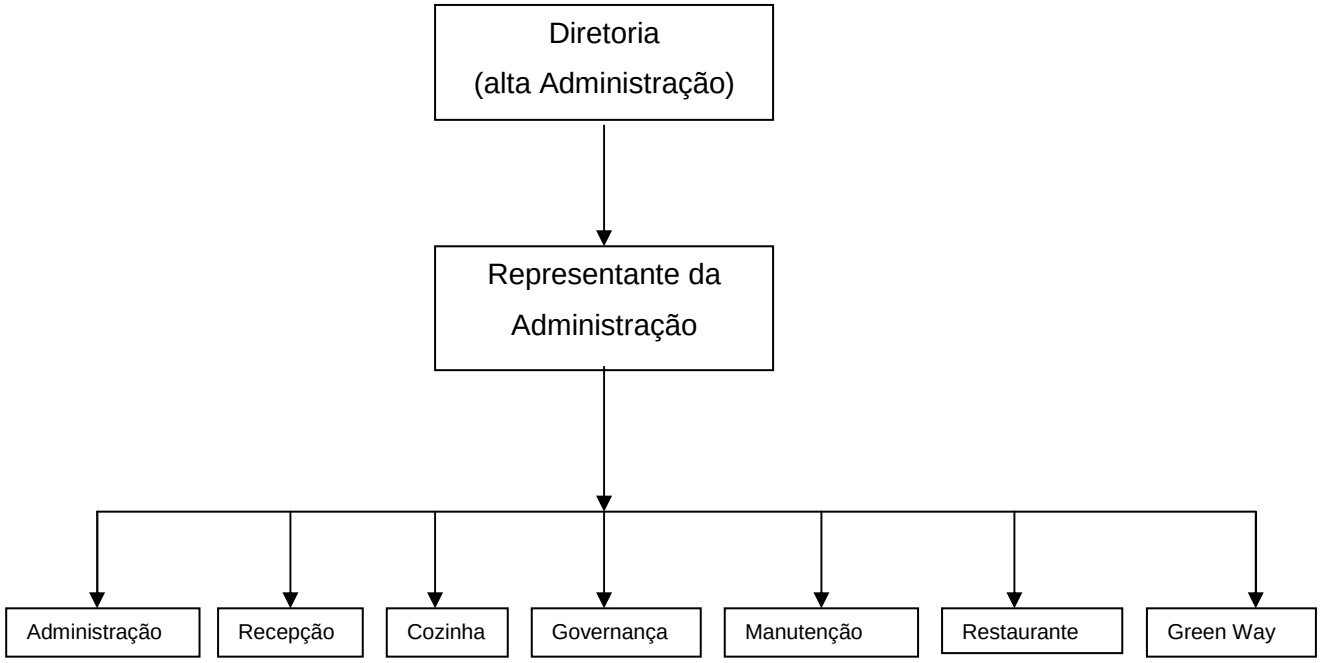


Figura 21 - Estrutura das equipes de implementação do SGA.
Fonte: Juquehy Praia Hotel -2005

Em se tratando dos investimentos efetuados, o projeto durou quase três anos, sendo interrompido duas vezes: em 2002 e 2003, em razão da alta temporada, quando a ocupação do hotel é total, também, exigiu cerca de R$150.000,00. Esta verba foi destinada sobretudo à montagem do sistema de aquecimento solar, consultoria e treinamento.

Para o desenvolvimento da estrutura operacional, houve um grande investimento, em especial, em tempo de treinamento, buscando-se a conscientização ambiental. Na visão da empresa, quanto ao fator treinamento, o projeto atingiu plenamente seus objetivos, já que houve um sensível reflexo na mudança de postura de todos os colaboradores que demonstraram estar motivados e engajados em contribuir na conservação do meio ambiente.

Ainda com relação ao programa de treinamento, há uma preocupação, não só com os atuais colaboradores, mas também com os novos, que chegam ao hotel desconhecendo os conceitos de preservação do meio ambiente. Estes são introduzidos nos padrões exigidos pelo hotel logo à sua chegada, por meio de um programa de integração que visa a apresentar e discutir os procedimentos em relação ao meio ambiente adotados pelo estabelecimento. Esta ação procura garantir que não haja pessoas dissonantes com os princípios do projeto.

Outro fator importante ao bom andamento do projeto são os fornecedores, que são informados da política ambiental, dos requisitos ambientais a serem atendidos, seja do trabalho executado dentro ou fora do hotel, bem como da apresentação de documentos que comprovem o atendimento à legislação.

Para verificar o desempenho e os resultados alcançados com a implantação do SGA no hotel, são utilizados dois processos de monitoramento ambiental: um de caráter mais amplo que visa a avaliar os aspectos gerais de desempenho do sistema ambiental, o outro tem um cunho mais específico.

O primeiro tipo de monitoramento utiliza para seu propósito duas auditorias semestrais internas, com a supervisão da consultoria. Já o monitoramento específico tem um caráter mais operacional e busca avaliar os aspectos pontuais de desempenho do sistema ambiental por meio da análise de planilhas. Estas são: controle de fumaça, controle de consumo de água de poço, controle de emissão de poluentes dos veículos dos fornecedores, controle do hidrômetro, controle do consumo de gás (GLP).

Conforme mencionado, o monitoramento ambiental do Hotel é realizado por meio das auditorias ambientais e do acompanhamento por meio de planilhas, que, por sua vez, são monitoradas com uma freqüência diária e mensal. As auditorias semestrais são responsáveis pela análise e imediata correção das não-conformidades encontradas nos processos.

De acordo com sua relevância, cada tipo de não-conformidade tem um tratamento especial. As não-conformidades não urgentes, ou seja, aquelas que não trazem impactos ambientais imediatos ao processo, têm um determinado espaço de tempo para sua solução. Entretanto, as que, potencialmente, possam afetar o sistema ou acarretar qualquer tipo de impacto ambiental imediato, são prontamente solucionadas.

Percebe-se que ainda existem ações a serem realizadas como, por exemplo, implantar sistemas que reduzam o consumo de água e efetuar seu monitoramento. Acredita-se que estas ações ainda não foram implantadas em razão de receios quanto à reação do hóspede, porque é difícil de se imaginar que alguém vá a um hotel de lazer, situado na praia e tenha de se preocupar com o consumo de água.

