

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ

SILVIA CHRISTIANE GOYA

GESTÃO AMBIENTAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL:
Estratégias de competitividade em *resorts*
Estudo de Caso Tropical das Cataratas ECO *Resort* em Foz do Iguaçu/PR

Balneário Camboriú/SC
2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

SILVIA CHRISTIANE GOYA

GESTÃO AMBIENTAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL:
Estratégias de competitividade em *resorts*
Estudo de Caso Tropical das Cataratas ECO *Resort* em Foz do Iguaçu/PR

Dissertação apresentada como requisito para
obtenção de título de Mestre em Turismo e
Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí,
Campus de Balneário Camboriú.

Orientadora: Prof^a Dr^a Dóris Van de Meene
Ruschmann

Balneário Camboriú/SC
2007

SILVIA CHRISTIANE GOYA

GESTÃO AMBIENTAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL:
Estratégias de competitividade em *resorts*
Estudo de Caso Tropical das Cataratas ECO *Resort* em Foz do Iguaçu/PR

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Turismo e Hotelaria e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Campus de Balneário Camboriú.

Área de Concentração: Turismo e Hotelaria

Balneário Camboriú, 23 de agosto de 2007.

Prof^a Dr^a Dóris Van de Meene Ruschmann
UNIVALI – Campus de Balneário Camboriú
Orientadora

Prof. Dr. Paulo dos Santos Pires
UNIVALI – Campus de Balneário Camboriú
Membro

Prof. Dr. Miguel Bahl
UFPR – Universidade Federal do Paraná
Membro

Dedicatória

À Deus que me permitiu cumprir mais uma etapa com confiança e perseverança.

Aos meus filhos Gabi e Dudu e ao meu companheiro de vida Liauro.

AGRADECIMENTOS

Durante esta caminhada contei com o apoio de muitas pessoas e instituições de ensino e neste momento gostaria de agradecer imensamente:

à Faculdade de Turismo de Nova Andradina no Estado do Mato Grosso do Sul que oportunizou a possibilidade de iniciar o mestrado no Estado de Santa Catarina.

à Faculdades Nobel de Maringá no Estado do Paraná que oportunizou a possibilidade de finalizar esse mestrado.

à minha professora-orientadora Prof^a Dr^a Dóris Van de Meene Ruschmann, que me deu suporte e segurança para prosseguir nas etapas da pesquisa e que me orientou a dar seqüência na finalização da dissertação. Agradeço ainda, não só pela orientação como também ter tido a oportunidade e a honra de ter aulas dessa extraordinária docente e pesquisadora.

ao professor Miguel Bahl, por ter sido sempre meu professor desde a época da graduação em turismo na Universidade Federal do Paraná e que continua sendo meu mestre.

ao Tropical das Cataratas ECO *Resort* através do Sr. José Acir Borges por permitir desenvolver minha pesquisa e utilizar os dados fornecidos para enriquecer ainda mais o meu trabalho. Em especial a Sra. Karin Rossana Pan que além de coordenar com dedicação e competência as ações de gestão ambiental e responsabilidade social do *resort*, merece destaque nesta pesquisa, pois foi a pessoa que possibilitou o entendimento das informações e contribuiu de maneira valiosa e decisiva para o enriquecimento do trabalho.

à todos os docentes do mestrado e em especial aos professores: Josildete Pereira de Oliveira, Paulo dos Santos Pires, Francisco Antonio dos Anjos, Valmir Emil Hoffmann, Maria José Barbosa de Souza, Marcelo Ribeiro, Everton Lorenzi Cancellier, Cleverson Renan da Cunha e Eduardo Bittencourt Andrade,

à todos os meus colegas do mestrado e em especial à Camila Macagnan, por ter sido meu apoio em Balneário Camboriú.

aos funcionários da Univali e em especial à Márcia Regina Krebs, secretária do mestrado que sempre acompanhou com dedicação e competência os trâmites administrativos dos alunos mestrandos.

aos meus irmãos Haroldo e Suzana e à minha cunhada Marina, que me apoiaram nos momentos em que precisei de ânimo.

aos meus pais Emi e Rubens que me deram a vida e o exemplo de ser uma cidadã participativa e correta.

ao Liauro que é meu apoio e meu amor.

aos meus filhos Silvia Gabriela e Eduardo que compreenderam meus dias de ausência e que são minha razão de viver e de batalhar por dias melhores.

RESUMO

A preocupação ambiental tem sido um tema constante em vários segmentos sócio-econômicos nos últimos anos como também a responsabilidade das organizações diante de questões sociais. As empresas estão buscando ações que tenham comprometimento com a gestão ambiental e a responsabilidade social. Nota-se atualmente que as empresas que objetivam seus resultados econômicos e estratégicos de acordo com suas ações baseadas em causas ambientais e sociais estão percebendo que há uma aceitação maior de suas gestões perante seus clientes internos e externos. Diante disto, os empreendimentos hoteleiros, como organizações empresariais que são, passaram a estabelecer suportes diferenciais contemporâneos, com características competitivas e estratégicas, fundamentadas na gestão ambiental e responsabilidade social. E estudar de maneira detalhada esses temas na hotelaria nacional é um aspecto de extrema relevância que pode embasar outras pesquisas e dar suporte para projetos sócio-ambientais em muitos hotéis. Esta pesquisa então tem como objetivo identificar elementos indicativos da gestão ambiental e responsabilidade social em *resort* que evidencie uma visão estratégica e competitiva. Portanto, optou-se por analisar O Tropical das Cataratas ECO *Resort* localizado na cidade de Foz do Iguaçu, pelo fato de que essa empresa hoteleira tem características singulares, como: foi o primeiro hotel da América do Sul a receber a Certificação Ambiental ISO 14.001, além de possuir a Certificação de Qualidade ISO 9001 e a Certificação de Responsabilidade Social SA 8000; está localizado dentro do Parque Nacional do Iguaçu tombado pela UNESCO em 1986 como Patrimônio Natural da Humanidade; localiza-se em um dos principais destinos turísticos do país e assim recepciona turistas nacionais e estrangeiros durante todo o ano; apresenta significativo consumo de energia elétrica e água; alta produção de lixo (resíduos sólidos e efluentes líquidos); está localizado em área estritamente privativa e distante do centro urbano; e tem alta exigência de capacitação técnica e profissional de seus funcionários. O método de pesquisa foi o estudo de caso, com levantamento de dados primários e secundários, com desenvolvimento de entrevista e visita *in loco* e a análise dos resultados foi embasada em pesquisa descritiva e em modelos de gestão ambiental e responsabilidade social que forneceram indicadores ambientais e sociais que neste trabalho estão descritos. De acordo com os dados coletados percebe-se que, para o Tropical das Cataratas é essencial manter e preservar o Parque Nacional do Iguaçu, bem como ter controle rigoroso de suas ações ambientais tendo como foco os *stakeholders* do empreendimento e comunidade local. Sobre a Política de Responsabilidade Social o Tropical das Cataratas ECO *Resort* compromete-se a oferecer serviços de alta qualidade de maneira a demonstrar uma sólida ética comercial, aderência às leis locais e nacionais e absoluta consideração aos direitos humanos interpretando e respeitando os instrumentos internacionais. Portanto, serve como parâmetro de ações ambientais e sociais para o setor hoteleiro.

Palavras-chave: Turismo. Gestão ambiental. Responsabilidade Social. *Resort*.

ABSTRACT

The environmental concern has been a constant theme in many socioeconomic sectors in recent years, as has the responsibility of organizations in relation to environmental issues. Companies are seeking actions that show a commitment to environmental management and social responsibility. It is observed, nowadays, that companies whose economic and strategic results are in line with actions based on environmental and social causes are realizing that their administrations are more accepted among their internal and external clients. In view of this, hotel business, as business organizations, have begun establishing different contemporary supports, with competitive and strategic characteristics based on environmental management and social responsibility. And the detailed study of these themes, in relation to national hotel industry, is an extremely important aspect that can form the basis for other studies, and support other socio-environmental projects in many hotels. This study therefore seeks to identify indicative elements in the environmental management and social responsibility of a resort which demonstrates a strategic and competitive vision. Thus, it was decided to analyze the Tropical das Cataratas ECO Resort, located in the city of Foz do Iguaçu, owing to the fact that this hotel company has unique characteristics. For example: it was the first hotel in the South America to receive Environmental Certification ISO 14001, as well as having Quality Certification ISO 9001 and Social Responsibility Certification SA 8000; it is located within the Iguaçu National Park, which was listed by UNESCO in 1986 as a Natural Heritage for Humanity; it is located within one of the most important tourist destinations in the country, welcoming national and international tourists throughout year; it has significant electricity and water consumption and high garbage production (both solid and liquid waste); it is located in strictly private area, far from the urban center; and it has a high demand for technical and professional training of its employees. The research method used was a case study, using primary and secondary data gathered through interviews and *in loco* visits, and the analysis of the results was based on descriptive interviews and models of environmental management and social responsibility, which provided the environmental and social indicators described in this work. According to the data collected, it can be seen that, for the Tropical das Cataratas, it is essential to maintain and preserve the Iguaçu National Park, as well as ensuring rigorous control of its environmental actions, with its focus on the stakeholders of the business and the local community. Concerning its Policy of Social Responsibility, the Tropical das Cataratas ECO Resort is committed to offering high quality services in a way that demonstrates solid commercial ethics, compliance with local and national legislation, and absolute consideration of human rights, interpreting and respecting the international instruments. It therefore serves as a parameter for environmental and social actions for the hotel sector.

Key words: Tourism. Environmental Management. Social Responsibility. Resort.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Influências da Gestão Ambiental Empresarial	23
Figura 2 -	Enfoque Sistêmico	24
Figura 3 -	Etapas de implantação da NBR ISO: 14001/1996/ABNT	75
Figura 4 -	Modelo de Gestão Integrada da Qualidade, no qual se contemplam os diversos aspectos da Gestão da Qualidade Empresarial	86
Figura 5 -	Visão Geral da Avaliação Ambiental Inicial	93
Figura 6 -	Filosofia do PDCA	94
Figura 7 -	Aspectos do SGA que requerem de Controles Operacionais	98
Gráfico 1 -	Acompanhamento anual do consumo de água (litros) por hóspede	152
Gráfico 2 -	Acompanhamento anual do consumo de energia (Kwh) por hóspede	153

LISTA DE FOTOS

Foto 1 –	Vista aérea de Foz do Iguaçu/PR	123
Foto 2 –	Vista aérea das Cataratas do Iguaçu	125
Foto 3 –	Imagem retirada de folder turístico do Tropical das Cataratas ECO Resort	126
Foto 4 –	Fachada do Tropical das Cataratas ECO Resort	145
Foto 5 –	Cataratas do Iguaçu – vista em frente do Tropical das Cataratas ECO Resort	145
Foto 6 –	Estação de Tratamento de Efluentes – ETE	148
Foto 7 –	Uma das fases para o tratamento de efluentes. Estação de Tratamento de Efluentes – ETE	149
Foto 8 –	Estação de Tratamento de Efluentes – ETE	149
Foto 9 –	<i>Display</i> informando sobre economia de água	151
Foto 10 –	Lixeira de coleta seletiva mantida em um dos corredores de UH's	157
Foto 11 –	Sala de armazenamento de lixo reciclável	158
Foto 12 –	Sala (câmara fria) para armazenamento de resíduo orgânico	158
Foto 13 –	Sala de armazenamento de produtos químicos e tóxicos	159
Foto 14 –	Mini-estação de tratamento de resíduos de tintas e materiais de construção	160
Foto 15 –	Fases do tratamento de resíduos de tintas e materiais de construção	160
Foto 16 –	Área do hotel tratada com material da compostagem de folhas e lixo orgânico	161
Foto 17 –	Área do hotel tratada com material da compostagem de folhas e lixo orgânico	161
Foto 18 –	Sala para dosagem de produtos químicos para a área de hospedagem	162

Foto 19 –	Sala para dosagem de produtos químicos - área de alimentos e bebidas	163
Foto 20 –	Placa informando sobre a Certificação de Gestão Ambiental ISSO 14.001 disposta na área da trilha ecológica do Tropical das Cataratas <i>ECO Resort</i>	176
Foto 21 –	Placas informativas sobre o cuidado com o meio ambiente dispostas nos jardins do Tropical das Cataratas <i>ECO Resort</i>	177

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 -	Funções empresariais que podem apoiar o SGA	63
QUADRO 2 -	Indicadores do corpo funcional 2004 e 2006	146

LISTA DE SIGLAS

AA 1000 – *AccountAbility* 1000 – norma de desempenho social

ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis

ABIQUIM – Associação Brasileira da Indústria Química

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ACV - Avaliação do Ciclo de Vida

ADCE - Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas

ADVB - Associação de Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil

AHMA – *American Hotel and Motel Association* – associação americana de hotel e motel

AP - *American Plan* – sistema de pensão completa

APC's - Abordagem de Percepção dos Clientes

B&B - *Bed and Breakfast* – inclui apenas café da manhã

BSI - *British Standard Institute* (Padrão Britânico BS 7750)

CCPA - *Canadian Chemical Producers Association* – Associação Canadense de Produtores Químicos

CEP - *Council on Economic Priorities* – Conselho de Prioridades Econômicas

CEPAA - Conselho de Prioridades Econômicas e Agência de Certificação

CETESB - Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental no Estado de São Paulo

CFC - Clorofluorcarbono

CIEE/PR – Centro de Integração Empresa Escola do Paraná

CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CLT - Consolidação das Leis de Trabalho

CMMAD - Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento

CONAMA - Conselho Nacional do Meio Ambiente

DfE - *Design for Environment* – Projetar para o Ambiente

EIA - Estudos de Impactos Ambientais

EMAS - *Eco Management and Audit Scheme* – gestão e auditoria da performance ambiental

EMS – *Environmental Management Systems* – Sistema de Gestão Ambiental

EP - *European Plan* – plano que inclui apenas o custo do quarto, sem café da manhã

ETE - Estação de Tratamento de Efluentes

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos

GEMI - *Global Environmental Management Initiative* – iniciativa de gestão de desenvolvimento global

IAP – Instituto Ambiental do Paraná.

IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis

IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBPA - Instituto Brasileiro de Proteção Ambiental

ICC - Câmara de Comércio Internacional

IHEI - *International Hotel Environment Initiative* – programa de práticas ambientais

INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial

IPEA - Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas

ISEA - *Instituto of Social and Ethical AccountAbility* – instituto de normas sociais e éticas

ISO NORMAS - *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normalização)

LTCAT - Laudo Técnico de Condições Ambientais do Trabalho

MAP - *Modified American Plan* – sistema que inclui café da manhã e jantar

MISAQ – Monitoramento dos Indicadores

OCCs - Organismos de Certificação Credenciado

OIT - Organização Internacional do Trabalho

ONGs – Organizações não-governamentais

ONU - Organização das Nações Unidas

Onudi - Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial

P+L - Produção Mais Limpa

PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

PDC – Plano de Desenvolvimento de Competência

PDCA - ciclo *Plan-Do-Check-Act* – método de gerenciamento de projetos que determina 4 fases: planejar, executar, verificar, atuar

PEG - Planejamento Estratégico

PNBE - Pensamento Nacional das Bases Empresariais

PNUMA - Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

PROVOPAR – Programa do Voluntariado Paranaense

QS's – Questionários de Serviços

RACA - Análise Crítica pela Alta Direção

RC's - Representantes dos Colaboradores

RIMA - Relatório de Impacto do Meio Ambiente

SA 8000 - *Social AccountAbility* 8000 – norma de responsabilidade social

SAC – Solicitação de Ação Corretiva

SAGE – *Strategic Action Group on the Environment* (Grupo de Ação Estratégica sobre o Meio Ambiente)

SAP – Solicitação de Ação Preventiva.

SEMA - Secretaria Especial do Meio Ambiente

SETAC - *Society Environmental Toxicology and Chemistry* – Sociedade de Desenvolvimento Toxicológico e Químico

SGA - Sistema de Gestão Ambiental

SINMETRO – Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial

SIPAT - Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho

TQEM - *Total Quality Environmental Management* (Administração da Qualidade Ambiental Total)

UH's – Unidades Habitacionais

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

WBCSD - *World Business Council for Sustainable Development* – Conselho Mundial de Negócios para o desenvolvimento sustentável

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	GESTÃO AMBIENTAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL	21
2.1.	Evolução histórica da gestão ambiental e responsabilidade social nas organizações	31
2.2.	Gestão ambiental e responsabilidade social – questões estratégicas e de competitividade entre as organizações	42
2.3	Sistema de gestão ambiental e responsabilidade social – certificações e modelos	61
3	HOTELARIA.....	100
3.1	Evolução histórica da hotelaria	100
3.2	Tipologia hoteleira	104
3.3	Gestão ambiental e responsabilidade social na hotelaria	110
3.4	Histórico dos <i>resorts</i>	119
3.5	Tipos de <i>resorts</i>	120
4	CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....	122
4.1	Caracterização do Município de Foz do Iguaçu e do Tropical das Cataratas <i>ECO Resort</i>	122
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	129
5.1	Concepção e metodologia da pesquisa	129
5.2	Metodologia para elaboração do formulário	136
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS	142
6.1	Análise das dimensões e elementos da gestão ambiental e responsabilidade social do estudo de caso	142
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	179
	REFERÊNCIAS	182
	APÊNDICES	188
	ANEXOS	218

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, cresce cada vez mais a consciência de que o meio ambiente tornou-se o contexto de todas as questões sociais. Se não houver uma preocupação com as relações que sustentam o sistema de vida, ou seja, o cuidado com os seres humanos, com a fauna e a flora, com a água, com o ar e com o solo, corre-se o risco de comprometer o futuro do nosso planeta.

Neste contexto mundial encontram-se as organizações que devido a transformação no cenário competitivo empresarial estão passando por mudanças em seus paradigmas devido às pressões internas e externas do mercado. Essas mudanças, que são inevitáveis, originam-se em ações que desencadeiam preocupações com a gestão ambiental e a responsabilidade social. Essa nova concepção de gestão empresarial provoca a implantação de estratégias inovadoras que visam implantar a cultura da preocupação com o meio ambiente.

Atualmente, as empresas que objetivam seus resultados econômicos e estratégicos de acordo com suas ações baseadas em causas ambientais e sociais estão percebendo que há uma aceitação maior de suas gestões perante seus clientes internos e externos.

Acredita-se que o mero cumprimento da legislação governamental não atende a necessidade de atingir o melhor para a sociedade, pois ela, muitas vezes permite o surgimento de injustiças sociais através de algumas brechas que apresenta. À partir da década de 1950, surgiram os primeiros códigos de ética empresarial, com a finalidade de estabelecer padrões de comportamento ético para serem seguidos pelos empregados. Hoje percebe-se que muitas empresas, que poderiam se eximir da responsabilidade social, uma vez que não são cobradas pela legislação vigente, e lembrando que o ônus desta questão cabe ao Estado, são consideradas empresas-cidadãs, colaborando com o processo de reconstrução social do país.

Segundo Longenecker (1981 *apud* DONAIRE, 1999, p. 20) “a empresa deve reconhecer que sua responsabilidade para com a sociedade e para com o público em geral vai muito além de suas responsabilidades com seus clientes.”

Essa responsabilidade não somente inclui proteção ambiental, como também projetos educacionais, ações filantrópicas e sociais na própria comunidade, bem como equidade nas oportunidades de emprego. Ou seja, a responsabilidade social implica um sentido de obrigação para com a sociedade.

“[...] uma quantidade crescente de atenção, por parte das organizações, tem se voltado para problemas que vão além das considerações meramente econômicas, atingindo um espectro muito mais amplo, envolvendo preocupações de caráter político-social, tais como proteção ao consumidor, controle da poluição, segurança e qualidade de produtos, assistência médica e social, defesa de grupos minoritários, etc.” BUCHHOLZ (1985 *apud* DONAIRE, 1999, p. 14)

A responsabilidade social e a gestão ambiental estão relacionadas diretamente com o bem-estar da população, ou seja, as empresas necessitam, de acordo com Martins e Ribeiro (1995, p. 2):

“[...] empenhar-se na: manutenção de condições saudáveis de trabalho, segurança, treinamento e lazer para seus funcionários e familiares; contenção ou eliminação dos níveis de resíduos tóxicos, decorrentes de seu processo produtivo e do uso ou consumo de seus produtos, de forma a não agredir o meio ambiente de forma geral; elaboração e entrega de produtos ou serviços, de acordo com as condições de qualidade e segurança desejadas pelos consumidores.”

Diante da incontestável realidade, muitas empresas passaram a investir em ações sociais e ambientais como elementos de marketing, para demonstrar a sua preocupação com o meio ambiente, fazendo projeção de sua imagem com a de seus produtos junto à sociedade. Portanto, esta estratégia de marketing tornou-se um fator competitivo entre as empresas concorrentes.

Assim, surgiu a preocupação no estudo destes aspectos e após análise de como seria desencadeada essa pesquisa, optou-se pelo Município de Foz do Iguaçu – Estado do Paraná diante do fato de ser uma localidade que detêm uma posição de destaque no contexto nacional do turismo, como o segundo destino do país mais visitado pelo segmento do turismo de lazer, sendo o primeiro destino a cidade do Rio de Janeiro.

Diante da globalização e da expansão do setor turístico e hoteleiro, que, na última década, teve crescimento significativo, situando-se entre os principais setores geradores de riqueza, e devido a crescente preocupação com a degradação ambiental, as empresas sentiram-se obrigadas a incorporar ações de responsabilidade social e gestão ambiental, não buscando, então, somente o lucro. Passaram a buscar também o bem-estar da população na sua integridade e a construção de uma imagem positiva diante de seus consumidores.

Em função disso, os empreendimentos hoteleiros, como organizações empresariais que são, passaram a estabelecer suportes em diferenciais contemporâneos, com características competitivas e estratégicas, fundamentadas na gestão ambiental e responsabilidade social.

E estudar de maneira detalhada as ações de gestão ambiental e responsabilidade social na hotelaria brasileira com foco em estratégias competitivas é um aspecto que pode incentivar outros empreendimentos hoteleiros a seguirem nessa direção.

Sendo assim, optou-se por analisar o Tropical das Cataratas ECO *Resort* localizado na cidade de Foz do Iguaçu, pelo fato de que essa empresa hoteleira tem características singulares, como: foi o primeiro hotel da América do Sul a receber a Certificação Ambiental ISO 14.001, além de possuir a Certificação de Qualidade ISO 9001 e a Certificação de Responsabilidade Social SA 8000; está localizado dentro do Parque Nacional do Iguaçu tombado pela UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura em 1986 como Patrimônio Natural da Humanidade; inserido em um dos principais destinos turísticos do país e assim recepciona turistas nacionais e estrangeiros durante todo o ano; apresenta significativo consumo de energia elétrica e água; alta produção de lixo (resíduos

sólidos e efluentes líquidos); está localizado em áreas estritamente privadas e distante do centro urbano; e tem alta exigência de capacitação técnica e profissional de seus funcionários, como experiência e formação técnica e domínio de outros idiomas.

Esta pesquisa objetivou identificar elementos indicativos da gestão ambiental e responsabilidade social num *resort* que evidenciasse uma visão estratégica e competitiva. Como também buscou refletir conceitualmente as transformações que têm ocorrido nas estratégias ambientais e de responsabilidade social das organizações, os seus condicionantes, os fatores que as afetam e a busca constante por novas estratégias de competitividade. Também irá verificar as propostas e elementos de gestão ambiental e de responsabilidade social que estão presentes e/ou consolidados na gestão do empreendimento hoteleiro pesquisado.

Na primeira parte deste estudo, aborda-se durante as concepções teóricas uma análise conceitual de gestão ambiental e responsabilidade social e também sua evolução histórica, questões estratégicas e de competitividade entre as organizações que adotam essas medidas. Este capítulo informa que uma questão muito contemporânea é a gestão ambiental e fundamentar-se nela para alcançar um posicionamento estratégico significa tratar sistematicamente as questões ambientais para proporcionar valores aos componentes do ambiente de negócio da empresa que os diferenciem dos seus concorrentes e contribuam para dotá-la de vantagens competitivas sustentáveis.

No próximo capítulo haverá a apresentação dos modelos de sistemas de gestão ambiental e de responsabilidade social. Ainda será apresentada a evolução histórica da hotelaria e sua tipologia, para então se falar sobre gestão ambiental e responsabilidade social na hotelaria. Para anteceder o capítulo do estudo de caso, será exposto o histórico e tipologia dos *resorts*.

Na segunda parte, será enfatizada a caracterização e localização do estudo de caso que tem como foco o Tropical das Cataratas ECO *Resort*, bem como os procedimentos metodológicos e análise dos resultados.

O capítulo inicial da segunda parte será dedicado especialmente ao estudo de caso, sua caracterização e localização para apresentar em detalhes a empresa hoteleira em análise. Para abordar a análise dos resultados, é necessário expor quais foram os procedimentos metodológicos da pesquisa e de que forma foi realizada a coleta das informações, como também a metodologia para elaboração do formulário utilizado durante a entrevista.

No capítulo da análise dos resultados serão apresentados todos os dados secundários e primários coletados, as informações passadas através de uma entrevista pessoal semi-estruturada e de uma visita *in loco*. Portanto, de acordo com os dados coletados percebe-se que, para o Tropical das Cataratas ECO Resort é essencial manter e preservar o Parque Nacional do Iguaçu, bem como ter controle rigoroso de suas ações ambientais tendo como foco os *stakeholders* do empreendimento e comunidade local. Sobre a Política de Responsabilidade Social o Tropical das Cataratas ECO Resort compromete-se a oferecer serviços de alta qualidade de maneira a demonstrar uma sólida ética comercial, aderência às leis locais e nacionais e absoluta consideração aos direitos humanos interpretando e respeitando os instrumentos internacionais. Portanto, serve como parâmetro de ações ambientais e sociais para o setor hoteleiro.

As considerações finais fazem referência à importância da continuidade da pesquisa e faz uma chamada para atenção especial ao tema proposto, uma vez que questões ambientais e sociais são de extrema relevância para direcionar os esforços do setor turístico e hoteleiro para o desenvolvimento sustentável.

2. GESTÃO AMBIENTAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL

A preocupação com o meio ambiente não é assim tão recente, mas foi nos últimos 30 anos que essa preocupação tornou-se concreta, ou seja, passou a constar como pauta em reuniões governamentais e no meio empresarial. Em se tratando de empresas, essa preocupação é ainda mais recente. Hoje é evidente que qualquer solução efetiva para os problemas ambientais terá necessariamente que envolver empresas, pois são elas que produzem bens e serviços e como consequência provocam impactos no meio ambiente.

Em função das exigências da sociedade, feitas por parte das organizações de um posicionamento mais adequado e responsável, no sentido de minimizar a diferença verificada entre os resultados econômicos e sociais, bem como da preocupação ecológica, que tem ganhado destaque significativo, e em face de sua relevância para a qualidade de vida das populações, tem-se exigido das empresas um posicionamento em sua interação com o meio ambiente. (TACHIZAWA, 2002b, p. 6).

Os problemas ambientais provocados pelos humanos não decorrem somente do uso dos recursos do meio ambiente para a produção de bens e serviços, mas também do aumento da escala de produção, pois nem sempre essa produção gerou degradação ambiental. A Revolução Industrial é apontada como um marco importante na intensificação dos problemas ambientais. À partir daí, surge uma diversidade de substâncias e materiais que não existiam na natureza, como resíduos sólidos, efluentes líquidos e produtos industriais.

Segundo Barbieri (2004, p. 22) entende-se por meio ambiente: o ambiente natural e o artificial, isto é, os ambientes físico e biológico originais e o que foi alterado, destruído e construído pelos humanos, como as áreas urbanas, industriais e rurais. Esses elementos condicionam a existência dos seres vivos, podendo-se dizer, portanto, que o meio ambiente não é apenas o espaço onde os seres vivos existem ou podem existir, mas a própria condição para a existência da vida na Terra.

Os recursos naturais são classificados em renováveis (água, ar, energia solar, animais, etc) e não-renováveis (petróleo, argila, areia, etc). Essa classificação é frágil, pois depende de uma escala temporal humana, ou seja, a noção de esgotamento ou renovação de recursos envolve a dimensão de tempo e a perspectiva de tempo dos humanos, que nem sempre é a mesma daquela que seria necessária para a renovação de um certo recurso.

Há também que considerar que os recursos naturais não podem ser isolados, pois o que ocorre com um, influencia o outro.

[...] como qualquer ser vivo, o ser humano retira recursos do meio ambiente para prover sua subsistência e devolve as sobras. No ambiente natural, as sobras de um organismo são restos que ao se decomporem devolvem ao ambiente elementos químicos que serão absorvidos por outros seres vivos, de modo que nada se perde. O mesmo acontece com as sobras das atividades humanas, que será denominado aqui genericamente de poluição. A poluição é um dos aspectos mais visíveis dos problemas ambientais e a percepção dos seus problemas se deu de forma gradativa ao longo do tempo. (BARBIERI, 2004, p. 31).

A preservação ambiental e as necessidades sociais do ser humano, seja ele trabalhador ou simplesmente expectador impõe às organizações um novo repensar por parte dos gestores em face das situações atuais pelas quais passa o planeta.

Um dos desafios que os gestores enfrentam atualmente é direcionar o mercado na proteção e preservação da qualidade do ambiente, com a ajuda de padrões baseados no desempenho e uso criterioso de instrumentos econômicos, num quadro harmonioso de regulamentação e respeito.

Barbieri (2004, p. 43) afirma que os termos administração ou gestão do meio ambiente, ou simplesmente gestão ambiental, são entendidos como as diretrizes e as atividades administrativas e operacionais, tais como planejamento, direção, controle, alocação de recursos e outras realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente, quer reduzindo ou eliminando os danos ou problemas causados pelas ações humanas, quer evitando que eles surjam.

Muitas são as influências e pressões que as empresas estão passando atualmente. As organizações estão tendo que buscar soluções para os problemas ambientais, ou sua minimização, sendo que este fato exige uma nova atitude dos empresários e administradores, que devem passar a considerar o meio ambiente em suas decisões e adotar concepções administrativas e tecnológicas que contribuam para ampliar a capacidade de suporte do planeta.

Na figura a seguir pode-se notar que a empresa sofre influências no que se refere a gestão ambiental empresarial por parte do Governo, sociedade e mercado e ao mesmo tempo em que esses componentes comunicam-se entre si.

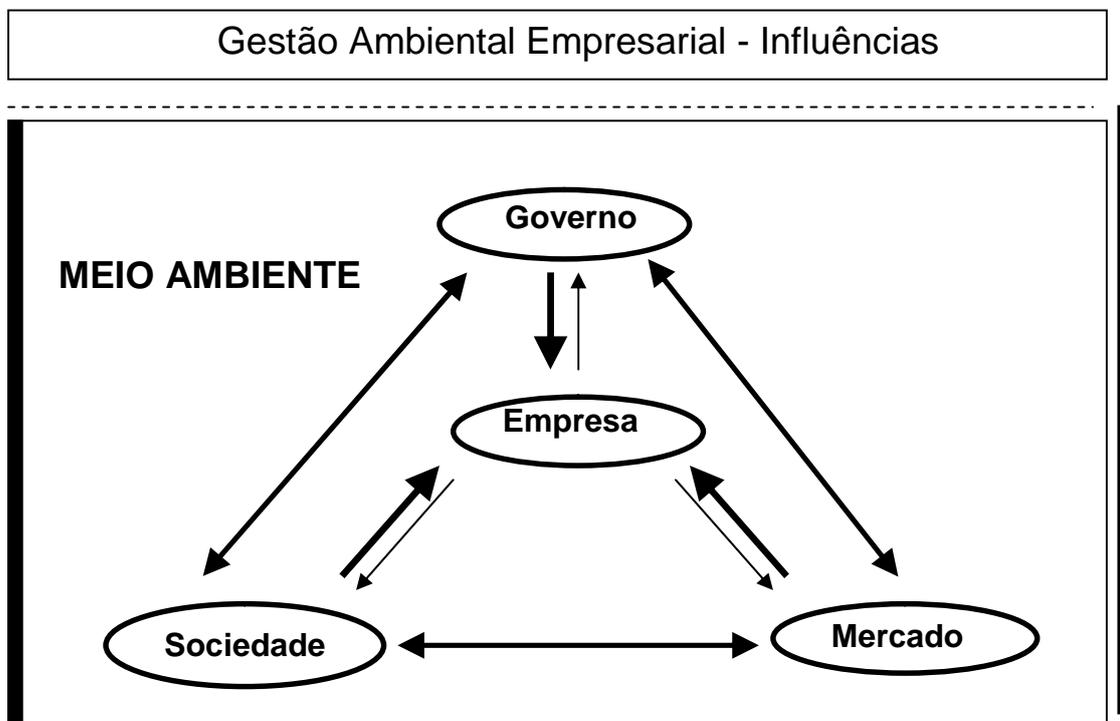


Figura 1: Influências da gestão ambiental empresarial (BARBIERI,2004, p. 99)

Atualmente, gestão ambiental é uma concepção global e que objetiva uma revisão do meio ambiente da empresa que permita identificar, analisar, solucionar ou contornar os pontos negativos na produção do bem ou serviço, determinando possíveis alternativas que respeitem as questões ambientais e sociais da organização e do seu entorno.

As organizações devem estabelecer um envolvimento com a questão ambiental, incorporando no seu planejamento estratégico e operacional um adequado programa de gestão ambiental, equilibrando e compatibilizando os objetivos ambientais com os demais objetivos da organização.

DONAIRE (1999, p. 108) afirma que esses programas de gestão ambiental estabelecem atividades a serem desenvolvidas, a seqüência entre elas, bem como quem são os responsáveis pela sua execução. Normalmente devem abranger os aspectos ambientais mais importantes e buscar uma melhoria contínua, ampliando seu escopo de atuação com o passar do tempo.

Porém, Tachizawa (2002b, p. 89) “afirma que um dos grandes problemas com que se defrontam as organizações é que a visão que a maioria tem delas mesmas é extremamente segmentada, setORIZADA e atomística.”

Na figura abaixo pode-se identificar que as empresas ao realizarem suas operações estão inseridas em uma visão sistêmica que alcança não somente a gestão estratégica, mas esta abrange a gestão ambiental.



Figura 2: Enfoque sistêmico (TACHIZAWA, 2002b, p.89)

O que se deve procurar adotar em uma organização é uma visão sistêmica, global, abrangente e holística, que possibilitaria visualizar as relações de causa e efeito, o início o meio e o fim, ou seja, as inter-relações entre recursos captados e valores por ela obtidos. A adoção do enfoque sistêmico permite que a organização analise o meio ambiente definindo o cenário provável, de longo prazo, a partir do qual objetivos institucionais e respectivas estratégias para atingi-los são delineados. (TACHIZAWA, 2002b, p. 90)

A gestão ambiental e a responsabilidade social são reações naturais das empresas diante de um novo cliente, ou seja, o “consumidor verde” e ecologicamente correto, preocupado com o ambiente natural e social.

As empresas que se atentarem para esses aspectos estarão um passo adiante dos empreendimentos concorrentes, pois esta será futuramente a única forma estável e lucrativa das empresas se manterem líderes no mercado. Aquelas empresas que enxergarem o meio ambiente, como um desafio competitivo, maiores serão suas chances de permanecerem no mercado. (TACHIZAWA, 2001, p. 18)

Os consumidores estão em busca de “empresas verdes” e estão se tornando informados o bastante para questionar as campanhas maciças de propaganda ambiental.

De acordo com Tachizawa (2002a, p. 23-24) dados obtidos no dia-a-dia evidenciam que a tendência de preservação ambiental e ecológica por parte das organizações deve continuar de forma permanente e definitiva; os resultados econômicos passam a depender cada vez mais de decisões empresariais que levem em conta alguns aspectos, como:

- a) não há conflito entre lucratividade e a questão ambiental;
- b) o movimento ambientalista cresce em escala mundial;
- c) clientes e comunidade em geral passam a valorizar cada vez mais a proteção do meio ambiente;
- d) a demanda e, portanto, o faturamento das empresas passam a sofrer cada vez mais pressões e a depender diretamente do comportamento de consumidores

que enfatizarão suas preferências para produtos e organizações ecologicamente corretos.

A gestão ambiental e a responsabilidade social, enfim, tornam-se importantes instrumentos gerenciais para capacitação e criação de condições de competitividade para as organizações, qualquer que seja seu segmento econômico. E a nova consciência ambiental e a responsabilidade social dos empresários criaram a mitificação do conceito de qualidade do produto, que deve ser ambiental, social e ecologicamente viável. (TACHIZAWA, 2002a, p. 24)

Portanto, a gestão ambiental não é somente uma atividade correta e justa diante do ambiente ou uma bandeira erguida por ecologistas e ambientalistas, mas também uma atividade que gera ganhos financeiros para as empresas.

A “gestão ambiental empresarial” restringe-se a empresas e instituições, e pode ser definida como sendo um conjunto de políticas, programas e práticas administrativas e operacionais que levam em conta a saúde e a segurança das pessoas, e a proteção do meio ambiente através da eliminação ou diminuição de impactos e danos ambientais decorrentes do planejamento, implantação, operação, ampliação, realocação ou desativação de empreendimentos ou atividades, incluindo-se todas as fases do ciclo de vida do produto. (QUEZADA, 1998, p. 51).

Para Wernke (2001, p.47) “na gestão ambiental, o primeiro passo para conquistar a vantagem competitiva em custos é eliminar o desperdício.”

Segundo Quezada (1998, p. 53-54) as atribuições da gestão ambiental empresarial, são:

- Definir a política/diretriz ambiental para a empresa *holding*/matriz e demais unidades;
- Elaborar objetivos/metas e programas ambientais globais e específicos para a ação local;
- Definir a estrutura funcional e alocar pessoas qualificadas;

- Organizar um banco de dados ambientais;
- Montar um sistema de coleta de dados ambientais definidos por unidade;
- Medir e registrar dados ambientais, por exemplo: consumo de água, energia combustível; geração de resíduos, lixo e despejos; emissões de poluentes; consumos diversos (papel, impressos, plásticos, produtos de limpeza etc);
- Elaborar relatórios ambientais específicos de áreas críticas;
- Fazer um inventário de leis, normas e regulamentações ambientais;
- Fazer inspeções ambientais isoladas em unidades críticas;
- Elaborar e implantar programas de gestão ambiental;
- Implantar e executar treinamento e conscientização ambiental nos diferentes setores e níveis organizacionais;
- Divulgar informações e resultados ambientais para mídia;
- Fazer a avaliação de impactos ambientais nos termos legais para implantação, operação, ampliação ou desativação de empreendimentos;
- Emitir relatórios de desempenho ambiental;
- Propor e executar ações corretivas;
- Fazer auditoria ambiental espontaneamente e/ou por exigência legal.

Segundo Tachizawa (2002a, p. 30-31) uma gestão ambiental e de responsabilidade social é o exame e a revisão das operações de uma organização da perspectiva da ecologia profunda, ou do novo paradigma. É motivada por uma mudança nos valores da cultura empresarial, da dominação para a parceria, da ideologia do crescimento econômico para a ideologia da sustentabilidade ecológica. Envolve mudança correspondente do pensamento mecanicista para o pensamento sistêmico e, por conseguinte, um novo estilo de administração conhecido como administração sistêmica.

Também a crescente preocupação com o meio ambiente revela um dos fatores responsáveis por uma cultura de responsabilidade social das empresas. Neste aspecto, pode-se concluir que os motivos que fizeram com que os movimentos de responsabilização social das empresas se iniciassem apenas nesta última década, em tese, são advindos da pressão que algumas mazelas sociais e ambientais exerceram sobre o setor privado a partir da união de fatores históricos tais como: o processo de globalização, as recentes preocupações com o meio ambiente, o

aumento da publicidade das empresas, a crise do Estado e a adoção de posturas neoliberais pelos governos.

De acordo com Karkotli e Aragão (2004, p. 27) a responsabilidade social corporativa, em sentido estrito, deve ser entendida como a obrigação que tem a organização de responder por ações próprias ou de quem a ela esteja ligada. A partir dessa idéia é possível compreender que uma organização é também um agente de transformação social, em sentido de que influencia e sofre influências dos atores da sociedade. Uma atuação organizacional com responsabilidade social pressupõe a necessidade e a urgência da participação no desenvolvimento com sustentabilidade, ou seja, se obrigar pelo desenvolvimento nas dimensões econômica, social e do meio ambiente.

Ainda segundo Karkotli e Aragão (2004, p. 46) a responsabilidade social que a organização tem por obrigação pode ser identificada através de múltiplos aspectos, entre os quais se destacam:

- a) Gerar valor para seus agentes internos – proprietários, investidores e colaboradores – para que, em primeiro lugar, se justifiquem os recursos financeiros, humanos e materiais utilizados pelo empreendimento.
- b) Gerar valor para a sociedade, nela identificados governos, consumidores e o mercado como um todo, disponibilizando bens ou serviços adequados, seguros e de algum significado para melhorar a vida das pessoas.
- c) Prestar informações confiáveis.
- d) Promover comunicação eficaz e transparente para com colaboradores e agentes externos.
- e) Recolher tributos devidos.
- f) Racionalizar, ao máximo, a utilização de recursos naturais e adotar medidas de proteção e preservação do meio ambiente.
- g) Incentivar a participação de dirigentes e colaboradores, enquanto cidadãos, na solução de problemas da comunidade.
- h) Formar parcerias com outros organismos, de governos e da sociedade civil, para identificar deficiências e promover o desenvolvimento da comunidade onde está instalada.

i) Transacionar de forma ética em toda a cadeia de relacionamento e outras partes interessadas como fornecedores, colaboradores, clientes, entidades associativas e representativas, governos e outros.

A gestão ambiental nas empresas tem como principais objetivos: gerir tarefas no que diz respeito a políticas, diretrizes e programas relacionados ao meio ambiente interno e externo da organização; manter, em conjunto com a área de segurança do trabalho, a saúde dos trabalhadores; produzir, com a colaboração da alta administração e dos trabalhadores, produtos e serviços ambientalmente compatíveis; e colaborar com os setores econômicos, a comunidade e os órgãos ambientais para que sejam desenvolvidos e adotados processos produtivos que evitem ou minimizem agressões ao meio ambiente. (JUCHEM, 1995, p. 88).

Uma empresa socialmente responsável não somente respeita o cumprimento das exigências legais, mas também está atenta em seus colaboradores e comunidade em geral, além de suas estabelecer obrigações em relação ao capital humano, ao meio ambiente e à comunidade por perceberem que o bem-estar apóia-se nesses elementos. A responsabilidade social de uma empresa se dá em dois âmbitos: a responsabilidade social interna e a responsabilidade social externa.

Assim, será responsabilidade social interna quando a empresa possui práticas de responsabilização que afeta em primeiro lugar seus próprios colaboradores – clientes internos (respeita as determinações da legislação trabalhista, oferece cursos de aprendizado/treinamento permanente, busca a melhoria do nível de informação da empresa, um maior equilíbrio e harmonia entre trabalho, família e lazer, uma maior diversidade de recursos humanos, uma maior igualdade salarial, perspectivas profissionais para as mulheres, participação dos lucros para os empregados, participação do empregado em algumas decisões da empresa, respeito e aproveitamento adequado da formação dos trabalhadores, e a não-discriminação de trabalhadores do sexo feminino ou de indivíduos advindos de minorias étnicas ou sociais), a saúde e a segurança no trabalho e a gestão dos recursos naturais utilizados na própria produção, realiza-se a responsabilidade social interna.

Em geral, em se tratando de meio ambiente, a empresa socialmente responsável internamente é aquela que age de forma a minimizar o consumo de recursos não-

renováveis e a maximizar a utilização de insumos por ela comprados pela diminuição de desperdício, utilização de reciclagem, e o uso alternativo de refugos de produção. Outro meio de ser socialmente correto é por meio da redução do gasto energético ou pela procura de insumos alternativos, iniciativas estas que, além de preservarem o meio ambiente, podem trazer ganhos financeiros, a curto prazo, às empresas pela diminuição dos custos de produção. Também ter influência na manutenção da qualidade do ar, das águas, evitar poluição acústica, contaminação do solo, no nível de congestionamento das estradas ou no volume de poluentes lançados no ar. Buscar uma política de diminuição de emissão de dejetos, agentes tóxicos e distúrbios no meio ambiente são vistas como atitudes responsáveis pelas empresas.

Já a responsabilidade social externa será quando atingir não apenas a relação da empresa com seus empregados e os insumos de produção, mas também a relação da empresa com seus fornecedores, consumidores, a comunidade e o meio ambiente em relação aos resíduos de produção.

No tocante à comunidade afirma-se quando a empresa contrata pessoas socialmente excluídas, quando oferece creches para os filhos dos empregados, que propicia a participação popular pela formação de associações comunitárias, que patrocina o lazer e a cultura locais, que realiza doações a obras beneficentes, que realiza ações no campo da saúde, que contribui para a melhora da alimentação dos indivíduos e que protege o menor do trabalho infantil propiciando-lhe educação e um futuro melhor.

Em relação aos consumidores e fornecedores, empresas-cidadãs são aquelas que colaboram com seus parceiros e clientes na medida em que diminuem custos, aumentam a qualidade e segurança dos produtos ou serviços e são éticas em suas transações.

Cabe ressaltar que, uma empresa que centra sua atividade no fornecimento de produtos com qualidade, segurança, respeito ao consumidor e, logo, responsabilidade social, tende a obter maiores benefícios, ganhos e a manter-se no mercado.

ASHLEY (2002, p. 80-81) afirma que o principal motivo para uma empresa ser socialmente responsável é que isso proporciona a ela consciência de si mesma. Em um mundo em que a realidade de mercado muda cada vez mais rapidamente, a empresa precisa saber exatamente qual é sua missão, e a busca de um sentido ético para sua existência deve ir além do mercado. Não é o lucro que define a organização: é a organização que proporciona o lucro.

As empresas voltadas para a responsabilidade social devem basear-se em valores fundamentais da vida em sociedade no âmbito social, econômico e ambiental, como direitos humanos, dos empregados, dos fornecedores da empresa e dos grupos de interesse; proteção ambiental; envolvimento comunitário; relação com fornecedores e clientes; monitoramento e avaliação de desempenho.

2.1. Evolução histórica da gestão ambiental e responsabilidade social nas organizações

A sociedade contemporânea tem debatido constantemente sobre a degradação ambiental, aquecimento global e desenvolvimento sustentável, mas sabe-se que as questões e estudos sobre meio ambiente são assuntos que estão em pauta há pelo menos dois séculos.

Segundo a ONU – Organização das Nações Unidas, através da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), “*desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades presentes sem comprometer a possibilidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades, buscando o equilíbrio entre proteção ambiental e desenvolvimento econômico*”. Trata-se de um abrangente conjunto de metas para a criação de um mundo, enfim, equilibrado.

Em 2002 em Joanesburgo – África do Sul, a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, afirmou que o desenvolvimento sustentável é construído sobre “três pilares interdependentes e mutuamente sustentadores” — desenvolvimento econômico, desenvolvimento social e proteção ambiental. Nesse contexto estão

inseridas questões críticas como desperdício, degradação ambiental, crescimento demográfico, pobreza e fome.

O desenvolvimento sustentável em determinada localidade e envolvendo uma comunidade tem como requisitos básicos : a) ser ecologicamente correto; b) economicamente viável; c) socialmente justo; e d) culturalmente aceito.

Sobre proteção ao meio ambiente, considera-se que o primeiro acordo internacional foi assinado em Paris em 1883 e seu objetivo era proteger as focas no mar de Behring. Também em Paris, em 1923 realizou-se o I Congresso Internacional para a Proteção da Natureza, que marcou o início de um novo período na história da gestão ambiental global, quer por ter apresentado uma abordagem bastante completa sobre os problemas ambientais, quer pela criação de uma instituição internacional permanente para proteção da natureza. Ainda em Paris em 1968 ocorreu a Conferência sobre Biosfera e mesmo sendo uma reunião de especialistas em ciências, houve a preocupação de abordar a consciência ecológica mundial.

As ações para solucionar a poluição iniciaram-se efetivamente à partir da Revolução Industrial, muito embora na Antigüidade já houvesse uma preocupação com o lixo urbano. No período pós-guerra nota-se o crescimento efetivo dos movimentos ambientalistas. Barbieri (2004, p. 56) diz que “se entende por ambientalismo as diferentes correntes de pensamento de um movimento social que tem na defesa do meio ambiente sua principal preocupação.”

BARBIERI (2004, p. 57) indica que os modelos de gestão ambiental empresarial decorrentes dessa visão se apóiam em três critérios de desempenho, a saber: eficiência econômica, equidade social e respeito ao meio ambiente, critérios estes que devem ser considerados simultaneamente em qualquer proposta de gestão sócio-ambiental. Ou seja, esses modelos devem contribuir para gerar renda e riqueza, que são os objetivos básicos das empresas, minimizar seus impactos ambientais adversos, maximizar os benefícios e tornar a sociedade mais justa.

O conceito de ecodesenvolvimento, proposto nos anos 1970 por Maurice Strong e Ignacy Sachs, durante a I Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Estocolmo, 1972), sustentou as propostas do Programa das

Nações Unidas para o Meio Ambiente – PNUMA, colocando a questão ambiental nas agendas oficiais internacionais. Nessa conferência participaram 113 países e constatou-se a diferença entre países ricos e pobres com relação à visão e posicionamento frente os problemas ambientais, em que os países ricos defendiam a realização de controles internacionais rígidos para reduzir a poluição que já atingia níveis alarmantes. Foi a primeira vez que representantes de governos se uniram para discutir a necessidade de tomar medidas efetivas de controle dos fatores que causam degradação ambiental. À partir da Conferência de Estocolmo em 1972 é que a questão ambiental passou a ter extrema relevância nos assuntos governamentais e que o ambientalismo passou para uma etapa de procura por alternativas reais e estabeleceu uma atenção especial à educação ambiental. E que a educação ambiental deve estimular as pessoas a serem portadoras de soluções e não apenas de denúncias, deve assentar-se numa nova ética universal. Pode-se sugerir, uma educação sócio-ambiental, uma vez que as questões sociais, econômicas, políticas e culturais se entrelaçam com as ambientais.

Essa Conferência desencadeou uma série de outros eventos internacionais, oportunidade em que vários documentos importantes foram elaborados e quando se podem constatar fatos relevantes com relação aos discursos oficiais, que passam a enfatizar a necessidade de salvar o planeta. Observa-se, todavia, que a preocupação não tem ido muito além da retórica, já que nenhum país tomou iniciativas de impacto que minimizassem as causas e os efeitos da degradação ambiental. (FONTELES, 2004, p. 46 e 47).

Ainda conforme a citada comissão, os principais objetivos de políticas ambientais e desenvolvimentistas derivados desse conceito de desenvolvimento são os seguintes:

- a) retomar o crescimento como condição necessária para erradicar a pobreza;
- b) mudar a qualidade do crescimento para torná-lo mais justo, eqüitativo e menos intensivo em matérias-primas e energia;
- c) atender às necessidades humanas essenciais de emprego, alimentação, energia, água e saneamento;

- d) manter um nível populacional sustentável;
- e) conservar e melhorar a base de recursos;
- f) reorientar a tecnologia e administrar os riscos; e
- g) incluir o meio ambiente e a economia no processo decisório.

No Brasil, o ambientalismo emergiu na primeira metade da década de 1970 com campanhas de denúncia e conscientização pública de ação localizada, refletindo iniciativas de países de Primeiro Mundo que, no entanto, obtiveram pouca repercussão na opinião pública. No final dessa década, a repercussão começou a se ampliar, passando do âmbito local para o regional e nacional, com a formação de grupos de base. Nos anos de 80 o debate sobre o meio ambiente levou a sociedade brasileira a se conscientizar dos problemas ambientais. Além dos ambientalistas militantes e simpatizantes, a imprensa e candidatos a cargos eletivos na esfera político-partidária engajaram-se no movimento. A Constituição federal de 1988 e as Constituições Estaduais e Leis Orgânicas Municipais reservaram capítulos à temática. (FONTELES, 2004, p. 47).

Em 1992, na cidade do Rio de Janeiro/Brasil realizou-se a Conferência da ECO-92, onde resultaram a Carta da Terra (rebatizada de Declaração do Rio) e um acordo firmado entre os participantes do evento denominado Agenda 21. Durante este evento reconheceu-se a importância de assumir a idéia de sustentabilidade em qualquer programa ou atividade de desenvolvimento. A Declaração do Rio visa estabelecer acordos internacionais que respeitem os interesses de todos e protejam a integridade do sistema global de ecologia e desenvolvimento. A Agenda 21 constitui-se em um documento que apresenta a sistematização de um programa de ações para o desenvolvimento sustentável. É um acordo firmado entre os 170 países participantes dessa conferência, sendo o reflexo do consenso global e compromisso político em seu mais alto nível e é um abrangente plano de ação a ser implementado pelos governos, agências de desenvolvimento, organizações das Nações Unidas e grupos setoriais independentes em cada área onde a atividade humana afeta o meio ambiente. A Agenda 21 dedica-se aos problemas da atualidade e almeja preparar o mundo para os desafios das próximas décadas e tem como objetivo colocar em prática programas para frear o processo de degradação ambiental e transformar em realidade os princípios da Declaração do Rio.

A Agenda 21 apresenta recomendações específicas para os diferentes níveis de atuação, do internacional ao organizacional (sindicatos, empresas, ONGs, instituições de ensino e pesquisa, etc) sobre assentamentos humanos, erradicação da pobreza, desertificação, água doce, oceanos, atmosfera, poluição e outras questões sócio-ambientais constantes em diversos relatórios, tratados, protocolos e outros documentos elaborados durante décadas pela ONU e outras entidades globais e regionais.

Portanto há que se refletir que a questão ambiental local não pode perder de vista os problemas globais, isto é, deve ser formulada também com o objetivo de contribuir para a solução ou redução desses problemas no seu nível de atuação espacial. Esse é o sentido da expressão “*pensar globalmente e agir localmente*”, que se tornou uma espécie de lema do desenvolvimento sustentável.

Um aspecto importante de ser observado na questão ambiental contemporânea é o grau de comprometimento cada vez maior de empresários e administradores na busca de soluções ambientalmente adequadas para os problemas da produção, distribuição e consumo de bens e serviços.

