

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN  
Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis

**SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: um estudo exploratório nas empresas  
hoteleiras da região metropolitana de Natal/RN.**

**Josélia Maria Rodrigues de Andrade**

Natal/RN

2012

Josélia Maria Rodrigues de Andrade

**SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: um estudo exploratório nas empresas  
hoteleiras da região metropolitana de Natal/RN.**

Dissertação apresentada ao Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UnB, UFPB e UFRN, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientadora: Dr<sup>a</sup> Renata Paes de Barros  
Câmara

Natal/RN

2012

Josélia Maria Rodrigues de Andrade

**SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: um estudo exploratório nas empresas  
hoteleiras da região metropolitana de Natal/RN.**

Dissertação apresentada ao Programa  
Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-  
Graduação em Ciências Contábeis da UnB,  
UFPB e UFRN.

---

ORIENTADORA: Professora Dr<sup>a</sup> Renata Paes de Barros Câmara – UFRN

---

Professor Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado – UFPB

---

Professor Dr. Gesinaldo Ataíde Cândido – UFCG

Natal/RN, 30 de julho de 2012

*Dedico esta dissertação à minha inesquecível mãe, Terezinha Matos, e ao meu querido pai, José Rodrigues, pelo incentivo concreto, pelo amor inabalável e pelo exemplo de fortaleza e fé que me acompanha em todos os dias de minha vida. Se não fosse por eles, com certeza, eu não seria a mulher que sou, nem teria a vontade de vencer e que me faz galgar com sucesso cada degrau de minha vida. Mamãe e papai, amo vocês e sempre amarei.*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus Pai, Todo Poderoso, Criador do céu e da terra, por mais uma etapa cumprida, pois Nele eu confio toda a minha vida.

À minha orientadora Professora Dr<sup>a</sup> Renata Paes de Barros Câmara que, com paciência, dedicação e competência, não mediu esforços para me atender e mostrar o momento de parar, pensar, ter calma, mudar, recomeçar e acelerar. Sou e serei grata, eternamente, por suas contribuições, principalmente pelos conselhos e direcionamento em cada fase de construção desta dissertação.

A todos os professores do Programa, cada um com sua especialidade, carisma, estilo e habilidade. Em especial, aos professores Dr. José Dionísio, Dr<sup>a</sup> Aneide Araújo e Dr. Adilson Tavares, por estarem dispostos a me ajudar em todos os momentos que foram solicitados.

A Ridan Borges, que com paciência, carinho e competência, sempre esteve pronta para ajudar-me em todas as fases desse trabalho. Minha grande incentivadora, a quem tenho muito carinho, admiração e respeito.

Às minhas amadas irmãs, Telma Rodrigues, Tatiani Rodrigues e Joákila Rodrigues, pelo apoio, carinho e incentivos absolutamente necessários para a realização deste curso.

A Josenílson Rodrigues, João Maria Rodrigues e Jamílson Rodrigues, meus amados irmãos, por tudo que me ensinaram e por torcerem por mim nessa caminhada.

A Ailton Andrade, meu esposo e companheiro de todas as horas, pela sua paciência e respeito no decorrer deste curso, e pela compreensão nos meus períodos de ausência. Foi o pilar necessário para a realização deste sonho.

A Arthur Matos, meu querido e amado filho, que, sem saber, participou e esteve sempre presente durante toda a realização deste mestrado. Por muitas vezes, ele adormeceu ao meu

lado, envolto aos seus brinquedos, esperando a minha vez de brincar. Que floresça nele o espírito de sabedoria e discernimento.

A toda minha família, a quem respeito e admiro; em especial a Rômulo Tavares, pelo seu carinho, disponibilidade e atenção em todos os momentos que precisei de sua ajuda e presteza.

Às minhas queridas amigas, companheiras de trabalho, Cleonice Xavier e Silvana Lena Batista, por acreditarem nos meus esforços e torcerem para que eu conseguisse concluir essa etapa. Por muitas vezes, fizeram o meu papel e assumiram as minhas responsabilidades.

A todos os companheiros de turma, em especial às minhas companheiras de viagens, Giovanna, Daniele e Izabel, pois sei que não crescemos apenas intelectualmente; a convivência diária nos faz crescer como pessoas através do aprendizado recíproco, nos mostrando o mundo de cada um e nos ensinando a respeitar o espaço e as ideias do outro, nos tornando verdadeiramente pessoal íntegras e plenas.

E a todos os gestores do setor de hotelaria que participaram desta dissertação.

*“Não vos conformeis com este século, mas transformai-vos pela renovação da vossa mente, para que experimenteis qual seja boa, agradável e perfeita a vontade de Deus”.*

*(Romanos, 12:2)*

## RESUMO

No atual ambiente competitivo, existe uma preocupação com os efeitos que o consumo desenfreado dos recursos naturais podem causar ao meio ambiente. Tal visão é uma realidade do setor de hotelaria, setor de grande relevância financeira e econômica para a região metropolitana de Natal o estado do Rio Grande do Norte, com larga perspectiva de crescimento, gerando desta forma inquietação aos seus gestores, na busca do desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, o objetivo deste estudo é avaliar a Sustentabilidade Empresarial das empresas hoteleiras da região metropolitana de Natal na percepção dos seus gestores, utilizando o modelo proposto por Callado (2010). A fim de atender esse objetivo, foi utilizada a seguinte estratégia: mensuração da sustentabilidade dos hotéis, a partir de uma perspectiva empresarial por meio das três dimensões de sustentabilidade do *Grid* de Sustentabilidade Empresarial (GSE). A pesquisa caracteriza-se, quanto aos objetivos, como bibliográfica, por se utilizar também de outros estudos já elaborados; e exploratória, porque tem a finalidade de conhecer as contribuições científicas que se efetuaram sobre a sustentabilidade dos hotéis em estudo. Acerca da abordagem, a mesma é quantitativa, por se utilizar de instrumentos estruturados, questionário aplicado pelo pesquisador, como também de técnicas estatísticas. Como resultados, a pesquisa revelou que a maioria dos hotéis investigados são sustentáveis nas três dimensões (ambiental, econômica e social). Por fim, acredita-se que a pesquisa pode ter contribuído com importantes informações sobre o perfil da gestão hoteleira, tanto para o desenvolvimento sustentável nos aspectos ambiental, econômico e social, quanto para a eficiência na gestão ambiental de seus empreendimentos em busca da Sustentabilidade Empresarial.

**Palavras-chave:** Meios de Hospedagem. Desenvolvimento Sustentável. Sustentabilidade Empresarial.

## **ABSTRACT**

In today's competitive world, there is a major concern about the effects that reckless consumption of natural resources may cause to the environment. A perspective shared by many in the hospitality industry, a business segment of great importance to the economy of the state of Rio Grande do Norte, with plenty of room for advancement, therefore, it makes many business managers eager to find different ways to achieve environmental sustainability. Thus, this study aims to evaluate the Business Sustainability of hotel companies in the metropolitan region of Natal in the perception of their managers, using the model proposed by Callado (2010). To meet this goal, we used the following strategy: measuring sustainability of hotels from a business perspective through the three dimensions of the rank of sustainable business (GSE). The research is characterized, as far as the objectives are concerned, as reference literature, for it made use of previous thorough studies on the matter; and expository, because it aims to meet the scientific contributions that it was made on the sustainability of hotels. About the approach, it is quantitative, since it makes most of structured instruments, questionnaire applied by the researcher, as well as statistical techniques. As a result, the survey revealed that most of the hotels covered are sustainable in three dimensions (environmental, economic and social). Finally, it is believed that the research may have contributed with important information about the profile of the hospitality management, sustainable development – and all the economic, environmental and social related aspects – as well as the efficiency in the management of their enterprises in search of sustainable business.

**Keywords:** Hospitality Industry. Sustainable Development. Sustainable Business .

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b> – Etapas para a operacionalização do GSE.....	34
<b>FIGURA 2</b> – Ciclo do PDCA e suas interfaces com o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP).....	68
<b>FIGURA 3</b> – Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) e o gerenciamento de processos.....	69
<b>FIGURA 4</b> – A série de normas ISO 14000 de gestão ambiental.....	70
<b>FIGURA 5</b> – Posicionamento dos hotéis no <i>Grid</i> de Sustentabilidade Empresarial (GSE).....	93

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1</b> – Grupo de indicadores e categoria de desempenhos da dimensão ambiental do GSE.....	36
<b>QUADRO 2</b> – Grupo de indicadores e categoria de desempenhos da dimensão econômica do GSE.....	37
<b>QUADRO 3</b> – Grupo de indicadores e categoria de desempenhos da dimensão social do GSE.....	38
<b>QUADRO 4</b> – Resultado de Escores Parciais de Sustentabilidade (EPS).....	39
<b>QUADRO 5</b> – Intervalos de Resultados de Escores Parciais de Sustentabilidade (EPS) relativos às três dimensões.....	39
<b>QUADRO 6</b> – Resultados e Interpretações dos Escores Parciais de Sustentabilidade (EPS) relativos às três dimensões.....	39
<b>QUADRO 7</b> – Composição de resultados e posicionamentos espaciais do GSE.....	41
<b>QUADRO 8</b> – Características dos hotéis participantes da pesquisa.....	78
<b>QUADRO 9</b> – Escores de desempenho dos hotéis em indicadores ambientais.....	80
<b>QUADRO 10</b> – Distribuição dos resultados de desempenho dos hotéis em indicadores ambientais.....	81
<b>QUADRO 11</b> – Escores Parciais de Sustentabilidade da Dimensão Ambiental (EPSa).....	82
<b>QUADRO 12</b> – Escores de desempenho dos hotéis em indicadores econômicos.....	83
<b>QUADRO 13</b> – Distribuição dos resultados de desempenho dos hotéis em indicadores econômicos.....	85
<b>QUADRO 14</b> – Escores Parciais de Sustentabilidade da Dimensão Econômica (EPSe).....	86
<b>QUADRO 15</b> – Escores de desempenho dos hotéis em indicadores sociais.....	87
<b>QUADRO 16</b> – Distribuição dos resultados de desempenho dos hotéis em indicadores sociais.....	88
<b>QUADRO 17</b> – Escores Parciais de Sustentabilidade da Dimensão Social (EPSs).....	89
<b>QUADRO 18</b> – Resultados do Escores de Sustentabilidade Empresarial (ESE) dos hotéis...	90
<b>QUADRO 19</b> – Resultados do Escores de Sustentabilidade Empresarial (ESE) dos hotéis categorizados no <i>Grid</i> de Sustentabilidade Empresarial (GSE).....	91

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Identificação do problema de pesquisa.....	17
1.2 Objetivo da pesquisa.....	18
1.2.1 Objetivo geral.....	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
1.3 Justificativa da pesquisa.....	19
1.4 Estrutura do trabalho.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 Sustentabilidade Empresarial .....	22
2.1.1 Desenvolvimento Sustentável.....	26
2.1.2 Dimensões da Sustentabilidade.....	28
2.1.3 Indicadores de Sustentabilidade Empresarial.....	30
2.1.4 Modelo de Mensuração de Sustentabilidade Empresarial .....	33
2.2 Setor Hoteleiro.....	42
2.2.1 Impactos ambientais gerados pela atividade hoteleira .....	47
2.2.2 Sistema de Gestão Ambiental .....	49
2.2.2.1 Sistema de Gestão Ambiental na rede hoteleira (SGH) .....	51
2.2.3 Caracterização do Pólo Turístico do Rio Grande do Norte.....	56
2.3 A Contabilidade Gerencial como suporte na gestão dos hotéis em busca da sustentabilidade desses empreendimentos.....	63
2.3.1 Normas da Série ISO 14000.....	66
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	73
3.1 Tipologia da pesquisa.....	73
3.2 Universo e amostra da pesquisa.....	74
3.2.1 Delimitação do universo da pesquisa.....	74
3.2.2 Definição da amostra.....	75
3.3 Tratamento dos dados coletados.....	76
4 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	77
4.1 Meios de hospedagem participantes da pesquisa.....	77
4.2 Escores Parciais de Sustentabilidade (EPS).....	79

4.2.1	Escore Parcial de Sustentabilidade da dimensão ambiental (EPSa).....	80
4.2.2	Consolidação de resultados dos indicadores da dimensão ambiental.....	82
4.2.3	Escore Parcial de Sustentabilidade da dimensão econômica (EPSe).....	83
4.2.4	Consolidação de resultados dos indicadores da dimensão econômica.....	85
4.2.5	Escore Parcial de Sustentabilidade da dimensão social (EPSs).....	86
4.2.6	Consolidação de resultados dos indicadores da dimensão social.....	89
4.3	Análise de Escores de Sustentabilidade Empresarial (ESE) e posicionamentos no <i>Grid</i> de Sustentabilidade Empresarial (GSE).....	90
5	CONCLUSÕES.....	94
	REFERÊNCIAS.....	97
	ANEXO A – Relação dos Meios de Hospedagem Associados à Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Rio Grande do Norte (ABIH-RN).....	103
	ANEXO B – Questionário aplicado aos meios de hospedagens.....	105
	ANEXO C – Dados Estatísticos do Turismo no Rio Grande do Norte – Estimativa da Receita Turística – 2001 a 2007.....	113

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações vivem um grande desafio: evoluir mercadologicamente ao mesmo tempo em que garantem um desenvolvimento sustentável, envolvendo seus gestores quanto ao controle racional e inteligente dos recursos no processo produtivo das empresas. Ferreira corrobora esta afirmação quando cita que:

O grande desafio do desenvolvimento sustentável envolve diversos obstáculos a serem superados. As questões desdobram-se; por exemplo, preservar o ambiente, muitas vezes, significa não produzir determinados produtos, ou incorrer em custos extremamente altos para produzi-los sem afetar o ambiente, tornando-os com isso caros, sem condições de serem adquiridos pelo consumidor final. (FERREIRA, 2006, p. 33).

A preocupação global com os efeitos que o consumo desenfreado dos recursos naturais podem causar ao meio ambiente, faz com que as empresas repensem suas responsabilidades perante a sociedade para conseguir se manter no mercado diante de tanta competitividade, criando ações e programas direcionados às questões ambientais e sociais. Para Tinoco e Kraemer (2011, p. 27) a preocupação com o ecossistema cresce aceleradamente, em razão da crescente e assustadora degradação do meio ambiente e depleção exagerada de recursos naturais e Albuquerque et al. (2009, p. 71) afirma que com o agravamento desse cenário, novos olhares se direcionam para os impactos ambientais, surgindo alertas para os seres humanos no tocante à necessidade de repensar um modelo de crescimento econômico.

No entanto, o uso dos recursos naturais, segundo Paiva (2003), vem desde os primórdios, da fixação do homem à terra e do surgimento do conceito de propriedade, onde os indivíduos supriam suas necessidades utilizando-se dos recursos naturais. E ainda no século XX, já com a preocupação evidente com o meio ambiente, Carneiro *et al.* (1993) chama a atenção para a era da ficção, já que a base para a realização da produção dos bens econômicos eram os recursos naturais, e estes ainda eram entendidos como produtos inesgotáveis.

Desse modo, é visível a relação de interdependência entre o homem e o meio ambiente, é uma necessidade de sobrevivência, não há como separá-los, no entanto, cabe ao homem agir de forma responsável, reconhecendo a limitação dos recursos naturais e a sua capacidade de preservá-los. Para Backer (2002, p. 1) “não existe dicotomia entre o ecossistema natural e o ecossistema industrial. A atividade industrial do homem não deve se opor à natureza, pois dela é parte integrante, ela a molda desde o começo e desde o começo é por ela moldada”.

É importante ressaltar que são muitos os fatores que levaram o homem a se preocupar com o meio ambiente. Atualmente, permeiam no mundo, de forma ativa, vários movimentos que orientam o olhar do mundo para a consciência e defesa ambiental. Esta frente de luta tornou-se mais intensa a partir da década de 1970, quando ocorreram eventos de grave risco ambiental, citadas por Albuquerque *et al.* (2009) como: o Mal de Minamata (contaminação do sul do Japão por resíduos de mercúrio), o vazamento de isocianato de metila na Índia, o derramamento de petróleo no mar na costa inglesa (Torrey Canyon) e na costa francesa (Amoco Cadiz), e ainda os acidentes nucleares no Reino Unido, EUA e Ucrânia (Chernobyl). Todo esse movimento gerou na sociedade uma maior conscientização quanto à preservação ambiental.

Esses acidentes criaram interesses sociais voltados para a conscientização do desenvolvimento sustentável, culminando no Brasil com a Eco 92, realizada na cidade do Rio de Janeiro, onde aconteceu o Fórum Internacional para Discussão do Meio Ambiente, responsabilizando a sociedade e o governo, gerando, desde então, um cenário de grandes mudanças no contexto econômico e social. Um dos principais resultados dessa conferência foi a elaboração do documento denominado Agenda 21, onde consta um plano de ação que deve ser adotado em nível mundial por todas as organizações públicas e privadas, em todas as áreas onde a ação humana possa atuar de forma a impactar o meio ambiente. Para Callado:

A Agenda 21 é considerada por muitos a mais abrangente tentativa já realizada para orientar a adoção de um novo padrão de desenvolvimento para o Século XXI, cujo alicerce é a sinergia entre aspectos ambientais, sociais e econômicos, ou seja, a sustentabilidade. (CALLADO, 2010, p. 16).