Quanto à documentação, está organizada em uma estrutura que inclui: o Manual de Sistema de Gestão, os procedimentos, instruções de trabalho e registros.
A Estalagem do Píer, uma extensão do Juquehy Praia Hotel, segue a ISO 14000, embora não tenha sido certificada. O Juquehy Praia Hotel, em janeiro de 2005, saiu da versão antiga da ISO 14000:96 e certificou-se pela ISO 14000:2004.

3.2.3 Práticas ambientais e resultados alcançados

A seguir, são apresentadas as ações realizadas pelo Juquehy Praia Hotel por ocasião da implantação da ISO 14000.

a) Consumo de energia – O Hotel possui gerador próprio.

a.1) Uso de economizadores de energia nas UH.

Instalados nas UH para evitar o consumo de energia desnecessário, quando o hóspede deixa o apartamento, o sistema interrompe os circuitos de iluminação, TV, ar condicionado, rádio, entre outros, que são acionados obrigatoriamente pela chave do apartamento. Como principais vantagens, destacam-se:

- redução do consumo de energia do Hotel;
- funcionamento independente da vontade do hóspede e mantêm seu conforto

a.2) Uso de dispositivos de presença (sensores)

Forte aliado na redução de desperdícios. Os dispositivos trabalham à base de fotocélulas que acionam os circuitos interligados somente quando na presença do hóspede. As principais vantagens são:

- baixo investimento;
- não alteram o conforto do hóspede;.
- redução do consumo de energia.

a.3) Uso de lâmpadas econômicas

Troca de lâmpadas comuns por lâmpadas fluorescentes que apresentam baixo consumo de energia e maior capacidade de iluminação Como principais vantagens destacam-se:

- redução no consumo de energia;
- maior durabilidade, garantindo redução de custos a médio prazo;
- aumento do conforto do cliente.

a.4) Instalação de telhas de vidro.

Foram substituídas 100 telhas comuns por telhas de vidro que tornam o ambiente iluminado por luz natural, proporcionando, desta maneira, uma melhor sensação de bem-estar ao cliente. Como principais vantagens:

- redução do consumo de energia;
- maior conforto ao hóspede proporcionado pela luz natural;
- redução do número de lâmpadas usadas pelo hotel.

a.5) Aquecedor solar

Instalação de aquecedor solar; a água dos chuveiros é aquecida por aquecimento solar, quando este é insuficiente, usa-se o aquecimento por meio de uma central de gás (GLP). vantagens:

- redução na quantidade de gás utilizada (GLP);
- redução do consumo de energia, pois energia solar não tem custo;
- manutenção do conforto ao cliente.

Todas estas medidas geraram redução de 40% em relação ao gasto com energia.

b) Consumo de água

Normalmente, a água usada é proveniente das nascentes da região, mas utiliza-se, também, a de um poço artesiano, bombeada para a caixa d´água. Na implantação do SGA, foi realizada a outorga do poço, no sentido de ficar em conformidade com a legislação. Não foram instaladas práticas para se reduzir o consumo, embora se constate não haver desperdício. Acredita-se que exista receio de que a instalação de torneiras automáticas, por exemplo, possam causar uma sensação de desconforto ao cliente. Destacam-se as principais vantagens:

- evitar multas do poder público (atendimento à legislação);
- manutenção do conforto ao cliente.

c) Tratamento de efluentes

Recentemente, o poder público instalou uma estação de tratamento de efluentes (ETE) em Juquehy. O hotel desativou sua estação de tratamento de efluentes própria e, atualmente, joga os efluentes na rede pública de esgotos. Esta desativação aconteceu em razão dos altos custos de sua manutenção. No espaço onde existia a ETE, hoje há um estacionamento, antiga necessidade dos hóspedes. Por intermédio de uma empresa especializada, os efluentes do hotel, a cada seis meses, são analisados de acordo com a legislação pertinente. Como vantagens, destacam-se:

- redução de custos;
- aumento do conforto ao cliente (estacionamento)
- evitar-se multas do poder público (atendimento à legislação).

d) Geração de resíduos (papel, plásticos, vidro, alumínio e orgânicos)

Um programa de coleta seletiva no hotel foi implantado:

- Os orgânicos provenientes da cozinha permanecem em lixeira refrigerada até serem descartados. Isto evita moscas, mau cheiro e proliferação de bactérias;
- Papel, plásticos e vidro. O hotel efetua a separação e doa para uma cooperativa de reciclagem de São Sebastião-SP;
- Alumínio. O hotel vende e o valor arrecadado é usado em confraternizações com os funcionários.

Como vantagens, destacam-se

- maior conforto ao cliente;
- redução de uso de recursos naturais;
- melhoria do relacionamento com a comunidade do entorno e funcionários.
- Melhoria da imagem da instituição ao participar de projetos sociais

e) Geração de ruídos

O hotel isolou acusticamente o gerador elétrico e a bomba de gás (GLP). Isto proporcionou maior conforto aos hóspedes. Destacam-se como vantagens.

- maior conforto ao cliente;
- diminuição da poluição sonora;
- diminuição de reclamações das casas vizinhas.
- proteção da fauna do entorno

f) Conscientização ambiental

O hotel efetuou um processo de conscientização ambiental realizado por intermédio de palestras e reuniões, que envolveu a comunidade, funcionários e fornecedores. Este processo teve participação efetiva do proprietário, liderando a mudança. A conscientização ambiental passou a funcionar como uma prática de gestão ambiental, pois este processo é passado aos novos funcionários e fornecedores. O hotel também patrocina no mínimo dois eventos de apoio à conservação do meio ambiente por ano. Destacam-se como vantagens.

- melhoria da imagem institucional;
- maior comprometimento dos funcionários e melhores relações de trabalho;

g) Sistema de lavagens de toalhas

Apenas uma tolha de praia é fornecida para cada hóspede. Ao retirá-la o hóspede recebe uma explicação, sobre o motivo de ser fornecida apenas uma. Havendo necessidade o cliente não é impedido de solicitar outra. Como vantagens, destacam-se.

- redução de descarte de produtos químicos;
- redução do consumo de água.
- Hóspede tem consciência do trabalho realizado pelo hotel na conservação do meio ambiente
- Manutenção do conforto ao cliente

3.3 – Análise do produto hoteleiro, após a implantação da ISO14000 no Juquehy Praia Hotel.

Conforme já foi explicitado, o planeta passa por profundos problemas socioambientais, causados, em especial, pelas organizações.

