

**CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC**

**Aline Saboya Prado**

**Rodrigo Martins dos Santos**

**Implantação de Sistema de Gestão Ambiental em  
*Shopping Center* da Região Metropolitana da Baixada  
Santista**

**Santos**

**2010**

**ALINE SABOYA PRADO**

**RODRIGO MARTINS DOS SANTOS**

**Implantação de Sistema de Gestão Ambiental em  
*Shopping Center* da Região Metropolitana da Baixada  
Santista**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Senac – Campus Santos, como exigência para a obtenção do título em Especialização *Latu Sensu* em Gestão Ambiental.

Orientadora: Profa. Maria Fernanda Palanch Hans

**Santos**

**2010**

S237i Santos, Rodrigo Martins dos; Prado, Aline Saboya

Implantação de sistema de gestão ambiental em shopping center da região metropolitana da baixada santista / Rodrigo Martins dos Santos; Aline Saboya Prado – Santos, 2010.

92 f.: il. color.

Orientador: Profa. Maria Fernanda Palanch Hans

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização Latu Sensu em Gestão Ambiental) – Centro Universitário Senac, Campus Santos, Santos, 2010.

1. Gestão ambiental. 2. Shopping Center. 3. Responsabilidade socioambiental. 4. Abordagem estratégica. 5. Ecoeficiência. 6. Coleta seletiva.

I. Prado, Aline Saboya (autor) II. Hans, Maria Fernanda Palanch (orient.) III.

Título

CDD 363.7

**Alunos:**

**Aline Saboya Prado**

**Rodrigo Martins dos Santos**

**Implantação de Sistema de Gestão Ambiental em  
*Shopping Center* da Região Metropolitana da Baixada  
Santista**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Senac – Campus Santos, como exigência para a obtenção do título em Especialização *Latu Sensu* em Gestão Ambiental.

Orientador: Orientadora: Profa. Maria Fernanda Palanch Hans

A banca examinadora dos Trabalhos de Conclusão em sessão pública realizada em 25/09/2010, considerou os candidatos:

1) Examinador(a):

2) Examinador(a):

3) Presidente:

## RESUMO

O empresariado brasileiro vem assumindo uma posição proativa no enfrentamento das questões ambientais e a preparação das empresas para atuar com responsabilidade é a chave para o desenvolvimento sustentável no país. O comprometimento do setor empresarial está vinculado ao atendimento da legislação e a implantação de sistemas de gestão, principalmente o ambiental. O presente trabalho apresenta uma proposta de Gestão Ambiental para um empreendimento pertencente a um mercado econômico responsável por 18,3% do varejo e 2% do PIB nacional: o *shopping center*. Esse segmento concentra grande circulação de pessoas e podem ser importantes instrumentos de conscientização de novas políticas ambientais. O objetivo principal deste trabalho foi a implantação de um Sistema de Gestão Ambiental, através do modelo da Ecoeficiência e da Abordagem Estratégica. A pesquisa teve início com uma revisão bibliográfica dos diferentes temas relacionados com a proposta, visita ao acervo da Associação Brasileira de *Shopping Centers* (Abrasce) e investigação sobre diversas ações ambientais desenvolvidas pelo segmento. Nos procedimentos específicos do Estudo de Caso, foram realizadas entrevistas com responsáveis pelo empreendimento, caracterização do objeto de estudo, pesquisas de observação, escolha das abordagens e apresentação da avaliação ambiental, programas e diretrizes. Ao final, considerou-se que a temática pesquisada representa uma abordagem inovadora e desafiadora para o segmento de *shopping centers* da Baixada Santista. O Sistema de Gestão Ambiental configurou-se como um instrumento facilitador no entendimento das atividades impactantes das organizações, mas depende diretamente de uma visão estratégica e de responsabilidade socioambiental dos empreendedores do setor. Conclui-se, também, que o planejamento e implantação de um SGA devem levar em conta a contratação de uma consultoria especializada; a definição exata dos limites da organização; os processos dialógicos e o treinamento dos públicos envolvidos; a publicidade das ações; a realização do monitoramento constante dos programas; e avaliações qualitativas e quantitativas dos resultados, a fim de proporcionar a melhoria contínua.

Palavras-chave: *shopping center*; gestão ambiental; responsabilidade socioambiental; abordagem estratégica; ecoeficiência; coleta seletiva.

## **ABSTRACT**

The Brazilian business community has been taking a proactive stance in tackling environmental issues and the preparation of companies to act responsibly is the key to sustainable development in the country. The involvement of corporate sector is linked to compliance with legislation and implementation of management systems, especially the environment. This paper presents a proposal for an Environmental Management for an enterprise that belongs to a market economy accounted for 18.3% of retail and 2% of GDP: the shopping mall. This segment focuses a large movement of people and can be an important tool of awareness of new environmental policies. The main objective of this study was to implement an Environmental Management System, through the model of Eco-Efficiency and the Strategic Approach. The research began with a review of various issues related to the proposal, interviews with the Brazilian Association of Shopping Centers (Abrasca) and research on various environmental initiatives undertaken by the segment. In the procedure of the case study, interviews were conducted with responsible development, characterization of the object of study, observation studies, choice of approach and presentation of the environmental assessment, programs and guidelines. In the end, it was felt that the topic searched represents an innovative and challenging approach to the shopping center segment on Baixada Santista. The Environmental Management System was configured as an instrument to facilitate the understanding of impacting activities of organizations, but directly depends on a strategic vision and social responsibility projects of the entrepreneurs in the industry. The planning and implementation of an Environmental Management System should consider hiring a specialized consulting, the exact definition of the limits of the organization, the dialogic processes involved and the training of the public, the publicity of the actions and the achievement of constant monitoring of programs, and qualitative and quantitative assessments of the results in order to provide continuous improvement.

**Keywords:** shopping mall, environmental management, environmental responsibility, strategic approach, eco-efficiency; selective collection.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Selos Ambientais _____	26
Figura 2 – Autodeclarações – Símbolos utilizados no Brasil _____	26
Figura 3 – Composto da Comunicação Organizacional Integrada _____	28
Figura 4 – Gestão Ambiental - Dimensões _____	36
Figura 5 – Instrumentos de Gestão – Fases de implantação _____	39
Figura 6 – Planta Esquemática do Empreendimento _____	50
Figura 7 – Organograma do Empreendimento _____	52
Figura 8 – Modelo do PDCA _____	62
Figura 9 – Área de Atuação das Propostas _____	64

## LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Gráfico 1 – Área de atuação das ações ambientais _____	59
Tabela 1 – Classificação da Abrasce por tipo de empreendimento _____	15
Tabela 2 – Classificação das categorias de varejo em <i>shopping centers</i> _____	16
Tabela 3 – Panorama do setor de shopping centers – Dez/09 _____	17
Tabela 4 – Gestão Ambiental Empresarial - Abordagens _____	38
Tabela 5 – Planta Esquemática do Empreendimento _____	39
Tabela 6 – Normas ISO 14000 – Aplicabilidade nas organizações _____	42
Tabela 7– Normas ISO 14001 e 14004 - Conceitos gerais _____	44
Tabela 8 – Ficha Técnica do Empreendimento _____	49
Tabela 9 – Caracterização dos frequentadores do Empreendimento _____	55
Tabela 10 – Ecoeficiência segundo o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável - CEBDS _____	61
Tabela 11 – Caracterização da “bandeja-padrão” _____	68
Tabela 12 – Matriz de Avaliação – Levantamento de aspectos e impactos ambientais – Praça de Alimentação _____	72
Tabela 13 – Avaliação dos Requisitos Legais _____	73

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	11
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	13
<b>2.1 Histórico dos <i>shopping centers</i></b>	13
<b>2.2 Caracterização da atividade e do setor</b>	15
<b>2.3 O Desenvolvimento Sustentável no varejo</b>	17
<b>2.4 A Responsabilidade Socioambiental</b>	19
<b>2.5 O <i>Marketing</i> Ambiental nas empresas</b>	21
<b>2.6 Comunicação Estratégica</b>	27
2.6.1 Comunicação interna	31
2.6.2 Comunicação dirigida	33
<b>2.7 Gestão Ambiental Empresarial</b>	34
<b>2.8 Norma ISO 14000</b>	40
<b>2.9 Sistemas de Gestão Ambiental e Normas ISO</b>	41
<b>3 ESTUDO DE CASO</b>	44
<b>3.1 Ações ambientais desenvolvidas pelo segmento</b>	44
<b>3.2 Caracterização do Empreendimento</b>	46
3.2.1 Pesquisa Institucional	46
3.2.2 Estrutura física	48
3.2.3 Estrutura comercial, administrativa e jurídica	50
3.2.4 O <i>Mix</i> de lojas	53
3.2.5 Os frequentadores	54
3.2.6 Ações promocionais e de comunicação	55
3.2.7 Regulamentos e programas internos	56
<b>3.3 Abordagem setorial</b>	57
<b>3.4 A abordagem, o modelo e o instrumento de gestão</b>	59
<b>3.5 O Sistema de Gestão Ambiental do Empreendimento</b>	61

3.5.1	O Modelo de SGA	61
3.5.2	O comprometimento e liderança da alta administração	62
3.5.3	O escopo do SGA	63
3.5.4	Análise Ambiental Inicial	64
3.5.5	Política Ambiental	70
3.5.6	Planejamento	70
3.5.6.1	Matriz de Avaliação de Impactos	72
3.5.6.2	Avaliação dos Requisitos Legais	73
3.5.6.3	Política Ambiental da Praça de Alimentação	74
3.5.6.4	Programas do Sistema de Gestão Ambiental	75
3.5.6.4.1	Programa de Apoio às Ações Administrativas	75
3.5.6.4.2	Programa de Educação Ambiental	77
3.5.6.4.3	Programa de Gerenciamento de Resíduos	82
3.5.6.5	Propostas para a Área de Diretrizes	85
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>87</b>
<b>5</b>	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>89</b>
<b>6</b>	<b>APÊNDICES</b>	<b>92</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A questão ambiental vem sendo abordada de maneira mais específica desde a década 70, onde determinados eventos históricos retomaram as discussões que avaliavam os impactos causados no meio ambiente como resultado da adoção de modelos econômicos, da revolução no setor industrial e das ações humanas.

Muitas dessas discussões estavam relacionadas à necessidade da implantação de novos padrões de extração, produção e consumo de matérias-primas para que o desenvolvimento das atividades ocorresse de forma sustentável, ou seja, aliando as questões socioeconômicas com a preservação ambiental.

Em grande parte, as exigências recaíam sobre as empresas e organizações, sobretudo em função do atendimento às legislações, das pressões por parte do governo e a responsabilidade perante a comunidade as quais elas pertenciam. Sendo assim, esses fatores passaram a ter valor estratégico para as empresas que, por sua vez, começaram a buscar o “enquadramento ambiental” como forma de aumentar seu desempenho financeiro, socioambiental e institucional, diferenciando-se dos concorrentes.

Com o objetivo de padronizar a implantação de sistemas de gestão nas organizações, foi criada, em 1946, a *International Organization for Standardization* (ISO), com a elaboração de normas técnicas para facilitar a coordenação e a unificação dos padrões industriais. No âmbito nacional, estas normas foram traduzidas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT e compõem um conjunto de documentos orientadores.

No Brasil, desde a década de 80, o setor empresarial vem assumindo uma posição proativa no enfrentamento das questões ambientais, e a preparação das empresas para atuar nestas condições são a chave para o desenvolvimento sustentável no país. O comprometimento do setor empresarial está vinculado ao

atendimento da legislação e a implantação de sistemas de gestão, principalmente o ambiental.

É com base nestes argumentos que se justifica a elaboração deste trabalho, onde será proposto um Sistema de Gestão Ambiental para um empreendimento pertencente a um mercado econômico responsável por 18,3% do varejo e 2% do PIB nacional: o *shopping center*.

Ainda assim, como importante segmento de mercado, os *shopping centers*, por concentrarem grande circulação de pessoas, dentre elas funcionários, frequentadores e lojistas, poderão ser importantes instrumentos de conscientização de novas políticas de condutas não lesivas ao meio ambiente, tornando-se assim, além de centro de conveniência e entretenimento, exemplos de ética e comprometimento com o meio ambiente.

Para a escolha do empreendimento, localizado em um município da Região Metropolitana da Baixada Santista, foram considerados os seguintes aspectos:

- ausência de um sistema de gestão;
- ser considerado o maior da Região, e
- ter um fluxo médio de 1,5 milhão de pessoas por mês.

Sendo assim, este trabalho tem por objetivo a implantação de um instrumento de gestão, o Sistema de Gestão Ambiental, através de um modelo convencional, a Ecoeficiência, visando atender aos objetivos estratégicos do empreendimento, ou seja, pela Abordagem Estratégica.

Para alcançar o objetivo indicado, o trabalho teve início com uma revisão bibliográfica dos temas relacionados com a proposta, por meio da consulta em livros, normas técnicas, dissertações, publicações, artigos, entrevistas e em *sites* específicos sobre o tema. Por meio desta revisão bibliográfica foi possível compor um referencial teórico que embasou o estudo de caso, o qual envolveu a pesquisa de ações ambientais desenvolvidas pelo segmento, a caracterização do objeto de estudo, a escolha das abordagens e do modelo de gestão assim como delineou o conteúdo do Sistema de Gestão Ambiental do empreendimento.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Histórico dos *shopping centers*

Tendo em vista o tema do trabalho a ser apresentado, é fundamental a busca do conceito bem como a análise histórica do surgimento desta tipologia de segmento varejista.

Para a Associação Brasileira de *Shopping Centers* (ABRASCE), entidade que representa oficialmente o setor no país, os *shopping centers* têm a seguinte definição:

*Shopping Center* é um centro comercial planejado sob uma administração única, composto de lojas destinadas à exploração comercial e à prestação de serviços, sujeitas a normas contratuais padronizadas, para manter o equilíbrio da oferta e da funcionalidade, assegurando a convivência integrada e pagando um valor de conformidade com o faturamento. (ABRASCE, 2007)

A origem dos *shopping centers* teve início nos Estados Unidos em meados do século XX, como centros de compras dotados de certo planejamento. O surgimento desta tipologia de construção incidiu sobre a necessidade de atender a uma demanda de consumidores que migravam para os subúrbios das cidades em função da urbanização massiva dos centros urbanos.

Edward H. Bouton, em 1907, constrói um prédio em bloco único, congregando diversas lojas de segmentos diversificados, sob uma administração exclusiva, com estacionamento para carruagens e sob responsabilidade de um único empreendedor, caracterizando a obra como um dos primeiros exemplares de construção semelhante a um *shopping center*. (HIRSCHFELDT, 1996)

Com a consolidação e expansão deste tipo de empreendimento, as novas construções foram mudando seus padrões e se especializando visando atender às necessidades específicas de seus consumidores. A partir da década de 50, ainda nos Estados Unidos, inserções de caráter arquitetônico e operacional vão sendo incorporadas às novas construções, obtendo-se um novo modelo de edificação, com características mais semelhantes às construções atuais.

No Brasil, com a implantação dos Mercados Municipais e Armazéns, surge um modelo incipiente de reunir diferentes ramos de negócio para atrair consumidores a um único local. Ainda assim, esse modelo não possuía uma administração centralizada. O desenvolvimento do comércio varejista até a década de 60 era caracterizado em um padrão de “lojas de rua” com a administração individualizada e concentrações de ramos específicos em diferentes áreas da cidade. (FERREIRA, 2008)

Nos centros urbanos mais elitizados foram sendo criadas as “galerias”, reunindo lojas de maneira organizada e dotadas de uma administração centralizada. Este modelo foi sendo modernizado dando origem às “lojas de departamento”, diferenciadas pelo grande porte e pela oferta de grande variedade de produtos ao consumidor em uma única loja. Com a aceitação desse modelo, as estruturas foram se modernizando até atingirem um novo conceito de comércio varejista: o *shopping center*. (FERREIRA, 2008)

O *Shopping Center* Iguatemi foi o primeiro *shopping* brasileiro a ser construído, em 1966, na cidade de São Paulo. A partir desta data, o setor apresentou um crescimento lento, sendo incentivado somente a partir da década de 80, influenciado pelos investimentos dos fundos de pensão. (FERREIRA, 2008)

Outro fator determinante para o crescimento do setor foi a entrada de investimentos estrangeiros, com a abertura de capital de empresas nacionais que se uniram a empresas internacionais. Com isso, a partir da década de 80 até os dias atuais, o setor de *shopping centers* no Brasil vem apresentando um notável crescimento em termos de Área Bruta Locável (ABL), geração de empregos e faturamento.

## 2.2 Caracterização da atividade e do setor

Como citado anteriormente, os *shopping centers* se originaram como extensão das lojas de departamento e permanecem até hoje como modelo comercial que oferece aos consumidores segurança, conforto, modernidade e praticidade no acesso a uma variedade de produtos e serviços em um único local.

Tais características figuram como os principais atrativos para que os consumidores brasileiros elegessem esses empreendimentos como lugar privilegiado para compras e lazer.

Desde a inauguração do primeiro *shopping* brasileiro, em 1966, o setor vem evoluindo em relação à sua distribuição geográfica e à tipologia de empreendimento. Somente após a criação da Associação Brasileira de *Shopping Centers* - ABRASCE - é que foi possível o enquadramento dos empreendimentos em uma tipologia oficial de caráter nacional.

**TABELA 1**  
**CARACTERIZAÇÃO DA ATIVIDADE E DO SETOR**

<b>CLASSIFICAÇÃO DA ABRASCE POR TIPO DE EMPREENDIMENTO</b>			
<b>Tipo</b>	<b>Porte</b>	<b>Área Bruta Locável</b>	<b>Estilo</b>
Tradicional	Mega	Acima de 60.000 m <sup>2</sup>	*
	Regional	De 30.000 a 59.999 m <sup>2</sup>	*
	Médios	De 20.000 a 29.999 m <sup>2</sup>	*
	Pequenos	Até 19.999 m <sup>2</sup>	*
Especializado	Grandes	Acima de 20.000 m <sup>2</sup>	<i>Outlet</i>
	Médios	De 10.000 a 19.999 m <sup>2</sup>	Temáticos
	Pequenos	Até 9.999 m <sup>2</sup>	<i>Life Style</i>

Fonte: ABRASCE, 2010.

A partir da criação desta entidade, o setor passou a ser representado oficialmente, passando a ser a referência no desenvolvimento do segmento no país. Com isso, os associados puderam contar com um suporte técnico e instrumentos de aferição estatística e apoio gerencial, tal como o “Plano de *Mix*”, realizado em 2000, que tem por objetivo classificar as categorias de varejo dentro dos tipos de empreendimento.

TABELA 2

## CARACTERIZAÇÃO DA ATIVIDADE E DO SETOR

CLASSIFICAÇÃO DAS CATEGORIAS DO VAREJO EM *SHOPPING CENTERS*

Referência	Tipo	Descrição
Grupo I	Lojas-Âncora	São operadores varejistas que atraem o maior tráfego de consumidores para o <i>shopping center</i> . São lojas basicamente com área total superior a 1.000 m <sup>2</sup> . São grandes anunciantes na mídia eletrônica e impressa, possuem políticas promocionais arrojadas e operam fortemente com crediário. As lojas-âncora mais usuais são lojas de departamentos completas, júnior e de descontos, hipermercados e
Grupo II	Megalojas	Este novo grupo foi introduzido a partir do surgimento nos EUA, na década de 80, das lojas ditas " <i>Category Killers</i> " e que começaram também a se desenvolver no Brasil na década de 90. Podem ser consideradas lojas deste gênero aquelas operações que esgotam determinada linha de mercadoria, em grande escala, no que diz respeito a variedade de produtos e a especialização, usando grande superfície de loja (em torno de 500 a 2.500 m <sup>2</sup> ).
Grupo III	Vestuário	Engloba todas as lojas que vendem itens do vestuário, calçados, acessórios e correlatos. De modo geral, os ramos são de fácil entendimento e classificação, e atendem quase a totalidade das lojas existentes neste grupo. Lojas mais especializadas e em número reduzido no " <i>mix</i> " dos <i>shoppings</i> deverão ser incluídas na classificação "Outros".
Grupo IV	Artigos do Lar	Engloba as lojas que vendem produtos relacionados com a montagem e decoração da casa.
Grupo V	Artigos Diversos	São lojas que vendem artigos de comparação dos mais variados ramos, que se caracterizam precisamente por não se enquadrarem em nenhum dos outros grupos. São de extrema importância na composição do <i>mix</i> de mercadorias ofertadas num <i>shopping center</i> regional.
Grupo VI	Alimentação	Engloba lojas de alimentação para consumo imediato no local, como restaurantes, <i>fast-foods</i> , sorvetes e café.
Grupo VII	Conveniência/ Serviços	O grupo que anteriormente era apenas "Serviços" incorporou agora o grupo "Conveniência", (antigo Grupo II) uma vez que representa uma fração muito pequena dos <i>shopping centers</i> , principalmente os regionais e que mantém afinidade com o Grupo Serviços. Como Conveniência entende-se as mercadorias adquiridas, em geral, a partir de necessidades diárias, mesmo quando existem comparações de preço e qualidade. São classificadas lojas do ramo alimentício (alimentos comprados não para consumo no local), além de farmácias, armarinhos e outros.
Grupo VIII	Lazer	Engloba todas as atividades voltadas para o lazer e o entretenimento.