O que tem ocorrido recentemente é que as dimensões econômicas e mercadológicas das questões ambientais estão se tornando cada vez mais relevantes. Elas têm representado custos e/ou benefícios, limitações e/ou potencialidades, ameaças e/ou oportunidades para as empresas. Uma breve análise nas publicações recentes destinadas ao público empresarial e financeiro é suficiente para comprovar a afirmativa de que os vínculos das empresas e dos mercados com as questões ambientais são cada vez maiores, mais explícitos e mais positivos.

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 mudaram de significado e importância, e estão cada vez mais presentes nos diferentes elementos que influem nas decisões empresariais. Talvez uma das principais contribuições dessa conferência tenha sido a de colocar em pauta a relação entre meio ambiente e formas de desenvolvimento, de modo que,

desde então, não é mais possível falar seriamente em desenvolvimento sem considerar o meio ambiente e vice-versa.

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, a questão ambiental passou a não mais ser tratada, mesmo nos meios empresariais, apenas como uma "atitude negativa". Com o passar dos anos, sobretudo a partir da década de 80, o surgimento de novos conceitos - como o Desenvolvimento Sustentável e o Ecodesenvolvimento no campo das teorias de desenvolvimento, e Produção Mais Limpa e o Gerenciamento Ambiental da Qualidade Total no campo empresarial, dentre outros - foram acentuando os vínculos positivos entre preservação ambiental, crescimento econômico e atividade empresarial. Assim, a questão ambiental, passou a ser um elemento cada vez mais considerado nas estratégias de crescimento das empresas, seja por gerar ameaças, posicionamento no mercado como também oportunidades empresariais.

Como se afirmou anteriormente, pode-se dizer que tem havido uma evolução nas estratégias das empresas em direção à incorporação de parâmetros ambientais e sociais em suas decisões e ações.

Também foi na década de 70 que surgiram em diversos países selos ecológicos destinados a rotular produtos considerados ambientalmente corretos, como foi o caso da Holanda em 1972 e na Alemanha em 1978. Os estudos de impactos ambientais passaram a ser exigidos na década de 70 nos Estados Unidos, como pré-requisito à aprovação de grandes empreendimentos potencialmente danosos à natureza.

No Brasil, constatou-se uma preocupação com questões ambientais à partir de 1973 com a criação da Secretaria Especial do Meio Ambiente (SEMA) em âmbito federal e da Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental (CETESB) no Estado de São Paulo.

“À partir de 1975, órgãos ambientais foram sendo criados nos diversos Estados e começaram surgir legislações e regulamentações específicas de controle ambiental nos níveis federal, estadual e, posteriormente, municipal.” (TAKIZAWA, 2002b, página 6).

Face às pressões sociais, os administradores desenvolveram práticas ambientais como parte das responsabilidades sociais das empresas. Nestes dois períodos, portanto, as mudanças de práticas ambientais foi uma resposta das empresas tanto a sanções legais (penalidades civil, administrativas e criminais) quanto sociais (protestos, pressões negativas, redução na reputação e na imagem da empresa).

Na década de 70, esse conceito de responsabilidade social, medido apenas dentro da especificação legal, começou a ser reorientado dentro das organizações e resultou em maior percepção e consciência do que está ocorrendo no ambiente dos negócios em que a organização opera. Esse novo enfoque foi denominado Conscientização Social (*Social Responsiveness*) e tem-se consolidado cada vez mais no interior das organizações.

O marketing societal é o princípio determinado pelo mercado cujas empresas de sucesso buscam implementar programas de marketing que visem aumentar a aceitabilidade de uma idéia pela sociedade em geral, onde o seu grupo-alvo está inserido, disseminando idéias sociais. Essa idéia de disseminar programas sociais visando enaltecer a empresa como um todo para uma melhor aceitação comunitária, baseada na estratégia de mudança de comportamento empresarial, foi desenvolvida por Kotler (1998), na década de 70 e até os dias atuais, tem encontrado adeptos. Os desejos e anseios dos clientes estão intimamente ligados aos interesses e anseios comunitários, e a ampliação do mercado-alvo de forma criativa, produtiva e lucrativa é a melhor forma de relacionamento com o mercado. (VIERA, 2003, p. 24).

Já na década de 80, os grupos ambientalistas passaram a assumir um papel mais proeminente e direto no direcionamento das estratégias ambientais corporativas. Estes grupos cresceram em poder e influência em função do crescimento no número de seus membros e de seus orçamentos, e da especialização e profissionalização de suas atividades. E assim começam a despontar em muitos países leis de regulamentação das atividades industriais no tocante ao controle da poluição, dando

impulso à exigência de Estudos de Impactos Ambientais e Relatório de Impacto do Meio Ambiente (EIA-RIMA) para a implementação e continuidade dessas atividades. No Brasil, os estudos sobre impacto ambiental passaram a ser uma exigência legal para implementação de unidades industriais e de outros empreendimentos, a partir da Resolução do CONAMA (Conselho Nacional do Meio Ambiente) nº 001, de 28 de fevereiro de 1986.

Desta forma, no período de 1970 a 1985 viu-se o começo de uma integração, embora fraca, entre preocupações ambientais e estratégias de negócios, o que alguns autores chamaram de "adaptação resistente". A partir deste período, as empresas começaram a criar departamentos especiais para tratar das questões ambientais. Após a segunda metade da década de 80 começa a surgir uma espécie de "ambientalismo de livre mercado", que trocou a ênfase das regulamentações dos insumos e das atividades para os 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, tradução e grifo nosso).

Na década de 90, muitas firmas começaram a integrar o meio ambiente nas 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 empresarial e ambiental, que atendam tanto à economia da firma quanto aos objetivos de performance social.

As ações das firmas na área ambiental se tornaram mais pró-ativas e passaram a ser utilizadas como estratégia competitiva, vinculando-se a boa performance ambiental principalmente à melhoria na reputação das empresas.

A década de 90, considerada de transição, traz mudanças que envolvem o problema ambiental. Para os ambientalistas, o século XX e o limiar do século XXI se apresentam como promotores do desenvolvimento sustentável, ou seja, a partir de agora não mais agravando o esgotamento da natureza, mas promovendo a sustentabilidade ambiental, a partir das Normas ISO (*International Organization for Standardization*) 14000 e 14001, o trazendo um grande avanço em direção à produção limpa e, conseqüentemente, a redução da problemática industrial relativa ao ambiente. (TACHIZAWA, 2001, p. 63)

Desde o começo da década de 90, portanto, a realidade do ambientalismo no mundo dos negócios tem-se tornado mais complexa que a simples conformidade com as leis ou a responsabilidade social. Proteção ambiental e competitividade econômica são temas que caminham juntos. O que anteriormente foi dirigido por pressões que estavam fora do mundo dos negócios é agora direcionado por interesses que existem dentro dos ambientes econômico, político, social e mercadológico das empresas. Muitas organizações, ao obterem boa performance ambiental associada à boa gestão operacional, baixo risco financeiro e boas práticas sociais têm constatado que a resposta é positiva com relação a essa atuação.

As empresas podem por meio de acordos voluntários comprometerem-se a realizar algum tipo de ação para melhorar seu desempenho ambiental e sua atuação responsável perante a sociedade.

No tocante a responsabilidade social em 1899 o empresário A. Carnegiel, do conglomerado norte-americano *U.S. Steel Corporation* estabeleceu uma abordagem para a responsabilidade social das grandes empresas que se baseava em dois princípios – o princípio da caridade e o princípio da custódia. Esses dois princípios abordavam a responsabilidade social como sendo iniciativas assistencialistas e paternalistas, pois não consideravam a responsabilidade das empresas, apenas dos indivíduos.

Em 1919 ocorreu um fato que chamou a atenção da comunidade para questões corporativas. Ocorreu na justiça americana o caso de contestação por parte de Horace Dodge contra Henry Ford, presidente e acionista majoritário da Ford Motor Company por não ter distribuído no ano de 1916 os dividendos aos acionistas, preferindo investir no aumento da produção, de salários e em um fundo de reserva. A Suprema Corte sentenciou em favor de Horace Dodge, dando a entender que as empresas devem beneficiar seus acionistas.

Porém, foi à partir da década de 60 que os problemas sociais começaram a ser pauta de discussões entre os empresários e nos Estados Unidos as empresas já se preocupavam com a questão ambiental e com ações no campo social. Na década de 70, iniciou-se as obrigações sociais das empresas, que sentiam a necessidade de

demonstrar a sociedade seu importante papel na sociedade. E à partir da década de 90 que entrou em discussão temas como ética e moral nas empresas, o que contribui de modo significativo para a conceituação de responsabilidade social.

A França foi o primeiro país do mundo a ter uma lei que obriga as empresas que tenham mais de 300 funcionários a elaborar e publicar o Balanço Social. Seu objetivo principal prende-se a informar ao pessoal o clima social na empresa, a evolução do efetivo; em suma, estabelecer as performances da empresa no domínio social. Este balanço, segundo o autor, é bastante paternalista, pois exclui os fatos econômicos dos fatos sociais. (TINOCO, 2001, p. 39).

Para falar de responsabilidade social no Brasil é necessário retroceder ao ano de 1970, quando foi constituída a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), com sede em São Paulo, iniciando assim uma pregação sobre responsabilidade social aos dirigentes das empresas e promover o debate sobre o balanço social.

A questão passava necessariamente pela dinâmica da responsabilidade social, sendo a tônica de seminários, congressos, palestras e colóquios. O pioneirismo da ADCE-Brasil em promover atividades sobre a responsabilidade social das empresas marca, de forma contundente, a relevância de pensar a dinâmica social da empresa com mais intensidade no Brasil. Dessa maneira, o valor social, aqui entendido como valor que representa o compromisso social da empresa, deve ser encarado como assunto imprescindível nas agendas das empresas, possibilitando, talvez, um avanço em busca de uma consciência do empresariado em relação a suas responsabilidades sociais. (ASHLEY, 2002, p. 73).

Com a Campanha Nacional da Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela vida, coordenada em 1993 pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, e com o apoio do Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE) ocorreu a primeira ação de aproximação dos empresários com as ações sociais. Em 1997, Betinho lançou um modelo de Balanço Social e, em parceria com a Gazeta Mercantil, criou o selo do Balanço Social, estimulando as empresas a divulgarem seus resultados na participação social.

Em 1998, o empresário Oded Grajew criou o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Esse Instituto serve de ponte entre os empresários e as causas sociais. Seu objetivo é disseminar a prática da responsabilidade social empresarial por meio de publicações, experiências, programas e eventos para os interessados na temática. E à partir daquele ano houve muitas iniciativas nesse sentido, como a fundação do Instituto Coca-Cola no Brasil, voltado à educação, a exemplo da fundação existente nos Estados Unidos desde 1984.

Segundo o Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA) em 1998, 67% das empresas da região Sudeste promoveram atividades sociais voltadas para a comunidade”. (ASHLEY, 2002, p. 74).

Em 1999, a Câmara Municipal de São Paulo premiou com o selo Empresa Cidadã as empresas que praticaram a responsabilidade social e publicaram o Balanço Social e a Associação de Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVB) incluiu em sua premiação o prêmio Top Social. A Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança destacou-se pelo trabalho de erradicação do trabalho infantil e pelo combate ao abuso contra a criança que lhe valeu o selo Empresa Amiga da Criança.

O primeiro dado relevante a se destacar na comparação entre 2000 e 1999 é que a média de gastos por empregado cresceu em praticamente todos os indicadores sociais internos, ou seja, o valor gasto com empregados em alimentação, previdência privada, saúde, segurança e medicina no trabalho, educação, cultura, participação nos lucros e capacitação e desenvolvimento profissional foi 80,1% maior em 2000. A média do gasto em previdência privada foi 2,3 vezes maior e a participação nos lucros quase dobrou. A única exceção foi em creche, com redução de 8%. Este crescimento, porém, não quer dizer que o investimento social destas empresas esteja compatível com o que delas se espera. Em todo caso, é um dado positivo. (KRAEMER, 2004, p. 102).

Os exemplos de certificações brasileiras mais significativas são 'Selo Empresa Amiga da Criança', conferido pela Fundação Abrinq; o 'Selo Empresa-Cidadã', que é uma premiação da Câmara Municipal da Cidade de São Paulo; e o 'Selo Balanço Social IBASE/Betinho', do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

desde 1998. As empresas não só estão em busca de conquistar um diferencial como também obter a credibilidade e aceitação da sociedade e do campo empresarial e acima de tudo, ser instrumento de mudança social e ambiental em busca da qualidade de vida.

Alguns empresários e administradores defendem que administrar com responsabilidade social e gerir um sistema de gestão ambiental provoca aumento de custos e, por conseqüência, minimiza os lucros de acionistas e investidores. No entanto, é notório que essa visão está mudando muito rapidamente no campo empresarial e que a análise dos benefícios correspondentes a essas ações, que nem sempre são imediatos, mas de médio e longo prazos, permitem que as organizações alcancem vantagens competitivas de notado valor, tanto para consumidores, como para todos os envolvidos nessa cadeia produtiva.

2.2 Gestão ambiental e responsabilidade social – questões estratégicas e de competitividade entre as organizações

As empresas estão direcionando sua forma de fazer negócios para uma relação mais próxima com o meio ambiente. As organizações estão buscando ações que determinam um “marketing verde” e muitas dessas organizações estão desenvolvendo políticas ambientais e introduzindo programas de redução, reciclagem e reutilização de recursos. Um número cada vez maior de empresas já está se beneficiando das muitas oportunidades competitivas oferecidas pela questão ambiental e determinando estratégias para permanecer em posição privilegiada.

Por estratégia pode-se entender o estabelecimento de objetivos e ações que alcancem efeitos no ambiente de negócio em que a empresa atua ou pretende atuar, colocando-a numa posição de vantagem. As ações de uma empresa para atender a uma nova legislação do tipo comando e controle, mesmo referindo-se a uma mudança no seu ambiente de negócio, não podem ser consideradas estratégicas, pois não trazem vantagens específicas para a empresa no seu ambiente de negócio, uma vez que todas estarão igualmente obrigadas a atender à mesma legislação. Seguindo esse raciocínio, a redução de custo proporcionada pela

prevenção da poluição só vai gerar vantagens competitivas para a empresa se os consumidores foram sensíveis aos preços e melhorar sua capacidade de atrair investidores. (BARBIERI, 2004, p. 116).

Segundo Porter (1986) há distinção entre eficácia operacional e estratégia, ambas elementos essenciais para alcançar posicionamento privilegiado no mercado. A eficácia operacional significa desempenhar melhor as atividades que os concorrentes, como exemplo pode-se indicar quando a empresa utiliza melhor seus insumos, no caso, a redução dos defeitos nos produtos ou o desenvolvimento de produtos superiores com mais rapidez. O posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes dos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de modo diferente. Competir com base na eficácia operacional não é suficiente para manter um desempenho superior á longo ou médio prazo devido à facilidade com que os concorrentes podem ter acesso a essas melhores práticas e implantá-las rapidamente em suas organizações. Para Porter, estratégia competitiva é a busca de diferenças que proporcionem um *mix* único de valores aos clientes.

Cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja explícita ou implícita. Esta estratégia tanto pode ser se desenvolvido explicitamente por meio de um processo de planejamento como ter evoluído implicitamente através das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa. (PORTER, 1986, p. 13).

Hamel & Prahalad (1995, p. 93) afirmam que para dominar uma visão estratégica singular é necessário que a empresa passe a *desaprender* grande parte de seu passado para poder descobrir o futuro. Esta visão de estratégia reconhece que não é suficiente colocar a empresa em uma posição ótima dentro dos mercados existentes; o desafio é arriscar-se, pois mesmo na incerteza é necessário avançar para desenvolver a capacidade de previsão do mercado de amanhã.

“Uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser *singular* em alguma coisa valiosa para os compradores. A diferenciação é um dos dois tipos de vantagem competitiva de que uma empresa pode dispor.” (PORTER, 1989, p.111).

Os principais condutores da singularidade são os seguintes, por ordem de importância: (PORTER, 1989, p. 117-118)

1. *Escolhas políticas* – as empresas fazem escolhas de políticas com relação às atividades a serem executadas e a como executá-las. Estas escolhas são, talvez, o condutor da singularidade simples mais prevalente.
2. *Oportunidade* – a singularidade pode resultar do momento em que uma empresa começa a executar uma atividade. Sendo a primeira a adotar uma imagem do produto, por exemplo, uma empresa pode evitar que outros façam isto, tornando-se singular.
3. *Localização* – a singularidade pode resultar da localização. Por exemplo, um banco varejista pode ter as localizações mais convenientes de filiais e de caixas automáticas.
4. *Inter-relações* – a singularidade de uma atividade de valor pode provir de seu compartilhamento com unidades empresariais irmãs. Compartilhar uma força de vendas em seguros e em outros produtos financeiros, como algumas empresas líderes estão começando a fazer, pode permitir que o vendedor ofereça ao comprador um melhor serviço.
5. *Aprendizagem e vazamento* – Apenas uma aprendizagem patenteada resulta em uma diferenciação sustentável.
6. *Integração* – o nível de diferenciação de uma empresa pode torna-la singular. A integração em novas atividades de valor pode tornar uma empresa singular porque ela fica em melhores condições de controlar o desempenho das atividades ou de coordená-las com outras. A integração também pode fazer com que um maior número de atividades constitua fontes de diferenciação.
7. *Escala* – uma grande escala pode permitir que uma atividade seja executada de uma forma singular impossível com um volume menor.
8. *Fatores institucionais* – à vezes desempenham um papel, permitindo que uma empresa seja singular. Assim, uma boa relação com o seu sindicato pode permitir que uma companhia estabeleça definições singulares das tarefas para os empregados.

Então ser competitivo e buscar ser singular pode significar estar atento às questões contemporâneas. Uma dessas questões é a gestão ambiental e fundamentar-se nela para alcançar um posicionamento estratégico significa tratar sistematicamente as questões ambientais para proporcionar valores aos componentes do ambiente de negócio da empresa que os diferenciem dos seus concorrentes e contribuam para dotá-la de vantagens competitivas sustentáveis.

A empresa que se antecipa no atendimento de novas demandas por meio de ações legítimas e verdadeiras acaba criando um importante diferencial estratégico. É importante ressaltar as palavras *legítimas* e *verdadeiras*, pois são frequentes os casos de empresas que usam o prestígio que as questões ambientais adquiriram nas últimas décadas perante as populações de muitos países para obter benefícios sem dar uma contribuição efetiva para reduzir os problemas ambientais. As expressões *lavagem verde* e *maquiagem verde* referem-se às práticas das empresas de se apropriarem do discurso ambiental indevidamente. (BARBIERI, 2004, p. 116).

A Gestão Ambiental tornou-se uma importante ferramenta de modernização e competitividade para as empresas nacionais. A ascensão das questões ambientais até o *status* de instrumento gerencial veio suplementar a abordagem de comando e controle, que desde sua introdução, vinha sendo a única estratégia para garantir a qualidade ambiental no país.

Nas últimas décadas tem ocorrido uma mudança muito grande no ambiente em que as empresas operam: as empresas que eram vistas apenas como instituições econômicas com responsabilidades referentes a resolver os problemas econômicos fundamentais (o que produzir, como produzir e para quem produzir) têm presenciado o surgimento de novos papéis que devem ser desempenhados, como resultado das alterações no ambiente em que operam. (DONAIRE, 1999, p. 13).

Há exemplos de organizações que optam por uma resposta pró-ativa à questão ambiental e que objetiva o seu fortalecimento perante o mercado tendo uma posição competitiva, tendo como metas:

- Evitar os custos de multas, despoluição e processos judiciais;
- Reduzir a quantidade de material usado;

- Reduzir o nível de consumo e os custos da energia;
- Reduzir os custos do manuseio e descarte de resíduos;
- Criar novas oportunidades de venda a novos clientes mais sensíveis à questão ambiental;
- Manter os nichos de mercado compostos de clientes antigos que desejam produtos favoráveis ao meio ambiente;
- Criar novos produtos e serviços para novas oportunidades de mercado;
- Obter maior credibilidade em bancos e outras instituições financeiras;
- Manter a elegibilidade para seguros menos dispendiosos;
- Reduzir os riscos de grandes desastres ambientais;
- Desenvolver e adquirir tecnologia nova;
- Melhorar a imagem pública da empresa.

A pressão mais forte exercida sobre as empresas e que as forçará a aderir à prática cotidiana do desempenho sustentável é a competição no mercado. [...] Empresa *verde* é sinônimo de bons negócios. E logo será a única forma de fazer negócios. [...] Preocupação com lucratividade e posição competitiva no mercado são dois fatores que já levam as empresas a melhorar seu desempenho ambiental (fatores esses completamente alheios a qualquer preocupação que possam ter com a vida e a qualidade de vida). (KINLAW, 1997, p. 75).

As organizações não só devem se tornar “verdes” como podem se manter e melhorar sua posição competitiva ao se voltarem para as questões ambientais. Dois posicionamentos devem ser enfatizados:

1. Quanto mais cedo as organizações enxergarem a questão ambiental como uma oportunidade competitiva, maior será sua probabilidade de sobreviver e lucrar.
2. É através da implantação de um sistema de gestão ambiental, que irá unir lucratividade e responsabilidade ambiental, que se controlará definitivamente os prejuízos causados ao meio ambiente.

Empresa não é uma questão *separada* do meio ambiente. A empresa é uma questão central *do* meio ambiente. As formas como fazemos negócios refletem aquilo em que acreditamos e o que valorizamos. A empresa é também a força contemporânea mais poderosa de que dispomos para estabelecer o curso dos eventos da humanidade. (KINLAW, 1997, p. 78).

Para abordar o assunto de estratégia e competitividade é de suma importância pesquisar a área de administração e buscar autores como Michael Porter, Gary Hamel e C. K. Prahalad entre outros como também, no tocante a gestão ambiental e responsabilidade social, Dennis C. Kinlaw, Denis Donaire, Takeshy Tachizawa e José Carlos Barbieri.

Os fatores competitivos que levam empresas a buscarem o sucesso através de ações inovadoras que se baseiam em necessidades e desejos do mercado levam a uma análise aprofundada da importância da gestão empresarial abrir-se para questões ambientais e sociais.

A experiência das empresas pioneiras permite identificar resultados econômicos e resultados estratégicos do engajamento da organização na causa ambiental. Estes resultados, porém, não se viabilizam de imediato, há necessidade de que sejam corretamente planejados e organizados todos os passos para a interiorização da variável ambiental na organização para que ela possa atingir, no menor prazo possível, o conceito de excelência ambiental, que lhe trará importante vantagem competitiva. (DONAIRE, 1999, p. 50)

Os empresários estão cada vez mais engajados nas ações de gestão ambiental e responsabilidade social e não há mais dúvidas de que não deve haver mais o questionamento se suas empresas devem ou não adotar estratégias empresariais que levem em conta a questão ambiental e ecológica. Essa fase não é passageira e evidencia a tendência de que esses assuntos são permanentes e definitivos.

KINLAW (1997, p. 48) para abordar a questão da concorrência afirma que “a pressão que se coloca na intersecção de todas as outras provém da concorrência e daquelas empresas que estão adotando o desempenho sustentável, reduzindo seus resíduos e seus custos e descobrindo novos nichos de mercado – os nichos verdes”.

“A estratégia competitiva sinaliza o desenvolvimento da configuração organizacional, dos sistemas de informação e dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos empresariais.” (TACHIZAWA, 2002b, p. 66).

Observa-se que atualmente a estratégia competitiva implantada em algumas empresas volta-se não somente para a qualificação dos serviços e produtos como determinam as estratégias de marketing que buscam a melhoria de sua imagem por meio da criação de “produtos verdes” e de ações voltadas para a proteção ambiental e de preocupação com a comunidade na qual está inserida.

O marketing ecológico passou a ser o código-chave, a palavra mágica e, mais do que isso, compromisso e obrigação das empresas que se pretendem modernas e competitivas. A consciência ecológica por parte das empresas resultou, também na mitificação do conceito de qualidade do produto, que agora precisa ser ecologicamente viável. Recente estudo americano concluiu que, no primeiro semestre de 1990, 9,2% dos produtos introduzidos no mercado eram anunciados verdes, enquanto em 1989 estes constituíam-se apenas 0,5%. (TACHIZAWA, 2002b, p. 7)

A preocupação com o meio ambiente, como as ações das empresas voltadas a proteção ambiental deixaram de ser uma ação exclusiva de consciência ambiental para tornar-se uma função da administração moderna. Essas ações passaram a integrar a estrutura organizacional e a interferirem no planejamento estratégico da empresa, sendo muito importantes não somente para o desenvolvimento de atividades de rotina como passou a ocupar o interesse dos presidentes e diretores e a exigirem uma nova função administrativa na estrutura da empresa. Essa nova função administrativa teria que se capaz de abrigar uma equipe técnica especializada e um sistema gerencial próprio, com o objetivo de fazer com que os setores se comunicassem e fossem articulados de uma forma que atingissem um parâmetro ideal de competitividade.

Segundo Tachizawa (2002b, p. 8) a inclusão da proteção do ambiente entre os objetivos da administração amplia substancialmente todo o conceito de administração. Administradores e empresários, independentemente, introduziram em suas empresas programas de reciclagem, medidas para poupar energia e outras inovações ecológicas. Essas práticas difundiram-se rapidamente e logo vários pioneiros dos negócios desenvolveram sistemas abrangentes de administração de cunho ecológico.

Sobre gestão ambiental empresarial o autor Barbieri (2004, p. 75) afirma “que atualmente o mercado, a sociedade e o governo estão exigindo uma nova postura dos empresários e administradores diante do meio ambiente.”

Ou seja, espera-se que as empresas envolvam-se com a gestão ambiental. Porém, nota-se que esse envolvimento não é espontâneo, mas é influenciado por 3 grandes forças: o governo, a sociedade e o mercado. Também há uma pressão dos investidores e acionistas que procuram investimentos de baixo risco. A geração de passivos ambientais pelo não-cumprimento da legislação pode comprometer a rentabilidade futura de uma empresa, pois esses passivos poderão ser cobrados em alguma data futura, seja por acordos bilaterais voluntários, seja por meio de ações judiciais. Outro fator de pressão é o aumento da consciência da população em geral e, principalmente, dos consumidores que procuram cada vez mais utilizar produtos e serviços ambientalmente saudáveis.

MILES e COVIN (*apud* BARBIERI, 2004, grifo nosso) mostram que a reputação da empresa é um importante ativo intangível que se relaciona fortemente com o seu desempenho financeiro e mercadológico. Esses autores verificaram mediante uma ampla pesquisa que a reputação é uma vantagem competitiva importante e entre as fontes de reputação está o modo como a empresa trata as questões sociais e ambientais.

Assim, a estratégia competitiva representa a busca de uma posição de destaque dentro de um ambiente onde ocorre a concorrência.

Para Porter (1986) “concorrência está no âmago do sucesso ou fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovação, flexibilidade e eficiência operacional.”

Tachizawa (2002b, p. 64) afirma que no núcleo do desenvolvimento da estratégia empresarial, encontram-se quatro elementos:

- a) produtos a serem ofertados – “o quê”;
- b) clientes e mercados – “para quem”;

- c) vantagens sobre a concorrência – “por quê”;
- d) prioridades de produtos e mercados – “onde”.

Gonçalves (2004, p. 35-36) destaca que há duas questões centrais quanto à escolha da estratégia competitiva: a primeira é a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade no longo prazo, e os fatores que determinam esta atratividade; a segunda questão central refere-se aos fatores determinantes da posição competitiva de uma organização dentro de um ambiente, ou seja, quais são os seus critérios competitivos.

O consumidor observa o desempenho ambiental diante da produção de determinado bem ou serviço. Um dos indicadores dessa preferência é a proliferação de rótulos e selos verdes em muitos países desde as últimas décadas do século XX, que acaba sendo um critério para definir as escolhas dos consumidores. Nota-se que os consumidores estão cada vez mais preocupados com alguns aspectos ambientais do produto ou serviço que escolhem, como por exemplo, biodegradabilidade, retornabilidade, percentual de material reciclado, eficiência energética, manutenção de ações ou programas sociais e outras.

BARBIERI (2004) diz que as abordagens para a gestão ambiental depende de como a empresa atua em relação aos problemas ambientais decorrentes das suas atividades, ela pode desenvolver três diferentes abordagens, aqui denominadas controle da poluição, prevenção da poluição e incorporação dessas questões na estratégia empresarial. Essas abordagens também podem ser vistas como fases de um processo de implementação gradual de práticas de gestão ambiental numa dada empresa.

Sobre controle da poluição a empresa caracteriza-se pelas práticas para impedir os efeitos decorrentes da poluição gerada por um dado processo produtivo. São decisões pontuais, por meio de ações localizadas, com uma postura reativa que controla a poluição sem alterar significativamente os processos e os produtos que as produziram, podendo ser de dois tipos: tecnologia de remediação (procura resolver um problema ambiental que já ocorreu) e tecnologia de controle no final do processo

end-of-pipe control (procuram capturar e tratar a poluição resultante de um processo de produção antes que ela seja lançada ao meio ambiente).

De acordo com DEMAJOROVIC (*apud* ASHLEY, 2002) no âmbito das estratégias de monitoramento das atividades produtivas causadoras de danos ao meio ambiente, podem-se observar 3 fases distintas. No início de 1970, a prioridade residia na distribuição e disposição espacial dos resíduos gerados, com destaque para as discussões em torno da localização dos depósitos de lixo urbano e industrial. Em meados da década de 1970, as prioridades mudaram no sentido de reduzir a geração de resíduos e de aumentar a reciclagem de material, assim como o aproveitamento de energia. Na década de 1980, emergem propostas de gestão de resíduos poluentes durante todas as fases do sistema econômico.

Isso pode ser controlado através de equipamentos e instalações nos pontos de descarga dos poluentes, como: estações de tratamento de efluentes, filtros, incineradores etc. Essa segunda prática pode ser complexa e custosa, de acordo com o tipo e volume dos poluentes.

Do ponto de vista empresarial, essa forma de controle da poluição (*end-of-pipe control*) significa elevação dos custos de produção que não agregam valor ao produto e que dificilmente podem ser reduzidos diante das exigências legais. Ao contrário, esses custos tendem a aumentar à medida que as exigências se tornam mais rigorosas. Se os custos forem repassados aos preços dos produtos, esse tipo de solução também não é interessante para os consumidores. Entender a preocupação ambiental como custo adicional para a empresa e o consumidor é um dos paradigmas empresariais mais arraigados e que dificulta o envolvimento mais ativo das empresas na solução desses problemas. Esse é um dos motivos pelos quais muitos empresários e seus administradores relutam em considerar as questões ambientais de modo sistemático, sendo que, em muitos casos, quando essa preocupação existe, ela decorre da necessidade de atender à legislação ambiental.

Sobre prevenção da poluição a empresa caracteriza-se por uma produção mais eficiente, poupando energia e materiais em diferentes fases do processo de produção e comercialização. Esse tipo de atuação requer mudanças em processos e

produtos a fim de reduzir ou eliminar os rejeitos na fonte, isto é, antes que eles sejam produzidos e lançados ao meio ambiente. Essa abordagem assemelha-se com programas de redução de custo ou melhoria da produtividade e tem duas premissas, o uso sustentável dos recursos e controle da poluição, como por exemplo: redução dos custos com materiais e energia, economia na disposição final dos resíduos, redução dos passivos ambientais, melhora geral das condições de trabalho e da imagem da empresa.

Na prevenção da poluição podemos destacar a presença de 4 ações: (4Rs) – redução de poluição na fonte, reuso, reciclagem e recuperação energética. *REDUZIR* significa para a empresa reduzir o peso ou o volume dos resíduos gerados, bem como modificar suas características. *REUSAR* internamente significa usar os resíduos da mesma forma em que foram produzidos no próprio estabelecimento que os gerou. *RECICLAGEM* interna é o tratamento de resíduos para torná-los novamente aproveitáveis, na própria fonte produtora. *REUSO* e *RECICLAGEM* externas, entende-se que são os resíduos de uma unidade produtiva que são utilizados em outras,

[...] para que a reciclagem seja feita externamente, os resíduos gerados precisam ser acondicionados e estocados em locais adequados até formar uma quantidade que compense seu transporte até o estabelecimento do reciclador. No caso de resíduos perigosos, a área de estocagem deve conter dispositivos de segurança, sinalizações e outros estabelecidos em documentos normativos para serem aprovados pelos órgãos ambientais. O transporte até o reciclador exige providências semelhantes por parte do gerador e do transportador. Dada a necessidade de atender a tais requisitos, os resíduos produzidos internamente geram custos para a empresa que geralmente não são compensados com a sua venda. Por isso, a prioridade deve ser a minimização dos resíduos. (BARBIERI, 2004, p. 108 e 109).

Alguns resíduos não poderão ser reutilizados ou reciclados, portanto há uma outra alternativa que é o reaproveitamento energético, ou seja, tornam-se fontes de energia (*recuperação energética*).

Sobre abordagem estratégica nota-se que as empresas podem tratar os problemas ambientais como uma questão estratégica da organização e relacioná-la com a

busca de uma situação vantajosa no mercado atual ou futuro, como uma oportunidade mercadológica.

As questões de desenvolvimento sustentável deixaram de ser um mero controle da poluição, passando a ser controle ambiental integrado às práticas e aos produtos das organizações. No futuro, as questões relativas à preservação do meio ambiente deixarão de ser uma preocupação meramente legal, para evoluir para um situação empresarial em que as decorrências ambientais e ecológicas passem a significar posições competitivas que ditarão a própria sobrevivência da organização em seu mercado de atuação. (TACHIZAWA, 2002 b, p. 66)

Os empresários e administradores estão atentos às exigências e desejos dos consumidores e acabam apostando no interesse da sociedade sobre as questões ambientais, assim como os grupos envolvidos nesse processo, como: fornecedores, acionistas, consumidores, funcionários e ambientalistas. Os acionistas sabem que os passivos ambientais são peças fundamentais para interferirem na rentabilidade e substância patrimonial das empresas. O número crescente de consumidores que preferem comprar produtos e serviços que respeitam a natureza é outro fator que impulsiona o tratamento estratégico das questões ambientais e sociais.

De acordo com North (*apud* BARBIERI, 2004), a gestão ambiental pode proporcionar os seguintes benefícios estratégicos:

- a) melhoria da imagem institucional;
- b) renovação do *portfolio* de produtos;
- c) produtividade aumentada;
- d) maior comprometimento dos funcionários e melhores relações de trabalho;
- e) criatividade e abertura para novos desafios;
- f) melhores relações com autoridades públicas, comunidade e grupos ambientalistas ativistas;
- g) acesso assegurado aos mercados externos; e
- h) maior facilidade para cumprir os padrões ambientais.

Neste trabalho, pode-se entender estratégia como a determinação de objetivos e ações que alcancem efeitos no ambiente de negócio em que a empresa atua ou pretende atuar, colocando-a numa posição de vantagem. Porter (1989) afirma que “o posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes dos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de modo diferente.”

Para Tachizawa (2002b, p. 8) “os benefícios da administração com consciência ecológica são muitos, entre eles estão: sobrevivência humana, consenso público, oportunidade de mercado, redução de risco, redução de custo e integridade pessoal.”

Então a abordagem ambiental estratégica significa tratar sistematicamente as questões ambientais para proporcionar valores aos componentes do ambiente de negócio da empresa que os diferenciem dos seus concorrentes e, contribuam para dotá-la de vantagens competitivas sustentáveis.

Com isso, a proteção ao meio ambiente deixa de ser uma exigência punida com multas e sanções e se inscreve em um quadro de ameaças e oportunidades, em que as conseqüências passam a poder significar posições na concorrência e a própria permanência ou saída do mercado. Nesse quadro, firma-se o conceito de excelência ambiental, que avalia a indústria não só por seu desempenho produtivo e econômico mas também por sua performance em relação ao meio ambiente, haja vista a existência da normatização ISO 14.000. Embora não suficiente, a excelência ambiental passa a ser considerada necessária para o sucesso da empresa, quando não chega a ser atingida, é capaz de ser destruidora e irrecuperável; quando alcançada no momento adequado e bem explorada, é passível de se converter em oportunidades de novos ganhos e crescimento. (TACHIZAWA, 2002b, p. 14).

Não se pode falar em gestão ambiental, sem contudo voltar-se para outras duas importantes questões que compõem o cenário de uma empresa voltada para as reais necessidades do mercado, que são a filosofia da qualidade e a responsabilidade social. Então, a filosofia da qualidade total, a certificação ISO 14.000 e as ações de responsabilidade social tornam a empresa competitiva e atuante no cenário em que está inserida. A qualidade nas organizações deve ser entendida como uma filosofia que embasa o modelo de gestão ambiental.

Constata-se que as normas da série ISO 14.000 que tratam dos sistemas de gestão ambiental compartilham dos princípios comuns estabelecidos para sistemas de qualidade da série de normas NBR ISO 9000. Enquanto os sistemas de gestão da qualidade focam as necessidades dos clientes, os sistemas de gestão ambiental pontuam preocupações com a proteção ambiental, porém alcançam também ações de responsabilidade social que são determinadas também em outras certificações e modelos. Porém não há como falar em gestão ambiental sem fazer referências a ações de responsabilidade social.

Também há que se comentar que a visão moderna da empresa perpassa pela imagem de uma instituição sociopolítica, porém não há consenso de quais seriam as verdadeiras responsabilidades sociais de uma empresa.

Essa visão é o resultado de uma mudança de enfoque que está ocorrendo no pensamento da sociedade e mudando sua ênfase do econômico para o social, valorizando aspectos sociais que incluem distribuição mais justa da renda, qualidade de vida, relacionamento humano, realização pessoal etc. Portanto, muitas das decisões internas da organização hoje requerem considerações explícitas das influências provindas do ambiente externo, e seu contexto inclui considerações de caráter social e político que se somam às tradicionais considerações econômicas. Hoje, a sociedade tem preocupações ecológicas, de segurança, de proteção e defesa do consumidor, de defesa dos grupos minoritários, de qualidade dos produtos etc., que não existiam de forma tão pronunciada nas últimas décadas. Isso tem pressionado as organizações a incorporar esses valores em seus procedimentos administrativos e operacionais. (DONAIRE, 1999, p. 16).

O termo responsabilidade social nos negócios inclui algumas variantes que são: responsabilidade social corporativa, responsabilidade social empresarial, responsabilidade social das empresas. Porém, essas variações nominais abordam um único foco que é a responsabilidade da empresa com a sociedade, através das diversas relações estabelecidas entre ambas as partes, em vista da operação dos negócios associados à organização empresarial.

A responsabilidade social, como é chamada com freqüência, implica um sentido de obrigação para com a sociedade. Esta responsabilidade assume diversas formas, entre as quais se incluem proteção ambiental, projetos filantrópicos e educacionais, planejamento da comunidade, equidade nas oportunidades de emprego, serviços sociais em geral, de conformidade com o interesse público. (DONAIRE, 1999, p. 20).

É notório que as crescentes disparidades e desigualdades sociais obrigam as empresas a repensarem os desenvolvimentos econômico, social e ambiental. Porém, o incremento da produtividade em função do avanço tecnológico e da difusão de novos conhecimentos levou a um aumento significativo da competitividade entre as empresas. Então, as empresas iniciaram uma busca constante em novos processos de gestão, visando obter diferenciais competitivos. Muitos empresários baseiam seu modelo de gestão em responsabilidade social, sendo uma nova estratégia para aumentar o lucro e potencializar o desenvolvimento. Essa tendência decorre da maior conscientização do consumidor e conseqüente procura por produtos e serviços que gerem melhoria para o meio ambiente ou comunidade, valorizando aspectos éticos ligados à cidadania. Deve haver um desenvolvimento de estratégias empresariais competitivas por meio de soluções socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis.

Também o mercado influenciou as empresas a investirem em atributos essenciais, além de preço e qualidade, como produtos ambientalmente corretos, programas de responsabilidade social que visam manter uma valorização de práticas ligadas ao ambiente interno, serviços de pós-venda, relacionamento ético das empresas com consumidores, fornecedores, distribuidores, governo, sociedade, acionistas e colaboradores.

Além disso, a sociedade tem ficado mais atenta ao comportamento ético das empresas, bem como sobre a atuação de seu corpo de executivos, o que tem resultado em novas leis e regulamentos que tentam melhorar o padrão ético das corporações e tem provocado o surgimento de novas posturas estratégicas em face das mudanças provocadas nas regras do jogo. (DONAIRE, 1999, p. 16)

Jaramillo e Ángel (*apud* ASHLEY, 2002) afirmam que “responsabilidade social pode ser também o compromisso que a empresa tem com o desenvolvimento, bem-estar e melhoramento da qualidade de vida dos empregados, suas famílias e comunidade em geral.”

Ashley (2002) diz que “a responsabilidade social é resultado dos questionamentos e das críticas que as empresas receberam, nas últimas décadas, no campo social, ético e econômico por adotarem uma política baseada estritamente na economia de mercado.”

Muitas empresas acreditam que ser socialmente responsável é dar sustentação aos negócios, e que é tão importante quanto a qualidade, a tecnologia e a capacidade de inovação. Sendo socialmente responsável, a empresa atrai os consumidores e aumenta o potencial de vendas, gerando maiores lucros para os acionistas. Também gera novos empregos, paga salários justos e melhora as condições de trabalho, além de contribuir para o bem-estar público ao pagar seus impostos. Além disso, também é, hoje um sinal de reputação corporativa e da marca. Embora, ser socialmente responsável, pode acarretar um preço, o repasse dos custos com as ações da empresa socialmente responsável aos consumidores na forma de aumento de preços dos bens ou serviços.

Segundo Longenecker (1981 *apud* DONAIRE, 1999, p. 20) “a empresa deve reconhecer que sua responsabilidade para com a sociedade e para com o público em geral vai muito além de suas responsabilidades com seus clientes.”

Independentemente do porte da empresa, nota-se que a responsabilidade social é considerada cada vez mais uma das principais estratégias para alavancar seu crescimento. O Instituto Ethos (2003) afirma que empresas socialmente responsáveis são:

- agentes de nova cultura empresarial e de mudança social;
- produtoras de valor para todos – colaboradores, acionistas e comunidade;
- diferenciadas e de maior potencial de sucesso e longevidade.

[...] os funcionários de uma empresa socialmente responsável têm orgulho de pertencer àquela organização pelo fato de saber que nela há uma integração entre fins econômicos e sociais. O marketing institucional fica fortalecido, e por mais que queiram dar explicações como “isso já era esperado” ou “é a tendência do mercado”, mostra-se que somente com o trabalho voltado para a responsabilidade social as empresas terão oportunidades para promover o bem-estar social de seus funcionários (inclusive terceirizados), fornecedores, clientes e comunidade, gerando lucro e transformando déficit em resultados positivos para a organização. (ASHLEY, 2002).

Percebe-se que a responsabilidade social é uma atitude estratégica que permite criar uma nova cultura dentro da organização, sendo praticada e incorporada na gestão em atividades regulares como produção, distribuição, recursos humanos e marketing.

Hammer (*apud* HESSELBEIN, 1997) diz que apesar das muitas diferenças, a maioria das culturas organizacionais contemporâneas apresenta grandes semelhanças. Certos temas se repetem em quase todos os ambientes: não assumir culpas e responsabilidades, competir com os colegas de trabalho, sentir-se com autonomia, não se sentir atuante e comprometido. Essa comunidade dificilmente surpreende. Afinal de contas, a maioria das organizações nasceu e se desenvolveu no mesmo ambiente de negócios, sujeita às mesmas pressões e questões. E como a sobrevivência definitivamente influencia a natureza do ser humano no ambiente empresarial, a maioria das empresas, diante de um contexto comum, desenvolveu uma cultura também comum.

Com relação a implicações para os líderes que o que realmente diferencia a empresa de seus concorrentes é o “patrimônio” representado por sua força de trabalho e as decisões apropriadas, não somente a cultura, o pessoal, as habilidades e competências, capacidade que ela representa, propaganda e qualidade do produto.

Sommerville e Mroz (*apud* HESSELBEIN, 1997) dizem que as organizações devem estabelecer uma nova relação com seu mundo que ultrapasse a competitividade. Elas precisam ser resolutas de forma a atingir as pessoas com quem estão em contato e alcançar níveis de desempenho acima do normal. Este propósito não é bem uma missão ou um objetivo, mas um compromisso que se torna visível no comportamento diário das pessoas em toda a organização. Além disso, isso não é apenas uma frase

emotiva, mas uma maneira de ser pragmática e profissional. Talvez mais importante do que as palavras seja o processo de enraizar o propósito, o qual exige abertura e envolvimento das pessoas em toda a organização e engajá-las para que possam vincular seu senso pessoal de propósito ao da empresa.

Muitas são as razões que levam as empresas a preocuparem-se com a responsabilidade social, como por exemplo: por acreditar que essa prática melhora a imagem institucional.

As organizações têm um papel fundamental na garantia de preservação do meio ambiente e na definição e manutenção da qualidade de vida das comunidades onde têm alcance e de seus funcionários. Empresas socialmente responsáveis geram satisfação a todos os envolvidos e acima de tudo, conquistam resultados melhores para si próprias. A responsabilidade social deixou de ser uma opção para as empresas. É uma questão de visão, de estratégia e, muitas vezes, de sobrevivência.

Também pode-se relacionar responsabilidade social e gestão ambiental com rotação de Pessoal. Percebe-se que o índice muito alto de rotatividade de pessoal na empresa pode ser indício de que há falhas na condução da política de recursos.

Galbraith (apud HESSELBEIN, 1997) aborda que as organizações foram criadas para materializar as estratégias empresariais. Estratégias diferentes conduziram a organizações também diferentes. A necessidade de uma organização “reestruturável” surge a partir do declínio da sustentabilidade das vantagens competitivas. Quando tais vantagens não perduram, também não subsistem as organizações que as executam.

No passado, para sustentar essa vantagem, a alta administração criava uma fórmula empresarial vitoriosa e levantava barreiras a novas entradas no mercado para sustentar essa vantagem. A seguir, montava uma estrutura organizacional em torno de funções, produtos e serviços, mercados ou região geográfica planejada para cumprir a fórmula de sucesso. Completando a integridade da organização, processos de planejamento e orçamento, sistemas de informações, processos de desenvolvimento de novos produtos, sistemas de remuneração, critérios de seleção e promoção, planos de carreira, avaliação de desempenho e séries de treinamento e

desenvolvimento, estariam todos planejados e alinhados entre si e com a estratégia e a estrutura organizacional. Essa organização alinhada deveria executar a estratégia com o mínimo atrito possível. Atualmente, em muito setores de mercado, esse modelo de projeto organizacional é falho. O motivo é que as fórmulas de sucesso não duram muito tempo. As vantagens que constituem a base do projeto organizacional são rapidamente copiadas ou até melhoradas por concorrentes ágeis. O desafio consiste em planejar organizações que possam implementar estratégias quando não se vislumbrarem quaisquer vantagens competitivas sustentáveis.

A alta gerência gasta mais tempo e energia na implementação de estratégias do que escolhendo-as. Estratégias bem escolhidas fracassarão por causa de má implementação. Conseguir as estruturas organizacionais certas para determinada estratégia é, portanto, fundamental para o sucesso prático. (WHITTINGTON, 2002, p. 118).

Portanto pode-se afirmar com convicção que é o consumidor final, cada vez mais consciente ecológica e socialmente, o agente que induz as mudanças internas nas empresas a partir do momento que passa a avaliar os impactos ambientais e sociais que determinadas organizações passam a provocar e quais são suas ações de mediação.

Segundo Ruschmann (1996, p. 24) os crescentes fluxos turísticos mundiais elevaram o grau de competitividade entre as várias destinações; por isso, a estratégia de comunicação das organizações turísticas deve considerar a concorrência de mercado e posicionar-se. Conseqüentemente, deverá haver a conscientização, dentro de uma política mercadológica, de que a demanda determina a oferta e não o inverso.

Além disso, é importante dizer que as empresas que buscam a gestão ambiental devem adotar um modelo, porque as ações serão desenvolvidas por pessoas diferentes, em diversos momentos e locais e sob diferentes modos de ver as mesmas questões. Por isso, é ideal a adoção de um modelo de gestão ambiental que normatize essas ações.

2.3 Sistema de gestão ambiental e responsabilidade social – certificações e modelos

Em 1977, a então Alemanha Ocidental lançava seu programa de ecorrotulagem “Anjo Azul” que certificava um produto indicando que este teve, na sua fabricação, uma atitude de responsabilidade ambiental. No Japão, em 1989, iniciou-se o programa de rotulagem de produtos denominado “Eco-Mark” que além de rotular produtos ambientalmente corretos também promovia iniciativas ambientais, como a reciclagem de garrafas e latas.

Nos últimos anos, aumentou drasticamente o número de pessoas no mundo todo que indicam sua preferência por produtos favoráveis ao meio ambiente. Os ecorrotulos de tipos variados existem em pelo menos meia dúzia de países, seguidos por outros que estão em fase de planejamento.(KINLAW, 1997, p. 68).

Surgiram nos últimos anos, diversas iniciativas empresariais de auto-regulamentação de gestão ambiental e responsabilidade social, ligados diretamente a filosofia da qualidade. Estas iniciativas podem ser encaradas como acordos voluntários entre as empresas e a sociedade.

Atualmente é muito importante que as empresas tenham domínio de conhecimento da forma como desenvolver e implantar um Sistema de Gestão Ambiental – SGA.

[...] Sistema de Gestão Ambiental é um conjunto de atividades administrativas e operacionais inter-relacionadas para abordar os problemas ambientais atuais ou para evitar o seu surgimento. A realização de ações ambientais pontuais, episódicas ou isoladas não configura um sistema de gestão ambiental propriamente dito, mesmo quando elas exigem recursos vultosos, por exemplo, a instalação e manutenção de equipamentos para controlar emissões hídricas e atmosféricas. Um sistema de gestão ambiental (SGA) requer a formulação de diretrizes, definição de objetivos, coordenação de atividades e avaliação de resultados. Também é necessário o envolvimento de diferentes segmentos da empresa para tratar das questões ambientais de modo integrado com as demais atividades corporativas. Um dos benefícios da criação de um SGA é a possibilidade de obter melhores resultados com menos recursos em decorrência de ações planejadas e coordenadas. (BARBIERI, 2004).

A empresa tanto pode elaborar seu próprio Sistema de Gestão Ambiental (SGA) como pode adotar um dos modelos já propostos por outras entidades nacionais ou internacionais. Com a adoção de um SGA, a princípio supõe-se que deva pelo menos contribuir para que a empresa esteja em conformidade com a legislação vigente, mas posteriormente deve promover ações que a direcionem para a superação das exigências legais e que alcance os objetivos da gestão ambiental em sua plenitude.

O sucesso de um Sistema de Gestão Ambiental – SGA é alcançado quando a empresa incorpora a cultura da gestão ambiental em todos os níveis funcionais da empresa. Ou seja, todos os *stakeholders* (todos os segmentos que influenciam ou são influenciados pelas ações de uma organização), principalmente os funcionários devem ter consciência de que poluição é antes de tudo, desperdício de matéria e energia, que gera passivo, retrabalho, degrada o meio ambiente e expõe e prejudica os negócios da empresa. É preciso que os funcionários compreendam de que forma eles contribuem para o processo de gerenciamento ambiental..

Segundo Reis e Queiroz (2002, p. 28) para que uma organização/empresa desenvolva um efetivo SGA, é necessário que alguns passos sejam adequadamente previstos e planejados:

1. Obter o comprometimento da administração, incluindo gerências.
2. Escolher um líder (campeão) do processo.
3. Preparar um orçamento e cronograma de gastos/investimentos.
4. Preparar equipes multifuncionais (intra e interdepartamentais).
5. Envolver os colaboradores.
6. Realizar análises preliminares, identificando o impacto das atividades realizadas e processos.
7. Rever e/ou alterar planos.
8. Preparar procedimentos e outros documentos.
9. Planejar as alterações/mudanças.
10. Treinar os colaboradores.
11. Auditar o desempenho.

É importante destacar que a alta direção deve definir uma política ambiental da organização e que ela esteja comprometida com todo o processo do SGA.

Logo abaixo, encontra-se um quadro explicativo que destaca as funções empresariais que podem apoiar o Sistema de Gestão Ambiental, sendo que atinge não somente a alta administração como todos os setores da empresa.

Reis e Queiroz (2002) destacam como as funções empresariais podem apoiar o SGA:

Funções	Contribuição para o SGA
ALTA ADMINISTRAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicando a importância do SGA a toda a empresa e se comprometer com o seu desempenho. ▪ Provendo os recursos necessários à operacionalização do SGA. ▪ Acompanhar e analisar criticamente a performance do SGA. ▪ Estimular a melhoria contínua do SGA.
COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento e implantação de controles para produtos químicos e/ou outros produtos que possam contribuir para a degradação do meio ambiente.
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definindo critérios de competência e descrevendo as funções/papel para as diversas funções do SGA. ▪ Integrar a gestão ambiental nos sistemas de avaliação, recompensas e outros.
MANUTENÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementando um programa de manutenção preventiva ou preditiva para os equipamentos-chave.
FINANÇAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementando o gerenciamento de custos ambientais e acompanhando o seu desempenho. ▪ Preparando orçamentos e/ou programas de investimento para o SGA ▪ Avaliando a viabilidade econômica de projetos ambientais.
ENGENHARIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Considerando os impactos ambientais de novos produtos e processos ou de suas modificações/alterações.
TRABALHADORES DE LINHA (“Chão de fábrica”)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumprindo os procedimentos operacionais padrão. ▪ Apoiando novos funcionários, treinando-os. ▪ Respeitando os códigos ambientais.

Quadro 1: Funções empresariais que podem apoiar o SGA (REIS; QUEIROZ, 2002)

A vontade da empresa na adoção de um SGA pode surgir pelo incentivo de iniciativas de entidades independentes, como a Câmara de Comércio Internacional (ICC) e a Organização Internacional de Normalização (*ISO – International Organization for Standardization*). A empresa pode firmar um acordo unilateral, de caráter coletivo, ou seja, pode ser adotado por organização de qualquer setor, tamanho ou local e apresentando programa e modelo de gestão ambiental, tendo códigos de conduta e normas ambientais de caráter voluntário. Também há os programas de rotulagem ambiental que são adotados em diversos países que são “selos” ambientais que conferem ao produto ou serviço uma aprovação de qualidade ambiental.