A gestão ambiental surge como instrumento para amenizar, pelo menos, os problemas ambientais. Mas, sua implantação pelas organizações hoteleiras esbarra em duas preocupações básicas que podem alterar o produto hoteleiro e conseqüentemente, a perenidade do negócio, conforme são relacionadas abaixo:

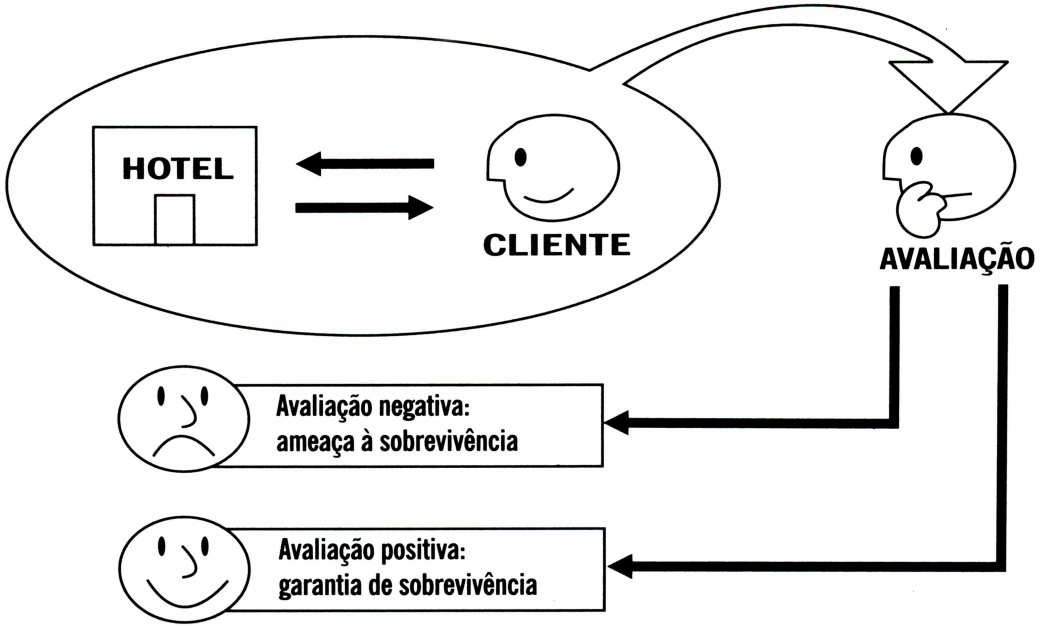
a) aumento de custos que pode vir a ocasionar aumento da diária do hotel e perda de mercado.

b) deterioração da avaliação que o hóspede faz do hotel.

É natural que estas preocupações existam, já que o exercício da gestão de um empreendimento hoteleiro ocorre no ambiente dominado pelos fatores econômicos, como em qualquer outra empresa. O importante é que se encontre

um equilíbrio e uma harmonia entre a hospitalidade, que se possa promover ao hóspede e as práticas de gestão ambiental.

Para se verificar se estas preocupações foram superadas, é preciso observar a satisfação do cliente, que é o termômetro para se medir como ficou o produto hoteleiro, após a implantação do Sistema de Gestão Ambiental no Juquehy Praia Hotel. Da satisfação do cliente, depende a perenidade do negócio hoteleiro. Sua avaliação positiva ou negativa influi na sobrevivência do hotel, como se pode ver na figura abaixo:



Fonte: PETROCCHI, (2002)
Figura 22 - Satisfação do Cliente

A seguir, a situação do produto hoteleiro é analisada, após a implantação das práticas de gestão ambiental.

Com relação às medidas que dizem respeito ao consumo de energia, verificou-se um aumento no conforto propiciado ao cliente sobretudo no tocante à instalação de telhas de vidro e uso de lâmpadas econômicas. Além do conforto ao cliente, as referidas medidas geraram redução de custos, em especial, a redução propiciada pela instalação do aquecimento solar.

Com referência ao consumo de água, as medidas tomadas restringiram-se ao atendimento da legislação, evitando-se multas e futuros prejuízos, efetuando-se a outorga do poço artesiano, sem alteração do conforto ao cliente.

No que concerne a resíduos, foi implantado um programa de coleta seletiva no qual os orgânicos passaram a ser acondicionados em uma lixeira refrigerada até serem descartados, evitando-se, assim, moscas, mal-cheiro e proliferação de bactérias, proporcionando maior conforto aos clientes. O hotel obteve ganhos em relação à sua imagem ao separar e efetuar doação de papéis, plásticos e vidros à Cooperativa de Reciclagem, vender alumínio e usar o valor arrecadado em confraternização dos funcionários.

No que diz respeito a efluentes, o hotel obteve redução de custos ao desativar uma estação de tratamento de esgoto (ETE) própria, já que o poder público instalou uma (ETE) na praia de Juquehy. No local, onde existia a ETE, foi instalado um estacionamento, aumentando o conforto do cliente.

Em relação a ruídos, o isolamento acústico do gerador elétrico e da bomba de gás (GLP) causou mais conforto ao cliente e diminuiu a reclamações das residências vizinhas.

O sistema de lavagem de toalhas não limita o número de toalhas que o cliente pode apanhar, mantendo seu conforto. Ao mesmo tempo, reduz custos, pois diminui a quantidade de água e produtos químicos utilizados.

O processo de conscientização ambiental proporcionou maior comprometimento dos funcionários em relação ao hotel, melhorando; desta maneira, os serviços prestados por estes, gerando mais conforto ao cliente e melhoria da imagem do hotel.

Enfatiza-se que todas estas medidas melhoraram a relação do hotel com o meio ambiente, algumas cortaram custos e nenhuma delas diminuiu o conforto ao cliente. Algumas aumentaram seu conforto, portanto, sua satisfação. Com a satisfação do cliente e a redução de custos, pode-se concluir que as preocupações básicas apresentadas no início foram superadas e o produto hoteleiro foi melhorado, originando-se, inclusive, perspectivas para aumento da perenidade do negócio.

3.4 Considerações finais do Estudo de Caso

O Juquehy Praia Hotel foi adquirido em 1994 pelo atual proprietário quando, então, iniciou uma reforma. Desde esta época, a nova direção vem implantando algumas práticas de gestão ambiental e conscientizando seus funcionários a respeito da necessidade da preservação do meio ambiente. Estas práticas de gestão ambiental foram implantadas, tendo-se a consciência que sua função era amenizar os impactos ambientais decorrentes das atividades do hotel. Também proporcionaram a melhoria do meio ambiente e influíam na perenidade do negócio hoteleiro.