De acordo com Székely e Knirsch (2005), a sustentabilidade está relacionada a uma sociedade construída a partir da presença de equilíbrio entre os objetivos econômicos, sociais e ambientais. Nesse sentido, a redução do risco do negócio a partir de uma gestão sustentável poderá levar às empresas a obter lucros econômicos e financeiros, e ainda melhorar a sua imagem perante a sociedade. Corroborando o exposto, Callenbach *et al.* (1999), Romm (1996), Donaire (1999) e Tinoco e Kraemer (2011) citam casos de empresas que investiram em proteção ambiental e tiveram como retorno, além da redução de custos, aumento na receita e uma imagem positiva perante a sociedade.

Ainda do ponto de vista de Donaire (1999), a adequada interação entre a empresa e o meio ambiente possibilita uma oportunidade à conquista de novos mercados, como também reduz as restrições de acessibilidade aos mercados internacionais. Trata-se de um novo

conceito de administrar os negócios, criando estratégias de desenvolvimento organizacional que visem o crescimento da empresa de forma sustentável e ecologicamente correta.

A partir da década de 1990, técnicas para minimizar a poluição sem a preocupação de evitá-la começaram a ser substituídas por procedimentos que prevenissem esta poluição, através da utilização eficiente dos recursos. Neste ínterim, percebe-se que medir as empresas apenas pelo âmbito financeiro não tem mais valor competitivo, sendo necessárias à qualquer gestão medidas que evidenciem sustentabilidade em seus resultados. Segundo Albuquerque *et al.* (2009, p. 215): “Para tornar o conceito de desenvolvimento sustentável operacional, o surgimento e desenvolvimento de medições tornaram-se indispensáveis”.

Callado afirma que

(...) através da criação e acompanhamento de resultados de indicadores de sustentabilidade, torna-se possível analisar e acompanhar as mudanças que ocorreram no processo produtivo e identificar até que ponto estas mudanças estão sendo eficazes no que diz respeito ao alcance da sustentabilidade social, econômica e ambiental. (CALLADO, 2010, p. 18).

Sendo assim, diante de alguns modelos de indicadores de sustentabilidade disponíveis, como: GRI (Global Reporting Initiative), ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial), MAIS (Método para Avaliação de Indicadores de Sustentabilidade Organizacional) e o GSE (Grid de Sustentabilidade Empresarial), foi escolhido o modelo GSE criado por Callado (2010) utilizado por ele para medir a sustentabilidade em vinícolas na Serra Gaúcha. A opção por esse modelo teve como razões o número de indicadores escolhidos pelo pesquisador citado e a forma encontrada por ele para medir o desenvolvimento sustentável a partir do peso de cada dimensão ambiental, social e econômica, como também por acreditar que ele atendia os objetivos desta pesquisa, assim como a sugestão de utilizá-lo em outras pesquisas, sem limitá-lo aos indicadores originais, podendo criar novos ou mesmo substituí-los, flexibilizando a análise, se assim for necessário, para estudar outras atividades ou áreas de estudo.

Diante desse contexto, aceitando a sugestão do autor do modelo esta pesquisa será realizada em outra região e outro ramo de atividade. Sendo escolhido o setor hoteleiro na região metropolitana de Natal no estado do Rio Grande do Norte.

O parque hoteleiro nacional, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH, possui atualmente cerca de 25 mil meios de hospedagem, sendo 18 mil hotéis e pousadas, gerando milhares de empregos diretos e indiretos, e um faturamento de aproximadamente US\$ 2 bilhões ao ano. (CAON, 2008, p. 4).

Tal realidade se reflete nas informações do Governo do Estado do Rio Grande do Norte quando, após analisar o crescimento do turismo potiguar e a possibilidade de investimentos na área, afirma em seu site: “O Governo pensou o turismo como atividade econômica primordial, já que é a maior geradora de emprego e renda e possui outras 54 atividades atreladas direta ou indiretamente”.

Segundo a pesquisa Contas Regionais do Brasil, divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Produto Interno Bruto (PIB) do Rio Grande do Norte chegou a R\$ 25,48 bilhões em 2008, sendo influenciado negativamente pelo setor agropecuário e a indústria extrativa, registrando um crescimento real de apenas 4,5% no período. Este índice ficou entre os mais baixos do Nordeste e aquém das médias da Região (5,5%) e do país (5,2%)<sup>1</sup>.

Assim, o setor de hotelaria foi escolhido como fonte de pesquisa pela sua importância no âmbito financeiro e econômico do Estado potiguar. Segundo dados da SETUR/RN (2008), o crescimento estimado da receita turística ocorrido foi de 127% para os brasileiros que visitaram o RN, no período de 2001 a 2007, e de 384% para estrangeiros, proporcionando uma importante geração de riqueza para o Rio Grande do Norte, no valor de US\$ 583.366.883 (conforme Anexo C), no ano de 2007.

### **1.1 Identificação do problema de pesquisa**

A busca por indicadores de sustentabilidade e índices de desenvolvimento sustentável passou a ser uma questão largamente debatida e discutida na literatura, em todos os níveis.

Segundo Callado (2010, p. 19): “O debate associado ao desenvolvimento sustentável inseriu novos aspectos que devem ser acompanhados e mensurados pelas organizações”. Isto inclui questões que podem estar fora do controle direto das organizações, difíceis de serem caracterizadas e que muitas vezes se baseiam em julgamento de valor e não em dados quantitativos.

De acordo com Székely e Knirsch (2005), apesar de existirem várias abordagens utilizadas para mensurar, monitorar e avaliar os avanços das empresas em relação à sustentabilidade, ainda nos dias atuais nenhum desses métodos são suficientes para serem utilizados por empresas de diferentes setores. Diante disso, sabe-se que as empresas não conseguem ter a resposta para perguntas como desenvolvimento ou sustentabilidade empresarial de forma simples.

---

<sup>1</sup> Informação disponível em: [www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasregionais/2008/comentarios.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasregionais/2008/comentarios.pdf)

Medidas de desempenho são criadas, mas ainda necessitam de mais testes, pois não conseguem medir com precisão ou de forma integrada as três dimensões de sustentabilidade. Nesse sentido, uma solução proposta é integrar as três dimensões de sustentabilidade do Modelo de Mensuração de Sustentabilidade Empresarial (CALLADO, 2010), através do Grid de Sustentabilidade Empresarial (GSE), com a finalidade de mensurar a Sustentabilidade Empresarial.

Levando em consideração o modelo de Callado esta pesquisa terá como desafio responder à seguinte questão problema: **Qual o nível de sustentabilidade empresarial das empresas hoteleiras da região metropolitana de Natal/RN sob a percepção de seus gestores?**

A evidenciação do contexto existente visa retratar as condições da gestão hoteleira do Estado e contribuir para a sua melhoria e eficácia, no que se refere à tomada de decisões dos gestores, utilizando como suporte a Contabilidade Gerencial.

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo desta pesquisa é avaliar a Sustentabilidade Empresarial das empresas hoteleiras, especificamente da rede hoteleira associada à ABIH, da região metropolitana de Natal, na percepção dos seus gestores, utilizando o modelo proposto por Callado (2010).

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Para tanto, esta pesquisa terá os seguintes objetivos específicos:

- Explorar base teórica e conceitual sobre Desenvolvimento Sustentável, Sustentabilidade Empresarial e Contabilidade Gerencial.
- Caracterizar o setor turístico e o setor hoteleiro da região metropolitana de Natal.
- Adaptar e aplicar o modelo do GSE proposto por Callado às formas de atuação das empresas hoteleiras na região metropolitana de Natal/RN.
- Contribuir para redefinir formas de atuação das empresas hoteleiras da região metropolitana de Natal, no que se refere às suas contribuições para o desenvolvimento sustentável dessa região.

### 1.3 Justificativa da pesquisa

Esta pesquisa justifica-se pela relevância que tem a tomada de decisão do gestor na administração de um negócio com base na gestão ambiental, econômica e social, em busca da continuidade dos negócios. Tendo a Contabilidade Gerencial como uma área da contabilidade possuidora de técnicas e ferramentas de apoio cujo uso, de forma adequada, possibilita resultados eficientes.

Quando os gestores desenvolvem suas funções de maneira integrada (social, ambiental e econômica) possibilitam um meio eficaz e eficiente de gestão, a partir de decisões ecologicamente corretas, que consideram o bem-estar social e a continuidade dos negócios, sem esquecer o bom uso dos recursos naturais e a redução de resíduos. Essa busca da redução progressiva do impacto ao meio ambiente e do consumo de recursos naturais ao longo do ciclo de vida, até um nível em que a natureza pode sustentar, é alcançada através de uma gestão eficiente quanto ao uso dos recursos naturais<sup>2</sup>.

A pesquisa sobre desenvolvimento sustentável na rede hoteleira da região metropolitana do estado do Rio Grande do Norte visa avaliar a Sustentabilidade Empresarial destas empresas, especificamente da rede hoteleira associada à ABIH (região metropolitana de Natal), na percepção dos seus gestores, utilizando o modelo proposto por Callado (2010), considerando seus efeitos junto ao meio ambiente. O propósito deste estudo é oferecer uma base de estudo que auxilie estudantes, pesquisadores e profissionais da área de contabilidade, administração e áreas afins na condução dos negócios quanto aos aspectos econômico, social e ambiental, em busca de sua continuidade de forma sustentável.

Mesmo com a queda dos investimentos estrangeiros no RN, observada nos últimos três anos, ainda é vantagem investir no Estado potiguar, na percepção dos gestores dos hotéis.

Foi escolhida a relação dos hotéis do RN filiados à ABIH para limitar a população a ser pesquisada, já que a mesma é uma associação de controle de hotéis de alcance nacional. Quanto ao âmbito geográfico da pesquisa ter sido o estado do Rio Grande do Norte, o motivo baseou-se em fatores relevantes, tais como: grande representatividade no valor do turismo do Estado; instalação dos empreendimentos em área de preservação ambiental (dunas e praias), como também no efeito socioeconômico com geração de empregos e renda.

Segundo o site do Governo do Estado do RN: “O turismo é a atividade que mais gera empregos no Estado, cerca de 120 mil postos atualmente”. E a expectativa desse governo é

---

<sup>2</sup> Informação disponível em: [www.cebds.org.br/media/uploads/pdf-capas-publicacoes-cebds/ecoeficiencia/publicacao-sebrae-cebds.pdf](http://www.cebds.org.br/media/uploads/pdf-capas-publicacoes-cebds/ecoeficiencia/publicacao-sebrae-cebds.pdf). Acesso em: 09/04/2012.

que sejam geradas mais 95 mil vagas nos próximos quatro anos, após novos investimentos que estão sendo realizados hoje. Já que,

Em apenas cinco anos, o número de visitantes no Rio Grande do Norte praticamente dobrou – saiu de 1.423.886 em 2002, para 2.096.322 em 2007. Destes, 1.750.882 foram brasileiros, quase 500 mil a mais que em 2004. Já os turistas estrangeiros aumentaram em mais de 100%. Em 2002, foram 147.117 desembarques no Estado, número que saltou para 345.440 cinco anos depois. (Informação disponível em: [www.rn.gov.br/conheca-o-rn/turismo/](http://www.rn.gov.br/conheca-o-rn/turismo/))

A preocupação em utilizar medidores de desempenho para esta pesquisa é decorrente da necessidade de mensurar o desenvolvimento sustentável dos hotéis, já que os mesmos constituem-se em grandes empreendimentos instalados sobre dunas e em lugares que atraem pela sua beleza natural, necessitando de maiores cuidados de preservação natural a fim de manter o habitat atual em condições de atender as necessidades das gerações futuras<sup>3</sup>.

Neste contexto, diante de uma atividade tão relevante para a economia deste Estado, a importância desta pesquisa está na pretensão de que ela poderá contribuir com o ramo de hotelaria e interessados por proteção ambiental, uma vez que ela espera identificar, através do modelo GSE (Callado, 2010), a sustentabilidade empresarial dos hotéis.

Entretanto, ela não pretende esgotar todas as possibilidades de uso de indicadores de mensuração de desempenho, nem das estratégias de gestão ambiental, mas contribuir com os empreendimentos de hotelaria na adoção de planejamentos que atendam as suas necessidades. O desafio é, não só utilizar o modelo GSE, cuja abordagem direta gira em torno das vinícolas na Serra Gaúcha, mas, considerando suas limitações, testá-lo também em outras áreas e atividades empresariais, transformando as verificações e conclusões alcançadas em material relevante para a construção do desenvolvimento sustentável.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

Como estrutura, esta pesquisa está dividida em 05 (cinco) capítulos, sendo o primeiro composto pela introdução do trabalho, seguido dos subitens: identificação do problema de pesquisa, objetivos, justificativa e estrutura do trabalho.

No Capítulo 2, discutir-se-á a fundamentação teórica utilizada neste trabalho, dividida em subitens que versarão sobre a Sustentabilidade Empresarial, como forma de aprofundamento e entendimento de sua importância. Em seguida, serão abordados os temas

---

<sup>3</sup> Informação disponível em: [www.abihrn.com.br/novo/HoteisAssociados\\_Hotel.php](http://www.abihrn.com.br/novo/HoteisAssociados_Hotel.php). Acesso em: 09/04/2012.

Desenvolvimento Sustentável, dimensões da sustentabilidade, indicadores de sustentabilidade empresarial, o modelo de Mensuração de Sustentabilidade Empresarial (GSE) e o setor hoteleiro onde realizar-se-á a referida pesquisa, apresentando suas características e pólo turístico. O estudo continua com a apresentação da Contabilidade Gerencial como uma ferramenta contábil, o que poderá proporcionar informações úteis para o processo decisório, na gestão dos empreendimentos, inclusive quanto ao aspecto ambiental, a partir dos resultados obtidos com a aplicação do modelo proposto, seus conceitos e procedimentos de aplicação.

O Capítulo 3 descreve os procedimentos metodológicos utilizados para o bom desenvolvimento e realização desta pesquisa. Inicialmente, é definida a tipologia utilizada para caracterizar o estudo em questão. Depois serão apresentados os aspectos considerados para mensurar a sustentabilidade empresarial dos hotéis utilizando os indicadores de sustentabilidade nas três dimensões. Em seguida, será apresentada a operacionalização do modelo e o critério utilizado para escolher os hotéis a serem estudados. Este capítulo encerra com a apresentação da metodologia utilizada para o tratamento dos dados coletados.

O Capítulo 4 versará sobre os hotéis investigados e as análises dos resultados. De uma forma geral, serão apresentados os hotéis pesquisados, seguido dos resultados da pesquisa demonstrados a partir das análises e interpretação dos dados obtidos.

Por fim, o último capítulo apresentará as conclusões, como também as principais contribuições e sugestões para trabalhos posteriores, seguido das referências utilizadas para a conclusão deste estudo e anexos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo versará sobre os aspectos conceituais que deram suporte a esta pesquisa, a respeito da Sustentabilidade Empresarial, e se iniciará com um breve comentário de alguns acontecimentos de grande repercussão, que despertou, mundialmente, a preocupação com o tema “desenvolvimento sustentável”.

### 2.1 Sustentabilidade Empresarial

A tecnologia advinda após a Revolução Industrial fez surgir outras fontes de trabalho e riqueza. Mas também, aliada ao crescimento da população, fez emergir uma expressiva camada da população, em todo o mundo, com poucas condições de sobrevivência, muita pobreza e fome.

Esta situação se intensificou desde a citada Revolução, quando as indústrias se espalharam pelo mundo e, com elas, a poluição do ar e dos rios, agravada pela emissão direta e contínua de resíduos sem controle ao meio ambiente. Com o agravamento deste cenário, novos olhares se direcionaram para os impactos ambientais, surgindo alertas para os seres humanos no tocante à necessidade de repensar um modelo de crescimento econômico. (ALBUQUERQUE *et al.*, 2009, p. 71).

Porém, na década de 60, a situação de descaso às emissões poluentes começou a mudar. No Clube de Roma, foi divulgado “Os limites para o crescimento”, um relatório que por meio de simulações matemáticas fazia projeções de crescimento populacional, poluição e esgotamento dos recursos naturais terrestres (TINOCO e KRAEMER, 2011, p. 14).

Mas foi em Estocolmo, em 1972, que ocorreu a primeira conferência para tratar de temas ambientais, um acontecimento de extrema relevância. O tema principal foi a chuva ácida, que já interferia no meio ambiente das nações. Essa e outras questões levaram o debate a uma dimensão mundial sobre aspectos ambientais em torno dos problemas que impactam o meio ambiente, sendo, na década de 80, formalizada a realização de Estudos de Impacto Ambiental e Relatórios de Impactos sobre o Meio Ambiente (EIA-Rima).

Já os anos 90 foram caracterizados pela mudança de alguns conceitos ambientais, como a globalização desses conceitos e a sistematização das ações. Essa década foi marcada por vários acidentes ambientais em diversas partes do mundo. E com isso vários eventos aconteceram mundialmente, inclusive no Rio de Janeiro, em 1992, a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente, que reuniu mais de 140 países para assinar os tratados

globais que traduzem de forma inequívoca a universalização da discussão ambiental. (ALBUQUERQUE *et al.*, 2009, p. 62-63).