Fonte: Plano de *Mix* ABRASCE, 2000.

Todos esses fatores contribuíram para que a indústria de *shopping centers* se desenvolvesse e paralelamente alavancasse o desenvolvimento urbano, a valorização imobiliária, a geração de empregos e o comércio varejista.

Segundo dados da ABRASCE, "O mercado de Shopping Centers é responsável por 18,3% do varejo nacional e por 2% do PIB. Esses números comprovam a importância do setor, que entre 2006 e 2008 cresceu 28%." Tal crescimento se deve também a investimentos de grupos internacionais.

Para 2010, a previsão é de um crescimento de 12 % nas vendas, 21 inaugurações em grandes capitais, um aumento em 540 mil metros quadrados de Área Bruta Locável (ABL) e a criação de aproximadamente 53 mil novos empregos.

**TABELA 3**  
**CARACTERIZAÇÃO DA ATIVIDADE E DO SETOR**  
**PANORAMA DO SETOR DE SHOPPING CENTERS - DEZ/09**

Número Total de <i>Shoppings Centers</i>	392
A Inaugurar em 2010	21
Área Bruta Locável (milhões de m <sup>2</sup> )	9,1
Área Construída (milhões de m <sup>2</sup> )	20,4
Vagas para Carros	672.000
Lojas Total	69.800
Lojas Satélites	67.008
Lojas Âncoras	2.792
Salas de Cinema	2.370
Empregos Gerados	757.000
Faturamento estimado em 2009 (R\$ bilhões)	71
Tráfego de Pessoas (milhões por mês)	348
Vendas em Relação ao Varejo Nacional (*)	18,30%

Fonte: ABRASCE, 2010.

(\*) Exclui vendas de combustíveis e GLP

Critério: Consideram-se aqui *shoppings* com lojas locadas, lojas âncoras e vagas de estacionamento, com área igual ou superior a 5.000 m<sup>2</sup> e todos os *shoppings* associados da ABRASCE. A informação sobre faturamento é estimada e pode ser alterada.

Os dados apresentados demonstram que a indústria de *shopping centers* vem crescendo e contribuindo para o fortalecimento da economia, auxiliando no desenvolvimento urbano e social das cidades. Entretanto, este crescimento deve ser orientado tecnicamente, socialmente e ambientalmente para tratar adequadamente os impactos provenientes desse tipo de empreendimento, seja na fase de implantação ou ampliação. Essa preocupação se deve em função da indústria de *shoppings* ser responsável por um grande fluxo de produtos, serviços e consumidores.

### 2.3 O Desenvolvimento Sustentável no varejo

Nota-se que a partir da década de 90, tendo como ponto de retomada da questão ambiental a Rio-92, a preocupação com o meio ambiente tornou-se amplamente discutida no cenário mundial.

O termo “Desenvolvimento Sustentável” foi criado pela Comissão Brundtland<sup>1</sup>, em 1987, tendo como definição o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual sem comprometer a capacidade de suprir as futuras gerações. (GERALDINO, 2008)

Outro evento importante, em caráter nacional, foi a elaboração da Agenda 21 Brasileira<sup>2</sup>, caracterizada como um processo e instrumento de planejamento participativo para o desenvolvimento sustentável e que tem como eixo central a sustentabilidade, compatibilizando a conservação ambiental, a justiça social e o crescimento econômico. O documento é resultado de uma vasta consulta à população brasileira, sendo construída a partir das diretrizes da Agenda 21 Global.

Baseado no objetivo de número 02 da Agenda 21 Brasileira – Ecoeficiência e Responsabilidade Social das Empresas, conclui-se que

[...] no Brasil foi surpreendente a assimilação dos desafios e compromissos registrados na Conferência de 1992, pelos empresários. Criou-se uma posição proativa de resolver problemas e encontrar soluções, seja adotando novas tecnologias menos poluidoras, seja aperfeiçoando o modelo de gestão empresarial. O espírito prático desse empresariado assimilou a idéia de que a ecoeficiência e o meio ambiente, ao invés de atrapalhar a atividade produtiva, em realidade contribui para a criação de resultados positivos. Preparar as empresas brasileiras para competir internacionalmente em condições ideais de

---

<sup>1</sup> Comissão Mundial sobre Meio Ambiente, criada durante a 38ª Sessão das Nações Unidas em 1983, e que nomeou a Sra. Gro Harlem Brundtland, da Noruega, como *chairwoman*. Por isso a denominação “Comissão Brundtland”. Esta comissão elaborou o documento denominado “*Our Common Future*”, o qual tem servido de guia para a teoria e prática do desenvolvimento sustentável.

<sup>2</sup> A Agenda 21 Brasileira foi lançada em julho de 2002 e é composta por dois documentos: “Agenda 21 Brasileira: Ações Prioritárias” e “Agenda 21 Brasileira: Resultado da Consulta Nacional”. Sua elaboração partiu do compromisso assumido na Conferência da ONU Rio 92, quando cada país participante se comprometeu a elaborar seu documento específico, organizando suas ações prioritárias de acordo com as proposições da Agenda 21 Global. Em 2004 o documento foi atualizado.

ecoeficiência e responsabilidade social é condição necessária à expansão e internacionalização de seus negócios em ambiente competitivo com os padrões hoje vigentes. O comprometimento das empresas com a sustentabilidade inicia-se pelo cumprimento das exigências da legislação ambiental, passando por programas internos de conscientização e de adoção de normas voluntárias, os quais, por serem endógenos e espontâneos, tendem a ser mais eficiente e, portanto, devem ser estimulados. Tais compromissos contribuem para melhorar a imagem da empresa, além de aumentar a produtividade e a competitividade, com a incorporação de novos instrumentos de gestão e novas tecnologias, mais avançadas. (Agenda 21 Brasileira, 2004, p. 34 e 35)

Conforme o trecho citado, essa transformação no comportamento das empresas também atingiu o setor do varejo, principalmente o setor de *shopping centers*, que na busca pelo diferencial na corrida contra a concorrência, reconhecem os impactos gerados pela sua atividade e tendem a investir em modelos de gestão empresarial que aumentem a produtividade, competitividade e principalmente a sua responsabilidade.

## **2.4 A Responsabilidade Socioambiental**

O termo socioambiental começou a ser utilizado muito recentemente, o seu significado e as circunstâncias que levaram à sua adoção são pouco conhecidos por boa parte da sociedade. Porém, o uso dessa nova expressão está sendo rapidamente incorporado à linguagem empresarial, justamente por atender a uma necessidade que já vinha sendo percebida, a relação do meio ambiente com o desenvolvimento social (VEIGA, 2007).

A Responsabilidade Social Empresarial - RSE, modelo de gestão bastante difundido e já implementado por várias organizações, considera a organização de forma sistêmica, valorizando o relacionamento de todos os aspectos e com todos públicos que possuam algum tipo de interferência no negócio. A relação da

empresa com o meio ambiente vem sendo considerada de extrema relevância nas políticas de RSE, além do compromisso com a ética, qualidade de vida dos empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade em geral.

O modelo da RSE considera que o planeta, as comunidades locais, o meio ambiente e a sobrevivência do negócio, estão todos relacionados, exigindo da empresa uma relação ética e transparente com todos os públicos com os quais se relaciona (TORRES, 2008, p. 120)

O Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, entidade referência sobre o tema no Brasil, auxilia as empresas a compreender e a incorporar a RSE no seu dia-a-dia e comprova a crescente preocupação com o tema pelo número de associados, em sua fundação, em 1998, 11 empresas participavam, em 2010 são 1.348 empresas associadas<sup>3</sup>.

Para as empresas, o movimento de globalização e a velocidade com que se processam as informações e as mudanças sociais são grandes desafios para que se encontre o caminho de harmonização entre os valores éticos e sociais, preservando o meio ambiente e o bem estar do ser humano.

As empresas tiveram que se adaptar a essa nova realidade, criando uma consciência de seu papel social. Assim a empresa deixa de representar apenas um negócio que visa lucros, mas um sistema vivo, inserido num contexto que envolve diversos grupos de interesses, sendo capaz de mobilizar recursos para transformar e desenvolver o ambiente que convive e atua. (KARABOLAD, 2008, p.57)

O modelo de gestão que incorpora a responsabilidade socioambiental apresenta à sociedade formas de administração mais sustentáveis e transparentes, por meio de indicadores sociais e ambientais do desempenho do negócio.

A empresa pode focar suas ações de responsabilidade ambiental na minimização dos impactos negativos de suas ações potencialmente agressivas e divulgando práticas e conhecimentos adquiridos. O uso racional dos recursos

---

<sup>3</sup> Disponível em [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br). Acesso em: 16 de maio de 2010.

naturais, a diminuição da geração e a destinação correta de resíduos sólidos e o investimento em campanhas, projetos e programas de educação ambiental estão entre as ações de maior adesão e visibilidade. O bom relacionamento com os diversos públicos de interferência é primordial para garantir o sucesso dessas ações, como, por exemplo, com os órgãos de fiscalização, devendo agir de modo pró-ativo e não somente reativo, assim como com a comunidade.

Nesse contexto, é importante considerar a crítica sobre a conotação econômica das ações empresariais de responsabilidade socioambiental. Muitas ações sociais acabam tornando-se ferramentas competitivas para geração de valor e diferenciação de produtos, afastando-se do que verdadeiramente configuraria um compromisso ético com sociedade, atendendo reais necessidades de forma eficaz e permanente.

É necessário que a sociedade esteja atenta aos resultados de tais ações no longo prazo, verifique se os padrões de atuação são sustentáveis ou apenas superficiais e “quais são as reais perspectivas de que a responsabilidade socioambiental corporativa irá transcender as ferramentas de marketing e tornar-se algo unido aos valores e estruturas que compõem o setor privado” (KARABOLAD, 2008, p.58).

## **2.5 O *Marketing* Ambiental nas empresas**

O *marketing* ambiental, também conhecido como *marketing* verde e *marketing* ecológico, começou a ser discutido no final dos anos 70, pela *American Marketing Association* (AMA), com foco na preocupação com os impactos positivos e negativos que a atividade poderia causar em relação à poluição, ao esgotamento de energia e dos recursos não-renováveis (VOLTOLINI, 2006).

Segundo Reinaldo Dias, *marketing* ambiental é:

um conjunto de políticas e estratégias de comunicação (promoção, publicidade, relações públicas, entre outras) destinadas a obter uma vantagem comparativa de diferenciação para os produtos ou serviços que a empresa oferece em relação às marcas concorrentes, conseguindo de modo incrementar sua participação no mercado, consolidando seu posicionamento competitivo. (2009a, p. 141)

De acordo com Ottman (1994, p. 46) o *marketing* ambiental tem dois objetivos-chave:

- 1) Desenvolver produtos que equilibrem necessidades dos consumidores, tenham preço viável e conveniência com compatibilidade ambiental, ou seja, exerçam um impacto mínimo sobre o ambiente.
- 2) Projetar uma imagem de alta qualidade, incluindo sensibilidade ambiental, quanto aos atributos do produto e quanto ao registro de trajetória de seu fabricante, no que se refere a respeito ambiental.

Importante salientar que o *marketing* ambiental exige mais do que um ajuste mercadológico na produção, distribuição de produtos ou prestação de serviços, demanda uma mudança de postura, um forte compromisso global com valores ambientalmente saudáveis e com os reflexos de suas ações no relacionamento com os *stakeholders*<sup>4</sup>.

Não é suficiente falar a linguagem verde; as companhias devem ser verdes. Longe da questão de apenas fazer publicidade - que muitos comerciantes perceberam originalmente - a abordagem satisfatória de preocupação ambientais requer um esverdeamento completo que vai fundo na cultura corporativa. Somente por intermédio da criação e implementação de políticas ambientais fortes e profundamente valorizadas é que a maioria dos produtos e serviços saudáveis podem

---

<sup>4</sup> *Stakeholders* é um termo em inglês utilizado para designar as partes interessadas, pessoas ou grupos, que possam afetar o negócio, por meio de suas opiniões ou ações, ou serem afetadas por ele: público interno, comunidade, governo, acionistas, consumidores e outros. Como sinônimo, pode-se utilizar públicos-alvo ou públicos estratégicos. (KUNSCH, 1997)

ser desenvolvidos. E é só por meio da criação de uma ética ambiental que abranja toda a empresa que as estratégias de marketing podem ser executadas. (Ottman, 1994, p. 56)

O bom desempenho ambiental da empresa nos mercados existentes é essencial para sua sobrevivência e pode proporcionar até **oportunidades de novos negócios**, que são criadas pelo acesso a mercados verdes em crescimento. A **oportunidade de diferenciação** e crescimento em um mercado estático também pode ser conquistada com uma campanha de propaganda, realçando diferenciais ambientais do produto ou serviço. Ao contrário do que muitos empresários podem pensar, o investimento em gestão ambiental pode significar, também, uma **oportunidade para vantagens de custos**, uma abordagem tecnológica pode trazer economia de matéria-prima e energia em um curto espaço de tempo, por exemplo. Outra vantagem competitiva do investimento em responsabilidade ambiental é a **oportunidade de conquista de novos nichos**, no segmento ambiental podem ser caracterizados por mercados internacionais e consumidores conscientizados ambientalmente, que tem um poder aquisitivo maior e podem consumir produtos e contratar serviços verdes, que no curto prazo apresentam preços mais elevados (DIAS, 2009b).

De acordo com Kotler (2007) existem três fatores motivacionais para a implantação do *marketing* ambiental, classificados como reativo, proativo e propositivo.

As organizações reativas realizam somente o necessário para atender regulamentações, exigências de mercados internacionais e pressões de movimentos e ONGs ambientalistas.

As empresas proativas entendem as preocupações ambientais como oportunidades de negócios e investem na ecoeficiência de seus processos, como redução do consumo de recursos naturais, embalagens biodegradáveis ou recicláveis e matéria-prima sustentada. Nesse caso, o importante é assegurar a confiabilidade das informações disseminadas pelas empresas que divulgam massivamente suas práticas ambientalmente corretas. Nos Estados Unidos, desde 1992, a *Federal Trade Commission* sistematizou um conjunto de

recomendações para os termos *marketing* verde a fim de assegurar a confiabilidade das campanhas e a proteção dos consumidores contra mensagens enganosas (VOLTOLINI, 2006).

Na categoria das empresas propositivas encontram-se os maiores exemplos de envolvimento e compromisso com as causas ambientais, que vão muito além das pressões legais ou da visão do lucro. A cultura corporativa desse seleto grupo de empresas incorpora o valor ambiental, envolve todos os setores da empresa e todos os públicos de interferência, contribuindo na melhoria da qualidade de vida das comunidades onde estão inseridas e em relação a todo planeta.

No *marketing* ambiental as certificações e os selos ambientais têm se mostrado excelentes estratégias, representam um elemento específico que diferencia os produtos ou serviços de outros com a mesma finalidade, e são uma garantia para o consumidor de que os atributos ambientais declarados sejam reais. “A idoneidade da certificação é obtida por ser um procedimento voluntário, pelo qual uma organização assegura através de documento ou rotulagem que um produto, processo ou serviço cumpre com as exigências ambientais” (DIAS, 2009a). Com as rotulagens ambientais também as ONGs, administrações públicas e organizações ambientais têm maior facilidade de identificar as empresas que se propõem a atingir objetivos ambientais predeterminados.

Há inúmeras certificações e rotulagens ambientais no mercado internacional que se destinam, na sua maioria, a áreas específicas, como produtos orgânicos, madeiras, de proteção aos golfinhos, ou de cunho geral, como o Sistema de Gestão Ambiental da ISO 14001. [...] A norma técnica NBR ISO 14020 define os critérios a serem adotados nos selos ambientais, e constitui um conjunto de critérios estabelecidos pela Organização Internacional de Normalização (ISO) pra avaliar os sistemas de rotulagem ambiental. (DIAS, 2009b, p. 128)

Existem três tipos de rotulagem voluntária classificados pela ISO. O tipo I refere-se aos **rótulos ambientais certificados**; o tipo II classifica as

**autodeclarações** e o tipo III normatiza as **Declarações Ambientais de Produto (EPDs)**.

A NBR ISO 14024 normatiza os princípios e procedimentos de programas de **rotulagem ambiental** – tipo I, os critérios são estabelecidos por uma parte independente e sua credibilidade e transparência são asseguradas por certificação de uma terceira parte envolvida no processo. Existem vários selos ambientais de tipo I, como por exemplo a Certificação de Exploração Florestal; Anjo Azul; Marca Verde; Ecomark e outros. **(ver Figura 1)**

Os requisitos das **autodeclarações**, tipo II, são especificados pela NBR 14021, mas não são certificadas por uma terceira parte independente, não são predeterminadas e, por isso, sua confiabilidade pode ser questionável em relação às declarações ambientais de tipo I e III, mas possui a vantagem de ser mais econômica, pois não necessita de investimentos para certificação ou validação.

As autodeclarações têm sido amplamente utilizadas pelas empresas para promover o melhoramento do desempenho ambiental dos seus produtos, de forma a atrair os consumidores com consciência ambiental, fortalecendo o valor da marca dos produtos e serviços. (DIAS, 2009b, p. 130)

Na **Figura 2** são apresentados alguns símbolos utilizados em autodeclarações no Brasil.



**Figura 1: SELOS AMBIENTAIS**

Fonte: Dias (2009b, p. 129)



**Figura 2: AUTODECLARAÇÕES - SÍMBOLOS UTILIZADOS NO BRASIL**

Fonte: Dias (2009b, p. 130).

O tipo III de rótulo ambiental voluntário é baseado na Avaliação do Ciclo de Vida e regulamentado pela ISO 14025.

Em vigor desde 2007 a norma, ainda não traduzida para o português, “foi desenvolvida para a comunicação de organização para organização ou B to B - *Business to Business*, podendo também ser usada para declarações e rotulagens de produtos da empresa para o consumidor - *Business to Consumer*”. (FIESP, 2007, p. 73).

Os selos verdes não imprimem padrões mínimos para produtos e serviços, mas procuram premiar aqueles que possuem consciência socioambiental e ações responsáveis para com o meio ambiente. Embora existam diferenças entre os vários tipos de selos verdes, alguns valores são comuns a todos e demonstram o verdadeiro espírito das certificações e rotulagens ambientais voluntárias.

Assim, os selos verdes: devem ser verificáveis a qualquer momento, para se evitar a fraude; devem ser concedidos por organizações independentes e de idoneidade reconhecida; não devem criar barreiras comerciais; devem recorrer à ciência como método de verificação das condições ecológicas; devem levar em consideração o ciclo de vida completo do produto ou serviço; e devem estimular a melhoria do produto ou serviço. (DIAS, 2009b, p. 131)

## **2.6 Comunicação Estratégica**

A comunicação, seus processos e ações são o motor de uma estratégia comum, componentes essenciais da identidade cultural e imagem institucional da organização. Essa dimensão única para a estratégia da organização e a estratégia da comunicação é baseada no gerenciamento compartilhado, envolvendo toda complexidade do ambiente organizacional, suas representações e a negociação e apropriação de sentidos.