A primeira iniciativa para o estabelecimento de um selo verde brasileiro data de 1990, quando a ABNT propôs ao Instituto Brasileiro de Proteção Ambiental a implementação de uma ação conjunta. Após a Conferência do Rio, a FINEP selecionou o Projeto de Certificação Ambiental para Produtos da ABNT. O objetivo do projeto era o de estabelecer um esquema voluntário de certificação ambiental, a ser iniciado por um programa-piloto aplicado a uma categoria de produto pré-selecionada. (TACHIZAWA, 2002b, p. 225).

Há vários modelos de gestão ambiental em todo o mundo, como por exemplo:

Atuação Responsável (*Responsible Care*) – um programa criado em 1980 pela *Canadian Chemical Producers Association* - CCPA e que foi implantado em diversos países a partir de 1985. Esse programa baseia-se em 6 componentes: princípios diretivos, códigos e práticas gerenciais, comissões de lideranças empresariais, conselhos comunitários consultivos, avaliação de progresso e difusão na cadeia produtiva.

A Atuação Responsável é um programa amplo de auto-regulamentação, envolvendo saúde, segurança e meio ambiente, baseado no conceito de prevenção da poluição, apoiado na melhoria contínua e no envolvimento com as partes interessadas (*stakeholders*). O “*Responsible Care*” se propõe a ser um instrumento eficaz para o direcionamento do gerenciamento ambiental, além de incluir recomendações para a segurança das instalações, processos e produtos e questões relativas à saúde e

segurança dos trabalhadores, bem como relativas ao diálogo com a comunidade. O modelo proposto tem flexibilidade para se ajustar a situação específica que vive cada empresa, sem perder a característica de ser um Programa voltado para toda indústria, onde quer que ela se localize. Tem como premissa básica o diálogo e a melhoria contínua que permitem o engajamento crescente de organização na questão ambiental.

No Brasil existe o Programa Atuação Responsável da ABIQUIM – Associação Brasileira da Indústria Química, é a versão brasileira do “*RESPONSIBLE CARE PROGRAM*”, desenvolvido pela *Canadian Chemical Producers Association* – CCPA.

No Brasil, coube à Abiquim adaptá-lo às condições nacionais, que a partir de 1990 passou a utilizá-lo em várias empresas químicas sob a denominação do PROGRAMA ATUAÇÃO RESPONSÁVEL. Em 1992 foram realizadas de forma voluntária as primeiras adesões ao programa. A adesão a “Atuação Responsável” passou a ser obrigatória para todos os associados. Para intensificar o desenvolvimento do Programa, a Abiquim desenvolve também as seguintes atividades: publicação de guias técnicos, realização de cursos e eventos etc.

Administração da Qualidade Ambiental Total (TQEM) – programa criado por uma ONG em 1990, a *Global Environmental Management Initiative* (Gemi) formada por 21 grandes empresas multinacionais, como a IBM, Coca-Cola, Kodak, etc. A eliminação de desperdícios é um conceito central desse programa e atribui-se a ela o conceito de *Total Quality Environmental Management* (TQEM), que seria uma ampliação dos conceito de Administração da Qualidade Total (TQM – *Total Quality Management*) que pode ser entendida como uma concepção de administração que envolve todos os integrantes da organização e seus fornecedores num esforço contínuo para produzir e comercializar bens e serviços que atendam às expectativas dos seus clientes ou usuários.

Esse programa estabelece códigos de práticas gerenciais relativos aos processos de produção, distribuição e utilização dos produtos da empresa e que devem ser incorporados nos programas internos da empresa sobre saúde, segurança e meio

ambiente. São seis os códigos gerenciais, referentes às seguintes questões: (BARBIERI, 2004, p. 115-116)

- (a) *Segurança de processos*: com o objetivo de garantir que não ocorram acidentes nas instalações industriais, identificando as fontes de risco para atuar preventivamente;
- (b) *Saúde e segurança do trabalhador*: para garantir melhores condições de trabalho tanto para os trabalhadores próprios quanto de terceiros;
- (c) *Proteção ambiental*: com o objetivo de gerenciar os processos de produção da forma mais eficiente possível, procurando reduzir a geração de efluentes, emissões e resíduos;
- (d) *Transporte e distribuição*: para otimizar todas as etapas de distribuição, visando reduzir os riscos das atividades de transporte e melhorar as ações em respostas aos acidentes no transporte de produtos químicos;
- (e) *Diálogo com a comunidade*: preparação e atendimento a emergências: objetiva manter canais de comunicação com os trabalhadores, vizinhos e outras comunidades e atuar em caso de emergências;
- (f) *Gerenciamento do produto*: para que as questões relativas à saúde, à segurança e ao meio ambiente sejam consideradas em todas as fases de desenvolvimento, produção, manuseio, utilização e descarte de produtos químicos.

Para alcançar um desempenho ambiental cada vez mais elevado, o TQEM se vale de ferramentas típicas da qualidade, tais como *benchmarking*, diagramas de causa e efeito (diagrama espinha-de-peixe ou de *Ishikawa*), gráfico de Pareto, diagramas de fluxos de processos e o ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), desenvolvidos por Shewart na década de 1930 e popularizado por Deming, um dos maiores gurus do movimento da qualidade. O ciclo PDCA permite elaborar planos de trabalhos para qualquer área problema de modo contínuo, tornando-se desse modo uma metodologia básica para se alcançar permanentemente novos padrões de desempenho. (BARBIERI, 2004, p. 118-119).

Produção Mais Limpa (Cleaner Production) – é uma estratégia ambiental preventiva para minimizar os impactos sobre o meio ambiente. Esse modelo de produção é adotado pelo PNUMA (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente) e pela Onudi (Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial) desde a década de 1980, em busca do desenvolvimento sustentável. O PNUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente foi criado em 1972, como resultado da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano realizada em Estocolmo. Procura o equilíbrio entre interesses nacionais e o bem global, objetivando unir as Nações para que enfrentem os problemas ambientais comuns. Único entre os órgãos das Nações Unidas, o PNUMA atua como um agente catalisador, estimulando os outros a agir, e trabalhando em conjunto com outras organizações, incluindo Agências das Nações Unidas e Governos. A Produção Mais Limpa propõe um modelo sustentável do ponto de vista econômico, ambiental e social. Um dos princípios fundamentais da Produção Mais Limpa é a prevenção de poluição (é melhor prevenir do que remediar os resíduos).

Num seminário realizado pelo PNUMA em 1990, Produção Mais Limpa (P+L) foi definida como uma abordagem de proteção ambiental ampla que considera todas as fases do processo de manufatura ou ciclo de vida do produto, com o objetivo de prevenir e minimizar os riscos para os seres humanos e o ambiente a curto e a longo prazo. Essa abordagem envolve ações para minimizar o consumo de energia e matéria-prima e a geração de resíduos e emissões. A P+L envolve produtos e processos e estabelece uma hierarquia de prioridades de acordo com a seguinte seqüência: prevenção, redução, reuso e reciclagem, tratamento com recuperação de materiais e energia, tratamento e disposição final. Conforme um documento do PNUMA, produção mais limpa é uma abordagem compreensiva e preventiva para a proteção ambiental que requer a criatividade das pessoas para investigar as fases dos processos de manufatura e o ciclo de vida dos produtos, inclusive os produtos usados nos escritórios e nos lares. Essa abordagem requer ações para conservar energia e matéria-prima, eliminar substâncias tóxicas e reduzir os desperdícios e a poluição resultante dos produtos e dos processos produtivos. (BARBIERI, 2004, p.120).

Câmara de Comércio Internacional (ICC) é uma ONG dedicada ao comércio internacional, que apresenta um modelo de gestão ambiental e de auditoria ambiental. Esse modelo propõe: a) assegurar a conformidade com as leis locais, regionais, nacionais e internacionais; b) estabelecer políticas internas e procedimentos para que a organização alcance os objetivos ambientais propostos;

c) identificar e administrar os riscos empresariais resultantes dos riscos ambientais; e d) identificar o nível de recursos e de pessoa apropriado aos riscos e aos objetivos ambientais, garantindo sua disponibilidade quando e onde forem necessários. O SGA proposto pela ICC é constituído por um conjunto articulado de processos administrativos (planejamento, organização, direção, controle) integrado à gestão empresarial global mediante uma política ambiental formulada pela própria empresa e coerente com sua política global.

Padrão britânico BS 7750 – *British Standard Institute* - a especificação para sistemas de gerência ambientais, baseada nos princípios do padrão britânico BS 5750 e o ISO da qualidade 9000 séries, foi esboçada em 1991 pela instituição britânica dos padrões (BSI). Esta norma buscava estabelecer um sistema que permitisse a uma organização estabelecer procedimentos para fixar uma política ambiental e seus objetivos, atingir o cumprimento dos mesmos e demonstrar a terceiros que os atingiu. BS 7750 é compatível com o esquema da (Eco Management and Audit Scheme - EMAS) e também com padrão internacional ISO 14001. Ele requer uma política ambiental de acordo com a legislação ambiental que possa a organização efetuar e força um compromisso à melhoria contínua.

Em 1996, houve a oficialização com base na BS 7750 das primeiras normas da série ISO 14000, procurando estabelecer diretrizes para a implementação de sistema de gestão ambiental nas diversas atividades econômicas que possam afetar o meio ambiente e para a avaliação e certificação destes sistemas, com metodologias uniformes e aceitas internacionalmente.

O Conselho da Comunidade Económica Europeia instituiu em 1993 o EMAS (*Eco Management and Audit Scheme*) que significa Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria. É um instrumento voluntário dirigido às empresas que pretendam avaliar e melhorar os seus comportamentos ambientais e informar o público e outras partes interessadas a respeito do seu desempenho e intenções ao nível do ambiente, não se limitando ao cumprimento da legislação ambiental nacional e comunitária existente. O objetivo do EMAS é a promoção da melhoria contínua do comportamento ambiental de uma organização e deve garantir que ela: a) seja adequada à natureza, à escala e aos impactos ambientais de suas atividades, seus

produtos e serviços; b) inclua o compromisso de melhoria contínua e de prevenção da poluição; c) esteja comprometida com o cumprimento das legislações e regulamentos; d) proporcione o enquadramento para a definição e revisão de objetivos e metas; e) seja documentada, implementada, mantida e comunicada a todos os empregados; e f) esteja disponível ao público.

Em 1992 a *Business Council for Sustainable Development*, atualmente *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) introduziu um modelo de gestão ambiental denominado Ecoeficiência. Este modelo tem como objetivo apresentar produtos e serviços com preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e melhorem a qualidade de vida, enquanto reduzem progressivamente os impactos ecológicos e a intensidade dos recursos ao longo de seu ciclo de vida para no mínimo manter a capacidade de carga estimada do Planeta. Uma empresa se tornaria ecoeficiente por meio de práticas voltadas para:

- (a) Minimizar a intensidade de materiais nos produtos e serviços;
- (b) Minimizar a intensidade de energia nos produtos e serviços;
- (c) Minimizar a dispersão de qualquer tipo de material tóxico pela empresa;
- (d) Aumentar a reciclabilidade dos seus materiais;
- (e) Maximizar o uso sustentável dos recursos renováveis;
- (f) Aumentar a durabilidade dos produtos da empresa; e
- (g) Aumentar a intensidade dos serviços nos seus produtos e serviços.

A ecoeficiência baseia-se na idéia de que a redução de materiais e energia por unidade de produto ou serviço aumenta a competitividade da empresa, ao mesmo tempo que reduz as pressões sobre o meio ambiente, seja como fonte de recurso, seja como depósito de resíduos. É um modelo de produção e consumo sustentáveis, na medida em que ressalta a produção de bens e serviços necessários e que contribuam para melhorar a qualidade de vida. Esse modelo de gestão apresenta os seguintes elementos: o uso de uma estrutura do tipo *input/output* para medir o desempenho da organização e uma ênfase sobre a entrega do serviço, mais do que sobre os recursos físicos usados para realizar a entrega. (BARBIERI, 2004, p. 123).

Outro modelo de gestão ambiental é o Projeto para o Meio Ambiente (DfE: *Design for Environment*) também denominado *ecodesign*. Essa proposta procura integrar

um conjunto de atividades e disciplinas que historicamente sempre foram tratadas separadamente, tanto em termos operacionais quanto estratégicos, tais como: saúde e segurança do trabalho, saúde e segurança dos consumidores, conservação de recursos, prevenção de acidentes e gestão de resíduos. A integração dessas funções é fundamentalmente para desenvolver produtos ecoeficientes.

A prevenção da poluição tende (1) a enfatizar mais o aperfeiçoamento contínuo dos processos de produção existentes que reestruturar a sua tecnologia; (2) a centrar mais a atenção sobre medidas de melhorias unidimensionais, por exemplo, reduzir o volume de resíduos, que adotar um enfoque global sobre o rendimento ambiental; (3) a melhorar processos que não foram otimizados para torná-los eficientes, cujos benefícios não podem ser repetidos; e (4) tende a realizar as prevenções para cada caso particular em vez de integrar com a estratégia empresarial. (FIKSEL *apud* Barbieri, 2004, p. 124).

A Avaliação do Ciclo de Vida (ACV) é um instrumento de gestão ambiental aplicável a bens e serviços. Este modelo tem sido usado desde a década de 1960 por algumas empresas e foi utilizado por alguns países como Alemanha, França e Estados Unidos. Em meados da década de 1980 a ACV tornou-se instrumento para auxiliar a regulamentação pública ambiental no âmbito da Comunidade Européia. A ONG criada em 1979 denominada *Society Environmental Toxicology and Chemistry* (Setac) tem se dedicado ao desenvolvimento de métodos para aperfeiçoar a ACV. Este modelo analisa o ciclo de vida que interessa à gestão ambiental no tocante aos aspectos ambientais de um bem ou serviço em todos os seus estágios, desde a origem dos recursos no meio ambiente até a disposição final dos resíduos de materiais e energia após o uso, passando por todas as etapas intermediárias, como beneficiamento, transportes, estocagens e outras. Porém este método incorre em algumas deficiências, como por exemplo, as avaliações feitas segundo critérios distintos de acordo com a característica do mercado, e da localidade podem determinar conclusões diferentes sobre os impactos ambientais de um mesmo produto, confundindo assim o público e lançando desconfianças quanto a esse instrumento de gestão ambiental.

Série ISO 14000 – elaborada pela ISO – *International Organization for Standardization*, uma organização internacional não governamental, fundada em 23

de fevereiro de 1947, sediada em Genebra na Suíça, que elabora normas internacionais. Sua função é promover a normalização de produtos e serviços, utilizando determinadas normas, para que a qualidade dos produtos seja sempre melhorada.

Esta organização tornou-se mundialmente conhecida e passou a integrar os textos de administração através da ISO 9000, que é um conjunto de normas que se referem aos Sistemas de Gerenciamento da Qualidade na Produção de Bens de Consumo ou Prestação de Serviços. A ISO série 9000 é formada por um conjunto de cinco normas que possuem relação com a gestão e qualidade nas empresas. Foi elaborada através de um consenso internacional sobre as práticas que uma empresa pode tomar a fim de atender plenamente os requisitos de qualidade do cliente. A ISO 9000 não fixa metas a serem atingidas pelas empresas a serem certificadas, a própria empresa é quem estabelece as metas a serem atingidas.

No Brasil, o órgão que representa a ISO chama-se ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas).

Embora a padronização tenha surgido nas indústrias e com foco na fabricação, atualmente a norma vem sendo implementada por outros tipos de organizações, incluindo colégios e universidades. Um "produto", no vocabulário da ISO, pode significar um objeto físico, ou serviço, ou *software*. A *International Organization for Standardization* ISO em 2004 publicou um artigo que dizia que atualmente as organizações de serviço representam um número grande de empresas certificadas pela ISO 9001:2000, aproximadamente 31% do total.

No início da década de 90, a ISO viu a necessidade de se desenvolverem normas que abordassem a questão ambiental e tivessem como intuito a padronização dos processos de empresas que utilizassem recursos tirados da natureza e/ou causassem algum dano ambiental decorrente de suas atividades.

Em 1993 foi formado o Comitê Técnico TC 27 com o objetivo de reunir diversos profissionais para elaborarem algumas normas adicionais da ISO Série 14000.

Esses profissionais dividiram-se em subcomitês para analisarem cada aspecto da ISO Série 14000, conforme relacionados abaixo:

- a) *Subcomitê 1*: Desenvolveu uma norma relativa aos sistemas de gestão ambiental.
- b) *Subcomitê 2*: Desenvolveu normas relativas às auditorias na área de meio ambiente.
- c) *Subcomitê 3*: Desenvolveu normas relativas à rotulagem ambiental.
- d) *Subcomitê 4*: Desenvolveu normas relativas a avaliação do desempenho (performance) ambiental.
- e) *Subcomitê 5*: Desenvolveu normas relativas à análise durante a existência (análise de ciclo de vida).
- f) *Subcomitê 6*: Desenvolveu normas relativas a definições e conceitos.
- g) *Subcomitê 7*: Desenvolveu normas relativas à integração de aspectos ambientais no projeto e desenvolvimento de produtos.
- h) *Subcomitê 8*: Desenvolveu normas relativas à comunicação ambiental.
- i) *Subcomitê 9*: Desenvolveu normas relativas às mudanças climáticas.

As normas ISO 14001 e ISO 14004 referem-se aos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA). Na primeira são definidas as diretrizes para uso da especificação e se estabelece uma correlação entre a ISO 14001 e a ISO 9001, demonstrando a compatibilidade entre os dois sistemas e mostrando a viabilidade da aplicação das normas da ISO 14001 descritas nas diretrizes gerais sobre os princípios, os sistemas e as técnicas de apoio do SAG.

A Norma ISO 14001 tem por objetivo prover às organizações os elementos de um Sistema de Gestão Ambiental eficaz, passível de integração com os demais objetivos da organização. Sua concepção foi idealizada de forma a aplicar-se a todos tipos e partes de organizações, independentemente de suas condições geográficas, culturais e sociais.

A Norma ISO 14004 especifica os princípios e os elementos integrantes de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA):

Princípio 1 – *Comprometimento e Política*

“É recomendado que uma organização defina sua política ambiental e assegure o comprometimento com o seu SGA.”

- Comprometimento e liderança da Alta Administração.
- Avaliação ambiental inicial.
- Estabelecimento da política ambiental.

Princípio 2 – *Planejamento*

“É recomendado que uma organização formule um plano para cumprir sua política ambiental.”

- Identificação de aspectos ambientais e avaliação dos impactos ambientais associados.
- Requisitos legais e outros requisitos.
- Critérios internos de desempenho.
- Objetivos e metas ambientais.
- Programa de gestão ambiental.

Princípio 3 – *Implementação*

“Para uma efetiva implementação, é recomendado que uma organização desenvolva a capacitação e os mecanismos de apoio necessários para atender sua política, seus objetivos e metas ambientais.”

- Assegurando a capacitação:
 - ✓ *Recursos humanos, físicos e financeiros.*
 - ✓ *Harmonização e integração do SGA.*
 - ✓ *Responsabilidade técnica e pessoal.*

- ✓ *Conscientização ambiental e motivação.*
- ✓ *Conhecimentos, habilidades e atitudes.*
- *Ações de Apoio:*
 - ✓ *Comunicação e relato.*
 - ✓ *Documentação do SGA.*
 - ✓ *Controle operacional.*
 - ✓ *Preparação e atendimento a emergências.*

Princípio 4 – *Medição e Avaliação*

“É recomendado que uma organização meça, monitore e avalie seu desempenho ambiental.”

- ✓ *Medição e monitoramento.*
- ✓ *Ações corretiva e preventiva.*
- ✓ *Registros do SGA e gestão de informação.*

Princípio 5 – *Análise Crítica e Melhoria*

“É recomendado que uma organização analise criticamente e aperfeiçoe constantemente seu sistema de gestão ambiental com o objetivo de melhorar seu desempenho ambiental global.”

- ✓ *Análise crítica do SGA.*
- ✓ *Melhoria contínua.*

A figura abaixo identifica as etapas de implantação da NBR ISO 14001, sendo que a empresa interessada em obter essa certificação deve ter além de determinação, um planejamento para o desenvolvimento das etapas.

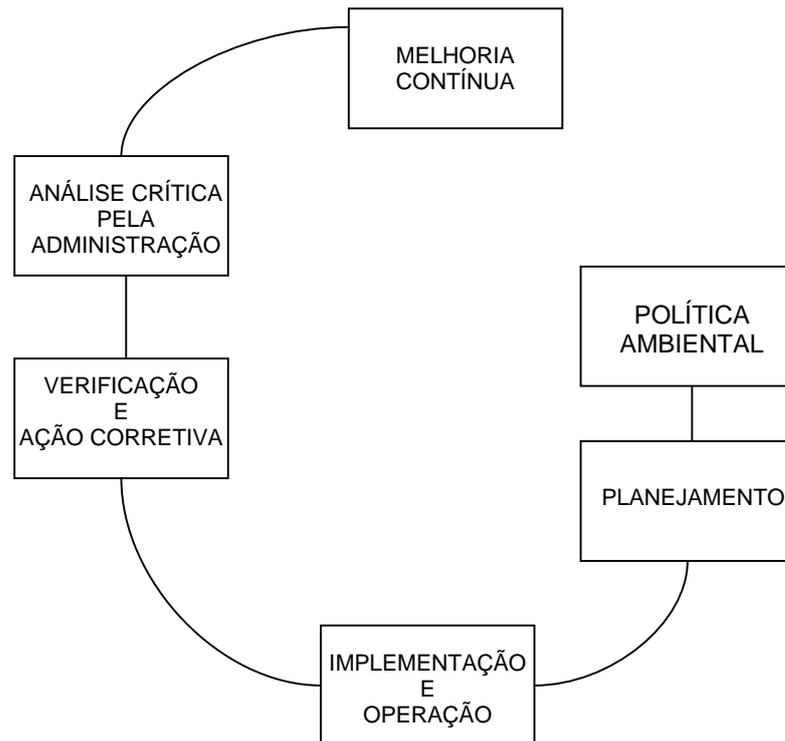


Figura 3: Etapas de implantação da NBR ISO: 14001/1996/ABNT (DONAIRE, 1999, p. 116)

No Brasil as normas da série ISO 14000 foram traduzidas pela ABNT – Associação Brasileira de Normas e Técnicas. A série ISO 14.000 especifica normas ambientais. Essas normas são voluntárias e podem ser aplicadas em qualquer organização, independentemente de seu porte ou do setor de atuação. A NBR ISO 14.001 é uma norma que contém os requisitos que podem ser objetivamente auditados para fins de certificação, registro e auto-declaração.

Também há a ISO 9000 que direciona a gestão da qualidade. Além dessas, existe a norma *Social Accountability* 8000 (SA 8000), com foco na responsabilidade social corporativa.

O primeiro passo para a certificação das empresas socialmente responsáveis foi dado pelos ingleses com a criação das normas BS 8800 e SA 8000. Essa certificação é atribuída a todas as empresas e seus fornecedores que respeitam a legislação trabalhista em vigor e garantem aos seus empregados todos os direitos previstos na lei. A norma BS 8800 refere-se à garantia das condições de segurança e saúde dos empregados e a norma SA 8000, criada em 1997 pela organização

não-governamental *Council on Economic Priorities – CEP* – sediada em Nova York, é mais específica pois detalha o combate ao trabalho infantil e outros assuntos. A SA 8000 foi desenvolvida com base nos princípios da Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Convenção dos Direitos das Nações Unidas e dos diversos convênios da Organização Internacional do Trabalho – OIT.

Seus principais indicadores de avaliação do desempenho social das empresas são os seguintes: a) trabalho infantil; b) constrangimento no trabalho; c) saúde e segurança; d) liberdade de associação e direito de negociação coletiva; e) discriminação; f) práticas disciplinares; g) horas de trabalho; h) remuneração justa e administração de sua aplicação .

“No Brasil, a Petrobrás saiu na frente ao obter a certificação BS 8800. A Avon Cosméticos foi pioneira na certificação SA 8000.” (SCHARF, 1998 *apud* MELO NETO; FROES, 1999, p. 25).

A norma *Social Accountability 8000 (SA 8000)* - cria condições para que a empresa possa contar com indicadores de responsabilidade social que são instrumentos que a organização pode se utilizar para direcionar as suas estratégias.

Ao mesmo tempo que é utilizado pela empresa para humanizar sua gestão, a SA 8000 também é um instrumento que pode ser utilizado pela sociedade civil para monitorar o desempenho social das empresas. Sua finalidade é instrumentalizar ambos – empresa e sociedade civil – para uma avaliação efetiva do exercício da responsabilidade social corporativa. (MELO NETO; FROES, 1999, p. 176).

A norma SA 8000 estabelece que para a obtenção e manutenção desse certificado deve haver o envolvimento dos trabalhadores da empresa, bem como a participação de ONGs e sindicatos.

A SA 8000 objetiva o bem-estar e as condições de trabalho no ambiente corporativo e seu direcionamento está baseado nas declarações internacionais de direitos humanos, na defesa dos direitos da criança e no combate à exploração do trabalho

infantil, na eliminação do trabalho forçado, e nas convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT).

A certificação de aderência às normas do código SA 8000, atribuída pelo Conselho de Prioridades Econômicas e Agência de Certificação – CEPAA, assegura aos clientes de uma determinada organização que os seus bens ou serviços são produzidos em um local de trabalho socialmente responsável. (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p. 102).

A SA 8000 (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p. 107-113) estabelece requisitos de responsabilidade social visando capacitar a empresa a:

- a) Desenvolver, manter e reforçar políticas e procedimentos para gerenciar assuntos sobre os quais ela possui controle ou influência.
- b) Demonstrar às partes interessadas que suas políticas, procedimentos e práticas estão em conformidade com os requisitos da norma SA 8000.
- c) As regras dessa norma devem aplicar-se de forma universal a qualquer organização que deseje implementar práticas de responsabilidade social, visto que a adesão à norma independe da localização geográfica, do segmento do mercado e do tamanho da empresa.

A norma SA 8000 estabelece requisitos para que a empresa seja responsável socialmente. São eles:

1) *Trabalho infantil*: critérios – a) a empresa não deve se engajar ou apoiar o uso do trabalho infantil; b) a empresa deve estabelecer, documentar, manter e efetivamente comunicar a todo corpo de empregados e outras partes interessadas políticas e procedimentos para restauração dos direitos da criança em situações como as caracterizadas como trabalho infantil e deve prover apoio adequado para capacitar tais crianças em idade escolar a comparecer e permanecer na escola; c) a empresa deve estabelecer, documentar, manter e efetivamente comunicar a todo corpo de empregados e outras partes interessadas políticas e procedimentos para a

promoção da educação para crianças; d) a empresa não deve expor crianças ou jovens trabalhadores a situações dentro ou fora do local de trabalho que sejam perigosas, inseguras e insalubres.

2) *Trabalho forçado*: critério – a empresa não deve engajar-se ou apoiar o uso de trabalho forçado nem requisitar ao corpo de empregados qualquer tipo de depósito ou papéis de identificação, ao iniciarem o emprego na empresa, como condição a que a pessoa se torne empregado.

3) *Saúde e segurança*: critérios – a) a empresa deve providenciar um ambiente de trabalho seguro e saudável e observar requisitos necessários e adequados para prevenir acidentes e prejuízos à saúde dos empregados; b) a empresa deve designar um representante de sua administração para se responsabilizar pela segurança e saúde do corpo de empregados, sendo responsável pela implementação dos requisitos de segurança e saúde dessa norma; c) a empresa deve assegurar que todos os empregados recebam treinamentos regulares e registrados em segurança e saúde, sendo o treinamento repetido para empregados novos e recontratados; d) a empresa deve estabelecer sistemas para detectar, evitar e lidar com ameaças em potencial à saúde e à segurança de todos os empregados; e) a empresa deve providenciar, para uso de todos os empregados, sanitários limpos, acesso à água potável e, se apropriado, instalações adequadas para guarda de comida; f) a empresa deve assegurar que, no caso da existência de dormitórios, os mesmos estejam limpos, seguros e que atendam às necessidades básicas dos empregados.

4) *Liberdade de associação e direito à negociação coletiva*: a) a empresa deve respeitar os direitos de todos os empregados de formar e integrar sindicatos de categorias de sua escolha, bem como de negociar coletivamente; b) a empresa deve, naquelas situações em que o direito de livre associação e negociação coletiva é restringido por lei, facilitar meios paralelos de associação livre e independente, além de negociação para todos esses empregados; c) a empresa deve assegurar que representações dos empregados não sejam objetos de discriminação e tais representações tenham acesso a seus membros no local de trabalho.

5) *Discriminação: critérios* – a) a empresa não deve engajar-se ou apoiar discriminação na contratação, remuneração, acesso a treinamento, promoção, demissão ou aposentadoria, baseados em raça, casta, nacionalidade, religião, deficiência, gênero, orientação sexual, filiação sindical ou política; b) a empresa não deve interferir no exercício do direito dos empregados quanto a práticas ou doutrinas, ou a satisfação de suas necessidades relacionadas a raça, casta, nacionalidade, religião, deficiência, gênero, orientação sexual, filiação sindical ou política; c) a empresa não deve permitir comportamentos, incluindo gestos, falas, contato físico, que sejam sexualmente coercitivos, ameaçadores, abusivos ou exploradores.

6) *Práticas disciplinares: critério* – a empresa não deve engajar-se ou apoiar o uso de castigo corporal, mental ou coerção física, bem como abuso verbal.

7) *Horas de trabalho: critérios* – a) a empresa deve atuar em conformidade com leis aplicáveis e normas industriais de acordo com leis aplicáveis e normas industriais sobre horas de trabalho; em qualquer evento os empregados não devem, em bases regulares, serem requisitados para trabalhar mais de 48 horas por semana e devem ter ao menos um dia de folga a cada período de sete dias; b) a empresa deve garantir que horas extras (mais de 48 horas por semana) não excedam a 12 horas por empregado, por semana, sempre bem remuneradas, e que não ocorram, exceto em casos excepcionais, por curtos períodos de tempo.

8) *Remuneração: critérios* – a) a empresa deve assegurar que salários pagos por uma semana normal de trabalho devem atender minimamente aos requisitos legais e industriais e devem ser sempre suficientes para atender às necessidades básicas dos empregados e prover uma renda razoável; b) a empresa deve assegurar que os descontos salariais não sejam realizados por razões disciplinares, bem como assegurar que a composição salarial e de benefícios sejam clara e regularmente detalhadas para os trabalhadores. A empresa deve garantir que os salários e benefícios sejam concedidos em total concordância com as leis aplicáveis e a remuneração concedida em dinheiro (espécie), ou cheque, na maneira mais conveniente para os trabalhadores; c) a empresa deve assegurar a inexistência de esquemas de contratação “avulsa” e falsos programas de estágios como forma de

evitar cumprir com suas obrigações legais relativas ao trabalho e à segurança social.

9) *Sistema de Gestão*: – a) Política social e condições de trabalho. A alta administração deve definir a política da empresa para a responsabilidade social e as condições de trabalho para sua garantia. Essa política deve contemplar os pontos:▪ incluir o compromisso de estar em conformidade com todos os requisitos dessas normas; ▪ incluir o compromisso de estar em concordância com leis nacionais e outras aplicáveis, bem como outros requisitos aos quais a empresa esteja sujeita, e ainda respeitar os documentos internacionais e suas interpretações; ▪ incluir o compromisso com a melhoria contínua; ▪ estar efetivamente documentada, implementada, mantida, divulgada e acessível e de maneira compreensível a todos os empregados, incluindo diretores, executivos, gerentes, supervisores e *staff* operacional, sejam empregados, contratados ou representantes da empresa; ▪ permitir acesso público; b) análise crítica da administração. A alta administração deve periodicamente revisar a adequação, a pertinência e a efetividade contínua da política da empresa, bem como procedimentos e desempenho dos resultados em relação aos requisitos desta norma e a outros requisitos os quais a empresa esteja sujeita. Mudanças e melhorias no sistema devem ser implementadas sempre que necessárias; c) representantes da empresa. A empresa deve indicar um representante executivo que, independentemente de outras responsabilidades, deve assegurar que os requisitos desta norma sejam atendidos. Aos empregados da linha operacional deve ser permitido indicar um representante de seu próprio grupo para facilitar a comunicação com o representante da alta administração nos assuntos tocantes a esta norma; d) planejamento e implementação. A empresa deve assegurar que os requisitos desta norma sejam compreendidos e implementados em todos os níveis da organização. Os métodos devem incluir: definição clara de papéis, responsabilidades e autoridades; treinamentos de novos empregados e temporários; treinamentos periódicos e programas de conscientização para empregados já existentes; monitoração contínua de atividades e resultados para demonstrar a efetividade do sistema implementado em atender a política da empresa e os requisitos desta norma; e) controle de fornecedores. A empresa deve estabelecer e manter procedimentos apropriados para avaliar e selecionar fornecedores baseados nas habilidades dos mesmos em atender os requisitos

dessa norma. A empresa deve manter registros apropriados do compromisso dos fornecedores quanto à responsabilidade social incluindo, ainda que não limitados ao mesmo, o compromisso por escrito dos fornecedores quanto à: conformidade com todos os requisitos dessa norma; participação nas atividades de monitoramento da empresa quando requisitado; correção imediata das não conformidades identificadas em relação aos requisitos dessa norma; informação imediata e completa à empresa de toda e qualquer relação de negócios relevantes com outros fornecedores e subcontratados; a empresa deve manter evidências objetivas que os requisitos desta norma estão sendo cumpridos por fornecedores e subcontratados; f) considerações e ações corretivas. A empresa deve investigar e responder as considerações dos empregados e outras partes interessadas quanto a conformidade/não conformidade da política da empresa e aos requisitos desta norma. A empresa deve evitar limitar-se em aplicar medidas disciplinares, dispensar ou discriminar qualquer empregado que der informações quanto à observação a essa norma. A empresa deve implementar disposições, ações corretivas e alocar recursos adequados e apropriados à natureza e gravidade da não conformidade identificada em relação à política da empresa ou aos requisitos desta norma; g) comunicação externa. A empresa deve estabelecer e manter procedimentos para comunicar regularmente a todas as partes interessadas dados e outras informações que contemplem o desempenho no atendimento aos requisitos desse documento, não se limitando aos resultados das revisões administrativas e monitoramento de atividades; h) acesso para verificação. Quando previsto no contrato, a empresa deve fornecer informações objetivas e acesso às partes interessadas que desejem verificar conformidade aos requisitos desta norma. Quando também previsto em contrato, deve ser concedido pelos fornecedores e subcontratados acesso a informações semelhantes, pela incorporação deste requisito nos contratos de negócios da empresa; i) registros. A empresa deve manter registros apropriados para demonstrar conformidade com os requisitos desta norma.

A observância aos requisitos da norma SA 8000 possibilita à organização, além de certificação, desenvolver um sistema de gestão orientado pela responsabilidade social relativamente aos participantes do ambiente interno. A norma também assegura aos clientes dessas empresas que seus produtos – bens ou serviços – são produzidos e/ou

comercializados sob condições de trabalho baseadas no respeito humano e na dignidade. (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p. 113).

Melo Neto e Froes (1999) afirmam que a SA 8000 e a BS 8800 somadas às normas ISO 14000 constituem o que se pode denominar de modelo de certificação social parcial, uma vez que não abrangem todo o escopo das questões que incluem a atuação social das empresas, apesar de contemplarem um conteúdo riquíssimo como os direitos humanos, trabalhistas e ambientais, porém outras normas deverão ser criadas para contemplar outros direitos sociais essenciais. Por exemplo, o direito à qualidade de vida no trabalho, o direito ao desenvolvimento e crescimento profissional entre outros.

Accountability – AA 1000 – é um outro instrumento que auxilia a organização na identificação, aperfeiçoamento e comunicação das práticas de responsabilidade social. Foi desenvolvido por uma ONG denominada *Instituto of Social and Ethical Accountability* (ISEA) com sede em Londres que tem como missão promover e dar suporte às organizações nas atividades de implementação de sistema de gestão éticos e socialmente responsáveis. Tem como objetivo garantir aos *stakeholders* confiabilidade e transparência às demonstrações e relatórios produzidos e divulgados pela organização.

Balanco Social – é um documento que informa os principais dados quantitativos permitindo a análise da situação da empresa no domínio social, comportando informações sobre emprego, as remunerações e encargos, as condições de higiene e segurança, as condições de trabalho, formação, as relações profissionais e suas famílias na medida em que estas condições dependem da empresa.

O balanço compreende dois tipos de ações: ações sociais direcionadas para os empregados e seus familiares, em especial no campo da educação, saúde, segurança do trabalho, remuneração e benefícios, etc; e ações sociais voltadas para a sociedade (educação, cultura, esporte, lazer, meio ambiente, etc). (MELO NETO; FROES, 1999, p. 128-129).

No Brasil a idéia do Balanço Social surgiu no início da década de 1980 e teve no sociólogo Betinho o seu grande defensor. Porém, foi na metade da década de 1990 que surgiram os primeiros investimentos de peso no meio empresarial quanto ao balanço social.

Em janeiro de 1999, o Secretário Geral da ONU, Sr. Kofi Annan, ao conclamar as empresas de todo o mundo a auxiliar na criação de uma estrutura social e ambiental para apoiar e assegurar a continuidade de mercados livres e abertos e apoiar também que um número cada vez maior de indivíduos tenham a oportunidade de compartilhar os benefícios da nova economia global deu início ao pacto global de responsabilidade denominado Global Compact

O *Global Compact* não se constitui em um código de conduta nem um instrumento sujeito à auditoria por parte das agências da ONU ou qualquer outra instituição. É tão somente uma plataforma baseada em valores que objetiva promover o aprendizado institucional e propor a utilização do diálogo e transparência em todos os atos da gestão, mediante apoio e adoção de princípios relacionados a questões de direitos humanos, de trabalho e de meio ambiente. (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p.116).

Em 1998 foi fundado no Brasil, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, contando inicialmente com mais de 306 empresas, que objetivava auxiliar as empresas a compreenderem e incorporarem o conceito de responsabilidade social no cotidiano de sua gestão. Esse Instituto desenvolveu um conjunto de indicadores que passou a denominar-se Indicadores Ethos de Responsabilidade Social que permite a empresa identificar sua performance em relação a suas ações no tocante a responsabilidade social. Tornou-se um centro nacional de referência no âmbito da gestão social.

Tais indicadores são agrupados em 7 grandes temas:

- Valores e transparência;
- Público interno;
- Meio ambiente;
- Fornecedores;

- Consumidores;
- Comunidade;
- Governo; e
- Sociedade.

Definidas as relações e seus respectivos elementos, foram identificados os pré-requisitos básicos para a gestão eficiente e eficaz dessas relações. Tais pré-requisitos são a existência e a adoção de valores permanentes (éticos, morais, sociais, políticos, culturais) e de uma postura empresarial de total transparência de suas ações.

Indicadores de Hopkins – em 1997 Michael Hopkins, propôs indicadores para avaliar os perfis de responsabilidade social nas empresas baseado em um modelo de Desempenho Social das Empresas (*Corporate Social Performance*) elaborado por Donna Wood. Esse modelo compõe-se de 9 elementos de um modelo analítico, com a intenção de “permitir a visualização e relacionamentos de uma empresa socialmente responsável”. Seu objetivo é o de fornecer uma base para efetuar a auditoria social de uma empresa e de contribuir para a constituição de um sistema geral de *ranking* que permita comparar as empresas entre si no que diz respeito ao seu grau de responsabilidade social. Paralelamente, a intenção é permitir a análise individual das empresas, assim como de organizações não lucrativas e de ONGs.

Os nove indicadores são:

1. Legitimidade (Código de ética – publicado e distribuído aos empregados)
2. Responsabilidade pública (litígios envolvendo violação das leis da empresa; penalidades em consequência de atividades ilegais; contribuição para inovações; criação de empregos).
3. Arbítrio dos executivos (Código de ética – gestores e funcionários treinados; executivos condenados por atividade ilegais – número e montante).
4. Percepção do ambiente (mecanismo para examinar as questões sociais relevantes para a empresa).

5. Gerenciamento dos *stakeholders* (corpo analítico para as questões sociais como parte integral da elaboração de políticas; auditoria social; relatório de prestação de contas sobre ética).
6. Administração de questões (políticas elaboradas tendo como base de análise as questões sociais).
7. Efeitos nos *stakeholders* internos (proprietários, acionistas – lucratividade/valor, irresponsabilidade corporativa ou atividades ilegais, bem-estar da comunidade, filantropia corporativa, publicado, distribuído e treinado - código de ética; executivos – realizado treinamento e aplicado o código de ética; funcionários – relações sindicato/empresa, questões de segurança, pagamento, subsídios e benefícios, demissões, funcionários proprietários, políticas para mulheres e minorias).
8. Efeitos nos *stakeholders* externos (clientes/consumidores – aplicação do código de ética, *recalls* de produtos, litígios, controvérsia pública sobre produtos ou serviços, propaganda enganosa; meio ambiente – poluição, lixo tóxico, reciclagem e uso de produtos reciclados, uso de etiqueta ecológica nos produtos; comunidade – doações corporativas para programas comunitários, envolvimento direto em programas comunitários, controvérsias ou litígios com a comunidade; fornecedores – código de ética da empresa, código de ética dos fornecedores, litígios/penalidades, controvérsias públicas).
9. Efeitos institucionais externos (organização como instituição social – código de ética, litígios genéricos, processos por ações classistas, melhorias nas políticas públicas e na legislação em decorrência de pressões da empresa).

Ainda abordando o tema gestão ambiental, considera-se a ECO 92 realizada no Rio de Janeiro o ponto de partida para a elaboração da série ISO 14.000, quando ocorreu a criação do SAGE – *Strategic Action Group on the Environment*/Grupo de Ação Estratégica sobre o Meio Ambiente.

O SAGE tinha como tarefa elaborar uma proposta de recomendações relativas às normas ambientais que se assemelhasse as normas da série ISO 9.000 que trata sobre Gestão da Qualidade. Também deveria estabelecer parâmetros para

desenvolver a capacidade das organizações de alcançar e medir as melhorias no desempenho ambiental e além disso direcionar orientações de facilitação do comércio e remoção de barreiras comerciais.

REIS E QUEIROZ (2002, p. 22) afirmam que a conceituação de gestão da qualidade é uma nova forma de administração, onde a gestão de pessoas e processos deve ter um único objetivo: o cliente. Já é comum, hoje em dia, ouvirmos falar de Gestão Integrada da Qualidade que nada mais é do que um modelo de Gestão da Qualidade integrando todos os conceitos referidos, ou seja, a Gestão da Qualidade como hoje é entendida, a Gestão Ambiental, a Gestão dos aspectos relativos à Segurança e Higiene dos trabalhadores e a própria Gestão Social que se refere à responsabilidade social da empresa perante a própria comunidade onde está inserida.

Portanto, a Gestão da Qualidade Total passa pela inclusão de modelos de gestão ambiental, de segurança e higiene no trabalho e de responsabilidade social da empresa.

Abaixo, apresenta-se um modelo de gestão integrada da qualidade, destacando os diversos aspectos da gestão da qualidade empresarial, envolvendo a ISO 9000, ISO 14000, SA 8000 e BS 8800.

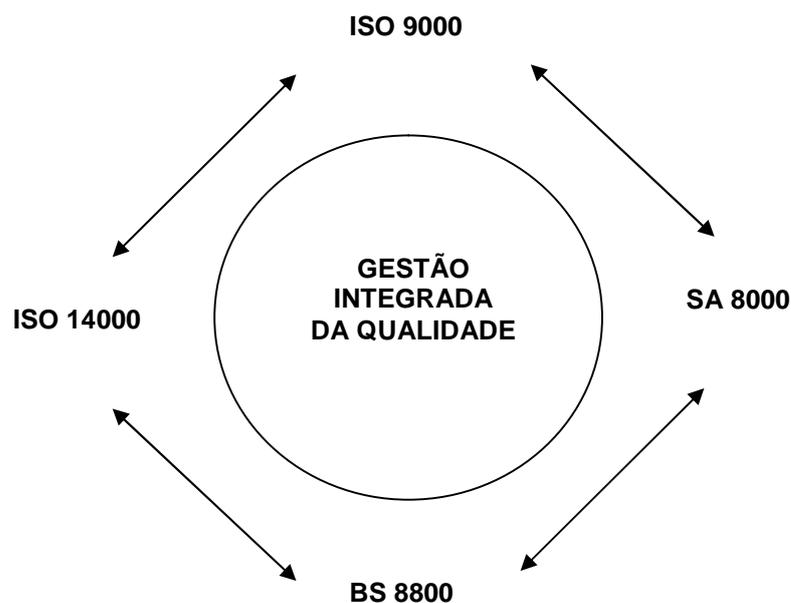


Figura 4: Modelo de Gestão Integrada da Qualidade, no qual se contemplam os diversos aspectos da Gestão da Qualidade Empresarial. (PURI *apud* REIS; QUEIROZ, 2002, p. 22)

Donaire (1999, p. 108) afirma que “à partir de 1996 a maneira mais adequada de estabelecer um programa de gestão ambiental para a empresa é obedecer às Normas ISO 14001 e 14004 da ABNT que especificam diretrizes para a SGA – Sistema de Gestão Ambiental.”

Lima e Silva (2000) informam que “a série ISO 14000 surgiu durante a ECO-92 com a finalidade de atender a uma demanda que necessitava de uma norma internacional, capaz de padronizar os procedimentos em nível mundial.”

As normas da série ISO 14000 é um conjunto de normas ou padrões de gerenciamento ambiental, de caráter voluntário, que podem ser utilizadas pelas empresas para demonstrar que possuem um sistema de gestão ambiental e focam os seguintes aspectos da gestão ambiental:

- a) Sistemas de Gerenciamento Ambiental (EMS – *Environmental Management Systems*)
- b) Auditoria Ambiental e Investigações Relacionadas
- c). Avaliação de Desempenho Ambiental
- d) Termos e Definições.

A norma de gestão ambiental é um instrumento de gerenciamento utilizado pelas empresas que utilizam elementos de um sistema de gestão ambiental eficaz e passível de integração com outros modelos de gestão como a norma ISO 9000 (gestão de qualidade) e a SA 8000 (responsabilidade social).

As normas ISO 14000 são dirigidas para a organização e para o produto. As normas dirigidas para a organização proporcionam um abrangente guia para o estabelecimento, manutenção e avaliação de um Sistema de Gestão Ambiental – SGA. As normas dirigidas para o produto dizem respeito a determinação dos impactos ambientais de produtos e serviços sobre seus ciclos de vida, rotulagem e declarações ambientais. (REIS; QUEIROZ, 2002, p. 27).

Como já foi dito anteriormente, a NBR ISO 14.001 é uma norma que contém os requisitos que podem ser objetivamente auditados para fins de certificação, registro e auto-declaração.

Enfim, a norma ISO 14001 tenta fazer aquilo que toda organização, principalmente as empresas de propriedade privada, deveriam fazer sem precisar de norma alguma, que é trabalhar de forma organizada, ser responsável com seus clientes, com a comunidade do entorno de suas atividades, obedecer às leis e se preocupar com o bem estar da sociedade na qual funciona e da qual obrem seus benefícios. (LIMA; SILVA, 2000, p. 18).

A empresa que adotar a série ISO 14000 que determina a implantação do SGA - Sistema de Gestão Ambiental deve atentar para todos os requisitos necessários para a sua certificação.

A série ISO 14000 emite certificados de gestão ambiental que atestam a responsabilidade ambiental no desenvolvimento das atividades de uma empresa.

A empresa detentora desse certificado deve submeter-se periodicamente a auditorias, que são realizadas por empresa habilitada e reconhecida pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro) e outros organismos internacionais.

Nas auditorias são verificados o cumprimento de requisitos como:

- Cumprimento da legislação ambiental;
- Diagnóstico atualizado dos aspectos e impactos ambientais de cada atividade;
- Procedimentos padrões e planos de ação para eliminar ou diminuir os impactos ambientais sobre os aspectos ambientais;
- Pessoal devidamente treinado e qualificado.

Os princípios da gestão ambiental definidos pela série ISO 14000 são: (DONAIRE, 1999, p. 60 a 63)

Prioridade Organizacional

- Reconhecer que a questão ambiental está entre as principais prioridades da empresa e que ela é uma questão-chave para o Desenvolvimento Sustentado.
- Estabelecer políticas, programas e práticas no desenvolvimento das operações que sejam adequadas ao meio ambiente.

Gestão Integrada

- Integrar as políticas, programas e práticas ambientais intensamente em todos os negócios como elementos indispensáveis de administração em todas suas funções.

Processo de Melhoria

- Continuar melhorando as políticas corporativas, os programas e a *performance* ambiental tanto no mercado interno quanto externo, levando em conta o desenvolvimento tecnológico, o conhecimento científico, as necessidades dos consumidores e os anseios da comunidade, tendo como ponto de partida as regulamentações ambientais.

Educação do Pessoal

- Educar, treinar e motivar o pessoal, no sentido de que possam desempenhar suas tarefas de forma responsável em relação ao ambiente.

Prioridade de Enfoque

- Considerar as repercussões ambientais antes de iniciar nova atividade ou projeto e antes de construir novos equipamentos e instalações adicionais ou de abandonar alguma unidade produtiva.

Produtos e Serviços

- Desenvolver e fabricar produtos e serviços que não sejam agressivos ao ambiente e que sejam seguros em sua utilização e consumo, que sejam eficientes no consumo de energia e de recursos naturais e que possam ser reciclados, reutilizados ou armazenados de forma segura.

Orientação ao Consumidor

- Orientar e, se necessário, educar consumidores, distribuidores e o público em geral sobre o correto e seguro uso, transporte, armazenagem e descarte dos produtos produzidos.

Equipamentos e Operacionalização

- Desenvolver, desenhar e operar máquinas e equipamentos levando em conta o eficiente uso de água, energia e matérias-primas, o uso sustentável dos recursos renováveis, a minimização dos impactos negativos ao ambiente e a geração de poluição e o uso responsável e seguro dos resíduos existentes.

Pesquisa

- Conduzir ou apoiar projetos de pesquisas que estudem os impactos ambientais das matérias-primas, produtos, processos, emissões e resíduos associados ao processo produtivo da empresa, visando à minimização de seus efeitos.

Enfoque Preventivo

- Modificar a manufatura e o uso de produtos ou serviços e mesmo os processos produtivos, de forma consistente com os mais modernos conhecimentos técnicos e científicos, no sentido de prevenir as sérias e irreversíveis degradações do meio ambiente.

Fornecedores e Subcontratados

- Promover a adoção dos princípios ambientais da empresa junto dos subcontratados e fornecedores encorajando e assegurando, sempre que possível, aperfeiçoamento de suas atividades, de modo que elas sejam uma extensão das normas utilizadas pela empresa.

Planos de Emergência

- Desenvolver e manter, nas áreas de risco potencial, planos de emergência idealizados em conjunto entre os setores da empresa envolvidos, os órgãos

governamentais e a comunidade local, reconhecendo a repercussão de eventuais acidentes.

Transferência de Tecnologia

- Contribuir na disseminação e transferência das tecnologias e métodos de gestão que sejam amigáveis ao meio ambiente junto aos setores privado e público.

Contribuição ao Esforço Comum

- Contribuir no desenvolvimento de políticas públicas e privadas, de programas governamentais e iniciativas educacionais que visem à preservação do meio ambiente.

Transparência de Atitude

- Propiciar transparência e diálogo com a comunidade interna e externa, antecipando e respondendo a suas preocupações em relação aos riscos potenciais e impacto das operações, produtos e resíduos.

Atendimento e Divulgação

- Medir a *performance* ambiental. Conduzir auditorias ambientais regulares e averiguar se os padrões da empresa cumprem os valores estabelecidos na legislação. Prover periodicamente informações apropriadas para a Alta Administração, acionistas, empregados, autoridades e o público em geral.

A idéia é que o SGA forneça um processo estruturado para realizar melhorias contínuas, cujo ritmo e amplitude sejam determinados pela organização, conforme circunstâncias operacionais, econômicas e outras.

Conforme a ISO 14.001, recomenda-se que a SGA permita à organização:

- a) estabelecer uma política ambiental apropriada para si;

- b) identificar os aspectos ambientais decorrentes de suas atividades, produtos e serviços, passados, existentes ou planejados, para determinar os impactos ambientais significativos;
- c) identificar os requisitos legais e regulamentares aplicáveis;
- d) identificar prioridades e estabelecer objetivos e metas ambientais apropriadas;
- e) estabelecer uma estrutura e programas para implementar a política e atingir objetivos e metas;
- f) facilitar as atividades de planejamento, controle, monitoramento, ação corretiva, auditoria e análise crítica, de forma que a política seja obedecida e que o SGA permaneça apropriado; e
- g) ser capaz de adaptar-se às mudanças das circunstâncias.

Para adotar um SGA recomenda-se efetuar primeiramente uma avaliação ambiental inicial que irá identificar os aspectos ambientais decorrentes de suas atividades, produtos e serviços, passados, existentes ou planejados, para determinar os impactos ambientais significativos, os pontos fortes e fracos da organização/empresa, ameaças e tendências e oportunidades de melhoria e assim servir como ferramenta para elaboração de uma política ambiental apropriada levando em consideração suas características. A avaliação ambiental inicial não é um requisito obrigatório, embora seja recomendável realizá-la, podendo ser considerada uma ferramenta estratégica, na medida em que ela pode influenciar todo o desenvolvimento do planejamento estratégico empresarial, em função dos dados e informações colhidos durante a sua realização.

Abaixo encontra-se a figura que mostra uma visão geral da avaliação ambiental inicial de uma empresa que deseja manter um controle sobre suas ações de gestão ambiental.