Após entrevistas com funcionários e com o proprietário, o Sr Mario Augusto Ferrarine, concluiu-se que a liderança foi o principal fator que determinou a adoção de práticas de gestão ambiental pelo hotel. Esta liderança é exercida pelo proprietário que se notabiliza por ser um empresário que dirige seu negócio de maneira proativa em relação ao meio ambiente, ou seja, procura equilibrar lucros e ações ambientais, inclusive, exercendo um papel importante na conscientização de seus funcionários.

Em 2001, o Sr Mário Augusto Ferrarine considerou que as práticas de gestão ambiental implantadas já haviam cumprido seu papel e que gostaria de atingir um patamar mais acima no trato com o meio ambiente. Diante disto, com objetivo de apenas realizar um trabalho melhor do que já vinha realizando, optou por implantar em seu empreendimento um sistema de gestão ambiental. Neste trabalho, entende-se um sistema de gestão ambiental, como sendo o conjunto de princípios, estratégias e de diretrizes de ações e procedimentos para proteger a integridade dos meios físico e biótico, bem como dos grupos sociais. O sistema escolhido foi a ISO14000.

As práticas de gestão ambiental que já existiam juntadas às novas práticas implantadas na adoção da ISO14000 abrirão possibilidades futuras para que haja um projeto sustentável no hotel, embora este não fosse o objetivo inicial. As oportunidades e as soluções dos problemas no decorrer da implantação foram dando novos contornos e fazendo com que o hotel adotasse algumas alternativas que combinassem redução de custos, benefícios ambientais e melhorias sociais

em sua gestão, iniciando-se o caminho para a sustentabilidade. A combinação desses três pilares dá base ao desenvolvimento sustentável de uma empresa.

Em termos sociais, de maneira sistêmica, o Juquehy Praia Hotel atuou dentro e fora do hotel e realizou um processo de conscientização ambiental que envolveu funcionários, comunidade e fornecedores e, mais tarde, também hóspedes quando da implantação do sistema de toalhas. Com isto, forneceu-lhes uma nova perspectiva de vida, inserindo-os dentro de uma sociedade, em que a conscientização ambiental está começando a se tornar um diferencial.

No trato com seus funcionários, o Juquehy Praia Hotel registra todos que lá trabalham e os mantêm mesmo na baixa temporada, não usando o artifício de contratar temporários, mesmo em época de alta temporada.

Quanto ao produto da coleta seletiva, no que concerne a papéis, plásticos e vidros, o hotel efetua a separação e doa a uma Cooperativa de Reciclagem de São Sebastião – SP, propiciando trabalho e renda a muitas famílias. O alumínio coletado é vendido e o valor arrecadado é usado em confraternizações para os funcionários.

Em termos ambientais, as práticas de gestão ambiental atuaram de maneira a inserir o ecossistema construído na teia dos ecossistemas naturais com um menor estresse possível, equilibrando a atividade hoteleira econômica e seus impactos ambientais.

O Juquehy Praia Hotel por meio da instalação das telhas de vidro, sensores, lâmpadas fluorescentes, economizadores de energia e o aquecedor solar reduziu seu gasto de energia, diminuindo, desta maneira, o impacto ambiental da redução do recurso natural energia.

Em seu programa de coleta seletiva e posterior reciclagem, o hotel diminuiu o uso de recursos naturais e, conseqüentemente, o impacto ambiental.

O hotel, também, por meio de seu sistema de toalhas reduziu a quantidade de água utilizada e o respectivo descarte de produtos químicos, vindo, desta maneira, contribuir para a diminuição do impacto ambiental.

Em termos econômicos e mercadológicos, embora o hotel tivesse como objetivo apenas cuidar do meio ambiente, acabou por ter ganhos, também, nessa área.

Os hotéis do litoral Norte de São Paulo (São Sebastião) nos últimos cinco anos segundo, a Associação Costa dos Alcatrazes tiveram um aumento no seu público

de estrangeiros, sobretudo, europeus. Segundo o Instituto de Hospitalidade, este público é sensível a práticas de gestão ambiental, em especial, à ISO14000, o que fez com que a certificação ambiental passasse a ocupar um lugar de destaque em sua área de negócios, abrindo, assim, perspectivas de ganhos de mercado num futuro próximo.

Em termos econômicos, o hotel com as práticas de gestão ambiental obteve uma redução de 40% de seu gasto total de energia, também, com a outorga do poço artesiano e, ao realizar monitoramento sobre seus efluentes, atendeu à legislação, deixando de correr o risco de ser multado pelo poder público.

O hotel também cortou custos com a desativação de uma Estação de Tratamento de Esgoto (ETE) própria, visto que o poder público instalou recentemente uma ETE em Juquehy.

Com embasamento no registrado acima, pode-se dizer que as antigas práticas ambientais e as novas advindas com a implantação do sistema de gestão ambiental foram adotadas em razão do hotel possuir uma liderança sistêmica e de mentalidade proativa em relação ao meio ambiente. As práticas de gestão ambiental, além de propiciarem melhorias ambientais, permitiram que o hotel atuasse na área social e tivesse vantagens econômicas, abrindo-se perspectivas de em um futuro próximo ter uma administração com princípios de sustentabilidade.

Por último, registra-se que a implantação do sistema de gestão ambiental disseminou a responsabilidade ambiental por todo o hotel e, também, propiciou condições para que se pudesse estar sempre à procura de melhores condições ambientais por meio do processo de melhoria continua.

4 - CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO AMBIENTAL NAS ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS BRASILEIRAS

A hotelaria consiste em um ecossistema construído, ou seja, estranho em relação ao anteriormente existente, que ocasiona desequilíbrio ambiental, cuja presença provoca impactos ao ambiente natural, tanto em sua fase de construção como no funcionamento (RUSCHMANN, 2003).

Abreu (2001) destaca que, na fase de construção a hotelaria provoca impactos ambientais, especialmente, na retirada da vegetação nativa sem critérios e na enorme produção de lixo. Conforme o autor na fase de funcionamento, os hotéis utilizam os recursos naturais que são também empregados por qualquer empresa e todo habitante do planeta. Ao usar estes recursos, como a água, a energia, por exemplo, há uma redução deles e isso poderá representar um impacto ambiental significativo.

Segundo o Instituto de Hospitalidade, a hotelaria brasileira é desenvolvida de maneira tradicional, ou seja, sem levar em conta fatores ambientais, preocupando-se apenas com a parte econômica. Esta administração tradicional impede a resolução de seus problemas ambientais e contribui para o agravamento de outros.