O sistema de comunicação reforça e dá consistência às ações e atitudes estratégicas de um plano. Portanto, o planejamento da comunicação deve estar perfeitamente conectado ao plano corporativo e estratégico da organização. “Pela comunicação, os corpos diretivos passam a ter uma identidade pública, um perfil técnico, um conceito profissional no mercado, situações que vêm contribuir para a viabilização do conceito e identidade da organização.” (TORQUATO, 1991, p. 223).

Para Torquato (2004) a comunicação só será estratégica quando trabalhada harmonicamente, em completa afinação, em todas as suas formas – cultural, administrativa, social e de sistema de informação.

Kunsch (2003) reforça que uma das formas de empreender a comunicação estrategicamente, com uma atuação sinérgica na organização, é compondo um *mix* comunicacional – a junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa – como ilustra o diagrama da Comunicação Integrada. (ver Figura 3)



Figura 3: COMPOSTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA

Fonte: Kunsch (2003, p 151).

Administrar estrategicamente a comunicação depende de uma análise ambiental, social e institucional, regida pela flexibilidade e pela cuidadosa percepção das expectativas de todos os públicos de relacionamento e dos interesses organizacionais.

No modelo estratégico da comunicação organizacional, baseado no compartilhamento, na transparência e no processo dialógico e simétrico, é absolutamente necessário que a alta administração enfrente os riscos desse compromisso ético e social “abrindo mão de concepções centralizadoras de administração, tomando a iniciativa de promover as alterações necessárias para implementar programas que visem a estabelecer um inter-relacionamento, no qual a interdependência seja priorizada, objetivando efeitos equilibrados.” (MIRAULT, 2005, p. 50).

Tanto os responsáveis pelas organizações, como o profissional de comunicação, precisam estar atentos aos pontos de desgaste e ruptura das normas e regras que permeiam as ações da instituição, a sensibilidade para a atualização, adequação e contextualização conduzem ao ideal ético e estético. Para Simões (2001, p. 86-87), a esfera da ética tem em sua essência o bem comum, criando possibilidades socialmente úteis e valores na relação de poder, já o espaço estético é caracterizado pelo pensar criativo, a sensibilidade para a proposição de possibilidades e caminhos solidários “A decisão é da ética. A eficaz decisão, implicando harmonia, é da estética”.

Simões (2001, p. 92) afirma que

A organização, cujos atos estiverem orientados pela função estética, não poupará esforços para desvendar e afastar os aspectos de manipulação e ocultação da verdade para chegar ao reto de agir e, conseqüentemente, pensar, levando o desespero e a mentira ao descrédito. Não têm lugar, em tal contexto, projetos estranhos ao interesse de integrar o homem e de comprometê-lo num empreendimento significativo.

Na proposta da comunicação estratégica e socialmente responsável, a ética e a estética elaboram o diálogo interno e externo e aceitam a interdependência e não o domínio.

Interdependência implica em considerar o outro parceiro, necessitar dele e buscar sua cooperação. Respeita os princípios da 'ecologia societária', evitando o desaparecimento de organizações e suas culturas, formadas pelo livre arbítrio, e, por conseguinte, a deterioração da civilização. A filosofia da atividade de Relações Públicas critica o predatório e opõe-se a ele. (SIMÕES, 2001, p. 96)

Na comunicação social, ou institucional como exposto no diagrama de Kunsch (2003), a área específica que responde pelo gerenciamento da comunicação é a de relações públicas. Com a responsabilidade de mostrar aos dirigentes a relevância da comunicação integrada e estratégica e a necessidade da gestão permeada por ações comunicativas, ao profissional de relações públicas cabe também a administração do trânsito da comunicação de um microssistema organizacional com outros tantos que compõem o macrossistema social e “proposições e operacionalizações de instrumentos intermediadores, para que se estabeleça e se mantenha a comunicação – entendida como um processo bilateral e simétrico em busca do inter-relacionamento e a interação de interesses – entre estes sistemas organizacionais” (MIRAULT, 2005, p. 31).

Acompanhando a tendência da comunicação organizacional, a área de relações públicas deixou de ser meramente instrumental e partidária da defesa incondicional dos interesses da empresa para trabalhar no sentido de ajustar o objeto da comunicação aos interesses dos diversos públicos da organização. O caráter estratégico da atividade enfatiza os valores, conceitos e princípios voltados para a construção da identidade organizacional. Para atuar estrategicamente, em meio a toda complexidade organizacional, exige-se que o profissional tenha uma visão sistêmica, com ampla bagagem cultural (TORQUATO, 2004).

Para Kunsch (2003, p.103), exercer a função de relações públicas estrategicamente significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando seus propósitos e valores e definindo uma identidade própria e visão de futuro. Com atuação estratégica as relações públicas apresentam resultados e ajudam a atingir objetivos, “abrem canais de comunicação entre a organização e os públicos, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização,

ênfatizando sua missão e seus propósitos e princípios, fortalecendo seu lado institucional”.

### 2.6.1 Comunicação interna

Na dimensão estratégica, o público interno é considerado o primeiro e principal público de uma organização, sem o qual todo esforço de comunicação será nulo. Todo e qualquer Plano de Comunicação e Relações Públicas deve ter origem nesse público, que é o grande avalista dos valores e políticas da organização.

Internamente a comunicação pode ser caracterizada por sua função administrativa, assumindo a incumbência de organizar e estabilizar os sistemas de comunicação. A comunicação descendente, geralmente utilizada para a comunicação formal, ou seja, difusão de informações de cima para baixo, caracteriza uma das quatro direções da comunicação administrativa nas organizações. A segunda direção é a comunicação ascendente, deve ser facilitada para promover a participação dos empregados e a manifestação de seus anseios, satisfações e contrariedades, criando oportunidades para a união e para o relacionamento interno. A comunicação lateral, característica da rede informal, serve para integrar áreas funcionais, coordenar diversas etapas e favorecer a cooperação, sua espontaneidade é indicativa do clima organizacional. A categoria comunicação diagonal concretiza-se na formação de grupos, comitês ou comissões intersetoriais e pluridisciplinares, criados para estudar, projetar e resolver casos específicos. Por contemplar uma significativa representação da organização, esses grupos são naturalmente aceitos e contribuem com alternativas estratégicas e integradoras (FORTES, 2003).

Para que comunicação no ambiente interno se realize de forma transparente e eficaz há que se estabelecer um diálogo entre as redes, uma integração entre o formal e o informal. Para essa interação acontecer, diversos aspectos devem ser considerados no ambiente organizacional: nível intelectual e cultural dos indivíduos, interesses, necessidades, crenças e todo um conjunto de

vivências que compõem a cultura organizacional. Além disso, ou melhor, como condição primordial, a comunicação interna deve ser incorporada no conjunto das definições de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização. “Deve existir total assimilação da idéia por parte da cúpula diretiva, dos profissionais responsáveis pela implantação e dos agentes internos envolvidos. Caso contrário, os programas a serem levados a efeito correrão o risco de serem parciais e paliativos” (KUNSCH, 2003, p.156).

Para Torquato (2004, p. 54), objetivamente a comunicação interna deve gerar consentimentos e produzir aceitação, obtendo consenso sobre os sistemas de valores da organização, para atingir as metas programadas. A missão básica da comunicação interna é “contribuir para o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas e produtos”.

Pinho (2006) define funcionalmente a comunicação interna, como sendo a constituição de processos comunicativos realizados no interior das organizações, cujo propósito básico é promover o cumprimento das tarefas estabelecidas. O autor complementa a definição afirmando que “pode ainda ser empregada com outros objetivos, como buscar a estabilidade da empresa, possibilitando, assim, que ela atinja seus objetivos; conseguir a socialização dos seus membros; e criar e manter a cultura da organização” (PINHO, 2006, p. 105).

Kunsch (2003) destaca que a importância da comunicação interna reside, sobretudo, nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca do cumprimento da missão de qualquer organização.

O clima organizacional positivo pressupõe uma atividade comunicacional participativa, que colabore com a valorização do homem, do senso crítico e do exercício da cidadania. Considerando que as pessoas passam a maior parte do seu dia dentro das organizações, o ambiente do trabalho é um dos terrenos mais propícios para a descoberta e o cultivo de valores. “A oportunidade de se

manifestar e se comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional.” (KUNSCH, 1997, p. 128).

Os processos de comunicação contribuem para desenvolver relações mais participativas e comprometidas e proporcionar maior flexibilidade às organizações, facilitando sua interação social de modo responsável e integrado aos interesses culturais, econômicos e políticos (CARDOSO, 2006).

As relações dialógicas e interacionais com público interno instigam o espírito de modernização de comportamentos. O debate desenvolvido internamente constitui-se em uma resposta ao novo cenário organizacional, que ao mesmo tempo em que agride e ameaça também obriga as organizações a soluções criativas e arrojadas, originando oportunidades.

#### 2.6.2 Comunicação dirigida

A comunicação dirigida possui uma linguagem específica e especialmente destinada a um público homogêneo, identificado e pré-determinado. Para transmitir uma mensagem eficaz para um público-alvo com características comuns, a comunicação dirigida possui diferentes ferramentas. Essas ferramentas, também denominadas técnicas ou veículos de comunicação dirigida, podem ser agrupadas em comunicação escrita, oral, aproximativa e auxiliar.

A comunicação dirigida escrita tem a vantagem de assegurar a durabilidade da informação, ser objetiva, servir aos mais diversos grupos e possibilitar uma produção de custo reduzido. Entre as ferramentas da comunicação dirigida escrita estão as correspondências, ofícios, mala direta, publicações, relatórios, avisos, cartazes, *press releases*, manuais e jornais e revistas de empresa.

A comunicação dirigida oral exige a proximidade e a troca de ideias, proporcionando um estreitamento de relações, dando assim a oportunidade da resposta imediata do receptor. São exemplos de comunicação dirigida oral as entrevistas, conversas pessoais, reuniões e telefonemas.

A comunicação dirigida auxiliar abrange o conjunto dos recursos visuais, auditivos e audiovisuais, tendo uma função complementar, que constitui um apoio para atingir o objetivo final da informação. Alguns exemplos de recursos visuais são banners, cartazes, murais, bandeiras, expositores, ilustrações e logotipos. Já os auditivos possuem códigos próprios como alarmes, apitos, sinos e sirenes ou fornecem uma trilha sonora exclusiva e suplementar como os discos e rádios internas. Os audiovisuais na comunicação dirigida são representados por vídeos institucionais, redes internas de televisão, DVDs, dramatizações, jogos interativos e projeções multimídias.

Os *e-mails*, *sites* e *intranet* fazem parte das mídias digitais que podem abordar a escrita, o visual, o áudio e o audiovisual.

Os veículos de comunicação dirigida aproximativa permitem estabelecer relações pessoais diretas entre organização e seus públicos. Além de integrar a empresa com a comunidade na qual ela está situada, a comunicação aproximativa caracteriza-se também pela presença física, sendo uma comunicação interativa presencial. Fazem parte da comunicação aproximativa as visitas dirigidas, os eventos, patrocínios, programas de qualidade e extensão comunitária.

Segundo Fortes (2003) a extensão comunitária, com iniciativas locais, no campo cultural, social, esportivo ou econômico fazem parte da responsabilidade social e são desenvolvidas no momento em que a organização complementa ou apóia ações governamentais, divulga dados internos ou presta serviços para a comunidade. São propostas e projetos de extensão comunitária os concursos internos que envolvam a comunidade, preparação de eventos abertos, manifestações artísticas e culturais, entre outros.

## **2.7 Gestão Ambiental Empresarial**

Para o aprofundamento nas questões empresariais contemporâneas faz-se necessária a abordagem de alguns entendimentos sobre “gestão ambiental”.

Segundo Barbieri (2004, p.25), as primeiras manifestações de gestão ambiental são percebidas após a era medieval, onde foram estimuladas pelo esgotamento dos recursos naturais, como o caso da escassez de madeira para a construção civil, mobiliário e combustível.

Ainda segundo o autor:

As ações para combater a poluição só começaram efetivamente a partir da Revolução Industrial, embora desde a Antiguidade diversas experiências haviam sido tentadas para remover o lixo urbano que infestava as ruas das cidades, prejudicando a saúde de seus habitantes. Na segunda metade do século XIX, começa também um intenso debate entre membros da comunidade científica e artística para delimitar áreas do ambiente natural a serem protegidas das ações humanas, para criar santuários onde a vida selvagem pudesse ser preservada. Destaca-se, neste aspecto, a criação do Parque Nacional de *Yellowstone* nos Estados Unidos em 1872, considerado o primeiro no mundo. O crescimento da consciência ambiental por amplos setores da sociedade é outro fator indutor da emergência da gestão ambiental. (2004, p.25 e 26)

Outros fatores importantes contribuíram para o aumento da preocupação com as questões ambientais e sociais, tais como o lançamento da obra de Rachel Carson, em 1962, denominada *Silent Spring*<sup>5</sup>, as obras do Clube de Roma<sup>6</sup> e do Casal Ehrlich<sup>7</sup>.

Com o crescimento dos estudos ligados ao tema, houve também uma particularização dos conceitos de gestão ambiental, com definições, objetivos e metas específicas para determinado segmento, tais como: Gestão Ambiental

---

<sup>5</sup> Livro onde a autora documentou os efeitos dos pesticidas no meio ambiente e critica a indústria química. O livro também colaborou no lançamento dos movimentos ambientalistas.

<sup>6</sup> Grupo internacional de profissionais das áreas de diplomacia, indústria, academia e sociedade civil, que em 1968 se reuniram na cidade de Roma para discutir questões relacionadas ao consumo de recursos naturais e difundir uma mobilização junto aos líderes mundiais. (Fonte: <http://www.clubofrome.org/eng/about/4/> - Acesso em: 21/04/10)

<sup>7</sup> Casal que desenvolveu estudos que procuravam demonstrar a gravidade da explosão populacional tendo como consequência o esgotamento dos recursos naturais.

Municipal, Gestão Ambiental Urbana, e entre elas a Gestão Ambiental Empresarial.

Independente do setor de aplicação, qualquer proposta de gestão ambiental deverá contemplar no mínimo três dimensões, conforme a **Figura 4**.

No campo empresarial, o conceito de gestão ambiental foi inicialmente adotado devido às pressões por parte do governo, do mercado e da sociedade, que exigiam a adoção de ações administrativas e operacionais que minimizassem o consumo dos recursos naturais e os impactos procedentes das suas atividades.



**Figura 4 - GESTÃO AMBIENTAL – DIMENSÕES**

Fonte: BARBIERI, 2004.

Com o aumento das restrições e exigências legais, as questões ambientais passaram a ter impactos importantes sobre a condição de competitividade entre as empresas. A geração de passivos ambientais e o não cumprimento das legislações passam a comprometer a imagem e a economia da empresa.

Outro fator importante é o acúmulo de informação e cobrança por parte da sociedade e dos consumidores que procuram cada vez mais a utilização de

serviços e produtos que atendam às exigências ambientais. As ocorrências ambientais também mobilizam o setor de seguros, que pressionam as empresas para atender às condicionantes ambientais, evitando assim prejuízos de grandes proporções.

Para efeito de contextualização deste trabalho, será adotada a definição de gestão ambiental como o conjunto de atividades administrativas e operacionais, tais como planejamento, direção, controle, alocação de recursos e outras realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente (BARBIERI, 2004).

Sendo assim, o “enquadramento ambiental”, que antes era tido como obrigação, passa a fazer parte do planejamento estratégico das empresas visando aumentar seu desempenho financeiro e socioambiental, além de caracterizar uma forte ferramenta de *marketing* institucional, diferenciando-se dos concorrentes.

De acordo com Crosbie e Knight (1995)<sup>8</sup>, empresas sustentáveis são aquelas que:

- satisfazem as necessidades atuais usando recursos de modo sustentável;
- mantêm um equilíbrio em relação ao meio ambiente natural, com base em tecnologias limpas, reuso, reciclagem ou renovação de recursos;
- restauram qualquer dano causado por elas;
- contribuem para solucionar problemas sociais em vez de exacerbá-los, e
- geram renda suficiente para se sustentar.

Com base nesse conceito apresentado, as empresas passam a desenvolver diversas ações visando à adequação de produtos e serviços aos critérios de desempenho ambiental, seja na criação de rótulos e declarações ambientais ou até mesmo com certificações em consonância com as normas da família ISO 14.000.

---

<sup>8</sup> CROSBIE, L.; KNIGHT, K., 1997, p. 250.

Na **Tabela 4**, foram evidenciadas algumas abordagens adotadas pelo setor empresarial, geralmente caracterizadas como uma fase inicial na implementação de um processo de gestão ambiental.

TABELA 4 GESTÃO AMBIENTAL EMPRESARIAL - ABORDAGENS			
Características		Abordagens	
Tipo	Controle da Poluição	Prevenção da Poluição	Estratégica
Preocupação Básica	Cumprimento da legislação e respostas às pressões da comunidade	Uso eficiente dos insumos	Competitividade
Postura Típica	Reativa	Reativa e Proativa	Reativa e Proativa
	Corretivas	Corretivas e Preventivas	Corretivas, Preventivas e Antecipatórias
Ações Típicas	Uso de tecnologias de remediação e de controle no final do processo ( <i>end-of-pipe</i> )	Conservação e Substituição de Insumos	Antecipação de problemas e captura de oportunidades utilizando soluções de médio e longo prazos
	Aplicação de normas de segurança	Uso de tecnologias limpas	Uso de tecnologias limpas
Percepção dos empresários e administradores	Custo adicional	Redução de custo e aumento da produtividade	Vantagens competitivas
Envolvimento da alta administração	Esporádico	Periódico	Permanente e sistemático
Áreas envolvidas	Ações ambientais confinadas nas áreas geradoras de poluição	Crescente envolvimento de outras áreas como produção, compras, desenvolvimento de produto e <i>marketing</i>	Atividades ambientais disseminadas pela organização  Ampliação das ações ambientais para toda a cadeia produtiva

Fonte: BARBIERI, 2004. p. 119

A partir da caracterização da abordagem frente aos problemas ambientais de uma empresa, a mesma deverá realizar atividades administrativas e operacionais que resultarão em um **modelo de gestão ambiental** visando alcançar seus objetivos e metas ambientais. A empresa poderá adotar o seu próprio modelo ou se basear em modelos existentes praticados pelo setor empresarial desde a década de 80, que permitem orientar as decisões ambientais e como elas se relacionarão com as questões empresariais. Os principais modelos estão resumidos na **Tabela 5**.

Para implementar os modelos de gestão, é necessária a utilização de instrumentos de gestão ambiental, conforme demonstrado na **Figura 5**. São inúmeros os instrumentos que podem ser utilizados para a implantação dos modelos escolhidos. Contudo, para este trabalho, será abordado nos capítulos posteriores um instrumento de caráter horizontal, ou seja, que pode ser aplicado

em qualquer empresa independente do seu porte ou setor de atuação. Este instrumento é o **Sistema de Gestão Ambiental**.