Continuando, em 2001, mais precisamente em 19 de março, a União Europeia estabeleceu o Sistema de Gestão Ambiental, chamado EMAS – 2001. Este Sistema, segundo Tinoco e Kraemer (2011, p. 39), “se converte num instrumento de proteção do meio ambiente, que estabelece uma especial importância a respeito da legislação, da melhora do comportamento ambiental, da comunidade externa e da implicação dos trabalhadores”. O objetivo era fazer com que um maior número de empresários aderisse ao EMAS, e assim ajudar as empresas na melhoria de seu funcionamento quanto à questão ambiental, promovendo as melhorias necessárias.

Em seguida, no ano de 2002, com a reunião de Johannesburgo, na África do Sul, a Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável, ou Cúpula da Terra (Rio + 10), produziu dois documentos de importante teor, relacionados à preocupação com a qualidade de vida e a preservação do meio ambiente. Segue de acordo com Tinoco e Kraemer o conteúdo destes documentos:

**Declaração Política** – tem como título “O compromisso de Johannesburgo por um Desenvolvimento Sustentável” e está estruturado em seis temas, a seguir: desde nossas origens até o futuro; desde os Princípios do Rio até o Compromisso de Johannesburgo por um Desenvolvimento Sustentável; os grandes problemas que devemos resolver; o compromisso de Johannesburgo por um Desenvolvimento Sustentável; o multilateralismo é o futuro; e como logrará-lo.

**Plano de Implementação da Agenda 21** – tem como objetivos supremos a serem alcançados: erradicação da pobreza, mudança dos padrões insustentáveis de produção e consumo, produção de recursos naturais. (TINOCO e KRAEMER, 2011, p. 40).

Continua Tinoco e Kraemer (2011, p. 40) afirmando que os países desenvolvidos têm, atualmente, menos de 25% da população, consumindo 75% de toda a energia produzida, 70% dos combustíveis comercializados, 85% dos produtos de madeira e 72% do aço. Motivo de discussão em parâmetros mundiais para mudar essa realidade, tendo em vista a busca pelo desenvolvimento sustentável.

Nesse contexto, a tecnologia da informação entra como um dos condutores das discussões mundiais em busca do desenvolvimento sustentável, o que é corroborado por Ribeiro quando afirma que:

O desenvolvimento tecnológico, sobretudo na área de informação, o aprimoramento do nível de exigência, o número de empresas no mercado e o poder econômico e político são alguns dos fatores que conduziram à formação de grupos voltados à defesa de interesses sociais, políticos e econômicos comuns. (RIBEIRO, 2010, p. 2).

Com o desenvolvimento e o crescente aumento das necessidades da sociedade ao longo do tempo, houve um incremento na atividade econômica. Diante disso, as empresas se tornaram os elos essenciais na cadeia de equilíbrio do meio ambiente como um todo (ALBUQUERQUE *et al.*, 2009, p. 234).

Desse modo, a busca para solucionar os denominados “problemas ambientais” não se prende somente às inovações tecnológicas, visto que mantém-se o mesmo ritmo de exploração de recursos e produção de resíduos. Ainda do ponto de vista desse autor, para que isto ocorra deverá existir uma necessidade de mudança do pensamento empresarial buscando incorporar, desde o projeto de produtos à sua regulamentação, variáveis ligadas ao meio ambiente e à qualidade de vida da população.

Assim, empresas podem contribuir individualmente para o desenvolvimento sustentável a partir da inovação nos seus produtos e processos em busca da sustentabilidade, a fim de usar mais eficientemente a matéria-prima, melhorando a imagem corporativa ou o produto, reduzindo os riscos dos problemas ambientais, e melhorando as condições de trabalho.

Segundo Tinoco e Kraemer (2011, p. XI), devido a degradação ambiental, as empresas sentem-se obrigadas a incorporar, aos objetivos de obtenção de lucros, a responsabilidade social, visto que, de forma geral, a continuidade e a responsabilidade social envolvem o bem-estar da população em sua integridade. Acredita-se que um dos caminhos para a redução da degradação do meio ambiente pela fabricação é a utilização de descarte de produtos industriais incorporando-os ao produto em desenvolvimento, durante a fase do projeto.

Nesse sentido, é preciso entender o meio ambiente e suas condições de uso e consumo para que seja possível melhorar a capacidade de decisão dos profissionais e cidadãos quanto à questão ambiental.

De acordo com Ferreira (2006, p. 11), para se compreender o que significa o tema Meio Ambiente, “[...] é necessário que, além de aspectos ecológicos e econômicos, entendam-se também os aspectos sociais, culturais e educacionais que envolvam essa questão”. Este autor continua afirmando que a educação ambiental é um fator preponderante para educar o homem a cuidar da natureza com responsabilidade e conhecimento.

Nesse sentido, é perceptível a responsabilidade da empresa na questão do meio ambiente. Silva *et al.*, citam que:

o conceito de sustentabilidade representa para o setor empresarial uma nova abordagem de se fazer negócios que promove a responsabilidade social, reduz o uso de recursos naturais, reduzindo consequentemente, os impactos negativos sobre o meio ambiente, preservando a integridade do planeta para as futuras gerações, sem deixar de lado a rentabilidade econômico-financeira do empreendimento. O que

pode promover para a empresa uma imagem positiva perante a sociedade, sem abrir mão do lucro e crescimento econômico. (SILVA *et al.*, 2009, p. 61)

A sustentabilidade empresarial pode ser definida como sendo uma nova abordagem empresarial, que resulta em criação de valor aos acionistas a longo prazo, a partir de ações como: captar novos investidores; e divulgar, além das informações obrigatórias, informações adicionais sobre a gestão empresarial e ações de responsabilidade social e ambiental, observando as três dimensões da sustentabilidade. Para Vellani (2011), a responsabilidade social e ambiental poderá trazer benefícios para as organizações. No entanto, isso só será possível a partir do uso de uma ferramenta que, aliada à contabilidade, possa direcionar a gestão dos empreendimentos no tocante aos aspectos ambientais, econômicos e sociais.

Para Vellani e Ribeiro (2010, p. 194), desenvolver a sustentabilidade significa “promover o desenvolvimento econômico concomitantemente à preservação do meio ambiente, ou melhor, satisfazer as necessidades das sociedades presentes sem comprometer a capacidade das sociedades futuras em satisfazer suas próprias necessidades”. Ou seja, não é fácil ser sustentável, mas é necessário para a continuidade das empresas e dos ecossistemas.

A sustentabilidade empresarial não pode ser confundida com desenvolvimento sustentável, esta significa atender as necessidades das gerações presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras atenderem as suas e aquela, segundo Philippi, (2001, p. 304) “Para que haja um desenvolvimento sustentável, é preciso que todos tenham atendido as suas necessidades básicas e lhes sejam proporcionadas oportunidades de concretizar suas aspirações a uma vida melhor” e ainda do ponto de vista deste autor sustentabilidade é a capacidade de se auto-sustentar. Apesar dos imprevistos, uma empresa sustentável é aquela que se matem por um longo período indeterminado de tempo.

A busca pela sustentabilidade é um processo ainda em construção, uma tarefa que levará bastante tempo, comprometimento e conscientização do homem em relação à sua ligação e interdependência com o meio em que vive. Philippi Jr. E Ruschmann (2010, p. 737) a partir do conceito, pressupõe a sustentabilidade como “um processo de evolução e melhoria contínua, construindo uma busca do equilíbrio entre as necessidades econômicas, sociais e ambientais, visando a uma forma de desenvolvimento que proporcione qualidade de vida para as gerações presentes e futuras”.

Nesse sentido, uma gestão em busca da sustentabilidade empresarial está preocupada não apenas com os resultados econômicos, mas com o uso eficiente dos recursos naturais, visando a redução das perdas no processo produtivo e ainda a maximização do lucro, a fim de atender os objetivos organizacionais e sociais, de maneira integrada e capaz.

### 2.1.1 Desenvolvimento Sustentável

O tema desenvolvimento sustentável é uma questão que vem sendo discutida a bastante tempo e atualmente, ainda continua sendo o centro de grandes eventos e conferências em nível mundial. Segundo Paiva (2003) desde os primórdios, da fixação do Homem à terra e do surgimento do conceito de propriedade, os indivíduos passaram a utilizar os recursos naturais para suprir suas necessidades de subsistência.

Foi na década de 1970 e 1980 que fóruns e discussões relacionadas ao meio ambiente ocorreram em nível de sociedade, sensibilizando a opinião pública. Esse tema trouxe ao mundo a preocupação com a proteção dos ecossistemas naturais e os processos ecológicos do planeta<sup>1</sup>. Tal preocupação levou a sociedade a discutir a sustentabilidade do desenvolvimento e como continuar este processo sem prejudicar o meio ambiente. Se tornando, no cenário atual, um desafio para as organizações, onde ao mesmo tempo em que busca a sustentabilidade devem zelar pelo desenvolvimento sustentável.

Assim, realizar o desenvolvimento sustentável significa dar um novo direcionamento para as atividades, e isso implica na concepção de que os recursos naturais devam ser utilizados de forma racional e sem desperdícios. Nesse sentido, para alcançar o desenvolvimento sustentável é preciso que empresas, sociedade e governo se adaptem a algumas situações, criando ações e programas que os direcionem a atender as suas necessidades atuais sem comprometer que as futuras gerações atendam as suas. Para Donaire (1999) e UN (2001), desenvolvimento sustentável representa o atendimento às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações atenderem às suas.

Continuando com a definição de desenvolvimento sustentável, Oliveira *et al.* (2011, p. 184) citam que as três dimensões básicas do desenvolvimento sustentável, devem ser:

- sustentável do ponto de vista ambiental;
- economicamente viável; e
- promovido com responsabilidade social.

Nesse sentido, o uso responsável dos recursos naturais poderá oferecer um desenvolvimento que atenderá as necessidades da geração atual, sem afetar a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações.

A ideia do desenvolvimento sustentável está ligada diretamente a satisfação humana, e também à conservação do meio ambiente, para que o mesmo possa se manter e sobreviver.

<sup>1</sup> Informação disponível em: [http://www.fbc.org.br/pdf/manual\\_fundacoes2ed.pdf](http://www.fbc.org.br/pdf/manual_fundacoes2ed.pdf). Acesso em: 07/08/2011.

Diante desse fato, é necessário que haja uma conscientização da sociedade como um todo, visando o equilíbrio ambiental e social.

Para Sato e Santos,

O atual modelo de crescimento econômico gerou enormes desequilíbrios; se, por um lado, nunca houve tanta riqueza e fartura no mundo, por outro lado, a miséria, a degradação ambiental e a poluição aumentam dia-a-dia. Diante desta constatação, surge a idéia do Desenvolvimento Sustentável (DS), buscando conciliar o desenvolvimento econômico com a preservação ambiental e, ainda, ao fim da pobreza no mundo (SATO; SANTOS; 1996, p. 41).

Nesse sentido, o homem deverá desenvolver habilidades que garantam de maneira sustentável o crescimento econômico, no entanto, é imprescindível utilizar os recursos naturais de forma consciente e responsável, ao mesmo tempo em que não comprometam as gerações futuras quanto a suprir suas próprias necessidades de consumo.

Conforme a Agenda 21:

Enquanto a pobreza tem como resultado determinados tipos de pressão ambiental, as principais causas da deterioração ininterrupta do meio ambiente mundial são os padrões insustentáveis de consumo e produção, especialmente nos países industrializados. Motivo de séria preocupação, tais padrões de consumo e produção provocam o agravamento da pobreza e dos desequilíbrios. (MINISTÉRIO..., Agenda 21 Global, cap. 4, item 4).

É perceptível que mudanças devam existir no comportamento corporativo. E isso poderá iniciar a partir de pequenas mudanças como a implementação de ações realizadas no dia a dia das organizações. Iniciando por adotar práticas como o uso dos três ‘erres’: o primeiro R, de “Redução”; o segundo R, de “Reutilização”; e o último R, de “Reciclagem”. (REBOUÇAS, 2010, p. 1). No entanto, é importante que o resultado dessas ações sejam mensurados e acompanhados de forma que os gestores possam tomar decisões mais eficazes nos aspectos ambiental, econômico e social tendo em vista alcançar o desenvolvimento sustentável e a sua sustentabilidade.

De acordo com Milaré (2007), a educação ambiental é parte vital e indispensável para alcançar o desenvolvimento sustentável, visto que a participação da sociedade é essencial para atingir suas metas, cujos aspectos prioritários são:

- A satisfação das necessidades básicas da população.
- A solidariedade para com as gerações futuras em relação à preservação do meio ambiente.

- A participação e conscientização da população envolvida sobre a necessidade de conservar o meio ambiente, fazendo, cada um, a sua parte.
- A preservação dos recursos naturais.
- A elaboração de um sistema social garantindo igualdade social e respeito a outras culturas.
- A realização de programas educativos.

Ao lado dessas propostas, o Relatório Brundtland (World Commission on Environment and Development – WCED, 1987), a UN (2001), Albuquerque *et al.* (2009), Vellani (2011) e Tinoco e Kraemer (2011) corroboram a percepção do autor anteriormente citado sobre o conceito de desenvolvimento sustentável, embora muito ainda precisa ser feito para entender e atender suas necessidades.

Callado (2010, p. 30-31) afirma que “o conceito de sustentabilidade, ou desenvolvimento sustentável, embora utilizado de forma ampla a ponto de se tornar referência obrigatória em debates acadêmicos, políticos e culturais, ainda está longe de assumir um significado consensual”, revelando uma lacuna onde há muito para preencher, com educação, estudos e pesquisas. Segundo Vellani e Ribeiro o conceito de *Triple Bottom Line* (TBL):

[...] reflete sobre a necessidade de as empresas ponderarem em suas decisões estratégicas o *bottom line* econômico, o *bottom line* social e o *bottom line* ambiental, mantendo: a sustentabilidade econômica ao gerenciar empresas lucrativas e geradoras de valor; a sustentabilidade social ao estimular a educação, cultura, lazer e justiça social à comunidade; e a sustentabilidade ecológica ao manter ecossistemas vivos, com diversidade. (VELLANI e RIBEIRO, 2009, p. 189).

Na presente pesquisa, a partir do modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial (GSE) a sustentabilidade será analisada segundo a perspectiva do TBL.

### **2.1.2 Dimensões da Sustentabilidade**

A sustentabilidade pode ser visualizada a partir de três dimensões. Para Seiffert (2010, p. 17): “A relação do ser humano com o seu meio ambiente apresenta imediatamente a questão de como ele constrói as suas condições de vida, as quais são reflexos das opções econômicas adotadas”. Para esta autora, a qualidade de vida humana é uma consequência direta da qualidade ambiental, sendo ambas interdependentes e relacionadas diretamente com a questão ambiental.

A partir de algumas observações e estudos foi percebida uma relação existente entre a questão ambiental e o desenvolvimento econômico, que passou a ser analisada como consequência da busca pelo crescimento econômico. Assim, conforme Albuquerque *et al.* (2009, p. 89): “Desenvolver sustentavelmente significa promover o desenvolvimento econômico concomitantemente à preservação do meio ambiente e relações justas de trabalho”.

A sustentabilidade segundo a perspectiva da sustentabilidade empresarial é compreendida pela dimensão ambiental e econômica (VELLANI, 2011). No entanto, nesta pesquisa será utilizado o modelo GSE (CALLADO, 2010) para alcançar os objetivos *alvo*. Em sua pesquisa, o mesmo utilizou-se da perspectiva do *Triple Bottom Line*, compreendida pelas três dimensões, a saber:

- **Dimensão ambiental:** essa dimensão, para Oliveira (2005) está no uso da reciclagem, redução do volume de resíduos e poluição, além de tratar da preservação dos recursos naturais na produção de recursos renováveis e da limitação dos recursos não renováveis. Segundo os debates observados por Callado (2010), eles consideram principalmente aspectos associados aos recursos naturais e questões voltadas aos impactos ambientais causados por ações de empresas. É interessante ressaltar que os três conceitos estão ligados à preocupação com o crescimento econômico e a preservação ambiental.
- **Dimensão social:** para Oliveira (2005), a sustentabilidade social está na busca de equidade, na distribuição de renda e de bens, a fim de diminuir a desigualdade social entre ricos e pobres e ainda promover a igualdade de acesso a recursos, emprego e serviços sociais. Callado (2010) entende que essa dimensão está ligada à identificação do conjunto de aspectos sociais em que a empresa encontra-se inserida, ele destaca que o maior problema dela é que esses aspectos se modificam de indústria para indústria. Nesse contexto, a preocupação com a satisfação da sociedade e com a responsabilidade social.
- **Dimensão econômica:** a sustentabilidade econômica citada por Oliveira (2005) comporta as diversidades das atividades de produção, em todo o seu processo, desempenhando um equilíbrio inter-setorial no desenvolvimento econômico. Callado (2010) cita que essa dimensão é analisada por meio de aspectos micro e

macro-econômicos. Os aspectos do primeiro tipo são associados aos resultados econômico-financeiros alcançados pelas empresas e os outros buscam caracterizar o bem-estar econômico como um todo. Dessa forma, tornando-se um desafio para as empresas serem economicamente sustentáveis ao mesmo tempo em que se busca o desenvolvimento sustentável.

Diante desse contexto, são patentes os benefícios que as empresas podem ter com a proteção do meio ambiente, não só pela conservação do mesmo, mas em relação à redução dos custos e o reforço institucional da imagem das mesmas perante a sociedade e os consumidores.