Assim, o primeiro deles é o tempo de retorno do capital investido que Beni (2003) cita, conforme os estudos da Universidade Federal de Pernambuco, estimado atualmente em 27 anos, o que exige da hotelaria uma longa perenidade

. O segundo problema diz respeito ao fato dos clientes da hotelaria ainda não se preocuparem com as questões ambientais. Entretanto, Abreu (2001) considera que já existe uma mudança em curso.

Por último, destaca-se a falta de visão sistêmica da liderança da hotelaria e seu desconhecimento a respeito das vantagens e desvantagens em investir na solução de problemas socioambientais (RICCI,2002).

Diante do que foi citado acima, o ideal seria a hotelaria abandonar a maneira tradicional de administrar seus negócios e adotar a sustentabilidade, deixando de se preocupar apenas com a parte econômica e voltando-se, também, ao social e ao ambiental.

Com relação ao ambiental, foco deste estudo, a hotelaria deve passar a adotar práticas de gestão ambiental para iniciar a solução dos problemas citados, inclusive, para obter sucesso.

Esta adoção de tais práticas atinge o hotel e seu entorno, fazendo com que o local seja preservado, que faz com que o turista não perca o interesse em visitá-lo e continue a freqüentá-lo. Desta maneira, o hotel acaba por aumentar sua perenidade, inclusive, obtendo o retorno do capital investido.

Em relação à sua clientela, a adoção de práticas ambientais atinge o chamado "hóspede verde", que está surgindo em várias partes do planeta, fidelizando-o e influenciando na posição de mercado do hotel.

Estas práticas também voltam-se à parte econômica do hotel, quando proporcionam economia de recursos, como se observa em relação à água, energia e resíduos.

O Ecoresort Praia do Forte pode ser citado como exemplo de hotel, cujas práticas de gestão ambiental ocasionam sucesso. Desde seu inicio, voltou-se aos programas de gestão ambiental, atuando no hotel e em seu entorno, inclusive criou a Fundação Garcia D´Ávila, mantida com recursos próprios que promove o desenvolvimento sustentável da região.

O Resort Costa do Sauipe também se destaca, pois em sua implantação tinha uma administração tradicional, que não olhava o meio ambiente. Após algum tempo de funcionamento, viu seu sucesso ameaçado pelas alterações ambientais que provocou em seu entorno e foi obrigado a mudar se quisesse continuar operando por um longo tempo. Adeodato (2005) refere que o Resort Costa do Sauipe passou a adotar práticas de gestão ambiental e a cuidar efetivamente do meio ambiente, tanto dentro como em seu entorno. Desse modo, abriu perspectivas para receber vantagens mercadológicas, já que seu público é em grande parte constituído de hóspedes estrangeiros, que o freqüentam por causa do meio ambiente em que está inserido, vindo com isso a dar continuidade à sua história de sucesso.

Infelizmente, práticas de gestão ambiental participando do sucesso de um hotel, como foi visto nos exemplos acima, ainda não são comuns nas organizações hoteleiras brasileiras. Assim, observa-se que existem apenas cinco unidades hoteleiras brasileiras que implantaram a ISO14000 e, também, o proprietário do

Juquehy Praia Hotel após implantar a ISO14000 tentou influenciar outros hoteleiros da região a fazer o mesmo, mas sem sucesso.

Estas práticas seriam ideais às organizações hoteleiras brasileiras, visto que a maioria por apresentar baixa ocupação, segundo Beni (2003), necessita cortar custos.

Em relação ao meio ambiente, a grande maioria do empresariado hoteleiro atua de maneira reativa, ou seja, ainda encara o meio ambiente apenas como despesa, excluindo-o de suas estratégias de negócio, deixando, assim, de ter perspectivas de ganhos mercadológicos, corte de custos e aumento de sua perenidade.

Isto vem acontecendo porque a maior parte dos hotéis não coloca em seus projetos de construção e funcionamento o meio ambiente. Mais tarde, quando estão operando e são cobrados a cuidarem do meio ambiente, isto passa a ser encarado apenas como uma despesa indesejável. O meio ambiente não é colocado nos projetos, pois o empresariado hoteleiro brasileiro com raras exceções, ainda, não é ambientalmente consciente e desconhece as vantagens que teria ao colocar o meio ambiente como parte de seu negócio e, também, porque seu público está atravessando uma fase de transição em relação a se tornar ambientalmente consciente.

Embora as práticas de gestão ambiental influam na perenidade e no crescimento do negócio hoteleiro, ocasionando seu sucesso, isto está ocorrendo em poucas organizações hoteleiras brasileiras.

5 – CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS.

Este estudo teve como objetivo registrar as práticas de gestão ambiental utilizadas nos meios de hospedagem. Em seu desenvolvimento, pôde-se verificar que tais práticas consistem em ferramenta primordial à sustentabilidade das organizações.

No entanto, a literatura existente sobre a temática em discussão ainda carece de trabalhos, tanto em qualidade como em quantidade.

Em seguida, podemos citar as conclusões advindas do estudo de caso.

Anteriormente, à instalação do SGA, o Juquehy Praia Hotel tinha algumas práticas de gestão ambiental e funcionários com razoável conscientização ambiental. Mas com a chegada das novas práticas de gestão ambiental e a responsabilidade ambiental sendo disseminada por todo o hotel, verificou-se uma mudança na postura profissional, dos colaboradores e da própria cultura da empresa, ou seja, as práticas de gestão ambiental acabaram por influir no processo de conscientização de seu público interno.

No que concerne à parte econômica, o Juquehy Praia Hotel obteve ganhos com a redução de custos de energia e, futuramente, poderá ter ganhos de mercado, já que entre seus hóspedes começam a aparecer europeus e estes são sensíveis às práticas de gestão ambiental, sobretudo, os alemães.

Em se tratando da parte ambiental, houve uma diminuição do impacto ambiental pela organização, por meio do sistema de toalhas, do programa de coleta seletiva e da diminuição do uso de energia. A diminuição do impacto ambiental contribuiu na preservação das praias e da Mata Atlântica que estão no entorno do hotel.

No que diz respeito à parte social, destaca-se o programa de coleta seletiva que propicia trabalho e renda a muitas famílias ao fazer doações à Cooperativa de reciclagem de São Sebastião – SP. Ressalta-se, também, que o Juquehy Praia Hotel registra todos seus funcionários e os mantêm mesmo na baixa temporada. Desta maneira, o hotel atua com responsabilidade social.