TABELA 5 PRINCIPAIS MODELOS DE GESTÃO				
Modelo	Características básicas	Pontos fortes	Pontos fracos	Principais entidades promotoras
Gestão da Qualidade Ambiental Total (TQEM)	Extensão dos princípios e práticas da gestão da qualidade total às questões ambientais	Mobilização da organização, seus clientes e parceiros para as questões ambientais	Depende de um esforço contínuo para manter a motivação inicial	<i>The Global Environmental Management Initiative (GEMI)</i>
Produção Mais Limpa ( <i>Cleaner Production</i> )	Estratégia ambiental preventiva aplicada de acordo com uma sequência de prioridades cuja primeira é a redução de resíduos e emissões na fonte	Atenção concentrada sobre a eficiência operacional, a substituição de materiais perigosos e a minimização de resíduos	Dependente de desenvolvimento de tecnológico e de investimentos para a continuidade do programa no longo prazo	PNUD, ONUDI e CNTL/Senai-RS
Ecoeficiência ( <i>eco-efficiency</i> )	Eficiência com que os recursos ecológicos são usados para atender às necessidades humanas	Ênfase na redução da intensidade de materiais e energia em produtos e serviços, no uso de recursos renováveis e no alongamento da vida útil dos produtos	Depende de desenvolvimento tecnológico, de políticas públicas apropriadas e de contingentes significativos de consumidores ambientalmente responsáveis	<i>Organization for Co-Operation and Development (OCDE)</i> , <i>World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)</i>
Projeto para o meio ambiente ( <i>design for environment</i> )	Projetar produtos e processos considerando os impactos sobre o meio ambiente	Inclusão das preocupações ambientais desde a concepção do produto ou processo	Os produtos concorrem com outros similares que podem ser mais atrativos em termos de preço, condições de pagamento e outras considerações não	<i>American Electronic Association</i> , Usepa (Agência Ambiental do Governo Federal Norte-Americano)

Fonte: BARBIERI, 2004. p. 145

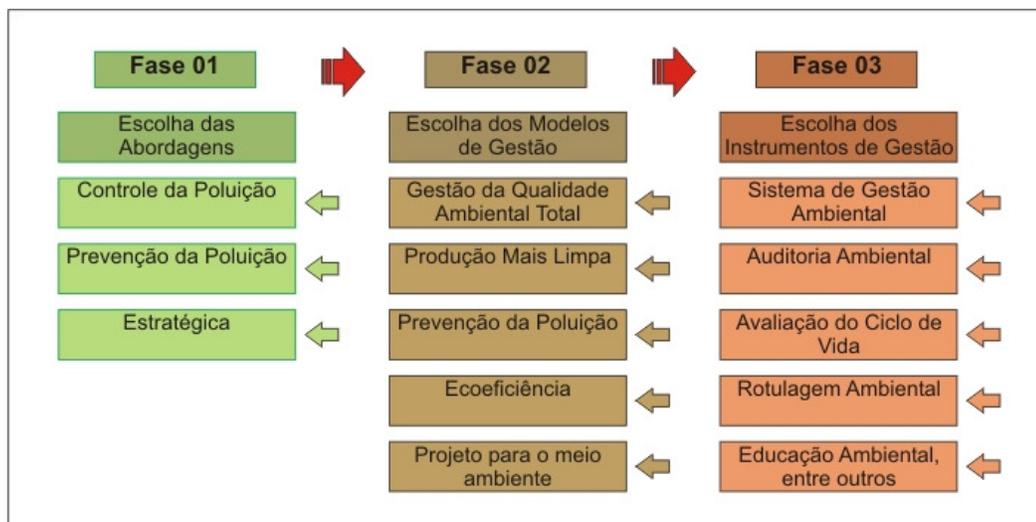


Figura 5 - INSTRUMENTOS DE GESTÃO - FASES DE IMPLANTAÇÃO

Fonte: BARBIERI, 2004

## 2.8 Norma ISO 14000

A *International Organization for Standardization* (ISO) teve início na cidade de Londres, em 1946, onde delegados de 25 países se reuniram para criar uma nova organização internacional com objetivo de facilitar a coordenação internacional e a unificação dos padrões industriais. Seu nome deriva do grego “*isos*”, que significa “igual”.<sup>9</sup>

Segundo Barbieri:

Após a criação da norma BS 7750, em 1992, diversas outras normas sobre Sistema de Gestão Ambiental (SGA) foram elaboradas por órgãos de normalização de outros países, por exemplo, o Emas da União Européia em 1993, a norma CSA Z750 de 1994 no Canadá e a UNE 77801 na Espanha, nesse mesmo ano. Antecipando os problemas decorrentes da proliferação de normas sobre SGA, [...] a ISO criou em 1991 um grupo de assessoria denominado *Strategic Advisory Group on the Environment* (Sage) para estudar o impacto dessas normas ambientais sobre o comércio internacional. Ao final de 1992, o Sage recomendou a criação de um comitê específico para a elaboração de normas sobre gestão ambiental. As normas que integram a família ISO 14000 começaram a ser elaboradas em 1993 pelo Comitê Técnico 207 (TC 207) e seus subcomitês (SC) e grupos de trabalho (WG). (2004, p146)

Conforme visto no trecho acima, a partir da data de sua criação, o Comitê Técnico 207 passou a desenvolver uma família de normas sobre gestão ambiental em diversos segmentos, tais como: sistemas de gestão ambiental, auditoria ambiental, avaliação do desempenho ambiental, avaliação do ciclo de vida do produto, rotulagem ambiental e aspectos ambientais em normas e produtos. No âmbito nacional, essas normas foram traduzidas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e passaram a integrar o conjunto de normas dessa instituição sob a condição de Norma Brasileira - NBR ISO.

---

<sup>9</sup> Fonte: International Organization for Standardization. Disponível em: [http://www.iso.org/iso/about/discover-iso\\_isos-origins.htm](http://www.iso.org/iso/about/discover-iso_isos-origins.htm). Acesso em: 22/04/10.

## 2.9 Sistemas de Gestão Ambiental e Normas ISO

Como visto em capítulos anteriores, as pressões por parte do governo, do mercado e da sociedade, exigiram que as empresas adotassem ações administrativas e operacionais que minimizassem os impactos procedentes das suas atividades. Este fator fez com que as empresas passassem a planejar sistemas de gestão que aumentassem o seu desempenho ambiental.

Estes sistemas podem ser caracterizados como um processo de planejamento que contempla um conjunto de atividades administrativas e operacionais que atuam no levantamento e avaliação dos impactos da atividade, estabelecendo objetivos e metas a serem atingidas, incluindo a mobilização de recursos humanos e financeiros para a implementação, monitoramento e avaliação contínua das propostas estabelecidas.

Por se tratar de um “conjunto de atividades”, o planejamento e a implantação das propostas não devem se dar de forma isolada. Sendo assim, estas atividades devem ser coordenadas entre si, e para coordenar estas atividades foram criadas as normas da ISO, visando à normalização dos procedimentos.

Estas normas são divididas basicamente em três grupos, sendo o primeiro aplicado às **organizações**, o segundo a **produtos e processos** e o terceiro composto somente de uma norma referente a **termos e definições**. A **Tabela 6** mostra as normas da ISO que são aplicáveis às organizações bem como a definição da suas áreas temáticas, seus respectivos números e seus títulos oficiais. As demais normas não constam na tabela por terem como área de atuação produtos, processos, termos e definições.

**TABELA 6**  
**NORMAS ISO 14000 - APLICABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

Área temática	Número: Ano da publicação ou da última revisão	Título da norma
Sistema de Gestão Ambiental	ISO 14001: 2004*	Sistemas de Gestão Ambiental - requisitos com orientações para uso
	ISO 14004: 2004*	Sistema de Gestão Ambiental - diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio
	ISO 14061: 1998	Informações para auxiliar as organizações florestais no uso das normas ISO 14001 e ISO 14004
	ISO 14063: 2006	Gestão Ambiental - comunicação ambiental - diretrizes e exemplos
	ISO 14064-1: 2006	Gases de Efeito Estufa - parte 1: especificações com guia para quantificar e relatar as emissões e remoções de gases de efeito estufa no nível da organização
	ISO 14062-2: 2006	Gases de Efeito Estufa - parte 2: especificações com guia para quantificar, monitorar e relatar as emissões e remoções de gases de efeito estufa no nível do projeto
	ISO 14064-3: 2006	Gases de Efeito Estufa - parte 3: especificações com guia para validação e verificação das afirmações sobre gases de efeito estufa
Auditoria Ambiental	ISO 14010: 1996	Diretrizes para Auditoria Ambiental - princípios gerais
	ISO 14011: 1996	Diretrizes para Auditoria Ambiental - procedimentos de auditoria - auditoria de sistemas
	ISO 14012: 1996	Diretrizes para Auditoria Ambiental - critérios de qualificação para auditores ambientais
	ISO 19011: 2002	Diretrizes para Auditorias de Sistemas de Gestão da Qualidade e/ou Ambiental (substitui as normas ISO 14010, 14011 e 14012)
	ISO 14015: 2001	Gestão Ambiental - avaliação ambiental de locais e organizações (AALO)
Avaliação do Desempenho Ambiental	ISO 14031: 1999	Gestão Ambiental - avaliação do desempenho ambiental - diretrizes
	ISO 14032: 1999	Gestão Ambiental - exemplos de avaliação do desempenho ambiental

\* Para a elaboração deste trabalho, a abordagem será dada com base nestas normas

Fonte: Adaptado de BARBIERI, 2004. p. 162 e 163

As normas que serão abordadas neste trabalho (NBR ISO 14001 e 14004) são de caráter voluntário e podem ser aplicadas em qualquer tipo de organização, independente do seu porte ou área de atuação, proporcionado até a flexibilização por parte da empresa em implementar o sistema de gestão ambiental para toda a organização ou em setores independentes, com a condição das atividades estarem coordenadas entre si, sob o comando de uma administração comprometida com os resultados.

Para este trabalho, não se pretende fazer uma análise teórica das normas ISO 14001 e 14004. Elas servirão de referência para a estruturação da proposta, onde serão aplicados conceitos e técnicas presentes em ambos os documentos, conforme a sua necessidade.

Na **Tabela 7**, estão apresentados os conceitos gerais das respectivas normas e a diferença entre os objetivos.

A ISO 14001 é um documento de caráter técnico e objetivo que tem entre outras finalidades, a indicação dos requisitos do sistema de gestão ambiental de

uma organização que podem ser auditados e certificados, ou seja, se a organização **pretende se certificar** terá de atender os requisitos desta norma.

Em contrapartida, a ISO 14004 tem um caráter mais esclarecedor, como um **guia de assistência às organizações interessadas em implantar um sistema de gestão ambiental**, onde apresenta exemplos práticos e descrições que auxiliam no entendimento das questões ambientais e na importância do fortalecimento das suas relações com a gestão global da empresa.

Sendo assim, a estruturação do sistema de gestão ambiental a ser proposto será feito com base nos requisitos apontados nestas normas.

TABELA 7	
NORMAS ISO 14001 e 14004 - CONCEITOS GERAIS	
Norma ISO 14001	Norma ISO 14004
Sistemas de Gestão Ambiental - Requisitos com orientações para uso	Sistemas de Gestão Ambiental - Diretrizes Gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Palavras-chave: Meio ambiente. Gestão ambiental. Proteção ambiental.</li> <li>✓ As normas de gestão ambiental têm por objetivo prover as organizações de elementos de um sistema de gestão ambiental (SGA) eficaz que possam ser integrados a outros requisitos de gestão, e auxiliá-las a alcançar seus objetivos ambientais e econômicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Palavras-chave: Meio ambiente. Gestão ambiental. Proteção ambiental.</li> <li>✓ O objetivo geral desta norma é fornecer assistência a organizações que desejem implementar ou aprimorar um sistema de gestão ambiental e, por consequência, aprimorar seu desempenho ambiental.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pretende-se que se aplique a todos os tipos e portes de organizações e para adequar-se a diferentes condições geográficas, culturais e sociais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Esta norma pode ser utilizada por organizações de todos os tipos, tamanhos e níveis de maturidade e em todos os setores e localizações geográficas. As necessidades especiais de pequenas e médias empresas foram incorporadas e esta norma adapta-se a tais necessidades, promovendo a utilização de um sistema de gestão ambiental.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Um sistema desse tipo permite a uma organização desenvolver uma política ambiental, estabelecer objetivos e processos para atingir os compromettimentos da política, agir, conforme necessário, para melhorar seu desempenho e demonstrar a conformidade do sistema com os requisitos desta norma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Esta norma inclui exemplos, descrições e opções que auxiliam tanto na implementação de um sistema de gestão ambiental quanto no fortalecimento de suas relações com a gestão global de uma organização.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existe uma importante distinção entre esta norma, a qual descreve os requisitos do sistema de gestão ambiental de uma organização que podem ser utilizados para certificação/registro ambiental e/ou uma autodeclaração do sistema de gestão ambiental de uma organização, e uma diretriz não certificável destinada a prover uma orientação genérica a uma organização para estabelecer, implementar ou melhorar seu sistema de gestão ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Esta norma descreve os elementos de um sistema de gestão ambiental e fornece às organizações diretrizes de como estabelecer, implementar, manter ou aprimorar um sistema de gestão ambiental. Tal sistema pode aumentar substancialmente a capacidade de uma organização de antecipar, identificar e gerenciar suas interações com o meio ambiente, de atender seus objetivos ambientais e assegurar a contínua conformidade com os requisitos legais ambientais relevantes e com outros requisitos subscritos pela organização.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Esta norma é baseada na metodologia conhecida como <i>Plan-Do-Check-Act (PDCA)</i> / (Planejar-Executar-Verificar-Agir).</li> <li>✓ Esta norma contém apenas aqueles requisitos que podem ser objetivamente auditados. É recomendado àquelas organizações que necessitem de orientação adicional que utilizem como referência a ABNT NBR ISO 14004.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exemplos e abordagens são apresentados ao longo desta norma com fins ilustrativos.</li> <li>✓ Para facilitar a leitura e o entendimento desta norma, a ajuda prática e as orientações gerais foram separadas e são apresentadas em caixa de texto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O nível de detalhe e complexidade do sistema de gestão ambiental, a extensão de sua documentação e dos recursos dedicados a ele irão depender de alguns fatores, tais como: o escopo do sistema, o porte da organização e a natureza de suas atividades, produtos e serviços. Este pode ser, em particular, o caso das pequenas e médias empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ As organizações podem utilizar esta norma, ou documentos ABNT/ISO relacionados, de várias maneiras, tais como um guia para estabelecer, implementar, manter ou aprimorar seu sistema de gestão ambiental, considerando que esta norma não tem o propósito de ser utilizada para avaliação da conformidade ou autodeclaração, e em apoio à implementação ou aprimoramento de seu sistema de gestão ambiental.</li> </ul>

Fonte: ABNT NBR ISO 14001 e 14004 - Seção: Introdução

### 3 ESTUDO DE CASO

#### 3.1 Ações ambientais desenvolvidas pelo segmento

Para iniciar o estudo de caso, será apresentada uma pesquisa abordando ações ambientais adotadas por alguns empreendimentos e principais grupos administrativos do segmento de *shopping centers*.

As informações relatadas são fundamentais para compor o embasamento das propostas a serem sugeridas, pois reúne uma diversidade de iniciativas adotadas por estes grupos empresariais no âmbito nacional.

A metodologia utilizada foi uma ampla pesquisa junto ao grupo de *shopping centers* associados à Associação Brasileira de *Shopping Centers* – ABRASCE, que totalizam aproximadamente 214 empreendimentos. Por ser a entidade que representa oficialmente o setor no país, a ABRASCE tem, entre outras atribuições, a missão de difundir informações, conhecimentos e as melhores práticas do setor, promovendo a integração dos associados e a publicidade de suas ações.

A obtenção das informações foi realizada pelo contato com os 214 empreendimentos, por meio de correio eletrônico (*email*), telefone e, em alguns casos, visita a empreendimentos.<sup>10</sup> É importante lembrar que as informações contidas nas *homepages* dos empreendimentos não foram consideradas, pois em alguns casos a informação obtida somente pelo *site* já não correspondia à realidade aplicada no local.

A análise das informações consistiu em estabelecer uma estrutura básica para todas as ações, onde as mesmas pudessem ser analisadas igualmente em função de suas características. **(ver Apêndice A)**

Em relação aos grupos administrativos, a pesquisa foi realizada da mesma forma, onde através do contato com a ABRASCE foi possível elencar os principais grupos administrativos do setor e suas respectivas práticas ambientais. **(ver Apêndice B)**

---

<sup>10</sup> O contato com os 214 empreendimentos foi feito por meio da *homepage* da ABRASCE, onde há um *link* que possibilita o contato por *email* com os empreendimentos. No Apêndice A estão consideradas somente as informações oficiais e substanciais disponibilizadas pelos empreendimentos. Os demais empreendimentos não listados nesta tabela não responderam a pesquisa, apresentaram informações sem interesse ou simplesmente não possuem nenhuma ação ambiental. Sendo assim, a tabela não representa a totalidade das ações no âmbito nacional.

É importante ressaltar que, pela pesquisa junto aos empreendimentos e grupos administrativos, foi possível obter a informação em relação aos principais pontos de investimento em questões ambientais que estão sendo praticados no setor.

Com isso, tem-se um embasamento e um ponto de partida para a elaboração da proposta, que será apresentada nos itens seguintes.

### **3.2 Caracterização do Empreendimento<sup>11</sup>**

#### **3.2.1 Pesquisa Institucional**

Para compor a caracterização do empreendimento escolhido, faz-se necessária uma breve contextualização histórica do Grupo empresarial do qual faz parte.

Fundado por um imigrante português, o Grupo iniciou suas atividades com a exploração e comércio de bananas em uma das cidades da Região Metropolitana da Baixada Santista. A experiência comercial de sucesso resultou na vinda da família e na ampliação dos produtos oferecidos bem como do número de estabelecimentos. Em meados da década de 60, o Grupo inaugurou o primeiro supermercado de uma Rede. Com o passar dos anos, a rede cresceu e chegou a ter 37 lojas espalhadas pelo Estado de São Paulo, no final da década de 90 foram vendidas para outro grupo brasileiro da área supermercadista.

Atualmente o Grupo atua em diversos segmentos, sendo proprietário e administrador de diferentes empreendimentos, como uma nova rede de supermercados, concessionária de automóveis, transportadora, empreendimentos

---

<sup>11</sup> Por motivos éticos e empresariais houve a necessidade de manter sigilo quanto à identificação do empreendimento. Sendo assim, a caracterização bem como as demais informações que possivelmente o identificariam serão dispostas de maneira genérica para atender às solicitações, porém todas são verdadeiras.

imobiliários, agência de Publicidade e Propaganda; e dois *shopping centers*, além de atuar também no setor agropecuário com fazendas e rebanhos de gado na região Centro-Oeste do país.

A importância da contextualização histórica se dá pelo fato de que as análises e as propostas desse trabalho deverão ser elaboradas tendo em vista que a empresa em questão integra uma rede de empreendimentos que atuam em segmentos diversificados e, por sua vez, são administrados por um único grupo, ou seja, as decisões são centralizadas, porém, não específicas de um segmento.

Tendo em vista o exposto e atendendo ao objetivo deste capítulo, serão apresentadas informações referentes ao empreendimento, para que possa conhecer o “objeto” da análise e das propostas.

O *Shopping* em estudo teve suas obras iniciadas em meados da década de 90, atendendo a expectativa do Grupo de expandir suas atividades, investindo em um novo segmento de mercado na Região Metropolitana da Baixada Santista.

Para a sua implantação, tiveram como precedentes a estratégia de localização, a centralidade regional, os acessos, o crescimento populacional e de infra-estrutura. Tais fatores levaram à escolha de um município da Baixada Santista para a instalação do mesmo, tendo em vista que a cidade apresentava um crescimento populacional considerável além das obras de infra-estrutura urbana e turística em função da construção da segunda pista da Rodovia dos Imigrantes.

Em função de sua localização – ao lado de um Parque Estadual - o projeto arquitetônico objetivou a adoção de técnicas construtivas, sistemas e equipamentos que minimizassem os impactos ambientais advindos das fases de implantação e operação de suas atividades. Além disso, em parceria com o Ministério Público, o Grupo se comprometeu com a preservação da área degradada do Parque, atuando no reflorestamento de 5.500 m<sup>2</sup> com o plantio de 1.500 mudas de árvores nativas.

Atualmente o *Shopping* possui um plano de expansão incluindo a construção de um *Power Center* em um terreno ao lado, em uma área de 125.000 m<sup>2</sup>

Considerado um grande centro de compras da região, o referido *Shopping* desenvolve suas atividades com o objetivo de trazer as melhores marcas do mercado, qualificando os lojistas para prestar um atendimento de alta qualidade e proporcionar aos clientes o melhor que um centro de compras e lazer pode oferecer.