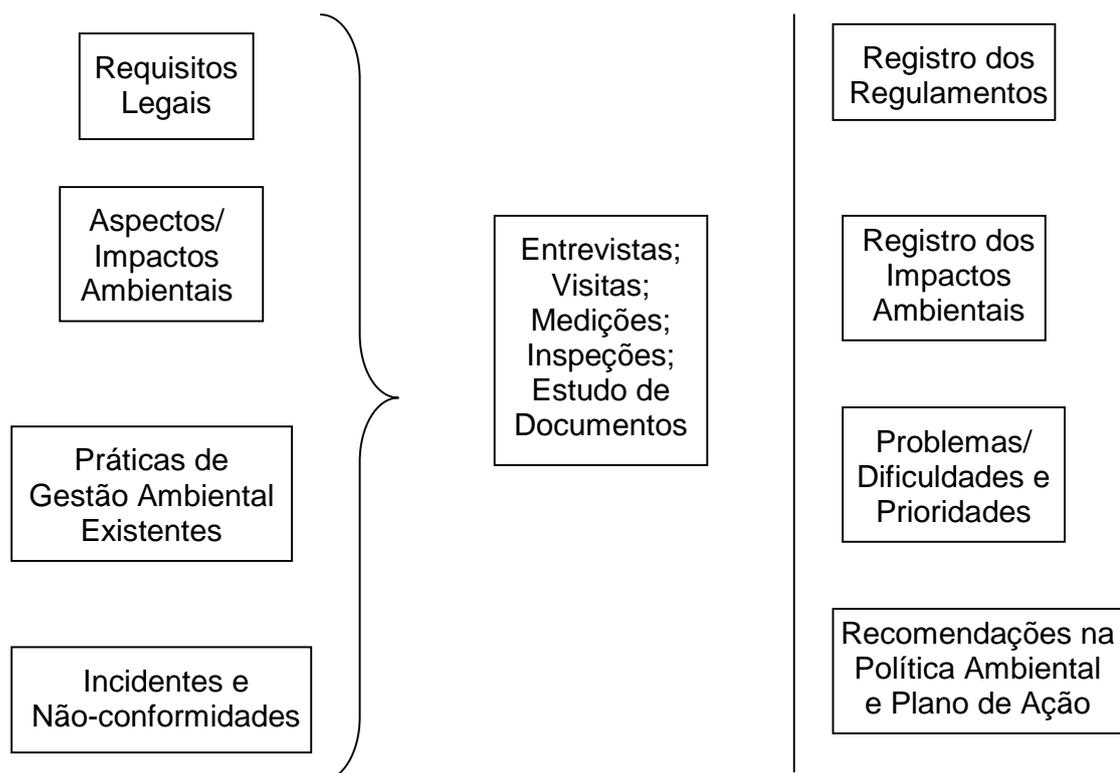


Figura 5: Visão Geral da Avaliação Ambiental Inicial. (SENAI/CETSAN-PR *apud* Reis e Queiroz, 2002, p. 34)

Outro aspecto importantíssimo para atingir o sucesso e continuidade de um SGA é levar em consideração que a empresa analise criticamente e aperfeiçoe constantemente o SGA com o objetivo de melhorar seu desempenho ambiental global.

O conceito de melhoria contínua é um componente chave do Sistema de Gestão Ambiental, pois é através dele que a norma ISO 14001 pretende estimular a melhoria do desempenho. Isto denota a similaridade com o processo cíclico encontrado na administração que se denomina de PDCA (*Plan, DO, Check, Review and continually improve* – planejamento, implementação, verificação, análise crítica e melhoria contínua).

Constata-se portanto que a ISO 14000 baseia-se na filosofia do PDCA, conforme indica a figura abaixo:

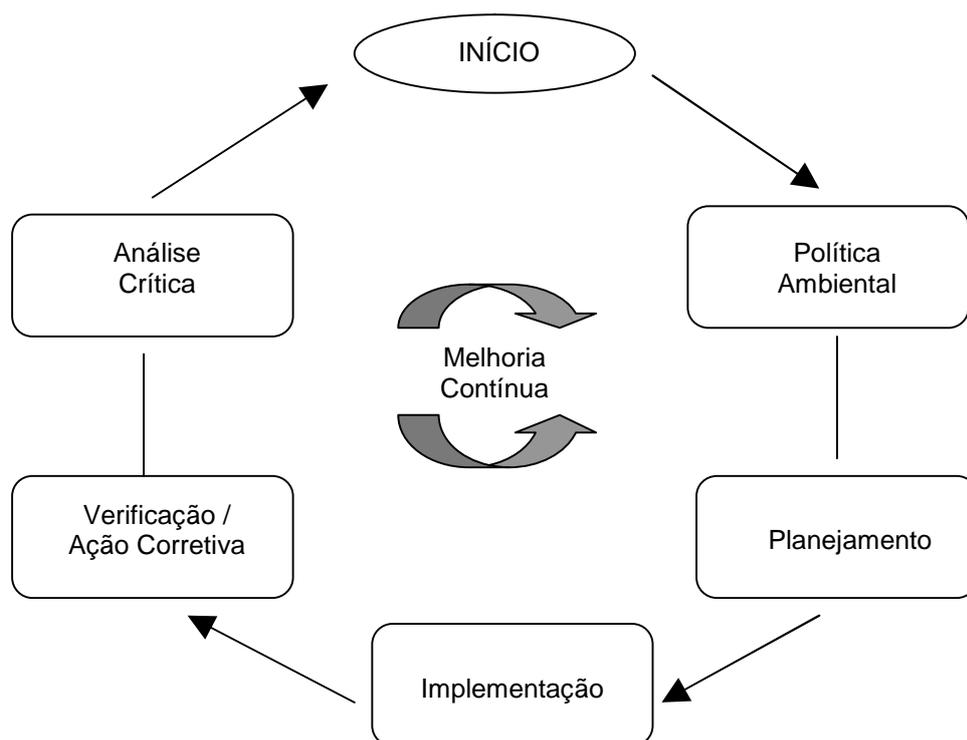


Figura 6: Filosofia do PDCA. (NSF International, ANN ARBOR, 1996 *apud* REIS; QUEIROZ, (2002, p. 27)

Há vários outros modelos e programas de gestão ambiental, como: Ecoeficiência, Projeto para o Meio Ambiente e outros.

Para coordenar, fiscalizar, manter e direcionar é necessário adotar uma ferramenta ou meio para que se possa alcançar objetivos específicos no que se refere a gestão ambiental.

Alguns instrumentos de gestão são: auditoria ambiental, avaliação do ciclo de vida, estudos de impactos ambientais, sistemas de gestão ambiental, relatórios ambientais, rotulagem ambiental, gerenciamento de riscos ambientais, educação ambiental empresarial, cartas de controle, listas de verificação, diagramas de relações, diagrama de causa-efeito, análise de falhas, manutenção preventiva, gestão eficiente de materiais, práticas correntes de *housekeeping* – 5S¹, etc.

1 - Programa Housekeeping - 5S's, tem por objetivo proporcionar a empresa um programa de Melhorias baseados em conceitos de Qualidade . Através de trabalhos de racionalização, organização, limpeza, conservação e disciplina a empresa se transformará num ambiente saudável para todos os colaboradores, clientes e fornecedores.

A NBR ISSO 14001 apresenta o requisito 4.2 – Política Ambiental:

A alta administração deve definir a política ambiental da organização e assegurar que ela:

- a) Seja apropriada à natureza, escala e impactos ambientais de suas atividades, produtos ou serviços;
- b) Inclua o comprometimento com a melhoria contínua e com a prevenção da poluição;
- c) Inclua o comprometimento com o atendimento à legislação e normas ambientais aplicáveis, e demais requisitos subscritos pela organização;
- d) Forneça a estrutura para o estabelecimento e revisão dos objetivos e metas ambientais;
- e) Seja documentada, implementada, mantida e comunicada a todos os empregados;
- f) Esteja disponível para o público.

Segundo definido pela norma NBR Isso 14001 em seu capítulo 3 – Definições, Política Ambiental é:

“Declaração da organização expondo suas intenções e princípios em relação ao seu desempenho ambiental global, que provê uma estrutura para ação e definição de seus objetivos e metas”.

Pode-se desta definição concluir que a Política Ambiental deve:

- a) Ser responsabilidade do mais alto nível hierárquico da empresa;
- b) Fornecer uma estrutura para ação;
- c) Auxiliar no estabelecimento dos objetivos e metas;
- d) Ser o fundamento do SGA;
- e) Estabelecer a direção estratégica das ações ambientais da empresa;
- f) Ser referência ou diretriz básica para a comparação de estratégias, planos e ações.

A Política Ambiental ao ser de responsabilidade da Alta Administração da empresa, deve considerar na sua elaboração os seguintes aspectos:

1. Relevância para a organização;
2. Abrangência do SGA (“inputs” e “outputs”);
3. Melhoria contínua e prevenção da poluição;
4. Atendimento à legislação, regulamentos e códigos;
5. Objetivos e metas, os quais devem estar alinhados ou representarem um desdobramento da política ambiental;
6. Ser documentada, implementada, mantida, comunicada e disponibilizada às partes interessadas;
7. Estar disponível publicamente.

A definição da Política Ambiental, sua documentação e divulgação é um dos aspectos mais importantes do SGA, pois além de representar a diretriz máxima da estratégia ambiental da empresa, ela é, também:

- a) uma declaração pública do comprometimento empresarial para com a gestão ambiental;
- b) a evidência factual do apoio da alta administração.

É necessário que a empresa estabeleça formas de atingir os objetivos e metas propostos, elaborando para isso seu Programa de Política Ambiental, incluindo: a) a atribuição de responsabilidades em cada função e nível pertinente da organização, visando alcançar objetivos e metas; b) os meios e os prazos dentro dos quais eles devem ser atingidos. Recomenda-se que o programa de gestão ambiental esteja integrado ao plano estratégico da empresa.

A norma ISO 14.001 estabelece que as funções, responsabilidades e autoridades devem ser definidas, documentadas e comunicadas a fim de facilitar uma gestão ambiental eficaz.

É primordial que a alta administração nomeie representantes específicos que, independentemente de outras atribuições, devem ter funções, responsabilidades e

autoridade definidas para coordenar e direcionar o SGA. Também é importante que a administração forneça recursos essenciais para a implementação e controle do SGA, como recursos humanos, qualificações específicas, tecnologia e recursos financeiros. A empresa deve identificar as necessidades de treinamento e também manter um programa de treinamento. Todo funcionário que execute tarefas que possa causar impacto considerável ao meio ambiente deve receber treinamento específico.

Segundo Barbieri (2004) a empresa deve estabelecer e manter procedimentos para que seus empregados ou membros, em cada nível ou função pertinente, estejam conscientes:

- a) da importância da conformidade com a política ambiental, os procedimentos e requisitos do SGA;
- b) dos impactos ambientais significativos, reais ou potenciais, de suas atividades e dos benefícios ao meio ambiente resultantes da melhoria de seu desempenho pessoal;
- c) de suas funções e responsabilidades em atingir a conformidade com a política ambiental, procedimentos e requisitos do SGA, inclusive os requisitos de preparação e atendimento a emergências; e
- d) das potenciais consequências da inobservância do cumprimento de procedimentos operacionais observados.

Refere a Norma ISO 14001 no seu requisito 4.4.6 – Controle Operacional que:

A organização deve identificar aquelas operações e atividades associadas aos aspectos ambientais significativos identificados de acordo com a sua política, objetivos e metas. A organização – deve planejar tais atividades, inclusive manutenção, de forma a assegurar que sejam executadas sob condições muito específicas.

A próxima figura estabelece os aspectos do Sistema de Gestão Ambiental que requerem de controles operacionais como a política ambiental, quais os objetivos e

metas ambientais e a identificação de impactos ambientais significativos para que possam ser fiscalizados e coordenados.



Figura 7: Aspectos do SGA que requerem de Controles Operacionais. (REIS; QUEIROZ, 2002, p. 76)

No tocante a documentação do Sistema de Gestão Ambiental a norma ISO 14001 determina que a empresa deve manter informações em documentos escritos ou meio eletrônico, que possam ser facilmente localizados e que descrevam os principais elementos do SGA e a interação entre eles e que identifique as operações e atividades associadas aos aspectos ambientais significativos identificados de acordo com sua política, seus objetivos e suas metas e que haja um monitoramento e medição periódicos das atividades que possam ser impactantes ao meio ambiente. Os procedimentos que apresentarem não-conformidade devem sofrer ações corretivas e preventivas. E deve-se realizar uma avaliação periódica sobre o SGA adotado.

As organizações que desejam adotar um SGA devem passar por todas as fases determinadas pelo modelo adotado. A norma ISO 14001 define inclusive que qualquer organização pode implementar, manter e aprimorar um SGA, pode ainda assegurar-se de sua conformidade com a política ambiental definida e adotada pela empresa, demonstrar tal conformidade a terceiros, buscar certificação ou registro do seu SGA por organização externa e realizar uma auto-avaliação e emitir autodeclaração de conformidade com as especificações dessa norma.

Certificação é o procedimento pelo qual uma terceira parte dá garantia escrita de que um produto, processo ou serviço está em conformidade com o requisitos especificados. [...] O SGA pode ser certificado por outras organizações, por exemplo, por clientes ou quem os representem. Nada impede que clientes avaliem o SGA da organização fornecedora, porém, na prática, o que se observa é a preferência pelas organizações externas acreditadas para tal no país onde o SGA opera, pois isso evita o inconveniente de ter organizações interessadas realizando visitas, medindo e conferindo dados, entrevistando o pessoa e outros procedimentos para verificar a conformidade do SGA aos requisitos da norma. (BARBIERI, 2004, p. 181).

No Brasil o Sinmetro – Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, estabelecido pela Lei 5.966 de 1973, é que define os critérios para creditar e controlar as atividades dos organismos de certificação. Esses organismos de certificação credenciado (OCCs) são organizações de terceira parte credenciada pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro) que conduz às certificações compulsórias ou voluntárias.

“A certificação de conformidade, que pode ser compulsória ou voluntária, é o ato pelo qual um organismo de certificação atesta que um sistema, processo, produto ou serviço atende aos requisitos especificados pelas normas pertinentes.” (BARBIERI, 2004, p. 182).

Um sistema de gestão ambiental busca a formulação de diretrizes e o envolvimento de todos os setores de uma empresa para tratar das questões ambientais de modo que integre as demais atividades da empresa, independentemente do modelo adotado (ICC, Atuação Responsável, Administração da Qualidade Ambiental Total (TQEM), Emas, Produção Mais Limpa, Ecoeficiência, ISO 14001, etc). De acordo com a norma ISO 14001, uma empresa que adote um SGA poderá equilibrar e integrar interesses econômicos e ambientais e alcançar vantagens competitivas significativas.

3 HOTELARIA

O ramo da hotelaria apresenta um infinidade de possibilidades de pesquisa sobre gestão ambiental, responsabilidade social e estratégias de competitividade. Por ser um setor altamente dinâmico e competitivo devido às exigências de uma demanda cada vez mais informada e em busca de qualidade dos serviços, é um segmento que tende a manter serviços e produtos que estejam de acordo com a necessidade do mercado,.

3.1 Evolução histórica da hotelaria

A arte da hospitalidade existe desde que o homem começou a organizar-se socialmente e deslocar-se por razões diversas: religiosas, comerciais, militares e políticas.

Os empreendimentos que ofereciam abrigo, comida e bebidas estão presentes em vários relatos históricos, como há 4000 a.C. no Oriente Médio, onde as pessoas ao longo das rotas de comércio e das caravanas contavam com estruturas dispostas 12 Km de distância umas das outras.

A necessidade de viajar a negócios data por volta de 3000 a.C. através das atividades comerciais dos sumérios, que viajavam de uma região a outra na Mesopotâmia para vender grãos e que necessitavam de abrigo, comida e bebidas. Essa atividade marca o surgimento da indústria da hospitalidade.

No antigo império babilônico, por volta de 1792 a 1750 a.C, Hamurabi desenvolveu um código de leis denominado Código de Hamurabi. Esse documento é considerado a primeira regulamentação da hotelaria. Uma das leis contida nesse código era a proibição de adicionar água às bebidas ou enganar quanto à dose servida.

Pessoas empreendedoras encontraram maneiras de satisfazer essas necessidades. Entre a ascensão e a queda de impérios, na Mesopotâmia, na China, no Egito e, mais tarde, em outras partes do mundo, as rotas de comércio se expandiram e os estabelecimentos de hospedagem prosperaram. (CHON; SPARROWE, 2003, p. 3)

Na Grécia Antiga os locais que abrigavam as pessoas em troca de dinheiro, denominados *Lesches*, tinham reputação de servir boa comida. Nessa época, em Atenas, os hóspedes podiam escolher o local para pernoite, pois a cidade contava com 360 estabelecimentos.

Por volta de 43 d.C, na Roma Antiga, as principais estradas e as cidades podiam contar com locais para hospedagem.

A sociedade romana teve uma influência singular na história da hospitalidade. Muitos de seus cidadãos eram suficientemente ricos para viajar por prazer, e as bem construídas estradas facilitavam o acesso para a maior parte do mundo conhecido. Conforme os soldados conquistavam novas áreas, os cidadãos romanos podiam visitar lugares exóticos com conforto". (CHON; SPARROWE, 2003, p. 3).

A Igreja Católica romana, durante os séculos IV ao XI, manteve a indústria da hospitalidade estimulada em virtude das viagens de peregrinação aos mosteiros e catedrais da Europa.

Mas foi à partir de 1282, quando um grupo italiano de proprietários de hospedarias formou uma corporação que a hospedagem evoluiu para um negócio promissor. No ano de 1539, o rei inglês Henrique VIII declarou que todas as terras de propriedade da Igreja deveriam ser doadas ou vendidas. Esse fato causou o crescimento das hospedarias particulares, pois a Igreja perdeu o papel de hospedar os visitantes.

Um dos primeiros hotéis europeus, o Hotel de Enrique IV foi construído em Nantes, em 1788, com um custo total de 17.500 libras, uma enorme soma de dinheiro nessa época. Contava com 60 camas e o consideravam o mais exclusivo de seu tempo. (GRAY; LIGUORI, 1995, p. 14)

No século XVI, na Inglaterra, era comum a existência de leis como: não era permitido deitar de botas na cama; era proibida a presença de cachorros na cozinha; e tocadores de realejo tinham de dormir nos sanitários.

Durante os séculos XVI a XVIII construíram-se as primeiras hospedarias nos Estados Unidos, muito semelhantes às da Inglaterra. No século XVII, a oferta e a demanda de hospedagem sofreram mais um impulso em virtude de um novo serviço: a carruagem. A carruagem tornou-se o meio de transporte favorito na Inglaterra. Uma jornada de Londres à cidade de Bath, por exemplo, levava naquela época três dias, com diversas paradas em pousadas e tavernas que também eram conhecidas como *post houses* ou estalagens de correio.

A invenção da estrada de ferro, em 1825, provocou mais mudanças nas opções de hospedagem. Naturalmente, hospedarias, tavernas e restaurantes novos desenvolveram-se perto das estações de trem, iniciando uma tendência que perduraria por quase 100 anos. Foi durante o desenvolvimento das estradas de ferro que os primeiros grandes hotéis foram construídos na América do Norte. Teve então o início de uma nova era para o profissional da hospitalidade, o surgimento da figura do “hoteleiro”, que era o dono, gerente ou quem cuidava do estabelecimento.

O modelo de empresa hoteleira que se conhece hoje foi construído na era moderna por volta de 1900. Os autores deste modelo são de origem européia e norte-americana. Como César Ritz que teve grande influência no setor hoteleiro impondo um estilo arrojado e moderno de gerenciar e de ofertar serviços, Ellsworth Statler, na tecnologia; Ralph Ritz, nas técnicas de comercialização; Ernest Henderson, nos critérios financeiros e Conrad N. Hilton, nas técnicas administrativas e de controle. Outros nomes importantes como Howard Johnson e J. Willard (Bill) Marriott fazem parte da história da hotelaria moderna.

César Ritz lançou no final do século XIX o protótipo do hotel de luxo europeu, combinando o conceito de hospedagem de luxo com a alta cozinha internacional. César Ritz começou sua carreira aos quinze anos de idade, como aprendiz de gerente. Aos dezenove anos, já administrava um restaurante parisiense. Aos vinte e dois anos tornou-se gerente do Conrad National Hotel de Lucerna, na Suíça, um dos

mais luxuosos do mundo. E aos trinta e oito anos assumiu a gerência do Hotel Savoy de Londres, um dos maiores e mais luxuosos hotéis do mundo. Fez desse hotel um centro cultural para a alta sociedade e com seu amigo Escoffier ele produziu a melhor *cuisine* da Europa. Ritz considerava que saber lidar com as pessoas era a mais importante virtude de um hoteleiro. Sua imaginação e sensibilidade com os fregueses e suas vontades estabeleceram um novo padrão em gerência em hotéis. O nome Ritz permanece como sinônimo de serviços e hotéis refinados e elegantes. Assim, surgiu o que hoje se denomina “Modelo Ritz”.

Em 1958 surge o transporte que modificaria novamente o panorama no cenário hoteleiro, os jatos comerciais. Os hotéis passaram a concentrar-se então na região de grandes aeroportos. Nesse período, *resorts* foram construídos em locais facilmente acessíveis por via aérea.

A partir da metade do século XX desenvolveram-se com bastante homogeneidade diversos tipos de segmentos turísticos e como consequência, houve a oferta de diversas categorias e estilos de hotéis para atender as exigências do mercado.

No Brasil a necessidade de hospedagem iniciou com o seu descobrimento, na instalação das capitânicas hereditárias. Surgiram as hospedarias e pensões da época que eram administradas pelos portugueses. Em Minas Gerais, durante o ciclo do ouro, foram implantadas as primeiras hospedarias comerciais que abrigavam militares, tropeiros e comerciantes. À partir de 1808, com a vinda do Imperador de Portugal ao Brasil, surgiram pequenas hospedarias e pensões administradas por brasileiros nativos. Durante o período que compreende a época do Brasil Colônia até 1970, a hotelaria brasileira não se firmou como negócio lucrativo. Apenas alguns empreendedores do Rio de Janeiro tinham êxito nessa área. Em 1923 foi inaugurado o Copacabana Palace Hotel no Rio de Janeiro que representa o marco da hotelaria brasileira. À partir da década de 70 com a criação da EMBRATUR (atualmente Instituto Brasileiro de Turismo) e com a lei de incentivos fiscais para o turismo, muitos hotéis foram construídos.

Em virtude disso, a hotelaria nacional cresce a cada dia mais e gera emprego para muitas pessoas. Os hotéis estão sendo construídos cada vez mais com a finalidade de conforto, comodidade e satisfação para o hóspede. O luxo e a ostentação estão sendo substituídos por itens de segurança, facilidade hoteleiras e soluções informatizadas. (CÂNDIDO; VIERA, 2003, p. 39).

Assim, os hotéis estão cada vez mais atentos aos desejos e necessidades da demanda, sabedores de que esses clientes estão cada dia mais exigentes e a concorrência cada dia mais ávida de implantar novos serviços e produtos.

3.2 Tipologia Hoteleira

Hoje é difícil para o hóspede estar atualizado em relação a classificação dos empreendimentos de hospedagem, em virtude das constantes mudanças no mercado hoteleiro. A necessidade de classificar hotéis surgiu quando um hotel começou a se diferenciar do outro de tal forma que diferentes hotéis passaram a atrair diferentes grupos de pessoas. Houve época em que o hóspede tinha apenas duas opções, ou hotel de luxo ou econômico. Depois dessa fase, houve o surgimento do hotel voltado para atender famílias de classe média, lançado por Kemmons Wilson. Os hóspedes podiam escolher entre ter um atendimento de alto padrão ou então preferir pelo hotel econômico, restando ainda a opção por um hotel de preço médio e serviço intermediário.

Com a disseminação da diversidade dos empreendimentos, a concorrência para ganhar consumidores e lealdade à marca aumentou. Como os empreendimentos estavam continuamente melhorando seus serviços, tornou-se difícil diferenciar uma categoria da outra. Antigos sistemas de classificação já não eram tão claros. A marca Marriott, por exemplo, antes reconhecida como de preço médio, começou a incluir hotéis classificados como econômicos (Fairfield Inns), de negócios (Courtyard), de longa estada (Residence Inns), *all-suite* (Marriott Suítes) e luxo (Marriott Hotels and Resorts). Outras cadeias também começaram a fornecer serviços para um número incontável e variado de hóspedes – de viajantes de negócios a viajantes de lazer, de indivíduos a grupos. Em consequência, a classificação ficou mais complexa, sendo os estabelecimentos de hospedagem agrupados conforme o tamanho, as comodidades oferecidas, o preço, o tipo de hóspede (negócio ou lazer), ou o tipo de hotel (luxo, econômico ou de longa estada, para citar apenas alguns). Muitos

empreendimentos se encaixam em duas ou mais categorias com o intuito de assim atrair diferentes tipos de hóspedes. (CHON; SPARROWE, 2003, p. 91)

Segundo Cândido (2003, p. 44) os critérios adotados para classificar hotéis variam de país para país. Os critérios mais utilizados são de acordo a: atuação; dimensão; localização; qualidade dos serviços; relação com outros serviços; organização; proximidade a terminais de transportes; tipo de clientela. Os hotéis podem ser identificados de acordo com sua dimensão em: pequenos; médios e grandes. Ainda esse mesmo autor indica que os sistemas de classificação de hotel mais conhecidos são: *sistemas de letras*: hotel de categoria excelente ou Luxo Superior é classificado com duas letras AA, as demais categorias Luxo A, Superior B, Turística especial C, Turística D e Simples E; *sistemas de palavras*: hotel de categoria superior, Super Luxo, Turista de Primeira, Turista e Simples; *sistema de estrelas*: hotel de categoria 5 estrelas, 4 estrelas, 3 estrelas, 2 estrelas e 1 estrela.

De acordo com Chon e Sparrowe (2003, p. 91-93) os empreendimentos de hospedagem podem ser classificados como:

Hotéis – apesar de variarem enormemente quanto ao estilo e ao serviço, a maior parte dos hotéis possui estrutura semelhante. Normalmente têm mais de dois andares, com apartamentos localizados ao longo de corredores sociais. As unidades habitacionais geralmente oferecem cama, banheiro, telefone e televisão. Além da arrumação, os serviços incluem carregamento de bagagem e outros serviços relativos a hospedagem.

Motor-hotéis – surgiram por volta de 1920 a 1930, quando os automóveis passaram a fazer parte do cotidiano da classe média norte-americana. Muitos americanos passaram a utilizar as estradas para viajar e optavam por passar à noite em alguns dos primeiros motéis – hotéis na beira da estrada. Assim os motor-hotéis têm como características - localizarem-se próximos a rodovias e não dispõem de saguão central. Geralmente são menos formais que os hotéis. Os hóspedes normalmente carregam sua própria bagagem, e o estacionamento é gratuito, freqüentemente próximo ao quarto do hóspede. Os hóspedes que preferem economizar dinheiro

podem optar por motor-hotéis econômicos, que possuem quartos menores, menos comodidades e não têm piscina.

Hotéis *All-Suíte* – diferentemente de hotéis comuns, os hotéis *all-suíte* alugam somente suítes. Possuem sala e instalações de cozinha ou quarto com sala de visitas. Para manter tarifas competitivas com outros hotéis, muitos hotéis *all-suite* possuem saguão pequeno e não têm salas de reunião. Alguns não oferecem restaurantes nem bares. Entretanto, com a expansão do mercado, alguns reintroduziram as áreas comuns e serviços de alimentação limitados.

Hotéis de convenções – oferecem instalações para banquetes e reuniões para grandes grupos (normalmente de 500 pessoas ou mais) que se hospedam no próprio hotel. Como seu público-alvo é constituído de grupos de pessoas, esses hotéis precisam de grandes saguões para acomodar os grupos em sua chegada. Apresentam alta porcentagem de ocupação dupla dos apartamentos e enfatizam os serviços de alimentos e bebidas. Hotéis de convenções também podem ter andares com serviços especiais e mais exclusivos para atender às necessidades individuais dos hóspedes.

Outros tipos de acomodações – a variedade dos estabelecimentos de hospedagem é tão grande quanto a variedade de interesses dos hóspedes. Jovens viajantes podem optar por quartos mais baratos, cozinhas comunitárias, oferecidos pelos albergues. Hóspedes que queiram desfrutar de atendimento personalizado em locais charmosos freqüentemente se interessam por estabelecimentos do tipo pousada (*bed and breakfast*) e *guest houses*, os quais são residências particulares abertas para hóspedes que desejam passar a noite. A principal diferença entre os dois é que, no primeiro, o café-da-manhã está incluído na diária e, no segundo, não. Os *lodges* oferecem acomodação e serviço de limpeza e arrumação do quarto para os interessados em uma atividade específica, como caça ou esqui. Hotéis residenciais prestam serviços para hóspedes de longa permanência, como uma família que se muda para uma nova cidade. Os serviços são similares aos de um hotel comum, com arrumação diária do quarto, serviços de alimentos e bebidas, etc. Mas a decoração é mais parecida com a de uma casa, com cozinha, área de estar e quarto.

Há também a classificação de tipos de hospedagem de acordo com o tipo de serviço, conforme Chon e Sparrowe (2003, p. 93-97):

Hotéis de luxo e *Resorts* – tradicionalmente, hotéis independentes oferecem as acomodações refinadas e luxuosas. Oferecem a culinária mais sofisticada e uma linha completa de comodidades, que vai de xampus e secadores de cabelo a *jacuzzis* e lareiras. *Resorts* de luxo oferecem o que existe de melhor em entretenimento e infra-estrutura de lazer. Uma parte da atratividade dos empreendimentos de luxo reside em habilmente eternizar a imagem exclusiva por meio de altas tarifas.

Empreendimentos de serviço completo – abrangendo empreendimentos como Hilton, Hyatt, Westin e Marriott, essa categoria de hotéis pretende oferecer uma grande gama de serviços por tarifas menores que as dos hotéis de luxo. Os hotéis de serviço completo são geralmente limpos, bem decorados, com infra-estrutura para reuniões e restaurante, um cardápio limitado de *room service* e oferecem diversas atividades de lazer. Apesar de não serem tão extravagantes quanto os empreendimentos de luxo, esse hotéis normalmente oferecem grandes e atraentes áreas comuns. O serviço de *concierge* e alguns outros podem ser restritos aos andares VIP. Alguns hotéis *all suíte* e de permanência prolongada com áreas comuns de bom tamanho também se enquadram nessa categoria. Oferecem comodidades como máquinas de café, forno microondas e refrigeradores nos apartamentos.

Empreendimentos de serviços limitados – estabelecimentos de hospedagem que oferecem acomodações simples e limpas, com telefone, televisão a cabo gratuita, piscinas e restaurante nas adjacências. Outros serviços, além de limpeza e arrumação, eram limitados, mas alguns estabelecimentos ofereciam comodidades adicionais, como xampu e loção de banho gratuitos para se diferenciar dos econômicos. Os demais hotéis *all suíte* encaixam-se nessa categoria em virtude dos serviços e comodidades limitados e às pequenas áreas comuns.

Estabelecimentos econômicos – oferecem somente o básico (cama e banheiro), os estabelecimentos econômicos pretendem realçar o custo-benefício com acomodações limpas e de baixo custo.

Também há a denominação de empreendimentos de hospedagem com características singulares, aqueles relacionados à saúde e os que estão relacionados à recreação: (CHON; SPARROWE, 2003, p.281-291).

Pousadas – é geralmente a residência particular de uma família que oferece de um a cinco quartos para hóspedes, apesar de algumas serem bem maiores. Originárias da tradição européia de abrir a casa para hospedar viajantes, muitas das pousadas atuais combinam, na medida do possível, charme histórico com toque pessoal.

Spas – atualmente a palavra *spa* é utilizada para fazer referência a qualquer *resort* voltado à manutenção da forma física e da saúde. Entretanto, o significado original referia-se às estâncias de águas minerais ou termais. As águas termais eram utilizadas para banhos mornos e as águas minerais eram consumidas em virtude do suposto valor medicinal. A palavra *spa* é, na verdade, o nome de uma cidade da Bélgica que tinha uma fonte de água mineral bastante conhecida. Os hóspedes podem usufruir de dois tipos de *spas*: *resorts* que são *spas* ou *spas* dentro de um *resort*. Os primeiros são estabelecimentos com instalações de *resorts*, mas com o objetivo de um *spa*, desprovidos de tentações e divertimentos do mundo exterior. As pessoas que vão para esses *spas* querem perder peso, melhorar a forma física, diminuir o estresse, aumentar o nível de energia e relaxar. Os grandes atrativos desses estabelecimentos são seus programas de exercícios e dietas, mas também é dada bastante ênfase a serviços de beleza, terapias e relaxamento., Já os *spas* dentro de *resorts* são instalações que oferecem aulas de ginástica, massagens faciais e máscaras de ervas. Esses serviços são oferecidos além das atividades sociais e de lazer tradicionais de um *resort*. Os elementos essenciais desses *spas* estão relacionados ao “sentir-se bem”, apesar de também apresentarem aspectos dietéticos e de manutenção da boa forma.

Resorts – como definido anteriormente, o *resort* é um lugar que oferece recreação e entretenimento especialmente a turistas em férias. Os *resorts* são tão diferentes com relação a seus atrativos e comodidades quanto o número de pessoas atraídas por eles. Alguns são especializados em golfe ou tênis e oferecem pacotes que permitem aos hóspedes jogar golfe ou tênis o quanto quiserem e ainda aproveitar as demais instalações do complexo. Há também *resorts* em fazendas que permitem aos moradores das cidades vivenciar um estilo de vida diferente e aproveitar o que há de melhor na natureza. Alguns *resorts* esforçam-se para cativar famílias oferecendo atividades organizadas para as crianças supervisionadas por adulto, bem como atividades para pessoas da terceira idade.

O *resort* pode estar localizado próximo a um atrativo específico ou até mesmo ser o próprio atrativo. Exerce uma atratividade e fascínio devido a suas características singulares. Distintamente de outros estabelecimentos, os *resorts* são normalmente construídos longe dos centros populacionais e das rotas de transporte. Em virtude disso os *resorts* precisam ser relativamente auto-suficientes e ter grandes áreas para estoque de suprimentos e áreas de suporte para lavanderia e serviços de manutenção. Muitos *resorts* chegam a oferecer acomodações para funcionários devido à distância dos centros urbanos.

Os turistas normalmente hospedam-se por, no mínimo, dois dias, mas freqüentemente ficam durante todo o período de férias. A sazonalidade está sendo sanada com a oferta de espaços para eventos em *resorts*, tendo assim lucratividade o ano todo.

No Brasil, a Deliberação Normativa nº 429 de 23 de abril de 2002 (ANEXO A) estabelece o Regulamento e Sistema Oficial de Meios de Hospedagem que substitui a Deliberação Normativa nº 387 de 28 de janeiro de 1998. Essa nova deliberação estabelece as categorias de meios de hospedagem com nomenclatura e símbolos, de acordo com critérios de conforto e atendimento, padrões de instalações e serviços que apresentem:

Categoria	Estrelas
Super Luxo	(5) *****SL
Luxo	(5) *****
Superior	(4) ****
Turístico	(3) ***
Econômico	(2) **
Simples	(1) *

Nota-se que a indústria hoteleira no Brasil, com a criação do Ministério do Turismo e a entrada das redes hoteleiras internacionais, com a implantação dos modelos de gestão e um maior equilíbrio das taxas de ocupação, através do controle da sazonalidade através de programas e ações está em franco crescimento. Portanto, o Ministério do Turismo e a ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis estão classificando os hotéis brasileiros, atendendo às exigências do mercado e as determinações da Deliberação Normativa nº 429 de 23 de abril de 2002.

3.3 Gestão ambiental e responsabilidade social na hotelaria

Para dar início ao tema gestão ambiental e responsabilidade social na hotelaria, faz-se necessário iniciar o capítulo abordando o assunto, qualidade total, uma vez que suas características provocam uma reflexão em todo o quadro funcional sobre vários aspectos de gestão ambiental e responsabilidade social.

Devido ao crescente aumento das exigências dos consumidores e pela pressão competitiva no mercado de prestação de serviços, muitas empresas de hospitalidade têm trabalhado incessantemente no melhoramento da qualidade dos serviços que oferecem.

O movimento geral pela qualidade teve início na virada do século XIX para o século XX como um meio de assegurar a consistência entre as peças produzidas nos diferentes pontos de uma linha de produção diversificada, e altamente especializada, de maneira que elas pudessem se encaixar perfeitamente umas nas outras. O gerenciamento de qualidade total é um processo participativo que dá poderes a funcionários de todos os níveis para se associar em grupos, trabalhar no estabelecimento de padrões de serviço, descobrindo a melhor maneira de cumprir e se manter dentro destes padrões. (WALKER, 2002, p. 478).

Implantar um Programa de Qualidade Total, onde todos estejam envolvidos, é provocar um processo criativo pelo qual os próprios funcionários se responsabilizarão pela qualidade no atendimento ao consumidor. Outro lado positivo do gerenciamento da qualidade total é a redução de custos, o aumento dos níveis de satisfação dos funcionários e clientes e, na extremidade do processo, um aumento significativo da lucratividade.

A tendência moderna na hotelaria é a programação e a implantação de sistemas voltados à qualidade em todos os segmentos de um hotel. A não-adoção de programas de qualidade gera custos elevados para o hotel, para os hóspedes e para os colaboradores, todos perdem. Não somente o custo de fácil contabilização deve ser levado em consideração na avaliação final. Entre os custos que também devem ser considerados estão: ações da concorrência; ações trabalhistas; comprometimento da imagem do hotel no mercado; descontentamento de hóspedes; desmotivação do pessoal e perda de negócios. (VIERA, 2004b, p. 63).

Após a explicação inicial abordando o tema Qualidade Total, pode-se seguir para outros temas correlatos que são: gestão ambiental e responsabilidade social. Sobre gestão ambiental é necessário ainda analisar os custos sociais da atividade turística, em particular os impactos ambientais do turismo. Esses impactos podem ser minimizados ou controlados através de medidas de planejamento da atividade turística.

Segundo Ruschmann (2002) têm-se como medidas para diminuir os impactos ambientais do turismo na fase de implantação/operação de equipamentos turísticos:

a) identificar e minimizar os problemas ambientais originários da operação dos equipamentos, concentrando as atenções em novos projetos; b) cuidar dos impactos ambientais resultantes da arquitetura, construção e operação dos equipamentos

turísticos; c) zelar pela preservação ambiental de áreas protegidas ou ameaçadas, de espécies da fauna e flora e das paisagens; d) praticar a economia no consumo da energia; e) reduzir e reciclar o lixo; f) controlar o consumo de água fresca e o tratamento da que é servida; g) controlar e diminuir a emissão de gases e outros poluentes; h) controlar, reduzir ou eliminar os produtos nocivos ao meio ambiente natural, tais como inseticidas, pesticidas, corrosivos tóxicos ou materiais inflamáveis; i) respeitar e proteger objetos e sítios históricos (civis/religiosos); j) respeitar os interesses da população local, incluindo suas tradições, sua cultura e seu desenvolvimento futuro; k) considerar os aspectos ambientais como fatores fundamentais na capacidade de desenvolvimento das destinações turísticas.

A demonstração dos efeitos econômicos favoráveis que as medidas ambientalmente saudáveis estimulam com uma imagem progressista e consciente do empresário perante seus clientes (“marketing verde”), tem-se apresentado como uma forma convincente de estimular sua participação. RUSCHMANN (2002, p. 111)

A preocupação com questões relacionadas à gestão ambiental e responsabilidade alcançou a esfera do setor hoteleiro. A proteção e conservação do meio ambiente, a preocupação com medidas que evitem o aquecimento global, o efeito estufa, os problemas sociais, geração de emprego, tornaram-se questões da maior importância para a população mundial.

Se a qualidade total foi um tema discutido amplamente na década de 90 no setor de serviços, o meio ambiente já é o assunto deste milênio. Nota-se que casos de catástrofes e desastres ecológicos são noticiados diariamente e tornaram-se inclusive corriqueiros. Estão surgindo a cada dia ONG’s – organizações não-governamentais preocupadas em estabelecer ações para preservação ambiental.

A hotelaria mundial tem buscado se fortalecer nesse tema e inclusive implementado ações para redução de custos e desperdícios. À partir dos anos 80, hotéis europeus começaram a utilizar técnicas para minimizar o uso de recursos naturais, tais como energia e água. Nos Estados Unidos a AHMA – *American Hotel and Motel*

Association tem incentivado seus associados a praticarem programas de gestão ambiental.

No Brasil, a ABIH - Associação Brasileira da Indústria de Hotéis assumiu a responsabilidade de fomentar a gestão ambiental no Parque Hoteleiro Brasileiro, e no ano de 2001 adquiriu os direitos de tradução e adaptação do *Environmental Action Pack*, que se constitui em um manual prático de adequação ambiental produzido pela *International Hotel Environment Initiative/ IHEI*, com sede em Londres. Esse modelo apresentava um programa de ações voltado ao meio ambiente. Nesse mesmo ano, a partir do modelo inglês, foi criado o Programa Hóspedes da Natureza. Apesar de ser baseado no modelo IHEI do Reino Unido tem uma proposta de ações totalmente adaptada para os empreendimentos hoteleiros do Brasil. Essas ações visam reduzir e economizar energia elétrica e água, diminuir os efluentes sólidos, diminuir o uso de detergentes, reciclar materiais. A idéia também é conscientizar os funcionários, fornecedores e clientes, para que eles próprios passem a difundir as ações nas suas comunidades e empresas. Inicialmente o Programa Hóspedes da Natureza foi lançado como programa piloto em Foz do Iguaçu, com a finalidade também de propor e adequar o programa à realidade brasileira. Na ocasião, 11 hotéis aderiram. Posteriormente foi lançado em Curitiba e 4 hotéis aderiram.

Em 2002 houve uma reestruturação do programa pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade. Acrescentaram ações que proporcionassem condições de adesões de novos empreendedores. Também questões relacionadas com responsabilidade social passaram a integrar o Programa Hóspedes da Natureza. Essa inserção justifica-se pois, contemporaneamente, ações de proteção ambiental não devem estar desvinculadas de ações relativas à qualidade de vida das pessoas: do ponto de vista sistêmico, ambas estão sempre relacionadas. Quando abordada a questão social na hotelaria é importante enfatizar que todos os públicos de interesse devem estar envolvidos, tanto o interno (diretamente relacionados às atividades do empreendimento), quanto o externo, ou seja, fornecedores, hóspedes e comunidades do entorno. O programa tem como objetivos: utilizar a adequação ambiental do parque hoteleiro como ferramenta de marketing para a promoção dos destinos nacionais junto aos principais centros emissores internacionais; capacitar a

mão-de-obra local; reintegrar o destino Brasil ao cenário Internacional do Turismo; permitir que a postura ambiental da hotelaria contribua positivamente para a imagem dos destinos; promover a visão do Turismo Sustentável que considera o uso racional do patrimônio natural e construído, e reduzir o custo operacional do parque hoteleiro, através dos conceitos de gestão ambiental. Para atingir as metas do Programa Hóspedes da Natureza – reduções de 30% do consumo de água, de 25% de resíduos sólidos, de 15% no consumo de gás e economia de até 30% no consumo de energia elétrica. Esse programa além de difundir o conceito de sustentabilidade da atividade hoteleira, busca o equilíbrio entre a oferta e a demanda, a redução, e se possível, a eliminação de todos os tipos de desperdícios, dentre os quais o de potencial humano.

Atualmente o Programa Hóspedes da Natureza encontra-se em uma nova fase de reformulação. (ABIH, 2007)

A ISO 14001 surgiu em 1996, na Europa com enfoque específico na gestão ambiental. Seu objetivo foi definir critérios para um efetivo sistema de gestão do meio ambiente. Rapidamente as organizações passaram a adotar a ISO 14001 devido ao fato de ser considerada menos burocrática que outras normas já existentes, com enfoque extremamente prático. O setor industrial passou a adotar com vigor esse modelo de gestão. À partir disso o setor de serviços também começou a adotar com muito sucesso a ISO 14001. Estabelecimentos hoteleiros europeus e asiáticos buscaram a certificação ISO 14001, pois esse modelo permite para o hotel criar um mecanismo de gerenciamento de resultados mais sólido e eficaz, o que a difere dos outros programas de gestão ambiental.

O turismo contemporâneo é um grande consumidor da natureza e sua evolução, nas últimas décadas, ocorreu conseqüência da “busca do verde” e da “fuga” dos tumultos dos grandes conglomerados urbanos pelas pessoas que tentam recuperar o equilíbrio psicofísico em contato com os ambientes naturais durante seu tempo de lazer. As conseqüências do grande fluxo de pessoas nesses ambientes – extremamente sensíveis – fazem com que o planejamento dos espaços, dos equipamentos e das atividades turísticas se apresente como fundamental para evitar os danos sobre os meios visitados e manter a atratividade dos recursos para as gerações futuras. (RUSCHMANN, 2005).

Essas temáticas, no que se aplica ao setor de hospitalidade, vão muito além da simples adoção de um sistema de captação de energia solar ou a aquisição de produtos em que suas embalagens ou até mesmo o produto são biodegradáveis, passando a ser uma preocupação efetiva com a vida e a integridade das comunidades em que as empresas estabelecem suas operações.

Um dos aspectos do clima organizacional que deve existir no hotel é a necessidade de ter um estilo gerencial participativo, pois, na grande maioria das empresas hoteleiras, os colaboradores não estão envolvidos no processo de decisão. Existe a necessidade de delegação de tarefas por parte da gerência. Com uma gerência participativa, as decisões serão mais fortalecidas e mobilizarão forças. Quando existir participação, os pontos fundamentais que afetam grande número de hotéis, referente a aspectos comportamentais dos colaboradores, serão facilmente minimizados em favor da qualidade dos serviços. Os cinco pontos mais importantes em um colaborador motivado para dar atendimento com qualidade são: honestidade; discrição; disponibilidade de horário; apresentação; comunicação. (VIERA, 2003, p. 129).

John R. Walker (2002, p. 156) indica as tendências na operação de hotéis e as atividades dos departamentos de hospedagem:

- *diversidade sociocultural da força de trabalho* – previsão de um aumento significativo no número de mulheres e de minorias que não estarão somente trabalhando em funções pagas por hora, mas ocupando também cargos de supervisão e de gerência.
- *Aumento do uso de tecnologia* – utilização da internet e da informática em diversas atividades na hotelaria e no turismo.
- *Contínua busca por aumento da produtividade* – busca de fórmulas inovadoras para aumentar a produtividade e medi-la de acordo com a proporção receita versus folha de pagamento.
- *Crescente utilização do gerenciamento de receita com o objetivo de aumentar a lucratividade pela exata determinação dos preços relativos a cada tipo de quarto.*
- *Crescimento da consciência ecológica* – inclui o uso de materiais recicláveis, de produtos e instalações ambientalmente corretos, como, por exemplo, detergentes biodegradáveis.

- *Segurança* – os hotéis têm realizado contínuos esforços para melhorar suas condições de segurança. O fator segurança em um hotel envolve as seguintes responsabilidades: procedimentos de emergência, segurança dos quartos, controle das chaves, prevenção de perdas/fechaduras, acesso controlado à determinadas áreas, sistemas de alarme, vigilância da área externa, iluminação, circuito fechado de vigilância, cofres seguros nos quartos, registro permanente, etc.

Como resultado dos altos custos de uso, está desenvolvendo-se a tecnologia informatizada para controlar com maior eficiência a utilização da energia. Este tipo de controle tecnológico é para reduzir o consumo de energia elétrica tanto em áreas públicas (sociais) como nas unidades habitacionais (UHs) dos hóspedes, em particular quando estão desocupados. (GRAY; LIGUORI, 1995, p. 386).

Chon e Sparrowe (2003, p. 77) afirmam que “quem faz parte da indústria da hospitalidade está sempre no meio de disputas ambientais, uma vez que seus empreendimentos podem degradar o meio ambiente natural ou cultural que deveriam realçar.”

Nota-se que em muitos países, incluindo China, Japão, América Latina e Europa Oriental, a pressão pela rápida industrialização deixou as questões ambientais ignoradas por muito tempo. Diante deste fato e de acontecimentos ambientais desastrosos, esses países estão começando agora a regulamentar os impactos ambientais. E preocupação com a conservação da energia e do meio ambiente afetará, cada vez mais, a construção e a operação de empreendimentos de hospitalidade.

Nos Estados Unidos, os hóspedes respondem positivamente a programas de conservação. Hotéis e restaurantes na Califórnia e em parte do sudoeste americano reduziram drasticamente seu consumo de água durante um período de seca, no início dos anos 90. Muitas cadeias hoteleiras participam de programas de reciclagem que coletam alumínio, vidro, plástico e papel. Uma vez que algumas comunidades estão iniciando programas obrigatórios de reciclagem, eles se tornarão prática padrão em muitos hotéis e restaurantes. (CHON; SPARROWE, 2003, p. 77).

De acordo com Chon e Sparrowe (2003, p. 129) no controle de custos de um hotel, os gestores devem atentar para dois itens: a) sistemas de engenharia eficientes; b) medidas eficazes de segurança para prevenir roubos e garantir a segurança de hóspedes e funcionários. Em virtude dos altos custos com energia, podem ser implantados equipamentos modernos e econômicos que reduzem custos com energia e água, como: sistema de aquecimento solar, instalações que reaproveitam a água e a reutilizam em outras atividades dentro do próprio hotel, sistemas de sensores para poupar energia elétrica, torneiras inteligentes ou dosadoras etc. No tocante à medidas de segurança, pode-se citar: sistema de vídeo interno de segurança em áreas de circulação, estacionamentos e corredores bem iluminados, vigilância quanto à entrada e saída de hóspedes, visitantes e fornecedores, bem como de colaboradores.

Hotelaria e acessibilidade é um tema muito atual e que os hoteleiros também estão muito atentos. Muitos hotéis hoje estão implantando adaptações ao projeto físico do estabelecimento para proporcionar segurança, independência, proteção e conforto aos hóspedes com necessidades especiais.

Outro tema são as questões éticas envolvidas também na responsabilidade ambiental. Fica cada vez mais em evidência os problemas como o gerenciamento do lixo sólido, o consumo de energia, a qualidade da água e a poluição do ar que afetarão diretamente a indústria da hospitalidade. Os hóspedes mais conscientes sobre os problemas ambientais podem cobrar e até mesmo exigir que os empreendimentos hoteleiros estejam em sintonia com ações de preservação ambiental.

Depois de implementar um ambiente ético, a empresa precisa do constante aprimoramento de seu código de conduta. Nenhum código é capaz de abranger todos os problemas que podem surgir, e os funcionários precisam saber como enfrentar novos desafios. A empresa que prioriza a questão ética torna-se mais competitiva – talvez porque seus funcionários estejam mais comprometidos com as metas e os valores que ela estabelece. Essa dedicação é ingrediente vital para a excelência dos serviços, especialmente na área de hospitalidade. (CHON; SPARROWE, 2003, p. 333).

No Brasil, a Deliberação Normativa nº 429/2002 da EMBRATUR – Instituto Brasileiro do Turismo conta com uma matriz de classificação por categorias dos estabelecimentos hoteleiros, que prevê alguns critérios como conforto, qualidade, e serviços exclusivos como: andar para não fumantes, espaços para deficientes físicos, programas de proteção ambiental, entre tantos outros itens.

O novo padrão de classificação do Ministério do Turismo e da ABIH – Associação Brasileira de Indústria Hoteleira inclui novos conceitos de classificação como a responsabilidade ambiental, como um ponto importante para a concessão de estrelas. Sua matriz de classificação foi baseada na norma de gestão pela Qualidade ISO 9001 de 2000 que exige: a) responsabilidades definidas; b) padrões de trabalho definidos; c) pessoal qualificado; d) pessoal educado e treinado; e) políticas, procedimentos e registros; e f) indicadores de desempenho medidos. Ainda incentiva os estabelecimentos de hospedagem a controlarem seus gastos com energia, água, melhorarem o acesso para deficientes físicos, além de manterem os procedimentos voltados para a responsabilidade ambiental como coleta seletiva de lixo. E tem como itens gerais para a classificação: Posturas Legais; Segurança; Saúde/Higiene; Construção/Manutenção; Atendimento ao Hóspede; e Meio Ambiente.

Sendo assim, a nova classificação, fruto do consenso entre o então presidente da ABIH, Herculano Iglesias, e o então presidente da Embratur, Caio Luiz de Carvalho, insere como critério aos estabelecimentos o zelo pelo conceito de responsabilidade e gestão ambiental para obterem a avaliação de excelência. Nesse sentido, os hotéis passam a ter uma preocupação com o monitoramento contínuo, nas suas dependências, dos gastos com água e energia, da produção e disposição de resíduos e efluentes, dos relacionamentos com fornecedores de produtos ecologicamente corretos e da aplicação do conceito de “portadores de necessidades especiais” (deficientes e alérgicos), para que possam ser classificados como *cinco estrelas*. (GONÇALVES, 2004, P. 77).

Constata-se portanto que essa Matriz de Classificação baseia-se realmente em ações voltadas para Gestão Ambiental e Responsabilidade Social que é uma tendência das empresas que desejam se manter em destaque nesse mercado tão competitivo.

3.4 Histórico dos *resorts*

As estâncias romanas do século II foram os primeiros *resorts*. Eram dedicadas exclusivamente ao prazer, descanso e relaxamento dos visitantes. Expandindo-se a partir dos banhos públicos, os *resorts* foram inicialmente construídos em Roma e aí ao redor dela, antes de serem desenvolvidos para o prazer de legionários e cônsules romanos em todo o Império.

A cidade de Bath, na Inglaterra, possui relíquias datadas do ano de 54 d.C. quando era conhecida com *Aquae Sulis* (Água do Sol). A vida social nos *resorts* ingleses definiu até o século XVII, quando foi revigorada devido à melhoria das estradas e à introdução de carruagens.

MILL (2003, p. 22) informa que “no início de 1800, a Suíça era conhecida como um *resort* de verão. Porém, em 1860, os visitantes ingleses começaram a permanecer também no inverno. “

Os primeiros *resorts* nos Estados Unidos foram criados no Leste e, assim como na Europa, foram construídos ligados a *spas*.

Em 1326 d.C., um metalúrgico belga, Colin lê Loup, curou-se de uma longa enfermidade com as águas ricas em ferro de uma fonte perto de Liège. Em agradecimento ele construiu no local um alojamento para acolher outras pessoas. A popularidade do local se espalhou tanto que o mesmo foi rebatizado de *Spa*, que significa fonte. (MILL, 2003, p. 20).