O hotel deu um grande passo em direção à sustentabilidade, mas ainda está longe dela. Para atingi-la, será necessário um projeto social consistente, implantar outras práticas de gestão ambiental, especialmente, em relação à água, e que estas medidas influam efetivamente na estratégia de negócio do hotel.

O fator que determinou a adoção destas práticas foi encontrar-se no hotel uma liderança proativa realizada por seu proprietário que implantou o SGA com reais preocupações ambientais, o que não se encontra na maioria dos hotéis brasileiros.

As práticas de gestão ambiental implantadas efetivamente diminuíram o impacto ambiental; no entanto, são comuns na gestão hoteleira que aderiu à gestão ambiental, sem o caráter de inovação, conforme se pode perceber no reuso de água, por exemplo.

Estas práticas propiciaram a diminuição do impacto ambiental, contribuíram para a preservação do hotel, seu entorno, para sua perenidade, já que seu entorno funciona como atrativo a seus hóspedes. Entre os 97 hotéis existentes no Litoral Norte de São Paulo, o Juquehy Praia Hotel é o único que implantou um SGA, e o restante dos hotéis ou têm práticas de gestão ambiental dispersas ou, simplesmente, não possuem ações que diminuam o impacto ambiental. Dessa maneira, o entorno continua sendo destruído, o que acaba por tornar o esforço do Juquehy Praia Hotel inútil, pois sua perenidade continua sendo ameaçada pelos outros hotéis.

Finalmente, com base nas informações obtidas no Juquehy Praia Hotel e respaldado pela discussão teórico-conceitual, registra-se que as práticas de gestão ambiental aplicadas em serviços de hotelaria basicamente restringem-se a diminuir o impacto ambiental, controlando o uso dos recursos naturais; água e energia e o descarte de resíduos, porém, sem apresentar o caráter de inovação. Estas práticas podem aparecer dispersas na administração do hotel, sendo precedidas por uma liderança reativa ou organizadas em sistemas e precedidas por uma liderança proativa. Ressalta-se que se forem organizadas em sistemas, poderão criar possibilidades para implantação de um projeto de sustentabildiade.

O pesquisador constatou que práticas de gestão ambiental podem controlar efetivamente os impactos ambientais no segmento hoteleiro e com base nesta constatação sugere a realização de pesquisas idênticas em empreendimentos nos serviços de hotelaria em outras regiões e também em hotéis com maior número de unidades habitacionais. Novas pesquisas com o mesmo foco poderão auxiliar na construção de conceitos e recomendações que poderão ser incorporados às práticas de gestão ambiental, melhorando a efetividade dos resultados alcançados e contribuindo para o desenvolvimento do País.

Sugere, também, que outras pesquisas sejam realizadas, tais como: o desenvolvimento de competências de empreendedorismo com lideranças direcionadas à sustentabilidade, fatores de motivação de funcionários na implementação do SGA, desenvolvimento de outras tecnologias no combate ao impacto ambiental, etc.

Apêndice A
Questões das entrevistas

Questões abordadas na entrevista realizada com o Senhor José Osmar X. de Caldas (Gerente) e Senhora Márcia Sepúlveda (Coordenadora de eventos), ambos com participação ativa na implantação da ISO14000.

1. Como foi construída a política ambiental do hotel?
2. Como as equipes para a implantação da ISO14000 foram formadas?
3. Como foi feita a seleção de aspectos e impactos?
4. Durante a implantação, houve alguma legislação que não foi atendida?
5. Como se estruturou a documentação do SGA?
6. Como os monitoramentos e as auditorias ambientais no hotel são realizados?
7. Como é feita a análise crítica pela administração?
8. Quais as dificuldades encontradas para implantação da ISO14000?
9. Quanto tempo levou o processo de implantação da ISO14000?
10. Qual o capital investido nesta implantação?
11. Quais os procedimentos adotados em relação aos funcionários e fornecedores, durante e após a implantação da ISO14000?
12. Houve melhoria ambiental com a aplicação da norma?
13. Houve diminuição de custos com a aplicação da norma?
14. Quais os motivos da desativação da estação de tratamento de esgoto do hotel?
15. Por que não foram investidos novos recursos na gestão da água?
16. Por que não foram utilizadas novas tecnologias com a implantação da norma, como, por exemplo, o reuso de água?
17. Como o hotel é visto pelos órgãos ambientais locais?
18. Qual a relação do hotel com a comunidade?
19. Quais os fatores que determinaram a adoção de práticas de gestão ambiental pelo hotel?
20. Quais as praticas de gestão ambiental implantadas com a adoção da ISO140000?

Questões abordadas na entrevista realizada com o Senhor Mário Augusto Ferrarini (proprietário).

1. O que o levou a implantar a ISO14000?
2. O hotel antes da implantação da norma já tinha práticas de gestão ambiental?
3. Quais as dificuldades encontradas para a implantação da ISO14000?
4. Houve diminuição do impacto ambiental com as novas práticas de gestão ambiental advindas na implantação da ISO14000?
5. Como foi o processo de conscientização ambiental dos funcionários/fornecedores durante a implantação da ISO14000?
6. O hóspede reconhece as práticas de gestão ambiental como diferencial no momento de decidir-se pelo hotel?
7. Houve mudança de seu público-alvo, após a implantação da norma?
8. O Senhor preside a Associação Costa dos Alcatrazes. Qual é o objetivo desta associação?
9. Outro hoteleiro da região interessou-se por implantar a ISO14000 ?
10. Qual o nível de conscientização ambiental dos hoteleiros locais?
11. A perenidade do hotel foi aumentada com a implantação das novas práticas de gestão ambiental?
12. Como é realizada a gestão de pessoal durante a baixa temporada?
13. Houve melhoria da imagem do hotel com a implantação da ISO14000?
14. Durante a implantação da ISO14000, surgiu a intenção de se implantar um projeto de sustentabilidade?