O *Shopping* fica aberto diariamente, incluindo domingos e feriados. A praça de alimentação funciona das 10 às 23 horas e o hipermercado das 7 às 24 horas. As lojas funcionam de segunda a sábado, das 10 às 22 horas, e nos domingos e feriados das 14 às 21 horas.

### 3.2.2 Estrutura física

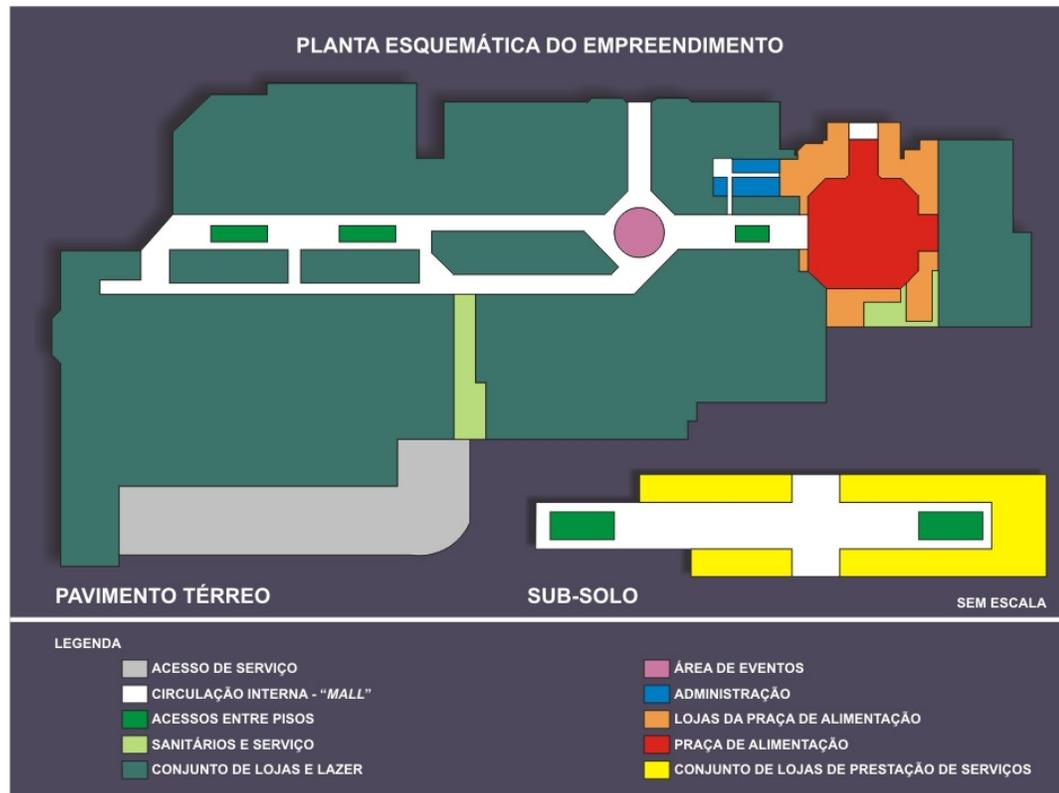
Com o objetivo de sistematizar os dados fornecidos pelo empreendimento, foi elaborada uma “Ficha Técnica” (**ver Tabela 8**) que apresenta o resumo das informações referentes aos dados cadastrais, técnicos, operacionais e físicos, facilitando a leitura global do empreendimento. Em seguida, a **Figura 6** apresenta a planta esquemática, indicando os principais setores do empreendimento.

TABELA 8

## CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

<b>FICHA TÉCNICA DO EMPREENDIMENTO</b>	
<b>Dados Técnicos</b>	
<b>Tipo</b>	<b>Descrição</b>
Data de Inauguração	15 de dezembro de 1998
Classificação ABRASCE	Shopping Regional
Área do Terreno	140.000,00 m <sup>2</sup>
Área Bruta Construída (ABC)	120.000,00 m <sup>2</sup>
Área Bruta Locável (ABL)	47.000 m <sup>2</sup>
Nº de Pavimentos	2 (Subsolo e Térreo)
Nº de Lojas-Âncora	17
Nº de Funcionários das Lojas-Âncora	aprox. 2.000 pessoas
Nº de Lojas	220 lojas
Nº de Funcionários das Lojas	aprox. 1.000 pessoas
Salas de Cinema	6 salas
Nº Lojas de Lazer	4 lojas
Nº de Funcionários Lojas de Lazer	aprox. 30 pessoas
Nº Lojas de Serviços	27 lojas
Nº de Funcionários Lojas de Serviço	aprox. 34 pessoas
Lojas / Alimentação	33 lojas (Praça de Alimentação p/ 1100 lugares)
Nº de Funcionários Lojas / Alimentação	aprox. 300 pessoas
Hipermercado	1
Nº de Funcionários Hipermercado	100 pessoas
Quiosques no Mall	18 lojas
<b>Dados Operacionais</b>	
<b>Tipo</b>	<b>Descrição</b>
Nº de Sistemas Rolantes	4
Nº de Vagas no Estacionamento	3000 (1500 cobertas/1500 descobertas)
Fluxo de visitantes/mês	1,5 milhão
Perfil dos Visitantes	Classes C, C+ e B
Setores da Administração	Marketing, Financeiro e Operacional
Nº de Funcionários da Administração	45 funcionários e 19 estagiários
Nº de Empresas Terceirizadas	9 terceirizadas
Nº de Funcionários Terceirizados	106 funcionários

Fonte: Dados fornecidos pelo empreendimento, 2010.



**Figura 6 – PLANTA ESQUEMÁTICA DO EMPREENDIMENTO**

Fonte: Dados do empreendimento, 2010

### 3.2.3 Estrutura comercial, administrativa e jurídica

Além do público de consumidores e frequentadores, em um *shopping center* se destacam três classes de profissionais: o empreendedor, o administrador e os lojistas.

O Empreendedor é o investidor, aquele que desenvolve a idéia de criação do negócio, sendo o responsável por direcionar, de forma permanente, a estratégia mercadológica do empreendimento, seja diretamente ou por meio de uma empresa administradora escolhida por ele.

“Na qualidade de responsável direto pela manutenção e pelo desenvolvimento do *tenant mix*<sup>12</sup>, o empreendedor terá necessariamente que acompanhar de perto o dia-a-dia do *shopping*” (BASÍLIO, 2005, p. 59).

Sendo assim, em relação ao *shopping* em estudo, o empreendedor é a família fundadora, representada atualmente por três irmãos.

O Administrador é a pessoa física ou jurídica contratada pelo empreendedor para administração e conservação do empreendimento. Entre os poderes conferidos ao administrador pelo empreendedor, está a representação judicial e extrajudicial; ingresso ou substituição de lojistas no *shopping*; aplicação de penalidades aos lojistas que descumprirem cláusulas contratuais; cobrança e fiscalização de pagamento de aluguel; modificações arquitetônicas e reparos de estruturas; contratação e regulação do fornecimento de água, luz, gás, e dos serviços de coleta de resíduos, segurança, manutenção, carga e descarga; entre outros. Muitas vezes, o administrador ainda é o responsável pelo atendimento aos consumidores, intermediando conflitos e solicitações da comunidade.

A estrutura administrativa do *Shopping* é composta por um gerente geral, um gerente de *marketing* e um gerente de operações, os três atuando na prestação de serviços como pessoas jurídicas, além de um gerente financeiro e de 45 funcionários em regime CLT e 19 estagiários. A **Figura 7** ilustra o organograma da empresa.

---

<sup>12</sup> Planejamento de distribuição das lojas no centro comercial de maneira a otimizar a concorrência.

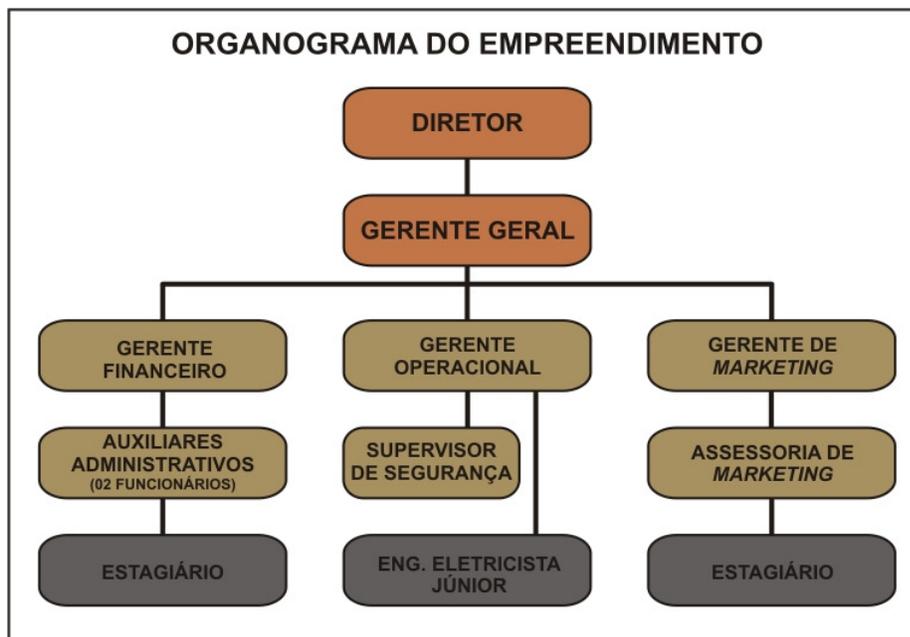


Figura 7 – ORGANOGRAMA DO EMPREENDIMENTO

Fonte: Administração do *Shopping*. Atualizado em JUL/10.

O lojista “tem um papel fundamental na qualidade de partícipe da organização idealizada pelo empreendedor, onde ele é parte integrante de um complexo mercadológico” (BASÍLIO, 2005, p. 60). Pelo fato de estar situado em uma estrutura única, o lojista está sujeito a uma série de critérios e regulamentos destinados à manutenção da harmonia entre os vários comerciantes instalados no empreendimento. Exemplos de tais normas e regras são: o *layout* das lojas, a uniformização dos funcionários, os horários de atendimento ao público, entre outras.

No Regimento Interno do *Shopping* analisado, o lojista também é denominado “locatário” e é caracterizado como pessoa física ou jurídica, que tiver, sob contrato de locação, um Espaço Comercial, ou qualquer espaço nas dependências internas ou externas do *shopping*. O *Shopping* possui 220 lojas e 18 quiosques e, segundo informações da administração, atualmente não há vacância<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Informação atualizada na conclusão deste trabalho, em setembro de 2010.

O Regimento define, ainda, outro participante das atividades do empreendimento, o funcionário: “pessoa física que presta serviços aos locatários ou à administração do *Shopping*, com ou sem vínculo empregatício”.

O número de funcionários do *Shopping* em questão está em torno de 3.230 (três mil duzentas e trinta) pessoas, sendo: 64 na administração; 106 terceirizados; 2.000 funcionários das lojas âncoras; 1.000 funcionários de lojas; 100 funcionários do Hipermercado; 300 pessoas nas lojas de alimentação; 30 funcionários de lojas de lazer; e 34 pessoas em lojas de serviços.

Basicamente, o contexto jurídico de um *shopping center* é definido pelos empreendedores, administradores e lojistas e a principal estrutura jurídica para esse tipo de empreendimento é o condomínio. Segundo Ferreira “condomínio é uma figura jurídica que enfeixa os direitos e deveres de pessoas, físicas ou jurídicas, que possuem um bem em comum” (2008, p. 23).

#### 3.2.4 O *Mix* de lojas

Com o objetivo de organizar a distribuição das lojas no empreendimento, as administrações dos *shopping centers*, muitas vezes com o auxílio de equipes especializadas, planejam como será dada a composição dos tipos, tamanhos e a localização das unidades comerciais, classificando-as em categorias.

O resultado desse planejamento dá origem ao “Plano de *Mix*” do empreendimento, que reflete a estratégia que o empreendedor utiliza para garantir a lucratividade do seu negócio bem como atender as necessidades dos lojistas e freqüentadores.

O *Shopping* em estudo não possui um “Plano de *Mix*” instituído através de seu departamento de *marketing*. No entanto, as informações referentes ao número de lojas e ramos de atividade estão explícitas na *homepage* do empreendimento, possibilitando ao usuário a busca por categoria e/ou nome de loja, incluindo os dados e a foto da fachada.

Através desta ferramenta foi possível elaborar uma listagem contendo os ramos de atividades bem como o número de lojas agrupadas neste segmento. Com isso, foram encontrados 37 ramos de atividades, totalizando 220 lojas. É importante analisar que a alta diversidade se dá em função da necessidade da ferramenta em facilitar a busca por parte do usuário na consulta *online*.

No **Apêndice C** observa-se a proporção da distribuição de lojas pelos ramos de atividade de cada uma. Desconsiderando a Área Bruta Locável (ABL) que as unidades comerciais ocupam e focando somente na questão quantitativa, verificou-se uma posição de destaque para as lojas de alimentação (33), serviços (27), quiosques (18), moda feminina (10) e calçados (8).

### 3.2.5 Os frequentadores

Atualmente, segundo informações da gerência de *marketing*, o *Shopping* em análise não possui nenhuma pesquisa que caracterize o perfil e o hábito de seus clientes. Contudo, em janeiro de 2010, uma empresa contratada por um veículo de comunicação regional elaborou uma pesquisa básica junto aos *shoppings* da região e levantou alguns aspectos que traçam o perfil deste segmento. Não foi possível ter acesso a esta pesquisa. Porém, a administração do *Shopping*, por intermédio de sua gerência de *marketing*, disponibilizou alguns dados (**ver Tabela 9**) e afirmou que apesar de o *Shopping* não possuir nenhuma análise oficial em relação a estes parâmetros, o empreendimento segue a tendência regional, podendo considerar estes índices como um breve panorama do empreendimento.

Tendo em vista a necessidade de ampliar a quantidade de variáveis, bem como obter um panorama específico do empreendimento, a administração do *Shopping* está em fase de contratação de uma pesquisa mais completa que auxiliará no planejamento estratégico da empresa.

**TABELA 9**  
**CARACTERIZAÇÃO DOS FREQUENTADORES DO EMPREENDIMENTO - INFORMAÇÕES PRELIMINARES\***

Variável	Índice
Gênero dos frequentadores	54% Homens e 46% Mulheres
Faixa etária	21% entre 25 e 34 anos
Classe social	C+ e B (47% da classe B)**
Meio de transporte até o <i>shopping</i>	80% carro
Serviços mais utilizados	Lavanderia, Pet Shop, Bancos e Lotérica
Motivação principal em ir ao <i>shopping</i>	Entretenimento, lazer e compras
Tempo médio de permanência	3 horas
Gasto médio (R\$)	40% até R\$100,00 / 15% de R\$100,00 a R\$200,00 / 11% não lembram
Grau de satisfação	10 reclamações/mês, tendo como base 1,5 milhão de visitantes/mês

\* O *shopping* ainda não possui uma pesquisa oficial e se baseia por dados obtidos através de pesquisa realizada em âmbito regional.

\*\* Classes sociais segundo parâmetros utilizados pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística - IBOPE.

Fonte: Dados do empreendimento, 2010.

### 3.2.6 Ações promocionais e de comunicação

Como ferramentas de comunicação com o público interno – funcionários e lojistas - o *Shopping* utiliza circulares, memorandos, reuniões, *e-mail*, *intranet*, eventos e também oferece cursos e treinamentos, geralmente na área de *marketing* e vendas, os quais são estendidos aos funcionários das lojas.

Em relação à comunicação externa, o *Shopping* utiliza *outdoor*, *front light*, *display*, *banner*, *site*, *e-mail marketing*, *releases*, ofícios, campanhas publicitárias, anúncios em jornais impressos e revistas, *totens*, placas de rua e a publicação de uma revista produzida trimestralmente pela Gerência de *Marketing*.

O *Shopping* analisado não possui, até o momento, missão, visão e valores - elementos que auxiliam na expressão da identidade organizacional.

Não existe um calendário de eventos formalmente elaborado, o *Shopping* promove eventos sazonais e comemorativos, como no Dia das Mães, Dia Internacional das Mulheres, dos Pais, Dia dos Namorados, Natal, Páscoa, entre outros. Duas vezes por ano acontece uma grande promoção de vendas, quando as lojas concedem descontos para a troca de coleção. O calendário é bastante flexível, o que, segundo a gerente de *marketing*, possibilita a inclusão de temas criativos e inovadores.

Na área cultural, o *Shopping* realiza diferentes exposições em seus espaços internos, promove e apóia espetáculos musicais e peças teatrais em

municípios da Região, além de patrocinar eventos de arquitetura, decoração e restauração. O *Shopping* ainda patrocina um coral vocal formado por 45 moradores da Região.

O *Shopping* também investe em ações sociais, com promoções para arrecadação de livros, alimentos e agasalhos, os quais são doados a instituições assistenciais ou ao Fundo Social de Solidariedade do município.

Em relação à promoção da saúde e qualidade de vida, o empreendedor costuma ceder espaço para realização de campanhas de vacinação e eventos específicos da área. Possui acesso para deficientes, por meio das esteiras rolantes que dão acesso a todos os espaços do *Shopping*.

As ações de cunho ambiental são limitadas às comemorações de datas especiais, como Páscoa e Semana do Meio Ambiente, geralmente com atividades direcionadas às crianças e foco na economia de recursos naturais e sustentabilidade. Outra ação pontual relacionada ao meio ambiente é a veiculação de anúncios/propagandas de rádio e TV, sobre a conscientização ambiental e preservação da natureza, sobretudo no Dia Mundial da Água e, também, na Semana do Meio Ambiente.

### 3.2.7 Regulamentos e programas internos

Conforme citado anteriormente, através do contato com a administração do *Shopping* foi possível analisar a estrutura administrativa, comercial e jurídica do empreendimento. Para que essa estrutura funcione de forma sinérgica, o empreendimento tem como base três documentos que orientam as ações de cada equipe, sendo eles: Regimento Interno, Manual de Normas para Projetos e Obras e Manual de Normas para Projetos e Obras – Anexo I (específico para lojas *fast-food*).

### 3.3 Abordagem setorial

O capítulo 2 deste trabalho (Referencial Teórico) teve por objetivo apresentar alguns conceitos ligados ao objeto do estudo (*shopping center*) bem como temas que abordam o desenvolvimento sustentável, a relação das empresas com as questões socioambientais e apresenta alguns modelos de gestão que auxiliam na solução de problemas e no planejamento estratégico das empresas. Isso possibilitou a formação de uma base teórica que auxiliará na elaboração das propostas.

Sendo assim, para a elaboração de uma proposta, faz-se necessário o conhecimento do objeto a ser estudado, tema abordado na seção 3.2 “Caracterização do Empreendimento”. Nesta seção, foi possível observar vários aspectos, obtendo uma visão global do empreendimento.

Conduzindo o assunto ao tema do trabalho, também verificou-se que, apesar do porte do empreendimento e da sua representatividade na Região, a questão da sustentabilidade e da eficiência no uso dos recursos naturais ainda são muito incipientes.

Conforme citado nos capítulos anteriores, o setor empresarial vem reconhecendo os impactos causados pela sua atividade e buscam a solução através da implantação de sistemas de gestão que aumentem a sua produtividade e mantenham um equilíbrio em relação ao meio ambiente. Com o empreendimento em estudo essa busca não deve ser diferente. Atualmente o *Shopping* não conta com um instrumento regulamentado que atue no levantamento e avaliação dos impactos da atividade e que mobilize recursos humanos e financeiros para a sua implementação. Este fator justifica a proposta do trabalho, que pretende identificar os pontos críticos através de uma análise preliminar seguida de um diagnóstico ambiental e a apresentação de propostas.

É importante ressaltar que, em função do porte do empreendimento e da complexidade de inserção de instrumentos de gestão específicos na cultura

administrativa do *Shopping*, essa “transformação” deverá ser dada de forma **setorial e sequencial**, ou seja, a implantação do Sistema de Gestão Ambiental deverá ser iniciada por meio de um “projeto piloto” para um determinado setor do *Shopping*, servindo como referencial a ser implantado posteriormente nos demais setores do empreendimento.