A Guerra Civil Americana modificou a natureza de muitos *resorts* do leste. Durante muito tempo os *resorts* serviram a cavalheiros sulistas que traziam com eles seus cavalos e escravos para participar das corridas, enquanto usufruíam das águas.

Até a metade do século XX os *resorts* eram freqüentados exclusivamente por pessoas de alto poder aquisitivo.

Nas décadas de 70 e 80 os *resorts* proliferaram, devido às suas características, como: foram construídos distantes das comunidades, em local com clima ideal, com paisagens naturais e atividades de lazer em grande harmonia. No final da década de 80, grandes corporações e cadeias hoteleiras construíram *resorts* em virtude de seu potencial de geração de receita.

As preocupações dos moradores com o desenvolvimento do turismo e dos *resorts* não são exclusivas do estado do Colorado. Apesar dos *resorts* normalmente provocarem efeitos positivos, seus custos sociais do desenvolvimento comercial em pequenas comunidades e em áreas pouco exploradas podem sobrepujar os benefícios econômicos. Os idealizadores de *resorts* devem considerar, portanto, como o retorno econômico de seu investimento será afetado por fatores sociais e ambientais. (CHON; SPARROWE, 2003, p. 289-290).

Na Europa Ocidental, Japão e em algumas áreas da Europa Ocidental, o turismo social contribuiu para o desenvolvimento dos *resorts*.

Atualmente os *resorts* não somente oferecem lazer como também estão se preparando para eventos, saúde e esportes, como o golfe.

3.5 Tipos de resorts

De acordo com MILL (2003, p. 25) os *resorts* podem ser caracterizados de acordo com:

- a proximidade do mercado principal
- a localização e principais confortos oferecidos
- o *mix* de propriedades residenciais e de alojamento

Os *resorts* classificados de acordo com a proximidade do mercado principal podem ser: de destinação e de não destinação. Os *resorts* de destinação são aqueles que atraem um público muito distante do mercado principal e os hóspedes costumam

viajar de avião e realizar esse tipo de deslocamento uma vez ao ano e permanecerem por um período de uma a duas semanas. Já os *resorts* de não destinação tendem a estar a duas ou três horas de viagem de carro de seu mercado principal. Os hóspedes costumam realizar visitas mais freqüentes e permanecerem menos dias.

Os *resorts* classificados de acordo com a localização e confortos básicos podem ser: litorâneos, lacustres, de montanha, esqui, de golfe, etc. Outros oferecem atrativos especiais que incluem tênis, instalações eqüestres, ranchos, tratamentos de saúde, belezas naturais, expedições esportivas e entretenimento.

Outra classificação é aquela que se baseia em um *mix* de propriedades residenciais e de alojamento. Os *resorts* podem ser classificados em: hotéis-*resort*, *resorts* tipo *timeshare* e de propriedade de férias e também comunidades de *resorts* com múltipla utilização.

É possível afirmar que administrar um *resort* é diferente de administrar um hotel. Os aspectos que devem ser vistos na administração de um *resort* são: público-alvo, instalações, localização, recreação, entre outros.

Não importa quão diferentes sejam os *resorts*, todos buscam satisfazer as três necessidades básicas do hóspede: desejo por uma mudança de ritmo, fugindo do rotineiro; desejo de satisfazer interesses recreativos enquanto é entretido e estimulado; e desejo de viajar a locais interessantes e atraentes.

A tipologia de *resorts* somente é uma forma de diferenciar alguns serviços e produtos oferecidos por eles, o que todos têm em comum é o diferencial na qualidade do serviço prestado, uma excelente localização com uma paisagem singular e produtos de alto padrão para atender uma demanda muito exigente que possui critérios de avaliação reais, devido ao tempo médio de permanência ser mais longo do que de hóspedes de um hotel.

4 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

4.1 Caracterização do Município de Foz do Iguaçu e do Tropical das Cataratas ECO Resort

A cidade de Foz do Iguaçu está localizada no extremo oeste do Paraná, na fronteira do Brasil com o Paraguai e a Argentina e seus rios formam um dos maiores sistemas hídricos do mundo. É caracterizada por sua diversidade cultural, contando com 309.113 habitantes (IBGE, 2006).

Em 14 de março de 1914, pela Lei 1383, foi criado o Município de Vila Iguaçu, instalado efetivamente no dia 10 de junho do mesmo ano, com a posse do primeiro prefeito, Jorge Schimmelpfeng, e da primeira Câmara de Vereadores. O município passou a denominar-se "Foz do Iguaçu", em 1918.

Foz do Iguaçu, segundo a Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu (2007) está composto por 71 etnias, sendo que as mais representativas são oriundas do Líbano, China, Paraguai e Argentina. A base da economia da cidade está no turismo, com destaque para o comércio e serviços. O Município está integrado à região trinacional, tendo divisa com a cidade argentina de Puerto Iguazú e com a cidade paraguaia de Ciudad del Este. É a 6ª cidade mais visitada por turistas estrangeiros e a 1ª do interior do país, contando com uma infinidade de opções de passeios, de lazer, gastronomia e uma vida noturna bastante agitada.



Foto 1; Vista aérea de Foz do Iguaçu/PR (Secretaria Municipal de Turismo/Foz do Iguaçu, 2007).

Foz do Iguaçu, com toda a sua diversidade de atrativos, representa um dos mais belos destinos turísticos do mundo. Possui riquezas naturais, como o Parque Nacional do Iguaçu, tombado em 1986 pela UNESCO como Patrimônio Natural da Humanidade e onde estão localizadas as Cataratas do Iguaçu com um conjunto de 275 cachoeiras. É o segundo parque nacional mais antigo do Brasil e o maior fora da Amazônia estende-se por uma área de 185 mil hectares do lado brasileiro e 67 mil hectares do lado argentino.

A história do Parque Nacional Iguaçu inicia-se no ano de 1916, com a passagem por Foz do Iguaçu de Alberto Santos Dumont. Aquela área pertencia ao uruguaio Jesus Val. Santos Dumont intercedeu junto ao Presidente do Estado do Paraná, Affonso Alves de Camargo, para que fosse desapropriada e tornada patrimônio público, sendo declarada de utilidade pública no mesmo ano. Em 1939 foi criado o Parque Nacional do Iguaçu.

Outro ícone que hoje impulsiona o turismo local: é Itaipu, a maior hidrelétrica do mundo em produção de energia. Sua construção iniciou-se na década de 70. E, dentro do Complexo Turístico de Itaipu, o turista pode visitar o Ecomuseu, o Refúgio Biológico Bela Vista, podendo assistir à Iluminação Monumental da Usina.

Além das Cataratas, o Parque Nacional do Iguaçu que conta com uma área de 185.262 hectares, dispõe de trilhas interpretativas e atividades de ecoaventura: *rafting*, *rapel*, escalada em rocha, arborismo e passeios de barco em meio às quedas.

O *resort* escolhido para uma análise em forma de estudo de caso integra a Rede Tropical Hotels & Resorts Brasil, uma das mais tradicionais redes de hotéis no Brasil, e denomina-se Tropical das Cataratas ECO *Resort*. Está localizado na cidade de Foz do Iguaçu, no extremo oeste do Estado do Paraná e divisa com Argentina e Paraguai.

A Rede Tropical Hotels & Resorts Brasil foi fundada em 4 de outubro de 1958, com 52 unidades habitacionais, como Realtur S/A Hoteleira ligada à Real S/A Transportes Aéreos, iniciando suas operações com o Hotel das Cataratas, no Estado do Paraná. Em 1961, arrendou do governo baiano o Hotel da Bahia, que já funcionava há dois anos. A marca Tropical surgiu em 9 de outubro de 1967, após a Fundação Ruben Berta ter adquirido o controle acionário da Realtur S/A Hoteleira. Nesse momento foi constituída a Companhia Tropical de Hotéis.

A Tropical Hotels & Resorts Brasil portanto, foi fundada há 48 anos e atualmente conta com seis empreendimentos hoteleiros nos principais destinos turísticos e econômicos do País e mais de 1.900 apartamentos, sendo considerada uma das maiores redes hoteleiras do Brasil. Apesar da beleza arquitetônica de sua estrutura e localização privilegiada, o hotel enfrentava grandes dificuldades pois os hóspedes sofriam com as precárias vias de acesso.

Em agosto de 1959, Oswald Q. Bianchi, por sua tradição em hotelaria, associou-se ao Comandante Linneu Gomes para juntos administrarem o hotel e, assim dessa associação, nascia a Realtur Hoteleira S/A, uma subsidiária do Consórcio Real Aerovias, cujo controle acionário foi posteriormente adquirido pela Varig S/A em 1967. Assim como sucessora da Realtur Hoteleira S/A surgiu a “Cia. Tropical de Hotéis”, que posteriormente mudou para “Tropical Hotelaria Ltda”.

Devido ao marketing desenvolvido através dos meios de comunicação de que dispunha a Varig no Brasil e no exterior, o Tropical das Cataratas passou a receber grande número de turistas nacionais e, principalmente, internacionais, fazendo-se necessária a ampliação das unidades habitacionais e o desenvolvimento do prédio do hotel. Desde então, o hotel já passou por duas ampliações: uma em 1971 e outra

em 1982 elevando sua capacidade para os atuais 203 apartamentos, sendo duas Suítes Presidenciais.

No dia 4 de outubro de 2006, completou 48 anos de existência, sem qualquer interrupção em suas atividades. Entretanto, embora passadas mais de quatro décadas, não somente pela sua construção inicial e original os aspectos foram preservados através de uma manutenção constante e exaustiva, mas o desenvolvimento vem acompanhando os mais sofisticados requisitos que a hotelaria atual exige. Portanto o Município de Foz do Iguaçu, Estado do Paraná, conta com um empreendimento hoteleiro com tradição no setor e ao mesmo tempo com ações mercadológicas contemporâneas.

O Tropical das Cataratas ECO *Resort* está localizado dentro do Parque Nacional do Iguaçu em frente as famosas Cataratas do Iguaçu, sendo um hotel com uma localização privilegiada devido a sua paisagem natural.



Foto 2: Vista aérea das Cataratas do Iguaçu (Tropical das Cataratas ECO *Resort*, 2007)

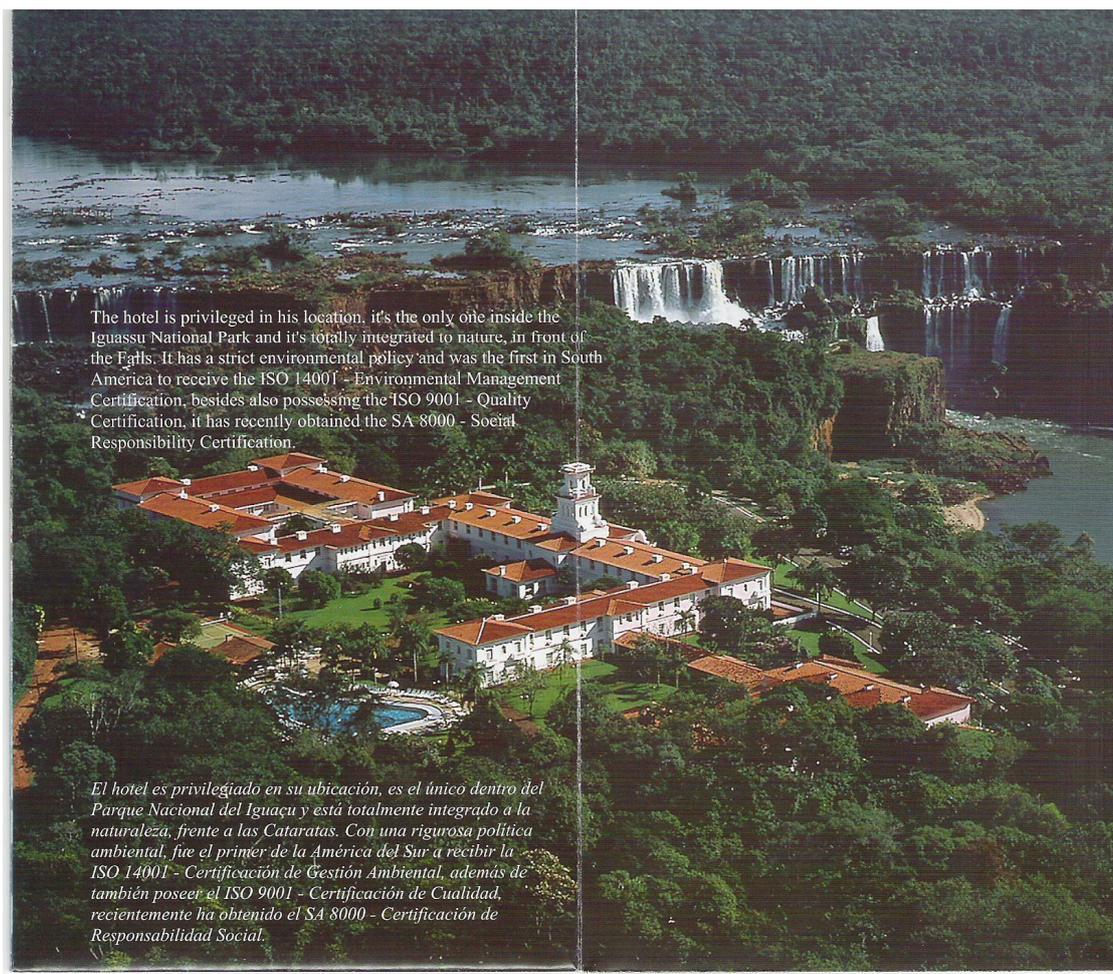


Foto 3: Imagem retirada de folder turístico do Tropical das Cataratas ECO Resort (2006)

Trata-se de um hotel tradicional de lazer, que se destaca pela gestão ambiental, buscando um maior entrosamento possível com as atividades ambientais do Parque Nacional. Está integrado à natureza e através de uma fiscalização rigorosa realizada pelo IBAMA mensalmente tem se evidenciado um respeito às leis ambientais da região. O Tropical das Cataratas ECO Resort foi construído em estilo colonial português e conta com 203 apartamentos, distribuídos em bloco sede (com dois anexos), anexo I (com 3 pisos) e anexo II (com 4 pisos). Possui amplos corredores e conta com um apartamento adaptado para portadores de necessidades especiais. O acesso aos apartamentos pode ser feito pelas escadas ou elevador ao lado da recepção. Está localizado a 15 km do Aeroporto Internacional e 25 km do centro de Foz do Iguacu. Possui equipe de recreação para adultos e crianças. A partir do café da manhã os instrutores encontram-se a disposição com a programação do dia, além de espaço reservado apenas para a recreação infantil com funcionamento

diário até as 22h. Sua área de lazer possui piscinas, campo de futebol, mirante, *internet*, piano bar, *playground*, quadra de vôlei gramada, quadras de tênis, sala de carteados, sala de lareira e salão de jogos.

Segundo dados obtidos no Relatório de Gestão Ambiental de 2006 do Tropical das Cataratas ECO Resort este empreendimento foi o pioneiro na adoção de políticas ecológicas sendo considerado o 1º hotel da América do Sul a receber a Certificação Ambiental ISO 14001, em outubro de 2000. A política ambiental resulta na reciclagem de lixo através de coleta, separação e correta destinação de resíduos como papel, papelão e outros. Também determina o correto tratamento de resíduos como lâmpadas, pilhas, óleo de cozinha, baterias, bem como a redução e reutilização de embalagens retornáveis. Dentro do programa de gestão ambiental do hotel é trabalhada ainda a redução no consumo de água em todos os setores.

Buscando a melhoria contínua dos processos, em novembro de 2002 o Tropical das Cataratas ECO Resort obteve a certificação ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade. A ISO 9001 visa manter elevada a satisfação dos clientes, conservar a eficácia da hospedagem e da infra-estrutura do hotel, garantir o elevado serviço na recepção, melhorar freqüentemente a produtividade por colaborador e aperfeiçoar programas de lazer. Atesta o alto nível nos serviços de hospedagem, alimentação, lazer e eventos, bem como a melhoria na qualidade de vida dos hóspedes e clientes. O grau de atendimento é obtido através de uma ação focada na excelência dos serviços com qualidade de recursos humanos e tecnológicos. Seguindo as tendências mercadológicas de grandes corporações e o alto grau de conscientização de desenvolvimento sustentável, em 2004 foi o primeiro hotel do Brasil a obter a certificação SA 8000 – Responsabilidade Social. A certificação SA 8000 é um conjunto de normas, que vai desde as regras da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) às normas da Organização Internacional do Trabalho (OIT), entre outros conjuntos de regulamentação trabalhista nacional e internacional. Os critérios avaliados são o não envolvimento ou apoio do trabalho infantil; não apoio ao trabalho forçado; oferecimento de ambientes com saúde e segurança; respeito ao direito de associação dos trabalhadores e à negociação coletiva; ausência de discriminação; existência de práticas adequadas previstas em lei; horário de trabalho em conformidade com a legislação e remuneração compatível aos padrões exigidos

pelo segmento. A certificação SA 8000 atesta a responsabilidade social da empresa no cumprimento dos direitos do trabalhador.

Tem como missão da empresa – “Atender e superar as expectativas dos seus clientes, conquistando sua fidelidade e preservando a imagem de empresa hoteleira associada ao sucesso”. (Comitê de Gestão do Tropical das Cataratas ECO Resort, 2007)

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

5.1 Concepção e metodologia da pesquisa

Após a exposição da fundamentação teórica desta pesquisa científica e da caracterização do objeto de abordagem empírica, neste capítulo são apresentados os métodos de pesquisa e análise, tipos e instrumentos de coleta de dados, a metodologia para a elaboração do questionário, a representatividade da unidade de pesquisa e o tratamento dos dados.

Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema. A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados. (GIL, 2006, p. 17).

Assim, esta pesquisa pode ser classificada cientificamente, como pesquisa empírica, e que segundo YIN (2001) 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. Quanto a classificação referente aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória que efetua um levantamento e pesquisa bibliográfica com a aplicação de questionário e realização de entrevista, através de visitação *in loco*.

A pesquisa exploratória visa proporcionar ao pesquisador uma maior familiaridade com o assunto em estudo. Para MALHOTRA (2001), a pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão e identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. Como o nome sugere, a pesquisa exploratória procura

explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão. A pesquisa exploratória utiliza métodos bastante amplos e versáteis. Os métodos empregados compreendem: levantamentos em fontes secundárias (bibliográficas, documentais, etc.), levantamentos de experiência, estudo de caso selecionado e observação informal.

A pesquisa exploratória procura aprimorar idéias ou descobrir intuições. Caracteriza-se por possuir um planejamento flexível envolvendo em geral levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes e análise de exemplos similares. As formas mais comuns de apresentação das pesquisas exploratórias são a *pesquisa bibliográfica* e o *estudo de caso*. (DENCKER; BUENO, 2003, p. 125).

Esta pesquisa científica tem como objetivos: apresentar a questão da gestão ambiental e responsabilidade social na hotelaria e suas interfaces e conseqüências; realizar o levantamento de ações relevantes no tocante a gestão ambiental e responsabilidade social no *resort* em análise; e relatar o que está sendo realizado em prol da preservação ambiental e responsabilidade social pelo *resort* e que poderá contribuir para a divulgação de tais informações e que acabe incentivando alguns empreendimentos hoteleiros a iniciar projetos nessa área.

“A pesquisa bibliográfica e documental tem como característica a coleta de dados de fontes documentais ou primárias (pesquisa documental) ou a coleta de dados de fontes bibliográficas primárias ou secundárias (pesquisa bibliográfica). Esse tipo de pesquisa caracteriza-se por ser um estudo teórico, é considerado o passo inicial de toda a pesquisa científica, desenvolvida através de material elaborado anteriormente, constituído de livros, periódicos, artigos científicos.” (GIL, 2006).

Segundo Marconi e Lakatos (2006, p. 20) quanto ao conteúdo, classifica-se como sendo do tipo "aplicada" por utilizar desenvolvimentos teóricos para estudos empíricos sobre a realidade estudada e como o nome próprio indica, caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade. E quanto à amplitude, como "descritiva", por objetivar descobrir e observar fenômenos,

procurando descrevê-los, registrá-los, analisá-los e interpretá-los. A pesquisa descritiva pode aparecer sob diversas formas, dentre as quais o estudo de caso, na qual se insere este trabalho.

Portanto, a pesquisa descritiva em geral procura descrever fenômenos ou estabelecer relações entre variáveis. Utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados como o questionário e a observação sistemática. A forma mais comum de apresentação é o *levantamento*, em geral realizado mediante questionário e que oferece uma descrição da situação no momento da pesquisa. (DENCKER; BUENO, 2003, p. 124).

Pode-se dizer que ela está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. A pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno, mas não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. O formato básico de trabalho é o levantamento (*survey*). O estudo utilizado foi a pesquisa transversal (coleta de informações somente uma vez no tempo). As pesquisas descritivas compreendem alguns métodos de coleta de dados, como entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pelo correio, questionários pessoais e observação. No caso em questão, foi aplicado formulário pessoal com o objetivo único de facilitar a entrevista e observação do local.

Então, como já citado, este trabalho empregou a metodologia de estudos exploratórios e descritivos, apresentando a descrição dos fenômenos observados e orientando-se na coleta dos dados secundários e primários.

Os dados coletados são de dois tipos: primários e secundários. Os dados primários são aqueles obtidos a partir de informações das próprias organizações estudadas, são dados originais, ao passo que os dados secundários provêm de outras fontes, oriundos de outros estudos. São fontes de dados secundários: bibliografia sobre o assunto e áreas referenciadas, a internet, banco de dados, pesquisas científicas, cadastros, jornais, revistas, entre muitas outras fontes..

Nesta pesquisa, os dados primários foram coletados mediante a realização de entrevista estruturada com membros da alta gerência do *resort*, isto é, com base num roteiro previamente estabelecido (formulário), com perguntas abertas e fechadas. Sendo que os dados secundários são provenientes de relatórios, dados já estruturados e organizados pelo *resort*, pesquisa bibliográfica que buscou elencar todos os possíveis autores, nacionais e estrangeiros, bem como artigos científicos, dissertações e teses.

Quanto à abordagem, esse trabalho caracteriza-se por ser uma pesquisa qualitativa, onde as informações obtidas não são quantificáveis e os dados são interpretados mediante uma concepção teórica. Quanto a forma de abordagem, essa pesquisa classifica-se como um estudo de caso.

Gil (2006) entende que o estudo de caso "é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados".

Segundo Yin (2001, p. 17) "o estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais. É a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real."

Também relata Dencker e Bueno (2003, p. 127) que o estudo de caso pode envolver exame de registros, observação de ocorrência de fatos, entrevistas estruturadas e não-estruturadas ou qualquer outra técnica de pesquisa. O objeto do estudo de caso, por sua vez, pode ser um indivíduo, um grupo, uma organização, um conjunto de organizações ou até mesmo uma situação. Pode incluir tanto estudo de caso único quanto de casos múltiplos. Destacam ainda que o turismo não é uma ciência social entendida como corpo e doutrina metodicamente ordenado, constitui uma disciplina em desenvolvimento que emprega métodos e conceitos da maioria das ciências sociais já consolidadas.

Portanto, esta pesquisa objetivou captar o comportamento estratégico de um determinado *resort* perante as modificações e anseios ambientais e sociais.

Em resumo, esta pesquisa científica fundamentada como *estudo de caso* é do tipo exploratória (tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão), pesquisa qualitativa (metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema com abordagem direta), com método de levantamento (um formulário semi-estruturado com questões abertas, fechadas e de múltipla escolha, em uma ordem pré-determinada, apresentado a um destinatário que objetiva provocar informações específicas dos entrevistados com coleta semi-estruturada de dados), de dados secundários (dados coletados para uma finalidade diversa do problema em pauta – com dados internos e dados externos) e dados primários (dados coletados ou produzidos pelo pesquisador especificamente para resolver o problema da pesquisa). (MALHOTRA, 2001).

O Município de Foz do Iguaçu foi escolhido por abranger um significativo parque hoteleiro e estar inserido no Estado que a pesquisadora reside. Houve um levantamento de todos os empreendimentos hoteleiros em Foz do Iguaçu que tinham em sua nomenclatura (nome fantasia) a palavra resort e que constavam concomitantemente na listagem da Secretaria Municipal de Turismo de Foz do Iguaçu e na lista dos 24 empreendimentos hoteleiros cadastrados e conveniados a ABIH – Associação Brasileira da Indústria Hoteleira/Seccional Foz do Iguaçu, e que no ano de 2006 somavam 6 empreendimentos. Escolheu-se pesquisar a categoria hoteleira de *resort* por tratar-se de um empreendimento que ocupa uma grande área, que geralmente tem em sua propriedade uma extensão de área verde e que está inserido em áreas que demandam uma preocupação ambiental maior e que possuem um número maior de colaboradores.

Delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação. A pesquisa pode ser limitada em relação: a) *ao assunto* – selecionando um tópico, a fim de impedir que se torne ou muito extenso ou muito complexo; b) *à extensão* – porque nem sempre se pode abranger todo o âmbito no qual o fato se desenrola; c) *a uma série de fatores* – meios humanos,

econômicos e de exigüidade de prazo – que podem restringir o seu campo de ação. (MARCONI; LAKATOS, 2006, p. 29)

Durante os meses de março a junho de 2006, houve contatos telefônicos e o envio de *e-mails* aos 6 *resorts* de Foz do Iguaçu, solicitando autorização para a visita e levantamento de dados para a pesquisa científica. Apenas 3 deles responderam aos contatos telefônicos e *e-mails* e permitiram a visita *in loco*. Durante três dias a pesquisadora teve acesso ao ambiente dos três *resorts*. No primeiro dia realizou visita no *resort* que será analisado como estudo de caso nesta pesquisa e durante a entrevista houve a aplicação de um formulário extenso com 322 perguntas (APÊNDICE A). O motivo que provocou a elaboração de um extenso formulário para a entrevista era para aproveitar a oportunidade e conhecer em detalhes todos os aspectos do *resort* visitado, porém houve um certo receio da receptividade desse formulário e a opção era de que caso a pessoa entrevistada manifestasse desconforto com o tamanho do formulário, a pesquisadora escolheria apenas as perguntas mais direcionadas ao assunto. Já nas segunda e terceira visitas a pesquisadora reduziu o formulário para 118 perguntas (APÊNDICE B), pois houve a constatação de que várias perguntas seriam desnecessárias para a análise do tema proposto. Porém, posteriormente optou-se apenas por um dos 3 *resorts* e essa escolha fundamentou-se basicamente no critério do número de ações e certificações que estão sendo realizadas no *resort* selecionado. Verificou-se que os outros 2 *resorts* ainda estão estruturando-se para implantar ações de gestão ambiental e responsabilidade social e que apenas o *resort* selecionado está cumprindo integralmente com todas as ações. A seleção desse *resort* para participar da pesquisa científica a caracteriza como um estudo de caso.

Segundo Gil (2006, p. 129) “os estudos de caso podem ser constituídos de um único caso quanto de múltiplos casos. Quando há a definição de pesquisar uma unidade-caso, há que se lembrar que a unidade-caso refere-se a um indivíduo num contexto definido.”

Assim, os dados apresentados foram coletados, no mês de julho de 2006, através de uma visita, com duração de três dias, ao Município de Foz do Iguaçu com o objetivo de realizar o levantamento e coleta de informações com a realização de

uma entrevista durante uma visita agendada e observação *in loco*. Sendo que no *resort* que compreende este estudo de caso, houve a recepção da pesquisadora por funcionários da alta gerência (gerente geral e assistente operacional e membro integrante do Comitê de Gestão) que tinham real competência para informar os dados solicitados na entrevista. Ocorreu ainda uma adição de novos dados através de contatos telefônicos nos meses de abril e maio de 2007 com a assistente operacional e membro integrante do Comitê de Gestão e envio via *e-mail* pelo hotel de alguns relatórios sócio-ambientais de 2006 e informações adicionais.

A entrevista é uma comunicação verbal entre duas ou mais pessoas, com um grau de estruturação previamente definido, cuja finalidade é a obtenção de informações de pesquisa. A entrevista tem uma relação assimétrica, já que as relações pessoais do pesquisador e do entrevistado são um processo bidirecional ou de influência mútua entre as pessoas. As perguntas são feitas oralmente e as respostas registradas pelo pesquisador. As entrevistas podem ser: a) estruturadas – com perguntas determinadas ou; b) semi-estruturadas – permite maior liberdade do pesquisador. (DENCKER; BUENO, 2003, p. 137 e 138).

O *resort* pesquisado colaborou ativamente, informando todas as ações presentes e futuras sobre gestão ambiental e responsabilidade social do empreendimento, fornecendo dados secundários e facilitando a busca de dados primários. Ficou nítida a preocupação com a imagem externa e interna que possa deter nesses dois aspectos e uma preocupação singular no aspecto de manter ações que visem a real preservação ambiental do planeta e com seu papel social naquela localidade.

Após a coleta dos dados, realizada de acordo com os procedimentos indicados anteriormente, eles foram analisados e interpretados e passaram a ser selecionados, organizados e tabulados levando-se em consideração todos os modelos e sistemas de classificação de gestão ambiental e responsabilidade social pesquisados, principalmente os modelos da série ISO 14000, SA 8000, indicadores Hopkins e do Instituto Ethos. Foi realizado um exame minucioso dos dados e submetidos a uma verificação crítica, a fim de detectar seu grau de relevância e ordem de exposição. Após essa análise, os dados passaram a ser ordenados, verificando sua apresentação, sejam em forma de tabelas, quadros, fotos, figuras, gráficos, textos, etc. Para a exposição dos dados coletados em tabelas e gráficos,

verificou-se a melhor maneira de sua apresentação e que possibilitasse maior facilidade na leitura dos dados expostos. A disposição das informações nessa técnica faz parte de um processo de análise estatística, que permite sintetizar os dados de observação conseguidos pelas diferentes categorias e representá-los graficamente. A etapa de análise e interpretação dos dados implica em evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e suas interferências no meio.

Segundo Dencker e Bueno (2003, p. 159) após a coleta de dados o pesquisador deve concentrar sua atenção na análise e na interpretação das informações coletadas. O objetivo da análise é reunir as observações de maneira coerente e organizada, de forma que seja possível responder ao problema da pesquisa. A interpretação busca dar um sentido mais amplo aos dados coletados, fazendo a ponte entre eles e o conhecimento existente. Todo o processo de pesquisa desenvolvido foi orientado para esse objetivo.

Nesta pesquisa científica, a análise e interpretação dos resultados detectaram a necessidade de que os dados coletados fossem divulgados não somente à outros empreendimentos hoteleiros, como também a futuros profissionais da área de turismo e hotelaria, buscando disseminar essas idéias em prol da sustentabilidade da atividade turística e hoteleira, como também em defesa da sociedade e do meio ambiente.

5.2. Metodologia para a elaboração do formulário

Para a elaboração do formulário a ser aplicado durante a visita *in loco* houve a necessidade inicial de fazer uma pesquisa bibliográfica sobre hotelaria, estratégias e vantagens competitivas, gestão ambiental, responsabilidade social, sistema de gestão ambiental, modelos de certificações e hotelaria e também uma pesquisa em livros de metodologia e pesquisa científica para conhecer os mecanismos de elaboração de questões e para saber o que procurar e como alcançar essas informações.

Durante a análise desses questionários e a forma com que foram realizadas as entrevistas, passou-se a elencar todos os itens que compõem aspectos na hotelaria sobre gestão ambiental e responsabilidade social e quais setores/departamentos que poderiam estar tratando desses aspectos nos ambientes interno e externo do seu empreendimento. Também houve o levantamento de todos os itens básicos que compõem cada setor, como por exemplo: as responsabilidades e área de abrangência de cada setor,, as funções e ações de seus funcionários em cada setor, os ambientes físicos que esses funcionários têm acesso, qual o horário de trabalho, que materiais são utilizados para realização das tarefas e que resíduos (sólidos, químicos ou orgânicos) cada setor pode produzir e quais as maneiras de descarte desses resíduos, etc.

Após ordenar todos esses itens e aspectos, elaboraram-se as perguntas que compuseram o formulário, analisou-se a seqüência, o dinamismo e aplicação e a facilidade para as respostas.

Uma percepção que se deve ter ao fazer boas perguntas é compreender que a pesquisa baseia-se em perguntas e não necessariamente em respostas. Se você é do tipo de pessoa para quem uma resposta tentadora já leva a uma quantidade enorme de novas questões, e se essas questões eventualmente se juntam a algum estudo significativo sobre como e por que o mundo funciona desta maneira, é provável que você seja um bom entrevistador. (YIN, 2001).

Segundo Gil (2006) a elaboração de um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. Afirma ainda que naturalmente, não existem normas rígidas a respeito da elaboração do questionário, mas que todavia é possível, com base nas experiências dos pesquisadores, definir algumas práticas a esse respeito. Informa esse mesmo autor que as questões devem ser preferencialmente fechadas, mas devem conter alternativas que abrigue uma gama de respostas possíveis. As perguntas devem ser relacionadas ao problema proposto e que deve levar em conta as implicações da pergunta com os procedimentos de tabulação e análise dos dados.

O formulário serve para controle da observação. O pesquisador relaciona os elementos a serem observados e efetua o registro. Pode ser constituído de questões enunciadas como perguntas, de maneira organizada e sistematizada, com o objetivo de obter determinadas informações. Nas entrevistas padronizadas, as perguntas e a ordem são preestabelecidas, porém o pesquisador tem a liberdade de adequar seu conteúdo à situação ou reação do entrevistado. Nas perguntas livres, a tarefa do entrevistador é estimular o entrevistado a falar livremente, ao mesmo tempo que deve procurar anotar de forma literal as respostas dadas pelo entrevistado. (DENCKER; BUENO, 2003, p. 141).

Sendo assim, buscaram-se informações sobre as certificações de gestão ambiental e responsabilidade social aplicadas em hotéis no Brasil, onde após análise constatou-se a importância de destacar na pesquisa os aspectos da certificação de gestão ambiental ISO 14001 e da certificação de responsabilidade social SA 8000, bem como as características da certificação de qualidade total ISO 9000, pois a qualidade total contribui para a implementação e continuidade das demais certificações. E com a pesquisa bibliográfica já realizada e o levantamento dos questionários elaborados por outras pesquisas científicas, foi elaborado um formulário já visando que os procedimentos de análise dos resultados iriam focar a ISO 14001 e a SA 8000 e os indicadores Hopkins e do Instituto Ethos.

Gil (2006) detalha ainda que as perguntas devem possibilitar uma única interpretação, sem induzir ou sugerir respostas e devem evitar respostas defensivas, estereotipadas ou socialmente indesejáveis, que acabam por encobrir sua real percepção acerca do fato. Deve-se ainda ter a preocupação com o número de perguntas, o tempo de duração da entrevista (aplicação do formulário) e ter a preocupação de iniciar o formulário com perguntas mais simples e na seqüência finalizar com as mais complexas.

Segundo Yin (2001) “a pessoa entrevistada deve possuir conhecimentos suficientes para responder as perguntas e o entrevistador deverá ser bastante habilidoso ao registrar as respostas e ter a preocupação de registrar exatamente o que foi dito e conduzir a entrevista para que a resposta seja completa e suficiente.”

A entrevista foi realizada com dois funcionários da alta direção do *resort*, o primeiro deles foi a Sra. Karin Rossana Pan – Assistente Operacional e Membro Integrante do Comitê de Gestão (APÊNDICE C – Termo de Consentimento) e o segundo

funcionário foi o Sr. José Acir Borges – Gerente Geral do Tropical das Cataratas ECO Resort (APÊNDICE D – Termo de Consentimento).

A entrevista é especialmente indicada para o levantamento de experiências. É preciso lembrar que uma grande parte dos conhecimentos existentes não pode ser encontrada na forma escrita, pois faz parte das experiências das pessoas. O pesquisador precisa localizar as pessoas que, em função do cargo que ocupam, de sua experiência de vida e de sua situação em relação ao objeto de estudo, acumulam informações preciosas sobre o problema que se pretende investigar. (DENCKER; BUENO, 2003, p. 138).

Diante do fato de que a visita *in loco* e a entrevista seriam realizadas em um único dia, marcadas pelo próprio hotel, a pesquisadora analisou a possibilidade de incluir inúmeras perguntas e levar consigo um gravador de voz (para facilitar o registro integral das respostas). Apesar do formulário ser extenso e contar inicialmente com 322 questões, pensou-se em definir posteriormente quais questões seriam escolhidas para constar do capítulo Análise dos Resultados. Assim, como foi aplicado um extenso formulário com 322 questões iniciais, buscou-se facilitar a entrevista com o auxílio de um gravador de voz mediante autorização dos entrevistados, isto facilitou o registro fiel das respostas e uma flexibilidade maior na condução da entrevista, possibilitando inclusive a inclusão de várias perguntas que auxiliaram na complementação das respostas. Apesar do formulário ser muito extenso percebeu-se que a Sra Karin não demonstrou desconforto ou irritação pelo número de perguntas e inclusive incluiu comentários e informações adicionais, inclusive elogiando o conteúdo do formulário e manifestando satisfação com a entrevista. Durante todo o tempo da entrevista, observou-se que as informações e dados estavam documentados e organizados, dispostos em um banco de dados, em arquivos e em relatórios e que existia realmente um planejamento das ações ambientais e sociais. Todas as questões foram respondidas com amplo conhecimento e constatou-se um interesse não somente em responder integralmente todas as questões, mas em fazer com que o pesquisador visitasse toda a área do *resort* para verificação *in loco* de inúmeras ações de gestão ambiental e responsabilidade social.

Segundo Dencker e Bueno (2003, p. 139) para o desenvolvimento de uma entrevista é necessário: obter e manter a confiança do entrevistado; deixar o entrevistado à vontade; dispor-se mais a ouvir do que a falar; dar bastante tempo ao entrevistado para falar sobre o assunto; manter o controle da entrevista; apresentar primeiro as perguntas que tenham menos probabilidade de provocar recusa; evitar pergunta que implique ou sugira a própria resposta; manter-se alerta em relação aos erros constantes; registrar os dados imediatamente; e não emitir opinião.

A visita teve a duração de cerca de 5 horas, sendo dividida em 90 minutos de entrevista com aplicação do formulário estruturado (com perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha) e que durante a entrevista houve a inclusão de mais informações que eram repassadas entre uma questão e outra. No tempo restante houve a visitação de toda a área do *resort* com o acompanhamento da Sra. Karin Rossana Pan que indicou todos os detalhes das ações de gestão ambiental e responsabilidade social que o *resort* está desenvolvendo em cada setor visitado (e foram todos os setores) bem como explicações adicionais sobre as certificações que o *resort* obteve nos últimos anos e também uma parada no refeitório dos funcionários para conhecer o local e à convite, participar com eles de uma refeição (almoço). Durante toda a visita permitiu-se a coleta de imagens através de uma máquina fotográfica mecânica, inclusive indicando quais os melhores locais. Após toda essa recepção e desenvolvimento da entrevista e visita, o gerente geral do *resort* acrescentou mais algumas informações e indicou que a empresa está realmente disposta a contribuir com pesquisas científicas que objetivem a divulgação das ações de gestão ambiental e responsabilidade social como forma de incentivar outros empreendimentos a também iniciarem essas medidas que visam não somente estratégias competitivas mas uma preocupação maior com o meio ambiente de um modo geral e com o papel social de cada empresa na comunidade que está inserida. Ainda foram cedidos vários documentos escritos como relatórios das ações ambientais e sociais do hotel, histórico da rede hoteleira, ficha de avaliação dos serviços pelo hóspede, *folders* do hotel e do Parque Nacional do Iguaçu, ficha de recepção aos convidados/visitantes, panfletos sobre a Política de Gestão Ambiental e da Qualidade e da Política de Responsabilidade Social e *folders* sobre as certificações alcançadas pelo hotel e das ações ambientais e sociais.

Percebeu-se que a escolha e domínio das técnicas de pesquisa facilitaram a abordagem do tema proposto e conduziram com segurança as fases do trabalho científico.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo irá apresentar os dados primários e secundários coletados e uma análise sobre as ações de gestão ambiental e responsabilidade social presentes neste estudo de caso que podem servir de parâmetro para futuras análises e compreensão do fenômeno e também como exemplo para outros empreendimentos hoteleiros.

6.1 Análise das dimensões e elementos da gestão ambiental e responsabilidade social do estudo de caso

O Tropical das Cataratas ECO *Resort*, à época da entrevista, contava como Gerente Geral o Sr. José Acir Borges que tem formação superior em Ciências Contábeis e duas pós-graduações *lato sensu* em Administração. Também contava com a Sra. Karin Rossana Pan que tem formação superior em Hotelaria e pós-graduação *lato sensu* na mesma área.

Durante a visita percebeu-se o grau de satisfação dos colaboradores que demonstraram hospitalidade em todos os momentos em que a pesquisadora esteve presente no hotel. Em março de 2006 o *resort* informou que o funcionário mais antigo do hotel tinha 47 anos de serviço e era Chefe de Cozinha. Em abril de 2007 este funcionário aposentou-se e então o funcionário mais antigo no que se refere a tempo de serviço tem 35 anos de dedicação ao *resort* e trabalha na recepção. Uma particularidade levantada é de que esse funcionário, que trabalhava na recepção, tem fluência em 3 idiomas (italiano, inglês e espanhol e está determinado a aprender japonês). O hotel contava com vários funcionários que têm 15, 20 ou 30 anos de serviços prestados. Percebe-se com este dado de que os colaboradores permanecem por muito tempo prestando serviço ao hotel, desde que atendam as exigências de suas funções laborais e cumpram com as expectativas do *resort* e dos hóspedes. Informou-se que a média de *turn over* (rotatividade de emprego) é muito baixa, não atingindo 1,5% ao ano. Em várias pesquisas sobre o ambiente laboral

desenvolvidas pelo próprio hotel junto aos colaboradores, o índice de satisfação foi superior a 85%, ou seja, eles sentiam-se totalmente parte integrante e importante do processo.

A indústria da hospedagem tem uma das mais altas taxas de rotatividade de funcionários dos Estados Unidos. Alguns hotéis relatam uma taxa de rotatividade de funcionários de mais de 100% em um ano. A rotatividade é especialmente alta nessa indústria em virtude de métodos inadequados de recrutamento, seleção e contratação de novos funcionários; de supervisão e treinamento inadequados dos funcionários; do alto número de cargos que requerem pouca qualificação; dos baixos salários e benefícios; e da imagem de que há poucas possibilidades de crescimento. (CHON; SPARROWE, 2003, p. 149 e 150).

Quanto a infra-estrutura: as 203 UH's disponibilizavam um total de 450 leitos; o hotel possuía 8 UH's para fumantes; todas as UH's eram amplas e podiam hospedar pessoas obesas e havia uma UH preparada para pessoa portadora de necessidade especial que obedecia 100% das normas da ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas.

E referente aos programas e equipamentos que visam o gerenciamento ambiental o hotel contava com:

1. Programa de Manutenção Preventiva de instalações prediais e de equipamentos (com *software* específico)
2. Sistema de redução de consumo de energia
3. Sistema de gerenciamento de luz (sensor de presença)
4. Sistema de gerenciamento de energia elétrica (controle)
5. Sistema de gerenciamento de temperatura/ar condicionado
6. E para o futuro pretende implantar o sistema de captação da água da chuva e sistema de reaproveitamento de água.

Um dado que pode dar início a uma reflexão é de que os hóspedes nacionais tinham uma postura diferente da postura de hóspedes estrangeiros com relação à questão ambiental. Informou-se de que os hóspedes estrangeiros manifestavam com atitudes

concretas sua preocupação com o meio ambiente e colaboravam com mais dedicação aos programas de redução de consumo de energia elétrica e água.

De acordo com os relatórios sócio-ambientais fornecidos pelo hotel e dados obtidos através de uma entrevista semi-estruturada percebeu-se que, para o Tropical das Cataratas era essencial manter e preservar o Parque Nacional do Iguaçu, bem como a estrutura física do empreendimento assim como a integridade de seus colaboradores e comunidade local. Sobre a Política de Responsabilidade Social o Tropical das Cataratas *ECO Resort* comprometia-se a oferecer serviços de alta qualidade de maneira a demonstrar uma sólida ética comercial, aderência às leis locais e nacionais e absoluta consideração aos direitos humanos interpretando e respeitando os instrumentos internacionais. O hotel solicitava os mesmos padrões de seus fornecedores e não tinha ou tem pretensão de manter relacionamento comercial com qualquer empresa que não compartilhe desses valores primordiais.

O Sr. José Acir Borges, Gerente Geral do hotel informou que o Relatório Sócio-ambiental, demonstra a conscientização e o comprometimento da organização em relação a qualidade de vida dos colaboradores e da sustentabilidade do empreendimento.

Conforme relato da Sra. Karin Rossana Pan – Assistente Operacional e Membro Integrante do Comitê de Gestão do Tropical das Cataratas *ECO Resort* (2006), a implantação do modelo de gestão ambiental durou 10 meses e teve como foco a redução do uso de recursos naturais e conservação de outros recursos naturais, conservação de recursos hídricos, conservação e redução de energia elétrica, prevenção da poluição, coleta seletiva de lixo, melhoria contínua dos processos e das ações ambientais envolvendo os colaboradores, fornecedores, hóspedes, acionistas e comunidade local.

À seguir uma foto da fachada do Tropical das Cataratas *ECO Resort* à título de ilustração.



Foto 4: Fachada do Tropical das Cataratas ECO Resort (Silvia C. Goya, 2006)

A próxima foto mostra a vista em frente ao Tropical das Cataratas ECO Resort.



Foto 5: Cataratas do Iguaçu – vista em frente do Tropical das Cataratas ECO Resort (Silvia C. Goya, 2006)

Os dados coletados sobre os indicadores do corpo funcional em 2004 e 2006 são:

<i>Corpo Funcional</i>	2004	2006
Nº de colaboradores ao final do exercício	263	265
Nº de admissões durante o exercício	55	41
Nº de colaboradores terceirizados	14	12
Nº de estagiários	02	01
Nº de colaboradores acima de 45 anos	42	39
Nº de colaboradores do sexo feminino	87	88
Nº de colaboradores portadores de deficiência física	05	07
Nº de colaboradores Menor Aprendiz	07	07
% de cargos de chefias ocupados por mulheres	37%	39,02%

Quadro 2: Indicadores do corpo funcional 2004 e 2006 (Tropical das Cataratas Eco Resort, 2007)

O relatório anual do hotel registra alguns indicadores das ações sociais no exercício de 2004. As ações sociais internas que ocorreram em 2004 foram:

- Campanha de vacinação hepatite B, febre amarela e antitetânica;
- Comercialização de sucatas de metal (de pesagem por Kg), em prol dos colaboradores;
- Premiação do colaborador padrão do mês;
- Comemorações dos aniversariantes do mês, Dia Internacional da Mulher, Dia dos Pais, Dia das Mães e Dia das Crianças;
- Passagens aéreas Varig com tarifas reduzidas;
- Hospedagem em outros hotéis da Rede Tropical Hotels, gratuitamente por 1 semana em férias;
- Liberdade de Associação Sindical;
- Incentivo à visitas de familiares ao hotel;
- Cataratas News (comunicado interno);
- Lembrança de Natal para cada filho de colaborador com idade inferior a 11 anos;
- Incentivo ao recrutamento interno;

Programa de treinamento e integração.

As ações sociais externas no exercício de 2004, foram:

- “Compromisso Ambiental” – apoios a Escola Parque com aproximadamente 2.400 lanches/mês e patrocínio integral de 5.500 apostilas e apoio à pesquisa científica;
- Realização de Chá Beneficente em prol da Creche Mamãe Carolina;
- Donativos a entidades beneficentes;
- Atendimento a visitas técnicas com alunos, escolas, acadêmicos, ambientalistas e pessoas interessadas; e
- Apoio a revitalização da Avenida das Cataratas.

O Relatório de 2006 das ações de Gestão Ambiental fornecido pelo Tropical das Cataratas ECO *Resort*, através da Sra. Karin Pan informava que:

Para o sucesso do projeto e melhor avaliação do desempenho do Sistema de Gestão, foram criados vários indicadores, perfazendo mais de 80 indicadores sócio-ambientais e da qualidade, os quais são monitorados e avaliados mensalmente pelo Comitê de Gestão, destacando os indicadores de:

- Redução de consumo de água;
- Energia elétrica;
- Redução de produtos químicos;
- Tratamento da ETE – Estação de Tratamento de Efluentes;
- Tratamento dos resíduos sólidos e orgânicos;
- Número de participantes em eventos ambientais;
- Número de participantes em eventos de educação ambiental;
- Consumo de gás;
- Índice de recomendação dos clientes por questionário avaliado;
- Reclamações de clientes;
- Índice de aprovação dos clientes;
- Tempo/investimento em treinamento;
- Pesquisa de satisfação dos colaboradores;
- Percentual de alcance de remuneração paga em relação atendimento às necessidades básicas;
- Práticas disciplinares; entre outros.

Uma outra ação de gestão ambiental está a implantação e desenvolvendo da ETE - Estação de Tratamento de Efluentes sendo que se destaca como um dos pontos mais fortes do sistema de gestão que integra o programa de conservação de recursos hídricos, atraindo o interesse de pesquisadores, ambientalistas, ONG's, clientes, colaboradores, professores e estudantes desde o ensino fundamental, médio, superior e cursos *lato sensu* e *stricto sensu*, bem como a comunidade em geral. Devido o hotel estar localizado próximo às margens do Rio Iguaçu e à 28 km de distância da cidade, o efluente produzido vai direto para este rio.

Na foto à seguir há o registro do painel ilustrando a Estação de Tratamento de Efluentes.



Foto 6: Estação de Tratamento de Efluentes – ETE (Silvia C. Goya, 2006)

Na próxima foto pode-se observar uma das fases para o tratamento de efluentes da Estação de Tratamento de Efluentes – ETE.



Foto 7: Uma das fases para o tratamento de efluentes. Estação de Tratamento de Efluentes – ETE (Silvia C. Goya, 2006)

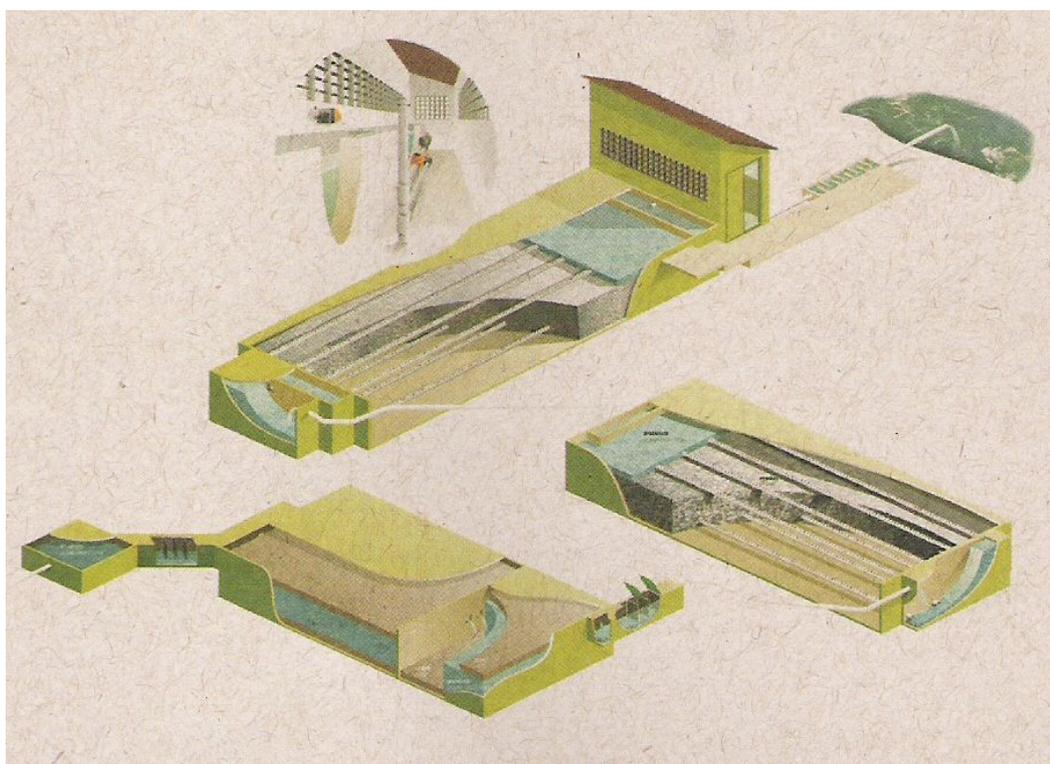


Foto 8: Estação de Tratamento de Efluentes – ETE (Imagem retirada de folder fornecido pelo Tropical das Cataratas ECO Resort, 2006)

Todo resíduo líquido do *resort* é monitorado e tratado adequadamente através da Estação de Tratamento de Efluentes que efetua o tratamento de aproximadamente

75% da água captada nos poços artesianos. Esses 75% da água captada nos poços artesianos são utilizados em vários setores, como: alimentos e bebidas, lazer, habitação e manutenção; Os demais 25% são utilizados para irrigação do jardim e limpezas das áreas do hotel. O sistema implantado tem sido um sucesso que é comprovado através de análises constantes realizadas com o efluente que vai para o rio, após passar pela ETE – Estação de Tratamento de Efluentes o rio recebe o efluente líquido tratado que atinge padrões físico-químicos e bacteriológicos compatíveis aos pré-estabelecidos na legislação ambiental brasileira. Já se confirmou que a qualidade do efluente é superior à própria água do rio. A Estação de Tratamento de Efluentes – ETE trata de 100 a 130 mil litros de água diariamente.

O correto tratamento dos resíduos sólidos e orgânicos, recebe especial atenção dentro do sistema de gestão, tais como: lâmpadas, baterias, pilhas, óleo residual de cozinha, lubrificantes, tintas, etc, os quais são devidamente tratados com a destinação final correta.

O Relatório de 2006 das ações de Gestão Ambiental informa que os clientes também têm demonstrado sua satisfação com este sistema, reconhecido em países desenvolvidos, como Alemanha, Estados Unidos, Inglaterra, Japão, Suíça, Portugal, França entre outros. Nesse relatório há a informação de que os clientes consideram que o cuidado com o meio ambiente deveria ser um objetivo de cada iniciativa turística e que os investimentos têm retorno garantido. Para o Tropical das Cataratas ECO Resort o principal objetivo dentre os 15 existentes, é *“Manter um elevado nível de sustentabilidade do empreendimento”*.

Desta maneira, o *resort* tem como um de seus principais objetivos, apoiar ações de preservação ambiental tanto quanto assegurar a aplicabilidade de suas Políticas de Gestão Ambiental e da Qualidade ISO 14001 e ISO 9001 e de Responsabilidade Social SA 8000.

Para o acompanhamento do desempenho do Sistema de Gestão, a organização estruturou-se da seguinte forma: a Alta Direção (Diretoria); o Representante da Direção (Gerente Geral da Unidade do Tropical das Cataratas); um Comitê de Gestão, composto por colaboradores, em sua maioria líderes de processos afins; um

Comitê Executivo, composto por colaboradores da unidade, no entanto com o objetivo de tratar assuntos mais pontuais e relevantes do sistema; um Comitê de Análise e Decisão, para tratar especificamente de assuntos de difícil resolução; e um Comitê de RC's, Representantes dos Colaboradores. Dentro do Comitê de Gestão, existe um Representante de Saúde e Segurança, assim como Representantes dos Colaboradores, eleitos a cada biênio pelos próprios colaboradores, os quais têm por finalidade, facilitar a comunicação entre os colaboradores e a Alta Direção.

Dentre as ações que envolvem a interface direta com os clientes, além do monitoramento dos indicadores, pode-se destacar dentro do contexto ambiental, a redução da utilização de recursos naturais e produtos químicos, onde os hóspedes podem optar por lavar ou não as suas toalhas, disponibilizando dentro do banheiro das UH's, um *display* com as seguintes informações:



Por favor compartilhe do nosso interesse pelo Meio Ambiente.

Menos de 2% da água do mundo é potável.
A intensa falta de água tem ocasionado problemas em muitas partes do mundo.
A conservação é o principal recurso para o suprimento de água.
Você pode nos ajudar a conservar a água das seguintes maneiras:

Escovando os dentes	Feche a torneira enquanto escova os dentes	5 a 10*
Fazer a barba	Abasteça a pia e feche a torneira	10 a 15*
Banho de chuveiro	Molhar, fechar a torneira, ensaboar e enxaguar	50 a 70*
Vazamentos	Por favor avise-nos imediatamente	400 a 3000*

* Água economizada (litros por dia)

Existem pequenas coisas que todos nós podemos fazer para ajudar a proteger o meio ambiente. Por exemplo, você pode contribuir usando suas toalhas mais de uma vez e, assim, reduzindo a quantidade de produtos químicos que utilizamos para lavar nosso enxoval. Se você está disposto a usar suas toalhas novamente, por favor deixe-as penduradas nos toalheiros! Caso queira trocá-las, por favor deixe-as sobre a pia.

TROPICAL
HOTELS & RESORTS
Brasil

Foto 9: *Display* informando sobre economia de água. (Tropical das Cataratas ECO Resor,t 2006)

O relatório de 2006 informa que devido o elevado nível de conscientização e sensibilização dos hóspedes em relação ao meio ambiente é significativa a participação dos mesmos no processo do Sistema de Gestão do hotel.

Outro bom exemplo do desempenho do Sistema de Gestão é o indicador de “Consumo de água por quilo de roupa processada”. No início da implantação do sistema, gastava-se em média 66 litros por quilo de roupa processada, em 2006 a média de consumo foi de 32,82 litros e até 1º semestre de 2007 apresentou uma média de 30,10 litros.

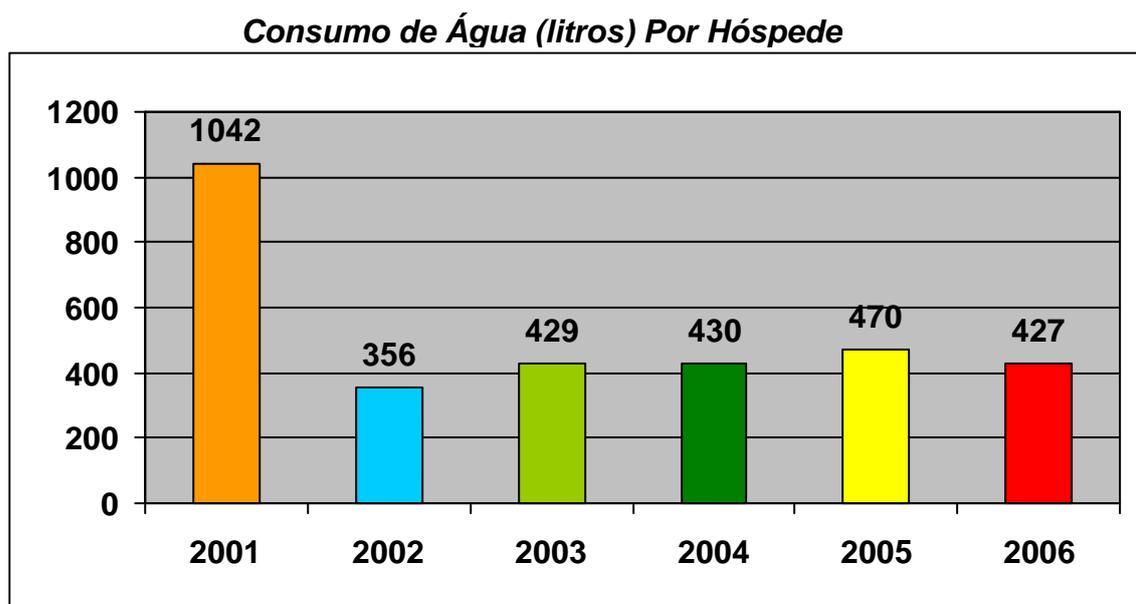


Gráfico 1: Acompanhamento anual do consumo de água (litros) por hóspede. (Tropical das Cataratas ECO Resort, 2006)

Várias ações buscaram reduzir o consumo de água desde 2002, como: reparos imediatos de vazamentos, renovação da rede hidráulica e monitoramento do consumo. Todas essas ações acarretaram em 2006 uma economia substancial de aproximadamente 55%, ou seja, de 771 litros consumidos por hóspede por dia passou para 351 litros por hóspede por dia. A economia de água no período de 2003/2002, foi proporcional a uma economia de 20 dias de consumo de toda a água necessária por ano, no empreendimento. Buscando a melhoria contínua do desempenho, em 2004/2003, continuou a redução no consumo de água, resultando uma economia proporcional a mais 10 dias de consumo no ano. Ou seja, o hotel hoje consegue uma economia de 30 dias de consumo de água.

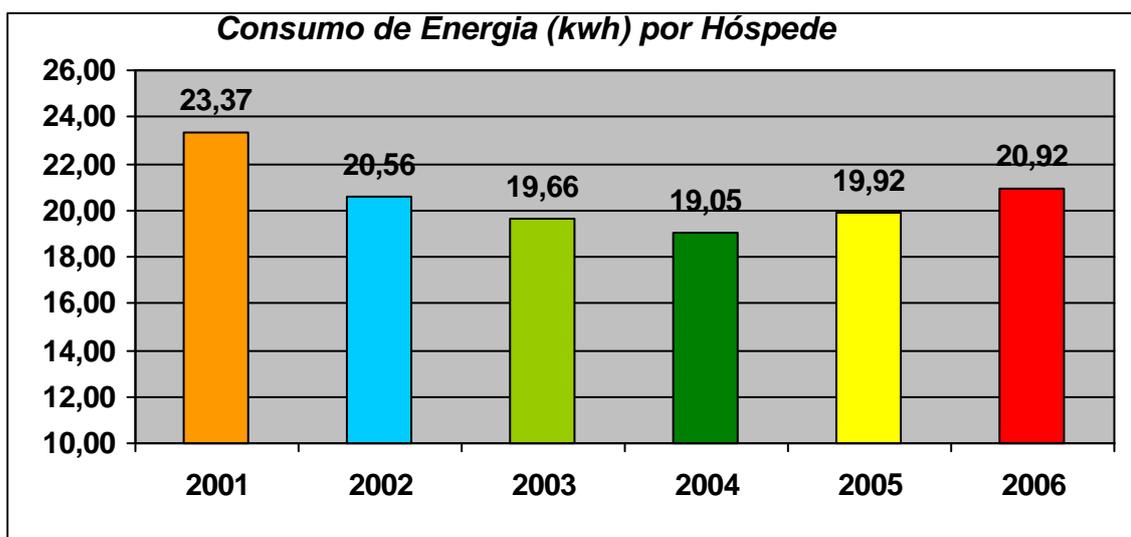


Gráfico 2: Acompanhamento anual do consumo de energia (Kwh) por hóspede. (Tropical das Cataratas ECO Resort, 2006)

As ações para redução do consumo de energia elétrica também são metas na gestão ambiental, como: uso de controlador individual de energia elétrica nos apartamentos, instalação de sensores de presença e renovação de equipamentos individuais para economia de energia nos apartamentos, substituição das lâmpadas comuns por lâmpadas econômicas, utilização de fechaduras eletrônicas em UH's conjugadas com economizadores de energia elétrica, substituição de equipamentos de climatização visando melhor eficiência e economia de energia. Com as adequações dos procedimentos e conscientização dos colaboradores e dos hóspedes, a cada 12 meses é economizado o equivalente a 01 mês de consumo de toda a energia necessária por ano, no empreendimento, tendo mantida esta média no período de 2005/2006. Ou seja, esta redução propiciou em 3 anos uma economia suficiente, com essas pequenas ações, uma economia significativa que daria para suprir a necessidade de energia elétrica do hotel por 90 dias.

Todos os fornecedores são mantidos informados a respeito do Sistema de Gestão e a importância do cumprimento dos requisitos sócio-ambientais e da qualidade. Caso algum destes não esteja atendendo ao padrão de excelência exigido, o resort procura novos fornecedores. Para isso, os fornecedores firmam um "Termo de Compromisso" sócio-ambiental e da qualidade. O desempenho dos mesmos é acompanhado "in loco" nas atividades realizadas dentro do hotel, através de

monitoramento e de visitas às respectivas empresas. Dispensa-se especial atenção para a utilização de produtos ecologicamente corretos, como no caso, o palmito pupunha e a lenha, utilizada na lareira, onde o fornecedor deve ter licença ambiental, assim como a utilização de produtos biodegradáveis. Além disso, os fornecedores não podem ter mão-de-obra infantil e devem cumprir a legislação trabalhista vigente.

Os colaboradores são envolvidos no processo de identificação de todas as atividades do hotel em que possam atuar ou àquelas que possam influenciar, levando em consideração os novos procedimentos e novas ações de planejamento, as atividades, os produtos e serviços novos ou modificados. Por meio do Comitê de Gestão, determinam os aspectos que tenham ou possam ter impactos significativos sobre o meio ambiente, documentando estas informações e mantendo-as sempre atualizadas.

Todos os aspectos listados como significantes, recebem um plano de ação, como por exemplo, sugestões dos funcionários com relação à operacionalidade em suas tarefas diárias para redução no consumo de energia elétrica e água. Experiências anteriores com órgãos ambientais como o IBAMA, foram e são importantes para a melhoria contínua do sistema. Atividades passadas tiveram que ser consideradas para estabelecer medidas corretivas no presente, como a substituição de gás refrigerante (clorofluorcarbonos – CFCS) em diversos equipamentos e também a qualificação dos prestadores de serviços nas áreas de tratamento de substâncias poluentes, pensando em um futuro melhor para todos.

O Comitê de Gestão estabeleceu, implementou e mantém procedimentos específicos para identificar e ter acesso aos requisitos legais aplicáveis e a outros requisitos subscritos pela organização, relacionados aos seus aspectos ambientais. O avanço tecnológico e o serviço de internet facilitam este monitoramento. Entre muitas leis ambientais, existe uma que referencia um tratamento especial para o Rio Iguaçu no perímetro da área do Parque Nacional do Iguaçu: recebendo inclusive uma classificação especial da legislação sanitária naquele trecho do rio na área do parque, diferente dos demais trechos do rio. Isto exige um nível maior de eficiência no sistema de tratamento de efluentes, o qual demandou um complexo e significativo

projeto. O hotel está em conformidade com a legislação exigida e aplicável ao empreendimento.

No tocante ao gerenciamento de resíduos sólidos e orgânicos, o trabalho desempenhado pelo hotel segue os seguintes princípios do gerenciamento ambiental: “PRECICLAR, EVITAR, REDUZIR, REUTILIZAR E RECICLAR”.

Segundo VIERA (2004, p. 12) “evitar desperdícios em todos os segmentos da empresa é a primeira ação de planejamento que não representa, em muitos casos, investimentos, porém os resultados sempre aparecem de imediato”.

“O desperdício no Brasil consome grande parte do Produto Interno Bruto (PIB) e, em alguns segmentos, é considerado como um grande mal da economia. Os hotéis compõem um segmento que já adota medidas de contenção, substituindo equipamentos para reduzir diversos gastos, visando a uma maior economia e como forma de enfrentar o desperdício. Todas as ações são tomadas com a preocupação de não prejudicar os serviços oferecidos”. (VIERA, 2004a, p. 11)

O hotel busca reduzir e reutilizar o lixo gerado, tais como: embalagens retornáveis, efetuando a coleta e correta destinação dos resíduos, como: papel, papelão, plástico, alumínio, latas e vidros. Diversas ações são feitas no sentido de procurar adquirir material/produtos que tenham pouca embalagem e/ou embalagens recicláveis, reutilizar material, como papel, reduzir o maior número de resíduos, por exemplo, através do uso de garrafas de vidro retornáveis, para evitar o uso de recurso natural, trocando o tipo de produtos de limpeza e procedimentos que usavam muita água, e finalmente, reciclando ou descontaminando os resíduos, tratando cada tipo de resíduo, dando a sua destinação final correta. Há ainda uma área onde está depositado separadamente lixo reciclável que será enviado à empresa/indústria que produziu aquele material, como por exemplo: cartuchos de impressora, lâmpadas fluorescentes e normais, baterias de celular e pilhas. Foi relatado durante a entrevista que no mês de março de 2006 foi enviado por correio à fábrica, através de sedex – postagem rápida, 1.547 lâmpadas fluorescentes já queimadas (programa de descontaminação do meio ambiente) e que correspondiam ao período de seis meses, e que esta postagem custou em torno de R\$ 2.000,00

(dois mil reais). A Sra Karin Pan informou que este valor é alto mas que esse tipo de ação ambiental agrada hóspedes, colaboradores, fornecedores, acionistas e comunidade local e que isso justifica essa ação. Para garantir que não haja desequilíbrio do ecossistema do Parque Nacional do Iguaçu, evita o uso de produtos aerossóis. Também não utiliza equipamentos de refrigeração e climatização que fazem o uso de gases à base de CFC (clorofluorcarbono), que está comprovado que é prejudicial ao meio ambiente e à camada de ozônio.

O programa de reciclagem inclui a coleta seletiva do lixo nas áreas sociais e jardins, a coleta do lixo dos apartamentos separados por tipo, a separação do lixo nas áreas de serviços. A coleta do lixo reciclável é realizada por uma empresa credenciada junto à Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu, a qual está preparada para o correto tratamento e destino final (possui licença de operação).

Ainda segundo o Relatório de 2006 do Tropical das Cataratas ECO *Resort* sobre as ações ambientais, todos os materiais recicláveis que são coletados têm uma destinação correta através de parceiros regionais que enviam diretamente cada tipo de material para a indústria adequada para ser reutilizado como material novo. Os bons resultados que foram alcançados em 2006 incluem a destinação e o tratamento correto de 3.897 quilos de lixo reciclável por mês (526 gramas por hóspede por dia).

Buscando a eficácia do gerenciamento dos resíduos, foi construída no hotel uma “*Central de Triagem de Resíduos*”, que é um centro de triagem de lixo como plásticos, alumínio, vidros e metais, um depósito para papel e papelão e um depósito de garrafas retornáveis. Separando corretamente os resíduos recicláveis e orgânicos. Para acondicionar os resíduos orgânicos, foi construída uma câmara fria, monitorada diariamente que controla a temperatura de conservação desses resíduos. Há o envolvimento de todos os colaboradores. Também existem lixeiras específicas dispostas em pontos estratégicos das áreas administrativas, sociais e operacionais. O Tropical das Cataratas ECO *Resort* faz o controle de pesagem e contagem de todos os tipos de resíduos gerados em todos os processos do empreendimento e mantém o registro de comprovação da destinação final correta e descarte de cada resíduo.

Um dos fatores de preocupação da gerência dos hotéis é a grande quantidade de lixo que um hotel de médio porte gera diariamente. O destino correto desse lixo deve ser dado pela gerência sem ferir os aspectos legais no descarte dos diferentes tipos de lixo. [...] O grande volume de lixo é proveniente das áreas de preparo dos alimentos, que é um lixo altamente perecível e que exala odores, atrai insetos e propaga bactérias. (CÂNDIDO; VIERA, 2003, p.659)



Foto 10: lixeira de coleta seletiva mantida em um dos corredores de UH's. (Silvia C. Goya, 2006)

Todo o óleo residual proveniente das cozinhas é devidamente acondicionado em embalagens apropriadas e levado para a Central de Triagem de Resíduos, onde posteriormente é doado para a Creche Mamãe Carolina, a qual produz artesanalmente sabão caseiro, auto suficiente para o consumo da creche, sendo o excedente repassado às mães das crianças carentes atendidas pela creche.



Foto 11: Sala de armazenamento de lixo reciclável (Sílvia C. Goya, 2006)



Foto 12: Sala (câmara fria) para armazenamento de resíduo orgânico. (Sílvia C. Goya, 2006)



Foto 13: Sala de armazenamento de produtos químicos e tóxicos. (Silvia C. Goya, 2006)

Outro destaque é o tratamento do resíduo de tintas. Pioneiramente se desenvolveu um sistema para tratamento dos resíduos provenientes dos processos de pintura da infra-estrutura predial, onde as embalagens e materiais são lavados em uma estação de filtragem e decantação para garantir que não haja contaminação dos recursos hídricos por meio dos componentes químicos das tintas utilizadas. Para isso, o hotel construiu uma mini-estação de tratamento que ao final do processo, os resíduos de tinta são retirados da estação e reutilizados na confecção de massa para obras.



Foto 14: Mini-estação de tratamento de resíduos de tintas e materiais de construção. (Sílvia C. Goya, 2006)



Foto 15: Fases do tratamento de resíduos de tintas e materiais de construção. (Sílvia C. Goya, 2006)

Ainda no tratamento de resíduos, os restos vegetais provenientes da poda de grama e jardim, são destinados a uma central de compostagem, que após a sua decomposição retornam ao jardim como adubo natural.



Foto 16: área do hotel tratada com material da compostagem de folhas e lixo orgânico.
(Silvia C. Goya, 2006)



Foto 17: área do hotel tratada com material da compostagem de folhas e lixo orgânico.
(Silvia C. Goya, 2006)

A fim de reduzir os impactos ambientais e preservar o meio ambiente, o *resort* utiliza produtos químicos biodegradáveis em concentrações apropriadas para cada processo através do uso de dosadoras e automatização de seus principais equipamentos de lavanderia, cozinhas e manutenção. Essas dosadoras estão instaladas em duas salas de produtos químicos sendo que uma é destinada para a área Habitacional e a outra para a área de Alimentos & Bebidas. Desta forma os

colaboradores sabem a quantidade exata para cada operação de limpeza inclusive tendo noção da quantidade necessária para diluição do produto, contribuindo com a redução no consumo desses produtos químicos.

“A escolha do produto químico correto e a definição da quantidade exata para o processo são fundamentais para que não haja a necessidade de mais de um enxágüe. A utilização de dosagem automática de produtos, por meio de equipamentos específicos, é o processo mais indicado”. (VIERA, 2004a, p. 35)



Foto 18: Sala para dosagem de produtos químicos para a área de hospedagem (Silvia C. Goya, 2006)



Foto 19: Sala para dosagem de produtos químicos - área de alimentos e bebidas.
(Silvia C. Goya, 2006)

As áreas que utilizam produtos químicos diretamente nos setores dispõem de uma bacia de contenção para evitar o vazamento dos produtos químicos na natureza, bem como, dispõem das fichas técnicas e de segurança de cada produto utilizado.

O hotel realiza constantes treinamentos e ações voltadas à Educação Ambiental entre os seus colaboradores, clientes e comunidade. O hotel tem parceria com o IBAMA, desenvolvendo atividades com sua Escola Parque, que é uma escola de educação ambiental localizada dentro do Parque Nacional do Iguaçu. Durante todas as atividades da escola, o hotel fornece lanche e suco às crianças e professores, perfazendo um total aproximado de 2.400 lanches/mês, assim como fornece refeições, em forma de patrocínio, em eventos ambientais. O hotel patrocinou integralmente 5.500 apostilas para uso dos alunos Escola Parque e como apoio à Pesquisa Científica.

Buscando a melhoria contínua do Sistema de Gestão, o Tropical das Cataratas ECO Resort patrocinou o Documentário “*Expedição Floriano*”, com o objetivo de conciliar atividades de pesquisa e proteção ambiental no Parque Nacional do Iguaçu. A equipe da expedição foi formada por biólogos, policiais florestais, pesquisadores e equipe de apoio. O documentário produzido pelo cineasta Beto Sporkens, de Curitiba, explora a região do Rio Floriano cuja nascente fica no município de Céu

Azul, desembocando no Rio Iguaçu. Os pesquisadores obtiveram um diagnóstico ambiental da região do referido rio, e descobriram muitas espécies vegetais ainda desconhecidas, além de constatarem que algumas espécies, antes encontradas, já estão em extinção. Este Documentário foi lançado oficialmente no dia 3 de outubro de 2005, na comemoração dos 47 anos do *resort*, o qual tem sido apresentado em Universidades e diversas outras instituições de ensino. Este documentário foi também apresentado em eventos na Espanha e Portugal.

Visando a melhoria contínua do sistema de gestão, o hotel organizou a equipe de Lazer & Entretenimento, que dentre as atividades prestadas, pode-se evidenciar as caminhadas ecológicas e apresentação ecológica sobre a fauna e flora do Parque Nacional do Iguaçu, nos idiomas: português, inglês e espanhol.

O Tropical das Cataratas ECO *Resort* comemora o Dia Mundial do Meio Ambiente onde apresenta programação especial de uma semana com palestras internas e externas, envolvendo a atenção e conscientização de hóspedes, fornecedores, colaboradores e comunidade em geral.

O hotel estabeleceu, implementou e mantém objetivos e metas sócio-ambientais e da qualidade documentados, nas funções e níveis relevantes na organização através do Programa de Gestão Sócio-Ambiental e da Qualidade, denominado PGSAQ, o qual está estruturado em 15 Objetivos:

Objetivo 1 – Manter um elevado nível de sustentabilidade do empreendimento;

Objetivo 2 – Manter um elevado nível de satisfação dos clientes;

Objetivo 3 – Manter a conservação da infra-estrutura do hotel;

Objetivo 4 – Manter um elevado nível de atendimento na área de Recepção hotel;

Objetivo 5 – Manter a eficácia do atendimento das áreas que compõem o Setor de Governança;

Objetivo 6 – Melhorar a produtividade por colaborador, atendendo aos padrões da hotelaria e as leis aplicáveis;

Objetivo 7 - Manter elevada a satisfação por colaborador;

Objetivo 8 – Manter um elevado nível de satisfação na programação de Lazer & Entretenimento;

Objetivo 9 – Tratamento seletivo de resíduos;

Objetivo 10 – Otimização de recursos hídricos;

Objetivo 11 – Otimização de energia elétrica;

Objetivo 12 – Conservação de outros recursos naturais;

Objetivo 13 – Proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável;

Objetivo 14 – Assegurar que a remuneração paga seja suficiente para atender às necessidades básicas dos colaboradores; e

Objetivo 15 - Não apoiar e envolver-se na utilização de práticas disciplinares abusivas e ou qualquer tipo de discriminação.

Para cada objetivo, foram criados vários indicadores, totalizando mais de 80 indicadores mensalmente monitorados, através de reuniões mensais de avaliação do MISAQ – Monitoramento dos Indicadores Sócio-ambiental e da Qualidade, os quais dividem-se em duas partes: os indicadores onde a empresa pode interferir e/ou influenciar e os indicadores de acompanhamento em que a empresa não tem ação direta.

Durante as reuniões do Comitê de Gestão, são evidenciadas algumas necessidades/oportunidades de melhoria, as quais são incluídas no PGSAQ – Programa de Gestão Sócio-ambiental e da Qualidade, para o acompanhamento dos envolvidos, assim como pesquisas, projetos e a aprovação de recursos.

Cada setor elaborou os procedimentos pertinentes às atividades realizadas, denominados de PO's – Procedimentos Operacionais, para padronizar os serviços prestados e garantir a eficácia do atendimento prestado aos hóspedes. O hotel tem a convicção de que os colaboradores são parte fundamental no processo do Sistema de Gestão. Para isso, são constantemente conscientizados, orientados, treinados e capacitados para elevar o padrão do hotel, atender as expectativas dos clientes, preservando o bem estar social e o meio ambiente.

Trata-se de um documento do Sistema de Gestão que conta ainda com o Programa de Atividades que é um documento onde consta toda a programação

mensal/trimestral/semestral e anual das atividades, tais como: reuniões, reuniões de Análise Crítica, auditorias internas e externas, CIPA, SIPAT, LTCAT, PCMSO, Programa de Avaliação do MISAQ – Monitoramento dos Indicadores, Avaliação dos QS's – Questionários de Serviços e APC's - Abordagem de Percepção dos Clientes, entre outros.

Todas as sugestões, reclamações e elogios dos clientes são registrados nos QS's – Questionários de Serviços e através dos APC's – Abordagem de Percepção dos Clientes, e compilados diariamente pela Gerência Geral, para poder tomar as ações necessárias junto aos setores e, mensalmente realiza-se uma reunião com o Comitê de Gestão, para avaliar as questões que ficaram pendentes, que requer maior atenção dos envolvidos, bem como o acompanhamento dos planos de ação correspondentes.

As atividades de lazer são monitoradas e avaliadas pelos clientes, as quais são registradas e avaliadas pelo Comitê de Gestão e quando necessárias algumas oportunidades de melhoria são incluídas ao PGSAQ.

As reuniões do Comitê de Gestão são registradas em ata e incluídas no sistema de gestão via *intranet*, para o acesso de todos os colaboradores.

As auditorias externas são realizadas anualmente pela empresa DQS - associação alemã para manutenção da certificação de Sistema de Gestão. Em 2004 e 2005, na implantação e certificação do Sistema de Gestão de Responsabilidade Social, as auditorias externas foram realizadas semestralmente. À partir do ano de 2006 são realizadas anualmente, integrando-se às demais auditorias, em função da integração do sistema de gestão.

As auditorias internas são realizadas semestralmente, pelos membros do Comitê de Gestão e outros colaboradores (auditoria de acompanhamento) que tenham sido capacitados/treinados nas normas ISO 14001:2004, ISO 9001:2000 e SA 8000:2001.

As reuniões de Análise Crítica pela Alta Direção (RACA) são realizadas semestralmente pelo Comitê de Gestão. São consideradas todas as entradas e saídas dos requisitos das normas correspondentes. Também as pendências das análises anteriores, das atuais, das Não Conformidades apontadas nas auditorias externas e internas, o acompanhamento das SAC's – Solicitações de Ações Corretivas e as SAP's – Solicitações de Ações Preventivas, consideração das partes interessadas, aprovação de recursos, reavaliação das Políticas, desempenho dos fornecedores, relatórios de emergência, mudanças que possam afetar o sistema, atendimento aos requisitos legais, ações de responsabilidade social, pesquisa de clima dos colaboradores, o PEG - Planejamento Estratégico, entre outros. O conteúdo é repassado aos colaboradores pelos seus líderes através de treinamento.

Não conformidades e Oportunidades de Melhoria – Todas as Não conformidades apontadas, quer sejam em auditorias externas, internas e/ou na operação diária, são evidenciadas e tratadas pelos respectivos responsáveis através do *software* do Sistema de Gestão. Para cada Não conformidade é aberta uma SAC – *Solicitação de Ação Corretiva* e para cada oportunidade de melhoria é aberta uma SAP – *Solicitação de Ação Preventiva*. A pró-atividade é obter o maior número de ações preventivas possíveis.

As reclamações dos hóspedes são identificadas, avaliadas e tratadas, o que possibilita o hotel responder as reclamações dentro de um prazo de 72 horas.

O sistema de Gestão dispõe de um *software* complexo e avançado que possibilita de forma eficaz a realização de treinamentos e os seus registros eletrônicos, detendo a pronta identificação e rastreabilidade dos treinamentos realizados, assim como a eficácia dos mesmos. Em adição foi criado o indicador – *Tempo/investimento em treinamento*.

Para cada novo colaborador foi desenvolvido um guia de Iniciação ao Trabalho, composto pelos principais documentos (regulamento interno, histórico do hotel, Políticas do Sistema de Gestão etc), o qual é entregue no momento da admissão. Em seguida, o novo colaborador passa por um *Programa de Integração*, iniciando pelo setor de RH – Recursos Humanos, Gerência Geral, Sistema de Gestão e

demais áreas do hotel, onde o colaborador tem a oportunidade de conhecer os colegas de trabalho, as atribuições de cada um, a interface que a sua função exerce em relação ao demais setores e outros colaboradores, a importância do resultado final da equipe e o que é realmente o Sistema de Gestão na prática. Ao final da integração, o novo colaborador estará apto para ir ao seu setor, onde o seu Líder identificará dentro da equipe um “*anjo*”, o qual dará suporte, informações e orientações ao novo colaborador, para que este se sinta integrado e seguro de suas ações.

O hotel dispõe de uma Assessoria Comercial Corporativa e um local para apresentar aos hóspedes e outras pessoas interessadas, o desempenho do Sistema de Gestão e a melhoria contínua, bem como todas as informações relevantes sobre a organização. Um dos veículos de comunicação corporativa é o *Tropical News*, informativo entre as bases hoteleiras e a Alta Direção.

O hotel dispõe de um *software* avançado e eficaz – *intranet* que possibilita o acesso dos colaboradores de todas as informações pertinentes ao Sistema de Gestão. Além dos computadores dos setores, a Alta Direção juntamente com o Representante da Direção e o Representante dos Colaboradores, disponibilizaram um terminal na Portaria de Serviços, para o acesso a toda comunicação do Sistema de Gestão, além de dois murais para disponibilizar algumas informações adicionais.

Há também o *Cataratas News* elaborado por um colaborador que é responsável por esse meio de comunicação interna. Este comunicado é totalmente voltado aos colaboradores. Muitos são os temas abordados, merecendo destaque para o Funcionário Padrão do Mês, Aniversariantes do Mês, Dia das Crianças, Dia Internacional da Mulher, Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia Internacional do Meio Ambiente, Dia Internacional de Combate à AIDS, Natal, *Cross Training* dos colaboradores, entre muitos outros. Hoje, é motivo de orgulho e honra para um colaborador ser tema de um *Cataratas News*.

Há também um outro mecanismo de controle que se denomina “Inspetores do Sistema de Gestão”. O objetivo é identificar colaboradores que de uma forma especial passam a inspecionar e acompanhar os processos, de maneira a garantir a

eficácia das ações junto à equipe. Cada Inspetor atua por um período de no máximo 30 dias.

Visando a melhoria contínua do Sistema de Gestão, foi criado um formulário para a avaliação dos colaboradores, onde se pode registrar suas sugestões, reclamações e elogios. Este formulário está disponível na Portaria de Serviços e, todo segundo dia útil da semana, o Comitê de Gestão reúne-se para avaliar estes registros/comunicação e junto aos envolvidos, tomar as ações necessárias. Estas ações, quando aplicáveis são incluídas no PGSAQ, monitoradas e tratadas pelos responsáveis. O resultado semanal desta avaliação com suas respectivas respostas são disponibilizados no mural da Portaria de Serviços. Os colaboradores que se identificaram, recebem carta de resposta da Gerência Geral agradecendo a participação e quando aplicável, de que forma a sugestão, reclamação e/ou elogio estão sendo tratados.

Os colaboradores ainda contam com os *RC's – Representantes dos Colaboradores*, eleitos a cada biênio pelos próprios colaboradores para tratar de assuntos entre a Alta Direção e os mesmos, assim como as relações de trabalho entre os setores e as equipes, visando à harmonia e o bem estar de todos.

A ginástica laboral foi uma das conquistas dentro do Sistema de Responsabilidade Social, aliada à questão de Saúde & Segurança. Esta atividade é realizada pela equipe de Lazer & Entretenimento. Um dos objetivos é melhorar a qualidade de vida dos colaboradores.

Há também o Programa “Portas Abertas – Visita ao Hotel” onde os colaboradores, no dia da folga, podem agendar uma visita no setor de Recursos Humanos, podendo assim trazer seus familiares, parentes e/ou amigos para conhecer o hotel, o local de trabalho e ainda estão convidados a almoçar no Restaurante Bela Vista. Com relação a este restaurante, como o próprio nome diz, o mesmo dá vista para as Cataratas do Iguaçu, um verdadeiro privilégio. O colaborador e seus convidados são recepcionados pela Chefia direta e/ou pelo Plantão Operacional nos finais de semana e feriados. Ao final da visita, encontra-se a disposição um livro de registro,

para os que queiram expressar como foi a visita e até mesmo deixar o registro da visita.

Após a implantação desta sistemática, pode-se observar o crescente interesse dos colaboradores em trazer os seus familiares para conhecer o hotel e o orgulho destes perante a família.

“O método mais importante para evitar a rotatividade talvez seja simplesmente conhecer as necessidades dos funcionários. Às vezes, os funcionários se demitem em virtude de problemas familiares ou pessoais. O conhecimento da vida e das necessidades dos funcionários permite que os gerentes ofereçam pacotes mais atrativos de benefícios e que contemplem soluções para emergências familiares”. (CHON; SPARROWE, 2003, p. 150)

Todos os meses os Líderes identificam dentre os colaboradores da equipe aquele que melhor se destacou em face aos requisitos da função e o indica para concorrer ao Funcionário Padrão do Mês. Os indicados são apresentados pelas suas chefias imediatas, destacando as características que os levaram a serem escolhidos. O ganhador do sorteio, além da satisfação pessoal e profissional, recebe uma carta da Gerência Geral parabenizando-o pelo seu trabalho, bem como um prêmio no valor de um salário mínimo e sua foto em evidência no *lobby* e na portaria de serviços. Juntamente à comemoração do Funcionário Padrão, comemora-se também os Aniversariantes do Mês; apresentação dos novos colaboradores e os colaboradores que estiverem completando ano na empresa, como por exemplo, um ano, cinco anos, 10 anos, 15 anos e assim sucessivamente.

“Em virtude de a satisfação no trabalho e a insatisfação no trabalho não se compensarem entre si, a eliminação de um fator de manutenção não conduz necessariamente à satisfação no emprego. Os fatores de motivação incluem condições do tipo reconhecimento, conquista, progresso e responsabilidade. Os fatores de manutenção incluem condições de trabalho, políticas da companhia e salários. Uma das principais conclusões de Hertzberg é que o dinheiro não era um motivador”. (TANKE, 2004, p. 237)

O Funcionário Padrão do Mês é sempre um dos temas do “*Cataratas News*”, motivo de orgulho entre os colaboradores.

Atendendo aos requisitos legais, os colaboradores do Tropical das Cataratas que trabalham nas áreas operacionais têm 32 dias de gozo de férias.

A cada período de 6 dias trabalhados, os colaboradores da área operacional tem seu descanso garantido no sétimo dia.

Diante da forte concorrência em meio à força de trabalho e do alto custo da troca de funcionários, os hotéis começaram a implementar programas para reduzir a rotatividade de funcionários. Existem muitos métodos que ajudam a fazer isso. Descrições precisas de cargos ajudam a estabelecer padrões de desempenho bem definidos, detalhando como, onde e quando as tarefas deverão ser executadas. É necessário estabelecer padrões claros de avaliação; a carga horária, as remunerações e os benefícios precisam ser bem explicados. Dar poder aos funcionários para que possam tomar decisões de rotina e mudar procedimentos, quando autorizados, resulta em maior tranquilidade na execução do trabalho. Como os benefícios são importantes para a maior parte dos funcionários, a implementação de programas de incentivo aumenta sua satisfação. Muitas empresas de hospitalidade oferecem bônus, aumentos salariais garantidos e férias pagas para os funcionários que permanecem no trabalho por períodos de tempo predeterminados. Os hotéis oferecem programas de incentivo para recompensar comportamentos desejados. (CHON; SPARROWE, 2003, p. 150)

Quando surge uma vaga/oportunidade, os Líderes procuram identificar dentre os colaboradores internos, um que atenda os requisitos necessários para a função e, só buscar externamente, após esgotar todas as avaliações internas.

A contratação de portadores de necessidades especiais atende plenamente a legislação aplicável.

O Tropical das Cataratas ECO *Resort* promove, incentiva e valoriza a prática de estágios supervisionados mantendo um Programa de estágio que visa dar oportunidade de capacitação e desenvolvimento aos acadêmicos, unindo a formação às práticas orientadas e supervisionadas de atividades inerentes à sua área. É ainda um meio de identificar potenciais “talentos” e integrá-los ao corpo

funcional. O hotel mantém um convênio com CIEE/PR – Centro de Integração Empresa Escola do Paraná, o qual recebeu o selo Empresa Socialmente Responsável, concedido pela Associação Comercial do Paraná. Esta atividade também contribui para o aprimoramento do quadro funcional através de trocas de informações acadêmicas pertinentes à aplicabilidade prática na hotelaria.

Para cada cargo/função existe uma descrição de cargos, onde constam os requisitos necessários para que um colaborador possa exercer aquela determinada função.

Com base na descrição de cargos, foi elaborado o PDC – Plano de Desenvolvimento de Competência, onde cada colaborador é periodicamente avaliado, através dos seguintes quesitos:

- Educação
- Experiência
- Habilidades Específicas
- Competência

Cada um destes requisitos tem uma pontuação de 25%, a qual é realizada da seguinte forma:

A – Atende plenamente = 100%

AP – Atende parcialmente de 50 à 75%

PA – Necessita de uma ação, ou = 50%

Para os que requerem uma ação direta, o acompanhamento é feito pela Chefia direta com suas respectivas ações.

O Relatório Sócio-Ambiental – Exercício 2006 fornecido pelo hotel relata que:

O hotel tem zelado pelo cumprimento das normas e condições da certificação de Gestão Ambiental, mas também está atento às condições de trabalho e qualidade de vida de seus colaboradores. Algumas prerrogativas da certificação de responsabilidade social e gestão ambiental presentes em 2006 no Tropical das Cataratas ECO Resort e ações realizadas neste período são:

1. *Patrocínios e apoios ao IBAMA*, através de uma parceria são: doação de aproximadamente 12.000 lanches para servir durante as aulas de educação ambiental ministradas na Escola Parque; apoio à pesquisa científica (fauna e flora do Parque Nacional do Iguaçu), cedendo acomodação e refeições com capacidade para 8 pesquisadores, durante todo o ano de 2006; patrocínio de almoço para os participantes da “IV Mostra e IV Seminário de Educação Ambiental”.
2. *Trabalho Infantil* – somente emprega trabalhadores que atinjam ou excedam os requisitos de idade mínima, ou, caso sejam encontrados trabalhadores abaixo da idade mínima, fornece-lhes meios para a recuperação e educação.
3. *Práticas disciplinares* – proíbe as punições corporais, abusos ou ameaças.
4. *Liberdade de Associação e Negociação Coletiva* – respeita os direitos dos trabalhadores de se sindicalizarem e negociarem coletivamente os seus direitos de livre associação.
5. *Trabalho forçado* – proíbe o uso de prisão, condenação, trabalho forçado ou obrigatório.
6. *Remuneração* – oferece remuneração que observa os padrões salariais, atendendo às necessidades básicas e renda variáveis.
7. *Discriminação* – promove uma atmosfera de liberdade sem discriminação.
8. *Saúde e Segurança* – oferece um ambiente de trabalho seguro e saudável, com enfoque no treinamento, conscientização e prevenção de acidentes.
9. *Jornadas de trabalho* – atende as leis aplicáveis a respeito da jornada de trabalho que não excederá semanalmente a 44 horas, além de um máximo de 10 horas extras, com um dia de folga mínimo a cada sete dias.
10. *Sistema de Gestão* – implementa um sistema de gestão que assegura a observância e melhorias contínuas do desempenho da empresa em cumprimento a SA 8000.

11. *Projeto Criança Feliz* – o projeto Criança Feliz, desenvolvido pelos colaboradores do hotel, provou ser uma oficina de solidariedade. Para fazer um dia das crianças diferente, os colaboradores doaram brinquedos que já não traziam mais tanto fascínio aos seus filhos. Entre esses brinquedos, muitos estavam quebrados, rasgados, precisando de restauração. Foi montada então a oficina do brinquedo, onde os próprios colaboradores se encarregaram dos consertos, da lavagem geral, da fabricação das peças faltantes de roupas entre outras atividades. Foram arrecadadas 450 peças entre carrinhos, bonecas, bichinhos de pelúcia, eletrônicos, jogos e muitos outros brinquedos. Muitos colaboradores sem filhos fizeram questão de adquirir peças novas e as trouxeram ainda embaladas para a doação. A entidade escolhida para receber a doação foi o *Lar dos Anjos*, que abriga crianças infectadas com o vírus HIV, ou cujos pais são portadores da doença.
12. *Ações Sociais Externas* – dentre as ações mais relevantes pode-se citar os eventos promovidos em prol de instituições filantrópicas como as realizadas nas creches *Mamãe Carolina* (chá beneficente com bingo para aproximadamente 300 pessoas, duas vezes ao ano) e *Nossa Senhora da Conceição*, através do Rotary; também realizam doações de roupas, cobertores, lençóis, toalhas e demais materiais inutilizados ao Provopar em apoio à comemoração Dia da Ação Social; adesão à campanha “Dia do Hoteleiro” e apoio ao “Acantonamento Ecológico”.
13. *1ª Gincana de Inverno Aqueça seu Coração* – o hotel lançou no dia 16 de maio de 2006 a 1ª Gincana de Inverno com o objetivo de arrecadar roupas, agasalhos, cobertores, calçados entre outros, que foram destinados ao Provopar – Programa do Voluntariado Paranaense. Foram arrecadadas 4.214 peças.
14. *Projeto Aquaiguaçu (continuidade)* – criado pelo IBAMA, no Parque Nacional do Iguaçu em outubro de 2004, tem por objetivo efetuar o levantamento junto às concessionárias que administram os pontos de hospedagem e visitação, as fontes poluentes, sistemas de tratamento de efluentes e monitoramento dos parâmetros pré-definidos nas legislações ambientais vigentes (CONAMA/ABNT/INMETRO/CETESB

e outros). A proposta principal deste projeto é o acompanhamento da eficiência dos sistemas de tratamento de efluentes existentes em diversos pontos do Parque Nacional do Iguaçu: Poço Preto; Macuco Safári; Restaurante Porto Canoas; Espaço Naipi; Tropical Hotel das Cataratas; Canyon Iguaçu; Centro de Visitantes; e Helisul. Bimestralmente os concessionários reúnem-se para apresentação dos resultados dos referidos monitoramentos, debate das ocorrências e os planos de ação para melhorias do projeto Aquaiguaçu.

15. *Programa Menor Aprendiz* – oportunidade para aprendizagem para jovens de 15 a 18 anos em diferentes áreas do hotel, em conformidade com a legislação. Alguns dos jovens que já passaram por este programa, hoje são colaboradores efetivos.
16. *Saúde* – visando a qualidade de vida e saúde dos colaboradores, o hotel mantém em suas dependências um ambulatório com profissionais de saúde, onde os colaboradores têm acesso em seu horário de trabalho, sempre que necessário, para medição de pressão arterial e outros atendimentos. São realizados anualmente campanhas de vacinação contra hepatite B, antitetânica, febre amarela e convênio com clínica de imunizações para desconto em outras vacinas.
17. *Programa de Incentivo de Aprendizagem de Idiomas* – o hotel disponibiliza “bolsas de idiomas” a um percentual de seu quadro funcional destinado aos colaboradores que têm interface direta com os hóspedes. Os colaboradores que têm fluência em idioma recebem uma bonificação correspondente.
18. *Apresentação Ecológica* – a equipe de lazer e entretenimento do hotel realiza semanalmente várias apresentações ecológicas onde os hóspedes recebem explicações sobre a fauna e a flora do Parque Nacional do Iguaçu e ao final tem um espaço para questionamentos e preenchimento de formulário de avaliação da apresentação e posterior “*feed back*” aos clientes.
19. *Trilha Ecológica* – dentro dos limites da área do hotel existem trilhas que são utilizadas pela equipe de lazer e entretenimento para caminhadas com os hóspedes apresentando e interpretando a fauna e a flora local. Dentre as atividades ambientais realizadas com os

hóspedes existe a preocupação de conscientizá-los sobre a importância da proteção do meio ambiente.

20. *Informações* – na área social do hotel é disponibilizado um mural específico para informações aos hóspedes sobre o Sistema de Gestão Sócio-ambiental e da Qualidade, bem como placas informativas distribuídas pelo jardim e demais áreas.



Foto 20: Placa informando sobre a Certificação de Gestão Ambiental ISO 14.001 disposta na área da trilha ecológica do Tropical das Cataratas ECO Resort (Silvia C. Goya, 2006)



Foto 21: Placas informativas sobre o cuidado com o meio ambiente dispostas nos jardins do Tropical das Cataratas ECO Resort (Sílvia C. Goya, 2006)

Segundo o Representante da Direção e Gerente Geral do Tropical das Cataratas, Sr. José Acir Borges (2006) “o Sistema de Gestão, com as três certificações tem se mostrado um grande facilitador no nosso dia a dia, com o envolvimento de todos os colaboradores e das partes interessadas no processo. Isso mostra que estamos no caminho certo e é por este que devemos seguir”.

Constatou-se que o Tropical das Cataratas ECO Resort está consciente de sua responsabilidade sócio-ambiental e tem suas políticas de gestão dentro dos padrões previstos em órgãos internacionais, nacionais e locais, fundamentada no respeito aos direitos humanos e à legislação ambiental aplicável ao empreendimento. A postura ética do hotel tornou-se respeitada pelos seus hóspedes, visitantes, colaboradores, fornecedores, acionistas e comunidade local. Percebe-se em suas ações e programas que o hotel tem como um de seus princípios básicos a promoção do bem estar dos colaboradores tanto no âmbito profissional quanto no familiar, pois a responsabilidade social busca melhorias das condições de trabalho e segurança e estende-se ao ambiente familiar de cada colaborador, proporcionando um modo de

vida digna a toda sua família. Além do respeito ao meio ambiente, existe um respeito à qualidade de vida dos colaboradores, fornecedores e comunidade em geral.

Diante da análise e dados expostos cabe ressaltar que de acordo com os indicadores de Hopkins, indicadores do Instituto Ethos e SA 8000 que versam sobre Responsabilidade Social, de acordo com os parâmetros de Qualidade Total da ISO 9000 e da ISO 14.001 que trata sobre Sistema de Gestão Ambiental, o Tropical das Cataratas *ECO Resort* apresenta ações que se completam, indicando que Qualidade Total, Responsabilidade Social e Gestão Ambiental são modelos de gestão que possuem suas interfaces comuns e que se complementam. Além de que todos os modelos de gestão, sejam eles de responsabilidade social ou gestão ambiental, apresentam indicadores muito semelhantes e que buscam alcançar um único objetivo, proporcionar qualidade de vida às pessoas, sejam elas hóspedes, colaboradores, fornecedores, acionistas, visitantes ou comunidade local.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados obtidos por meio da pesquisa junto ao Tropical das Cataratas ECO *Resort*, fundamentados pela discussão teórico-conceitual dos modelos de gestão, seja de qualidade total, de gestão ambiental e de responsabilidade social, permitem afirmar que o esforço gerencial do hotel em busca de proporcionar qualidade de vida aos seus hóspedes, fornecedores, colaboradores, visitantes e comunidade local, está alcançando resultados que confirmam a manutenção das certificações já obtidas pelo hotel como a ISO 14000, AS 8000 e ISO 9000.

O objetivo central dessa pesquisa consistiu em identificar elementos indicativos da gestão ambiental e responsabilidade social em um *resort* que evidenciasse uma visão estratégica e competitiva e desenvolver uma reflexão conceitual das transformações que têm ocorrido nas estratégias ambientais e de responsabilidade social das organizações e de seus elementos condicionantes.

Os consumidores em geral estão mais sensíveis e conscientes aos aspectos ambientais e estão se tornando cada vez mais exigentes. Essa exigência é na verdade uma força de mercado, torna-se um dos maiores desafios que os empresários enfrentarão nas próximas décadas. Eles terão que buscar implantar modelos que definam padrões administrativos baseados no desempenho e no uso criterioso de ferramentas gerenciais que permitam manter-se num mercado tão competitivo de forma harmoniosa e de acordo com a legislação ambiental e anseios sociais.

Todas essas questões estão se tornando matéria obrigatória no contexto sócio-econômico em virtude da globalização dos negócios e a internacionalização dos padrões de qualidade ambiental e responsabilidade social. Sabe-se também que muitas empresas estão implantando tais padrões com a pretensão em melhorar a sua posição e sua imagem no mercado, pretendendo destacar-se dos seus concorrentes. O comprometimento hoje exigido às empresas com a preservação ambiental obriga mudanças profundas na sua filosofia, com implicações diretas nos valores empresariais, estratégias, objetivos, produtos e programas.

Muitos fatores estão moldando o futuro do setor hoteleiro: as influências internacionais e multinacionais, a globalização, o aumento da diversidade cultural, as diferentes preferências dos consumidores, suas expectativas cada vez maiores e as mudanças constantes na área de lazer.

No caso em estudo percebeu-se que a Alta Administração teve papel fundamental para o sucesso dos modelos de gestão implantados no hotel. E que no caso específico do hotel, observou-se que as ações ambientais, de responsabilidade social e de qualidade total estão se refletindo positivamente na organização, uma vez que seus colaboradores, fornecedores, hóspedes, acionistas e comunidade local estão satisfeitos com esse sistema de gestão.

Apesar dos modelos de gestão terem provocado uma postura profissional e social de todos os envolvidos, verificou-se que antes mesmo da implantação, já ocorriam algumas ações orientadas pela administração do hotel contempladas nesses modelos.

Portanto, pode-se comprovar que as ações e programas inseridos no contexto gerencial desse empreendimento hoteleiro contribuíram significativa e positivamente para melhorar o ambiente de trabalho, para preservar o meio ambiente e atuar socialmente na comunidade local de maneira a gerar satisfação entre todos os grupos e indivíduos envolvidos.

É importante reiterar que a gestão ambiental e responsabilidade social, temas tão contemporâneos, são peças fundamentais para manter-se no mercado turístico atual, onde a demanda busca não somente qualidade do serviço, preço compatível ao produto turístico escolhido, paisagens singulares, tranquilidade e segurança, mas também empresas turísticas e hoteleiras que tenham comportamentos ecologicamente corretos e que desenvolvam ações sociais nas comunidades as quais estão inseridas. Esse é um desejo não só dos consumidores (turistas) como também da comunidade local, que “enxergam” esses empreendimentos turísticos ou hoteleiros como uma oportunidade de crescimento profissional ou social e que em muitos casos seus membros não são contemplados, mas sim excluídos de seu

próprio *habitat*. Assim verificou-se que as empresas hoteleiras têm como influenciar e contribuir para que a comunidade local possa integrar-se em suas atividades.

Em síntese, a análise dos dados coletados comprovou que é possível prestar serviços, administrando de forma que, investimentos em gestão ambiental e responsabilidade social se tornem vantagens competitivas não somente no mercado turístico e hoteleiro mas também um diferencial no ambiente de trabalho dos seus colaboradores e incentivem fornecedores e pessoas da comunidade a repensarem suas ações que possam interferir no meio sócio-ambiental.

A consecução dos objetivos pretendidos, principal e específicos foi realizada uma vez que houve a identificação dos elementos indicativos da gestão ambiental e responsabilidade social no *resort* em estudo, estabelecendo que tem alcançado uma posição privilegiada no mercado, evidenciando uma vantagem competitiva duradoura. Também houve uma reflexão conceitual sobre as estratégias sócio-ambientais das empresas e a apresentação dos indicadores dos modelos de gestão ambiental e de responsabilidade social presentes no estudo de caso.

Diante da análise dos dados obtidos, esta pesquisadora sugere, a título de contribuição, que haja uma reflexão sobre o material exposto com o intuito de oportunizar que mais hotéis possam aplicar essas ações em seu modelo de gestão e assim obter mais uma posição competitiva diante de um mercado cada vez mais exigente. Em futuros estudos, sugere-se que sejam realizadas entrevistas com hóspedes, colaboradores e fornecedores para apresentar uma outra vertente, que possibilite comprovar com profundidade a versão desses grupos quanto o sucesso das ações realizadas nesses modelos de gestão.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA HOTELEIRA – ABIH. **Dados da hotelaria nacional, gestão ambiental e responsabilidade social**. Disponível em: <http://www.abih.com.br/principal/hospedes_natureza.php> Acesso em: 04 julho 2007.

ANDRADE, Rui Otávio de; TACHIZAWA, Takeshy; CARVALHO, Ana Barreiros. **Gestão ambiental: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Makron Books, 2000.

ASHLEY, Patrícia Almeida (org.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BARBIERI, José Carlos. Empresa e Ambiente. Revista Exame, Encarte Especial, jan/2000.

_____. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES; CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI; SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Pesquisa gestão ambiental na indústria brasileira. Rio de Janeiro: BNDES, CNI e SEBRAE, 1998.

BUZELLI, Giovanni Emilio. **Manual de la industria hotelera: la gestión del hotel**. Barcelona/Espanha: Grupo Editorial CEAC, 1994.

CÂNDIDO, Índio; VIERA, Elenara Viera de. **Gestão de hotéis: técnicas, operações e serviços**. Caxias do Sul/RS: Educs, 2003.

CASASOLA, Luis. **Turismo e ambiente**. Tradutora: Waldelina Rezende. São Paulo: Roca, 2003.

CHON, Kye-Sung; SPARROWE, Raymond. **Hospitalidade: conceitos e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (Org.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DIAS, Célia Maria de Moraes. **Hospitalidade**: reflexões e perspectivas. São Paulo: Manole, 2002.