### **2.1.3 Indicadores de Sustentabilidade Empresarial**

Os indicadores são de extrema importância para uma empresa, porque são ferramentas capazes de identificar dados complexos. Uma característica dos indicadores é mostrar apenas a essência dos dados, o que lhes dá uma linguagem mais compreensiva.

Callado (2010, p. 39) conceitua indicadores como ferramentas centrais por permitirem um acompanhamento das principais variáveis de interesse da empresa e por possibilitarem o planejamento de ações objetivando as melhorias de desempenho. De acordo com Van Bellen (2008), os indicadores buscam comunicar o progresso em direção a uma meta, de forma simples e objetiva, suficientemente para retratarem, com a maior fidelidade possível, a real situação da empresa, dando ênfase aos fenômenos que tenham ligações entre a ação humana e suas consequências. Nesse sentido, é necessidade de qualquer empreendimento contar com um modelo de mensuração de sustentabilidade que propicie visualizar, acompanhar e controlar seu nível de desempenho a fim de alcançar a sua sustentabilidade.

Partindo dessa perspectiva, Tinoco e Kraemer (2011, p. 249) definem os indicadores de desenvolvimento sustentável como algo necessário e indispensável para fundamentar as tomadas de decisões, nos mais diversos níveis e nas mais diversas áreas.

De acordo com Paiva (2003), GRI (2006), Campos e Melo (2008), Van Bellen (2008), Callado (2010), Tinoco e Kraemer (2011), os indicadores são ferramentas essenciais para o processo de desenvolvimento sustentável das empresas, e ainda, a partir de medidas de desempenho, poderão servir de norteadores para tomadas de decisões assertivas do ponto de vista ambiental. Tudo isso só vem corroborar o que foi dito sobre a necessidade de se utilizar

mecanismos que possibilitem medir o desempenho de uma gestão, de forma a conduzi-la eficientemente quanto aos recursos sociais e econômicos.

A Corporate Social Responsibility (CSR), segundo Vellani (2011, p. 4), considera que a responsabilidade social não possui definição universal, e pode ser percebida pelo setor privado como uma maneira de integrar as variáveis econômica, social e ecológica. Essas três dimensões são conhecidas no mercado internacional como *Triple Bottom Line* (TBL) da sustentabilidade empresarial. Ainda do ponto de vista deste autor (2011, p. 93), as empresas podem divulgar os indicadores GRI de três maneiras, a saber:

- Dentro do seu próprio relatório anual, por meio do índice remissivo GRI.
- Construir um relatório à parte do relatório anual chamado relatório de sustentabilidade e nele divulgar os indicadores GRI.
- Construir seu relatório anual com base no modelo GRI e transformar seu relatório anual em um relatório anual de sustentabilidade com os indicadores GRI para o desempenho das três dimensões.

Ressalta-se que, cada indicador de desempenho criado, leva em consideração a dimensão de sustentabilidade inerente a cada questão, seja ela econômica, social ou ecológica.

Nesse sentido, segue um breve comentário de alguns modelos de ferramentas utilizadas na mensuração da sustentabilidade, com o propósito de aprofundamento literário e melhor fundamentação do estudo em questão: Global Reporting Initiative (GRI), Índice de Sustentabilidade (ISE), Método de Avaliação de Indicadores de Sustentabilidade Organizacional (MAIS) e o Grid de Sustentabilidade Empresarial (GSE).

- **Global Reporting Initiative – GRI (2006):** os indicadores de sustentabilidade apresentam o modo pelo qual a organização contribui ou pretende contribuir no futuro para a melhoria das condições econômicas, ambientais e sociais, em níveis local, regional e global. Criado em 1997, o GRI teve como missão desenvolver e disseminar, no mundo inteiro, diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, utilizadas de forma voluntária por empresas de qualquer parte do mundo. “O objetivo é aumentar o rigor, a qualidade e a utilização de relatórios para a sustentabilidade corporativa”. (ALBUQUERQUE *et al.*, 2009, p. 223).
- **Índice de Sustentabilidade – ISE da BM&FBOVESPA (2006):** composto a partir de um questionário, cujas respostas indicam se a empresa converge para a

sustentabilidade empresarial e se suas ações podem ser listadas no ISE. Para o desenvolvimento do ISE foi formado um Conselho Deliberativo presidido pela BM&FBOVESPA, que teve o objetivo de promover práticas empresariais que integrassem desempenho econômico, social e ecológico em seus negócios e demonstrassem os retornos de uma carteira composta por ações de empresas consideradas sustentáveis. “A primeira carteira ISE 2005 entrou em vigor no dia 1º de dezembro de 2005, com validade até 1º de dezembro de 2006”. (VELLANI, 2011, p. 98 e 99).

- **Método para Avaliação de Indicadores de Sustentabilidade Organizacional (MAIS):** avalia os resultados de sustentabilidade organizacional, independente do tipo de atividade desenvolvida e do porte da organização, conforme Oliveira (2002). Elaborado em 2002, esse método foi fundamentado com base em uma análise documental, com literatura nacional e internacional, como também a partir de entrevistas com profissionais. “A sustentabilidade organizacional desse método é analisada a partir de quatro dimensões (social, ambiental, econômica e cultural) e é avaliada através de 40 indicadores de desempenho”. (ALBUQUERQUE *et al.*, 2009, p. 229).
- **Grid de Sustentabilidade Empresarial (GSE):** esse modelo baseia-se em um comportamento empresarial em relação à Sustentabilidade, que inclui ações e programas, desenvolvidos e mensurados por meio de aspectos econômicos, sociais e ambientais. (CALLADO, 2010). O GSE foi elaborado em 2010 por Callado, em sua tese de doutorado, com a proposta de criar um modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial, tendo como finalidade localizar diferentes empresas por meio de uma integração de resultados parciais das três dimensões de sustentabilidade, em um *Grid* de Sustentabilidade Empresarial (GSE). A operacionalização deste modelo é realizada a partir do desenvolvimento das seguintes etapas: cálculo de Escores Parciais de Sustentabilidade (EPS); cálculo do Escore de Sustentabilidade Empresarial (ESE); integração dos EPS por meio de localização de empresa(s) no Grid de Sustentabilidade Empresarial (GSE). (CALLADO, 2010, p. 80).

O GSE é o Modelo de Mensuração de Sustentabilidade Empresarial escolhido para ser aplicado nessa pesquisa, levando em consideração quatro aspectos: 1) este é um modelo de fácil utilização, tanto no aspecto metodológico, como no cálculo e mensuração dos resultados; 2) os pesos já estavam atribuídos a cada indicador; 3) o GSE poderia ser aplicado em empresas com outras atividades e diferentes regiões, inclusive utilizando os mesmos pesos; 4) proporciona visualizar, a partir do posicionamento tridimensional do GSE, o nível de desempenho de sustentabilidade das empresas.

#### **2.1.4 Modelo de Mensuração de Sustentabilidade Empresarial**

Durante a realização desta pesquisa, várias propostas teóricas e pesquisas empíricas associadas à mensuração de sustentabilidade foram identificadas, mas foi no Modelo de Mensuração de Sustentabilidade Empresarial, criado por Callado (2010), desenvolvido em sua tese de doutorado, que foi identificado, como sendo o que atende aos objetivos desta pesquisa. Diante do exposto, na presente pesquisa, por se tratar da aplicação de um modelo já proposto e aplicado, não apresentou-se os modelos identificados durante a revisão da literatura, apenas será mostrado o modelo em questão.

Para a aplicação do GSE nesse estudo, foram consideradas as sugestões do autor em aplicá-lo em um número representativo de vinícolas, em diferentes regiões do Brasil. No entanto, o desafio da mesma é aplicá-lo não só em outras regiões do Brasil, mas em outro ramo de atividade e no setor de serviços.

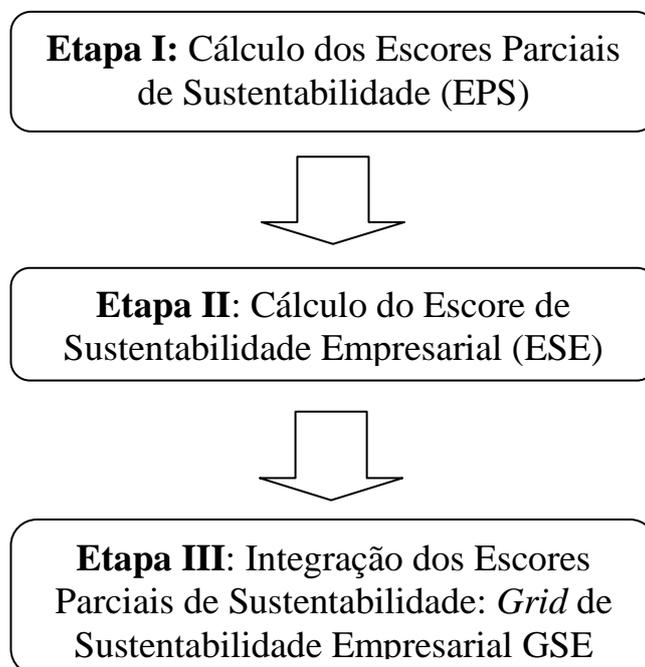
Esse modelo será aplicado na região nordeste do Brasil, mais precisamente no estado do Rio Grande do Norte, no setor de serviços de hotelaria, tendo em vista a importância deste setor para a economia e o turismo deste Estado. O modelo escolhido não só possibilita novos aportes teóricos relacionados à tridimensionalidade da sustentabilidade empresarial, como também possibilita alterar a lista de indicadores de sustentabilidade proposta, se assim achar necessário, para investigar diferentes aspectos da sustentabilidade empresarial, que não foram considerados pelo *Grid* de Sustentabilidade Empresarial (GSE). Devem-se levar em consideração as limitações consideradas pelo autor durante o processo de aplicação deste modelo, uma vez que a quantidade de indicadores que integram uma determinada dimensão não influenciam nos componentes do GSE. (CALLADO, 2010).

Callado (2010), antes de criar o GSE, se utilizou de várias pesquisas que foram categorizadas em duas diferentes perspectivas: geográficas e empresariais. Nesses estudos, ele observou que os modelos analíticos de sustentabilidade com perspectivas geográficas não

podem ser utilizados na mensuração de resultados de sustentabilidade em empresas, devido principalmente à natureza e parâmetros de informações utilizadas para o cálculo de seus indicadores. Já em relação às perspectivas empresariais, podem ser usadas em empresas. Apesar da literatura apresentar diversas ações, programas e práticas associadas à sustentabilidade empresarial, a sua mensuração não é uma tarefa fácil, devido a sua complexidade.

No entanto, Callado (2010) entendeu ser necessário que a integridade ambiental seja alcançada por meio de um gerenciamento ambiental corporativo, e assim, criou um modelo capaz de mensurar a sustentabilidade empresarial que se integra em vários aspectos. Ele o aplicou em várias vinícolas na Serra Gaúcha. Esse modelo trabalha com as três dimensões, ambiental, social e econômica, no sentido de medir o desempenho da empresa em cada área.

Com a aplicação deste modelo, os resultados obtidos poderão servir de suporte aos processos decisórios dos gestores, direcionados ao desenvolvimento sustentável por conseguir visualizar melhor seus gastos e consumo de recursos naturais. Ele permite, por meio de etapas, avaliar e mensurar os desempenhos das empresas a partir dos Escores Parciais de Sustentabilidade (EPS), conforme demonstra a Figura 1 abaixo:



**Figura 1: Etapas para a operacionalização do GSE.**  
Fonte: adaptado de Callado (2010, p. 80).

Para este autor,

O modelo proposto por esta pesquisa considera e investiga as dimensões ambiental, econômica e social da sustentabilidade e propõe o cálculo de um índice agregado de sustentabilidade, denominando de Escore de Sustentabilidade Empresarial (ESE). O ESE é definido a partir da soma dos valores referentes aos Escores Parciais de Sustentabilidade (EPS) das dimensões ambiental, econômica e social. (CALLADO, 2010, p. 88).

Continuando com a visão de Callado:

ESE= EPS(a) + EPE(e) + EPE(s), Onde:  
 ESE – Escore de Sustentabilidade empresarial;  
 EPS (a) – Escore de Sustentabilidade da dimensão ambiental;  
 EPS (e) – Escore de Sustentabilidade da dimensão econômica;  
 EPS (s) – Escore de Sustentabilidade da dimensão social.  
 (CALLADO, 2010, p. 898).

O modelo proposto por Callado (2010) mensura o desempenho empresarial por meio da seguinte equação:

$$\text{Desempenho da empresa} = \sum_{i=1}^n w_i p_i$$

Onde:

- $w_i$  = peso definido pelos especialistas ao indicador de desempenho  $i$ ;
- $p_i$  = nível de desempenho apresentado pela empresa no indicador  $i$ ; e
- $n$  = número de indicadores considerados.

Para cada indicador de sustentabilidade considerado no GSE foram propostos os seguintes níveis de desempenho: inferior, intermediário e superior. Sendo que, o nível inferior, representado pelo algarismo 1 (valor atribuído ao nível de desempenho), é alcançado quando a empresa apresentar desempenho insuficiente no indicador analisado; o 2 – intermediário – é alcançado quando a empresa apresentar desempenho mediano e, por último, desempenho superior – 3, quando a empresa, a partir do indicador analisado, apresentar desempenho superior.

Os quadros 1, 2 e 3 apresentam os indicadores de sustentabilidade que integram o GSE, com seus respectivos níveis de desempenho e pesos atribuídos aos indicadores. Sendo 43 (quarenta e três) indicadores de sustentabilidade, dentre eles, 16 (dezesesseis) ambientais, 14 (quatorze) econômicos e 13 (treze) sociais.

<b>DIMENSÃO AMBIENTAL</b>				
<b>Indicadores (i)</b>	<b>Peso atribuído ao indicador (w<sub>i</sub>)</b>	<b>Níveis de desempenho</b>		
		<b>Desempenho inferior (1) (w<sub>i</sub>) x 1</b>	<b>Desempenho intermediário (2) (w<sub>i</sub>) x 2</b>	<b>Desempenho superior (3) (w<sub>i</sub>) x 3</b>
Sistemas de Gestão Ambiental (SGA)	2,250	2,250	4,500	6,750
Quantidade/água utilizada	2,500	2,500	5,000	7,500
Processos decorrentes de infrações ambientais	2,250	2,250	4,500	6,750
Treinamentos, educação de funcionários em aspectos ambientais	2,750	2,750	5,500	8,250
Economia de energia	2,250	2,250	4,500	6,750
Desenvolvimento de tecnologias equilibradas	2,286	2,286	4,572	6,858
Ciclo de vida de produtos e serviços	1,857	1,857	3,714	5,571
Quantidade/combustível fóssil utilizado por ano	2,000	2,000	4,000	6,000
Reciclagem e utilização de água	2,500	2,500	5,000	7,500
Acidentes ambientais	2,571	2,571	5,142	7,713
Fontes de recursos Utilizados	2,000	2,000	4,000	6,000
Redução de resíduos	2,000	2,000	4,000	6,000
Produção de resíduos tóxicos	2,143	2,143	4,286	6,429
ISO 14001	1,714	1,714	3,428	5,142
Qualidade/solo	2,286	2,286	4,572	6,858
Qualidade/água de superfície	2,286	2,286	4,572	6,858

**Quadro 1: Grupo de indicadores e categoria de desempenhos da dimensão ambiental do GSE.**

Fonte: Callado (2010, p. 83).

Para atender o resultado da presente pesquisa, os indicadores ambientais também serviram de parâmetros para medir a ecoeficiência da gestão das empresas em estudo, a partir dos indicadores de água, energia, treinamento e capacitação de funcionários, reciclagem e utilização de água e redução de resíduos considerados nesta dimensão.

<b>DIMENSÃO ECONÔMICA</b>				
<b>Indicadores (i)</b>	<b>Peso atribuído ao indicador (<math>w_i</math>)</b>	<b>Níveis de desempenho</b>		
		<b>Desempenho inferior (1) (<math>w_i</math>) x 1</b>	<b>Desempenho intermediário (2) (<math>w_i</math>) x 2</b>	<b>Desempenho superior (3) (<math>w_i</math>) x 3</b>
Investimentos éticos	2,500	2,500	5,000	7,500
Gastos em saúde e em segurança	2,000	2,000	4,000	6,000
Investimento em tecnologias limpas	2,250	2,250	4,500	6,750
Nível de endividamento	1,857	1,857	3,714	5,571
Lucratividade	2,143	2,143	4,286	6,429
Participação de mercado	2,000	2,000	4,000	6,000
Passivo ambiental	2,000	2,000	4,000	6,000
Gastos em proteção ambiental	2,143	2,143	4,286	6,429
Auditoria	1,857	1,857	3,714	5,571
Avaliação de resultados da organização	2,286	2,286	4,572	6,858
Volume de vendas	2,000	2,000	4,000	6,000
Gastos com benefícios	2,000	2,000	4,000	6,000
Retorno sobre o capital investido	2,143	2,143	4,286	6,429
Selos de qualidade	2,000	2,000	4,000	6,000

**Quadro 2: Grupo de indicadores e categoria de desempenhos da dimensão econômica do GSE.**

Fonte: Callado (2010, p. 83-84).

Por último, os indicadores de sustentabilidade social considerados na dimensão social do modelo GSE.