ANEXO A

Objetivos e Metas Ambientais e Programa de Gestão Ambiental

Item	Objetivo	Meta	Prazo	Recursos Planejados	Responsável	Indicador	Status
01	Regularização com a legislação aplicável	OUTORGA DO POÇO	2002	----------	José Osmar	Outorga	
02	Redução do consumo de energia	Substituição de 80% das lâmpadas de 100 watts para lâmpadas mais econômicas	2002	----------	Heldo	% de lâmpadas	
03		Substituição de 180 telhas comuns por telhas de vidro nas áreas externas.	2002	R$ 4.000,00	Heldo	Número de telhas	
04	Redução do odor da fumaça dos exaustores	Troca do produto de limpeza das chapas	2002	----------	José Osmar	Produto de limpeza	
05	Redução da disposição incorreta de resíduos	Implantação da coleta seletiva em todo o hotel	2002	----------	José Osmar	----------	
06	Redução de ruído do gerador	Isolamento do gerador	2002	R$ 10.000,00	José Osmar	Decibéis no limite do hotel	
07	Redução do ruído no reservatório de gás	Substituição do encanamento do gás GLP	2003	----------	José Osmar	Decibéis	
		Isolamento da bomba	2003	R$ 3.000,00	José Osmar	Decibéis	
8	Implantação da sistemática de controle do consumo de toalhas no bar da piscina	Redução do consumo de toalhas de praia.	2003	----------	José Osmar	Número de toalhas	

Item	Objetivo	Meta	Prazo	Recursos Planejados	Responsável	Indicador	Status
09	Redução do consumo de gás GLP	Substituição da aquecedora de água para redução de 20% no consumo	Out/04	R$ 12.000,00	José Osmar	Instalação da aquecedora de água	
10	Reforçar a conscientização ambiental dos funcionários	Duas palestras de conscientização ambiental por ano a partir de 2004	Contínuo	R$ 2.000,00	José Osmar	Número de palestras	
11	Aumento da conscientização ambiental da comunidade	Patrocinar no mínimo 2 eventos de apoio ao Meio Ambiente a partir de 2003	Contínuo	R$ 3.000,00	Mário Augusto	Eventos de apoio ao meio Ambiente	
12	Redução do consumo de energia	Substituição de 100 telhas para telhas de vidro, a ala dos 12.	Dez/2004	R$ 4.000,00	Heldo	Número de telhas	Remanejar por causa das placas de aquec. solar
13	Prevenção à poluição e situações de emergência (referente ao item 4)	Reestruturação das instalações do setor manutenção	DEZ/2005		José Osmar	----------	

Item	Objetivo	Meta	Prazo	Recursos Planejados	Responsável	Indicador	Status
14	**Aquecimento solar**	**Implantação de aquec. Solar para redução de 50% do consumo de gás GLP**	**SET/2004**	**70.000,00**	**José Osmar**	**----------**	
15	Redução do consumo de energia	Implantação de novos economizadores de energia nos aptos	Jul/2004	R$ 35.500,00	José Osmar	----------	

REFERÊNCIAS

ABREU, Dora. **Os ilustres hóspedes verdes**. Salvador: Casa da Qualidade, 2001.

ADEODATO, Sérgio. Impasse no paraíso. **Horizonte Geográfico**. São Paulo, A. 18 nº99, p 36-43, mai /jun.2005.

AG AMAZONAS & GOLDNER CONSULTORAS ASSOCIADAS. **Raio X da Hotelaria Brasileira- 2003**. São Paulo: Amazonas & Goldner Consultoras Associadas,2003. 1 CD-Rom.

AG AMAZONAS & GOLDNER CONSULTORAS ASSOCIADAS. **Raio X da Hotelaria Brasileira - 2004**. São Paulo: Amazonas & Goldner Consultoras Associadas,2004. 1 CD-Rom.

ANTONIUS, P A J**. A exploração dos recursos naturais face à sustentabilidade e gestão ambiental: uma reflexão teórico-conceitual**. Belém-PA: NAEA, 1999, 30p

Balanço Social – Sustentabilidade 2004. Disponível em http://www.copesul.com.br/site/ambiente/sustentabilidade.htm. Acesso em: 13 out 2005.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão Ambiental Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2004

BENI, Mario Carlos**. Analise Estrutural do Turismo**, 3 ed. Rev. e ampl. São Paulo: Editora SENAC,2000

BENI, Mario Carlos. **Globalização do turismo: megatendencias do setor e a realidade brasileira.** 2 ed.ampl e atualiz. São Paulo: Aleph, 2003.

BOEIRA, Sergio Luis. **Estratégias Empresariais e desenvolvimento sustentável.** Disponível em: <http://www.ruralnet.com.br/meioambiente>. Acesso em :20abr.2005.

CNI/BNDES/SEBRAE Confederação nacional da industria/ Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social / Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequena e Empresas. **Pesquisa de gestão ambiental na industria brasileira**. Rio de Janeiro – BNDES, Brasília, CNI/BNDES, 1998.

CASTRO, Newton;SETTI, Arnaldo Augusto; GORGONIO, Antonio de Souza e FARIA, Sueli Correa de. **A questão Ambiental e as empresas**. Brasília: SEBRAE, 1998

Censo Qualitativo da Hotelaria Nacional – 2005. Disponível em : <hppt://www.abih.com.br/sitephp> acesso em 05 jan 2006

DIAS, Marlene Martins. **Aplicação de Tecnologia Limpas na Industria Hoteleira para um Turismo Sustentável.** Disponível em: <http:// www.ethos.org.br/_ethos/documentos/aplicacao_de_tecnologiaslimpas.doc>. Acesso em 20 jun 2005

DIAS, R. **Turismo Sustentável e Meio Ambiente.** São Paulo: Altas, 2003

DONAIRE, Denis. **Gestão Ambiental na Empresa,** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

EMBRATUR. Hotelaria. ***Boletim de desempenho econômico do turismo*****. Fevereiro**, 2004.

FARIA, H. M. **Uma discussão a respeito dos benefícios econômicos de gestão ambiental.** Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola Federal de Engenharia de Itajubá – Mg, 2000

FERREIRA, J. L. **A Variável ambiental como componente na classificação da qualidade dos serviços hoteleiros**. Dissertação de mestrado. (Mestrado em Engenharia da Produção) – DEP/UFSC, Florianópolis, 1999

Fotos – Estalagem do Pier – Disponível em: http://www.estalagemdopier.com.br Acesso em: 6 out. 2005.

GONÇALVES, Luis Cláudio. **Gestão Ambiental em Meios de Hospedagem**. São Paulo: Aleph,2004.

GUIA BRASIL QUATRO RODAS 2000. **Roteiros de Viagem**. São Paulo.:Editora Abril S.A, 2000

GUIA DO TURISTA 2006. **Imagens de um paraíso: Costa dos Alcatrazes**. São Paulo: editora Viva Seu Tempo, 2006

GREEN Hotelier. **IHEI members – a review of progress.** No 25 & 26, maio2002, p.20.