DIAS, Reinaldo. **Turismo sustentável e meio ambiente**. São Paulo: Atlas, 2003.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FARIA, Dóris Santos de; CARNEIRO, Kátia Saraiva. **Sustentabilidade ecológica no turismo**. Coleção Gastronomia, Hotelaria e Turismo. Brasília/DF: Editora UnB, 2001.

FERRETTI, Eliane Regina. **Turismo e meio ambiente**: uma abordagem integrada. São Paulo: Roca, 2002.

FONTELES, José Osmar. **Turismo e impactos socioambientais**. São Paulo: Aleph, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

GILBERT, Michael. **ISO 14001/BS 7750** – Sistema de Gerenciamento Ambiental. São Paulo: IMAM, 1995.

GO, Frank.; MONACHELLO, Mary L.; BAUM, Tom. **Human resource management in the hospitality industry**. E.U.A.: John Wiley & Sons, 1996.

GOELDNER, Charles; RITCHIE, J. R. Brent; e McINTOSH, Robert. **Turismo** – princípios, práticas e filosofias. Tradutor: Roberto Cataldo Costa. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisa**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

GONÇALVES, Luiz Cláudio. **Gestão ambiental em meios de hospedagem**. São Paulo: Aleph, 2004

GORGONIO, Antonio de Souza; NOGUEIRA, Robson de Oliveira. **Sistemas integrados de gestão**: meio ambiente, qualidade, saúde ocupacional, segurança e responsabilidade social - conceitos, definições e termos usuais. Brasília: SEBRAE, 2001.

GRAY, William; LIGUORI Salvatore. **Hoteles y moteles**: administración y funcionamiento. México: Trillas, 1995.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Harvard Business School Press. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **A virada nas empresas: on turnarounds.** Tradutor: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HESELBEIN, Francês; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard (Org.). **A organização do futuro:** como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

INSTITUTO ETHOS. Vários autores. **Responsabilidade social das empresas:** a contribuição das universidades. Volume 2. São Paulo: Editora Petrópolis, 2003.

ISMAIL, Ahmed. **Hospedagem: front office** e governança. Tradutora: Gleice Regina Guerra. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

JUCHEM, Peno Ari. **Gestão e auditoria ambiental.** Curitiba: FAE/CDE, 1995.

KARKOTLI, Gilson; ARAGÃO, Sueli Duarte. **Responsabilidade social:** uma contribuição à gestão transformadora das organizações. Petrópolis/RJ: Vozes, 2004.

KINLAW, Dennis. Tradutor: Lenke Peres Alves de Araújo. **Empresa competitiva e ecológica:** desempenho sustentado na era ambiental. São Paulo: Makron Books, 1997.

KRAEMER, Maria Elisabeth. **Gestão ambiental:** um enfoque no desenvolvimento sustentável. 2004. Disponível em: <http://www.gestaoambiental.com.br/kraemer.php>. Acesso em: 04 junho 2007.

LIMA e SILVA, P. P. **Uma luz no fim do túnel.** Revista Arché, No. 25, 25p., Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, Fev. 2000. Disponível em: <http://www.dnec.ucam.edu.br/-html/ambiente.asp> . Acesso em: 30 junho 2006.

MACEDO, Ricardo Kohn. de. **Gestão ambiental:** os instrumentos básicos para a gestão ambiental de territórios e de unidades produtivas. Rio de Janeiro/RJ: ABES: AIDIS, 1994.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Eliseu; RIBEIRO, Maisa de Souza. **A informação como instrumento de contribuição da contabilidade para a compatibilização do desenvolvimento econômico e a preservação do meio ambiente.** Revista Interamericana de Contabilidade, nº 60, p.31-40, out/dez 1995.

MAY, Tim. **Pesquisa social:** questões, métodos e processos. Tradutor: Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MELO NETO, Francisco Paulo; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial:** a administração do terceiro setor. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

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

MILL, Robert Christie. **Resorts:** administração e operação. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO - OMT (Org.). **Turismo Internacional:** uma perspectiva global. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradutora: Elizabeth Maria de Pinho Braga; Revisão Técnica: Jorge A. Garcia Gómez. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Tradutora: Elizabeth Maria de Pinho Braga. Revisão Técnica: Jorge A. Garcia Gómez. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUEZADA, Raymundo; PIERRE, Carla. **Gestão ambiental empresarial:** 1º, 2º, 3º e 4º módulos. SEBRAE/RJ, Cidade Universitária, UFRJ, Rio de Janeiro, nov. 1998.

REJOWSKI, Mirian. **Turismo e pesquisa científica.** 3. ed. Coleção Turismo. Campinas/SP: Papyrus, 1996.

REIS, Luis Filipe Sanches de Souza Dias; QUEIROZ, Sandra Mara Pereira de. **Gestão ambiental em pequenas e médias empresas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

RICCI, Renato. **Hotel gestão competitiva no século XXI:** ferramentas práticas de gerenciamento aplicadas a hotelaria. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

RUSCHMANN, Doris van de Meene. **Marketing turístico**: um enfoque promocional. 8. ed. Campinas/SP: Papyrus, 1996.

_____. **Turismo no Brasil**: análise e tendências. São Paulo: Manole, 2002.

_____. **Turismo e planejamento sustentável**: a proteção do meio ambiente. 12. ed. Campinas/SP: Papyrus, 2005.

SILVA, Olmiro Ferreira da. **Direito Ambiental e ecologia**: aspectos filosóficos e contemporâneos. São Paulo: Manole, 2003.

SOUZA, Maria Cecília de (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 23. ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e o novo ambiente empresarial**. Revista Brasileira de Administração (RBA), ano XI, n. 32, p. 38-48, mar. 2001.

_____. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2002a.

_____. **Gestão ambiental**: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002b.

TANKE, Mary. **Administração de recursos humanos em hospitalidade**. Tradutor: Roberto Galman. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

THEOBALD, William. (Org.). **Turismo global**. Tradutores: Anna Maria Capovilla; Maria Cristina Guimarães Cupertino; João Ricardo Penteado. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Balanco Social**: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações. São Paulo: Atlas, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 1. ed. 14. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

TROPICAL DAS CATARATAS ECO RESORT. **Relatório do Sistema de Gestão Sócio-Ambiental e da Qualidade - ISO 14001:2004; ISO 9001:2000 e SA 8000:2001**. Foz do Iguaçu: [s.n.], 2006.

VARADARAJAN, P. Rajan. **Marketing's contributions to strategy: the view from a different looking glass.** In Journal of The Academy of Marketing Science. Miami, Academy of Marketing Science. V.20, 1992.

VIERA, Elenara Viera de. **Marketing Hoteleiro:** uma ferramenta indispensável. Caxias do Sul/RS: Educus, 2003.

_____. **Desperdício em hotelaria:** soluções para evitar. Caxias do Sul/RS: Educus, 2004a.

_____. **Qualidade em serviços hoteleiros:** a satisfação do cliente é função de todos. Caxias do Sul/RS: Educus, 2004b.

YIN, Robert. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. Tradutor: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WAGEN, Lynn Van der; DAVIES, Christine. **Supervisão e liderança em turismo e hotelaria.** São Paulo: Contexto, 2001.

WALKER, John. **Introdução à hospitalidade.** Tradutor: Élcio de Gusmão Verçosa Filho. Barueri/SP: Manole, 2002.

WERNKE, Rodney. **Custos ambientais:** uma abordagem teórica com ênfase na obtenção de vantagem competitiva. Revista de Contabilidade do Conselho Regional de São Paulo. São Paulo – SP: ano 5, nº 15, p. 40-49, mar. 2001.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia.** Tradutoras: Maria Lúcia G. L. Rosa; Martha Malvezzi Leal. Revisão técnica: Flávio Carvalho Vasconcelos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

APÉNDICES

APÊNDICE A - Formulário Completo Inicial

Identificação do Empreendimento

1. Nome fantasia: _____
- 2 Razão Social: _____
3. Endereço: _____
4. CEP: _____
5. Caixa Postal _____
6. Telefone: _____
7. Fax: _____
8. Toll free: 0800 _____
9. Home Page: _____
10. E-mail: _____
11. CNPJ: _____
12. Inscrição Estadual: _____
13. Ano da Constituição da empresa: _____
14. Ano de início da construção: _____
15. Ano de início das operações: _____
16. Ano da Última Reforma: _____

Filiação a entidades

17. O empreendimento é cadastrado(a) na EMBRATUR:
1 Sim 2 Não
18. O empreendimento é filiado(a) à Associação Brasileira da Indústria de Hotéis:
1 Sim 2 Não
19. O empreendimento é filiado ao Convention and Visitors Bureau
1 Sim 2 Não
20. O empreendimento é filiado(a) a sindicato patronal?
1 Sim 2 Não
21. A qual sindicato patronal o empreendimento é filiado? _____

22. Quais outras entidades/associações/instituições/órgãos o empreendimento está ligado ou é participante?

23. Tipo de propriedade

- 1 individual 2 firma ou sociedade limitada
 3 sociedade anônima 4 condomínio
 5 outras formas de propriedade _____

24. Nome do Principal Executivo: _____

25. Nível de escolaridade do principal executivo

- 1 1o grau 2 2o grau 3 superior incompleto 4 superior completo
 5 pós-graduação.

26. Formação do principal executivo (curso em que se formou) _____

27. Nome do Administrador Responsável (quando não for o principal executivo): _____

28. Nível de escolaridade do Administrador Responsável

- 1 1o grau 2 2o grau 3 superior incompleto 4 superior completo
 5 pós-graduação

29. Formação do Administrador Responsável (curso em que se formou): _____

Características do empreendimento (classificação)

30. Tipo do empreendimento:

- 1 Hotel 5 Hotel de lazer (resorts)
 2 Motel 6 Hotel fazenda
 3 Pousada ou pensão 7 SPA
 4 Aparthotel / Flat 8 Outros

31. Situação do Empreendimento

- 1 Hotel independente 2 Hotel vinculado a redes

32. (Apenas para os hotéis vinculados a redes) A que tipo de rede a que o hotel é vinculado?

- 1 associação de hotéis independentes
 2 redes de estabelecimentos próprios 3 cadeias hoteleiras

33. (Apenas para os hotéis vinculados a cadeias hoteleiras)

A qual cadeia o hotel é vinculado? _____

34. Localização:

- 1 área urbana 2 área rural

35. Tipo de construção:

- 1 vertical 2 horizontal

36. Área de terreno: _____m²

37. Situação do terreno onde o empreendimento está construído:

- 1 terreno próprio 2 terreno arrendado

38. Área construída: _____m²

39. Quais as construções na área do terreno? _____

40. Quantidade total de UHS (unidades habitacionais): _____ unidades

Quantidades de UHS (Unidades habitacionais) por tipo:

41. Nº de UHS presidenciais / reais:

42. Nº de UHS de luxo:

43. Nº de UHS padrão / standard:

44. Nº de UHS para fumantes:

45. Nº de UHS para obesos:

46. Nº de UHS adaptadas p/ portadores de necessidades especiais:

Quais necessidades? _____

Tamanhos médio das UHS em m2 , por tipo:

47. Tamanho médio das UHS presidenciais / reais: _____ m2

48. Tamanho médio das UHS de luxo: _____ m2

49. Tamanho médio das UHS padrão / standard: _____ m2

50. Tamanho médio das UHS para obesos: _____ m2

51. Tamanho médio das UHS para fumantes: _____ m2

52. Tamanho das UHS p/ portadores de necessidades especiais: _____ m2

Quantidade média de leitos por tipo de UHS

53. Nº médio de leitos por UHS presidenciais / reais: _____ leitos

54. Nº médio de leitos por UHS de luxo: _____ leitos

55. Nº médio de leitos por UHS padrão / standard: _____ leitos

56. Nº médio de leitos por UHS para obesos: _____ leitos

57. Nº médio de leitos por UHS fumantes: _____ leitos

58. Nº de leitos por UHS p/ portadores de necessidades especiais: _____ leitos

59. Há diferença de diárias para UHS destinadas à fumantes, obesos e portadores de necessidades especiais? _____

60. Porque? _____

61. Formas de Pagamento aceitas pelo empreendimento:

1 Cheque 4 Cartões de débito

2 Dinheiro 5 Cartões de crédito

3 Cheques de viagem 6 Outras formas _____

62. (Apenas para quem trabalha com cartões de crédito)

Com quais cartões de crédito trabalha?

1 American Express 4 Dinners

2 Visa 5 Outros _____

3 Redecard (credicard, mastercard)

63. Existe política de vantagens ou descontos em diárias?

1 Sim 2 Não

64. Em que situações são oferecidas vantagens ou descontos em diárias? _____

65. Possui serviços terceirizados? 1 Sim 2 Não

66. Quais? _____

67. Que serviços estão incluídos na diária?

1 café da manhã 2 meia pensão 3 pensão completa

4 outros: quais? _____

68. Quais os serviços disponíveis no hotel? _____

69. O empreendimento adota cobrança de taxa de serviço?

1 Sim 2 Não

70. Que percentual é cobrado a título de taxa de serviço? _____ %

71. O empreendimento cobra Taxa de Turismo (*Room Tax*)?

1 Sim 2 Não

72. Qual o valor da Taxa de Turismo? R\$ _____

73. Qual a entidade/instituição que recebe a Taxa de Turismo? _____

74. Qual a finalidade da Taxa de Turismo? _____

75. Quais formas de comercialização de diárias são utilizadas?

1 no balcão ou por telefone 5 operadoras

2 via internet 6 sistemas de reservas operadas

3 via central de reserva própria 7 sistemas internacionais de reserva

4 através de agências de viagens 8 outras formas _____

76. Pratica fam tour?

1 Sim 2 Não

77. Pratica workshop?

1 Sim 2 Não

78. Quais meses do ano apresentam **MAIOR** taxa de ocupação (alta temporada)?

1 janeiro 7 julho

2 fevereiro 8 agosto

3 março 9 setembro

4 abril 10 outubro

5 maio 11 novembro

6 junho 12 dezembro

13 A taxa de ocupação é sempre a mesma

79. E os meses de **MENOR** ocupação (baixa temporada) ?

1 janeiro 7 julho

2 fevereiro 8 agosto

3 março 9 setembro

4 abril 10 outubro

5 maio 11 novembro

6 junho 12 dezembro

13 A taxa de ocupação é sempre a mesma

80. Quais os dias da semana de maior ocupação?

- 1 segunda-feira 2 terça-feira 3 quarta-feira
4 quinta-feira 5 sexta-feira 6 sábado 7 domingo

81. Qual o percentual de demanda doméstica (hóspedes provenientes de outros locais do Brasil):
_____ %

82. Qual o percentual da demanda internacional (hóspedes provenientes de outros países):
_____ %

83. Os turistas nacionais são provenientes de quais estados brasileiros? _____

84. Os turistas internacionais são provenientes de quais países? _____

85. Qual o percentual de hóspedes que vem para turismo de lazer: _____ %

86. Qual o percentual de hóspedes que vem em Viagens de Negócios: _____ %

87. Qual o percentual de hóspedes que vem para turismo de Eventos: _____ %

88. Qual o percentual de hóspedes que vem para outro tipo de turismo: _____ %

Que tipo de turismo? _____

89. Que tipo de ações comerciais o empreendimento adota para captação de hóspedes/ eventos?

90. Quais dos seguintes **itens de segurança** o empreendimento dispõe?

- 1 Não dispõe de nenhum item específico de segurança
2 Cofres centrais com controle de uso (chaves, senhas)
3 Circuito interno de Tv
4 Gerador de emergência – com ou sem ligação automática
5 Rotas de fuga sinalizadas
6 Serviço de segurança com pessoal com formação adequada
7 Brigadas de incêndio / equipes de segurança
8 Programas de prevenção de acidentes
9 Coberturas contra roubos, furtos e responsabilidade civil (seguros)
10 Ambulatório/enfermaria (qual o horário de trabalho?) _____
11 Proibição e fiscalização de circulação de pessoas estranhas no interior do hotel
12 Outros _____

Manutenção e Conservação de energia

91. Como é feita a manutenção do empreendimento?

- 1 A manutenção é feita conforme a necessidade, sem um programa específico
2 Programa de Manutenção preventiva de instalações prediais e de equipamentos

92. O empreendimento possui algum dos seguintes programas / sistemas? Quais

- 1 Sistemas de redução de consumo de energia
2 Sistemas de gerenciamento de luz
3 Sistemas de gerenciamento de energia
4 Sistemas de gerenciamento de temperatura / ar condicionado
5 Sistema de captação de água da chuva
6 Sistema de reaproveitamento de água
7 Outros. Quais ? _____

93. Descreva quais são e como funcionam esses programas? _____

94. Os funcionários participam desses programas? 1 Sim 2 Não
95. De que forma os funcionários participam desses programas? _____
96. Os funcionários recebem treinamento para participação nesses programas?
1 Sim 2 Não
97. Como são os treinamentos com os funcionários? _____
98. Os hóspedes colaboram com os programas ambientais? 1 Sim 2 Não
99. Foi sentida essa colaboração dos hóspedes de que forma? Qual a postura do hóspede diante dos programas ambientais? _____
100. Houve redução de despesas depois da implantação dos programas ambientais? Qual o percentual)? _____
101. Os hóspedes nacionais e os hóspedes estrangeiros têm a mesma postura diante da gestão ambiental? 1 Sim 2 Não
102. Em caso negativo, descreva de que maneira eles se comportam diferenciadamente. _____

103. Quais os motivos que levaram o empreendimento a implantar ações de gestão ambiental?

104. O empreendimento utiliza mecanismos para avaliação e monitoramento da satisfação dos hóspedes, tais como questionários, pesquisas de satisfação, etc...
1 Sim 2 Não
105. Quais são? E qual a regularidade? _____
106. De que forma essas informações são analisadas e avaliadas? E quem os avalia? _____
107. O empreendimento dá retorno às sugestões e/ou reclamações dos hóspedes?
1 sim 2 não
108. Qual o setor responsável pelo retorno e de que forma isso ocorre? _____
109. Algum serviço, infra-estrutura ou equipamento sofreu alteração devido às sugestões dos hóspedes? Quais? _____
110. O empreendimento dispõe de facilidades para atendimento de hóspedes com características especiais? Quais ?
1 Não dispõe
2 facilidades para portadores de necessidades especiais (portadores de deficiências físicas)
3 facilidades para idosos 4 facilidades para obesos
5 facilidades para hóspedes com restrições alimentares
6 facilidades para hóspedes com bebês e crianças 7 outros

111. Quais os serviços disponibilizados para os hóspedes com características especiais? _____
112. O empreendimento dispõe de áreas reservadas para fumantes?
1 Sim 2 Não
113. Quais as áreas? _____
114. O empreendimento dispõe de atendimento em idioma estrangeiro? Em que idiomas?
1 Não dispõe de atendimento em idioma estrangeiro
2 inglês 3 francês 4 espanhol 5 alemão 6 italiano
7 outros idiomas . _____
115. Durante quantas horas por dia o empreendimento oferece serviço de reserva? _____ h/dia
116. Durante quantas horas por dia o empreendimento oferece serviço de recepção? _____h/dia
117. Durante quantas horas por dia o empreendimento oferece serviço de mensageiro? ____h/dia
118. Durante quantas horas por dia o empreendimento oferece serviço de limpeza? _____h/dia
119. Durante quantas horas por dia o empreendimento oferece serviço de lazer? _____h/dia
120. Durante quantas horas por dia o empreendimento oferece serviço de restaurante? ____h/dia
121. Durante quantas horas por dia o empreendimento oferece serviço de lavanderia? _____ h/dia
122. Durante quantas horas por dia o empreendimento oferece serviço de gerência: _____h/dia
123. O gerente/administrador pode ser chamado a qualquer hora do dia e da semana para solucionar situações?
1 Sim 2 Não
124. Na ausência do gerente, de que forma as situações podem ser solucionadas? _____
-
125. O empreendimento dispõe de local para guarda de bagagem?
1 Sim, dispõe de local aberto
2 Sim, dispõe de local fechado
3 Não dispõe de local p/ guarda de bagagem
126. Durante quantas horas por dia o empreendimento oferece serviço de guarda bagagem?
127. O empreendimento dispõe de serviço de manobrista?
1 Sim 2 Não
128. O empreendimento dispõe de equipamento informatizado para controle facilitador do check in e check out dos hóspedes?
1 Sim 2 Não
129. Quais dos seguintes equipamentos ou facilidades o empreendimento dispõe nas unidades habitacionais?
1 Climatização c/ ventiladores 7 Sonorização controlada pelo hóspede
2 Ar condicionado 8 Ramais telefônicos
3 Tv a cores 9 Ligações diretas de DDD e DDI
4 Tv a cabo 10 Acesso à internet na UHS
5 Circuito fechado vídeo/ DVD 11 Cofres mecânicos
6 Frigobar 12 Cofres eletrônicos
13 Bancada para as malas 14 Mesa de estudo e/ou trabalho
15 Iluminação de cabeceira 16 cortinas que vedam iluminação natural
17 outros. Quais? _____
130. Qual o percentual de UH's que possuem banheira de hidromassagem ? _____ % das UHTs

131. Qual o percentual de unidades habitacionais que possuem cozinha? _____ % das UHTs
132. Qual o percentual de unidades habitacionais que possuem sala de estar? _____ % das UHTs
133. Pertence ao Programa Hóspedes da Natureza? 1 sim 2 não
134. Qual a freqüência da troca de roupa de cama nas unidades habitacionais?
- 1 diária ou + vezes conforme a necessidade do hóspede
- 2 diária
- 3 em dias alternados
- 4 duas vezes por semana
- 5 outra
135. Qual a freqüência da troca de roupa de banho nas unidades habitacionais?
- 1 diária ou + vezes conforme a necessidade do hóspede
- 2 diária
- 3 em dias alternados
- 4 duas vezes por semana
- 5 outra
136. O empreendimento oferece serviços de café da manhã no quarto?
- 1 Sim 2 Não
137. O empreendimento oferece serviço de quarto 24 horas?
- 1 Sim 2 Não
138. O empreendimento oferece serviços de lavanderia aos hóspedes?
- 1 Sim, próprio 2 Sim, porém terceirizado 3 Não
139. O empreendimento oferece serviços de baby siter ?
- 1 Sim 2 Não
140. O empreendimento dispõe de banheiros sociais masculino e feminino ?
- 1 Sim 2 Não
141. O empreendimento dispõe de banheiros sociais para portadores de deficiência física?
- 1 Sim 2 Não
142. O empreendimento possui elevador social caso esteja instalado em prédio com dois ou mais pavimentos?
- 1 Sim 2 Não 3 O prédio tem menos de 2 andares
143. O empreendimento possui estacionamento ou garagem para os hóspedes?
- 1 Sim 2 Não
144. O empreendimento possui área de estacionamento de motos, carros e bicicletas para os funcionários?
- 1 Sim 2 Não
145. O empreendimento possui área de refeitório para os funcionários?
- 1 Sim 2 Não
146. O empreendimento possui área de descanso para os funcionários?
- 1 Sim 2 Não
147. O empreendimento possui creche para os filhos dos funcionários?
- 1 Sim 2 Não
148. O empreendimento oferece transporte para os funcionários que estão escalados para os períodos noturnos (noite e madrugada)?
- 1 Sim 2 Não

149. O empreendimento possui local próprio para embarque e desembarque portadores de deficiências?

1 Sim 2 Não

150. O empreendimento possui áreas sociais climatizadas com ar condicionado?

1 Sim 2 Não

151. O empreendimento possui música ambiente nas áreas sociais?

1 Sim 2 Não

152. O empreendimento possui jardim ou paisagismo ?

1 Sim 2 Não

153. O empreendimento possui telefones para hóspedes nas áreas sociais ?

1 Sim, em local aberto

2 Sim, em local com privacidade / cabines 3 Não

154. O empreendimento oferece aos hóspedes acesso a equipamento de fax?

1 Sim 2 Não

155. O empreendimento oferece aos hóspedes acesso a internet:?

1 Sim, através de acesso discado

2 Sim, através de sistema ADSL (internet de alta velocidade) 3 Não

Quantos dos seguintes ambientes o empreendimento possui?

156. Nº de Restaurantes: _____

157. Nº de Bares: _____

158. Nº de Coffe shop: _____

159. O empreendimento possui serviço de restaurante 24 horas?

1 Sim 2 Não

160. O empreendimento possui salão de jogos?

1 Sim 2 Não

161. O empreendimento possui área para leitura?

1 Sim 2 Não

162. O empreendimento possui campo/ quadras para práticas desportivas?

1 Sim

2 Não (passe para a pergunta 147)

163. Quantas são e para quais modalidades de esporte são estas quadras?

1 campo para futebol 2 quadras poli esportivas: vôlei, basquete

3 quadras de tênis 4 campo de golf 5. pista de Cooper

6 outras _____

164. O empreendimento oferece atividades recreativas organizadas e orientadas?

1 Sim 2 Não

165. Quais atividades recreativas orientadas são oferecidas? _____

166. O empreendimento oferece atividades culturais, tais como shows e espetáculos?

1 Sim 2 Não

167. O empreendimento possui piscinas ?

1 Sim 2 Não

168. Quantas piscinas? Nº de piscinas _____

169. As piscinas possuem serviço de salva-vidas?

1 Sim 2 Não

170. O empreendimento possui sauna seca ou a vapor?

1 Sim 2 Não

171. O empreendimento possui academia de ginástica ou área de fitness?

1 Sim, possui área própria 2 Sim, porém terceirizada 3 Não

172. O empreendimento possui salas de reuniões ?

1 Sim 2 Não (passe para a pergunta 160)

173. Nº de salas de reunião para até 10 pessoas: _____ salas

174. Nº de salas de reunião para mais de 10 até 20 pessoas: _____ salas

175. Nº de salas de reunião para mais de 20 até 50 pessoas: _____ salas

176. Nº de salas de reunião para mais de 50 pessoas: _____ salas

177. O empreendimento possui Auditórios?

1 Sim 2 Não (passe para a pergunta 165)

178. Nº de auditórios para até 100 pessoas: _____ auditórios

179. Nº de auditórios para mais de 100 até 200 pessoas: _____ auditórios

180. Nº de auditórios para mais de 200 até 400 pessoas: _____ auditórios

181. Nº de auditórios para mais de 400 pessoas: _____ auditórios

182. O empreendimento possui equipamentos para reuniões / eventos?

1 Sim, próprios 2 Sim, terceirizados 3 Não

183. O empreendimento oferece serviços de apoio a reuniões / eventos?

1 Sim, serviços próprios 2 Sim, porém terceirizados 3 Não

184. Quais dos seguintes serviços de apoio estão disponíveis para as reuniões ou eventos?

1 Coffe Break 2 serviços de recepção

3 serviços de secretária 4 serviços de tradutor / intérprete

5 outros serviços _____

185. O empreendimento possui área específica de Business Center ?

1 Sim 2 Não

186. Quais facilidades estão disponíveis no Business Center ?

1 computadores 2 acesso discado à Internet

3 acesso à internet de alta velocidade –ADSL 4 telefone

5 recepcionista 6 secretária 7 salas de reunião 8 retroprojetores

9 data show 10 outros _____

187. O empreendimento possui salão de beleza / barbearia ?

1 Sim, serviços próprios 2 Sim, porém terceirizados 3 Não

188. O empreendimento possui venda de jornais e revista ?

1 Sim 2 Não

189. O empreendimento possui drogaria?

1 Sim 2 Não

190. O empreendimento possui lojas de conveniência?

1 Sim 2 Não

191. O empreendimento possui butiques?

1 Sim 2 Não

192. O empreendimento oferece serviço de locação de automóveis?

1 Sim 2 Não

193. O empreendimento oferece serviço de reserva de espetáculos?

1 Sim 2 Não

194. O empreendimento possui agência de turismo ?

1 Sim 2 Não

195. O empreendimento oferece serviço de câmbio?

1 Sim 2 Não

196. O empreendimento possui serviço de transporte especial?

1 Sim 2 Não

197. O empreendimento possui serviço de city tour?

1 Sim 2 Não

198. O empreendimento é administrado diretamente pelos proprietários, por terceiros ou através de empresas administradoras?

1 Direta pelos proprietários 2 Através de empresas administradoras

3 Por terceiros

199. (Apenas para os empreendimentos administrados por empresa administradora)

Qual é a empresa administradora? _____

200. (Apenas para os empreendimentos administrados por empresa administradora)

Qual o tipo de contrato com a operadora?

1 contrato de gestão 2 contrato de arrendamento

Receita gerada por departamento / segmento – distribuição %

201. % da Receita Total gerado por Hospedagem _____ %

202. % da Receita Total gerado por Alimentos e Bebidas _____ %

203. % da Receita Total gerado por telefone / Internet _____ %

204. % da Receita Total gerado por Aluguel de espaços comerciais _____ %

205. % da Receita Total gerado por Comissões Diversas: _____ %

206. % da Receita Total gerado por serviços de Lavanderia: _____ %

207. % da Receita Total gerado por Eventos: _____ %

208. % da Receita Total gerado por outras receitas: _____ %

Despesas geradas por departamento / segmento – distribuição %

209. % da Despesa Total relativo a Alimentos e bebidas: _____ %

210. % da Despesa Total relativo a Hospedagem _____ %

211. % da Despesa Total relativo a Despesas administrativas _____ %

212. % da Despesa Total relativo a Marketing / vendas _____ %

213. % da Despesa Total relativo a Manutenção preventiva e corretiva _____ %
214. % da Despesa Total relativo a Energia Elétrica _____ %
215. % da Despesa Total relativo a Água _____ %
216. % da Despesa Total relativo a Lavanderia _____ %
217. % da Despesa Total com Telefone/Internet/serviços de comunicação _____ %
218. % da Despesa Total relativo a combustíveis / transporte _____ %
219. % da Despesa Total relativo a Seguros _____ %
220. % da Despesa Total relativo a Impostos _____ %
221. % da Despesa Total relativo a Folha de pagamento (pessoal) _____ %
222. % da Despesa Total com despesas financeiras/financiamentos _____ %
223. % da Despesa Total relativo a Outras Despesas Operacionais _____ %
224. Quantidade total de funcionários fixos do empreendimento: _____ funcionários

Qual a quantidade atual de funcionários fixos nos seguintes setores

225. Hospedagem: _____ funcionários
226. Alimentos e Bebidas _____ funcionários
227. Administração _____ funcionários
228. Outros Serviços: _____ funcionários

Mão de obra temporária – alta e baixa temporada

229. Quantidade de funcionários temporários na alta temporada: _____ funcionários
230. Quantidade de funcionários temporários na baixa temporada: _____ funcionários
231. Qual o critério para contratação de mão-de-obra terceirizada? _____

Utilização de Serviços Terceirizados

232. O empreendimento utiliza serviços terceirizados?

1 Sim 2 Não

233. Quais serviços são terceirizados?

234. Qual o critério para contratação dos serviços terceirizados? _____

235. Os hóspedes/clientes que efetuam diretamente a terceirização de alguns serviços terceirizados? () sim () não

Programa de Estágio

236. Dentro do empreendimento quais setores oferecem programa de estágio, e qual o número de estagiários por setor?

1 O empreendimento não possui programa de estágio

2 Setor de Hospedagem..... No. de estagiários: _____

3 Setor de alimentos e bebidas..... No. de estagiários: _____

4 Administração..... No. de estagiários: _____

5 Setor de vendas e marketing..... No. de estagiários: _____

6 Setor de Eventos..... No. de estagiários: _____

Outros setores: Quais? _____

237. O empreendimento possui alguma política de treinamento para qualificação dos funcionários?

- 1 Não 2 Sim, através da área interna de recursos humanos
3 Sim, através de terceiros (entidades ou profissionais externos)

238. Quais são as entidades que costumam oferecer estes treinamentos para os funcionários?

239. O empreendimento possui alguma política de treinamento para qualificação de mão de obra ainda não contratada?

- 1 Não 2 Sim, através da área interna de recursos humanos
3 Sim, através de terceiros (entidades ou profissionais externos)

240. Quais áreas / setores do empreendimento costumam mandar seus funcionários para treinamento?

241. Existem necessidades de treinamento de mão de obra e que ainda não tenham sido atendidas? Treinamento em que?

242. Há incentivos para que os funcionários continuem seus estudos?

- 1 Sim 2 Não

243. Quais são os incentivos? _____

244. Qual a política para recrutamento e seleção de novos funcionários? _____

245. Quais as características necessárias para um candidato potencial ao cargo/função? _____

246. Quais os benefícios recebidos pelos funcionários além do salário? (plano de saúde, ajuda alimentação, ajuda transporte....) _____

247. Há anualmente uma confraternização entre os funcionários? 1 sim 2 não

248. Qual setor que organiza a confraternização? _____

249. Qual o tempo de serviço do funcionário mais antigo do empreendimento? _____

250. Que setor ele trabalha e que função desempenha? _____

251. Esse funcionário mais antigo iniciou suas atividades em que setor e em que função? _____

252. Qual a média de tempo de serviço dos funcionários? _____

253. Há diferença salarial entre funcionários que desempenham a mesma função e que tem nível de estudo diferente ou que saibam mais algum outro idioma? () sim () não

254. Existem planos para uma futura ampliação do empreendimento?

- 1 Sim 2 Não

255. Que tipo de ampliação? _____

256. Existe previsão para início das ampliações?

- 1 Não há previsão 4 Sim, no ano de _____

Ações voltadas para o social – quais:

257. O empreendimento desenvolve algum tipo de ação voltada para a área social?

1 Não 2 Sim

258. Tipos de ações sociais desenvolvidas: _____

259. Como é relação entre o empreendimento e a comunidade local? _____

260. Quais são os empreendimentos que concorrem diretamente no mesmo mercado e público alvo? _____

261. Quais são as características que diferenciam o seu empreendimento da concorrência? _____

262. O empreendimento possui alguma vantagem competitiva diante de seus concorrentes?

263. As decisões estratégicas são tomadas de que forma e por quais pessoas?

264. De que forma os funcionários, fornecedores, acionistas, hóspedes e acionistas são comunicados sobre a implantação de novos serviços, equipamentos, novas infra-estruturas e ações de gestão?

265. As ações de gestão ambiental e responsabilidade social de alguma forma beneficiam funcionários? Como? _____

266. As ações de gestão ambiental e responsabilidade social de alguma forma beneficiam comunidade local? Como? _____

267. As ações de gestão ambiental e responsabilidade social de alguma forma beneficiam os fornecedores? Como? _____

268. As ações de gestão ambiental e responsabilidade social de alguma forma beneficiam os acionistas? Como? _____

269. As ações de gestão ambiental e responsabilidade social de alguma forma beneficiam administração do empreendimento? Como? _____

270. Existe algum comentário, sugestão ou informação que seja relevante para o estudo e que o (a) Sr(a) gostaria de apresentar?

Sobre uniformes dos funcionários:

271. Cada setor tem um uniforme diferenciado? 1 Sim 2 Não

272. Quais as cores dos uniformes? _____

273. Quais os tipos de tecidos para cada uniforme? _____

274. Os uniformes são lavados e passados na lavanderia do hotel? _____

275. Quantos uniformes tem cada funcionário? _____

276. O calçado também é peça do uniforme? Quais as cores e quais modelos? _____

277. Os funcionários possuem vestiário, armário individual, ducha e tolete? _____

278. Qual a estratégia para atrair hóspedes na baixa temporada? _____

279. Fale sobre a implantação da ISO 14001 e seu significado para o empreendimento.

280. O empreendimento foi construído inicialmente para se tornar um resort?

1 Sim 2 Não

281. Na sua construção há espaços em que houve preocupação para a entrada de iluminação natural (solar) - quartos, restaurantes, áreas de circulação, toietes, área de jogos e leitura, etc.?

1 Sim 2 Não

282. Quais são esses ambientes? _____

283. Os funcionários passam por algum treinamento que atente para detalhes especiais de cordialidade? 1 Sim 2 Não

284. Quais são esses detalhes? _____

285. Há heliponto? 1 Sim 2 Não

286. Há estacionamento para ônibus de excursão? 1 Sim 2 Não

287. A área de restaurante é compatível com a quantidade de UHs, com ambientes distintos e acessíveis para pessoas em cadeiras de rodas? 1 Sim 2 Não

288. Há área para café da manhã e para refeições leves? 1 Sim 2 Não

289. Há ambiente de bar e coquetéis? 1 Sim 2 Não

290. Há copa especial para o preparo de lanches e café da manhã? 1 Sim 2 Não

291. Há copa especial para o preparo de refeições como almoço, jantar e festas (eventos)?

1 Sim 2 Não

292. Há despensa para abastecimento diário da cozinha? 1 Sim 2 Não

293. Há climatização adequada nos restaurantes, bares e outros? 1 Sim 2 Não

294. Toalhas, guardanapos, roupas de banho, roupas de quarto e outros são de que cores e em que tecidos? _____

295. A escolha das cores e tecidos das toalhas, guardanapos, roupas de banho, roupas de quarto e outros, foi direcionada à uma preocupação com a economia de água, de energia elétrica, de tempo, de sabão e amaciante? 1 Sim 2 Não

296. A escolha das cores e tecidos dos uniformes dos funcionários foi direcionada à uma preocupação com a economia de água, de energia elétrica, de tempo, de conforto, de sabão e amaciante? 1 Sim 2 Não

297. No setor de alimentos e bebidas ocorre uma preocupação com a segurança alimentar (manipulação dos alimentos) – de que forma isso ocorre?

298. Como é feito o treinamento dos funcionários com relação a segurança alimentar?

299. Há um funcionário com formação em nutrição e segurança alimentar? 1 Sim 2 Não

300. Com relação aos pisos, azulejos, paredes, mobília, equipamentos – houve uma preocupação na sua escolha referente a economia com material de limpeza, ao tempo gasto para a limpeza, a facilidade de limpeza, a conservação, manutenção e preservação desses itens?
1 Sim 2 Não

301. Há escritório virtual em área social? 1 Sim 2 Não

302. Há UHS com escritório virtual? 1 Sim 2 Não

303. Quantas UHS tem escritório virtual?

304. Há drugstores? 1 Sim 2 Não

305. Há programa interno de separação de resíduos sólidos? 1 Sim 2 Não

306. Como esse programa funciona? _____

307. Há local adequado para armazenamento de resíduos sólidos separados? 1 Sim 2 Não

308. Há local adequado (vedado) para armazenamento de resíduos sólidos contaminantes?
1 Sim 2 Não

309. Há critérios específicos para destinação adequada dos resíduos sólidos?
1 Sim 2 Não

310. Como é feita essa destinação? _____

311. Há monitoramento específico sobre o consumo de energia elétrica? 1 Sim 2 Não

312. Há monitoramento específico sobre o consumo de água? 1 Sim 2 Não

313. Há preocupação na aquisição de produtos e equipamentos que apresentam eficiência energética e redução de consumo de energia elétrica? 1 Sim 2 Não

314. Há preocupação na aquisição e uso de equipamentos e complementos que promovam a redução do consumo de água? 1 Sim 2 Não

315. Há registros específicos e local adequado para armazenamento de produtos nocivos e poluentes? 1 Sim 2 Não

316. Há preocupação e critérios especiais e privilegiados para aquisição e uso de produtos biodegradáveis? 1 Sim 2 Não

317. Há preocupação e critérios especiais e privilegiados para aquisição e uso de produtos recicláveis? 1 Sim 2 Não

318. Há critérios de qualificação de fornecedores que levam em consideração as ações ambientais por estes realizados? 1 Sim 2 Não

319. Possui certificado expedido por organismo especializado quanto a efetividade de adequação ambiental das operações no empreendimento? 1 Sim 2 Não

320. Qual(is) certificado(s) possui(em)? _____

321. Há dados estatísticos sobre a redução no consumo de energia elétrica, no consumo de água, no reaproveitamento de água, no reaproveitamento da água da chuva, na produção de lixo orgânico, na produção de resíduos sólidos, na produção total de lixo, no produto da compostagem, na produção de lixo reciclável, sobre a comercialização do lixo reciclável, na redução da utilização de material de limpeza, na contratação de mão-deobra local, na capacitação de treinamento dos funcionários? 1 Sim 2 Não

322. Quais são esses dados?

Obrigada por sua colaboração

Data da Entrevista/pesquisa: ____/____/____

Nome legível e cargo do principal responsável pelas informações (e há quantos anos trabalha no empreendimento):

Assinatura do principal responsável pelas informações: _____

APÊNDICE B - Questionário REDUZIDO

Identificação do Empreendimento

1. Nome fantasia: _____
2. Endereço: _____
3. Ano da Constituição da empresa: _____
4. O empreendimento é cadastrado(a) na EMBRATUR:
1 Sim 2 Não
5. O empreendimento é filiado(a) à Associação Brasileira da Indústria de Hotéis:
1 Sim 2 Não
6. O empreendimento é filiado ao Convention and Visitors Bureau
1 Sim 2 Não
7. O empreendimento é filiado a sindicato patronal?
1 Sim 2 Não
8. Quais outras entidades/associações/instituições/órgãos o empreendimento está ligado ou é participante?

9. Tipo de propriedade
1 individual 2 firma ou sociedade limitada
3 sociedade anônima 4 condomínio
5 outras formas de propriedade _____
10. Formação do Administrador Responsável (quando não for o principal executivo - curso em que se formou): _____
11. Nível de escolaridade do Administrador Responsável
1 1º grau 2 2º grau 3 superior incompleto 4 superior completo
5 pós-graduação
12. Situação do Empreendimento
1 Hotel independente 2 Hotel vinculado a redes
13. Localização:
1 área urbana 2 área rural
14. Tipo de construção:
1 vertical 2 horizontal
15. Área de terreno: _____ m²
16. Quantidade total de UHS (unidades habitacionais): _____ unidades
17. Quantidade total de leitos _____
18. Possui serviços terceirizados? 1 Sim 2 Não
19. Quais? _____
20. Há diferença de diárias para UHS destinadas à fumantes, obesos e portadores de necessidades especiais? _____

21. O empreendimento cobra Taxa de Turismo (Room Tax)?

1 Sim 2 Não

22. Qual a entidade/instituição que recebe a Taxa de Turismo? _____

23. Qual a finalidade da Taxa de Turismo? _____

24. Quais meses do ano apresentam MAIOR taxa de ocupação (alta temporada)?

1 janeiro 7 julho

2 fevereiro 8 agosto

3 março 9 setembro

4 abril 10 outubro

5 maio 11 novembro

6 junho 12 dezembro

13 A taxa de ocupação é sempre a mesma

25. Quais os dias da semana de maior ocupação?

1 segunda-feira 2 terça-feira 3 quarta-feira

4 quinta-feira 5 sexta-feira 6 sábado 7 domingo

26. Qual o percentual de demanda doméstica (hóspedes provenientes de outros locais do Brasil):

_____ %

27. Qual o percentual da demanda internacional (hóspedes provenientes de outros países):

_____ %

28. Os turistas nacionais são provenientes de quais estados brasileiros? _____

29. Os turistas internacionais são provenientes de quais países? _____

30. Qual o percentual de hóspedes que vem para turismo de lazer: _____ %

31. Qual o percentual de hóspedes que vem em Viagens de Negócios: _____ %

32. Qual o percentual de hóspedes que vem para turismo de Eventos: _____ %

33. Qual o percentual de hóspedes que vem para outro tipo de turismo: _____ %

Que tipo de turismo? _____

34. Quais dos seguintes itens de segurança o empreendimento dispõe?

1 Não dispõe de nenhum item específico de segurança

2 Cofres centrais com controle de uso (chaves, senhas)

3 Circuito interno de Tv monitorado

4 Gerador de emergência – com ou sem ligação automática

5 Rotas de fuga sinalizadas

6 Serviço de segurança com pessoal com formação adequada

7 Brigadas de incêndio / equipe de segurança (funcionários) contra incêndio

8 Coberturas contra roubos, furtos e responsabilidade civil (seguros)

9 Ambulatório/enfermaria

10 Salva-vidas nas piscinas

11 Proibição e fiscalização de circulação de pessoas estranhas no interior do hotel

12 Outros _____

35. Como é feita a manutenção do empreendimento?

1 A manutenção é feita conforme a necessidade, sem um programa específico

2 Programa de Manutenção preventiva de instalações prediais e de equipamentos

36. O empreendimento possui algum dos seguintes programas / sistemas? Quais?

- 1 Sistemas de redução de consumo de energia
- 2 Sistemas de gerenciamento de consumo de energia elétrica
- 3 Sistemas de gerenciamento de energia elétrica
- 4 Sistemas de redução de energia elétrica
- 5 Sistemas de gerenciamento de temperatura/ar condicionado
- 6 Sistema de captação de água da chuva
- 7 Sistema de reaproveitamento de água
- 8 Sistema de descarte e/ou redução de lixo (reciclagem, reciclagem, compostagem, reutilização, etc)
- 9 Outros. Quais ? _____

37. Descreva quais são e como funcionam esses programas/sistemas? _____

38. Os funcionários participam desses programas? 1 Sim 2 Não

39. De que forma os funcionários participam desses programas? _____

40. Os funcionários recebem treinamento para participação nesses programas?

1 Sim 2 Não

41. Como são os treinamentos com os funcionários? _____

42. Há preocupação na aquisição de produtos e equipamentos que apresentam eficiência energética e redução de consumo de energia elétrica? 1 Sim 2 Não

43. Há preocupação na aquisição e uso de equipamentos e complementos que promovam a redução do consumo de água? 1 Sim 2 Não

44. Na sua construção há espaços em que houve preocupação para a entrada de iluminação natural (solar) - quartos, restaurantes, áreas de circulação, toietes, área de jogos e leitura, etc.?

1 Sim 2 Não

45. A escolha das cores e tecidos dos uniformes dos funcionários foi direcionada à uma preocupação com a economia de água, de energia elétrica, de tempo, de conforto, de sabão e amaciante? 1 Sim 2 Não

46. Há programa interno de separação de resíduos sólidos? 1 Sim 2 Não

47. Como esse programa funciona? _____

48. Há local adequado para armazenamento de resíduos sólidos separados? 1 Sim 2 Não

49. Há local adequado (vedado) para armazenamento de resíduos sólidos contaminantes?

1 Sim 2 Não

50. Como é feita essa destinação? _____

51. Há registros específicos e local adequado para armazenamento de produtos nocivos e poluentes?

1 Sim 2 Não

52. Há preocupação e critérios especiais e privilegiados para aquisição e uso de produtos biodegradáveis? 1 Sim 2 Não

53. Há preocupação e critérios especiais e privilegiados para aquisição e uso de produtos recicláveis?

1 Sim 2 Não

54. Há critérios de qualificação de fornecedores que levam em consideração as ações ambientais por estes realizados? 1 Sim 2 Não

55. Pertence ao Programa Hóspedes da Natureza? 1 sim 2 não

56. Possui certificado expedido por organismo especializado quanto a efetividade de adequação ambiental das operações no empreendimento? 1 Sim 2 Não

57. Qual(is) certificado(s) possui(em)? _____

58. Possui certificado expedido por organismo especializado quanto a efetividade de ações de responsabilidade social praticadas pelo no empreendimento? 1 Sim 2 Não

59. Qual(is) certificado(s) possui(em)? _____

60. Quais os motivos que levaram o empreendimento a implantar ações de gestão ambiental e/ou de responsabilidade social? _____

61. Há dados estatísticos (registros ambientais) sobre a redução no consumo de energia elétrica, no consumo de água, no reaproveitamento de água, no reaproveitamento da água da chuva, na produção de lixo orgânico, na produção de resíduos sólidos, na produção total de lixo, no produto da compostagem, na produção de lixo reciclável, sobre a comercialização do lixo reciclável, na redução da utilização de material de limpeza, na contratação de mão-de-obra local, na capacitação de treinamento dos funcionários? 1 Sim 2 Não

62. Quais são esses dados? Especifique. _____

63. Os hóspedes colaboram com os programas ambientais? 1 Sim 2 Não

64. Foi sentida essa colaboração dos hóspedes de que forma? Qual a postura do hóspede diante dos programas ambientais? _____

65. Houve redução de despesas depois da implantação dos programas ambientais? Qual o percentual? _____

66. Os hóspedes nacionais e os hóspedes estrangeiros têm a mesma postura diante da gestão ambiental? 1 Sim 2 Não

67. Em caso negativo, descreva de que maneira eles se comportam diferenciadamente. _____

68. Qual a frequência da troca de roupa de cama nas unidades habitacionais?

- 1 diária ou + vezes conforme a necessidade do hóspede
- 2 diária
- 3 em dias alternados
- 4 duas vezes por semana
- 5 outra

69. Qual a frequência da troca de roupa de banho nas unidades habitacionais?

- 1 diária ou + vezes conforme a necessidade do hóspede
- 2 diária
- 3 em dias alternados
- 4 duas vezes por semana
- 5 outra

70. O empreendimento utiliza mecanismos para avaliação e monitoramento da satisfação dos hóspedes, tais como questionários, pesquisas de satisfação, etc...

- 1 Sim 2 Não

71. Quais são? E qual a regularidade? _____
72. De que forma essas informações são analisadas e avaliadas? E quem os avalia? _____
73. O empreendimento dá retorno às sugestões e/ou reclamações dos hóspedes?
1 sim 2 não
74. Qual o setor responsável pelo retorno e de que forma isso ocorre? _____
75. Algum serviço, infra-estrutura ou equipamento sofreu alteração devido às sugestões dos hóspedes? Quais? _____
76. O empreendimento dispõe de facilidades para atendimento de hóspedes com características especiais? Quais ?
1 Não dispõe
2 facilidades para portadores de necessidades especiais (portadores de deficiências físicas)
3 facilidades para idosos 4 facilidades para obesos
5 facilidades para hóspedes com restrições alimentares
6 facilidades para hóspedes com bebês e crianças 7 outros
77. Quais dos seguintes equipamentos ou facilidades o empreendimento dispõe nas unidades habitacionais?
1 Climatização c/ ventiladores 7 Sonorização controlada pelo hóspede
2 Ar condicionado 8 Ramais telefônicos
3 Tv a cores 9 Ligações diretas de DDD e DDI
4 Tv a cabo 10 Acesso à internet nas UHS
5 Circuito fechado vídeo/ DVD 11 Cofres mecânicos
6 Frigobar 12 Cofres eletrônicos
13 Bancada para as malas 14 Mesa de estudo e/ou trabalho
15 Iluminação de cabeceira 16 cortinas que vedam iluminação natural
17 outros. Quais? _____
78. Quantidade total de funcionários fixos do empreendimento: _____ funcionários
79. Quantidade de funcionários temporários na alta temporada: _____ func. tempor.
80. Quantidade de estagiários na alta temporada: _____ estagiários
81. O empreendimento possui área de estacionamento de motos, carros e bicicletas para os funcionários?
1 Sim 2 Não
82. O empreendimento possui área de refeitório para os funcionários?
1 Sim 2 Não
83. O empreendimento possui área de descanso para os funcionários?
1 Sim 2 Não
84. O empreendimento possui creche para os filhos dos funcionários?
1 Sim 2 Não
85. O empreendimento oferece transporte para os funcionários que estão escalados para os períodos noturnos (noite e madrugada)?
1 Sim 2 Não
86. Os uniformes são lavados e passados na lavanderia do hotel? _____

87. Os funcionários possuem vestiário, armário individual, ducha e tolete? _____
88. O empreendimento possui alguma política de treinamento para qualificação dos funcionários?
1 Não 2 Sim, através da área interna de recursos humanos
3 Sim, através de terceiros (entidades ou profissionais externos)
89. Quais áreas / setores do empreendimento costumam mandar seus funcionários para treinamento?

90. Há incentivos para que os funcionários continuem seus estudos?
1 Sim 2 Não
91. Quais são os incentivos? _____
92. Quais os benefícios recebidos pelos funcionários além do salário? (plano de saúde, ajuda alimentação, ajuda transporte....) _____
93. Há anualmente uma confraternização entre os funcionários? 1 sim 2 não
94. Qual o tempo de serviço do funcionário mais antigo do empreendimento? _____
95. Qual a média de tempo de serviço dos funcionários? _____
96. Há diferença salarial entre funcionários que desempenham a mesma função e que tem nível de estudo diferente ou que saibam mais algum outro idioma? () sim () não
97. O empreendimento desenvolve algum tipo de ação voltada para a área social?
1 Não 2 Sim
98. Tipos de ações sociais desenvolvidas: _____
99. Como é relação entre o empreendimento e a comunidade local? _____
100. O empreendimento possui alguma vantagem competitiva diante de seus concorrentes?
101. As decisões estratégicas são tomadas de que forma e por quais pessoas?

102. A ações de gestão ambiental e responsabilidade social de alguma forma beneficiam funcionários? Como? _____
103. As ações de gestão ambiental e responsabilidade social de alguma forma beneficiam comunidade local? Como? _____
104. Quais os principais aspectos ambientais relacionados com o resort?
1 Resíduos sólidos não perigosos
2 Vibrações e ruídos
3 Odor
4 Efluentes líquidos sanitários
5 Efluentes líquidos de processos produtivos
6 Uso intenso de energia elétrica
7 Uso intenso de combustível
8 Uso intenso de água
9 Emissões atmosféricas
10 Resíduos sólidos perigosos
11 Não existem aspectos ambientais
12 Não sabe/não quis responder
105. Que ações, na área ambiental, o hotel já adotou?
1 Sistema de Gestão Ambiental
2 Compra de equipamento para controle ambiental
3 Obtenção de certificação ambiental ISO 14.001
4 Nenhuma ação

- 5 Programa de reciclagem, reutilização e/ou redução de resíduos ou sobras
- 6 Treinamento de pessoal
- 7 Reutilização da água
- 8 Obtenção de licença de operação ou renovação
- 9 Replanteio florestal
- 10 Alteração de infra-estrutura física interna
- 11 Projetos em parcerias com comunidade externa ou ONG's
- 12 Auditorias ambientais periódicas
- 13 Disposição adequada de resíduos sólidos
- 14 Disposição adequada de poluentes químicos
- 15 Disposição adequada de resíduos orgânicos
- 16 Disposição adequada de efluentes líquidos
- 17 Construção de uma estação de tratamento de efluentes
- 18 Conscientização ambiental/educação ambiental
- 19 Mudança significativa dos processos produtivos para reduzir desperdícios e resíduos
- 20 Obtenção de outras certificações ambientais
- 21 Equipamentos para controle de ruídos e vibrações
- 22 Contratação de consultoria especializada
- 23 Não sabe/não quis responder
- 24 Outros

106. Que ações, na área ambiental, o hotel pretende adotar nos próximos dois anos?

- 1 Sistema de Gestão Ambiental
- 2 Compra de equipamento para controle ambiental
- 3 Obtenção de certificação ambiental ISO 14.001
- 4 Nenhuma ação
- 5 Programa de reciclagem, reutilização e/ou redução de resíduos ou sobras
- 6 Treinamento de pessoal
- 7 Reutilização da água
- 8 Obtenção de licença de operação ou renovação
- 9 Replanteio florestal
- 10 Alteração de infra-estrutura física interna
- 11 Projetos em parcerias com comunidade externa ou ONG's
- 12 Auditorias ambientais periódicas
- 13 Disposição adequada de resíduos sólidos
- 14 Disposição adequada de poluentes químicos
- 15 Disposição adequada de resíduos orgânicos
- 16 Disposição adequada de efluentes líquidos
- 17 Construção de uma estação de tratamento de efluentes
- 18 Conscientização ambiental/educação ambiental
- 19 Mudança significativa dos processos produtivos para reduzir desperdícios e resíduos
- 20 Obtenção de outras certificações ambientais
- 21 Equipamentos para controle de ruídos e vibrações
- 22 Contratação de consultoria especializada
- 23 Não sabe/não quis responder
- 24 Outros

107. Quais têm sido as três principais dificuldades para melhoria ambiental no *resort*?

- 1 Nunca houve dificuldade
- 2 Falta de recursos financeiros
- 3 Atender às exigências dos órgãos ambientais
- 4 Falta de informações técnicas
- 5 Custo muito elevado dos equipamentos
- 6 Obtenção de licenciamento e de orientação de órgãos públicos
- 7 Conscientização ambiental dos funcionários
- 8 Conscientização ambiental da comunidade
- 9 Conscientização ambiental dos hóspedes
- 10 Conscientização ambiental das empresas fornecedoras
- 11 Custo muito elevado da mão-de-obra
- 12 Infra-estrutura externa

- 13 Falta de fontes de financiamento
- 14 Infra-estrutura interna
- 15 Custo elevado das certificações
- 16 Burocracia
- 17 A questão ambiental não é prioritária para o *resort*
- 18 Outros
- 19 Não sabe/não quis responder

108. A situação ambiental do *resort* já foi questionada por algum hóspede, fornecedor, funcionário, comunidade, ou outra empresa?

- 1 Não, nunca ninguém questionou
- 2 Sim, hóspedes nacionais
- 3 Sim, hóspedes estrangeiros
- 4 Sim, fornecedor
- 5 Sim, integrante da comunidade
- 6 Sim, outra empresa
- 7 Não sabe/não quis responder

109. Quais as principais motivações que tem levado o *resort* a implantar iniciativas ambientais?

- 1 Adequação à legislação ambiental
- 2 Imagem/marketing
- 3 Redução de custos de produção
- 4 Adequação às demandas do mercado
- 5 Obtenção de certificação ambiental
- 6 Aumento de receitas com a comercialização de resíduos ou sobras
- 7 Atendimento às exigências de órgãos financiadores
- 8 Conscientização ambiental da diretoria/gerência
- 8 Outros
- 9 Não sabe/não quis responder

110. Há quanto tempo o *resort* realizou o pedido de licença ambiental ou sua renovação?

- 1 Não realizou
- 2 Não tem interesse
- 3 Sim, há mais de um ano
- 4 Sim, há mais de seis meses
- 5 Sim, há menos de seis meses
- 6 Não sabe/não quis responder

111. Principal responsável administrativo pelas questões ambientais no *resort*.

- 1 Direção
- 2 Gerência geral
- 3 Outra gerência
- 4 Sem alguém específico
- 5 Contratado externamente
- 6 Não há responsável
- 7 Não sabe/não quis responder

112. Quais os principais aspectos sociais relacionados com o *resort*?

- 1 Combate ao trabalho infantil (somente emprega funcionários que atinjam ou excedam os requisitos de idade mínima legal)
- 2 Ações de saúde e segurança no trabalho (oferece um ambiente de trabalho seguro e saudável, com enfoque no treinamento, conscientização e prevenção de acidentes)
- 3 Treinamento de funcionários
- 4 Incentivo aos funcionários para que sigam estudando e buscando especialização
- 5 Respeito aos direitos dos trabalhadores de se sindicalizarem e praticarem a negociação coletiva
- 6 Promove uma atmosfera de liberdade sem discriminação (raça, religião, etc)
- 7 Jornadas de trabalho de acordo com a legislação vigente
- 8 Remuneração – oferece de acordo com os padrões salariais
- 9 Sistema de Gestão – processo que assegura a observância e melhorias contínuas do desempenho da empresa em cumprimento a certificações (AS 8000)

- 10 Benefícios aos funcionários, como: auxílio material escolar, auxílio leite em pó, auxílio medicamento, financiamento odontológico e/ou outros benefícios.
- 11 Premiação do funcionário destaque
- 12 Ações sócio ambientais em prol da comunidade local (doações, patrocínios, apoio, colaboração, etc)
- 13 Apoio a programa de estágios
- 14 Contratação de funcionário com portador de deficiência
- 15 Bem estar e condições de trabalho adequadas
- 16 Ações em prol da comunidade local
- 17 Outros
- 18 Não sabe/não quis responder

113. Que ações, sob o aspecto da responsabilidade social, o hotel pretende adotar nos próximos dois anos?

- 1 Combate ao trabalho infantil (somente emprega funcionários que atinjam ou excedam os requisitos de idade mínima legal)
- 2 Ações de saúde e segurança no trabalho (oferece um ambiente de trabalho seguro e saudável, com enfoque no treinamento, conscientização e prevenção de acidentes)
- 3 Treinamentos de funcionários
- 4 Incentivo aos funcionários para que sigam estudando e buscando especialização
- 5 Respeito aos direitos dos trabalhadores de se sindicalizarem e praticarem a negociação coletiva
- 6 Promove uma atmosfera de liberdade sem discriminação (raça, religião, etc)
- 7 Jornadas de trabalho de acordo com a legislação vigente
- 8 Remuneração – oferece de acordo com os padrões salariais
- 9 Sistema de Gestão – processo que assegura a observância e melhorias contínuas do desempenho da empresa em cumprimento a certificações (AS 8000)
- 10 Benefícios aos funcionários, como: auxílio material escolar, auxílio leite em pó, auxílio medicamento, financiamento odontológico e/ou outros benefícios.
- 11 Premiação do funcionário destaque
- 12 Ações sócio ambientais em prol da comunidade local (doações, patrocínios, apoio, colaboração, etc)
- 13 Apoio a programa de estágios
- 14 Contratação de funcionário com portador de deficiência
- 15 Bem estar e condições de trabalho adequadas
- 16 Ações em prol da comunidade local
- 17 Ações de responsabilidade social não são prioritárias para o *resort*
- 18 Outros
- 18 Não sabe/não quis responder

114. Quais têm sido as três principais dificuldades para melhoria das ações de responsabilidade social no *resort*?

- 1 Nunca houve dificuldade
- 2 Falta de recursos financeiros
- 3 4 Falta de informações técnicas
- 5 Conscientização e colaboração dos funcionários
- 8 Conscientização e colaboração da comunidade
- 9 Conscientização e colaboração dos hóspedes
- 10 Conscientização e colaboração das empresas fornecedoras
- 11 Infra-estrutura interna
- 15 Custo elevado das certificações
- 16 Burocracia
- 17 As ações de responsabilidade social não são prioritárias para o *resort*
- 18 Outros
- 19 Não sabe/não quis responder

115. A situação sobre as ações de responsabilidade social do *resort* já foi questionada por algum hóspede, fornecedor, funcionário, comunidade, ou outra empresa?

- 1 Não, nunca ninguém questionou
- 2 Sim, hóspedes nacionais
- 3 Sim, hóspedes estrangeiros

- 4 Sim, fornecedor
- 5 Sim, integrante da comunidade
- 6 Sim, outra empresa
- 7 Não sabe/não quis responder

116. Quais as principais motivações que tem levado o *resort* a implantar iniciativas de responsabilidade social?

- 1 Adequação à legislação vigente
- 2 Imagem/marketing
- 3 Adequação às demandas do mercado
- 4 Obtenção de certificação
- 5 Atendimento às exigências de órgãos financiadores
- 6 Conscientização social da diretoria/gerência
- 7 Outros
- 8 Não sabe/não quis responder

117. Há quanto tempo o *resort* realizou o pedido de licença sob o aspecto de responsabilidade social ou sua renovação?

- 1 Não realizou
- 2 Não tem interesse
- 3 Sim, há mais de um ano
- 4 Sim, há mais de seis meses
- 5 Sim, há menos de seis meses
- 6 Não sabe/não quis responder

118. Principal responsável administrativo pelas questões de responsabilidade social no *resort*.

- 1 Direção
- 2 Gerência geral
- 3 Outra gerência
- 4 Sem alguém específico
- 5 Contratado externamente
- 6 Não há responsável
- 7 Não sabe/não quis responder

Obrigada por sua colaboração

Data da Entrevista/pesquisa: ____/____/____

Nome legível e cargo do principal responsável pelas informações (e há quantos anos trabalha no empreendimento):

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO – Sra. Karin Rossana Pan

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Em caso de recusa você não será penalizado(a) de forma alguma.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Título do Projeto: GESTÃO AMBIENTAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL EM RESORTS EM FOZ DO IGUAÇU/PR

Pesquisador Responsável: SILVIA CHRISTIANE GOYA

Telefone para contato (44) 3025-6609 – (44) 9962-5354 – (44) 3026-2322

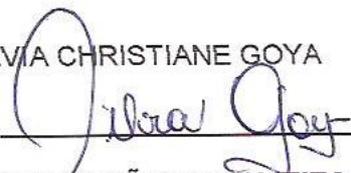
A presente pesquisa será desenvolvida para coletar informações sobre gestão ambiental e responsabilidade social em resorts. Esses dados coletados irão constar em um trabalho dissertativo de curso de pós-graduação *stricto sensu* da UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí – Mestrado em Turismo e Hotelaria.

- Será realizada uma visita *in loco*, com aplicação de um formulário durante uma entrevista.
- Essa pesquisa tem como objetivos: identificar elementos indicativos da gestão ambiental e responsabilidades social em resort que evidencie uma visão estratégica e competitiva, bem como irá verificar as propostas e elementos de gestão ambiental e de responsabilidade social que estão presentes e/ou consolidados na gestão do empreendimento hoteleiro pesquisado.

- Assim que a pesquisa for concluída será apresentada à professora orientadora e passará para aprovação de uma banca de defesa e logo em seguida será enviada uma cópia ao hotel pesquisado.

- A pessoa entrevistada terá total direito de retirar o consentimento a qualquer tempo. Em caso de pesquisa onde o sujeito está sob qualquer forma de tratamento, assistência, cuidado, ou acompanhamento, apresentar a garantia expressa de liberdade de retirar o consentimento, sem qualquer prejuízo da continuidade do acompanhamento/ tratamento usual;

Nome do Pesquisador: - SILVIA CHRISTIANE GOYA

Assinatura do Pesquisador: 

CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO DO SUJEITO

Eu, KARIN ROSSANA PAN, RG 4.262.584-1, CPF 803.120.429-6 abaixo assinado, concordo em participar do presente estudo como sujeito. Fui devidamente informado e esclarecido sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve à qualquer penalidade ou interrupção de meu acompanhamento/assistência/tratamento.

Local e data: FOZ DO IGUAÇU - 27/07/07

Nome: KARIN ROSSANA PAN

Assinatura do entrevistado: 

Telefone para contato: (45) 2102-7103

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO – Sr. José Acir Borges

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Em caso de recusa você não será penalizado(a) de forma alguma.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Título do Projeto: GESTÃO AMBIENTAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL EM RESORTS EM FOZ DO IGUAÇU/PR

Pesquisador Responsável: SILVIA CHRISTIANE GOYA

Telefone para contato (44) 3025-6609 – (44) 9962-5354 – (44) 3026-2322

A presente pesquisa será desenvolvida para coletar informações sobre gestão ambiental e responsabilidade social em resorts. Esses dados coletados irão constar em um trabalho dissertativo de curso de pós-graduação *stricto sensu* da UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí – Mestrado em Turismo e Hotelaria.

- Será realizada uma visita *in loco*, com aplicação de um formulário durante uma entrevista.
- Essa pesquisa tem como objetivos: identificar elementos indicativos da gestão ambiental e responsabilidades social em resort que evidencie uma visão estratégica e competitiva, bem como irá verificar as propostas e elementos de gestão ambiental e de responsabilidade social que estão presentes e/ou consolidados na gestão do empreendimento hoteleiro pesquisado.
- Assim que a pesquisa for concluída será apresentada à professora orientadora e passará para aprovação de uma banca de defesa e logo em seguida será enviada uma cópia ao hotel pesquisado.
- A pessoa entrevistada terá total direito de retirar o consentimento a qualquer tempo. Em caso de pesquisa onde o sujeito está sob qualquer forma de tratamento, assistência, cuidado, ou acompanhamento, apresentar a garantia expressa de liberdade de retirar o consentimento, sem qualquer prejuízo da continuidade do acompanhamento/ tratamento usual;

Nome do Pesquisador: - SILVIA CHRISTIANE GOYA

Assinatura do Pesquisador: Silvia Goya

CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO DO SUJEITO

Eu, Jose Acir Borges, RG 3.551.964.5, CPF 483.890.999.34

abaixo assinado, concordo em participar do presente estudo como sujeito. Fui devidamente informado e esclarecido sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve à qualquer penalidade ou interrupção de meu acompanhamento/assistência/tratamento.

Local e data: FOZ DO IGUAÇU - 27/07/2007

Nome: Jose Acir Borges

Assinatura do entrevistado: Jose Acir Borges

Telefone para contato: (45) 3102-7101

ANEXOS

ANEXO A – Deliberação Normativa nº 429/2002**MINISTÉRIO DO ESPORTE E TURISMO
EMBRATUR – INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO****DELIBERAÇÃO NORMATIVA Nº 429 , DE 23 DE ABRIL DE 2002.**

A Diretoria da EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo, no uso de suas atribuições legais e estatutárias, considerando a competência atribuída a este Instituto, nos termos do artigo 4º, da Lei nº 6.505, de 13 de dezembro de 1977; do inciso X, do artigo 3º, da Lei 8.181, de 28 de março de 1991; e do Decreto nº 84.010, de 15 de julho de 1980,

Considerando o Termo de Compromisso firmado em 11 de abril de 2001, entre o Ministério do Esporte e Turismo, por meio da EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo e a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - ABIH Nacional, publicado no DOU, de 03 de julho de 2001, visando definir parâmetros para instituir um novo Sistema de Classificação dos Meios de Hospedagem;
RESOLVE:

Art. 1º - Aprovar os anexos Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem e Regulamento do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem, para os fins estabelecidos no artigo 4º, da Lei 6.505, de 13 de dezembro de 1977; no inciso X, do artigo 3º, da Lei 8.181, de 28 de março de 1991; e no Decreto 84.910, de 15 de julho de 1980.

Art. 2º - Os documentos mencionados no artigo anterior são o resultado da conclusão dos trabalhos realizados pelo Conselho Técnico Nacional Provisório, instituído pela Deliberação Normativa nº 428, de 29 de novembro de 2002, publicada no Diário Oficial da União, de 11 de janeiro de 2002.

Art. 3º - Os Regulamentos ora instituídos modificam o Regulamento dos Meios de Hospedagem, o Manual de Avaliação e a Matriz de Classificação criados pela Deliberação Normativa nº 387, de 28 de janeiro de 1998, publicada no Diário Oficial da União nº 27, de 09/02/98, nos seguintes aspectos básicos:

- I – modifica o Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem;
- II – altera integralmente o processo de classificação dos meios de hospedagem;
- III – procede alterações no Manual de Avaliação e na Matriz de Classificação dos Meios de Hospedagem

IV - incorpora ao Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem, como anexos I e II os impressos denominados, respectivamente, “Ficha Nacional de Registro de Hóspedes – FNRH” e “Boletim de Ocupação Hoteleira – BOH”;

V – Incorpora, igualmente, no Regulamento do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem os anexos III e IV , denominados Manual de Avaliação e Matriz de Classificação;

VI – consolida disposições dispersas na legislação, concernente à atividade hoteleira.

Art. 4º - Esta Deliberação Normativa entra em vigor na data de sua publicação no Diário Oficial da União, revogada a Deliberação Normativa nº 387, de 28 de janeiro de 1998, publicada no DOU de 09/02/1998.

Luiz Otávio Caldeira Paiva
Presidente

Francisca Regina Magalhães Cavalcante
Diretora de Economia e Fomento

Marco Antônio de B. Lomanto
Diretor de Marketing

João Elias Cardoso
Diretor de Administração e Finanças

ANEXO A – Anexo I da Deliberação Normativa nº 429/2002 – Regulamento dos Meios de Hospedagem

REGULAMENTO GERAL DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM

Art. 1º - O presente Regulamento dispõe sobre os Meios de Hospedagem, estabelecendo:

I - o conceito de empresa hoteleira, meio de hospedagem e as expressões usualmente consagradas no exercício da atividade;

II - os requisitos exigidos para operação e funcionamento dos estabelecimentos;

III - as condições para contratação dos serviços de hospedagem.

Art. 2º - Considera-se empresa hoteleira a pessoa jurídica, constituída na forma de sociedade anônima ou sociedade por quotas de responsabilidade limitada, que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira, observado o Art. 4º do Decreto nº 84.910, de 15 de julho de 1980.

Art. 3º - Considera-se meio de hospedagem o estabelecimento que satisfaça, cumulativamente, às seguintes condições:

I - seja licenciado pelas autoridades competentes para prestar serviços de hospedagem;

II - seja administrado ou explorado comercialmente por empresa hoteleira e que adote, no relacionamento com os hóspedes, contrato de hospedagem, com as características definidas neste Regulamento e nas demais legislações aplicáveis;

Parágrafo único - Observadas as disposições do presente Regulamento, os meios de hospedagem oferecerão aos hóspedes, no mínimo:

I - alojamento, para uso temporário do hóspede, em Unidades Habitacionais (UH) específicas a essa finalidade;

II - serviços mínimos necessários ao hóspede, consistentes em:

- a) Portaria/recepção para atendimento e controle permanentes de entrada e saída;
- b) Guarda de bagagens e objetos de uso pessoal dos hóspedes, em local apropriado;
- c) Conservação, manutenção, arrumação e limpeza das áreas, instalações e equipamentos.

III - padrões comuns estabelecidos no Art. 7º deste Regulamento.

Art. 4º - Unidade Habitacional-UH é o espaço, atingível a partir das áreas principais de circulação comuns do estabelecimento, destinado à utilização pelo hóspede, para seu bem-estar, higiene e repouso.

Art. 5º - Quanto ao tipo, as UH dos meios de hospedagem são as seguintes:

I – quarto – UH constituída, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais.

II - apartamento - UH constituída, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais, servida por banheiro privativo;

III - suíte - UH especial constituída de apartamento, conforme definido no inciso II, deste artigo, acrescido de sala de estar.

§ 1º - Poder-se-á admitir, especialmente para determinados tipos de meios de hospedagem a serem definidos pela EMBRATUR, Unidades Habitacionais distintas daquelas referidas neste artigo.

§ 2º - As UH poderão ser conjugadas e adaptadas para funcionamento como sala de estar e/ou quarto de dormir, sendo, entretanto, sempre consideradas, para efeito de avaliação, como duas ou mais UH distintas.

Art. 6º - Entende-se por diária o preço de hospedagem correspondente à utilização da UH e dos serviços incluídos, observados os horários fixados para entrada (*check-in*) e saída (*check-out*).

§ 1º - O estabelecimento fixará o horário de vencimento da diária à sua conveniência ou de acordo com os costumes locais ou ainda conforme acordo direto com os clientes

§ 2º - Poderão ocorrer formas diferenciadas de cobrança de diária, conforme conveniência e acordo entre o meio de hospedagem e os hóspedes.

§ 3º - Quando não especificado o número de ocupantes da UH, a diária básica referir-se-á, sempre, à ocupação da UH por duas pessoas.

Art. 7º - Os padrões comuns a todos os meios de hospedagem são os seguintes:

I - Quanto a posturas legais:

- a) licenciamento pelas autoridades competentes para prestar serviços de hospedagem, inclusive dos órgãos de proteção ambiental;
- b) administração ou exploração comercial, por empresa hoteleira, conforme o Art. 2º deste Regulamento;
- c) oferta de alojamento temporário para hóspedes, mediante adoção de contrato, tácito ou expresso, de hospedagem e cobrança de diária, pela ocupação da UH;

- d) exigências da legislação trabalhista, especialmente no que se refere a vestiários, sanitários e local de refeições de funcionários e Comissões de Prevenção de Acidentes de Trabalho – CIPA.

II - Quanto a aspectos construtivos:

- a) edificações construídas ou expressamente adaptadas para a atividade;
- b) áreas destinadas aos serviços de alojamento, portaria/recepção, circulação, serviços de alimentação, lazer e uso comum, e outros serviços de conveniência do hóspede ou usuário, separadas entre si e no caso de edificações que atendam a outros fins, independentes das demais;
- c) proteção sonora, conforme as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT - e legislação aplicáveis;
- d) salas e quartos de dormir das UH dispoendo de aberturas para o exterior, para fins de iluminação e ventilação;
- e) todos os banheiros dispoendo de ventilação natural, com abertura direta para o exterior, ou através de duto;
- f) serviços básicos de abastecimento de água que não prejudiquem a comunidade local, bem como de energia elétrica, rede sanitária, tratamento de efluentes e coleta de resíduos sólidos, com destinação adequada;
- g) facilidades construtivas, de instalações e de uso, para pessoas com necessidades especiais, de acordo com a NBR 9050 – 1994, em prédio com projeto de arquitetura aprovado pela Prefeitura Municipal, como meio de hospedagem, após 12 de agosto de 1987. Em caso de projetos anteriores, o meio de hospedagem deverá dispor de sistema especial de atendimento.

III - Quanto a equipamentos e instalações:

- a) instalações elétricas e hidráulicas de acordo com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT - e legislação aplicável;
- b) instalações de emergência, para a iluminação de áreas comuns e para o funcionamento de equipamentos indispensáveis à segurança dos hóspedes;
- c) elevador para passageiros e cargas, ou serviço, em prédio com quatro ou mais pavimentos, inclusive o térreo, ou conforme posturas municipais;
- d) instalações e equipamentos de segurança contra incêndio e pessoal treinado a operá-lo, de acordo com as normas estabelecidas e pelo Corpo de Bombeiros local;
- e) quarto de dormir da UH mobiliado, no mínimo, com cama, equipamentos para a guarda de roupas e objetos pessoais, mesa-de-cabeceira e cadeira.

IV - Quanto a serviços e gestão:

- a) portaria/recepção apta a permitir a entrada, saída, registro e liquidação de conta dos hóspedes, durante as 24 horas do dia;
- b) registro obrigatório do hóspede no momento de sua chegada ao estabelecimento, por meio de preenchimento da Ficha Nacional de Registro de Hóspedes - FNRH, aprovada pela EMBRATUR;
- c) limpeza e arrumação diária da UH, fornecimento e troca de roupa de cama e banho, bem como de artigos comuns de higiene pessoal, por conta do estabelecimento;

- d) serviços telefônicos prestados aos hóspedes de acordo com os regulamentos internos dos estabelecimentos e as normas e procedimentos adotados pelas concessionárias dos serviços, ou pelo poder concedente;
- e) imunização permanente contra insetos e roedores;
- f) pessoal de serviço em quantidade e com a qualificação necessárias ao perfeito funcionamento do meio de hospedagem;
- g) pessoal mantido permanentemente uniformizado e/ou convenientemente trajado, de acordo com as funções que exerçam;
- h) meios para pesquisar opiniões e reclamações dos hóspedes e solucioná-las;
- i) observância das demais normas e condições necessárias à segurança, saúde/higiene e conservação/manutenção do meio de hospedagem, para atendimento ao consumidor.

§ 1º - Nas localidades não servidas ou precariamente servidas por redes de serviços públicos, a satisfação dos itens obrigatórios, cujo atendimento dependa da existência dessas redes, será apreciada, caso a caso, pela EMBRATUR.

§ 2º - Serão exigidas condições específicas de proteção, observadas as normas e padrões estabelecidos pelos órgãos governamentais competentes, para os meios de hospedagem localizados no interior ou nas proximidades de:

- a) unidades de conservação, ou protegidas pela legislação ambiental vigente;
- b) aeroportos, estações viárias, vias industriais, ou estabelecimentos que ofereçam problemas especiais de poluição ambiental e sonora.

§ 3º - As portas entre UH conjugáveis deverão dispor de sistema que somente possibilite sua abertura, quando por iniciativa mútua dos ocupantes de ambas as UH.

§ 4º - As condições dos locais de trabalho e de uso dos empregados, no estabelecimento, serão mantidas, no que se refere à segurança, higiene e medicina do trabalho, em estrita observância ao disposto na Consolidação das Leis de Trabalho, ou nos atos que a modifiquem.

Art. 8º - Os contratos para reserva de acomodações e hospedagem deverão ser sempre consubstanciados por documentos escritos, constituídos de:

I - no caso de reserva de acomodações: troca de correspondências (inclusive via fax e Internet) entre os responsáveis pelo meio de hospedagem, ou seus prepostos, e o hóspede, ou agente de turismo contratante;

II - no caso do contrato de hospedagem propriamente dito pela entrega pelo estabelecimento, durante o registro do hóspede (*check-in*), de ficha Nacional de Registro de Hóspede - FNRH, em modelo aprovado pela EMBRATUR, para preenchimento, assinatura e devolução pelo hóspede;

§ 1º - Respeitadas as reservas confirmadas, o estabelecimento não poderá se negar a receber hóspedes, salvo por motivo justificável ou previsto na legislação em vigor.

§ 2º - Será vedada a utilização, em qualquer procedimento ou documento que consubstancie o contrato referido neste artigo, de condição ou cláusula abusiva a

que se refere o artigo 51, da Lei nº 8.078, de 11/09/90 (Código de Defesa do Consumidor).

§ 3º - Para os fins deste artigo, todos os compromissos do meio de hospedagem e os em relação a seus hóspedes, bem como as obrigações destes deverão ser divulgados adequadamente.

§ 4º - As informações referidas no parágrafo anterior deverão estar à disposição, do hóspede, sempre que solicitado.

§ 5º - Os responsáveis pelos meios de hospedagem deverão garantir prioridade de ocupação a pessoas portadoras de deficiência, nas UH adaptadas para seu uso.

Art. 9º- Os meios de hospedagem deverão fornecer mensalmente, ao Órgão Estadual de Turismo competente, da Unidade da Federação em que se localizarem, as seguintes informações:

I - perfil dos hóspedes recebidos, distinguindo os estrangeiros dos nacionais;

II - registro quantitativo de hóspedes, com taxas de ocupação e permanência médias e número de hóspedes por UH.

Art. 10 - Para os fins do artigo anterior, os meios de hospedagem utilizarão, obrigatoriamente, as informações previstas nos impressos Ficha Nacional de Registro de Hóspedes - FNRH - e Boletim de Ocupação Hoteleira - BOH, constantes dos anexos I e II, deste Regulamento.

§ 1º - Às informações da Ficha Nacional de Registro de Hóspedes - FNRH - poderá ser acrescida alguma outra, de interesse do hoteleiro, desde que não prejudique o entendimento e o preenchimento do modelo de ficha oficial.

§ 2º - A FNRH poderá ser preenchida, individualmente, pelo hóspede, ou pelo próprio estabelecimento, devendo suas informações serem encaminhadas, juntamente com o BOH, até o dia 10 do mês seguinte ao de referência, por meios magnéticos, de acordo com o sistema oferecido pela EMBRATUR, ou através dos impressos utilizados.

§ 3º - As informações relativas a cada hóspede, constantes da FNRH, serão mantidas pelo período determinado pela autoridade policial competente em cada Estado, ou, na ausência desta determinação, por um período mínimo de 3 meses.

Art. 11 - A FNRH e o BOH, após devidamente processados, informarão, respectivamente, o perfil dos hóspedes e as taxas de ocupação médias, que serão postos à disposição do mercado, sem identificação individualizada dos estabelecimentos, pelos Órgãos Estaduais de Turismo.

Art. 12 - O meio de hospedagem deverá incluir nos impressos distribuídos, ou nos meios de divulgação utilizados, ainda que de forma sintética e resumida, todos os compromissos recíprocos entre o estabelecimento e o hóspede, especialmente em relação a:

I - serviços incluídos no preço da diária;

II - importâncias ou percentagens que possam ser debitadas à conta do hóspede, inclusive, quando aplicável, o adicional de serviço para distribuição aos empregados;

III - locais e documentos onde estão relacionados os preços dos serviços não incluídos na diária, tais como estacionamento, lavanderia, telefonia, serviços de quarto e outros;

IV - possibilidade da formulação de reclamações para a EMBRATUR, para o Órgão Estadual de Turismo e para o órgão local de Defesa do Consumidor, cujos telefones devem ser divulgados.

Parágrafo único - Os Regulamentos Internos dos estabelecimentos deverão observar, fielmente, as disposições do Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8078/90).

Art. 13 - Os meios de hospedagem devem manter, na portaria/recepção, à disposição de seus hóspedes e usuários, livro ou outro documento próprio para registro das impressões, elogios e reclamações sobre o estabelecimento, cuja consulta periódica deverá orientar a sistematização de ações preventivas e corretivas de controle e de melhoria de qualidade do empreendimento.

Art. 14 - Todo e qualquer preço de serviço prestado e cobrado pelo meio de hospedagem deverá ser previamente divulgado e informado em impressos e outros meios de divulgação de fácil acesso ao hóspede.

Art. 15 - Para os fins do artigo anterior, os meios de hospedagem afixarão:

I - na portaria/recepção:

- a) nome do estabelecimento;
- b) relação dos preços aplicáveis às espécies e tipos de UH;
- c) horário do início e vencimento da diária;
- d) os nomes, endereços e telefones da EMBRATUR, de seus órgãos delegados competentes, e de Defesa do Consumidor, aos quais os hóspedes poderão dirigir eventuais reclamações.
- e) a existência e quantidade de UH adaptadas para pessoas portadoras de necessidades especiais

II - Nas Unidades Habitacionais-UH: além das informações referidas no inciso anterior, mais as seguintes:

- a) a espécie e o número da UH;
- b) os preços vigentes em moeda nacional;
- c) os serviços incluídos na diária, especialmente, quando aplicáveis, os de alimentação;
- d) a data de início de vigência das tarifas;

e) todos os preços vigentes dos serviços oferecidos pelo estabelecimento, tais como mini-refrigerador, lavanderia, ligações telefônicas, serviço de quarto e outros, afixados junto ao local em que esses serviços são oferecidos;

Parágrafo único – Havendo na mesma edificação, além das UH destinadas ao funcionamento normal do meio de hospedagem, outras para locação ou quaisquer finalidades diversas, o estabelecimento deverá expor em local de fácil visibilidade, na recepção, quantas e quais UH se destinam a cada finalidade.

Art. 16 - Os preços serão livremente fixados e praticados por todos os meios de hospedagem, observada a legislação pertinente.

Parágrafo único - Os preços serão sempre expressos em moeda nacional, admitindo-se, para fins promocionais, que os mesmos sejam divulgados no exterior em moeda estrangeira, observada a cotação correspondente prevista no câmbio oficial.

Art. 17 - É expressamente vedada a utilização de qualquer espécie de artifício ou documento, por meio de hospedagem, com o intuito de induzir o consumidor sobre classificação inexistente, ou diversa daquela efetivamente atribuída ao estabelecimento.

Parágrafo único - A adoção do procedimento referido neste artigo caracterizará a prática de propaganda enganosa mencionada na Lei nº 8.078/90 (Código de Defesa do Consumidor).

Art. 18 - Os meios de hospedagem que dispuserem de UH e áreas acessíveis a pessoas portadoras de deficiência deverão colocar, junto a entrada principal do estabelecimento, da placa com o Símbolo Internacional de Acesso a essa faixa de clientela.

Art. 19 - O serviço de portaria/recepção do meio de hospedagem — prioritário ao atendimento do consumidor — deverá dispor de pessoal qualificado e material promocional adequado a prestar as informações e atender as providências requisitadas pelos hóspedes.

Parágrafo único - O disposto neste artigo não justificará, em qualquer hipótese, a intermediação de serviços que constituam prática de atos atentatórios aos bons costumes e à legislação em vigor.

Art. 20 - O controle e fiscalização da EMBRATUR sobre os meios de hospedagem aplicar-se-ão, indistintamente, sobre os estabelecimentos classificados, ou não, pela EMBRATUR.

Art. 21 – As vistorias de controle e fiscalização serão realizadas diretamente pela EMBRATUR, ou por intermédio dos Órgãos Governamentais a quem a autarquia delegar estas atribuições, com o objetivo de:

I – Orientar os meios de hospedagem sobre as normas que regem sua atividade;

II – Verificar, no caso dos meios de hospedagem não classificados pela EMBRATUR, se existem padrões adequados ao exercício da atividade e se está sendo exercida de acordo com as normas governamentais de defesa do consumidor e com os compromissos prometidos ou explicitados para com o público e os clientes;

III – Apurar reclamações contra os meios de hospedagem ou indícios de infração por eles praticada.

Art. 22 – É dever dos meios de hospedagem cumprir e honrar, permanentemente, os contratos ou compromissos divulgados, explicitados ou acordados com o consumidor, especialmente as reservas e preços de hospedagem previamente ajustados.

Art. 23 - A EMBRATUR deverá providenciar instrumental específico para controle e fiscalização dos meios de hospedagem não classificados, com o fim de verificar :

I – Se as posturas legais e os padrões de operação e funcionamento, previsto neste Regulamento, estão sendo fielmente observados pelos estabelecimentos;

II – Se existem padrões mínimos de qualidade adequados ao funcionamento do estabelecimento, como meio de hospedagem;

III – Se estão sendo atendidos os direitos do consumidor, previstos na legislação vigente.

Parágrafo único - Nos casos dos incisos II e III, deste artigo, a EMBRATUR e os Órgãos Governamentais por ela delegados comunicarão os fatos às autoridades competentes para aplicação das penalidades correspondentes, inclusive de interdição do exercício da atividade, quando for o caso.

Art. 24 - Os descumprimentos às disposições deste Regulamento, bem como das demais legislações aplicáveis, sujeitarão os meios de hospedagem às penalidades de advertência, pena pecuniária, suspensão ou cancelamento da classificação e/ou interdição do estabelecimento e fechamento da empresa, conforme o caso.

Art. 25 - As disposições constantes deste Regulamento serão aplicadas, a todos os meios de hospedagem.

Art. 26 - Os casos omissos e as interpretações de situações especiais de meios de hospedagem com condições atípicas serão decididas pela EMBRATUR.

Art. 27 - O presente Regulamento entra em vigor na data da publicação desta Deliberação Normativa no Diário Oficial da União.

ANEXO A – Anexo II da Deliberação Normativa nº 429/2002 – Regulamentação do Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem

Regulamentação do Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem

Art. 1º - O presente Regulamento dispõe sobre a classificação oficial dos Meios de Hospedagem.

Art. 2º - Fica instituído o Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem com o objetivo de regular o processo e os critérios pelos quais os meios de hospedagem poderão:

I - Obter a chancela oficial pela classificação e utilizar os símbolos que a representam;

II ser distribuídos, caso classificados pelas diferentes categorias de conforto e atendimento, conforme os padrões de instalações e serviços que apresentem

Art. 3º - A classificação constituirá um referencial informativo de cunho oficial, destinado a orientar os mercados turísticos interno e externos, e também:

I - a sociedade em geral - sobre os aspectos físicos e operacionais que irão distinguir as diferentes categorias de meios de hospedagem;

II - os empreendedores hoteleiros sobre os padrões que deverão prever e executar seus projetos, para obtenção do tipo e categoria desejados.

Art. 4º - O Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem é instrumento para a promoção do desenvolvimento da indústria hoteleira, cabendo-lhe classificar, categorizar, qualificar os meios de hospedagem, em território nacional, simbolizados por estrelas, de acordo com as condições de conforto, comodidade, serviços e atendimento que possuam.

Art. 5º - O presente Regulamento estabelece:

I - a forma de gerenciamento do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem;

II - o processo e os critérios para avaliação e classificação;

III - as categorias em que se classificam os estabelecimentos;

IV - os requisitos e padrões comuns e diferenciados de conforto e serviços para as categorias previstas;

Art. 6º - A adoção e adesão ao sistema de classificação oficial é um ato voluntário dos meios de hospedagem interessados.

DO CONSELHO TÉCNICO NACIONAL

Art. 7º - Será instituído o Conselho Técnico Nacional, composto por sete membros, com mandato de dois anos, ao qual competirá:

I - coordenar, supervisionar, apreciar em grau de recurso e aprimorar a implantação e funcionamento do sistema de classificação dos meios de hospedagem;

II - designar e substituir os membros dos Comitês de Classificação Regionais;

III - conceder a classificação dos meios de hospedagem nas categorias Luxo e Super Luxo.

IV - Homologar os Organismos Avaliadores, entre aqueles que atendam às exigências de credenciamento do Instituto Brasileiro de Hospitalidade - IBH,

§ 1º - o Conselho Técnico Nacional será composto por três representantes titulares com direito a voto e igual número de suplentes de organismos que a EMBRATUR indicar, e por 03 representantes titulares com direito a voto e igual número de suplentes indicados pela ABIH Nacional.

§ 2º- A Secretaria Executiva do Conselho Técnico Nacional será exercida pela EMBRATUR a quem caberá, quando necessário o voto de desempate,

§ 3º- O Conselho Técnico terá funcionamento permanente, devendo suas reuniões serem convocadas com pelo menos 15 (quinze) dias de antecedência.

§ 4º - Os membros do Conselho Técnico Nacional não serão remunerados a qualquer título, sendo considerado relevante serviço público e suas despesas correrão à conta das entidades que representam.

DO INSTITUTO BRASILEIRO DE HOSPITALIDADE - IBH

Art. 8º - O IBH, sociedade civil sem fins lucrativos, instituído e mantido pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - ABIH Nacional fará o gerenciamento operacional do processo de classificação oficial dos meios de hospedagem.

Parágrafo único - O IBH manterá sistema próprio de controle sobre a eficácia dos serviços do Organismo Avaliador Credenciado, através da realização de inspeções por amostragem

DOS COMITÊS DE CLASSIFICAÇÃO

Art. 9º - Em cada Estado ou Região será instituído Comitê de Classificação, composto de sete membros, designados pelo Conselho Técnico Nacional, ao qual competirá:

I - homologar as avaliações técnicas feitas pelos organismos credenciados;

II - expedir recomendações de adaptação aos meios de hospedagem, que apresentarem discordâncias com a matriz de classificação;

III - sugerir medidas ao Conselho Técnico Nacional;

IV - julgar como instância primária recursos interpostos por meios de hospedagem que discordarem de avaliações procedidas ou por decisões emanadas pelo próprio Comitê de Classificação;

V - receber denúncias e reclamações exclusivamente relativas à classificação de meios de hospedagem avaliados pelo Sistema Oficial de Classificação, decidindo sobre os procedimentos a serem tomados, cabendo recurso ao Conselho Técnico Nacional.

VI - conceder a classificação dos meios de hospedagem nas categorias Simples, Econômico, Turismo e Superior;

VII - apreciar, manifestar-se e encaminhar ao Conselho Técnico Nacional os processos de classificação dos meios de hospedagem nas categorias Luxo e Super Luxo.

§ 1º - Os Comitês de Classificação serão designados pelo Conselho Técnico Nacional, composto por três representantes titulares com direito a voto e igual número de suplentes de organismos ou entidades que a EMBRATUR indicar, e por três representantes titulares com direito a voto e igual número de suplentes indicados pela ABIH;

§ 2º - A Secretaria Executiva do Comitê de Classificação ficará a cargo de um representante do Órgão Delgado Estadual da EMBRATUR, a quem caberá, quando necessário, o voto de desempate.

§ 3º - Os Comitês de Classificação deverão se reunir ordinariamente ao menos uma vez por mês ou, extraordinariamente, sempre que necessário.

§ 4º - Os membros dos Comitês de Classificação não serão remunerados a qualquer título, sendo considerado relevante serviço público e suas despesas correrão à conta das entidades que representam.

DAS UNIDADES HABITACIONAIS

Art. 10 - Unidade Habitacional - UH é o espaço, atingível a partir das áreas principais de circulação comum do estabelecimento destinado à utilização pelo hóspede, para seu bem-estar, higiene e repouso, se subdividindo basicamente nos seguintes tipos:

I - apartamento - UH constituída, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais, servida por banheiro privativo;

II - suíte - UH constituída de apartamento, conforme definição constante do inciso I, deste artigo, acrescido de pelo menos uma sala de estar;

Parágrafo único - É admitida a existência de tipos ou denominações distintas de Unidades Habitacionais daquelas referidas neste artigo, porém para efeito de classificação serão enquadradas como apartamento ou suíte

DAS CATEGORIAS DE MEIOS DE HOSPEDAGEM

Art. 11 - Atendidas as disposições deste Regulamento e da matriz de classificação aplicável, os meios de hospedagem, serão classificados em categorias representadas por símbolos, conforme a seguir:

Categoria	Estrelas
Super Luxo	(5)*****SL
Luxo	(5)*****
Superior	(4)****
Turístico	(3)***
Econômico	(2)**
Simplex	(1)*

DO PROCESSO DE CLASSIFICAÇÃO

Art. 12 - O processo de classificação oficial dos meios de hospedagem coordenado pelo Conselho Técnico Nacional, tem como princípios básicos:

I - Comprovação do atendimento aos critérios da Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e deste Regulamento, estabelecidos em função das seguintes características:

- a) Uniformidade e igualdade de tratamento e aplicação a todos os meios de hospedagem do País;
- b) Exposição e formatação simples, de modo a permitir sua aplicação e verificação por empresários e consumidores;
- c) Definição prévia do modo de atendimento do requisito;
- d) Instrução, capacitação e treinamento de seu pessoal;
- e) Monitoramento dos resultados e o desempenho desses requisitos;

II - Comprovação do atendimento aos critérios de classificação, verificada em avaliação procedida por organismo credenciado pelo Instituto Brasileiro de Hospitalidade - IBH, observadas as disposições da Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e deste Regulamento, aplicáveis à categoria pretendida pelo meio de hospedagem;

III - A avaliação consistirá na comparação e na verificação da conformidade entre os padrões existentes no meio de hospedagem para a categoria de classificação por ele pretendida e aqueles constantes da Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e deste Regulamento;

IV - O organismo credenciado pelo Instituto Brasileiro de Hospedagem - IBH executará a avaliação por intermédio de avaliadores a serem individualmente qualificados, em função da sua formação e experiência profissional e capacitação em cursos de formação específica.

V - O IBH manterá sistema próprio de controle sobre a eficácia dos serviços do Organismo Avaliador Credenciado, através da realização de inspeções por amostragem.

Art. 13 - O processo de classificação é composto das seguintes etapas:

- a) requerimento e habilitação;
- b) avaliação técnica por organismo credenciado;
- c) homologação;
- d) emissão de certificado e outorga de placa;
- e) reavaliação periódica ;
- f) recursos e denúncias.

Art. 14 - Os meios de hospedagem que desejarem obter a classificação no Sistema , assim que julgarem estar seu estabelecimento conforme os padrões exigidos, deverão solicitar ao IBH a avaliação para fins de certificação do atendimento às normas classificatórias.

§ 1º - Os meios de hospedagem interessados na Classificação terão livre escolha para contratação dos Organismos Avaliadores credenciados pelo IBH.

§ 2º - A solicitação deverá ser feita através de requerimento e ficha de cadastro em modelos padronizados;

§ 3º- O requerimento deverá ser acompanhado dos seguintes documentos com prazo de validade em vigor:

- a) prova de ser empresa dedicada à exploração de serviços de hospedagem constituída na forma de Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada ou Sociedade Anônima;
- b) cópia do certificado de cadastro de prestadores de serviço de meios de hospedagem expedido pelo Embratur;
- c) cópia do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ/MF;
- d) Cópia do Habite-se e do Alvará de Localização e Funcionamento .

Art. 15 - Certificada a regularidade da documentação e solicitação o estabelecimento firmará termo de compromisso com o IBH para a continuidade do processo de classificação onde deverá constar no mínimo:

- a) direitos e obrigações das partes;
- b) preços e condições de pagamento;
- c) normas e procedimentos a serem observados.

Art. 16 - O IBH enviará ordem de serviço ao organismo avaliador credenciado escolhido pelo meio de hospedagem, para proceder à avaliação da conformidade do estabelecimento aos padrões definidos na Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e por este Regulamento, conforme a categoria almejada.

Art. 17 - Finda a avaliação, o avaliador de imediato comunicará aos responsáveis pelo estabelecimento sobre o parecer da conformidade ou não aos padrões exigidos pela Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e por este Regulamento, de acordo com a categoria pretendida.

Art. 18 - É de responsabilidade do meio de hospedagem decidir pela continuidade ou não do processo de classificação, comunicando a decisão ao IBH.

§ 1º - Havendo decisão de não continuidade, o processo de classificação de imediato será interrompido e extinto.

§ 2º - Havendo decisão de continuidade o IBH encaminhará o processo ao respectivo Comitê de Classificação.

Art. 19 - O Comitê de Classificação em um prazo máximo de 60 (sessenta) dias deverá analisar o relatório de avaliação do organismo avaliador credenciado e eventual recursos prévios existentes, decidindo pelo voto da maioria simples de seus membros sobre recomendação da concessão ou não da classificação na categoria pretendida pelo estabelecimento.

Parágrafo único - As decisões do Comitê de Classificação serão comunicadas de ofício em até 15 (quinze) dias ao interessado, ao IBH e ao Conselho Técnico Nacional, quando for o caso.

Art. 20 - É facultado ao Comitê de Classificação, nos casos em que decidir pela não concessão da classificação, motivada por não-conformidades leves, possibilitar que o meio de hospedagem promova ações corretivas para adequar as não-conformidades levantadas, quando então o processo ficará temporariamente suspenso.

Parágrafo único - Ocorrendo o disposto no caput deste artigo, o Comitê de Classificação deverá estipular o prazo para a efetivação das ações corretivas e indicar sobre a necessidade de avaliação física local das mesmas.

Art. 21 - Concedida a classificação do meio de hospedagem, o IBH oficiará a EMBRATUR, que procederá o registro, expedirá o certificado e a respectiva placa de classificação, que terá a assinatura conjunta da ABIH e EMBRATUR;

Art. 22 - No caso de ser negada classificação do meio de hospedagem na categoria pretendida, o IBH interromperá e extinguirá o processo de classificação, respeitado os respectivos prazos de recurso.

Art. 23 - Os símbolos oficiais que indicarem a classificação do estabelecimento serão representados na placa, da qual constará a categoria da classificação atribuída e no certificado de classificação emitidos pela EMBRATUR em modelo idêntico para todo o território nacional.

Art. 24 - O meio de hospedagem deverá, obrigatoriamente, afixar a placa de classificação que lhe for atribuída, na fachada principal do estabelecimento, junto à porta de entrada, em local de máxima visibilidade para o hóspede, devendo seus elementos indicativos serem reproduzidos, também:

- I - nos impressos fixados nas UH, ou entregues aos hóspedes;
- II - no material de propaganda e divulgação do meio de hospedagem.

Art. 25 - Todos os meios de hospedagem classificados nas categorias Super Luxo, Luxo, Superior e Turístico deverão ser submetidos à avaliação, em critérios, aspectos e parâmetros definidos pelo Conselho Técnico Nacional, anualmente, quando será emitido novo certificado de classificação.

Art. 26 - Todos os meios de hospedagem classificados nas categorias Econômico e Simples deverão ser submetidos à avaliação, em critérios, aspectos e parâmetros definidos pelo Conselho Técnico Nacional, a cada dois anos, quando será emitido novo certificado de classificação.

Art. 27 - As eventuais denúncias contra meios de hospedagem, em função de descumprimento deste regulamento e/ou dos requisitos da Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e deste Regulamento, serão analisadas pelo Comitê de Classificação.

§ 1º- Em função da fundamentação e gravidade das eventuais denúncias o Comitê de Classificação poderá, cumulativamente ou não:

- a) acatar a denúncia;
- b) solicitar informações, esclarecimentos, execução de ações corretivas ao meio de hospedagem denunciado;
- c) recomendar a avaliação física local por Organismo Avaliador Credenciado;
- d) recomendar o cancelamento do certificado e o recolhimento da placa de classificação e a suspensão do uso dos símbolos.

§ 2º- As decisões do Comitê de Classificação quanto a denúncias apresentadas deverão ser comunicadas ao IBH e ao Conselho Técnico Nacional, que poderá acatá-las ou não.

Art. 28 - As decisões do Comitê de Classificação são passíveis de recursos fundamentados nas seguintes condições:

- a) em primeira instância dirigido ao próprio Comitê de Classificação, cujo recurso deverá ser apresentado em até 15 (quinze) dias contados da data de comunicação, e que deverá ser analisado em até 60 (sessenta) dias;
- b) em última instância ao Conselho Técnico Nacional, cujo recurso deverá ser apresentado em até 15 (quinze) dias contados da data de comunicação do resultado da análise do recurso de primeira instância, e que deverá ser objeto de análise pelo Conselho Técnico Nacional em até 60 (sessenta) dias

Art. 29 - A classificação será suspensa ou cancelada e restituídos a placa e os símbolos oficiais que a representam, sempre que:

- a) a avaliação efetivada pelo Organismo Avaliador Credenciado estiver com prazo expirado, sem que tenha sido providenciada sua competente renovação;

b) tiverem sido cometidas, pelo meio de hospedagem, infrações cuja natureza seja capaz de por em risco a segurança, o conforto e a integridade do hóspede, ou a própria credibilidade do sistema classificatório.

Art. 30 - Até a obtenção da classificação, o processo de avaliação terá confidencialidade total, dentro dos princípios éticos a que estão obrigados o Comitê de Classificação, o Conselho Técnico Nacional, o organismo credenciado pelo Instituto Brasileiro de Hospitalidade - IBH e seus avaliadores.

Parágrafo único - Nos termos do caput deste artigo, o meio de hospedagem que não tiver sido aprovado, para fins de obtenção da classificação pretendida, poderá sustar o processo sem que os hóspedes, os concorrentes e o mercado sejam informados de sua tentativa em obter a classificação.

Art. 31 - Os processos de avaliação e classificação de meios de hospedagem são seqüenciais e indissociáveis, não subsistindo um sem o outro.

Art. 32 - Nos termos do artigo anterior, o cancelamento da classificação implicará no automático cancelamento da avaliação e vice-versa.

DA MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO

Art. 33 - Os itens e padrões definidos na matriz de classificação têm por objetivo atender as expectativas dos hóspedes, em relação aos meios de hospedagem, destinando-se a avaliar a observância dos seguintes aspectos, entre outros:

I - de aplicação ao meio de hospedagem como um todo:

- a) Posturas legais;
- b) Segurança;
- c) Saúde
- d) Higiene;
- e) Conservação/Manutenção;
- f) Atendimento ao Hóspede

II - destinados a avaliar os diferentes setores do meio de hospedagem:

- g) Portaria/Recepção;
- h) Acessos e Circulações;
- i) Setor Habitacional;
- j) Áreas Sociais;
- k) Comunicações;
- l) Alimentos e Bebidas;
- m) Lazer;
- n) Convenções/Escritório Virtual;
- o) Serviços Adicionais;
- p) Cuidados com o meio ambiente.

§ 1º - Os padrões referidos neste artigo verificarão, dentro de cada item, os serviços prestados pelo estabelecimento, os sistemas de gestão adotados, as instalações e equipamentos disponíveis e as áreas e aspectos construtivos

existentes no meio de hospedagem que, analisados em conjunto, possibilitarão aferir os níveis de conforto e atendimento oferecidos aos consumidores.

§ 2º - As especificações de cada item/padrão da Matriz de Classificação, bem como de sua forma de avaliação, estão expressas nos manuais anexos ao presente Regulamento.

§ 3º - Nas localidades não servidas ou precariamente servidas por redes de serviços públicos, a satisfação dos itens obrigatórios constantes na Matriz de Classificação e Manual de Avaliação, cujo atendimento dependa da existência dessas redes, será apreciada, caso a caso, pelo Comitê de Classificação.

§ 4º - A critério do Conselho Técnico Nacional, poderão ser exigidas ou abertas possibilidades de condições especiais, observadas as normas e padrões estabelecidos pelos órgãos governamentais competentes, para os meios de hospedagem localizados no interior ou nas proximidades de:

- a) unidades de conservação, ou protegidas pela legislação ambiental vigente;
- b) aeroportos, estações viárias, vias industriais, ou
- c) sítios históricos.

DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 34 - O Conselho Técnico Nacional poderá estabelecer, em normas próprias, os padrões de classificação concernentes aos tipos e categorias de meios de hospedagem não especificados neste Regulamento.

Art. 35 - A ABIH e a EMBRATUR, visando assegurar a transparência, atualização e divulgação dos critérios de classificação dos meios de hospedagem, disponibilizarão a inclusão no espaço reservado na INTERNET:

I - As normas e padrões constantes da Matriz de Classificação, Manual de Avaliação e deste Regulamento;

II - A relação atualizada dos meios de hospedagem classificados, com seus respectivos endereços, tipos e categorias.

III - a revisão e atualização dos critérios de classificação, de acordo com cronograma definido pelo Conselho Técnico Nacional

Art. 36 - Os casos omissos e as interpretações de situações especiais de meios de hospedagem com condições atípicas serão decididas pelo Conselho Técnico Nacional

Art. 37 - Serão reconhecidas, durante o prazo que ainda tiverem validade, as classificações conferidas aos meios de hospedagem pelo Sistema Brasileiro de Certificação dos Meios de Hospedagem - SBC-MH.

Art. 38 - O presente Regulamento entra em vigor na data da publicação desta Deliberação Normativa no Diário Oficial da União.

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](#)