Com isso, os seguintes aspectos podem ser observados:

- agilidade no planejamento e na implantação no sistema em função da setorização;
- mobilização de recursos humanos e financeiros de forma parcial, não impactando na economia da empresa;
- possibilidade de avaliação do sistema e correção para a implantação nos demais setores, e
- inserção do sistema de forma paulatina e sequencial, facilitando o entendimento e adesão por parte dos funcionários e setores envolvidos.

Tendo em vista o exposto, pôde ser definida a escolha do local para a implantação do Sistema de Gestão Ambiental.

Pela “Caracterização do Empreendimento” - seção 3.2 – conclui-se que o *Shopping* está dividido em cinco macrosetores, sendo eles:

- macrosetor 1: Lojas Âncora;
- macrosetor 2: Vestuário, artigos do lar e artigos diversos;
- macrosetor 3: Praça de alimentação;
- macrosetor 4: Serviços e lazer, e
- macrosetor 5: Administrativo.

Identificada essa divisão e atendendo aos aspectos citados acima, faz-se necessária a escolha do setor onde o sistema será inicialmente proposto. Para isso, tomou-se como referência as informações contidas na seção 3.1, sobretudo no **Apêndice A** “Ações ambientais desenvolvidas por empreendimentos do setor”.

O **Gráfico 1** foi elaborado com as informações extraídas do **Apêndice A**. Com essa pesquisa, é possível identificar que, dentre as ações ambientais praticadas pelos empreendimentos analisados, a maioria está voltada para os temas referentes à **Reciclagem, Energia, Água e Resíduos Sólidos**, definindo os campos de investimento em questões ambientais que estão sendo praticados pelo setor.



**Gráfico 1 – ÁREAS DE ATUAÇÃO DAS AÇÕES AMBIENTAIS**

**Fonte: Elaborado pelos autores**

Considerando a subdivisão do empreendimento em cinco macrosetores e relacionando-os com os temas identificados no **Gráfico 1**, conclui-se que o macrosetor 3, “Praça de Alimentação”, possui um número maior de relações com os temas, caracterizando-se como provável foco das ações, o que será confirmado nas seções posteriores, por meio de uma coleta de dados no local.

### 3.4 A abordagem, o modelo e o instrumento de gestão

Para a implantação de um Sistema de Gestão Ambiental faz-se necessária a definição, na fase inicial, de como as questões serão abordadas, ou seja, qual o objetivo global das intervenções.

Tendo em vista a característica do empreendimento e como as ações ambientais estão sendo tratadas pelo mesmo, fica clara a necessidade de abordar estas questões de modo estratégico, extraindo a potencialidade do seu corpo administrativo para atuar de forma proativa e competitiva, com ações preventivas e de planejamento.

A **abordagem estratégica** de uma empresa é alcançada através da mobilização da sua administração e de seus funcionários para a execução de um planejamento das atividades administrativas e operacionais, definido por um **modelo de gestão**. Como citado anteriormente, a empresa poderá adotar o seu próprio modelo ou se basear em modelos existentes. Neste caso, pelo fato do empreendimento não possuir nenhum modelo implementado, será elaborada uma proposta dentre os modelos existentes, o que facilitará o processo de implantação.

Segundo informações disponíveis na *homepage* do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável – CEBDS, a Ecoeficiência é definida como:

[...] o fornecimento de bens e serviços a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e tragam qualidade de vida, ao mesmo tempo em que reduz progressivamente o impacto ambiental e o consumo de recursos ao longo do ciclo de vida, a um nível, no mínimo, equivalente à capacidade de sustentação estimada da Terra.[...] Portanto, ecoeficiência é o uso mais eficiente de materiais e energia, a fim de reduzir os custos econômicos e os impactos ambientais. (CEBDS, 2010)

Na **Tabela 10** encontram-se algumas características básicas deste modelo de gestão.

TABELA 10

**ECOEFICIÊNCIA SEGUNDO O CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

<b>ELEMENTOS*</b>	<b>BENEFÍCIOS*</b>
Reduzir o consumo de materiais com bens e serviços	Redução de custos devido à otimização do uso de recursos e da redução de capital destinado à infra-estrutura
Reduzir o consumo de energia com bens e serviços	Minimização do dano ambiental pela redução dos riscos e responsabilidades derivadas
Reduzir a dispersão de substâncias tóxicas	Melhoria nas condições de segurança e saúde ocupacional
Intensificar a reciclagem de materiais	Maior eficiência e competitividade, favorecendo a inovação
Maximizar o uso sustentável de recursos renováveis	Melhoria da imagem e aumento da confiança das partes interessadas
Prolongar a durabilidade dos produtos	Melhor relacionamento com os órgãos ambientais, com a comunidade do entorno e a mídia
Agregar valor aos bens e serviços	

\* As informações da coluna "Elementos" não fazem referência direta com as informações da coluna "Benefícios"

Fonte: Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável - CEBDS.

Disponível em: <<http://www.cebds.org.br/cebds/index.asp>>

Sendo assim, com as informações obtidas no CEBDS e na **Tabela 5**, concluiu-se que a utilização da “ecoeficiência” como modelo de gestão é compatível com o planejamento estratégico. Portanto, para que os objetivos deste trabalho sejam alcançados, será adotado o seguinte princípio: **a implantação de um instrumento de gestão, o Sistema de Gestão Ambiental, através de um modelo convencional, a Ecoeficiência, visando atender aos objetivos estratégicos do empreendimento, ou seja, pela Abordagem Estratégica.**

### **3.5 O Sistema de Gestão Ambiental do Empreendimento<sup>14</sup>**

#### **3.5.1 O Modelo de SGA**

<sup>14</sup> Para a elaboração da proposta do Sistema de Gestão Ambiental do Empreendimento serão adotados como referência os conceitos e a estrutura da ABNT NBR ISO 14004, tendo em vista que a mesma assume um caráter didático e esclarecedor para as organizações interessadas em implantar um SGA.

O início da proposta se dará pela adoção de um conceito que possibilita a organização implementar e manter a sua política ambiental com base no sistema “PDCA” (*Plan-Do-Check-Act*) / (Planejar – Executar – Verificar – Agir). Com base nisso, o empreendimento terá condições de visualizar o SGA como uma estrutura organizacional (**ver Figura 8**) montada para atingir os objetivos de sua política ambiental.

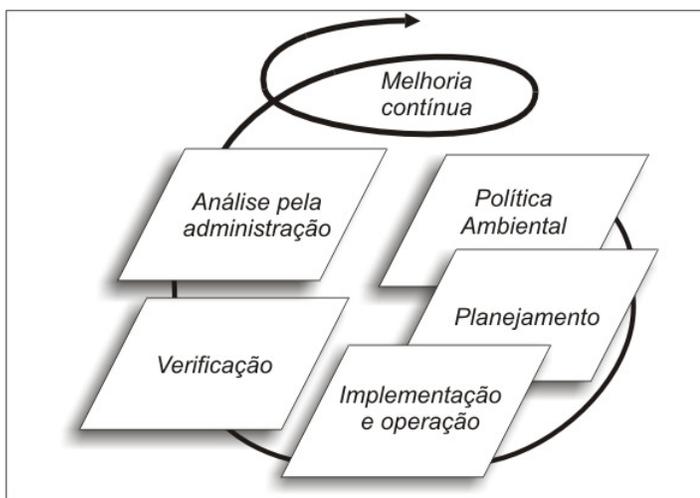


Figura 8: MODELO DO PDCA

Fonte: ABNT NBR ISO 14004, p 5.

### 3.5.2 O comprometimento e liderança da alta administração

Um dos objetivos deste trabalho é servir como justificativa para a implantação de um SGA no empreendimento, conforme a estrutura da ABNT NBR ISO 14004. Com a avaliação dos processos existentes será possível identificar os pontos passíveis de melhoria e, conforme apresentado nos capítulos anteriores, relacioná-los com a gama de benefícios que poderão ser atingidos com a solução dos mesmos.

Com a adoção do SGA a organização poderá mobilizar recursos para transformar e desenvolver o ambiente que convive e atua através de uma administração sustentável, obtendo uma vantagem comparativa de diferenciação dos serviços que oferece, projetando uma imagem institucional de qualidade.

Tendo estes fatores – entre outros – como metas a serem alcançadas dentro de um planejamento estratégico da empresa, os administradores passam a ter um comprometimento com a busca dos resultados, mobilizando a cadeia hierárquica da organização.

### 3.5.3 O escopo do SGA

O escopo do SGA é a determinação dos limites da organização ao qual ele será aplicado. Conforme as justificativas descritas na seção 3.3 “Abordagem setorial”, o SGA do empreendimento estará limitado à Praça de Alimentação, ou seja, todas as atividades e serviços que são pertinentes a este espaço estarão contemplados no SGA. Tal opção também se justifica pelos dados obtidos junto ao empreendimento (**ver Apêndice D**) onde revelam que o local é o maior responsável pelo consumo de água e energia do *shopping* e com a maior parcela na geração de resíduos sólidos.

É importante ressaltar que a Praça de Alimentação - foco da proposta - é composta por um conjunto de lojas com variadas opções gastronômicas, pertencentes a redes de *fast-food*, restaurantes, franquias ou pontos de venda exclusivo (lojas únicas). Contudo, para este trabalho será entendido como Praça de Alimentação **o espaço compreendido por mesas, cadeiras, circulação e mobiliário, excluindo as lojas**. Essa delimitação se deu em função de que as grandes redes de lojas já possuem padrões em seus processos de produção e entrega de seus produtos e por questões contratuais elas não poderiam agir em desacordo com as instruções da franquia. Os pontos de venda exclusivo (lojas únicas) também foram excluídos da proposta inicial para evitar conflitos entre locatários com a elaboração de regras distintas para franqueados e não franqueados.

Entretanto, o SGA terá duas áreas de atuação - Área de Ação e Área de Diretrizes – onde a **Área de Ação é compreendida pela Praça de Alimentação e a Área de Diretrizes pelo conjunto de lojas.** (ver Figura 9)

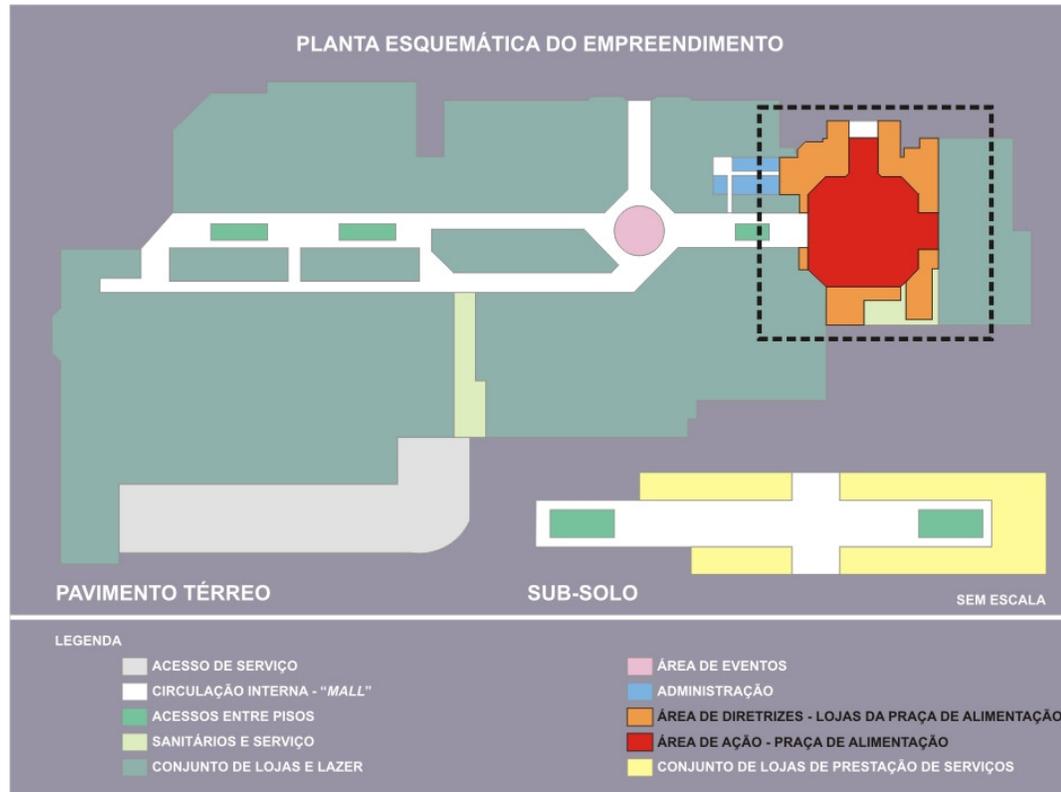


Figura 9: ÁREA DE ATUAÇÃO DAS PROPOSTAS

Fonte: Dados do empreendimento com edição dos autores.

### 3.5.4 Análise Ambiental Inicial

A Análise Ambiental Inicial será realizada por meio da elaboração de um pré-diagnóstico para a avaliação da posição atual do empreendimento em relação às suas práticas ambientais. Tal ferramenta possibilitará conhecer um pouco mais dos processos que ocorrem na Praça de Alimentação e auxiliará na elaboração

de uma matriz de avaliação – a exemplo da Matriz de Leopold<sup>15</sup> -, configurando um importante instrumento para sistematizar as informações e visualizar graficamente os resultados.

Sendo assim, foi elaborado um pré-diagnóstico tendo como referência as quatro áreas-chaves<sup>16</sup> para a Avaliação Ambiental Inicial, conforme descritas na ABNT NBR ISO 14004:

1. Identificação de aspectos ambientais, incluindo-se aqueles associados às condições normais de operação, condições anormais, partidas e paradas, bem como as situações emergenciais e de acidentes.

Análise do item 1: Para a realização do pré-diagnóstico foram realizadas visitas “*in loco*” - observação direta - para visualização do funcionamento da Praça de Alimentação. Com isso, observou-se que as atividades estão compreendidas na seguinte sequencia:

Para consumidores:

- a) Chegada do consumidor na Praça de Alimentação e a escolha do local para refeição;
- b) Escolha, efetuação da compra e espera do pedido;
- c) Consumo;
- d) Pós-consumo: condução da bandeja até a lixeira<sup>17</sup>, seguido do despejo no interior ou disposição sobre a mesma, ou simplesmente a disposição da bandeja sobre a mesa de refeição sem a condução até a lixeira.

---

<sup>15</sup> A Matriz de Leopold foi desenvolvida pela Sociedade Geológica Americana e é tida como um guia para avaliação e preparação de relatórios de impacto ambiental. Nela, Leopold descreve cada intersecção causa-efeito em termos de magnitude e importância. Disponível em: < [http://www.rbciamb.com.br/images/online/06\\_artigo\\_3\\_artigos115.pdf](http://www.rbciamb.com.br/images/online/06_artigo_3_artigos115.pdf)>. Acesso em: 08/09/2010.

<sup>16</sup> Estes itens estão descritos na ABNT NBR ISO 14004, seção 4.1.4, letras “a”, “b”, “c”, e “d”.

<sup>17</sup> Na Praça de Alimentação encontram-se dois tipos de lixeiras, sendo uma individual (corpo único com uma entrada para despejos) e a outra tripla (corpo único com três entradas para despejo). Em ambas não existe mensagem indicando a coleta seletiva, somente a mensagem “OBRIGADO”.

Para funcionários (terceirizados):

- a) Limpeza das mesas e do piso;
- b) Remoção das bandejas das mesas e condução até as lixeiras, despejando os resíduos no interior das mesmas;
- c) Remoção das bandejas sobre as lixeiras despejando os resíduos no interior das mesmas;
- d) Recolhimento das bandejas vazias sobre as lixeiras;
- e) Recolhimento dos utensílios não descartáveis (pratos, copos, talheres, jarras, etc.) dos restaurantes e condução até as docas. Neste momento, os funcionários dos estabelecimentos vêm buscar os utensílios para lavá-los em suas respectivas cozinhas.
- f) Recolhimento do lixo das lixeiras, substituição dos sacos plásticos e condução até as docas.
- g) Nas docas, todos os resíduos da Praça de Alimentação são encaminhados para um coletor único e são considerados como “orgânicos”. Contudo, antes de tomar este destino, informalmente, dois funcionários da manutenção abrem os sacos e fazem a separação das latas de alumínio, para posterior venda no mercado de recicláveis. Como contrapartida, eles executam serviços extras para o *Shopping*, tal como a caiação de canteiros, entre outros.

Nos horários de pico, principalmente nos feriados prolongados e datas comemorativas, ocorre a superlotação da Praça de Alimentação, fato que acarreta em um acúmulo de bandejas sobre as mesas e lixeiras causando impacto visual, além do aumento da geração de resíduos.

Tendo em vista a tendência de investimento do segmento (**ver Gráfico 1**), na área de reciclagem, optou-se pela elaboração de uma pesquisa preliminar e estimada quanto aos impactos provenientes da geração de resíduos na área de estudo. A pesquisa objetivou a classificação e quantificação dos resíduos

gerados, por meio de uma contagem e análise amostral das bandejas dispostas no local. Com isso, foi possível obter um panorama do fluxo de bandejas e do tipo de resíduo gerado.

Para a quantificação (**ver Apêndice E**), a Administração do *Shopping* foi consultada e informou que a semana possui características diferenciadas em relação ao fluxo de pessoas na Praça de Alimentação, sendo a segunda-feira e sexta-feira, respectivamente, os dias de menor e maior fluxo. Nos finais de semana – sábado e domingo – o fluxo é contínuo, porém o domingo assume uma contribuição maior.

Isto posto, foi feita uma contagem do número de lixeiras e a separação em três níveis de contribuição de bandejas. A contagem se deu em um período de uma hora, nos dias e horários de menor e maior fluxo, ou seja, segunda-feira, das 12h às 13h e sexta-feira, das 19h às 20h. Estes horários também foram respeitados para a contagem no sábado e domingo.

Considerando o fluxo de bandejas por lixeira, no período avaliado em relação ao tempo médio de contribuição ao longo dos dias, conclui-se um fluxo estimado semanal de 24.502 bandejas, totalizando 98.008 bandejas no mês. Este dado se torna importante para a avaliação do volume de resíduos gerados no local.

Para a classificação (**ver Tabela 11**), foi realizada uma análise amostral em 100 bandejas, onde foram identificados vários itens, subdivididos em seis diferentes grupos de resíduos, sendo eles: papel, papelão, plástico, alumínio, orgânico e outros.

Considerando a média destes itens por bandeja analisada, chegou-se ao número aproximado de 7 itens em cada bandeja disposta nas lixeiras.

Analisando os itens mais encontrados nas bandejas, estima-se que a “bandeja-padrão” encontrada nesta Praça de Alimentação é composta de, no mínimo: uma folha de papel para forrar bandeja; um guardanapo de papel; uma embalagem de papel para canudos; um copo plástico de bebidas de 200 ml; um

canudo; uma embalagem plástica diversa e uma lata de alumínio. Com isso, este dado também se torna importante para a avaliação do tipo de resíduo gerado.

**TABELA 11**  
**CARACTERIZAÇÃO DA BANDEJA PADRÃO**

TIPO	DESCRIÇÃO	MÉDIA P/ BANDEJA <sup>1</sup>
PAPEL	Papel para forrar bandejas	0,800
	Guardanapo de papel	1,180
	Embalagem de papel para canudos	0,260
	Papel plastificado para embalar sanduíches	0,120
	Embalagem de papel para batatas fritas	0,040
	Embalagem de papel para sanduíches	0,110
	Sachê de temperos (sal)	0,120
	Caixa de papel tipo duplex (Tetrapak) para líquidos	0,090
	Embalagem de papel para talheres	0,150
PAPELÃO	Embalagem de papelão para sanduíche	0,150
	Embalagem de papelão para batatas fritas	0,130
PLÁSTICO	Embalagem plástica para talheres	0,180
	Copo plástico para bebidas (200 ml)	0,550
	Copo plástico para bebidas (300 ml)	0,29 <sup>2</sup>
	Copo plástico para bebidas (500 ml)	0,110
	Copo plástico para bebidas (750 ml)	0,070
	Copo plástico para molhos (tamanho pequeno)	0,080
	Copo plástico para molhos (tamanho grande)	0,170
	Garrafa plástica para bebidas (600 ml)	0,100
	Canudo	0,410
	Talheres plásticos	0,070
	Pratos plásticos	0,110
	Sachê de molhos (Cat-chup, mostarda, etc.)	0,210
	Embalagem plástica para brindes	0,120
	Embalagens plásticas diversas	0,26 <sup>2</sup>
ALUMÍNIO	Lata de alumínio	0,360
ORGÂNICO	Restos orgânicos (em quilos)	0,027
OUTROS	Pegadores de madeira	0,160
	Mini bandeja de isopor	0,120
<b>TOTAL DE ITENS (EXCLUINDO RESTOS ORGÂNICOS)</b>		<b>6,520</b>

<sup>1</sup> Considerou-se uma análise amostral em 100 bandejas.

<sup>2</sup> Em função da "bandeja-padrão" já possuir o item "Copo" adotou-se o próximo item de maior valor, ou seja, "Embalagens plásticas diversas".

2. Identificação de requisitos legais aplicáveis e outros requisitos subscritos pela organização.

Análise do item 2: Através da avaliação preliminar do empreendimento em função dos dados fornecidos pela administração, verificou-se que os requisitos legais subscritos pela organização estão restritos somente em relação às condições contratuais de locação e condições de operação ditadas pelo

Regimento Interno e pelo Manual de Normas para Projetos e Obras. Os demais requisitos legais aplicáveis não foram informados, contudo, serão abordados nas seções posteriores na fase de planejamento.

3. Exame das práticas e procedimentos ambientais existentes, incluindo-se aqueles associados com as atividades de aquisição e de contratação de serviços.

Análise do item 3: O empreendimento conta com diversas práticas nas áreas culturais, sociais, na promoção da saúde, qualidade de vida, entre outras. Contudo, as práticas e procedimentos ambientais são realizados esporadicamente, aproveitando datas especiais. Ações sobre a conscientização no uso de recursos naturais e preservação da natureza também são praticadas por meio de anúncios nos meios de comunicação. Estas ações não fazem parte de um planejamento estratégico, pois são consideradas ações pontuais e objetivam exclusivamente desenvolver determinado “tema” na referida data. Em relação à compra de produtos e a contratação de serviços, o empreendimento não possui procedimentos específicos, ficando sob responsabilidade da administração a cotação de três orçamentos e a escolha do mais eficiente para a empresa.

4. Avaliação de situações emergenciais e acidentes anteriores.

Análise do item 4: Em relação a situações emergenciais, sobretudo na Praça de Alimentação, o empreendimento conta com uma Brigada de Incêndio<sup>18</sup> instituída para atuar nestas ocasiões. Porém, a organização não possui uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA, conforme orientação do Ministério do Trabalho e Emprego, através de sua Norma Regulamentadora NR-5. O empreendimento possui seguro e o mesmo nunca foi acionado.

---

<sup>18</sup> Grupo organizado de pessoas, voluntárias ou não, treinadas e capacitadas para atuar na prevenção, abandono da edificação, combate a um princípio de incêndio e prestar os primeiros socorros, dentro de uma área preestabelecida. Disponível em: <[http://www.bombeiros.com.br/br/utpub/instrucoes\\_tecnicas/IT%2003.pdf](http://www.bombeiros.com.br/br/utpub/instrucoes_tecnicas/IT%2003.pdf)> Acesso em: 10/09/2010.

### 3.5.5 Política Ambiental

A Política Ambiental de uma organização deve, acima de tudo, reconhecer que o conjunto de suas atividades, produtos e serviços podem causar impactos no meio ambiente. O escopo do SGA é o alvo da Política Ambiental e ela, por sua vez, deverá considerar a missão, visão, os valores da organização bem como o comprometimento no atendimento dos requisitos legais, na prevenção da poluição e na comunicação das partes envolvidas no processo.

A estrutura da ABNT NBR ISO 14004 pressupõe a elaboração da Política Ambiental na fase anterior ao planejamento. Porém, para este trabalho, a elaboração da Política Ambiental do Empreendimento será elaborada na fase de planejamento e extraída da análise da Matriz de Avaliação. Tal procedimento facilitará no conhecimento das atividades mais impactantes para que a política atue nestas atividades de forma prioritária.

### 3.5.6 Planejamento

O processo de planejamento contribui para que a organização atue em sua abordagem estratégica, destinando recursos para a implantação e melhoria do sistema de gestão por meio de treinamentos, controles operacionais e instrumentos de medição dos resultados.

Sendo assim, para este trabalho o planejamento se dará através da elaboração dos seguintes elementos:

#### Para a Área de Ação:

1. Matriz de Avaliação de Impactos: identificação de aspectos ambientais e determinação daqueles que são significativos. Tal ferramenta possibilitará conhecer um pouco mais dos processos que ocorrem na Praça de Alimentação;
2. Avaliação dos Requisitos Legais: identificação dos requisitos legais básicos aplicáveis e outros requisitos subscritos pela administração;

3. Política Ambiental da Praça de Alimentação: declaração onde são expostos os princípios e intenções relacionados ao desempenho ambiental da organização em função dos seus processos de consumo, produção e prestação de serviços. A Política Ambiental é de responsabilidade e compromisso da alta administração, que deve garantir, entre outros fatores, a adequação à natureza, o comprometimento com a melhoria contínua e a revisão dos objetivos e metas ambientais, ao atendimento às legislações e normas aplicáveis, à comunicação e implementação junto aos funcionários e a publicidade para o público externo, e

4. Programa do Sistema de Gestão Ambiental: definição dos programas setoriais com a descrição dos seus respectivos objetivos, propostas, público-alvo, justificativas, etapas de desenvolvimento, estrutura de responsabilidade, entre outros.

#### Para a Área de Diretrizes:

##### 1. Propostas para a Área de diretrizes

Serão apresentados nos itens subseqüentes os elementos previstos no processo de planejamento. É importante lembrar que o planejamento é um processo contínuo dentro do SGA e deverá prever a medição dos resultados estipulados em seus programas de ação.

## 3.5.6.1 Matriz de Avaliação de Impactos

TABELA 12									
MATRIZ DE AVALIAÇÃO - LEVANTAMENTO DE ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTAIS - PRAÇA DE ALIMENTAÇÃO									
ATIVIDADE	ASPECTOS	IMPACTOS	ANÁLISE				PROPOSTAS		
			Extensão: Isolada (1) Restrita (2) Abrangente (3)	Severidade: Baixa (1) Média (2) Alta (3)	Frequência: Baixa (1) Média (2) Alta (3)	RESULTADO: I insignificante (<= 4) S significante (> 4 <= 7) MS muito significante (> 7)	OBJETIVOS	GERENCIAMENTO / CONTROLE	
			SOMATÓRIA						
CONSUMIDOR	Escolha do local para refeição	Poluição visual	2	1	3	S	Revisar Regimento Interno	Inclusão de normas para adequação da comunicação visual	
		Atração de consumidores	2	1	2	S			
		Abordagem do consumidor	Coação do consumidores	2	1	2	S	Revisar Regimento Interno	Inclusão de normas para abordagem de consumidores
			Convencimento de consumidores	2	1	1	I		
	Escolha e solicitação do pedido	Apelo visual da Comunicação Dirigida <sup>2</sup>	Estímulo ao consumismo	1	2	3	S	Não aplicável <sup>1</sup>	
		Retirada do pedido	Itens em quantidade excessiva	1	2	3	S	Diminuir o desperdício e geração de resíduos	Ações educativas para consumidores e diretrizes para os funcionários
	Consumo	Desperdício de alimentos	Aumento do volume de resíduos	3	2	1	S	Diminuir o desperdício e a geração de resíduos	Ações educativas para consumidores
			Poluição visual	2	1	2	S		
		Mal comportamento durante a refeição	Despejo de resíduos nas mesas e no piso	2	1	2	S	Manter as condições de limpeza do ambiente	
	Disposição de bandejas (Pós-consumo)	Permanência da bandeja sobre a mesa	Demanda por um número maior de funcionários	2	1	2	S	Contribuir para a operacionalização da equipe de limpeza e melhorar o aspecto visual do ambiente	Ações educativas para consumidores e para os funcionários
			Poluição visual	2	1	2	S		
		Disposição da bandeja sobre a lixeira	Demanda por um número maior de funcionários	2	1	2	S		
Poluição visual			2	1	2	S			
Despejo de resíduos (Pós-consumo)	Despejo dos resíduos em um único tipo de lixeira	Dificulta a separação para reciclagem	3	2	3	MS	Implantar coleta seletiva	Instalação de lixeiras para os diferentes tipos de resíduos	
		Comprometimento da saúde e da dignidade dos funcionários responsáveis pela separação de latas de alumínio	1	2	3	S			
		Comprometimento da vida útil dos aterros sanitários	3	2	3	MS			
FUNCIONÁRIOS	Limpeza das mesas e do piso	Emissão de efluentes	Aumento na demanda de tratamento de efluentes	2	1	3	S	Diminuir a toxicidade dos efluentes	Utilização de saneantes biodegradáveis
		Salubridade do ambiente	2	1	3	S	Não aplicável <sup>1</sup>		
	Recolhimento e transporte de utensílios não descartáveis até as docas	Trânsito de carros coletores nos corredores da Praça de Alimentação	Poluição visual	2	1	1	I	Não aplicável <sup>1</sup>	
			Comprometimento da livre circulação de pessoas	2	1	1	I		
	Recolhimento e substituição dos sacos de lixo e transporte até as docas	Trânsito de carros coletores nos corredores da Praça de Alimentação	Poluição visual	2	1	1	I		
			Comprometimento da livre circulação de pessoas	2	1	1	I		
	Consumo e descarte de sacos plásticos	Consumo e descarte de sacos plásticos	Comprometimento da vida útil dos aterros sanitários	3	2	3	MS	Reduzir a utilização de sacos plásticos no empreendimento e reduzir a destinação ao aterro	Melhor aproveitamento dos sacos plásticos e utilização de materiais biodegradáveis
			Utilização de recursos não-renováveis para produção	3	1	3	MS		

## NOTAS E LEGENDAS:

1. Não foram previstas medidas de controle para estes itens pois os aspectos e impactos são inerentes à atividade

2. Para este caso, entende-se por Comunicação Dirigida ferramentas como: folders, banners, cardápios, displays, pôsteres, painéis, etc.

Extensão:	Severidade:	Frequência:
(1) Isolada: Somente na área da atividade.	(1) Baixa: Reversível com ações imediatas.	(1) Baixa: Improvável.
(2) Restrita: Dentro e fora da unidade de trabalho	(2) Média: Danos reversíveis ao meio ambiente e à saúde humana, com ações mitigadoras.	(2) Média: Provável.
(3) Abrangente: Para fora da empresa.	(3) Alta: Irreversíveis ao meio ambiente e à saúde humana.	(3) Alta: Frequente.

## 3.5.6.2 Avaliação dos Requisitos Legais

TABELA 13			
AVALIAÇÃO DOS REQUISITOS LEGAIS <sup>1</sup>			
ÁREA	TEMA	DOCUMENTO	DESCRIÇÃO
Saúde e segurança	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA	Portaria Federal do MTE nº 25 de 29/12/1994	Dispõe sobre a elaboração do MAPA DE RISCOS, a ser incluído na NR 05
		Portaria Federal SIT/DSST nº 14 de 21/06/2007	Altera os Quadros II e III da Norma Regulamentadora nº 5
		Portaria Federal SIT/DSST nº 04 de 06/10/1999	Define os códigos de normas e infrações para os subitens da NR 5 - CIPA
		Instrução Normativa Federal SIT nº 80 de 21/12/2009	Dispõe sobre a fiscalização de práticas discriminatórias e do treinamento das Comissões Internas de Prevenção de Acidente - CIPA quanto à prevenção do HIV/AIDS
		NR do Ministério do Trabalho nº 05 e suas atualizações	Dispõe sobre a organização e o funcionamento da CIPA
	Consolidação das Leis do Trabalho	Decreto-Lei Federal nº 5452 de 01/05/1943	Dispõe sobre a Consolidação das Leis do Trabalho e dá outras providências
	Copos descartáveis	Lei Estadual de São Paulo nº 12153 de 16/12/05	Dispõe sobre a obrigatoriedade do uso de copos descartáveis em restaurantes, bares e estabelecimentos congêneres
	Norma Regulamentadora	NR do Ministério do Trabalho nº 06 e suas atualizações	Dispõe sobre o uso de Equipamentos de Proteção Individual – EPI
		NR do Ministério do Trabalho nº 17 e suas atualizações	Estabelece parâmetros para adaptação das condições de trabalho às características psico-fisiológicas dos trabalhadores
	Tabagismo	Lei Estadual de São Paulo nº 9178 de 17/11/1995, suas atualizações e legislações correlatas	Estabelece restrições ao tabagismo nos estabelecimentos comerciais que especifica
		Decreto Estadual nº 54.311, de 07/05/2009	Institui a Política Estadual para o Controle do Fumo, regulamenta a Lei nº 13.541, de 7 de maio de 2009, que proíbe o consumo de produtos fumígenos, derivados ou não do tabaco, em ambientes de uso coletivo, total ou parcialmente fechados, e dá providências correlatas
		Lei Complementar do Município de Praia Grande nº 73, de 14/04/1994	Dispõe sobre a restrição ao tabagismo nos locais que especifica e dá outras providências
	Vigilância sanitária	Resolução Federal da ANVISA nº 216 de 15/09/2004	Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação
Sistema de segurança	Lei Estadual nº 11.218, de 24/07/2002	Dispõe sobre a obrigatoriedade da implantação de um sistema de organização básica de segurança no interior das lojas de departamentos, "shopping centers", hiper e supermercados, casas de espetáculos e diversões em geral	
Segurança contra incêndio	Decreto 46.076 31/08/2001	Institui o Regulamento de Segurança contra Incêndio das Edificações e Áreas de Risco para os fins da Lei nº 684, de 30 de setembro de 1975 e estabelece outras providências	
Geral	Código de Defesa do Consumidor	Lei Federal nº 12291 de 20/07/2010	Torna obrigatória a manutenção de exemplar do Código de Defesa do Consumidor nos estabelecimentos comerciais e de prestação de serviços
		Lei Federal nº 8078 de 11/09/1990	Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências
Meio Ambiente	Coleta seletiva / Reciclagem	Resolução Federal do CONAMA nº 275 de 25/04/2001	Estabelece o código de cores para os diferentes tipos de resíduos, a ser adotado na identificação de coletores e transportadores, bem como nas campanhas informativas para a coleta seletiva
		Lei Estadual de São Paulo nº 12528 de 02/01/2007	Obriga a implantação do processo de coleta seletiva de lixo em "shopping centers" e outros estabelecimentos que especifica, do Estado de São Paulo
	Reciclagem	Lei Estadual de São Paulo nº 12047 de 21/09/05	Institui Programa Estadual de Tratamento e Reciclagem de Óleos e Gorduras de Origem Vegetal ou Animal e Uso Culinário
	Embalagens descartáveis	Lei Estadual de São Paulo nº 8999 de 26/12/1994	Proíbe a utilização de embalagem descartáveis espumadas, nas condições que especifica, e dá outras providências
Poluição sonora	Resolução Federal do CONAMA nº 01 de 16/08/1990 e legislações correlatas	Dispõe que a emissão de ruídos, em decorrência de qualquer atividades industriais, comerciais, sociais ou recreativas, inclusive as de propaganda política, obedecerá, no interesse da saúde, do sossego público, aos padrões, critérios e diretrizes estabelecidos nesta Resolução	
Responsabilidade Social <sup>2</sup>	Contrato de trabalho	Lei Federal nº 9601 de 21/01/98	Dispõe sobre o contrato de trabalho por prazo determinado e dá outras providências
		Lei Federal nº 10741 de 01/10/03	Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências.
	Atendimento preferencial	Lei Municipal do Município de Praia Grande de nº 860, de 12/04/1993	Dispõe sobre o atendimento preferencial pelo comércio a idosos, gestantes e deficientes físicos e dá outras providências
		Lei Estadual nº 12.907, de 15/04/2008	Consolida a legislação relativa à pessoa com deficiência no Estado de São Paulo
	Idoso	Lei Estadual nº 12.548, de 27/02/2007	Consolida a legislação relativa ao idoso
		Mobilidade nas edificações	Lei Estadual nº 10.779, de 09/03/2001
NBR	Acessibilidade nas edificações	NBR 9050 de 31/05/2004	Estabelece critérios e parâmetros técnicos a serem observados quando do projeto, construção, instalação e adaptação de edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos às condições de acessibilidade
Requisitos subscritos pela organização	Regimentos internos	Regimento Interno	Conjunto de normas regulamentárias que tem por objetivo estimular os negócios, oferecendo conforto, segurança, diversificação de compras, serviços e entretenimento. Estabelece horários de funcionamento, critérios de utilização, conservação, limpeza, segurança, iluminação, entre outros
		Manual de Normas para Projetos e Obras	Documento que estabelece aspectos a serem atendidos pelos lojistas no momento da instalação e/ou reforma dos estabelecimentos comerciais. Determina critérios para a elaboração de projetos arquitetônicos em função da compartimentação interna, materiais de acabamento, instalações em geral bem como para execução das obras
		Manual de Normas para Projetos e Obras (Anexo I)	Possui as mesmas características citadas acima, sendo específico para as lojas de fast-food

<sup>1</sup> Para a avaliação dos requisitos legais, foram considerados os requisitos subscritos pela organização e as legislações básicas aplicáveis à organização. Os projetos de lei e leis não regulamentadas, bem como os demais documentos referentes às diversas áreas citadas também foram considerados tendo em vista a antecipação do atendimento à futuras demandas.

### 3.5.6.3 Política Ambiental da Praça de Alimentação

#### **POLÍTICA AMBIENTAL DA PRAÇA DE ALIMENTAÇÃO**

*O Shopping (...) reconhece que as atividades da Praça de Alimentação, assim como todas as atividades humanas, causam impactos ao meio ambiente e assume a responsabilidade no tratamento destas questões.*

*O trabalho a ser desenvolvido pela administração visa envolver todos os públicos de interesse e tem como estrutura os seguintes princípios orientadores:*

- ✓ Attingir os objetivos dos Programas do Sistema de Gestão Ambiental, com foco na prevenção de impactos*
- ✓ Capacitar pessoas e desenvolver processos de forma contínua visando melhorar o desempenho ambiental das atividades*
- ✓ Atender a legislação ambiental, normas e outros regulamentos buscando o enquadramento legal e o desempenho ambiental ideal*
- ✓ Minimizar a produção de resíduos*
- ✓ Assegurar que a Política Ambiental seja implementada e comunicada a todos os públicos diretamente envolvidos, e*
- ✓ Assegurar a publicidade das informações e resultados para o público em geral.*

*Política Ambiental aprovada pela Administração em 25/09/2010.*

### 3.5.6.4 Programas do Sistema de Gestão Ambiental

#### 3.5.6.4.1 Programa de Apoio às Ações Administrativas

##### **AÇÃO I**

##### **Objetivo**

Revisar Regimento Interno.

##### **Proposta**

Inclusão de normas para adequação da comunicação visual.

##### **Público-alvo**

Administração e Associação dos Lojistas (Praça de Alimentação).

##### **Justificativa**

Por meio de pesquisa de observação, foi verificado que determinados lojistas utilizam-se de maneira incorreta de técnicas visuais para atração de consumidores - *banners*, cartazes e *displays* - ultrapassando os limites de seu espaço privado, ocasionando poluição visual do espaço comum da Praça de Alimentação.

##### **Etapas do desenvolvimento**

- Apresentação da linha mestra da proposta à Administração do *Shopping* e à Associação dos Lojistas;

- preparação de material auxiliar à apresentação detalhada da proposta, enfatizando impactos negativos da poluição visual, abordando a questão estética e de conforto ambiental;

- reuniões de esclarecimento e debate sobre as medidas a serem adotadas, com participação ativa de todos os lojistas e funcionários da administração;

- fechamento das propostas e encaminhamento para votação;
- divulgação das novas medidas adotadas.

### **Responsabilidades**

Consultoria ambiental – instrução de implantação

Administração do empreendimento – apresentação e aprovação da proposta para os lojistas, bem como o monitoramento e avaliação contínua.

### **ACÃO II**

#### **Objetivo**

Revisar Regimento Interno

#### **Proposta**

Inclusão de normas para adequação da abordagem ao consumidor fora do espaço privado da loja.

#### **Público-alvo**

Administração e Associação dos Lojistas (Praça de Alimentação)

#### **Justificativa**

Por meio de pesquisa de observação, foi verificado que determinados lojistas utilizam-se de abordagem ostensiva aos consumidores, fora do espaço privado da loja, ocasionando desconforto e sensação de pressão para compra.

#### **Etapas do desenvolvimento**

- Apresentação da linha mestra da proposta à Administração do *Shopping* e à Associação dos Lojistas;
- preparação de material auxiliar à apresentação detalhada da proposta, enfatizando impactos negativos da abordagem ostensiva, enfatizando a questão o

desconforto causado aos consumidores e o direito à liberdade de escolha, padronizando os métodos de abordagem para todos os lojistas;

- reunião de esclarecimento e debate das medidas a serem adotadas, com participação ativa de todos os lojistas e funcionários da administração;

- fechamento das propostas e encaminhamento para votação.

- divulgação das novas medidas adotadas.

### **Responsabilidades**

Consultoria ambiental – instrução de implantação

Administração do empreendimento – apresentação e aprovação da proposta para os lojistas, bem como o monitoramento e avaliação contínua.

#### 3.5.6.4.2 Programa de Educação Ambiental

### **AÇÃO I**

#### **Objetivo**

Diminuir o desperdício e geração de resíduos na entrega do pedido

#### **Proposta**

Treinamento e ações educativas

#### **Público-alvo**

Funcionários do atendimento direto / balcão das lojas e consumidores da Praça de Alimentação.

#### **Justificativa**

Foi observado que muitos itens de consumo são exageradamente distribuídos pelos funcionários de atendimento, no momento da entrega do pedido, e igualmente aceitos ou solicitados pelos clientes, impactando

diretamente a geração de resíduos na Praça de alimentação. Os exemplos mais significativos levantados pela pesquisa estão relacionados aos itens como guardanapos, sachês de molhos e temperos, canudos e copos.

### **Etapas do Desenvolvimento - funcionários**

- Apresentação da linha mestra da proposta à Administração do *Shopping* e à Associação dos Lojistas;

- palestras e oficinas, com função de esclarecer os propósitos e estimular a mudança de comportamento, abordando a questão pelo olhar da responsabilidade e sustentabilidade, ou seja, repercussão social, ambiental e financeira das ações individuais;

- monitoramento e avaliação dos procedimentos.

### **Etapas do Desenvolvimento - consumidores**

- Após o desenvolvimento da proposta anterior, os próprios funcionários serão agentes da reeducação dos consumidores, com o oferecimento de itens em quantidade adequada e esclarecimento sobre novos procedimentos;

- a reeducação do consumidor será apoiada por uma comunicação dirigida, escrita e visual, como cartazes e avisos afixados próximos aos locais de entrega dos pedidos, com abordagem bem humorada sobre a questão do desperdício.

### **Responsabilidades**

Consultoria ambiental – instrução de implantação

Administração do empreendimento – contratação de serviços de comunicação / publicidade e propaganda, bem como o monitoramento e avaliação contínua.

## **AÇÃO II**

### **Objetivo**

Diminuir o desperdício de alimentos e a geração de resíduos

### **Proposta**

Ações educativas

### **Público-alvo**

Consumidores da Praça de Alimentação.

### **Justificativa**

Por intermédio de conversas informais com funcionários da Praça de Alimentação e observação direta no ambiente, foi constatado o desperdício de alimentos pelo consumidor e a conseqüente geração de resíduos a serem recolhidos e destinados.

### **Etapas do Desenvolvimento**

- Apresentação da linha mestra da proposta à Administração do *Shopping*;
- oferecimento de oficinas e palestras sobre educação alimentar e consumo consciente, abertas à comunidade em geral;
- proposta de campanha de comunicação contra o desperdício, enfatizando a responsabilidade e sustentabilidade, ou seja, repercussão social, ambiental e financeira das ações individuais. A campanha deverá prever técnicas de comunicação escrita e visual, com linguagem acessível a todos os públicos, como cartilhas, banners e adesivagem das mesas da Praça de Alimentação.

### **Responsabilidades**

Consultoria ambiental - instrução de implantação

Administração do empreendimento – contratação de serviços de comunicação / publicidade e propaganda, bem como o monitoramento e avaliação contínua.

### **AÇÃO III**

#### **Objetivo**

Manter as condições de limpeza do ambiente

#### **Proposta**

Ações educativas

#### **Público-alvo**

Consumidores da Praça de Alimentação.

#### **Justificativa**

Foi observado que, no momento do consumo dos alimentos e bebidas, um número significativo de clientes deixa resíduos sobre as mesas e no piso, principalmente aos finais de semana e nos espaços próximos às lanchonetes *fast-food*. Tal comportamento causa impacto negativo relacionado ao visual da Praça de Alimentação.

#### **Etapas do desenvolvimento**

- Apresentação da linha mestra da proposta à Administração do *Shopping*;
- inserir nas propostas de desenvolvimento da Ação II, contra o desperdício, de forma sutil e bem humorada, a questão do bom comportamento e cuidado com resíduos no momento da alimentação.

#### **Responsabilidades**

Consultoria ambiental - instrução de implantação

Administração do empreendimento – contratação de serviços de comunicação / publicidade e propaganda, bem como o monitoramento e avaliação contínua.

## **AÇÃO IV**

### **Objetivo**

Contribuir para a operacionalização da equipe de limpeza e melhorar o aspecto visual do ambiente

### **Proposta**

Treinamento e ações educativas

### **Público-alvo**

Consumidores e funcionários da Praça de Alimentação.

### **Justificativa**

Foi observado que, após o consumo, muitas bandejas com resíduos de alimentos, utensílios e embalagens são dispostas sobre as mesas ou sobre as lixeiras. Esse comportamento do consumidor causa poluição visual do ambiente e maior demanda por serviços de limpeza.

### **Etapas do desenvolvimento**

- Apresentação da linha mestra da proposta à Administração do *Shopping* e à Associação dos Lojistas;
- inserir, nas propostas de desenvolvimento das ações de comunicação, o incentivo ao consumidor para o ato de encaminhar sua bandeja ao local adequado e providenciar o despejo apropriadamente;
- treinamento para funcionários das lojas incentivando a condução e o despejo correto dos resíduos.

### **Responsabilidades**

Consultoria ambiental - instrução de implantação

Administração do empreendimento – contratação de serviços de comunicação / publicidade e propaganda, treinamento, bem como o monitoramento e avaliação contínua.

### 3.5.6.4.3 Programa de Gerenciamento de Resíduos

#### **AÇÃO I**

##### **Objetivo**

Implantar coleta seletiva na Praça de Alimentação

##### **Proposta**

Instalação de lixeiras para quatro tipos de resíduos – metal, plástico, papel e orgânico

##### **Público-alvo**

Consumidores e funcionários da Praça de Alimentação

##### **Justificativa**

Por meio de entrevistas preliminares com representantes da administração e procedimentos de observação direta, constatou-se que o despejo de todos os resíduos da Praça de Alimentação acontece em um único tipo de lixeira. Nas docas, todo o lixo da Praça de Alimentação é considerado como orgânico e há somente a separação das latas de alumínio, que é feita de modo informal por funcionários da manutenção, que por sua vez abrem os sacos e fazem a coleta das latas para posterior venda no mercado de recicláveis. Sendo assim, tal procedimento compromete a saúde e a dignidade desses funcionários e a vida útil dos aterros sanitários.

##### **Etapas do desenvolvimento**

- Apresentação da linha mestra da proposta à Administração do *Shopping*;
- substituição das lixeiras existentes por modelos que atendam os padrões da legislação vigente, incluindo a aplicação da rotulagem voluntária (selo da reciclagem) e mensagens para a orientação dos consumidores quanto a destinação dos resíduos. É importante ressaltar que, as ações de educação

ambiental e treinamento junto a funcionários e consumidores serão fundamentais para o sucesso do Programa;

### **Responsabilidades**

Consultoria ambiental – instruções de implantação

Administração do empreendimento – substituição de lixeiras; treinamento de funcionários; comunicação / publicidade e propaganda; monitoramento e avaliação contínua.

## **ACÃO II**

### **Objetivo**

Diminuir a toxicidade dos efluentes

### **Proposta**

Utilização de saneantes biodegradáveis

### **Público-alvo**

Administração do empreendimento

### **Justificativa**

A limpeza das mesas e do piso é fundamental para a manutenção das condições de higiene do ambiente e, para tal, faz-se necessária a utilização de produtos de limpeza. Tal procedimento resulta na emissão de efluentes poluidores que são destinados ao sistema de esgotamento, causando o aumento na demanda de tratamento.

### **Etapas do desenvolvimento**

- Apresentação da linha mestra da proposta à Administração do *Shopping*;
- exigência contratual junto à empresa prestadora de serviço de limpeza.

## **Responsabilidades**

Consultoria ambiental – instruções de implantação

Administração do empreendimento – monitoramento dos serviços prestados e avaliação contínua.

## **AÇÃO III**

### **Objetivo**

Reduzir a utilização de sacos plásticos no empreendimento e a destinação ao aterro.

### **Proposta**

Controle de utilização de sacos plásticos e substituição por material biodegradável.

### **Público-alvo**

Administração e funcionários da Praça de Alimentação.

### **Justificativa**

A empresa prestadora de serviços de limpeza relatou, em entrevista informal, que o número de sacos plásticos utilizados para acondicionamento do lixo da Praça de Alimentação chega a 5 mil unidades por final de semana, de sexta-feira a domingo. Levando-se em conta que todo tipo de resíduo tem destino comum, tal quantidade de plástico representa um impacto muito significativo aos aterros sanitários. Também foi constatado, por observação direta, que muitas vezes os resíduos são mal acondicionados e os sacos subaproveitados, causando uso excessivo do material plástico.

### **Etapas do desenvolvimento**

- Apresentação da linha mestra da proposta à Administração do *Shopping*;

- exigência contratual junto à empresa prestadora de serviço de limpeza, quanto à utilização de sacos plásticos biodegradáveis;

- treinamento de funcionários para melhor acondicionamento dos resíduos, enfatizando a responsabilidade e sustentabilidade, ou seja, repercussão social, ambiental e financeira das ações individuais.

## **Responsabilidades**

Consultoria ambiental – instruções de implantação

Administração do empreendimento – treinamento, monitoramento dos serviços prestados e avaliação contínua.

### 3.5.6.5 Propostas para a Área de Diretrizes

As propostas apresentadas para a Área de Diretrizes pressupõem o envolvimento da Administração, Associação dos Lojistas e das empresas prestadoras de serviços na elaboração, aprovação e implantação de ações que tenham por objetivo o fortalecimento e ampliação do Sistema de Gestão Ambiental.

Tendo como base a pesquisa realizada com empreendimentos do segmento, foram indicadas propostas para as seguintes áreas:

#### Energia

- Para a instalação de novas lojas, assim como nas reformas de modernização, deverá ser prevista a apresentação de projetos de elétrica, contemplando a utilização de sistemas, aparelhos, equipamentos e itens de iluminação que comprovem a eficiência energética e o baixo consumo de energia.

#### Água

- Para a instalação de novas lojas, assim como nas reformas de modernização, deverá ser prevista a apresentação de projetos hidráulicos, contemplando a utilização de sistemas e aparelhos economizadores (torneiras com arejadores, restritores e reguladores de vazão, sensores, etc);

- treinamento dos funcionários quanto ao uso racional da água, e

- implementar procedimentos periódicos de manutenção contra vazamentos.

#### Resíduos

- Promover um estudo de viabilidade socioeconômica para a destinação dos resíduos gerados na Praça de Alimentação, avaliando opções entre a revisão do contrato com a empresa prestadora de serviços de coleta dos resíduos e a destinação para cooperativas de reciclagem;

- implantar sistemas de coleta e destinação de lâmpadas, pilhas, baterias e óleo de cozinha;

- recomendar a utilização de produtos de limpeza biodegradáveis.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a conclusão deste trabalho, considerou-se que a temática pesquisada representa uma abordagem inovadora e desafiadora para o segmento de *Shopping Centers* da Baixada Santista.

No que se refere ao objetivo principal da pesquisa – a implantação de um Sistema de Gestão Ambiental - a revisão teórica ratificou que todo empreendimento do setor pode e deve ser abordado sob a perspectiva da Gestão Ambiental, o que fortalece a argumentação junto aos possíveis adotantes. O Sistema de Gestão Ambiental (SGA) configurou-se como um instrumento facilitador no entendimento das atividades impactantes das organizações.

A pesquisa junto a empreendimentos do setor, sobre as práticas ambientalmente corretas, evidenciou diversos casos de sucesso, reconhecidos e divulgados pela Associação Brasileira de *Shopping Centers* – ABRASCE.

No entanto, as características de origem da maioria dos empreendimentos da Baixada Santista implicam em uma configuração muito particular para o segmento. Os Grupos Empreendedores da Região costumam investir em diferentes tipos de negócio, mas não atentaram, até o momento, para a necessidade de uma visão ambiental estratégica para o setor. A alta administração, no caso o grupo empreendedor, é a maior responsável pelo sucesso na implantação de um SGA, na escala hierárquica o que é decidido por ela acaba sendo cumprido pelos demais. Nos grandes centros do país, capitais e cidades turísticas, muitos shoppings já estão nascendo com a Gestão Ambiental contemplada nos Planos Corporativos.

A consolidação de um SGA, para empreendimentos que queiram se inserir nesse novo contexto, pode ser realizada de forma gradual, por setores, para que a experiência seja compreendida por todos e, posteriormente, possa ser ampliada por toda empresa.

Importante ressaltar que o planejamento e implantação de um SGA devem levar em conta, além da vontade do empreendedor, a contratação de uma

consultoria especializada; a definição exata dos limites da organização; os processos dialógicos e o treinamento do público envolvido - visando promover o conhecimento para mobilizar o comprometimento; a publicidade das ações; a realização do monitoramento constante dos programas; e avaliações qualitativas e quantitativas dos resultados, a fim de proporcionar a melhoria contínua.

A atuação no segmento é promissora, mas carece de um olhar estratégico e de verdadeira responsabilidade socioambiental por parte dos empresários do setor. Além do poder público, com proposição de leis e incentivos, a comunidade e os estudos acadêmicos devem tomar parte nesse desafio. Este trabalho pretende ser uma semente nessa empreitada.

## 5 REFERÊNCIAS

ABRASCE. **Classificação das Categorias do Varejo em Shopping Centers: Plano de Mix**. São Paulo, 2000. 8p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistemas de gestão ambiental – Diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio: NBR ISO 14004**. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de gestão ambiental – Requisitos com orientações para uso: NBR ISO 14001**. Rio de Janeiro: ABNT, 2004.

BARBIERI, J.C. **Gestão Ambiental Empresarial – Conceitos, Modelos e Instrumentos**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2004.

BASÍLIO, JOÃO AUGUSTO. **Shopping Centers**. Rio de Janeiro: Ed. Renovar, 2005.

CARDOSO, O.O. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, v. 40, n. 6, p. 23-44, nov./dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>. Acesso em: 14 de julho de 2010.

CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <<http://www.cebds.org.br/cebds/eco-rbe-ecoeficiencia.asp>>. Acesso em: 24 ago. 2010.

CROSBIE, L.; KNIGHT, K. **Strategy for Sustainable Business: Environmental Opportunity and Strategic Choice**. England. Ed: McGrawHill, 1997.

DIAS, R. **Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. 1. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009a.

\_\_\_\_\_. **Marketing Ambiental: ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios**. 1. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009b.

DUARTE, Cristiani de Oliveira Silva; TORRES, Juliana de Queiroz Ribeiro. **Responsabilidade Social Empresarial: dimensões históricas e conceituais**. 2003. 30 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), 2003.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Melhore a competitividade com o Sistema de Gestão Ambiental – SGA**. Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. São Paulo: FIESP, 2007.

FERREIRA, Saulo Henrique. **Panorama do Setor de Shopping Center no Brasil**. 2008. 44 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade de Ciências Econômicas, Centro Universitário Newton Paiva. Belo Horizonte, 2008.

FORTES, W.G. **Relações públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. 2. ed. revista e ampliada. São Paulo: Ed. Summus, 2003.

GERALDINO, Laura Petri. **Implementação de Gestão Ambiental em Shopping Centers**. 2008. 180 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade de Engenharia Mecânica – Comissão de Especialização em Gestão Ambiental, Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2008.

GOLDNER, L.G.; PORTUGAL, L.S. **Estudo de Pólos Geradores de Tráfego e de seus Impactos nos Sistemas Viários e de Transportes**. São Paulo: Ed. Edgard Blücher, 2003.

GOMES, H.F.; PORTUGAL, L.S.; BARROS, J.M.A.M. **Caracterização da Indústria de Shopping Centers no Brasil**. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2006.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2006.pdf)> . Acesso em: 15/03/10

HIRSCHFELDT, R.V. **Shopping Center: O Templo do Consumo**. Rio de Janeiro: ABRASCE, 1996.

VEIGA, José Eli da. **A emergência socioambiental**. São Paulo: editora SENAC São Paulo, 2007.

VOLTOLINI, R. Marketing ambiental: o consumidor verde influenciando a mudança de práticas mercadológicas nas empresas. In: DEMAJOROVIC, J.; VILELA J.A. **Modelos e ferramentas de Gestão ambiental: desafios e perspectivas para as organizações**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

KARABOLAD, N. Os caminhos e desafios para a governança global e a responsabilidade socioambiental como ferramenta à sustentabilidade. In: **Responsabilidade social nas empresas: a contribuição das universidades**. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Uniethos, Valor Econômico. São Paulo: Peirópolis, 2008.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; YAMAGAMI, C.; SANTOS, D.G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

KUNSCH, M.M.K. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Ed. Summus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 4<sup>o</sup> ed. – revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Ed. Summus, 2003.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Agenda 21 brasileira: ações prioritárias.** Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21 Nacional. Brasília, 2004. 158p.

OTTMAN, J. **Marketing verde: desafios e oportunidades para a nova era do marketing.** São Paulo: Makron Books, 1994.

PINHO, J.B. **Comunicação nas organizações.** Viçosa: Ed. UFV, 2006.

SANTOS, M. **Empresas, Meio Ambiente e Responsabilidade Social – um olhar sobre o Rio de Janeiro.** 2003. Monografia de bacharelado. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto de Economia. Disponível em: [http://www.ie.ufrj.br/gema/pdfs/empresas\\_meio\\_ambiente\\_e\\_responsabilidade\\_social\\_um\\_olhar\\_sobre\\_o\\_rio\\_de\\_janeiro.pdf](http://www.ie.ufrj.br/gema/pdfs/empresas_meio_ambiente_e_responsabilidade_social_um_olhar_sobre_o_rio_de_janeiro.pdf). Acesso em 16 de maio de 2010.

SIMÕES, R.P. **Relações Públicas e Micropolítica.** 2. ed. São Paulo: Ed. Summus, 2001.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Ed. Pioneira, 2004.

\_\_\_\_\_. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Ed. Pioneira, 1991.

TORRES, Juliana de Queiroz Ribeiro. Estudo da relação entre os modelos de gestão baseados no Balanced Scorecard, Responsabilidade social empresarial e as práticas de recursos humanos. In: **Responsabilidade social nas empresas: a contribuição das universidades.** Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Uniethos, Valor Econômico. São Paulo: Peirópolis, 2008.

## 6 APÊNDICES