HART, Stuart L, MILSTEIN, Mark B. **Criando valor sustentável**. Disponível em: <http://www.rae.com.br/executivo>. Acesso em: 18 fev.2005.

HOFFMAN, A.J. Integrating environmental and social issues into corporate pratice. In **Environment.** Abringdon, Carfax Publishing. Jun. 2000.

HOFFMAN, A.J. **From heresy to dogma**: an institutional history of corporate environmentalism. Stanford, Stanford Business Books, 2001. Expanded Edition.

HOFFMAN, A.J. Institutional evolution and change: environmentalism and the US chemical industry. In **Academy of Management Journal**. Mississipi State, Academy of Management. V.42 Aug.1999.

HODJA, R.G. Gestão ambiental é vantagem competitiva. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 13 mai. 1998, p.A-2

Horwath Consulting. **Evolução do Turismo No Brasil. 1992 -2001.** Disponível em: <http://www.sabergeoagrafico.com/documentospdf/evolucaoturismo.pdf>. acesso em 7 ago. 2005.

HSIEH, Ernesto. **Tecnologias Alternativas Aplicadas nos meios de Hospedagem Estudo de caso: Pousada Estrela Do Mar**. 2004 Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) – Universidade Anhembi Morumbi, 2004

IBGE estatísticas do cadastro central de empresas, Brasília 2002 .Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatisticas/economia/cadastrodeempresas/2002/default.htm> acesso em: 10 out. 2005.

INSTITUTO DE HOSPITALIDADE. **Pesquisa de mercado hoteleiro envolvendo a gestão ambiental, Europa e Brasil: 2004**. Salvador, 71p.

“Estudo do Mercado de Ecoturismo para o Brasil” - Volume : Canadá América Consultoria/Instituto de Hospitalidade – 2003/2004 Disponivel em: < http://www.pcts.org.br> Acesso em: 05 abr 2005

KARAGOZOGLU, N. & LINDEL, M Environmental management: testing the win-win model. In **Journal of Environmental Plannig and Management**. Abingdon, v 43, Nov. 2000.

KIRK, David. **Environmental management for hotels**: a student´s handbook. Paperback, 1995

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Gestão Ambiental: a busca de estratégias para vantagem competitiva e a construção da imagem corporativa.** Disponível em: http// www.gestiopolis.com/canales4/ger/buscestrategias.htm. Acesso em: 11 mar. 2005

MENON, A & MENON, A. Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as market strategy. In **Journal of Marketing**. New York, v.61,pp.51-67, Jan. 1997

MILES, M. P. & COVIN, J.G. Environmental marketing: a source of reputational, competitive and financial advantage. **Journal of Business Ethics**. Dourdrecht, v.23,pp. 299-311, Feb.2000

Mapas e fotos – Juquehy Praia Hotel Disponível em: < http:// www.juquehypraia.com.br> Acesso em: 13 set. 2005.

Mapas – Water Front Brasil . Disponível em : < http://www.waterfront.com.br>. Acesso em: 07. nov 2005.

Mapas – Associação Costa dos Alcatrazes. Disponível em: < http://www.costadosalcatrazes.com.br> Acesso em: 07 nov 2005

MINISTÉRIO DO ESPORTE E TURISMO – EMBRATUR. Deliberação Normativa n º 429, de 23 de abril de 2002 – **Regulamento do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem: 2002.** Brasília, 20p.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Plano Nacional do Turismo: Diretrizes, Metas e Programas 2003-2007**:2003. Brasília 48p.

MOREIRA, Maria Suely. **Estratégia e implantação de sistema de gestão ambiental modelo ISO 14000**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001

MOURA, Luiz António Abdala de. **Qualidade e Gestão ambiental-3º ed**. rev. e ampl. São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2002

ORSATO, Renato J . **Posicionamento ambiental estratégico: identificando quanto vale a pena investir no verde** Disponível em: <http://www.qmn.com.br/arquivos/posicionamentoeestrategico>. Acesso em :22 nov 2004.

PETROCCHI, Mário. **Hotelaria Planejamento e Gestão**. São Paulo: Futura, 2002

PORTER, Michael E. Competição: **estratégias competitivas essenciais.** 10 ed Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRADO FILHO, Hayrton Rodrigues do. Gestão Ambiental – Único caminho para salvar a terra e a espécie humana. **Banas Qualidade**. São Paulo, Ano XV, nº 162, pg 28-46, Nov.2005.

RABAHY, Wilson Abrahão. **Turismo e desenvolvimento: estudos econômicos e estatísticos no planejamento**. Barueri: Manole,2003

Ricci, Renato. Hotel – **Gestão competitiva no séc XXI – Ferramentas Práticas de Gerenciamento Aplicadas à hotelaria.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002

RUSCHMANN, Doris van de Meene. **Turismo e Planejamento Sustentavel: A Proteção do Meio Ambiente**. 10 ed Campinas: Papirus,2003.

SCHARF, Regina. **Manual de Negócios Sustentáveis: Como aliar rentabilidade e meio ambiente**. São Paulo: Amigos da Terra – Amazônia Brasileira; Fundação Getulio Vargas, Centro de Estudos em Sustentabilidade, 2004.

SEBRAE, **Arranjos produtivos locais Por que apoiar APLs.** Disponível em: <http:// www.sebrae.com.br/br/coopercrescer/arranjosprodutivoslocais_1767.aps>. Acesso em 18 out.2005

SOUZA, W. R **O perfil dos gerentes de hotéis voltados ao turismo de negócios: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis SC: UFSC,2001

SOUZA, Renato Santos. **Evolução e condicionantes da gestão ambiental nas empresas**. Disponível em: <http//www.paginas.faccat.br/Marcelo/gestaoambiental.htm> Acesso em: 12 jan 2005

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otavio Bernardes de; CARVALHO. Ana Barreiros de. **Gestão ambiental: Enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável**, 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil,2002

TOMS, S. Ecological. In **Financial Management.** London, FMAI. Jan 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Trad. Daniel Grassi 2edº .Porto Alegre: Bookman, 2001

VALLS, Josep- Francesc. **Gestão Integral de Destinos Turisticos Sustentaveis.** Rio de Janeiro: FGV, 2006

VARADARAJAN, PR. Marketing´s contribuitions to strategy: the view from a diferent looking glass. In **Journal of the Academy of Marketing Science**. Miami Academy of Management. Mar/1992

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo