



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII

MESSIAS RODRIGUES RAMOS

**GESTÃO AMBIENTAL E VANTAGEM COMPETITIVA:  
ESTUDO DE CASO NO HOTEL VERDEGREEN**

PATOS  
2013

MESSIAS RODRIGUES RAMOS

**GESTÃO AMBIENTAL E VANTAGEM COMPETITIVA:  
ESTUDO DE CASO NO HOTEL VERDEGREEN**

Monografia apresentada ao curso de bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento as exigências legais à obtenção do título de bacharel em administração.

***ORIENTADORA:*** Msc<sup>a</sup>. *Ayalla Cândido Freire*

PATOS  
2013

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

R175g Ramos, Messias Rodrigues.  
Gestão Ambiental e vantagem competitiva: estudo de caso no Hotel Verdegreen [Manuscrito] / Messias Rodrigues Ramos. – 2013.  
61f. : il.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, 2013.

“Orientação: Prof. Msc. Ayalla Cândido Freire”.

1. Sistema de Gestão Ambiental. 2. Hotel Verdegreen. 3. Marketing.  
4. Vantagem competitiva.

21. ed. CDD 658.408

MESSIAS RODRIGUES RAMOS

**GESTÃO AMBIENTAL E VANTAGEM COMPETITIVA:  
ESTUDO DE CASO NO HOTEL VERDEGREEN**

Monografia apresentada ao curso de bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento as exigências legais à obtenção do título de bacharel em administração.

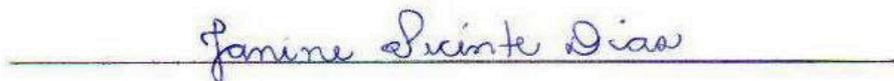
Monografia aprovada em: 29 de agosto de 2013

**Banca Examinadora**



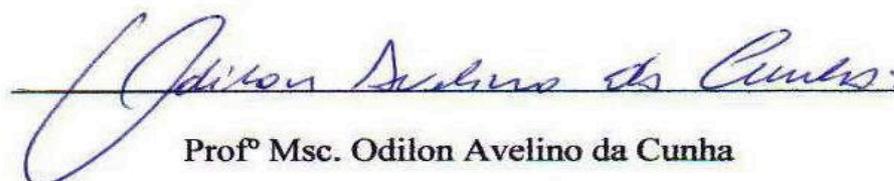
**Profª Msc. Ayalla Cândido Freire**

**Orientadora**



**Profª Msc. Janine Vicente Dias**

**1º Examinador**



**Profº Msc. Odilon Avelino da Cunha**

**2º Examinador**

Dedico esse trabalho aos meus pais e às poucas pessoas que acreditaram na minha persistência e determinação para lutar de forma limpa e honesta na busca por um futuro melhor.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que me concedeu, saúde, coragem e motivação necessária para concluir esse trabalho.

À minha família que acreditou na minha capacidade de enfrentar o desafio de quatro anos e meio dentro da Universidade estadual da Paraíba, em busca de uma formação superior.

À minha orientadora Ayalla Candido Freire que teve paciência ao longo de todo processo de construção deste trabalho.

A todo corpo docente e colaboradores do Campus- VII da UEPB, que me ensinaram mais que o conteúdo do curso, pois me mostraram como ser uma pessoa melhor.

Meus sinceros agradecimentos aos professores Odilon Avelino Cunha, Janine, Eunice Ferreira, Rosangela Figueiredo, José Neto Rangel, Dante Flavio, Milena Nunes. Que nessa caminhada contribuíram diretamente na realização desse sonho.

Agradeço a todos que fazem parte do Verdegreen Hotel, em especial a Marlone Gonzaga e Camilo Juliane por todo apoio e atenção que foi fundamental para esta pesquisa.

Agradeço aos meus colegas de sala em especial a Elis Regina minha namorada, Mikaelly, Kelliany, Janete, Mabel, João Paulo, José Junior, Carlão; Samyr, Davi, Cristiano, Fernando e André (O grupo hayalla).

“Existe o risco que você não pode jamais correr,  
e existe o risco que você não pode deixar correr”

(Peter Drucker)

## RESUMO

Atualmente, com o aumento da competitividade entre as empresas, a gestão ambiental surgiu como uma oportunidade de se obter lucro através de ações que preservem a natureza. Sendo assim, as empresas precisam se adequar às novas tendências do mercado com aplicação de estratégias de gestão ambiental, que se exploradas de maneira correta conduzem à identificar as oportunidades e obter vantagens competitivas. O objetivo dessa pesquisa é compreender como as práticas de Gestão Ambiental desenvolvidas pelo Verdegreen Hotel atuam como estratégias de marketing para obtenção de vantagens competitivas. O Sistema de Gestão Ambiental baseado na ISO 14001 melhora o desempenho ambiental das empresas permitindo ampliação e maior controle das ações. A ISO 14001 é responsável por conduzir à organização dentro do SGA que estará certificado, estruturado e integrado às atividades de gestão da empresa. Partindo de uma abordagem de pesquisa qualitativa, do tipo descritiva, foram obtidos dados através de entrevistas semiestruturada e análise documental. Ao analisar os dados coletados, identificou-se duas fases do hotel, uma antes e outra depois da implementação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA). Foi possível observar que após a implementação do SGA houve um melhor desempenho ambiental e a obtenção de vantagens competitivas, tais como: redução do consumo de água e energia elétrica, redução de resíduos sólidos, incremento na satisfação dos hóspedes, melhoria na imagem do hotel perante a sociedade, diferenciação dos outros hotéis da região, aumento da demanda e fidelização de clientes.

**Palavras-chave:** Sistema de Gestão Ambiental. Verdegreen Hotel. Marketing. Vantagem competitiva.

## ABSTRACT

Today, with increased competition between companies, environmental management has emerged as an opportunity to profit through actions that preserve the nature. Therefore, companies need to adapt to new market trends with application of environmental management strategies, which are exploited in the right way leads to identify opportunities and gain competitive advantage. The objective of this research is to understand how the practices developed by the Environmental Management Hotel Verdegreen act as marketing strategies to obtain competitive advantages. The Environmental Management System based on ISO 14001 improves the environmental performance of companies allowing expansion and greater control of the shares. ISO 14001 is responsible for leading the organization within the EMS that is certified, structured and integrated management activities of the company. Based on a qualitative research approach, the descriptive data were collected through semi-structured interviews and documentary analysis. By analyzing the data collected, we identified two phases of the hotel, one before and one after the implementation of an Environmental Management System (EMS). It was observed that after the implementation of the EMS was a better environmental performance and competitive advantages, such as reducing the consumption of water and electricity, solid waste reduction, increase in guest satisfaction, improving the image of the hotel before the society, differentiation of other hotels in the area, increased demand and customer loyalty.

**Keywords:** Environmental Management System. Verdegreen Hotel. Marketing. Competitive advantage.

## **LISTAS DE QUADROS**

<b>Quadro 01-</b> Família ISO 14000 .....	19
<b>Quadro 02-</b> Opções de estratégias diante da legislação ambiental .....	28

## **LISTAS DE FIGURAS**

<b>Figura 01-</b> Ciclo PDCA .....	26
<b>Figura 02-</b> Ciclo PDCA Verdegreen Hotel .....	42

## **LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

AMA – American Marketing Association

AQUA – Alta Qualidade Ambiental

CMMAD – Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento

CNUMDA - Confederação das Nações Unidas Meio Ambiente e Desenvolvimento

GA - Gestão Ambiental

ISO – Internacional Organization for Standardization

LEED – Leadership in Energy and Environmental Design

ONU – Organização das Nações Unidas

PDCA – Planejar, Executar, Verificar, Agir

SGA – Sistema de Gestão Ambiental

UE – União Europeia

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
2.1 Desenvolvimento Sustentável.....	14
2.1.1 Responsabilidade Socioambiental .....	17
2.2 Gestão Ambiental .....	17
2.2.1 As Normas e Selos Ambientais .....	18
2.2.2 Sistema Gestão Ambiental.....	20
2.2.3 Gestão ambiental Aplicadas na Hotelaria .....	21
2.2.4 SGA para Hotelaria.....	25
2.3 Gestão Ambiental e Vantagem Competitiva .....	26
2.3.1 Estratégia Competitiva.....	29
2.3.2 Marketing Ambiental.....	30
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>33</b>
3.1 Tipo de Pesquisa .....	33
3.2 Coleta de dados.....	34
3.3 Análise de Conteúdo .....	34
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
4.1 Caracterização do Verdegreen Hotel .....	36
4.2 Ações do hotel em Gestão Ambiental.....	37
4.2.1 Fase 1 – Antes da implementação da SGA .....	38
4.2.2 Fase 2 – Após a implementação do SGA .....	40
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>49</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de entrevista (Gerente Geral).....</b>	<b>53</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro de entrevista (Assistente de Sustentabilidade).....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXO A – Folder educativo.....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXO B – Sistema de captação de água da chuva e energia solar.....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXO C – Formulário de avaliação do serviço .....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXO D – Panfleto informativo (Eco Design) .....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXO E – Hotel sustentável do ano 2012 (Guia Quatro Rodas).....</b>	<b>60</b>
<b>ANEXO F – Estrutura sustentável.....</b>	<b>61</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas o mundo passou e passa por diversas transformações, principalmente no tocante à economia e a inserção de novas tecnologias. Diante dessas mudanças, as organizações tiveram que se adaptar assumindo novas responsabilidades que antes não fazia parte dos seus planos, esse novo papel vai além do foco econômico. Nesse contexto, as organizações têm que se preocupar não só em maximizar os lucros, devem ter também responsabilidades socioambientais levando em consideração qualidade de vida dos cidadãos, a valorização do potencial humano, e o equilíbrio ecológico.

Mudar a concepção de desenvolvimento e aplicar um novo modelo com preocupações ambientais é o que se busca nesse século. Atualmente o maior desafio da sociedade organizada, grandes empresas e governo é alcançar o desenvolvimento econômico com preservação ambiental, atender às necessidades de hoje sem comprometer as necessidades das futuras gerações, ou seja, praticar o chamado desenvolvimento sustentável (LINS e SILVA, 2009).

Nos dias de hoje existem muitos debates sobre responsabilidade ambiental, desenvolvimento sustentável e principalmente o retorno que essas ações vão resultar para a sociedade. Torna-se evidente a preocupação da população mundial com questões ambientais. E com as empresas não é diferente, pode-se visualizar algumas destas que se preocupam e buscam desenvolver práticas sustentáveis, melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, clientes e comunidade. Todas essas ações vão gerar resultados que poderão fortalecer seu posicionamento em um mercado cada vez mais competitivo. Segundo Tachizawa e Pozo (2007), nesse novo cenário empresarial, os consumidores vão procurar interagir com empresas que sejam éticas, passem uma boa imagem no mercado e que primem pelo desenvolvimento sustentável. Agindo assim, as empresas serão vistas com bons olhos por toda sociedade ganhando vantagens competitivas e abarcando cada vez mais clientes.

Nesse sentido, Kraemer (2005) relata que a competitividade é um fator primordial nas organizações; e em um ambiente instável é muito importante. A autora ainda afirma que é preciso alinhar as estratégias com as mudanças ambientais para que a competitividade torne-se um fator decisivo nesse processo. Para se manter competitivo em novos cenários, é necessário que as empresas ofereçam produtos socialmente responsáveis e ambientalmente corretos. Nota-se que, as empresas precisam se adequar às novas tendências do mercado com

aplicação de estratégias de gestão ambiental, que possibilitem vislumbrar as oportunidades e como consequência a obtenção de vantagens competitivas. A pesquisa foi realizada no Verdegreen Hotel, localizado na cidade de João pessoa capital da Paraíba. Inaugurado em 2008, o hotel possui um conceito voltado para sustentabilidade, desenvolvendo práticas de Gestão Ambiental que abarca clientes, colaboradores e comunidade, visando a preservação da natureza e se manter cada vez mais competitiva no mercado. Sendo assim, esta pesquisa se propõe a discutir o seguinte **problema**: *Como as práticas de Gestão Ambiental desenvolvidas pelo Verdegreen Hotel atuam como estratégias de marketing para obtenção de vantagens competitivas?*

A partir da problemática levantada para o estudo, tem-se como **objetivo geral** *Compreender de que forma as práticas de gestão ambiental desenvolvidas pelo Verdegreen Hotel atuam como estratégias de marketing para obtenção de vantagens competitivas.* Baseando-se no objetivo geral foram formulados os seguintes **objetivos específicos**: (1) identificar as práticas de gestão ambiental desenvolvidas pelo Verdegreen Hotel; (2) analisar as estratégias utilizadas para obter vantagens competitivas; (3) compreender como o marketing direciona estratégias ambientais para obtenção de vantagens competitivas; (4) identificar as vantagens competitivas que o Verdegreen Hotel obteve com a aplicação dessas estratégias.

A justificativa dessa pesquisa tem relevância nos seguintes âmbitos: teórico, econômico, social, ambiental. No tocante a relevância teórica, busca-se compreender como as práticas de gestão ambiental atuam como estratégias de marketing para obtenção de vantagens competitivas. Contribuindo assim, para entender como as empresas podem usar esse tipo de gestão como estratégia para alcançar vantagens competitivas, e o resultados que vai gerar em um mercado competitivo em especial as do ramo hoteleiro. Esse é um tema que deve ser melhor analisado, pois sustentabilidade é uma tendência para o mundo e o desenvolvimento de práticas sustentáveis afetará diretamente o futuro das empresas.

Na relevância social, percebe-se sua contribuição no que tange às relações sociais, buscando uma melhor qualidade de vida para sociedade e mostrando que as empresas estão buscando soluções para diminuir os impactos das suas atividades no meio ambiente contribuindo assim com o desenvolvimento sustentável.

No âmbito econômico, nota-se sua contribuição no que diz respeito a fatores econômicos da empresa. Dessa forma, mostrar a sustentabilidade no âmbito econômico, visando um crescimento equilibrado, capaz de modernizar os instrumentos de produção e os serviços de maneira continua sem onerar o meio ambiente.

Sob o ponto de vista ambiental, mostra sua contribuição no que se refere ao forte debate empresarial sobre como introduzir o desenvolvimento sustentável nas empresas, assumindo formas de gestão mais eficientes e estimulando as organizações a analisarem os impactos de suas atividades no meio ambiente.

Para atingir tais objetivos, foram realizadas pesquisas bibliográficas. De acordo com Gil (2007), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, consultas em site através de conteúdos de bibliotecas on line, artigos, publicações; entrevistas com o gerente geral e a assistente de sustentabilidade do Verdegreen Hotel. A entrevista visa compreender as expectativas e experiências dos entrevistados. (MARCONI; LAKATOS 2007). Também foi realizada análise documental, que é constituída por relatórios, declaração sobre missão, políticas de marketing da empresa e documentos legais (ROESCH, 2006).

O trabalho foi dividido em quatro aspectos: o primeiro é a fundamentação teórica, onde foram expostos os estudos sobre gestão ambiental e vantagens competitivas. O segundo aspecto demonstra o procedimento metodológico, tendo em vista a realização da pesquisa. O terceiro apresenta a análise dos resultados obtidos no estudo de caso. O quarto aspecto traz as considerações finais apresentando reflexões sobre o presente trabalho.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Vergara (2007), A fundamentação teórica tem por finalidade expor os estudos sobre o tema escolhido ou particularmente sobre o problema, que foram realizados por outros autores. É uma revisão da literatura existente, procurando abarcar as teorias acerca do tema ou problema, tomando como referência os trabalhos de outros autores.

### 2.1 Desenvolvimento sustentável

No prefácio de livro de Ignacy Sachs (1993), Maurice Strong diz que o conceito básico de desenvolvimento sustentável surgiu na conferência de Estocolmo em 1972, e foi naquela época indicado como uma abordagem do “ecodesenvolvimento”. Ainda segundo Maurice Strong, o desenvolvimento sustentável só vai acontecer se três critérios forem obedecidos concomitantemente: eficiência ecológica, equidade social e prudência econômica. Em 1980 foi elaborado um documento chamado de: Estratégia Mundial Para Conservação da Natureza, que definiu sustentabilidade como sendo uma característica de processo ou estado que pode manter-se indefinidamente. Esse documento foi elaborado pela união internacional para conservação da natureza, pelo programa de meio ambiente das nações unidas, e pelo World Wildlife Fund.

No entanto, foi um relatório desenvolvido pela a Comissão Brundtland (Nosso Futuro Comum) quem melhor definiu o conceito de desenvolvimento sustentável. "O atendimento das necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades" CMMAD, (p. 49, 1991). Dentro do conceito encontram-se implícitos pelo menos dois princípios, um deles reflete no que diz respeito à equidade (necessidade dos pobres) e o outro as limitações (meio ambiente).

O CMMAD (1991, p.49) relata que, na sua essência o conceito diz:

É um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender as necessidades e aspirações humanas.

Sendo assim, o desenvolvimento sustentável significa uma harmonia do crescimento econômico, qualidade ambiental e desenvolvimento humano, ou seja, aumentar o potencial de produção onerando o mínimo possível os recursos, fazendo mais com menos.

Segundo Dias (2008), o relatório procura fazer com que haja uma união, ou seja, uma compatibilidade do homem com a natureza, para que estes sejam peças fundamentais em um processo de desenvolvimento que satisfaça as necessidades de hoje sem comprometer as necessidades futuras. Dias (2008) ainda afirma que, no que se refere à pobreza, este se torna incompatível com o desenvolvimento sustentável, fazendo uma ligação interna entre as necessidades básicas de emprego, alimentação, saúde e habitação alinhado com o processo de inovações tecnológica, alterando a matriz energética e dando prioridade a fontes renováveis de energia.

Porém, a expressão desenvolvimento sustentável ainda gera polêmica, alguns autores têm visões pessimistas sobre a generalidade exposta no documento da Comissão Brundtland para se ter uma ideia, Baroni (1992) selecionou 11 definições que exemplifica a grandes diversidades de ideias e que deixa transparecer a falta de precisão na conceituação da “expressão” desenvolvimento sustentável. Este, mesmo com todas as ambiguidades abriu as portas para novos discursos, envolvendo a equidade social dentro de uma mesma geração e também incorporou a questão do meio ambiente nos debates sobre desenvolvimento.

No ano de 1992, a Confederação das Nações Unidas Meio Ambiente e desenvolvimento (CNUMDA), também conhecida como eco-92, foi realizada no Rio de Janeiro, com representantes de 179 países que debateram durante 14 dias problemas relacionados às questões ambientais globais e foi estabelecido o desenvolvimento sustentável como meta a ser alcançada por governos e sociedades de todo mundo.

Dessa forma, o portal do Ministério do Meio Ambiente diz que, Rio 92 com é mais conhecida, desenvolveu diversos documentos, sendo o de maior destaque o documento chamado de “Agenda 21 global”. Documento definido como um instrumento de planejamento para a construção de sociedades sustentáveis em diferentes áreas geográficas, que por sua vez envolve métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica. Portanto, foi nessa conferência que ficou exposto de forma clara o papel das três dimensões, ou eixos do desenvolvimento sustentável, que são: econômica, ambiental e Social.

A União Europeia (2001) na “estratégia e política da União Europeia para o desenvolvimento sustentável” relata que o modelo de desenvolvimento sustentável considera três vertentes: social, ambiental e econômica e que estes devem caminhar simultaneamente.

Em 2002 foi realizado pela ONU outro encontro com o mesmo objetivo, só que de maneira mais ampla. O encontro aconteceu em Johannesburgo, África do sul e foi denominado de Rio + 10 em alusão aos 10 anos passados do último evento, o Rio 92. A finalidade do encontro foi de reavaliar e realizar as conclusões, e as diretrizes do que foi debatido no Rio 92.

Também citado por Dias (2008), o desenvolvimento sustentável apresenta três dimensões: a econômica, a social e a ambiental. Entretanto alguns autores como Sachs (1993) incluem a dimensão espacial e a cultural. O presente trabalho segue com as três dimensões citadas por Dias (2008) e pela UE (2001).

Do ponto de vista econômico, a sustentabilidade preconiza que as empresas devem ser economicamente viáveis, gerenciando de maneira mais eficiente os recursos e exerce seu papel na sociedade levando em consideração a rentabilidade proporcionando retorno ao investimento dado pelo capital privado.

No tocante aos temas sociais, as organizações deve proporcionar as melhores condições de trabalho, oferecer oportunidade as portadores de necessidades especiais de modo geral e uma efetiva participação dos dirigentes em evento socioculturais de expressão na comunidade em que a empresa está inserida.

No que se refere ao ponto de vista ambiental, a organização deve está voltada ao princípio da ecoeficiência de seus processos produtivos, adotando uma produção mais limpa, dando condições de desenvolvimento de uma cultura ambiental organizacional, ser ambientalmente responsável e participar de todos os debates e eventos locais patrocinados pelas autoridades governamentais no tocante ao meio ambiente natural.

Dias (2008) em sua conclusão sobre o conceito de desenvolvimento sustentável explana que, mesmo com muitas interpretações sobre o mesmo termo, o que tem maior peso é o conceito elaborado pela Comissão Brundtland em 1987. Em suma, Os recursos devem ser utilizados de maneira adequada na medida certa, para que assim as gerações futuras não sejam prejudicadas.

Nesse contexto, o conceito de gestão ambiental surgiu tendo como princípio o desenvolvimento sustentável e algumas empresas visualizaram uma oportunidade de se destacar com essa tipo gestão. Utilizando-se de práticas empresarias sustentáveis<sup>1</sup>, que gerem mudanças de valores e de orientação em seus sistemas operacionais envolvendo, clientes, colaboradores e comunidade podem ser muito lucrativo para as empresas.

---

<sup>1</sup> DIAS 2008. Formas de gestão mais eficiente, como práticas identificadas com a eco-eficiência e a produção mais limpa.

### 2.1.1 Responsabilidade Socioambiental Empresarial

Augusto (2008) diz que, o conceito de responsabilidade socioambiental surgiu da junção dos conceitos de reponsabilidade social e de responsabilidade ambiental. Ainda de acordo com Augusto (2008), no que refere ao conceito de responsabilidade social, ele explana dizendo que é aquela na qual a empresa cuida das pessoas em um sentido mais abrangente, e que normalmente é exercida em forma de distribuição de renda, através da filantropia, motivados por convicções morais e religiosas.

Já Toldo (2002 *apud* DIAS 2008, p.154) afirma que, responsabilidade social empresarial vai além de filantropia e que,

São estratégias pensadas para orientar as ações das empresas em consonância com as necessidades sociais de modo que a empresa garanta, além do lucro e da satisfação de seus clientes, o bem estar da sociedade. A empresa está inserida nela e seus negócios dependerão de seu desenvolvimento e, portanto, esse envolvimento deverá ser duradouro. É um comprometimento.

Diante desse contexto, evidencia-se que doações ocasionais de mantimentos feito pelas empresas não caracterizam responsabilidade social. Nos últimos tempos foi desenvolvida uma ideia de que a empresa seria um ator social, se responsabilizando tanto pelas ações realizadas quanto pelo os resultados obtidos e suas conseqüências. ALIGLERI. *et al.* (2009). Destarte, o entendimento de responsabilidade social esta ligado ao novo papel da empresa dentro da sociedade, não é uma questão só de resultados financeiros, mas também levará em conta o respeito aos colaboradores e melhoria na qualidade de vida da comunidade e cuidando do meio ambiente natural.

No tocante ao conceito de responsabilidade ambiental, Augusto (2008), explica que este apareceu com o entendimento de que os recursos naturais são escassos e sem a utilização consciente dos mesmos, eles podem se esgotar com a ação violenta do homem na natureza.

Dias (2008) conclui dizendo: responsabilidade ambiental empresarial é o conjunto de ações realizadas que vai além das exigências legais. E que de forma voluntária participe de fóruns, que tenha iniciativas, programas e propostas, visando sempre o cuidado com a natureza deixando-a livre de contaminação para que as gerações futuras não sejam prejudicadas.

## 2.2 Gestão ambiental

Para Andrade *et al.* (2000), Gestão ambiental é um processo contínuo e adaptativo, no qual a empresa alinha suas metas e objetivos com relação à proteção do ambiente, à saúde e à segurança de seus empregados, clientes e comunidade, definindo e redefinindo estratégias e recursos para atingir os objetivos definidos para um determinado prazo, através da constante troca com o meio ambiente externo.

Nesse mesmo sentido Kraemer (2005) define como o sistema que inclui a estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implementar, atingir, analisar criticamente e manter a política ambiental. É o que a empresa faz para minimizar ou eliminar os efeitos negativos provocados no ambiente pelas suas atividades. Portanto, pode-se notar a importância das questões ambientais para ordenar as atividades humanas possibilitando assim o menor impacto possível ao meio ambiente. Tendo um conceito bastante abrangente, a Gestão Ambiental vislumbra a racionalidade dos usos de todos os recursos naturais renováveis ou não.

Donaire (1999) destaca como fatores primordiais da Gestão Ambiental (GA), a redução de custos diretos de produção, o alinhamento da correta utilização dos recursos com a diminuição do desperdício de matérias-primas, a substituição de uso de combustíveis e fontes de energia caras, por soluções renováveis, tais como, energia solar ou mesmo por acumulação motora (gerada pelos próprios processos), e também redução de custos indiretos, relacionados às atividades que a empresa executa e às consequências destes são: a própria melhoria nas condições do ambiente de trabalho, que diminuiriam o número de afastamento de colaboradores, ou mesmo a eliminação das multas e punições advindas de normas ou legislação ambiental. A adoção dessas práticas vai colocar a empresa em um novo contexto empresarial.

### **2.2.1 As normas e selos ambientais**

De acordo com Dias (2008), as normas ISO são padrões desenvolvidos pela International Organization for Standardization, organismo internacional não governamental com sede em Genebra. No Brasil possui como representante a ABNT. A família das normas ISO

14000 busca estabelecimento de ferramentas e sistemas para administração ambiental de uma empresa.

**Quadro-01 Família ISO 14000**

<b>Normas Passíveis de Certificação</b>	
ISO 14001	SGA-Especificações para implantação e guia
ISO 14040	Análise do ciclo de vida-princípios gerais e práticas
<b>Normas Auxiliares</b>	
ISO 14004	Sistema de Gestão Ambiental (SGA)- Diretrizes gerais
ISO 14010	Guia para auditoria ambiental- diretrizes gerais
ISO 14020	Rotulagem ambiental - Princípios básicos
ISO 14021	Rotulagem ambiental - Termos e definições para aplicação específica
ISO 14022	Rotulagem ambiental – Simbologia para os rótulos
ISO 14023	Rotulagem ambiental – Testes e metodologias de verificação
ISO 14031	Avaliação da performance ambiental do sistema de gerenciamento
ISO 14032	Avaliação da performance ambiental dos sistemas de operação
ISO 14041	Análise do ciclo de vida – Inventário
ISO 14042	Análise do ciclo de vida – Análise dos impactos
ISO 14043	Análise do ciclo de vida – Mitigação dos impactos
ISO 14050	Termos e definições
ISO 14060	Guia de inclusão dos aspectos ambientais nas normas de produto
ISO 14070	Diretrizes para o estabelecimento de impostos ambientais

Fonte: associação brasileira de normas técnicas (ABNT 2004)

Aligleri *et al* (2009) dizem que, o conjunto de normas abarca seis áreas, que são: sistema de gestão ambiental, auditorias ambientais, selos verdes, avaliação de desempenhos ambiental, análise do ciclo de vida do produto e termos e definições.

Para Dias (2008), o eixo central da família de normas ambientais é a norma ISO 14001, é através dela que são estabelecidos os requisitos necessários para implantação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA). Tendo como objetivo conduzir a organização dentro de um SGA que estará certificado, estruturado e integrado às atividades de gestão da empresa.

A norma tem como finalidade fazer com que as empresas sigam todas as exigências legais, preservando o meio ambiente obtendo um melhoramento contínuo das condições de trabalho e valorização do ser humano. A empresa deve estar envolvida num processo no qual levará em consideração as opiniões internas e externas de todos os interessados.

Em 2010 foi lançada em Genebra a última versão da ISO 26000. A norma tem como objetivo contribuir para o desempenho das organizações, fazendo com que as mesmas procurem ser compatíveis com o desenvolvimento sustentável induzindo as organizações a irem além de suas obrigações legais. Segundo o instituto Ethos (2010), essa norma contempla sete temas: direitos humanos, práticas de trabalho, meio ambiente, governança organizacional,

práticas leais de operação, relacionamento com consumidores, envolvimento comunitário e desenvolvimento. O instituto Ethos (2010), ainda afirma que diferente de outras ISO, a ISO 26000 não é certificada e não possui um sistema de gestão, podendo assim ser aplicado em qualquer organização.

### **2.2.2 Sistema de Gestão Ambiental**

De acordo com ISO 14000 (2001), o SGA é um meio de gerenciamento que as empresas possuem para obter o controle e o acompanhamento organizacional do ambiente. Podendo também ser entendido como um conjunto de ações (procedimentos e controle) e recursos (materiais, humanos e financeiros) organizados e que tem como objetivo garantir que os produtos e atividades da empresa sejam ecologicamente corretos. Pode ser definido ainda como um sistema criado para implementar e acompanhar as atividades de proteção ambiental. Suas diretrizes são: organizar, planejar, atribuir responsabilidades, prever recursos materiais e humanos, determinar procedimentos para atender assim a uma política ambiental e as expectativas de desempenho, conforme as exigências da norma.

Dias (2008), define SGA como sendo “o conjunto de responsabilidades organizacionais, procedimentos, processos e meios que se adotam para a implantação de uma política ambiental em determinada empresa ou unidade de produção”. Ainda segundo Dias (2008), o SGA é a sistematização da gestão ambiental e o método empregado para levar a organização a atingir e manter-se em funcionamento de acordo com as normas estabelecidas, bem como para alcançar seus objetivos definidos em sua política ambiental.

Para Moreira (2001) existe uma diferença entre GA e SGA, o autor relata que o primeiro tem uma postura reativa diante das exigências legais para implantar equipamentos e sistemas que atuem, reduzam, ou eliminem determinado resíduo ou agressão ambiental. Já o SGA é quando a empresa possui uma visão estratégica em relação ao meio ambiente, e que age não só em funções dos ricos, mas passa a perceber as oportunidades de mercado com essas atitudes, gerando assim vantagens competitivas. Percebe-se, que quando uma empresa procura adotar um SGA, a mesma além de manter o controle de suas ações tem uma visão de mercado e usa essa ferramenta como vantagem competitiva.

Kraemer (2005), diz que é realizada uma verificação do funcionamento conforme o planejamento antes previsto através de uma análise crítica e periódica, para que se necessário

aplicar uma nova metodologia ao sistema, procurando a adoção de novas medidas e procurando sempre a melhoria contínua.

Segundo Oliveira (2005), os principais objetivos para empresa implantar um SGA são:

- Redução de riscos com multas, indenizações;
- Melhoria da imagem da empresa em relação ao desempenho ambiental;
- Melhoria da imagem da empresa quanto ao cumprimento da legislação ambiental;
- Prevenção da poluição;
- Redução dos custos com a disposição de efluentes através do seu tratamento;
- Redução dos custos com seguro.

Em relação aos benefícios, Oliveira 2005 diz que os principais são: a padronização mundial para ações que envolvem o meio ambiente, harmonia com as leis internacionais, evitando barreiras comerciais. Assim as empresas irão promover a melhoria ambiental, tanto no que diz respeito às regulamentações quanto ao comprometimento com o gerenciamento ambiental oferecendo benefícios para empresa e para o cliente.

### **2.2.3 Gestão ambiental Aplicada na Hotelaria**

A hotelaria existe desde a antiguidade sempre foi usada pela sociedade como meio de promover relações entre as partes que se conhecem ou não, utilizando a troca de produtos e serviços entre os que oferecem a hospitalidade e aqueles que a recebem, tornando-se um dos serviços prestados mais antigos da história. De acordo com Janeiro (1996 *Apud* SILVA, LEMOS e SCHENINI 2003), até o século XIX, era denominado de “hospedaria” qualquer estabelecimento que oferecesse alojamento. A palavra hotel que deriva do francês foi passada para o português no sentido de hospedaria. Na atualidade a situação evoluiu muito, o setor hoteleiro tornou-se um empreendimento altamente lucrativo.

Para Castela (1991), Um hotel é uma empresa que presta serviço e que se diferencia das demais do tipo comercial e industrial. Os hotéis têm como principal característica em comum a hospedagem, logo sua diferenciação será através da quantidade e da qualidade de serviços.

Segundo Kotler (2003), O serviço é uma mercadoria negociável, e seu produto é intangível, inseparável, simultâneo, perecível e variável.

- Intangível, pois não é possível experimentar ou notar antes de sua compra;
- Inseparável, pois são vendidos antes de serem consumidos, e o consumo é feito após a sua compra.
- Simultâneo, pois é produzido e consumido concomitantemente.
- Perecível, pois são oferecidos para o consumo momentâneo, e não futuro. Não pode ser estocado.
- Variável de acordo com quem o exerce, onde, quando e como são entregues ao consumidor.

Sendo assim, nota-se a necessidade de se investir em estratégias para melhorar a qualidade do serviço, estratégias de promoção e de comunicação para divulgar os seus diferenciais e atrair hospedes e clientes.

O Setor hoteleiro é um segmento quem vem sendo pressionado no tocante às questões ambientais. Com o forte crescimento dos consumidores verdes, estes cada vez mais exigentes, estão fazendo com que os hotéis se adequem a essas novas exigências. De acordo com Abreu (2001), nos países que tem um grande potencial turístico o número de iniciativas em relação à prevenção ambiental no setor hoteleiro, vem crescendo em progressões geométricas, tornando essa característica um grande diferencial competitivo abarcando muitos benefícios.

Existem várias estratégias relativas à gestão ambiental que são praticadas na hotelaria, utilizando de criatividade e inovação é possível desenvolver alternativas que irão beneficiar os clientes, colaboradores, sociedade, além de favorecer um aumento lucrativo para o hotel. As práticas de gestão ambiental aplicadas esporadicamente, sem a utilização de um programa ou sistema de gestão ambiental não vão ser muito significativas para hotel, mas desenvolvidas em conjunto vão trazer muitos benefícios para a gestão. (RICCI, 2002)

Abreu (2001) discorre as principais práticas de Gestão Ambiental na hotelaria:

- Uso de Economizadores de Energia nas Unidades Habitacionais

Pode-se controlar e evitar o consumo de energia desnecessária com a utilização de controladores de energia, instalados em cada unidade, de modo que, no instante em que o

hóspede deixar o apartamento, o sistema é interrompido. Nesse caso, necessita-se avaliar quais equipamentos estão envolvidos nesse recurso, já que pode afetar o conforto do cliente. Em dias mais quentes, por exemplo, o hóspede pode querer manter o ar condicionado ligado, mesmo durante a sua ausência. E a gestão administrativa deve estar atenta para não diminuir o conforto de seus clientes para aumentar a sua economia, dessa forma garantindo a qualidade do atendimento. Esse tipo de ação resulta em: redução no consumo de energia geral do hotel e é independente da boa vontade do hóspede para funcionar – na maioria das vezes é acionado pela chave eletrônica.

- Uso de Dispositivo de Presença – Sensores

Os sensores de presença são comuns em banheiros de acesso público para o controle de iluminação e água também são usados em áreas sociais, como corredores. Os sensores de presença trabalham à base de fotocélulas e acionam os circuitos a partir da existência de presença humana. Ainda é pouco explorada em unidades habitacionais, embora apresente vantagens como: conforto aos hóspedes que não precisam acionar os sistemas, transmitem a sensação de tecnologia, e tem baixo custo de investimento.

- Uso de Lâmpadas Econômicas

O uso das lâmpadas fluorescentes de baixo consumo gera um efeito expressivo na economia de energia, em um hotel. Apresentam uma vida útil maior e capacidade de iluminação melhor do que as clássicas. Suas principais vantagens são: redução no consumo de energia, maior durabilidade e aumento no conforto do cliente.

- Uso de Redutores de Vazão de Água nas Torneiras

Aproximadamente 40% da água utilizada nos hotéis são gastas nas unidades habitacionais e, sendo assim, a utilização de recursos que colaborem com uma economia desse recurso é fundamental. Abreu (2001), diz que muitos fabricantes de louças sanitárias já estão acoplado o sistema em seus produtos, o que representa uma economia de mais de 30% na água utilizada pelos hóspedes. Seus principais benefícios são: redução no consumo, manutenção no conforto do hóspede – a percepção é praticamente nula, e a facilidade na instalação.

- Uso de Torneiras Automáticas

Prática que deve ser adotada principalmente em banheiros sociais de uso público ou em áreas de funcionários. Além de garantir o consumo, elimina a chance de torneiras serem esquecidas abertas. Associado ao sistema de vazão de água representa uma economia significativa do recurso. Principais vantagens: redução no custo e facilidade de instalação e operação.

- Tratamento Adequado dos Efluentes Gerados

Os efluentes gerados por um hotel são geralmente emitidos pelas unidades habitacionais (esgoto e rede de água) e pelas áreas de restaurante e lavanderia. Quando esses efluentes não atingem a qualidade de água necessária, são instalados processos de tratamento que garantem a recuperação dessa água antes de ser despejada na fonte receptora (rede pública, lagos, rios, mares, etc.). O objetivo das estações de tratamento é de garantir o tratamento adequado do recurso. Essa prática pode fazer com que cerca de 99% do seu valor total possa ser consumido puro. Seus benefícios são: garantia do tratamento de efluentes, fortalecimento da imagem do hotel perante a comunidade local, reaproveitamento da água e atendimento a legislações.

- Sistema de Compostagem de Resíduos

Estratégia que resulta na diminuição de resíduos destinados ao aterro sanitário. Utilizando os compostos orgânicos tais como: casca de frutas, restos de papel, folhas, flores, arbustos, entre outros, após o processo de decomposição que formará o húmus. Este posteriormente poderá ser utilizado no próprio hotel como adubo natural ou ser doado para a comunidade local. Essa prática proporciona redução no volume de lixo, aproveitamento de material em forma de adubo e facilidade de implantação.

- Coleta Seletiva de Lixo

A coleta seletiva de lixo é de suma importância e deve ser feita tanto nos espaços de uso

público do hotel quanto nas unidades habitacionais. Essa Pratica uma afetará diretamente a quantidade de lixo produzida pelo hotel. A coleta seletiva resulta na diminuição significativa desse número já que grande parte do lixo produzido é composto por jornal e papéis de modo geral, latas de alumínio, plástico, entre outros. As principais vantagens dessas práticas são: diminuição do lixo produzido e receita extra proveniente da reciclagem ou doação do material coletado para associações.

- Diminuir a Lavagem Diária de Roupa e Substituir Produtos que são nocivos ao meio ambiente

Sabe-se que os detergentes e sabões utilizados na lavagem de roupa de cama e afins vão diretamente para os rios e mares, e causam danos ao meio ambiente. Uma saída ecologicamente correta é substituí-los por produtos biodegradáveis capazes de serem absorvidos pela própria natureza. Além disso, a diminuição do número de peças lavadas diariamente está diretamente relacionada com a diminuição nos gastos de água. Deve-se assim, instruir os hóspedes por meio de mensagens visuais para que sinalizem quando desejarem a troca dessas roupas, explicando a proposta do hotel educação ambiental e sensibilização do cliente.

#### **2.2.4 SGA para hotelaria**

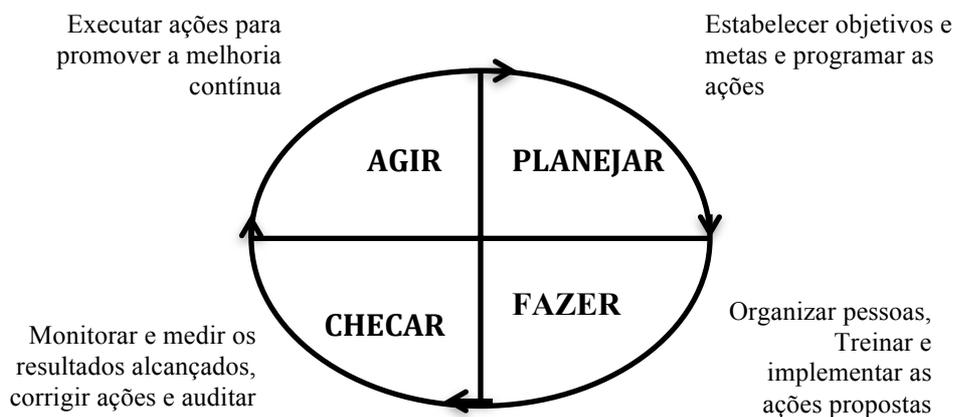
Segundo Oliveira (2009), a inserção de um SGA para hotéis não acontece de forma imediata. Para que um hotel consiga a certificação da ISO 14001, é necessário que exista a reorganização da empresa, conjugada com o comprometimento da administração, a participação de todos os colaboradores, profissionalismo, infraestrutura adequada, mão-de-obra qualificada, e a coordenação de todas as atividades propostas pela ISO 14001. Com a disseminação da responsabilidade ambiental a cada setor da organização, quando todos passarem a visualizar as questões ambientais sob a mesma ótica, soluções criativas começam a surgir e aumenta a participação de toda a empresa no processo.

Ainda de acordo com Oliveira (2009), A certificação da Norma ISO 14001 em um hotel depende também da comunidade, dos órgãos governamentais, da própria estrutura do

hotel, da capacidade de investimento, da infraestrutura local e da característica do estabelecimento.

Visando o auxílio de administradores frente a um planejamento estratégico, a ferramenta PDCA aplicada a SGA apresenta as etapas de implementação. Conforme Moura (2002), O PDCA é um instrumento importante, que resume toda a elaboração realizado no SGA. Os principais passos de SGA descritos na Norma ISO 14001 são constituídos por: política ambiental, planejamento, implementação e operação, verificação, análise pela administração e melhoria contínua. A Norma é baseada na metodologia conhecida como Plan-Do-Check-Act (PDCA), ou seja, Planejar-Executar-Verificar-Agir.

Figura 01  
**CICLO PDCA**



Fonte: BARBIERI, 2006

A adoção e a implementação, de forma sistemática, de um conjunto de técnicas de gestão ambiental podem contribuir para a obtenção de resultados ótimos para todas as partes interessadas: o hotel, seus clientes e até mesmo, seus fornecedores.

### **2.3 Gestão Ambiental e Vantagem Competitiva**

Dias (2008) relata que, o nível de competitividade de uma empresa depende da inter-relação de vários fatores complexos e que são reciprocamente dependentes, são eles: custo, qualidade dos produtos e serviços, nível do controle de qualidade, capital humano, tecnologia

e capacidade de inovação. A gestão ambiental nos últimos anos tem sido vista como um diferencial competitivo, devido aos benefícios que este vem trazendo para as empresas.

Segundo Kraemer (2010), as empresas asseguram sua sustentabilidade buscando implantar mecanismo de gestão ambiental, tais implantações devem ser levadas com seriedade, com comprometimento da alta administração. O que implicaria não só no bem estar da sociedade como também no potencial competitivo da empresa. Ainda segundo Kraemer (2010), diz que antes os empresários viam como custos o investimento em GA. Hoje o investimento em GA é visto como uma oportunidade econômica e uma ótima ferramenta para obter vantagens competitivas. A gestão responsável dos recursos naturais virou um negócio lucrativo para as empresas.

O uso de práticas de GA dentro de um sistema ou programa evidencia a intenção que a empresa tem em agir de forma proativa. A utilização desse sistema vai gerar benefícios para o meio ambiente e vantagens competitivas para empresa. Várias empresas obtiveram retorno de investimento em 18 meses devido à redução de custos com a implantação do Sistema de Gestão Ambiental (SGA). FARIA (2000).

Para Fontenele *et al* (2007) explica que, a diferenciação “verde” pode ser uma estratégia efetiva quando o produto tem genuína vantagem ambiental, e a empresa é capaz de comunicar tal vantagem para o público. Na visão de Dias (2012), a comunicação tem como objetivo principal mostrar ao cliente que o produto ecologicamente correto tem um valor agregado e que compensa adquiri-lo, comparativamente aos semelhantes que não apresentam esse conteúdo. A gestão ambiental, bem como a legislação, deixou de ser somente uma questão legal para ser uma questão de estratégia competitiva, de crescimento e uma solução para sair de um mercado que está saturado.

Dias (2006) baseado no modelo de opções estratégicas das empresas apresentado no quadro 02 elaborado por Roome (1992) diz que, as empresas que adotam estratégias proativas apresentam três possibilidades de inserção competitiva: a busca pela excelência ambiental além dos exigidos pela legislação; excelência ambiental como componente do foco principal na qualidade; e uma empresa líder no seu setor em termos ambientais, o que garantirá melhor posicionamento no mercado em relação aos concorrentes. Ainda conforme o autor, mesmo que o meio ambiente possa ser uma fator de vantagem competitiva para empresa, a sua inclusão na gestão empresarial vai variar de empresa para empresa, pois é condicionados à fatores internos (nível de envolvimento ambiental dos colaboradores e dirigentes) e externos (pressões exercidas por agentes públicos, ambientalistas e comunidade de forma geral) à organização.

Quadro - 2 Opções estratégicas das empresas diante da legislação ambiental

<b>Opções Estratégicas</b>	<b>Descrição</b>
Não-cumprimento	É a opção adotada pelas empresas que não cumprem a legislação ambiental devido aos custos envolvidos, ou por terem baixa percepção da importância do fator ambiental.
Cumprimento	A organização escolhe uma estratégia reativa limitando-se a cumprir a legislação vigente.
Cumprimento a mais	A empresa adota uma postura proativa em termos de gestão ambiental, adotando uma política ambiental que ultrapassa as exigências legais. As empresas que assumem estas estratégias são as que incorporam instrumentos voluntários de política ambiental, como selos ecológicos e os certificados de gestão ambiental, como o ISO 14001.
Excelência comercial e ambiental	Estratégia baseada na premissa de que a “gestão ambiental é boa administração”. É adotada pelas empresas que buscam a excelência ambiental, com foco na qualidade, procurando projetar e desenvolver produtos e processos limpos. Sob esse ponto de vista, essas empresas consideram que a contaminação equivale à ineficiência.
Liderança Ambiental	As empresas observam as práticas mais avançadas do seu setor econômico e incentivam a sua força de trabalho para “trabalhar com base numa ética ambiental”. De modo geral, são as primeiras a assumir novas medidas de cunho ambiental.

Fonte: Roome (1992 apud DIAS, 2008).

O marketing ambiental tem papel fundamental na comunicação, pois é o elo entre a gestão ambiental e as vantagens competitivas. Na visão de Scarpinelli (2003), o marketing ambiental tem como objetivo dar sustentação as estratégias empresariais no que se refere às práticas de diferenciação aos concorrentes, tornando um objeto que agrega valor aos produtos e serviços que a empresa oferece ao mercado consumidor. Nota-se, o quanto é importante a ferramenta de marketing ambiental, porque é através dela que a empresa mostra aos seus clientes, colaboradores, fornecedores e comunidade, o conjunto de práticas desenvolvidas visando a preservação ambiental.

Para Dias (2008), o marketing ambiental em uma abrangência maior, pode ser definido como um conjunto de políticas e estratégias de comunicação (promoção, publicidade e relações públicas, entre outras) tendo como propósito obter vantagem comparativa de diferenciação para produtos ou serviços oferecidos pela empresa em relação à concorrência, Sendo assim, incrementa sua participação no mercado e firma seu posicionamento competitivo.

### 2.3.1 Estratégia Competitiva

A expressão estratégia é muito utilizada no meio empresarial onde possui várias definições de diferentes autores. Para Porter (1991), estratégias são ações ofensivas e defensivas criando assim uma posição defensável para enfrentar as forças competitivas e obter um retorno maior sobre o investimento feito. Já para Quinn (1980), estratégia é um plano unificado, englobando, integrando e relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente para que a empresa alcance seus objetivos. Outro especialista em estratégia Mintzberg (1988), define como sendo uma força que permite mediação entre a organização e o seu meio envolvente: padronizando o processo de tomada de decisões organizacionais para que se possa fazer face ao meio envolvente. Nota-se que a estratégia é usada pelas empresas como peça fundamental para que se possa atingir seus objetivos a logo prazo, tornando um canal que liga planejamento aos resultados esperados.

Perante o exposto, torna-se claro que todas as empresas para se manterem competitivas precisam elaborar planos, de curto, médio e longo prazo. De acordo com Mintzberg e Quinn (1992), o que precisa definir é como as diferentes empresas podem implantar as estratégias, pois a palavra estratégia ao passar dos anos tem sido utilizada de maneiras diferentes nas empresas fazendo com que essa ferramenta de suma importância não seja explorada da melhor forma.

Coutinho e Ferraz (1994) dizem que, deve-se relacionar, respectivamente, às condições macroeconômicas, político-institucionais, regulatórias, infraestruturais e sociais do país onde a empresa está localizada. Ainda de acordo com Coutinho e Ferraz (1994), características do mercado, da concorrência, da configuração e do setor econômico em que a empresa está atuando, juntamente com a capacidade gerencial e operacional da empresa têm que ser relacionados. Para ser possível alcançar o nível de competitividade vai depender de fatores sistêmicos, estruturais ou empresariais. Contudo, mesmo com os conjuntos de fatores aqui citados tendo como referência as condições do ambiente externo da empresa, são as decisões e ações da mesma que vão definir ou mensurar o impacto das oportunidades e ameaças do ambiente externo em sua performance. A gerencia tem o desafio de criar ou escolher um contexto ambiental em que as competências e recursos da empresa possam produzir vantagens competitiva. (MONTGOMERY; POTER, 1998).

De acordo com Porter (1991), a estratégia competitiva tem como objetivo estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da

indústria e a vantagem competitiva vai surgir fundamentalmente do valor que um empreendimento consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa.

Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação. Essas vantagens quando somadas à área de atuação da empresa resultam em três estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque; que podem ser usadas individualmente ou em conjunto para criar uma posição sustentável no longo prazo (PORTER, 1991).

A Vantagem competitiva “liderança de custo”, envolve a orientação da empresa em operar com o menor nível de custo possível, possibilitando a liderança por custo. Já a vantagem competitiva por diferenciação, se baseia em oferecer produtos, e serviços com características específicas, permitindo que se cobre um preço-prêmio por esse produto, que pode ser incorporada dentro da organização como fator competitivo, por meio da Gestão Ambiental.

### **2.3.2 Marketing Ambiental**

Hoje em dia, percebe-se que existe uma grande conscientização ambiental em todo planeta. Essa preocupação ligada a questões ambientais fez surgir uma nova linha de consumidores, chamados de “verdes”. Dias (2008) relata que, esse novo comportamento do consumidor ambientalmente preocupado, torna-se gradativamente um modelo novo de paradigma de consumidor, obrigando as empresas a buscar novas formas de explorar o marketing do ponto de vista ecológico.

O marketing pode se conhecido como o campo do conhecimento que abrange todas as atividades concernentes às relações de troca, de forma que satisfaça os desejos e as necessidades dos consumidores visando alcançar objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade (LAS CASAS, 2006).

O termo marketing verde ou ambiental surgiu nos anos setenta através de um workshop realizado pela American Marketing Association (AMA), que tinha a intenção de discutir o impacto do marketing sobre o meio ambiente. Peattie (2005, p. 28) define marketing ambiental como sendo, “um processo de gestão integrada, responsável pela

identificação, Antecipação e satisfação das demandas dos clientes e da sociedade, de uma forma rentável e sustentável.” Sendo assim, o Marketing ambiental engloba várias outras atividades que vão além da simples oferta de um produto menos poluente ou de uma campanha de conscientização, abarcando também outras atividades tais como: modificações de propagandas, mudanças no processo de produção, nas embalagens, pontos de vendas e construções verdes.

Voltolini (2008) comenta que, no processo de troca e relacionamento é muito importante considerar quatro princípios: verdade, clareza, não desperdício e coerência entre o que a marca promete e a entrega.

Aligeire *et al* (2009) ressaltam que, apenas enfeitar anúncios com imagem de árvores e animais em extinção já não convence o público sobre o comportamento responsável da empresa. É necessário que a empresa comunique o que faz e como faz para educar a população sobre o tema e mostrar que seus produtos e processos são ecoeficientes.

“O produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para sua apreciação, aquisição uso ou consumo para satisfazer a um desejo ou necessidade” (KOTLER 1996 P. 376). Tomando por base o conceito caracterizado por Kotler, Dias (2008) diz que, os produtos que são levados aos mercados incluem bens físicos, serviços, pessoas, locais, organizações e ideias. Vários desses produtos podem agregar valor seguindo uma linha ecológica. Um produto será ecológico quando cumprir as mesmas funções, só que de uma forma perceptivelmente menos agressiva ao meio ambiente desde a sua produção até a sua eliminação, ou seja, em todo seu ciclo de vida, (DIAS, 2008).

Em relação à variável preço, esta passa a ser um indicador geral do valor atribuído ao produto. Sabe-se, que no mercado o preço pode ser fator determinante de se comprar ou não um produto, mas nem todo tipo de produto ou mercado reflete a realidade, existem mercados que o mais importante é o valor de uso atribuído ao produto.

Perante Dias (2008), muitos consumidores consideram o atributo ecológico como valor agregado ao produto. Em regiões mais desenvolvidas onde a consciência socioambiental é mais ampla, a variável preço tem menos peso no momento da compra e em outros casos, o fato de ser ambientalmente corretos aumenta o poder de vendas dos produtos.

Hawken (1993 *apud* DIAS, 2008), resalta que existe uma falta de informação por parte dos consumidores no que se refere ao benefício do produto ecológico. O autor conclui dizendo que os custos calculados para estimar o preço e o benefício dos produtos nas empresas não informam a realidade ecológica do processo de fabricação e nem dos componentes. Nota-se, que se essa informação chegasse ao consumidor de maneira completa,

poderia haver uma mudança nas suas decisões firmando um consumo voltado para comercialização de produtos ambientalmente responsáveis.

O ponto de venda da empresa deve atender as expectativas ambientais do mercado alvo. A parte física da empresa deve ser planejada e personalizada. Aligleri *et al* (2009), informam que a construção civil causa muitos danos ao planeta e que pensar quais materiais utilizar e de que maneira utiliza-los na estrutura física da empresa é de suma importância para que a mesma se insira no contexto de sustentabilidade.

As empresas buscam estratégias de sustentabilidade adotando tecnologias que minimizem os impactos ambientais. O aproveitamento da luz natural, maior áreas de janelas e paredes de vidros, uso racional de energia, estações de tratamento e reuso da água, coleta seletiva de resíduos, dispositivos economizadores, uso de materiais renováveis e reciclados. Estas são algumas preocupações das empresas quando se fala em construções verdes. Selos e certificações como a Alta qualidade Ambiental (AQUA) e o Leadership in Energy and Environmental Design (LEED), estão disponíveis no mercado. (ALIGLERI *et al* 2009)

O uso de certificações e selos como estratégias de marketing vêm sendo utilizado pelas empresas como maneira de garantir para o consumidor que aquele produto ou serviço é saudável para pessoa e para o meio ambiente. A empresa além de ajudar na preservação da natureza está ganhando um diferencial competitivo no qual torna o seu produto diferente em relação ao outro que tem a mesma finalidade. (DIAS 2008). Ainda perante o autor, no marketing ambiental o cliente não é o único público alvo a ser atingindo por estratégias de marketing, porém continue sendo o mais importante. Também merecem atenção outros públicos que diretamente ou indiretamente se relacionam com a empresa e podem interferir no seu desenvolvimento organizacional e impedir sua permanência no mercado que está cada vez mais competitivo.

### 3. METODOLOGIA

Raupp e Beuren (2003) relatam que, os procedimentos metodológicos possuem grande relevância na pesquisa científica, visto que articulam planos e estruturas objetivando conseguir respostas para os problemas de pesquisa.

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

Diante dos objetivos, a pesquisa está caracterizada como sendo descritiva com abordagem qualitativa. De acordo com Silva e Menezes (2000), a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou sob algum fenômeno, utilizando o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como: questionário e observação sistemática.

De acordo com Vieira (2004, p. 15):

A versão qualitativa garante a riqueza dos dados, permite ver um fenômeno na sua totalidade, bem como facilita a exploração de contradições e paradoxos; seus defensores mais enfáticos argumentam que a realidade é socialmente construída, o que é verdade, mas afirmam que, por ser assim, não pode ser apreendida e expressa por meio de estudos do tipo levantamento e muito menos, por meio de experimentos, que são, geralmente, desenhos quantitativos de pesquisas.

A pesquisa segue uma abordagem longitudinal. De acordo Vieira (2004), a pesquisa longitudinal estuda o fenômeno ao longo do tempo com foco em alguns momentos que marcaram a história do fenômeno; com coleta de dados no tempo atual. Sendo assim aspectos relacionados ao passado podem explicar situações vividas na fase atual.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso realizado no Verdegreen Hotel, localizado na cidade de João Pessoa-PB. O motivo pelo qual a empresa foi escolhida foi por ela ser um hotel sustentável e desenvolver práticas de GA. Para Martins (2012), o estudo de caso é uma investigação empírica que considera uma unidade social estudada em sua totalidade, que tem como objetivo pesquisar fenômenos dentro do seu contexto real.

### **3.2 Coleta de Dados**

Na visão de Vergara (2007), é na coleta de dados que o pesquisador vai conseguir os meios para responder ao problema. Deve-se, portanto, relacionar os objetivos aos meios escolhidos, ou seja, de que forma você pretende alcançá-los. Para a coleta dos dados realizou-se a pesquisa bibliográfica, sendo esta segundo Gil (2007, p.64) “desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”, objetivando subsidiar a fundamentação teórica concernente aos conceitos básicos de Gestão Ambiental, Marketing e vantagens competitivas. Simultaneamente foram realizadas pesquisas em sites da internet, onde foram utilizados conteúdos de bibliotecas on-line, artigos científicos e publicações, transformando-se esta na fundamentação teórica da pesquisa.

“Os dados qualitativos são obtidos em entrevistas, documentos e observações para a compreensão e explicação dos fenômenos” (DIAS E SILVA, 2010, p. 46). Para a elaboração do presente trabalho também foram realizadas entrevistas e análise documental. Na visão de Marconi e Lakatos (2007), a entrevista tem por objetivo compreender as expectativas e experiências dos entrevistados, como este é um intercâmbio de comunicação traz uma série de aspectos que tornam eficaz a inter-relação, visando obter um testemunho de qualidade. No tocante à análise documental Roesch (2006) diz que, esse método permite conceituar a organização e entender situações com base em uma visão de dentro da organização. A entrevista foi realizada com a assistente de sustentabilidade e com o gerente geral. Foram elaborados dois questionários um para a assistente e o outro para o gerente.

### **3.3 Análise dos Resultados**

Para o presente trabalho foi realizada uma análise de conteúdo qualitativa em grade fechada. Segundo Vergara (2012), a análise de conteúdo é uma técnica para tratamento de dados que tem como objetivo identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema, admitindo tanto abordagens quantitativas, quanto qualitativas ou ambas. Foram selecionados os dados mais relevantes, onde em um primeiro momento foram mostradas as ações em Gestão Ambiental do hotel de forma geral, desde sua inauguração até os dias atuais, depois foi dividido em duas fases do hotel, FASE I – Antes da implementação do SGA (2009 a

2010); FASE II – Após a implementação do SGA (2010 a 2013). Essas fases evidenciam o comportamento da empresa antes e após a implementação do SGA como estratégia competitiva, com o intuito de se fazer uma análise comparativa de questões específicas que envolve: planejamento estratégico, marketing, gestão ambiental e estratégia competitiva, e assim responder o problema de pesquisa proposto.

## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização do Verdegreen Hotel

O Verdegreen Hotel está localizado em João Pessoa, capital da Paraíba. inaugurado em dezembro de 2008, o Verdegreen é classificado como Hotel superior (quatro estrelas), está atuando no mercado paraibano há quatro anos e meio. O hotel possui 140 unidades habitacionais todos equipados com sistemas de ar condicionado menos poluentes, chuveiro quente proporcionado pelos painéis de energia solar, revestimento em cerâmica natural, Madeira de reflorestamento, iluminação natural de toda área social, iluminação de baixo consumo, sensores de presença, descargas de duplo acionamento, chuveiros e torneiras com controle de vazão de água, horta orgânica, jardins no entorno e cobertura, computadores a disposição dos hóspedes, internet, TV de LCD, cofre digital, frigobar, restaurante e conta com 89 colaboradores para o desenvolvimento de suas atividades. Conta também com uma lojinha de produtos ecologicamente corretos: sandálias, camisas, sabonete entre outros. Todo o lucro dessa lojinha vai para o financiamento dos programas em gestão ambiental desenvolvidos pelo hotel.

O proprietário do empreendimento tinha um sonho de construir um hotel sustentável onde prevalecesse o respeito ao meio ambiente. João Pessoa foi a cidade escolhida pelo proprietário para receber o hotel por ser reconhecida como a cidade mais verde das Américas, e que esse reconhecimento seria uma excelente ferramenta de marketing para o hotel. Em 2010, o hotel deu início a implementação do SGA que foi concluído com sua certificação em 2012. “[...] O proprietário do hotel é um visionário, ele entende que não possui custo em investir em sustentabilidade, pelo o contrario se lucra com sustentabilidade [...]” diz a Assistente de sustentabilidade.

O hotel tem como foco o turismo corporativo, pois trabalho com empresas onde dispõe de sala para reunião com capacidade para 150 pessoas com toda estrutura de áudio e vídeo. O guia quatro rodas, classificou o verdegreen como melhor hotel de João Pessoa por quatro anos consecutivos, E certificou como sendo o hotel sustentável do ano de 2012 edição nacional.<sup>2</sup> O verdegreen possui certificação ISO 14001, pois conta com um sistema de gestão

---

<sup>2</sup> Conforme anexo E

ambiental baseada na mesma. O empreendimento citado também é destaque internacional, possuindo o *Certificate of Excellence*, certificado concedido pelo Trip Advisor somente a 10% dos empreendimentos hoteleiros em todo o mundo e entre os 25 melhores do Brasil.

De acordo com Maia (2012), o hotel possui um novo conceito de hotelaria, voltado para sustentabilidade com ações ligadas diretamente ao socioambiental que são praticadas na rotina do seu dia-dia.

A entrevista foi realizada no Verdegreen Hotel, no setor de sustentabilidade representada pela assistente de sustentabilidade, que trabalha no hotel há quatro anos e meio e com gerente geral.

#### **4.2 Ações do hotel em Gestão Ambiental**

Como já citado o hotel foi inaugurado em dezembro de 2008 e continuou na mesma linha de preservação do meio ambiente, desenvolvendo práticas de sustentabilidade “[...] O hotel nasceu com esse conceito, sempre pensando na sustentabilidade, desde seu projeto inicial alinhando os objetivos da construção do hotel com a proteção do meio ambiente [...]” disse a assistente de sustentabilidade. Sua estrutura voltada para esta finalidade possui um sistema de captação de água da chuva fazendo com que o mesmo economize a água utilizada pelo hotel. Utiliza-se também a energia solar para aquecimento da água, esta energia é captada pelos painéis solares colocados na parte superior do hotel<sup>3</sup>, diminuindo assim o consumo de energia do empreendimento, iluminação natural em toda área social, coleta seletiva, lâmpadas de baixo consumo, entre muitas outras práticas de sustentabilidade. Ricci (2002) diz que, essas práticas desenvolvidas esporadicamente não vão resultar em grandes benefícios e que para isso acontecer é necessário que essas práticas sejam desenvolvidas dentro de um sistema. O verdegreen realizava essas práticas de forma isolada. O hotel não possuía um plano de ação que controlasse todas essas práticas de sustentabilidade e as transformasse em estratégia competitiva. “[...] desenvolvíamos essas práticas, mas não tínhamos um bom controle sobre ela, ou seja, não possuíamos dados e informações contabilizados das ações [...]” afirma a assistente de sustentabilidade.

---

<sup>3</sup> Conforme anexo B

A partir de 2010 deu início a implantação de um SGA com base na norma ISO 14001, e foi concluído com a certificação em 2012. Na visão de Dias (2008), o SGA é a sistematização da gestão ambiental e o método usado para levar a organização a atingir objetivos e manter-se em funcionamento de acordo com as normas estabelecidas, bem como para alcançar seus objetivos definidos em sua política ambiental. Ainda perante o autor, as normas ISO são padrões desenvolvidos pela International Organization for Standardization e a ISO 14000 é a responsável de estabelecer ferramentas e sistemas para administração ambiental das empresas. Sendo a ISO 14001 passível de certificação, onde se encontra o guia para implementação de um SGA.

Segundo a assistente de sustentabilidade, “[...] A implementação do SGA na hotelaria não acontece de forma imediata, para que isso aconteça precisa do compromisso de todos os colaboradores da empresa e a adequação de todos os fornecedores à legislação ambiental[...]”.

A intenção de implementar um SGA foi a de ter um maior controle ambiental, estabelecendo metas ambientais, integrando todas as ações de sustentabilidades e envolver todos os colaboradores do hotel, cliente e comunidade. Outra justificativa plausível foi a de utilizar o SGA como estratégia diferenciada na conquista de clientes, posicionando-se estrategicamente no segmento hoteleiro de João pessoa sendo pioneira nesse tipo de sistema gestão. Como o hotel já nasceu com conceito voltado para sustentabilidade foi feito um estudo pela a assistente de sustentabilidade do hotel, no qual o resultado obtido foi a viabilização da implementação do SGA. Moreira (2001) diferencia GA de SGA, ele diz que a GA tem uma postura reativa que só faz o que a legislação obriga. Já o SGA é quando a empresa possui uma visão estratégica em relação ao meio ambiente, passando a vislumbrar as oportunidades de mercados. Oliveira (2005) cita os principais objetivos para adoção do SGA, são eles: redução de riscos com multas; indenizações; melhoria da imagem da empresa em relação ao desempenho ambiental; melhoria da imagem da empresa quanto ao cumprimento da legislação ambiental; prevenção da poluição; redução dos custos com a disposição de efluentes através do seu tratamento; redução dos custos com seguro; aumento da competitividade. A assistente de sustentabilidade relaciona os principais objetivos da adoção SGA:

[...] Ter um maior controle ambiental, melhorar cada vez mais a imagem da empresa, redução de custos com energia, água, redução de resíduos, utilizar o SGA como uma ferramenta para aumentar a competitividade, pois somos o único hotel de João Pessoa a possuir esse SGA[...] o máximo que a concorrência faz é coleta seletiva[...].

#### 4.2.1 Fase 1 – Antes da implementação do SGA

Antes da implementação o hotel não tinha um planejamento estratégico voltado para desempenho ambiental. Mesmo o hotel desenvolvendo práticas de sustentabilidade não possuía uma ferramenta de gestão que oferecessem dados que mensurasse seu desempenho ambiental “[...] O hotel tinha meta financeira, meta de hospedagem, faltavam às metas de desempenho ambiental, [...]”.

O marketing do hotel era desenvolvido junto com a estratégia de captação de clientes, como o foco do hotel é o turismo corporativo era realizado um trabalho de visitas nas empresas onde o gerente comercial apresentava o hotel, bem como ações de sustentabilidade desenvolvidas. “[...] Não tinha separação da estratégia de marketing com a estratégia de captação do cliente, como o foco do hotel é o turismo corporativo, nosso gerente comercial fazia visitas nas empresas e apresentava o hotel [...]” relata a assistente sustentabilidade. Por ser um hotel com estrutura sustentável “construção verde” este já chamava atenção dos seus clientes tanto pela forma que foi projetada como também pelas as ações de sustentabilidade e a participação em programas voltados para preservação da natureza essas atitudes despertavam nos clientes o interesse em utilizar os serviços no hotel. De acordo com assistente de sustentabilidade, “[...] a estrutura física do hotel, a localização na capital verde das Américas e por ser próximo do mar tinha sido a nossa maior ação de marketing até então [...]” A estrutura física do Hotel e seu conceito sustentável encantam os clientes, fazendo com que estes tenham a necessidade de utilizar os serviços do hotel. Aligleri *et al* (2009) afirmam que, a construção civil é nociva ao planeta e que pensar quais materiais utilizar e como utilizar para minimizar os impactos na estrutura física da empresa é de suma importância para que a mesma se insira no contexto de sustentabilidade.

A estrutura do hotel permitia que o mesmo desenvolvesse práticas de sustentabilidade. Com um sistema de captação de água, utilização da energia solar através dos painéis solares, em toda área social do hotel a iluminação é natural, pois foi planejado para ser utilizada a luz solar o maior tempo possível,<sup>4</sup> uso de torneiras automáticas, coleta seletiva, lâmpadas de baixo consumo, Uso de dispositivo de presença, horta orgânica. Eram as práticas de sustentabilidade desenvolvidas pelo hotel.

No início o hotel mostrou estratégias para aumentar sua competitividade. Porter

---

<sup>4</sup> Conforme anexo F

(1991), define estratégia como sendo ações ofensivas e defensivas criando assim uma posição defensável para enfrentar as forças competitivas e obter um retorno maior sobre o investimento feito. Investimentos feitos em estrutura, localidade, práticas de sustentabilidade e conforto fez com que em 2009 já no seu primeiro ano, o guia quatro rodas, revista voltada para o turismo que avalia os hotéis do país, classificou o Verdegreen como melhor hotel de João Pessoa. Esse reconhecimento mostra que o hotel tinha um grande potencial. Para a assistente de sustentabilidade o grande desafio era integrar as ações e conscientizar todos os colaboradores. “[...] no início nossas ações ambientais eram isoladas e a maior dificuldade que tivemos era conscientizar os colaboradores [...] nosso compromisso era de fazer com que 100% deles abraçassem o conceito do hotel [...]”.

Em 2009 a taxa média de ocupação do hotel foi de 43,20%. Percebe-se, que mesmo com todo destaque, o hotel precisava planejar novas ações e aumentar sua taxa média de ocupação.

#### 4.2.2 Fase 2 – Após a implementação do SGA

Em março de 2010 deu início a implementação do SGA, e como a mesma não acontece de forma imediata, foi preciso o hotel se adequar com base na ISO 14001 para concretizar esse novo projeto. A assistente de sustentabilidade afirma que, “[...] tudo começa com a criação da política ambiental. Ela é o centro [...] o hotel deve seguir o que determina a política ambiental [...] A política ambiental é a nossa missão [...]”.

Hoje o planejamento estratégico do hotel é totalmente voltado para questão ambiental, prova disso é que sua missão e sua política ambiental são a mesma. Nesse contexto, o Verdegreen Hotel tem por **Missão/Política ambiental** “fazer de cada hospedagem uma experiência de acolhida diferenciada pelo cuidado e respeito com as pessoas e com a natureza, oferecendo serviços comprometidos com a melhoria do sistema de gestão ambiental, atendendo sempre aos requisitos legais e prevenindo a poluição”. Em relação à sua **Visão** o hotel pretende “Ser reconhecido como referência nacional e internacional em hotéis sustentáveis, bem como em excelência na qualidade do atendimento, com foco ligado ao desenvolvimento das pessoas, reconhecimentos de talentos e soluções inovadoras que gerem valor e bem-estar para toda a sociedade envolvida com o Verdegreen Hotel”. Os **Princípios e valores** do hotel são divididos em cinco fatores:

- (1) Comportamento ético – atuando de forma coerente com os princípios e valores, incentivando a reciprocidade e a lealdade para com nossos clientes, colaboradores, fornecedores e comunidade local;
- (2) Espírito de equipe - valorizando o comprometimento, a empatia e o respeito como forma de garantir a cooperação, a produtividade e o desenvolvimento das pessoas;
- (3) Cultura da sinceridade - Fomentando a comunicação transparente, criando um ambiente de trabalho saudável e motivador;
- (4) Clientividade - praticando a excelência nas relações com nossos clientes, antecipando e atendendo plenamente suas necessidades e expectativas com soluções criativas e inovadoras;
- (5) Foco nos resultados - incentivamos a geração de valor como forma de garantir o crescimento sustentado da empresa.

De acordo com assistente de sustentabilidade, o Verdegreen tem como principais compromissos:

- Atender as necessidades de seus clientes, buscando parcerias sólidas e duradouras;
- Melhorar continuamente os processos de seu sistema de gestão ambiental e empresarial;
- Investir no desenvolvimento de seus recursos humanos e tecnológicos;
- Promover ações para a sustentabilidade do negócio.

Hoje o hotel desenvolve o marketing ambiental, Dias (2008) descreve marketing ambiental como conjunto de políticas e estratégias de comunicação que visa obter em seus serviços oferecidos vantagens comparativas de diferenciação em relação à concorrência. A partir de uma gestão integrada, o marketing ambiental tem por responsabilidade identificar, antecipar e satisfazer as demandas dos clientes e da sociedade, de uma forma rentável e sustentável. A certificação na ISO 14001, construções verdes, selos verdes, venda de produtos ecologicamente corretos e os programas que hotel desenvolve são utilizados como ferramentas de marketing ambiental. Para Dias (2008), certificações e selos verdes são maneira de passar para o cliente, e comunidade que os serviços e produtos oferecidos pela empresa são saudáveis. A assistente de sustentabilidade relata que “[...] essas ações são muito

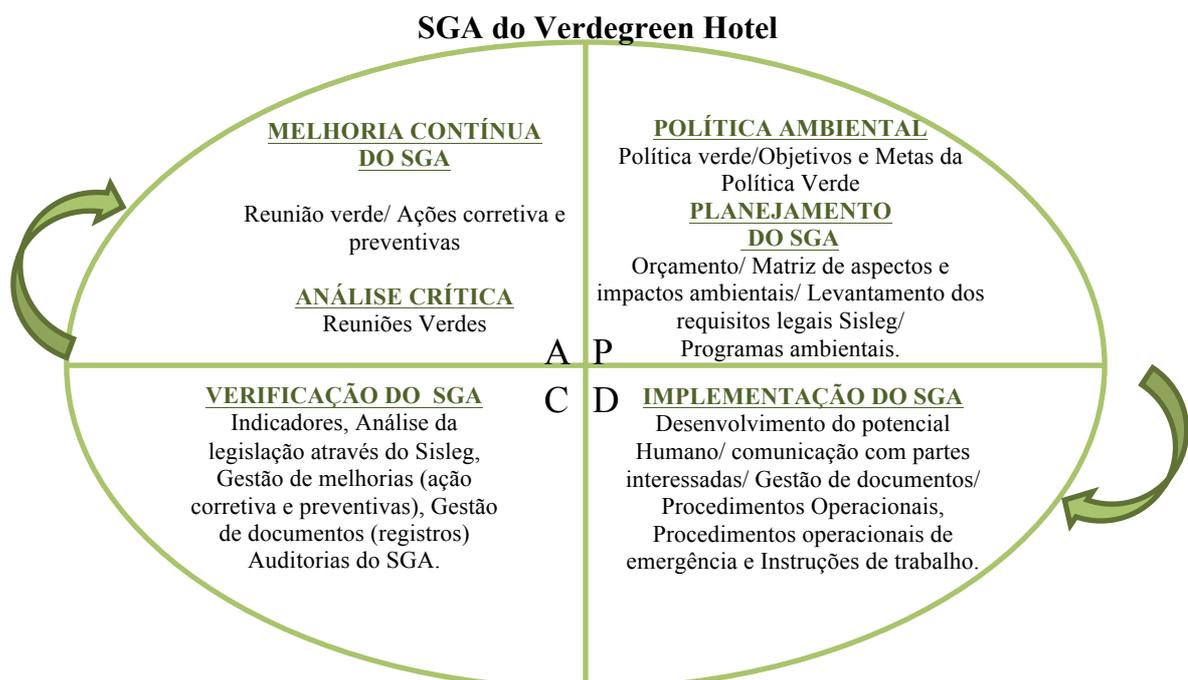
importante, desperta a curiosidade dos clientes e da comunidade em conhecer um hotel sustentável [...] já veio gente da Austrália, revistas nacionais e a globo News fazer matéria sobre o hotel [...]” Mensalmente é realizando uma reunião de análise crítica chamada pelos colaboradores de “reunião verde”, onde toda diretoria se reuni para fazer um balanço das atividades desenvolvidas pelo o empreendimento. Nessa reunião são apresentados todos os indicadores de gerenciamento da empresa, metas ambientais, planejamento das ações corretivas, preventivas, proativas e as ações de marketing.

A assistente e sustentabilidade explica que:

[...] nessa reunião é feito um balanço do mês e onde são planejadas as ações do mês seguinte, inclusive as de marketing, exemplo dia árvore procuramos uma comunidade, convidamos um parceiro e distribuimos mudas ou plantamos árvores depois é feita a divulgação em revistas e sites [...].

As grandes empresas estão mais preocupadas com a sustentabilidade, buscando melhoria contínua através de ferramentas que além de melhorar a imagem, torna-se um grande diferencial competitivo. Essas empresas implementam um SGA nas suas atividades e procura trabalhar com empresas que também adotaram um SGA e que sejam certificadas pela ISO 14001 “[...] grandes empresas já possuem certificados na ISO 14001 e buscam trabalhar com empresas que também sejam certificadas. Nós somos o único hotel do litoral do nordeste com essa certificação [...]” .

Para aplicação do SGA, o hotel utiliza o modelo PDCA:



### Planejamento (PLAN)

- Definir política ambiental: fazer de cada hospedagem uma experiência de acolhida diferenciada pelo cuidado e respeito com as pessoas e com a natureza, oferecendo serviços comprometidos com a melhoria do sistema de gestão ambiental, atendendo sempre aos requisitos legais e prevenindo a poluição.
- Planejamento do SGA: Orçamento; identificação e avaliação de aspectos e impactos ambientais; atendimento e monitoramento aos requisitos legais e outros; objetivos, metas e programas, desdobramento da política verde em planos de ação e programas ambientais.

### D= Fazer (DO)

- Implementação do SGA: Desenvolvimento do potencial humano; Comunicação com partes interessadas; Gestão de documentos; Procedimentos operacionais, procedimentos operacionais de emergência e instruções de trabalho.

### C= Verificar (CHECK)

- Verificação do SGA: Indicadores, Análise de legislação através do SISLEG (reserva legal e prevenção permanente), Gestão de melhorias (ação corretiva e preventiva), Gestão de Documentos (registros), auditorias do SGA.

### A= Ação (ACTION)

- Melhorias contínuas do SGA: Reunião verde; Ações Corretivas e Preventivas.

Para Moura (2002) O ciclo PDCA é uma ferramenta que resume tudo que foi elaborado para SGA.

Para implementar um SGA adequado e receber a certificação ISO 14001, o hotel teve que orientar todos os seus fornecedores para seguir a mesma linha da sustentabilidade. Os fornecedores tinham que estar em dia com a legislação ambiental e esse foi apontado como a

maior dificuldade para implementação, pois era necessário mudar a cultura organizacional de outras empresas.

O hotel dispõe de um programa chamado de “atitude verde” que a cada ano vem se inovando. Esse programa é a junção de outros programas envolvendo várias ações que abarcam clientes, colaboradores, comunidades. Tem como objetivo executar ações voltadas à responsabilidade socioambiental do Verdegreen Hotel, com o intuito de colaborar significativamente a qualidade da empresa, da sociedade envolvida e do meio ambiente. Destaca-se também, que dentro desse programa os hóspedes podem dar sugestões de práticas sustentáveis, se a sugestão for acatada pelo hotel este hóspede ganhará duas diárias<sup>5</sup>.

Algumas ações desenvolvidas pelo programa atitude verde em 2013:

- **Projeto verão green:** Realização de atividades com seus clientes para fortalecer a estação do verão dentre as atividades destacam-se, distribuição de água mineral, protetor solar, vales drinks e descontos em passeios de turismo receptivo, concurso de fotografias enviadas exclusivamente pelos hóspedes, entre outros.
- **Parceria com a escola estadual presidente Médici:** Visita dos representantes da escola, centro de educação profissional, e o gerente da primeira região de ensino, para assinatura do termo de compromisso de cooperação técnica, visando à formação de parceria para melhorar a qualificação profissional do setor hoteleiro e a absorção dessa mão de obra qualificada.
- **Dia do turismo ecológico:** No dia 1º de março foi comemorado o dia do turismo Ecológico e para esta data, foi realizado um passeio com os colaboradores do verdgreen hotel ao parque zoobotânico Arruda Câmara (bica) onde os mesmo conheceram as praticas sustentáveis do local.
- **Hora do planeta:** No dia 23 de março, das 20:30 às 21:30, o Hotel participou pelo 5º ano consecutivo da hora do planeta uma campanha promovida pela WWF em prol da redução do aquecimento global, onde as luzes nesse horário foram desligadas.
- **Novo resgate da gameleira:** No dia 26 de abril, o Verdegreen Hotel em parceria com a Flora Falcone e a SEMAM (secretaria do Meio ambiente), realizou um novo resgate da arvore Gameleira, espécie que foi marco histórico da praia de Manaíra. [...] somos uma empresa que trabalha também com a responsabilidade social [...] diz a assistente de sustentabilidade no tocante ao programa atitude verde que engloba varias ações.

---

<sup>5</sup> Conforme anexo A

Para muitas organizações o SGA se tornou uma excelente estratégia principalmente para o ramo hoteleiro que ainda está descobrindo essa ferramenta de gestão, fazendo com que as empresas que adotarem esse sistema ganhem um grande diferencial competitivo. Quando o hotel começou a implantar o SGA, foi percebido pela gestão um aumento na demanda, fidelização dos clientes, escolas e universidades solicitando visitas técnicas para realização de trabalhos acadêmicos. “[...] Houve um aumento considerável de clientes, de pessoas procurando o hotel para estudos, tanto do Brasil como de outros países [...] atualmente 80% dos nossos clientes são fieis [...]” comenta o gerente geral.

Para mensurar a competitividade de uma empresa depende da interação de vários fatores que são reciprocamente dependentes, são eles: custo, qualidade dos produtos e serviços, nível do controle de qualidade, capital humano, tecnologia e capacidade de inovação (DIAS, 2008). O verdegreen hotel depois que adotou o SGA reduziu custos, melhorou os serviços, tem colaboradores que recebem treinamento periodicamente, investe em tecnologia para diminuir cada vez mais o impacto dos seus serviços no meio ambiente, e sempre inova em suas ações e serviços. De acordo com o gerente geral,

[...] é uma ferramenta de gestão que melhorou muito nossas ações e serviços colocando o Verdegreen Hotel no cenário nacional e internacional [...] no começo eu não acreditei ser possível trabalhar com esse conceito sem incomodar meus clientes, mas sou uma pessoa que gosta de desafios e hoje o Verdegreen Hotel é um sucesso [...].

Fontenele *et al* (2007) diz que, a diferenciação “verde” torna-se efetiva quanto o produto tem genuína vantagem ambiental e a empresa precisa ter capacidade de passar essa vantagem para o público. A gestão ambiental deixou de ser somente uma questão legal e se tornou uma questão de estratégia competitiva.

Nota-se, que em relação ao modelo de opções estratégias demonstradas no quadro 2. O Verdegreen antes da adoção do seu SGA estava enquadrado como empresa que só cumpria o que a legislação determinava. Após a adoção do SGA o hotel hoje se enquadra como liderança ambiental, pois além do SGA, da certificação na ISO 14001 e dos selos verdes, O hotel sempre se antecipa aos concorrentes quando o assunto é gestão ambiental, garantindo uma melhor posição no mercado. Segundo Maia (2012), o verdegreen hotel é o único hotel no segmento sustentável no Nordeste situado em uma capital e também o primeiro hotel com ecodesign do Nordeste<sup>6</sup>. Após o SGA, o hotel aumentou sua taxa média anual no decorrer dos anos, 2010: 66, 79, 2011: 70, 88, 2012: 74,08. Em uma pesquisa de satisfação realizada pelo

---

<sup>6</sup> Conforme anexo D

hotel cerca de 90% consideraram o conceito sustentável do hotel na hora da escolha e que 100% indicariam o hotel para outras pessoas.<sup>7</sup>

No Verdegreen hotel antes da implementação do SGA existia a intenção de se fazer coleta seletiva, o hotel pela sua própria estrutura física ajudava a reduzir alguns custos e outras ações isoladas faziam parte das práticas sustentabilidade que hotel realizava. O gerente geral afirma que: [...] o que faltava era ampliar as ações e estabelecer um sistema que ajudasse a controlar e mensurar os efeitos, que proporcionasse um feedback para se necessário, identificar, corrigir e melhorar as ações [...].

Por sua vez a assistente de sustentabilidade explana que:

[...] SGA veio para Alinhar, fortalecer e dar recursos novos para o hotel, Pois a partir do SGA o hotel passou a ter metas ambientais e dados contabilizados que são usados para mensurar as atividades desenvolvidas pela empresa e essas informações vão auxiliar na melhoria contínua do SGA. [...]

Destacam-se os principais benefícios após adoção do SGA: A redução do consumo de água e energia elétrica, redução de resíduos, redução da poluição, incremento na satisfação dos hóspedes, melhoria na imagem do hotel perante a sociedade, diferenciação dos outros hotéis da região, aumento da demanda e fidelização de clientes. Porter (2001), Cita dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação. Com o SGA realizado pelo hotel o mesmo reduz seus custos e ganha em diferenciação por ser o único hotel da região com SGA. Sendo assim o hotel maximiza os lucros, pois reduz custos e cobra um pouco mais por ser diferenciado. De acordo com o Gerente Geral, “[...] Tem empresas que pagam acima do teto do valor, só porque temos um SGA eficiente [...]” Evidencia-se que, adotar um SGA e mantê-lo de forma eficiente é uma estratégia de marketing de suma importante que agrega valor e aumenta a competitividade do Hotel.

---

<sup>7</sup> Conforme anexo C

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão ambiental virou uma tendência mundial e é tema de debates empresariais na busca de um desenvolvimento equilibrado entre os eixos: econômico, ambiental e social, praticando, assim, o desenvolvimento sustentável que visa à utilização dos recursos de forma adequada, para que as gerações futuras não sejam prejudicadas.

Com as necessidades de inovação, e pretendendo obter vantagens competitivas diante das outras organizações, algumas empresas desenvolveram um novo modelo de gestão voltado à preservação ambiental que está direcionado para a valorização dos bens naturais, das fontes de matéria prima, da potencialização do ser humano criativo e das comunidades. Tal gestão ambiental fez emergir um novo cenário, acabando com a cultura do desperdício e do descartável, vislumbrando um mercado onde o verde é sinônimo de lucro.

As práticas de gestão ambiental desenvolvido pelo Verdegreen Hotel tem implicações positivo tanto no meio ambiente quanto na comunidade. Outro papel importante realizado pela empresa é o de educador, ensinando as pessoas a cuidar da natureza, estando sempre de portas abertas para receber escolas e universidades mostrando que uma empresa é capaz de praticar o desenvolvimento sustentável.

Nota-se no presente trabalho que, o Verdegreen Hotel visualizou a oportunidade de desenvolver seus serviços de hotelaria preservando o meio ambiente e obtendo com isso vantagens competitivas, transformando práticas de sustentabilidades em estratégias. Com isso a empresa conseguiu destaque nacional, internacional.

Vale salientar que no início o Verdegreen Hotel realizava práticas de sustentabilidade havendo de certa forma um controle das ações nesse sentido, todavia, não tinha de maneira institucionalizada um sistema que unificasse e controlasse essas ações. Assim sendo, percebe-se que já havia a intenção de se aplicar uma Gestão Ambiental. Ressalta-se que práticas de sustentabilidade qualquer pessoa ou empresa pode executar, por exemplo, diminuindo o consumo de água em casa, separando o lixo antes de colocar na rua, entretanto quando uma empresa alinha essas práticas a sua gestão objetivando atingir algum resultado traçado pela diretoria, essa empresa pratica pelo menos o mínimo de uma gestão ambiental. Sendo assim, Com base nas pesquisas utilizadas para a construção do presente trabalho, foi percebido que toda gestão ambiental é prática de sustentabilidade, mas nem toda prática de sustentabilidade é uma gestão ambiental. As práticas de sustentabilidade do hotel estavam alinhadas à gestão da empresa, porém essas práticas eram desenvolvidas fora de um sistema e visava apenas um

efeito reativo perante à legislação ambiental,

Em 2010 o hotel adotou o SGA com base na ISO 14001 como estratégia competitiva, essa implementação melhorou seu desempenho ambiental, pois esse sistema permite o controle das ações e sua melhoria contínua, possibilitando vantagens competitivas para o hotel, tais como: Redução do consumo de água e energia elétrica, redução de resíduos, redução da poluição, incremento na satisfação dos hóspedes, melhoria na imagem do hotel perante a sociedade, diferenciação dos outros hotéis da região, aumento da demanda e fidelização de clientes.

Percebe-se no presente trabalho que, SGA baseado na ISO 14001, além de melhorar o desempenho ambiental das empresas permitindo ampliação e maior controle das ações, também é uma excelente estratégia para obter vantagens competitivas através do marketing ambiental, os cliente se certificam que estão utilizando um serviço que se preocupa com meio ambiente e a preservação da natureza.

Destaca-se como limitação na realização da pesquisa o fato da mesma ser do tipo longitudinal, mas com coletas de dados apenas no presente. Não foi possível acompanhar de maneira aprofunda, e detalhada a fase anterior à implementação do SGA.

Após os resultados obtidos no presente trabalho, podem ser realizadas outras pesquisas com aspectos que não foram abordados, com o intuito de ampliar o escopo desse trabalho como: Analisar outros hotéis que também adotaram um SGA, com o objetivo de se fazer uma análise comparativa; compreender a importância do endomarketing na implementação e manutenção de um SGA.

## REFERÊNCIAS

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 14001:2004**. 2aed. ICS 13.020.10. Rio de Janeiro: 2004.

\_\_\_\_\_. - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 16001:2004** disponível em: <<http://portal.mj.gov.br/corde/arquivos/ABNT/nbr16001.pdf>> acesso em: 12 Nov. de 2012.

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

ANDRADE, Rui, O. B. de; TACHIZAWA, Takeshy; CARVALHO, Ana B. de. **Gestão ambiental – enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Makron Books, 2000.

AUGUSTO, Marcos. Responsabilidade social e ambiental. Administradores.com. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/responsabilidade-social-e-ambiental/22264/>> acesso em: 09 de Nov. de 2012.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão Ambiental Empresarial**. 2 ed. São Paulo: Saraiva. 2006.

BARONI, Margaret. Ambiguidade e deficiências do conceito de desenvolvimento sustentável. Revista de administração de empresas, São Paulo: FGV, nº. 32 (2), p 14 a 24 abr/jun. 1992 Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol32-num2-1992>> acesso em 03 de Nov. de 2012.

COMISSÃO MUNDIAL PARA O MEIO AMBIENTE DESENVOLVIMENTO-CMMAD. **Nosso futuro comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

DIAS, Donaldo de Souza; SILVA, Mônica Ferreira da. **Como escrever uma monografia: Manual de elaboração com exemplo e exercício**. São Paulo: atlas, 2010. 46p.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental: responsabilidade Social e sustentabilidade**. 2008-1.ed.-3.reimpr.- São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Marketing ambiental: ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios**. 1. ed. -5. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2012.

DONAIRE, Denis. **Gestão Ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

Itajubá – MG. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read30/artigos>>. Acesso: 13 de Abr. de 2013.

FONTENELE, Raimundo Eduardo Silveira; DIAS, José Graciano; JÚNIOR, Kerginaldo Cândido Sousa. **Práticas ambientais sustentáveis como fator competitivo das empresas industriais no comércio internacional.** Disponível em: <[http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0097\\_Artigo%20MNI%20Meio%20Ambiente.pdf](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0097_Artigo%20MNI%20Meio%20Ambiente.pdf)>. Acesso em: 13 de Abr. 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Gestão Ambiental: a busca de estratégias para vantagem competitiva e construção da imagem corporativa.** 03-2005. Disponível em: <[ATP://www.gestiopolis.com/Canais4/ger/buscestrategias.htm](http://www.gestiopolis.com/Canais4/ger/buscestrategias.htm)> acesso em: 21 de Mar. de 2013.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 376.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle;** tradução Ailton Bomfim Brandão- 5. Ed.- 7. reimpr.-São Paulo Atlas, 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços.** 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

LINS, Luiz dos santos ; SILVA, Raimundo nonato Sousa, **Responsabilidade sócio-ambiental ou greenwash: Uma Avaliação com base nos relatórios de sustentabilidade.** Disponível em <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/ufrj/article/viewFile/472/461>> acesso em: 10 de Fev. de 2013.

MAIA, Ana Maria Jereissati. **Verdegreen Hotel: edificação sustentável.** Fortaleza - CE: Expressão Gráfica e Editora, 2012.

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.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso.** 2. ed. – 5 reimpr. - São Paulo: Atlas 2012.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/agenda-21-global>> acesso em: 04 de Nov. de 2012.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** Prentice Hall.1992.

MINTZBERG, Henry. **Estratégias genéricas: Rumo a um quadro abrangente. Avanços na Gestão estratégica**, v.5 JAI Imprensa Greenwich - CT 1988.

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

MOURA, L. A. A. **Qualidade e Gestão Ambiental: Sugestão para implantação das normas ISO 14.000 nas empresas**. 3. Ed. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2002.

OLIVEIRA, Marlone Gonzaga Batista de. **SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL PARA O VERDEGREEN HOTEL: Viabilização de implementação dentro da norma ABNT NBR ISO 14001**. 2009.

OLIVEIRA, Marcos Antônio Lima de. **Conceitos ISO 14000**. 2005 Disponível em: <<http://www.p.feb.unesp.br/.../Conceitos%20ISO%2014000edeDesempenho>> acesso: 12 de Nov. de 2012.

PEATIE, Ken. **Gestão de Marketing Ambiental**. Londres: Pitman, 1995.

PORTER, Michael. (1998). **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. In: MONTGOMERY, C. A. PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva**. Campus, Rio Janeiro, Campus, 1991.

POZO, H; TACHIZAWA, T. **Gestão socioambiental e desenvolvimento sustentável: um indicador para avaliar a sustentabilidade empresarial**. Rede- revista eletrônica do pródiga, fortaleza, v1, m1, p35 -54 Dez 2007. Disponível em: <<http://www.revistarede.ufc.br/index.php/rede/article/viewFile/3/3>> acesso em 09 Out. de 2012.

RICCI, R. **Hotel: gestão competitiva no século XXI: ferramentas práticas de gerenciamento aplicadas à hotelaria**. Rio de Janeiro: Qualitymark. ed, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. – 3. ed. – reimp. – São Paulo: Atlas, 2006.

SAI, SA 8000, **normas internacionais**. Disponível em: <[http://www.cpfl.com.br/parceiros\\_inovacao\\_tecnologica/documentos/Norma\\_Responsabilidade\\_Social\\_SA8000.pdf](http://www.cpfl.com.br/parceiros_inovacao_tecnologica/documentos/Norma_Responsabilidade_Social_SA8000.pdf)> acesso: 12 de Nov. de 2012.

SANCHES, I. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. Tradução de Magda Lopes. São Paulo: Studio Nobel: Fundap, 1993.

SCARPINELLI, Marcelo. **Marketing verde: ferramenta de gestão ambiental nas empresas.** Revista científica eletrônica de ciências contábeis. 2003. Disponível em: <<http://www.revista.inf.br/contabeis02/pages/artigos/cc-edic02-anoi-art04.pdf>>. Acesso em 08 de ago. de 2013.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção,** Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

Sociedade, contabilidade e gestão, Rio de Janeiro v. 4, n. 1, jan/jun 2009. Disponível em: <<http://www.atekna.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/ufrj/.../461>> acesso em 09 de Out. de 2012

UNIÃO EUROPÉIA. **EUROSTAT- COMMISSION- 2001.** disponível em: <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>> acesso em: 04 de Nov. de 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** / Sylvia Constant Vergara – 9. ed.- são Paulo: Atlas 2007.

\_\_\_\_\_. **Metódos de pesquisa em administração.** / Sylvia Constant Vergara – 5. ed.- são Paulo: Atlas 2012.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração.** Rio de Janeiro: editora FGV, 2004.

VOTOLINI, Ricardo. **A comunicação da e para a sustentabilidade.** Ideia sustentável, 24 set. 2008. Disponível em: < <http://www.ideiasustentavel.com.br>>. Acesso em: 04 de Nov. De 2012.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO DE ENTREVISTA (GERENTE GERAL)

NOME:

INSTITUIÇÃO:

CARGO DO ENTREVISTADO:

TEMPO NA INSTITUIÇÃO:

#### 1. Caracterização do Hotel Verdegreen

- Há quanto tempo o hotel atua no mercado paraibano?
- Quantos colaboradores o hotel possui?
- Quantas unidades habitacionais possui o verdegreen?
- Quando foi adotado o SGA?
- Como surgiu a ideia de se construir um hotel sustentável?
- Quais as razões que o idealizador teve para adotar a sustentabilidade em suas ações?

#### 2. Ações do hotel em Gestão Ambiental até 2011

- Dentro do planejamento traçado pela diretoria qual a missão, visão e valores do hotel?
- De que forma era gerenciado o MKT nas questões ambientais até 2011?
- As ações relativas à Gestão Ambiental e ao MKT realizadas até 2011 surtiram efeito desejado? Ex : Aumento da demanda, redução de custo.

#### 3. Ações do hotel em Gestão Ambiental após 2011 - Adoção do SGA

- Como e quando foi que surgiu dentro do planejamento estratégico do hotel a decisão de implementação de um SGA?
- Como são planejadas as ações de marketing desenvolvidos pelo hotel com abordagem

nas questões voltadas para sustentabilidade? estas ações estão sendo usadas como estratégia para obter vantagens competitivas?

- Existem resultados práticos visíveis das consequência da implementação do SGA? Tais como: Aumento da demanda, fidelização de clientes, redução de custos, entre outros.
- A certificação ISO 14001 influencia positivamente a imagem da empresa perante a mídia e a sociedade? Realizaram algum tipo de pesquisa?
- O hotel já fez alguma pesquisa com seus clientes para saber a percepção das ações relativas Gestão Ambiental desenvolvido pelo hotel?
- O SGA e a Certificação ISO 14001 trouxeram vantagens competitivas para empresa? Ex: Preferência do cliente, melhor imagem, custos internos mais baixos.
- Quais as vantagens e recompensas obtidas pelo hotel por causa da implantação do SGA?

## APÊNDICE B

### ROTEIRO DE ENTREVISTA (ASSISTENTE DE SUSTENTABILIDADE)

NOME:

INSTITUIÇÃO:

CARGO DO ENTREVISTADO:

TEMPO NA INSTITUIÇÃO:

#### 1. Ações do hotel em Gestão Ambiental até 2011

- Como foram planejadas as ações de sustentabilidade junto à gerência geral?
- Alguma ação de gestão ambiental era desenvolvida até 2011? Comente.
- As ações relativas à Gestão Ambiental e ao MKT realizadas até 2011 surtiram efeito desejado? Ex: Aumento da demanda, redução de custo.
- Quais as dificuldades da implementação de práticas sustentáveis até 2011?

#### 2. Ações do hotel em Gestão Ambiental após 2011 - Adoção do SGA

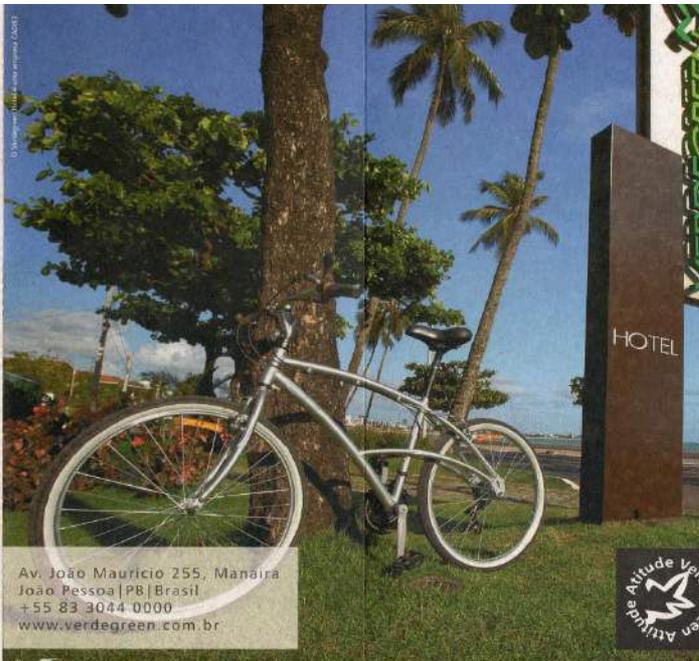
- Como é feita a implementação do SGA atualmente?
- O hotel emite relatórios do SGA?
- Que aspectos da sustentabilidade foram considerados para adoção de um SGA?
- Quais são as principais dificuldades enfrentadas pelo Hotel para implantação de SGA?

ANEXO A

Na capital verde das Américas, plantamos uma semente: nasce um novo conceito em hotelaria Eco-design. Uma acolhida envolto pelo compromisso com o meio ambiente, com a estética, com a tecnologia e com o prazer de servir. Com projeto de ambientação do escritório Janete Costa, o Verdegreen Hotel está entre os 34 hotéis sustentáveis do Brasil a conquistar o trevo verde do Guia 4 Rodas 2010.



Av. João Maurício 255, Manaira  
João Pessoa|PB|Brasil  
+55 83 3044 0000  
www.verdegreen.com.br



Av. João Maurício 255, Manaira  
João Pessoa|PB|Brasil  
+55 83 3044 0000  
www.verdegreen.com.br

Na capital verde das américas plantamos uma semente.

**Ambientes**

- Revestimentos e cerâmicas naturais;
- Madeira de reflorestamento;
- Valorização do artesanato local;
- Iluminação natural em toda área social;
- Iluminação de baixo consumo LED;
- Sensores de presença;
- Ar condicionado menos poluente e de baixo consumo;
- Aquecimento solar;
- Elevadores inteligentes;
- TV de LCD (baixo consumo de energia);
- Reutilização de água;
- Descargas de duplo acionamento;
- Jardins no entorno, na cobertura e horta orgânica.





**Praticamos no dia-a-dia**

- Coleta seletiva de lixo;
- Maioria dos fornecedores a menos de 80 kms de distância;
- Equipe comprometida com a causa ambiental;
- Trabalho educativo com os hóspedes;
- Conservação e manutenção de jardim público;
- Bicicletas à disposição dos hóspedes;
- Apoio a iniciativas da WWF e de entidades voltadas para sustentabilidade sócio-ambiental;
- Utilização de papel reciclado e certificado;
- Fardamento em tecido eco-eficiente;
- Utilização de produtos de limpeza biodegradáveis;
- Implantando a ISO 14001.

**Atitude Verde interativa**

A causa ambiental é responsabilidade de todos. Acreditamos, praticamos e defendemos as ações sustentáveis que venham a contribuir para um mundo melhor. Contamos com a sua colaboração sugerindo ações sustentáveis que possam ser implantadas no VERDEGREEN.

Nome \_\_\_\_\_  
Email \_\_\_\_\_  
Telefone \_\_\_\_\_  
Sugestão: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**[CORTESIA DE 2 DIARIAS]**  
**(casal c/ café) por ideia aprovada.**

O hóspede que tiver sua *atitude verde interativa* implantada pelo hotel ganha cortesia de 02 diárias em apartamento duplo com café de manhã, conforme disponibilidade (não é válida em feriados prolongados e alta temporada). A atitude sugerida deverá ser enviada ao hotel em até 30 dias após o check out.






Folder educativo, entregue aos hóspedes no check-in. Possui um formulário para que o hospede possa dar sugestões à empresa em prol do meio ambiente. Se a ideia for implementada, o hóspede ganha duas diárias de cortesia.

Fonte: Verdegreen Hotel (2012)

**ANEXO B**

Sistema de captação de água da chuva e energia solar.

Fonte: Verdegreen Hotel (2012)



## ANEXO D



## eco design hotel

Na capital verde das Américas, plantamos uma semente, nasce um novo conceito em hotelaria: Eco-design. Uma acolhida envolta pelo compromisso com o meio ambiente, com a estética, com a tecnologia e com o prazer de servir.

O hotel disponibiliza, nos seus 138 apartamentos e nas 2 suítes:

Internet banda larga	Móvel multi-funcional
Cofre digital	Ar-condicionado
Tv de LCD (a cabo)	Chuveiro rain shower
Frigobar	Central de aquecimento solar

**VERDEGREEN HOTEL**

Av. João Maurício 255, Manaira  
João Pessoa | PB | Brasil  
reservas +55 83 3044 0000  
[www.verdegreen.com.br](http://www.verdegreen.com.br)

FE • hotelaria

Panfleto informativo do hotel, com ressalva para a sua arquitetura, baseada no *eco design*

Fonte: Verdegreen Hotel (2009)

**ANEXO E**

Eleito o hotel sustentável do ano de 2012 edição nacional do guia quatro rodas.

Fonte: verdegreen hotel (2012)

**ANEXO F**

Estrutura voltada para sustentabilidade. Iluminação natural em toda área social do hotel.

Fonte: Verdegree Hotel (2008)