<b>DIMENSÃO SOCIAL</b>				
<b>Indicadores (i)</b>	<b>Peso atribuído ao indicador (<math>w_i</math>)</b>	<b>Níveis de desempenho</b>		
		<b>Desempenho inferior (1) (<math>w_i</math>) x 1</b>	<b>Desempenho intermediário (2) (<math>w_i</math>) x 2</b>	<b>Desempenho superior (3) (<math>w_i</math>) x 3</b>
Geração de trabalho e renda	2,429	2,429	4,858	7,287
Auxílio em educação e treinamento	2,000	2,000	4,000	6,000
Padrão de segurança de trabalho	2,250	2,250	4,500	6,750
Ética organizacional	2,375	2,375	4,750	7,125
Interação social	2,250	2,250	4,500	6,750
Empregabilidade e gerenciamento de fim de carreira	1,750	1,750	3,500	5,250
Políticas de distribuição de lucros e resultados entre funcionários	2,429	2,429	4,858	7,287
Conduta de padrão internacional	1,714	1,714	3,428	5,142
Capacidade e desenvolvimento de funcionários	2,429	2,429	4,858	7,287
Acidentes fatais	2,571	2,571	5,142	7,713
Contratos legais	2,286	2,286	4,572	6,858
Stress de trabalho	2,143	2,143	4,286	6,429
Segurança do produto	1,857	1,857	3,714	5,571

**Quadro 3: Grupo de indicadores e categoria de desempenhos da dimensão social do GSE.**

Fonte: Callado (2010, p. 83-84).

Para cada dimensão de sustentabilidade considerada, foram propostos intervalos de valores associados aos respectivos Escores Parciais de Sustentabilidade (EPS). Esses intervalos têm três pontos referenciais relevantes, são eles: Escore mínimo ( $Emín$ ), Escore médio ( $Eméd$ ) e Escore máximo ( $Emáx$ ).

Esses escores são calculados a partir da soma de todos os valores de cada nível de desempenho dos indicadores de determinada dimensão, conforme mostra o Quadro 4, que apresenta os intervalos de valores de Escores Parciais de Sustentabilidade (EPS) das dimensões (ambiental, econômica e social) consideradas pelo GSE.

Dimensão	Intervalos de Escores Parciais de Sustentabilidade (EPS)		
	Escore Mínimo da dimensão	Escore Médio da dimensão	Escore Máximo da dimensão
Ambiental	35,643	71,286	106,929
Econômica	29,179	58,358	87,537
Social	28,483	56,966	85,449

**Quadro 4: Resultado de Escores Parciais de Sustentabilidade (EPS).**

Fonte: Callado (2010, p. 85)

Para cada dimensão de sustentabilidade avaliada, o Escore Parcial de Sustentabilidade (EPS) calculado assumirá um valor que representará o resultado obtido por uma empresa em uma determinada dimensão, a saber: 0 (zero) quando a empresa estudada obtiver um valor de desempenho inferior ao Escore médio; e valor 1 (um), caso a empresa avaliada apresente um valor de desempenho igual ou superior ao Escore médio. De acordo com o Quadro 5:

Dimensão	Intervalos de Escores Parciais de Sustentabilidade (EPS)			
	Resultado das dimensões	Valor atribuído ao desempenho do hotel	Resultado das dimensões	Valor atribuído ao desempenho do hotel
Ambiental	$EPS_a < 71,286$	0 (zero)	$EPS_a \geq 71,286$	1 (um)
Econômica	$EPS_e < 58,358$	0 (zero)	$EPS_e \geq 58,358$	1 (um)
Social	$EPS_s < 56,966$	0 (zero)	$EPS_s \geq 56,966$	1 (um)

**Quadro 5: Intervalos de Resultados de Escores Parciais de Sustentabilidade (EPS) relativos às três dimensões.** Fonte: Callado (2010, p. 86)

Para Callado (2010, p. 87), é considerado com desempenho insatisfatório em uma dimensão, a empresa que apresentar o valor atribuído ao EPS igual a 0 (zero); e satisfatório aquela que obtiver o valor atribuído ao EPS igual a 1 (um). O Quadro 6 apresenta os valores assumidos por cada EPS e os resultados utilizados para sua definição.

Resultado do hotel	Interpretação	Valor atribuído ao Escore Parcial de Sustentabilidade (EPS)
Escore menor que o Escore Médio da dimensão	Desempenho insatisfatório	0 (zero)
Escore maior ou igual ao Escore Médio da dimensão	Desempenho satisfatório	1 (um)

**Quadro 6: Resultados e Interpretações dos Escores Parciais de Sustentabilidade (EPS) relativos às três dimensões.** Fonte: Callado (2010, p. 86)

Por fim, para atender ao Escore de Sustentabilidade Empresarial (ESE), o modelo proposto classifica a Sustentabilidade Empresarial a partir de quatro faixas distintas: Sustentabilidade Empresarial Satisfatória (ESE=3), Sustentabilidade Empresarial Relativa (ESE=2), Sustentabilidade Empresarial Fraca (ESE=1) e Sustentabilidade Empresarial Insuficiente (ESE=0). Com os seguintes significados, segundo Callado:

- ESE = 3 – Empresas que conciliam bons desempenhos nas três dimensões de sustentabilidade consideradas, com certo equilíbrio de ações em relação ao desenvolvimento sustentável.
- ESE = 2 – Empresas que possuem bons desempenhos em duas dimensões de sustentabilidade consideradas, mas que ainda precisam se aprimorar no sentido de buscar um melhor desenvolvimento nas ações em relação ao desenvolvimento sustentável.
- ESE = 1 – Empresas que possuem bons resultados em apenas uma das três dimensões de sustentabilidade consideradas, mas que precisam direcionar esforços para melhorar sua posição em relação ao desenvolvimento sustentável.
- ESE = 0 – Empresas que não possuem bons resultados em nenhuma das três dimensões de sustentabilidade consideradas e que necessitam desenvolver ações voltadas ao desenvolvimento sustentável. (CALLADO, 2010, p. 89).

Essas faixas deverão ser utilizadas como padrões de reflexão para os gestores e tomadores de decisão das empresas. Além de servir como critério de posicionamento das empresas em relação ao desenvolvimento também servirá de base para a elaboração e implementação de práticas sustentáveis. (CALLADO, 2010).

Para conclusão do modelo, o autor trabalha a integralização dos EPS e considera que, quando analisadas as três dimensões de sustentabilidade conjuntamente, elas assumem uma representação tridimensional, que integra seus diferentes aspectos, proposta como GSE e composta por 8 (oito) posicionamentos espaciais. “A partir da tridimensionalidade destes componentes analisados, é possível localizar espacialmente uma ou mais empresas por meio de resultados de indicadores de desempenho das dimensões consideradas”. (CALLADO, 2010, p. 90).

O Quadro 7, de acordo com o autor do modelo proposto, apresenta as composições de resultados que definem os diferentes posicionamentos espaciais do *Grid* de Sustentabilidade Empresarial (GSE):

RESULTADOS				Posicionamento no GSE
EPSe	EPSs	EPSa	ESE	
0	0	0	0	I
0	0	1	1	II
0	1	0	1	III
1	0	0	1	IV
1	1	0	2	V
0	1	1	2	VI
1	0	1	2	VII
1	1	1	3	VIII

**Quadro 7: Composição de resultados e posicionamentos espaciais do GSE.**

Fonte: Callado (2010, p. 91).

A partir das diferentes combinações propostas conforme o quadro anterior, são obtidos os posicionamentos espaciais do GSE, caracterizados da seguinte forma:

- **Posicionamento I:** neste posicionamento se encontram as empresas que obtiveram baixo desempenho econômico, que não possuem boa interação social e que não estão comprometidas com aspectos ambientais.
- **Posicionamento II:** neste posicionamento se encontram as empresas que obtiveram baixo desempenho econômico, que não possuem boa interação social, mas que estão comprometidas com aspectos ambientais.
- **Posicionamento III:** neste posicionamento se encontram as empresas que obtiveram baixo desempenho econômico, que possuem boa interação social, mas não estão comprometidas com aspectos ambientais.
- **Posicionamento IV:** neste posicionamento se encontram as empresas que obtiveram bom desempenho econômico, que não possuem boa interação social e que não estão comprometidas com aspectos ambientais.
- **Posicionamento V:** neste posicionamento se encontram as empresas que obtiveram bom desempenho econômico, que possuem boa interação social, mas que não estão comprometidas com aspectos ambientais.
- **Posicionamento VI:** neste posicionamento se encontram as empresas que obtiveram baixo desempenho econômico, mas que possuem boa interação social e estão comprometidas com aspectos ambientais.
- **Posicionamento VII:** neste posicionamento se encontram as empresas que obtiveram bom desempenho econômico, que não possuem boa interação social e estão comprometidas com aspectos ambientais.

- **Posicionamento VIII:** neste posicionamento se encontram as empresas que obtiveram bom desempenho econômico, possuem boa interação social e estão comprometidas com aspectos ambientais.

Conforme o autor, a perspectiva integradora deste modelo gera a possibilidade de localizar empresas de acordo com os diferentes níveis de resultados de sustentabilidade apresentados. É neste contexto que esta pesquisa pretende responder a sua problemática e ainda medir o nível de desempenho sustentável dos meios de hospedagem de médio e grande porte, localizados no estado do Rio Grande do Norte, associados à ABIH.

## 2.2 Setor Hoteleiro

Para melhor entendimento sobre as atividades de hotelaria, o estudo abordará o conceito e o processo histórico desse setor tão importante e benéfico para a economia local e regional. Para Beni (1998, p. 38), o objeto do turismo “traduz-se no equipamento receptivo e no fornecimento de serviços para a satisfação do turista, que neste caso se denomina empresa do turismo”. Neste trabalho, a empresa em questão é a rede hoteleira da região metropolitana de Natal, capital do estado do RN.

No Brasil, existe o Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur), autarquia especial do Ministério do Turismo, responsável pela execução da Política Nacional de Turismo no que diz respeito à promoção, marketing e apoio à comercialização dos destinos, serviços e produtos turísticos brasileiros no mercado internacional. Teve sua atribuição direcionada exclusivamente para a promoção internacional a partir de 2003, com a criação do Ministério do Turismo. O país conta também, além de outros órgãos e entidades que compõe o Sistema Nacional de Turismo, conforme Art. 8º da Lei 11.771/2008, com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH, que, segundo Lunkes (2004, p. 21), é o órgão representativo das empresas hoteleiras.

A ABIH é uma associação fiscalizadora e reguladora dos meios de hospedagem, que tem, entre outros, os seguintes propósitos: promover o bem-estar social e o conagraçamento da classe hoteleira em todo o território estadual; amparar e defender os interesses gerais da indústria hoteleira junto ao Poder Público, atuando como órgão técnico e consultivo da classe; promover a pesquisa e a divulgação sistemática de informações de interesse da indústria de hotéis; desenvolver e divulgar o destino turístico do Rio Grande do Norte, no Brasil e no Exterior<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Informação disponível em: [www.abihrn.com.br/novo/HoteisAssociados\\_Hotel.php](http://www.abihrn.com.br/novo/HoteisAssociados_Hotel.php)

Por se tratar de uma associação reconhecida nacionalmente e ligada diretamente aos meios de hospedagem, foi escolhida a ABIH como o órgão que direcionará o foco dessa pesquisa, de onde será retirada a população e sua devida amostra.

Do ponto de vista de Caon (2008, p. 5), o setor de hospedagem, quando comparado a outros setores, é capaz de internalizar mais intensamente os efeitos multiplicadores na região em que se localiza, deixando retornos positivos para o desempenho regional.

Ainda conforme este autor (2008), verificou-se, em termos relativos, que a geração de riquezas (valor adicionado e valor da produção) do setor de hospedagem concentra-se nas regiões Sudeste e Nordeste, tendo, nesta última, uma concentração maior, o que demonstra a relevância econômica que esse setor proporciona para o Rio Grande do Norte. Do ponto de vista de Furtado (2007) e Silva (2010) o Rio Grande do Norte é abençoado por belas praias e dunas contornando todo o seu litoral dividido em Norte e Sul, pela sua capital.

Beni (1998) define um hotel como uma oferta rígida de espaço, instalações e serviços em disponibilidade 365 dias do ano. Para ele, se este espaço não for ocupado plenamente, os dias ociosos não poderão ser recuperados. Nesse sentido, um estabelecimento hoteleiro de sucesso depende de planejamento e acompanhamento dos serviços e produtos oferecidos por este setor.

Caon (2008, p. 4) considera que a hotelaria nacional movimenta hoje cerca de US\$ 8 bilhões/ano, possui um patrimônio estimado de US\$ 43,4 bilhões, gasta em média US\$ 1,1 bilhões/ano com mão de obra, e ultrapassa os US\$ 16 milhões com a contribuição do COFINS<sup>3</sup>.

Na atual situação econômica de países desenvolvidos e em desenvolvimento, o setor de serviços tem ocupado um lugar de destaque, tanto na geração de emprego como de renda. Lunkes (2004, p. 17) afirma que, no Brasil, este setor vem crescendo aceleradamente em consonância com a economia mundial.

Mas todo esse crescimento tem suas consequências, considerando o momento em que a preocupação com os impactos ambientais tem efeitos mundiais, e ainda que o setor hoteleiro, em muitos casos, está ligado diretamente ao meio ambiente. É de suma importância entender a questão ambiental como critério competitivo, levando a gestão dos hotéis a se preocupar não só com os impactos ambientais causados por suas operações, mas também com o que fazer para minimizar este impacto.

---

<sup>3</sup> Valores em US\$ deste parágrafo condicionados às seguintes informações: data cotação utilizada: 27/03/2012 – Taxa: 1,8135 REAL-BRASIL (790) = 1 DÓLAR-DOS-EUA (220) – BCB.

Para Philippi e Ruschmann (2010, p. 107): “Há mais de uma década que grandes redes internacionais de hotéis demonstram sua preocupação ambiental introduzindo planos de contingência para minimizar o impacto de suas operações”. O grupo Accor e a rede Intercontinental são exemplos de grandes empreendimentos que lançam guias e relatórios com informações relevantes sobre práticas sustentáveis no âmbito empresarial.

A partir do desenvolvimento tecnológico e da informação, as empresas tendem a se adequar a novas situações, já que precisam evoluir para atender as novas exigências do mercado. Não foi diferente com o setor de hotelaria, uma atividade considerada diversa por atender vários ramos de negócio, desde o serviço até a indústria.

Conforme Boeger e Yamashita (2005, p. xviii): “A hotelaria é um misto de indústria, de prestação de serviços e, de certa forma, uma atividade comercial”. Sendo caracterizada como indústria quando transforma a matéria-prima em produtos vendidos em restaurantes e bares; como prestadora de serviços pela venda dos serviços de apartamentos e; como comércio pela venda de mercadorias sem qualquer tipo de transformação.

Para a EMBRATUR (2002, p. 2), a empresa hoteleira é uma pessoa jurídica que explora ou administra meio de hospedagem e que tem, em seus objetivos sociais, o exercício da atividade hoteleira. Percebe-se, mais uma vez, a importância dessa atividade, visto que as empresas fornecem condições para viagens de negócio, reuniões, lazer, emprego e renda, contudo, devem lembrar-se da sua responsabilidade para com a sociedade e o meio ambiente.

Do ponto de vista de Petrocchi (2002, p. 21): “A sobrevivência do hotel depende de sua capacidade em evoluir com o meio”. Ainda na concepção de Petrocchi (2002, p. 33), o hotel deve ser visto como um sistema aberto e, como tal, “interage com o meio, influenciando-o e por ele sendo influenciado”. Nesse sentido, é importante que o gestor hoteleiro tenha uma visão holística do setor e entenda suas complexidades e necessidades de mudança.

Para Callenbach *et al.* (1999), de forma sistêmica, a empresa é vista como uma célula que, independente do ramo de negócio, gera em seu processo produtivo novos produtos e resíduos, através dos recursos necessários. É o fluxo de um processo contínuo, que pode ser representado como o metabolismo de uma célula.

Segundo Philippi e Ruschmann (2010, p. 107): “Independente do tamanho e do porte do meio de hospedagem, qualquer um pode ser administrado sob a perspectiva da preservação ambiental e redução dos custos”. Por ser um serviço que atende a diversos tipos de cliente, dependendo de sua natureza, torna-se difícil o gerenciamento de suas atividades, sendo este o desafio para os gestores do ramo de hotelaria.

Ricci (2002) define a qualidade do hotel pela soma de fatores externos, qualidade do atendimento, qualidade dos produtos oferecidos e qualidade das instalações. Nesse sentido, uma gestão hoteleira deve ser vista de forma sistemática, a qual deve considerar não apenas o hotel, mas todo o sistema ao seu redor.

Para Boeger e Yamashita (2005, p. 3) é imprescindível que entendam que “**hoteleria não é sinônimo de luxo**, mas de conforto e qualidade, acima de tudo”. Considerando a importância do acolhimento e da responsabilidade social, é necessário pessoal capacitado e treinado para atuar nessa área.

Atualmente, com a preocupação global com os fatores sócio-ambientais, esse mercado tem exigido dos empreendimentos hoteleiros um ambiente de competitividade entre eles, tanto no que se refere aos serviços de hospedagem, quanto aos outros serviços acoplados ao meio hoteleiro. Ricci (2002, p. 2), parte da premissa de que o negócio da hotelaria depende fundamentalmente de três fatores principais, a saber: conhecer bem seus clientes e o mercado, possuir uma equipe de trabalho eficaz e inovar sempre. Isso demonstra que o gestor hoteleiro deve estar apto para atender as exigências desse setor, consciente e conhecedor de suas necessidades.

Os serviços de hospedagem são aqueles prestados por empreendimentos que ofertam alojamento temporário para hóspedes, mediante adoção de contrato, tácito ou expresso, de hospedagem e cobrança de diária, pela ocupação de unidades habitacionais (UH), sendo este o espaço destinado à utilização do hóspede, para o seu bem-estar, higiene e repouso conforme regulamento da EMBRATUR, 2005, Seção III, Art. 7º.<sup>4</sup>

A Lei 11.771/2008, em seu Art. 23, considera meios de hospedagem:

[...] os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária. (BRASIL, 2008).

No entanto, para atender essas exigências, principalmente as ambientais, é necessário que os gestores de hotéis busquem ferramentas gerenciais que auxiliem os mesmos no desenvolvimento do processo produtivo e operacional, de forma a maximizar o lucro e ainda a redução do uso dos recursos naturais e desperdício desses recursos.

---

<sup>4</sup>Disponível em: [www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?idconteudo=6280](http://www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?idconteudo=6280)

De acordo com Lunkes (2004, p. 196), para o sucesso competitivo de um hotel é indispensável uma gestão estratégica aliada a um sistema de planejamento e controle que reflita os objetivos globais, de forma a amenizar as ameaças e aproveitar as oportunidades.

Para Cavassa, entre os objetivos de uma empresa hoteleira podem se destacar:

a) **Captação do mercado** - Mercado potencial e mercado cativo, com a finalidade de manter a taxa máxima de ocupação do estabelecimento; b) **Qualidade do serviço** - Qualificado pela excelência da prestação de serviços que oferece o estabelecimento: recepção, comunicação, hospedagem, conforto, cafeteria, alimentos, bebidas, transportes, segurança, etc; c) **Rentabilidade** - Busca o equilíbrio entre benefício e rentabilidade máximos, com base no aumento da produtividade dos meios e na diminuição dos gastos; d) **Imagem** - Assegura-se o prestígio do hotel com base nos serviços prestados: segurança, ordem, limpeza, responsabilidade e conforto oferecidos; e) **Competitividade** - Ocupação, qualidade e responsabilidade dos serviços prestados em relação aos demais estabelecimentos. (grifo nosso) (CAVASSA, 2001, p. 23).

Atender esses objetivos pode levar a excelência da gestão hoteleira, pois eles são fatores essenciais para que os hotéis possam atender de forma consciente e organizada suas necessidades.

Powers e Barrows (2004) evidenciam a busca contínua de espaços para investimentos das cadeias internacionais e ainda afirmaram que mais e mais cadeias internacionais estão procurando a América Latina. Eles ainda apontam cinco características que condicionam a concorrência do negócio hoteleiro:

a) **mercado fragmentado**, que resulta em maior risco e imprevisibilidade; b) **mercado cíclico**, que proporciona períodos de excesso de capacidade; c) **custo variável baixo**, que facilita o oferecimento de desconto; d) **fluxo de investimento de capital recente**, que ajuda o setor a expandir a capacidade e; e) **revolução tecnológica**, que altera a forma com que os quartos dos hotéis são disponibilizados para locação. (grifo nosso) Powers e Barrows (2004, p. 254).

Nesse contexto, observa-se a relevância deste setor e a necessidade de uma gestão eficiente e capaz de utilizar todos os recursos a seu favor.

Os autores Philippi e Ruschmann (2010, p. 534) chamam a atenção para a gestão ambiental nos empreendimentos turísticos e ressaltam que:

A gestão ambiental não deve se limitar a se preocupar com os condicionantes físicos e ecológicos dos lugares afetados, evitando impactos inaceitáveis, mas deve ser estendida também para todas as dimensões que, de forma direta ou indireta, podem influenciar a qualidade ambiental das destinações. (PHILIPPI e RUSCHMANN, 2010, p. 534).

Dessa forma, a preocupação com uma gestão eficiente torna-se imprescindível. Para Cavassa (2001, p. 17): “O sistema administrativo de toda empresa abrange a prática das quatro fases que o constituem: planejamento, organização, direção e controle”.

Para tanto, todo o empreendimento necessita contar com um sistema contábil que lhe proporcione, a partir de indicadores, informações sobre o seu desempenho, não só no aspecto econômico-financeiro, como também nas três dimensões da sustentabilidade, possibilitando que empresas consigam ponderar a complexidade, a relação custo-benefício, reduzir os custos e minimizar o impacto ambiental.

### **2.2.1 Impactos ambientais gerados pela atividade hoteleira**

Estes impactos são todas as alterações causadas ao meio ambiente, como por exemplo a emissão de agentes poluentes. Para que esses fatos sejam revertidos, é importante que os gestores das empresas e sociedades como um todo percebam a necessidade de adotar mecanismos de proteção ambiental.

Para Ribeiro:

O desenvolvimento econômico gerou dois produtos: a riqueza tão desejada nos dias atuais e a poluição para equipar as cidades com a infraestrutura necessária, para proporcionar condições adequadas de sobrevivência a todos os níveis da população. (RIBEIRO, 2010, p. 4).

Por conseguinte, todo empreendimento deve ponderar os efeitos que seu processo produtivo pode causar ao meio ambiente.

Seiffert (2010, p. 19) chama atenção para a questão da abrangência no que se refere ao monitoramento ambiental, quando afirma que “impactos que se relacionam com o *ambiente externo* à planta, ou seja, fora dos limites físicos da organização (muros que a limitam) são considerados impactos ambientais”.

Segundo Wathern, o impacto ao meio ambiente é:

A alteração num parâmetro ambiental, num determinado período e numa dada área, resultante de uma atividade humana particular, comparada com a situação que ocorreria [no mesmo período e na mesma área] se essa atividade não se tivesse iniciado. (WATHERN, 1988, p. 7 *apud* FERREIRA, 2006, p. 19).

Ainda sobre o impacto ambiental, o Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA), Resolução nº 1, de 28.01.1986, considera o impacto ambiental,

[...] qualquer alteração das propriedades físicas, químicas, biológicas do meio ambiente, causada por qualquer forma de matéria ou energia resultante das atividades humanas, que, direta ou indiretamente, venham a afetar: a saúde, a segurança e o bem-estar da população; as atividades sociais e econômicas; as condições estéticas e sanitárias do meio ambiente e a qualidade dos recursos naturais.

Por isso, a preocupação com o meio ambiente cresce a todo instante no mundo inteiro e também no Brasil, onde já foram criados vários órgãos que se preocupam com esse tema, dentre eles: Secretaria de Estado do Meio Ambiente - SEMA (Órgão Federal) e Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental - CETESB (São Paulo/Estocolmo). (SEIFFERT, 2010, p. 26).

Nesse contexto, toda agressão ao meio ambiente externo à organização, nesse caso hotéis, é considerado impacto ambiental. Esta conceituação para Tinoco e Kraemer (2011, p. 12) é “qualquer alteração das propriedades física, química e biológica do meio ambiente”. Ainda conforme esses autores (2011, p. 28): “o impacto dos danos ambientais nas gerações atuais e seus reflexos para as futuras fizeram com que a questão ambiental atravessasse fronteiras, se tornasse globalizada”.

Segundo Philippi e Ruschmann (2010, p. 19), “os impactos ambientais devem ser avaliados, considerando: a especificação do período e da área (espaço, território) sujeitos a uma determinada atividade humana, e os efeitos diretos e indiretos dos impactos”.

Para Furtado (2007, p. 122), o turismo tem exercido um forte fascínio nos deslocamentos humanos e é considerado uma das atividades mais promissoras do século XXI, como também uma das mais modificadoras dos espaços, sobretudo, os urbanos. Esse cenário exige, do poder público e privado, um olhar crítico e direcionador para os efeitos desse tipo de atividade, na qual a rede hoteleira está inserida.

Desse modo, é indispensável a redução dos impactos ambientais, a partir do uso dos recursos naturais, pois o uso consciente e mais produtivo desses recursos poderá tornar as companhias mais competitivas, criando, na prática, uma ligação entre a liderança ambiental e a viabilidade econômica. Por isso, a principal finalidade de um Sistema de Gestão Ambiental de Hotéis (SGH), de acordo com Caon (2008, p. 108), é alcançar, controlar e manter o nível de desempenho ambiental a partir das normas legais vigentes em relação ao desenvolvimento sustentável.

Nesse sentido, medidas devem ser adotadas para minimizar impactos causados pela rede hoteleira. No entanto, é preciso observar alguns exemplos de hotéis que já buscam a sua sustentabilidade. Considerado por Caon (2008, p. 110) o melhor exemplo mundial de controle do consumo de água em hotéis talvez esteja na ilha de Aruba. O autor cita que: “toda a

extensa área verde da orla marítima, que abriga os principais hotéis da ilha, é irrigada por um sistema de gotejamento que só é ativado durante a noite para minimizar a evaporação que ocorreria se a água fosse disponibilizada durante as horas quentes do dia”.

Esse gotejamento é direcionado aos pés da planta, promovendo 100% do aproveitamento dessa água irrigada. Já que não existe nenhuma fonte de água em seu território, a água consumida provém de uma usina de dessalinização da água do mar, localizada à margem da ilha, ocasionando um custo muito elevado para produzi-la. Exemplos assim devem ser seguidos, de forma a atender as necessidades humanas de hoje e garantir que as gerações do futuro atendam as suas, sem prejudicar o meio ambiente nem o curso dos negócios.

Neste contexto, o equilíbrio está em analisar a estrutura do ecossistema, visando sua conservação e recuperação. Para isso, é importante que a empresa tenha uma gestão ambiental eficiente, que entenda a necessidade de avaliar e controlar os efeitos dos impactos ambientais causados pelas atividades dos empreendimentos hoteleiros.

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

Para o bom desempenho da gestão ambiental é interessante que as três vertentes sejam gerenciadas de forma holística, onde a economia, o meio ambiente e o social sejam fatores imprescindíveis nesse tipo de gestão.

Para alcançar esse objetivo é necessário que as organizações observem a Agenda 21 e as normas da série ISO 14000, ambos considerados importantes instrumentos para a gestão ambiental. O primeiro permitindo uma atuação em nível macro; e o segundo com o propósito de promover o crescimento econômico, verificando a necessidade de criar mecanismos para o controle do uso dos recursos, integrando o meio social e econômico às suas práticas, sempre com vistas a sustentabilidade empresarial.

Tudo isso faz parte de um processo que vinha evoluindo ao longo dos diversos fóruns de discussões sobre os problemas ambientais, e que buscavam uma maneira de solucioná-los, como também, desenvolver uma abordagem organizacional que levasse a uma gestão ambiental eficaz. (SEIFFERT, 2007, p. 23).

Nos Estados Unidos, os determinantes gerados pela questão ambiental levaram a uma busca de formas de ação por parte das empresas. Em linhas gerais, a filosofia de gestão ambiental das corporações americanas pode ser descrita como uma evolução em três estágios, conforme Seiffert, sendo eles:

**Estágio 1**, onde as companhias procuram unicamente manter-se fora de problemas, reconhecendo e resolvendo imediatamente problemas ambientais e evitando custos desnecessários. O sistema de gestão costuma ser informal e entregue a especialistas; **Estágio 2**, onde é elaborado um sistema mais formal de gestão que se destina a determinado nível de conformidade, com várias necessidades de gestão e; **Estágio 3**, nesta fase existe a idéia de que todos os potenciais riscos ambientais da organização devem ser gerenciados, não só os riscos já identificados e administrados pela organização, mas também aqueles que ainda não são cobertos por exigências de normas. (grifo nosso) (SEIFFERT, 2007, p. 27).

Os diferentes estágios identificados demonstram uma idéia de que é melhor antecipar os problemas do que gerenciar as consequências dos mesmos.

Para Bressan:

totalidade, racionalidade e controle público são “os elementos decisivos para a estruturação de um modelo de gestão ambiental que seja capaz de reconhecer o meio em seu valor intrínseco e, ao mesmo tempo, em seu interesse para o progresso da sociedade humana”. (BRESSAN, 1996, p. 5).

Portanto, a mudança de cultura em relação ao meio ambiente é necessária para que hábitos sejam modificados e o respeito ambiental se torne um elemento chave na preparação de planejamentos que visem o crescimento econômico do empreendimento a longo prazo. Nesse contexto, a abordagem conceitual para essa gestão envolve, por sua vez, uma visão holística deste processo, integrando, segundo Seiffert, os seguintes elementos:

A **Política ambiental** é o conjunto consistente de princípios doutrinários que confirmam as aspirações sociais e/ou governamentais no que concerne à regulamentação ou modificação no uso, controle, proteção e conservação do ambiente; o **Planejamento ambiental** é o estudo prospectivo que visa a adequação do uso, controle e proteção do ambiente às aspirações sociais e/ou governamentais expressas formal ou informalmente em uma política ambiental, através da coordenação, compatibilização, articulação e implantação de projetos de intervenções estruturais e não estruturais e; o **Gerenciamento ambiental** é o conjunto de ações destinado a regular o uso, controle, proteção e conservação do meio ambiente, e a avaliar a conformidade da situação corrente com os princípios doutrinários estabelecidos pela política ambiental. (grifo nosso). (SEIFFERT, 2010, p. 24).

Para a autora acima citada, existe uma confusão conceitual quanto ao significado de gestão ambiental e gerenciamento ambiental. Segundo ela, o gerenciamento ambiental é parte integrante da gestão, pressupõe uma política ambiental. Já no que se refere ao planejamento ambiental, o mesmo é, na verdade, o próprio gerenciamento. Por isso, a necessidade de aprimoramento das organizações no sentido de desenvolver uma gestão ambiental efetiva.

Dias (2011) menciona diversos benefícios financeiros proporcionados pela prática eficiente de uma gestão ambiental. Entre eles estão:

- redução de gastos com matérias-primas, energia e recursos naturais;

- melhor acondicionamento de resíduos;
- a redução, se não eliminação, de custos que poderão decorrer de processos mantidos para a recuperação de áreas poluídas;
- menores gastos decorrentes de processos indenizatórios; e
- menores custos no processo operacional e de manutenção.

Para Ferreira (2006, p. 41), “o objetivo maior da gestão ambiental deve ser o de propiciar benefícios à empresa que superem, anulem ou diminuam os custos das degradações, causados pelas demais atividades da empresa e, principalmente, pela área produtiva”.

Contudo, esse resultado só será alcançado pela organização se for implementada uma gestão ambiental que envolva a preocupação com o planejamento organizacional, de forma que nele envolva ações preventivas e corretivas quanto ao uso dos recursos naturais de maneira controlada e responsável.

Diante disso, é necessário que os gestores desenvolvam sistemas de gestão que possibilitem a organização atender as suas necessidades e ainda proporcione a qualidade de vida da sociedade e do meio ambiente.

### **2.2.2.1 Sistema de Gestão Ambiental na rede hoteleira (SGH)**

No turismo, cada vez mais percebe-se a procura por destinos e empreendimentos que possuam a preocupação com o meio ambiente e a responsabilidade social. De acordo com Philippi Jr. e Ruschmann (2010, p. 21): “Os turistas (especialmente os internacionais) evitam praias poluídas, áreas naturais sujas por material descartável ou visitar áreas campestres e rurais já descaracterizadas por padrões urbanos de assentamento e de arquitetura”.

Antes de adentrar no contexto do Sistema de Gestão Ambiental no ramo de hotelaria, foco deste trabalho, é importante mencionar alguns conceitos sobre o Sistema de Gestão Ambiental (SGA), seu funcionamento e a necessidade de implantá-lo.

O Sistema de Gestão Ambiental é voltado para resolução, mitigação e/ou prevenção dos problemas de caráter ambiental, com o objetivo de desenvolvimento sustentável. De acordo com Ribeiro, a Série ISO 14000

[...] estabelece as diretrizes básicas para a implementação do sistema de gestão ambiental (SGA), o qual constitui um processo estruturado, genérico e completo, que visa à melhoria contínua do desempenho nas empresas e globalmente. (RIBEIRO, 2010, p. 145).

São muitos os fatores que os gestores devem considerar para atender os objetivos de uma organização, principalmente acerca de sua continuidade, um deles é uma boa gestão dos recursos. Conforme o que foi citado acima, na ISO 14000 poderá ser encontrada a resposta necessária para definir um sistema de gestão que atenda suas prioridades.

A preocupação ambiental é definida por Tinoco e Kraemer como:

A degradação excessiva do meio ambiente e a depleção exagerada de recursos naturais têm chamado a atenção em todo o mundo, e com isso o meio ambiente vem atraindo cada vez mais atenção e interesse. (TINOCO e KRAEMER, 2011, p. 27).

Por isso a importância na gerência dos fatores ambientais é imprescindível nos dias atuais. De acordo com Tibor; Feldman (1996 *apud* SEIFFERT, 2010, p. 29), a Norma ISO 14001 é a única da série que permite a certificação por terceiros (certificadora) de um sistema de gestão ambiental, sendo a única cujo conteúdo deverá ser auditado na forma dos requisitos obrigatórios de um SGA.

Continuando com a visão desses autores:

Um SGA-14001 tem entre seus elementos integrantes uma política ambiental, estabelecimento de objetivos e metas, o monitoramento e medição de sua eficácia, as correções de problemas associados à implantação do sistema além de sua análise e revisão como forma de aperfeiçoá-lo, melhorando dessa forma o desempenho ambiental geral. (TIBOR; FELDMAN, 1996, *apud* SEIFFERT, 2010, p. 31).

Nesse contexto, o principal objetivo de um SGA é diminuir os custos e reduzir os impactos ambientais decorrentes das mais diversas atividades econômicas, utilizando os recursos disponíveis. Já que, segundo Boeger e Yamashita (2005, pg. xx), “a preocupação do gestor consiste basicamente em gerir os **recursos humanos** e o **capital** da empresa para que esta possa desempenhar sua atividade e crescer conforme as metas pré-estabelecidas”.

Os principais modelos de Sistemas de Gestão Ambiental que evidenciam a evolução destes sistemas, segundo Campos e Melo, são:

Responsible Care: Programa desenvolvido pela Canadian Chemical Producers Association – CCPA, surgido no Canadá em 1984 e implantado em diversos países a partir de 1985, encontra-se atualmente em mais de 40 países com indústrias químicas.

Norma Britânica BS 7750: iniciou-se em 1991, e teve sua primeira publicação em junho do mesmo ano com a formação de um comitê técnico no British Standards Institution (BSI).

EMAS – Eco-Management and Audit Scheme: Sistema Europeu de Eco-Gestão e Auditorias. Foi adotado pelo Conselho da UE em junho de 1993, e é aberto à participação voluntária das empresas desde abril de 1995.

NBR ISO 14001: norma do conjunto ISO 14000 que especifica os requisitos de tal sistema de gestão ambiental, tendo sido redigida de forma a aplicar-se a todos os

tipos e portes de organizações, não estabelecendo requisitos absolutos para desempenho ambiental. (CAMPOS e MELO, 2008, p. 2).

Dessa maneira, o SGA pode ser implantado em qualquer empresa, não sendo diferente em um empreendimento hoteleiro, no qual servirá de aliado para resolver possíveis problemas ambientais relacionados, tanto dentro da organização como no ambiente externo.

Para Pedrosa:

A opção pela atividade turística, no nordeste, tem nos últimos anos, constituído uma alternativa econômica para o modelo agroindustrial, muitas vezes, de fraco desempenho, apresentando-se com potencialidades de viabilizar repercussões econômicas e benefícios sociais, através da geração de impostos, oferta de bens e serviços, elevação da massa salarial, geração de emprego, entre outros dentro do que seria desejável para um verdadeiro desenvolvimento da região, ou seja, melhoria da qualidade de vida de seus habitantes. (PEDROSA, 2007, p. 15).

Segundo Beni, para que o crescimento ocorra de forma consciente e responsável:

[...] a atual expansão do turismo, associada ao aumento da concorrência, da competitividade e da profissionalização, e o crescimento das preocupações sociais e ambientais tornaram indispensável uma postura mais comprometida e proativa do Estado. (BENI, 1998, p. 102).

Na conjuntura econômica de países desenvolvidos e em desenvolvimento, o setor de serviços surge com destaque, crescendo tanto na geração de divisas como de empregos. Acredita-se que esse setor continuará crescendo aceleradamente, especialmente no campo do turismo. (LUNKES, 2004, p. 17).

A implementação de um SGA, especialmente o que atenda o ISO 14001, representa um importante passo para a gestão hoteleira, evoluindo conforme as iniciativas ambientais, principalmente porque, além de atuar considerando os elementos integrantes de uma política ambiental, ainda tem que atender a outros diversos fatores, entre eles, a satisfação do cliente que procura lazer e descanso; ou daquele que busca um espaço propício ao fechamento de negócios. (SEIFFERT, 2010, p. 31).

Essa gestão só ocorrerá de maneira sustentável, com resultados positivos do ponto de vista ambiental, se além das preocupações econômicas também existir, por parte da liderança hoteleira, uma visão sistêmica e o conhecimento a respeito das vantagens e desvantagens em investir na solução de problemas socioambientais. (RICCI, 2002).

A questão ambiental, como vem sendo citada, tem sido prioridade mundial, principalmente após a divulgação de relatórios sobre mudanças no clima e aquecimento global. No setor hoteleiro não é diferente, desde o início dessa década que, segundo Caon (2008, p. 106), “algumas redes já haviam tomado a iniciativa de introduzir em suas políticas

de gestão a adequação ambiental, no âmbito dos seus hotéis, representando, porém ainda iniciativas esparsas”.

Continuando, este autor cita que uma nova fase no sistema oficial de classificação iniciou no Brasil, a partir Deliberação Normativa Embratur nº 429 originada de um proposição encaminhada pela ABIH. Criando um novo sistema de classificação hoteleira, onde foi introduzido, como critério de classificação, o conceito de responsabilidade e gestão ambiental, buscando, desta forma, levar os hotéis a desenvolverem um gerenciamento eficiente dos recursos e processos.

No entanto, outras normas e legislações de classificação foram criadas como a Portaria nº 100, de 16 de junho de 2011, que instituiu o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass), estabeleceu os critérios de classificação destes, criou o Conselho Técnico Nacional de Classificação de Meios de Hospedagem (CTClass) e deu outras providências. Conforme o Art. 19 desta Portaria, o CTClass será composto por um representante titular e outro suplente das unidades do MTur e órgãos integrantes do Conselho Nacional de Turismo (CNT), entre eles: Secretaria Nacional de Programas de Desenvolvimento do Turismo (SNPDTur), Embratur, Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro), ABIH e Sebrae.

Outro importante instrumento legal é o Decreto nº 7.500, de 17 de junho de 2011, que altera o Decreto nº 7.381/2010, passando a vigorar acrescido do Art. 31-A, no qual é orientado o seguinte: “Os tipos e categorias dos empreendimentos de hospedagem terão padrão de classificação oficial estabelecido pelo Ministério do Turismo, conforme critérios regulatórios equânimes e públicos”. Ainda em seu parágrafo único, determina que será utilizado o símbolo “estrela” para identificar a classificação oficial hoteleira de uso e concessão estrito e exclusivo do Ministério do Turismo.

É importante que o Sistema de Gestão Ambiental acompanhe o desenvolvimento do hotel, mas para que isso ocorra é necessário contar com um bom sistema contábil que forneça informações úteis e tempestivas para o processo decisório. De acordo com Beuren:

[...] a informação ágil sobre os processos organizacionais, com procedimentos analíticos rigorosos, para fomentar decisões, não menos ágeis, resulta num importante potencial para o gestor tomar decisões muito mais acertadas do que aquele que se baseia apenas no conhecimento [...]. (BEUREN, 2000, p. 77).

Caon (2008, p. 108) descreve que o Sistema de Gestão Ambiental para Hotel (SGH) tem como principal finalidade alcançar, controlar e manter o nível de desempenho ambiental

estabelecido pelas normas legais vigentes e relacionadas ao desenvolvimento sustentável, com ações pautadas pelos chamados 3 R: Redução, Reutilização e Reciclagem. A intervenção gerencial será nas áreas de monitoramento e gestão da água, energia, resíduos sólidos e produtos químicos, e deverá acontecer da seguinte forma:

- identificar as áreas de consumo que têm maior índice de contribuição;
- medir e comparar o consumo em outras unidades similares;
- calcular a possível economia financeira e de recursos em sua eficiência ambiental;
- identificar tecnologias e dispositivos que possibilitem reduções no consumo de recursos;
- detalhar as ações necessárias à implantação e orçar os investimentos necessários e redução de custos na empresa;
- implementar ações que reduzam o consumo de bens oriundos da natureza;
- implantar sistemas de monitoramento para aferir os resultados obtidos, estes deverão ser precedidos da identificação e definição de indicadores de desempenho;
- implantar programas de educação ambiental e treinamento do quadro de funcionários;

São vários os mecanismos que possibilitam a implantação e resultados satisfatórios do Sistema de Gestão Ambiental para Hotel (SGH), por exemplo, o uso de dispositivos para redução do consumo de água e energia elétrica, coleta seletiva de lixo, reciclagem e reutilização de produtos que proporcionam a redução de custos e acumulação de resíduos no meio ambiente.

A atividade de hotelaria é um meio importante tanto no aspecto econômico como no turístico, mas por se tratar de empreendimentos que desenvolvem o lazer e o entretenimento, geralmente são instalados em lugares que esbanjam belezas naturais ou utilizam alguns destes recursos para atrair o cliente. Tal situação exige do gestor um olhar voltado para a sustentabilidade desse empreendimento.

O SGH, segundo Caon (2008), poderá tornar possível manter essas empresas aptas a utilizar programas internos de treinamento de funcionários para a redução do consumo de água, energia elétrica e produção de resíduos sólidos. Assim como investir na separação e acondicionamento adequado do lixo, tornando-os empreendimentos preocupados com o desenvolvimento sustentável.

Conforme Seiffert:

O dilema da empresa moderna é o de adaptar-se a este processo de necessidade de melhoria de desempenho ambiental ou correr o risco de perder espaços arduamente

conquistados num mercado extremamente competitivo e globalizado, sendo imperativo aplicar princípios de gerenciamento ambiental condizentes com os pressupostos do desenvolvimento sustentável. (SEIFFERT, 2010, p. 16).

Desta forma, um SGH, quando bem implantado, poderá propiciar melhorias significantes nos custos da empresa. Além disso, este Sistema terá como racionalizar a utilização dos insumos e matérias-primas, e também conseguirá gerar uma gestão eficiente quanto ao uso e consumo dos recursos no processo produtivo.

### **2.2.3 Caracterização do Pólo Turístico do Rio Grande do Norte**

A fim de propor mais informações e conhecimento do local onde será desenvolvida a pesquisa, este tópico pretende caracterizar o pólo turístico do RN. Inicialmente, será feito um breve histórico do turismo no Estado e, em seguida, será apresentado seus diferentes ambientes e informações inerentes a cada local.

Continua Lunkes (2004, p. 19) com a afirmativa de que a Revolução Industrial foi o grande impulsionador do turismo. A partir do invento da máquina a vapor, surge a locomotiva, que facilitava o transporte em massa, com rapidez, conforto e segurança, fazendo surgir os primeiros hotéis na Inglaterra, Europa e EUA. Isso culminaria, a partir de 1950 e por diferentes fatores, na criação do avião a jato, no menor preço do petróleo e na maior renda da população.

Nesse contexto, acrescentam Philippi e Ruschmann (2010, p. 69) que foi a partir do desenvolvimento do automóvel e do avião que o turismo foi se popularizando e que “após a II Guerra Mundial, ganhou maior impulso devido, especialmente, ao aumento do poder de compra, à busca de bem-estar e ao fim da guerra”.

A atividade turística, por sua complexidade e importância na economia de um modo geral, envolve muitos organismos nacionais e internacionais, públicos e privados, a fim de controlar e direcionar seu funcionamento de forma eficaz, no tocante à satisfação do cliente. Portanto, de acordo com Philippi e Ruschmann (2010, p. 79), “é preciso pensar e estudar o turismo em seus dois lados: a produção e o consumo”. Pois não é só o turista o responsável por problemas ambientais nas localidades, mas, também, de forma significativa, aqueles que produzem a infraestrutura, os equipamentos e os serviços para os turistas.

De acordo com Beni:

Ao governo federal compete portanto orientar a política do turismo, coordenando as iniciativas e adaptando as reais necessidades do desenvolvimento econômico e

cultural das sociedades. Cabe, assim, ao governo, através de seus órgãos e entidades com atuação específica no setor, coordenar todos os planos e programas oficiais com os da iniciativa privada, garantindo um desenvolvimento uniforme e orgânico à atividade turística nacional. (BENI, 1998, p. 104).

Para Cruz:

Grandes programas de governo gestados nos anos 90, como é o caso do PRODETUR-NE1, das Diretrizes para uma Política Nacional de Ecoturismo, do PNMT2 e do PROECOTUR3, são expressões materiais do crescente papel indutor do Estado brasileiro no setor de turismo”. (CRUZ, 2005, p. 30).

Já Philippi e Ruschmann ressaltam que:

No Brasil, embora a participação no desenvolvimento do turismo ocorra em todos os níveis do poder público, ainda se verifica uma grande fragilidade das representações regionais, estaduais e locais, situação compreensível dentro de uma estrutura com longa tradição de centralismo, na qual as outras esferas só eram vistas como cumpridoras das regras emanadas pelo poder central. Tal situação começou a se alterar a partir da década de 1990, com as novas políticas do turismo implementadas pelo governo federal, como o Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT), no período de 1994-2002. O PNMT tinha como principal estratégia a descentralização das ações e o incentivo à participação dos municípios na co-gestão do Plano de Desenvolvimento Sustentável do Turismo. Contudo, a partir de 2003, as propostas de municipalização foram postas de lado e o novo Plano Nacional de Turismo estabeleceu, como política prioritária, a regionalização do turismo, com o objetivo de criar e comercializar produtos turísticos regionais, apoiada na participação e no envolvimento do poder público estadual. (PHILIPPI e RUSCHMANN, 2010, p. 33).

Neste contexto, a Lei 11.771/2008, denominada Lei Geral do Turismo, estabelece normas sobre a Política Nacional do Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico e, ainda, disciplina a prestação de serviços turísticos, o cadastro, a classificação e a fiscalização dos prestadores de serviços turísticos, dispondo que:

Art. 3º - Caberá ao Ministério do Turismo estabelecer a Política Nacional de Turismo, planejar, fomentar, regulamentar, coordenar e fiscalizar a atividade turística, bem como promover e divulgar institucionalmente o turismo em âmbito nacional e internacional”. (BRASIL, 2008).

A referida Lei ainda resalta que o poder público atuará, mediante apoio técnico, logístico e financeiro na consolidação do turismo e ainda que:

Art. 4º - A Política Nacional de Turismo é regida por um conjunto de leis e normas, voltadas ao planejamento e ordenamento do setor, e por diretrizes, metas e programas definidos no Plano Nacional de Turismo (PNT) estabelecido pelo Governo Federal”. (BRASIL, 2008).

A regulação do estado sobre a atividade turística se aprofunda, devido ao aumento de sua participação no setor como indutor do desenvolvimento. Para atender a necessidade de respaldo legal, no âmbito jurídico, o Estado cria a ambiência necessária à legitimação de suas ações. (CRUZ, 2005, p. 32).

O turismo é uma vocação natural do Rio Grande do Norte e é a atividade que mais tem divulgado o estado no país e no exterior. No entanto, para Silva:

As primeiras iniciativas do Estado, com o intuito de fomentar o turismo potiguar, se deram com a construção do Hotel Internacional dos Reis Magos, na Praia do Meio, considerado para a época o único meio de hospedagem com qualidade para atender demandas mais sofisticadas; e posteriormente a criação da Empresa de Promoção do Turismo do Rio Grande do Norte (EMPROTURN), em 1972. Porém, o turismo só torna-se economicamente importante a partir da década de 1980, com a implantação do projeto hoteleiro PD/VC (Parque das Dunas e Via Costeira), e nos anos de 1990 com o PRODETUR/RN, em sua primeira fase. (SILVA, 2010, p. 71).

Essas duas políticas públicas foram determinantes para inserir o Estado no circuito turístico nacional e internacional, atraindo investidores do setor hoteleiro para o RN. Outro fator que também contribuiu para o crescimento do turismo como vetor de crescimento econômico foi, segundo Furtado (2007), o esgotamento das políticas de cunho industrializante, emergindo o turismo como nova alternativa econômica para o Rio Grande do Norte.

Os Programas Regionais de Desenvolvimento do Turismo (PRODETUR) buscam organizar as intervenções públicas para o desenvolvimento da atividade turística, através de prévios processos de planejamento das regiões turísticas. A partir do planejamento das áreas turísticas prioritárias são propostas intervenções públicas a serem implantadas de forma que o turismo venha a constituir uma verdadeira alternativa econômica, geradora de emprego e renda principalmente para a população local.

Sobre o desenvolvimento do turismo no Estado, Cruz (2005, p. 29) afirma que depois de longos anos na marginalidade da administração pública, o turismo passa a ocupar lugar de destaque no planejamento governamental, processo este que culmina no ano de 2003, com a criação do Ministério do Turismo (MTur), órgão que operacionaliza os investimentos do PRODETUR, além de orientar tecnicamente as propostas estaduais e municipais.

No que se refere ao crescimento do turismo, a construção da Via Costeira foi o marco inicial para lançar Natal no competitivo mercado nacional de turismo. “Assim, não se pode negar que o megaprojeto Via Costeira se constituiu no primeiro grande empreendimento turístico da cidade que envolveu governos e empresas privadas”. (FURTADO, 2007, p. 137).

A atuação do poder público local também foi responsável pelo intenso processo de ocupação das praias ao sul de Natal. Portanto, “o planejamento é fundamental e indispensável para o desenvolvimento equilibrado e em harmonia com os recursos físicos, culturais e sociais das regiões receptoras, evitando, assim, que o turismo destrua as bases que o fazem existir”. (RUSCHMANN, 1997, p. 10).

A construção do pólo de crescimento PD/VC, apesar das críticas, “redefiniu espacialmente a zonal sul de Natal, consolidou o turismo no Estado e ‘turistificou’ a Praia de Ponta Negra”. (SILVA, 2010, p. 78). Essas críticas têm fundamento pois, de acordo com a análise crítica de Furtado (2007) sobre a construção desse pólo, evidenciou-se que a elite empresarial local obteve privilégios e se beneficiou com os incentivos, financiamentos e isenções fiscais oferecidos pelo Estado, a fim de atrair investimentos privados para o setor turístico. Ainda do ponto de vista econômico desse mesmo autor:

[...] o turismo vem se configurando como uma das atividades econômicas que vem se desenvolvendo nos mais diversos lugares do mundo, revestida por um manto de complexidade que permite extensas análises, sob óticas diversas. Nesse processo de refazer espaços turísticos, o Estado atua como protagonista na estruturação da atividade e se torna um poderoso indutor de investimentos privados. (FURTADO, 2007, p. 120).

Para Ruschmann (1997, p. 45), “As projeções indicam que, mundialmente, o desenvolvimento do turismo continuará a apresentar-se favorável, o que o transformará na maior atividade econômica do planeta”. Porém, é imprescindível que esse crescimento seja organizado e planejado de forma que o seu objetivo seja alcançado, não só do ponto de vista econômico, mas do social e ambiental.

Para tanto, o planejamento, de um modo geral, inclusive o governamental, é um processo político-ideológico, que demonstra anseios, objetivos e visões de mundo dos sujeitos sociais que o conduzem. (CRUZ, 2005, p. 32). Este planejamento, para Ruschmann (1997, p. 169), tem o objetivo do desenvolvimento da atividade e a sua consequência lógica é o bem-estar da comunidade receptora.

Segundo a ABIH, são mais de 400 km de lindas praias divididas em Litoral Sul e Litoral Norte<sup>5</sup>, tendo como referencial a capital potiguar. Conta ainda com a riqueza dos manguezais, as lagoas, zonas preservadas de Mata Atlântica e o maior cajueiro do mundo.

Outro destaque natural é o Parque das Dunas, em Natal, a 2ª maior floresta urbana do país (1.172ha). No interior, destacam-se as águas termais de Mossoró, sítios arqueológicos

---

<sup>5</sup>Disponível em: [www.abihn.com.br/novo/HoteisAssociados\\_Hotel.php](http://www.abihn.com.br/novo/HoteisAssociados_Hotel.php)

e as regiões serranas. Tais potencialidades servem como atrativos para novos empreendedores e colocam o Rio Grande do Norte como um dos estados mais promissores do Nordeste<sup>6</sup>.

Somente em cinco anos, o número de visitantes no Rio Grande do Norte praticamente dobrou – saiu de 1.423.886 em 2002, para 2.096.322 em 2007. Destes, 1.750.882 foram brasileiros, quase 500 mil a mais que em 2004. Nesse mesmo período, os turistas estrangeiros aumentaram em mais de 100%. Em 2002, foram 147.117 desembarques no Estado, número que saltou para 345.440, em 2007. O Governo do Estado pensou o turismo como uma das mais importante atividade econômica, já que é a maior geradora de emprego e renda (120 mil postos atualmente) e possui outras 54 atividades atreladas, direta ou indiretamente<sup>7</sup>.

Ainda segundo o site do governo do estado, há expectativa que sejam gerados mais 95 mil postos de trabalho nos próximos quatro anos, através dos investimentos que estão sendo realizados hoje. Atualmente, 97 hotéis e resorts estão em fase de implantação no Rio Grande do Norte, totalizando recursos da ordem de US\$ 1,3 bilhão.

É importante ressaltar a importância do PRODETUR como macro estratégia de desenvolvimento econômico para as regiões da Federação, como um programa de crédito para o setor público (Estados e Municípios), concebido tanto para criar condições favoráveis à expansão e melhoria da qualidade da atividade turística da Região Nordeste, quanto para incentivar a participação do setor privado. Segundo os planos de ação do PRODETUR, cada região teria a definição exata de suas características e ações para o turismo regional, segundo seus potenciais (dentre eles, o sol, as praias e as opções de entretenimento e lazer), neste caso identificados pelo o PRODETUR Nordeste. O PRODETUR/NE foi financiado com recursos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e teve, no Banco do Nordeste, o seu órgão executor. A área de abrangência do PRODETUR/NE compreende, segundo Silva:

[...] os nove estados nordestinos, além do norte de Minas Gerais e Espírito Santo, onde sua atuação ocorre por meio do financiamento de obras de infraestrutura (saneamento, transportes, urbanização e outros), projetos de proteção ambiental e do patrimônio histórico e cultural, projetos de capacitação profissional e fortalecimento institucional das administrações de estados e municípios. O programa foi desenvolvido a partir de estudos encomendados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) no começo da década de 1990, para se identificar as atividades econômicas que apresentariam vantagens competitivas caso desenvolvidas na região Nordeste. Os municípios selecionados pelo governo do Estado para fazer parte do PRODETUR/RN I foram: Ceará-Mirim, Extremoz, Natal, Parnamirim, Nísia Floresta e Tibau do Sul, localizados no litoral oriental. (SILVA, 2010, p. 75).

<sup>6</sup> Disponível em: [www.centraldoinvestidor.rn.gov.br/content/producao/aplicacao/central\\_investidor/instituicao/gerados/turismo\\_portasp](http://www.centraldoinvestidor.rn.gov.br/content/producao/aplicacao/central_investidor/instituicao/gerados/turismo_portasp)

<sup>7</sup> Disponível em: [www.rn.gov.br/conheca-o-rn/turismo/](http://www.rn.gov.br/conheca-o-rn/turismo/)

Ressalta-se ainda que a construção da rodovia Rota do Sol, ligando a praia de Ponta Negra às praias do litoral sul do Estado, pode ser considerada uma complementação do processo de organização espacial do turismo potiguar. Ainda de acordo com Silva:

A política de Megaprojetos turísticos assume características de pólos de crescimentos, com a finalidade central de criar infraestrutura hoteleira onde a participação de recursos públicos é aplicada em benefício do setor privado. (SILVA, 2010, p. 73).

Estas ações impulsionaram os grandes empreendimentos hoteleiros em Natal. Em decorrência das concessões públicas, expandiu-se a rede hoteleira e foram implementados alguns equipamentos urbanos voltados para os transportes, de forma a atender a sociedade.

Nesse sentido, segue adiante a caracterização dos pólos turísticos do Rio Grande do Norte:

- **Pólo Turístico de Natal:** o desenvolvimento de Natal ganhou um ritmo acelerado a partir de 1922, com o aparecimento das primeiras atividades urbanas. Pela sua posição geográfica privilegiada, no século 20, serviu de base militar para os norte-americanos, ganhando ares de metrópole internacional, tornando-se conhecida por inúmeros cidadãos pelo mundo. No entanto, foi na década de 80, com a construção da Via Costeira, um projeto de 10 km de praias, com uma excelente rede de hotéis entre as dunas e o mar, que o turismo passou a significar um elo fundamental para o desenvolvimento econômico da cidade. Além dos atrativos naturais, a cidade possui uma rede hoteleira de qualidade com aproximadamente 25 mil leitos. Em março de 2005, foi considerada a capital mais tranquila do Brasil, segundo pesquisa oficial realizada pelo IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas<sup>8</sup>.

A Natal do século XXI incorpora o turismo, o fetiche do belo, o desejo de estar no lugar que confere status. A cidade internaliza a pós-modernidade num painel de colagens que se distancia de suas raízes e, conseqüentemente, do lugar, incorporando múltiplas territorialidades. (FURTADO, 2007, p. 142).

- **Pólo Turístico do Litoral Norte e Litoral Sul:** o litoral do estado do Rio Grande do Norte tem, como marco divisório, a capital potiguar (Natal). A partir dela, se localizam os litorais norte e sul, todos servidos por lindas praias, passeios diversos, lagoas de água doce, bares, restaurantes, além da prática de esportes radicais<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Disponível em: <http://turismo.natal.rn.gov.br/historia.php>

<sup>9</sup> Disponível em: <http://www.brasilcidade.com.br/estados/rn/natal/turismo.html>

- **Pólo Turístico da Pipa e Tibau do Sul:** a Praia da Pipa tem um desenvolvimento recente, no entanto, muito rápido. Nas últimas décadas, Pipa vem desfrutando de um reconhecimento mundial e crescente pelo seu povo, a beleza de suas praias, suas águas límpidas e mornas e suas enseadas, como por exemplo a famosa Baía dos Golfinhos. Além disso, Pipa também possui extensa faixa de Mata Atlântica, preservada pelos seus antepassados; e ainda o Santuário Ecológico, o qual oferece um dos ambientes paisagísticos mais belos da região potiguar<sup>10</sup>. Quanto a Tibau do Sul, é importante ressaltar que, após a inundação de toda a cidade, teve que ser reconstruída em um local mais alto e seguro. Nada restou senão os contos populares herdados de seus moradores mais antigos. A situa o do pequeno município, no qual o povo vivia de pescarias e agricultura familiar, foi mudada com a chegada, no final da década de 1970, de grupos de surfistas que passaram a frequentar a Praia de Pipa. Rapidamente, Tibau do Sul cresceu tornando-se uma importante cidade turística e uma das praias mais cosmopolitas do Brasil<sup>11</sup>.
- **Pólo Turístico de Mossoró:** Mossoró   berço de importantes eventos históricos, dentre os quais merecem destaque: a Aboli o dos Escravos, em 1883; o Motim das Mulheres, em 1875; O Primeiro Voto Feminino, de Celina Guimarães, em 1928 e; em 1927, a resistência ao bando do famoso cangaceiro do Nordeste, o Lampião. Conhecida carinhosamente como a Terra do Sol, do Sal e do Petróleo, Mossoró localiza-se no sertão e possui fácil acesso às praias, sendo Tibau (litoral norte) a mais próxima, seguida por Areia Branca com Upanema (48 km), Ponta do Mel (53 km) e Morro Pintado (50 km)<sup>12</sup>.

Todo esse cenário, com suas belezas naturais,   palco de muitos atrativos para a constru o de hotéis e a explora o do turismo no RN. No entanto, atualmente, a preocupa o mundial com o meio ambiente exige que o homem tenha responsabilidade e respeito com a utiliza o dos recursos naturais. Daí nasce a necessidade dos órgãos e Associa es criarem normas e legisla es que protejam a natureza dos impactos ambientais causados pela a o do homem no processo produtivo, visto que, segundo Philippi Jr. e Ruschmann (2010, p. 19), os

<sup>10</sup> Disponível em: <http://www.pipa.com.br/conteudo/informativo/praias/praias.html>

<sup>11</sup> Disponível em: <http://www.tibaudosul.rn.gov.br/cidade/historia/>

<sup>12</sup> Disponível em: [http://www.prefeiturademossoro.com.br/mossoro\\_historia.php](http://www.prefeiturademossoro.com.br/mossoro_historia.php)

impactos ambientais devem ser avaliados levando em consideração a especificação do período e da área, ou seja, espaço e território sujeitos a uma determinada atividade humana, e os efeitos diretos e indiretos dos impactos.

### **2.3 A Contabilidade Gerencial como suporte na gestão dos hotéis em busca da sustentabilidade desses empreendimentos**

A contabilidade – como um sistema que tem o objetivo de fornecer informações para o controle do patrimônio, a avaliação de desempenho e uma tomada de decisão eficaz – precisa de um corpo de conceitos e diretrizes que possibilite representar fielmente os eventos econômicos ocorridos nas empresas.

Ferreira (2006, p. 30) considera que a contabilidade, como um sistema de informação, é capaz de oferecer informações adequadas ao gestor no processo de gestão ambiental. E também afirma que: “Gerenciar o meio ambiente requer conhecimento específico. Quando se consegue entender esse processo de gestão, mais facilmente se pode desenvolver um sistema de informação adequado a registrar, medir e relatar suas ações”.

Sendo assim, a contabilidade gerencial, a partir de um modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial, poderá servir de suporte para a gestão ambiental dos hotéis, com base nos resultados dos indicadores de sustentabilidade. Na visão de Paiva (2003, p. 135), o uso dos indicadores permite uma comparação da empresa em intervalos temporais distintos, além de comparações com empresas da mesma área de atuação e de mesmo porte diferenciado.

Segundo Ferreira:

Embora a preocupação com o meio ambiente date do século XIX, somente no século XX, principalmente a partir dos anos 70, passou a ter repercussão na sociedade, com a visão de que o problema não poderia ser de responsabilidade localizada, mas de responsabilidade globalizada. A frase “pensar globalmente, agir localmente” é um resumo do pensamento que passou a dominar os organismos ambientalistas de várias partes do mundo. (FERREIRA, 2006, p.12).

Diante do exposto, a contabilidade, conforme já conceituada, precisa exercer seu papel junto às empresas em busca da sustentabilidade dos empreendimentos. Para isso, é necessário utilizar-se de ferramentas que lhe propiciem dados, os quais transformados em informações, auxiliem as empresas, a fim de que atendam as novas exigências do mercado, já que as preocupações em torno do meio ambiente vêm se tornando cada vez maiores no mundo empresarial.

De acordo com Kraemer:

A internacionalização dos padrões de qualidade ambiental descritos na série ISO 14000, a globalização dos negócios, a conscientização crescente dos atuais consumidores e a disseminação da educação ambiental nas escolas permitem antever que a exigência futura que os consumidores farão em relação à preservação do meio ambiente e à qualidade de vida deverá intensificar-se. (KRAEMER, 2002, p. 69).

Nesse contexto, cabe aos profissionais da contabilidade se adequarem à nova situação empresarial, a qual exigirá dos mesmos uma participação ativa nos processos de planejar, avaliar e controlar as questões ambientais, registrando e divulgando, conforme os novos padrões internacionais de contabilidade. No entanto, é necessário que contabilistas se utilizem de um bom sistema de mensuração de desempenho e observem as normas da série ISO 14000, com o propósito de orientar as empresas em busca do desenvolvimento sustentável.

A área da Contabilidade que se utiliza de ferramentas de mensuração, e que possibilita ao gestor melhorar o desempenho da gestão de seus empreendimentos, identificando suas falhas e qualidades, é considerada como Contabilidade Gerencial.

Segundo Iudicibus:

Pode-se afirmar que todo procedimento, técnica, informação ou relatório contábil feitos sob medida para a administração os utilize na tomada de decisões entre alternativas conflitantes, ou na avaliação de desempenho, recai na contabilidade gerencial. (IUDICIBUS, 1998, P. 21).

Dá a importância do papel desempenhado pelo contador gerencial, atuando para que a informação contábil seja útil e atenda as necessidades dos gestores quanto ao processo decisório.

Historicamente, a Contabilidade Gerencial nasceu da necessidade dos usuários da contabilidade geral desejarem mais detalhes e informações. No entender de Cabrelli e Ferreira:

A contabilidade Gerencial tem por objetivo, facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão. Auxiliar empresários nas tomadas de decisões, a fim de controlar, planejar e corrigir as falhas da empresa, proporcionando um melhor gerenciamento. Elaborar planos administrativos e instrumentos de apoio às funções, focando a avaliação de resultados. (CABRELLI e FERREIRA, 2007, p. 3).

Para Padoveze (2004, p.11): “A Contabilidade Gerencial está ligada à necessidade de informações para planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão”.

Diante desses conceitos, percebe-se que o planejamento significa o conhecimento da realidade antes de se tomar uma decisão, a partir de informações já atestadas que servirão de controle durante a execução das atividades na busca dos objetivos propostos.

Do ponto de vista de Cabrelli e Ferreira (2007, p. 2):

A contabilidade gerencial deve fazer a conexão entre ações locais dos gerentes e a lucratividade da empresa, para que estes possam saber que direção tomar. Medindo corretamente o impacto de ações locais no desempenho global, a contabilidade gerencial também serve como agente motivador, pois premia as pessoas que contribuem significativamente ao objetivo da empresa, esta tem o objetivo de fornecer informações para que os gerentes possam decidir qual o melhor caminho para a empresa. (CABRELLI e FERREIRA, 2007, p. 3).

Diante desse contexto, é visível qual o papel que a Contabilidade Gerencial deve cumprir para atender as necessidades dos gestores no controle de seus empreendimentos.

Como afirma Iudícibus:

A contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se “encaixem” de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador. (IUDICIBUS, 1998, p. 21).

O desafio da contabilidade gerencial é contribuir para o aperfeiçoamento da interpretação desse ambiente empresarial. Esse desafio passa pelo processo de coleta de dados, mensuração, interpretação e culmina no processo de informação.

Segundo Ferreira (2006, p. 36): “Os gestores são cobrados pelo resultado, mas nem sempre têm orientação e informações compatíveis com as necessidades desse novo momento gerencial. Costumam ter conhecimentos técnicos e não necessariamente gerenciais”. Diante da busca dos gestores em tomar decisões acertadas para o desenvolvimento de suas empresas e, ainda, da necessidade dos empreendimentos incorporarem o desenvolvimento sustentável no transcorrer de suas atividades, é fundamental que estes gestores contem com um sistema contábil que lhes propicie informações, não só de caráter econômico-financeiro, mas também nos aspectos social e ambiental.

Dentre os primeiros estudiosos da Contabilidade Gerencial, Anthony (1976, p. 273) caracteriza, de maneira sintética, a disciplina, afirmando que a mesma se preocupa com a informação útil à administração.

O processo de tomada de decisão termina com a escolha da melhor ação a ser implementada, tendo o gestor, conforme já dito anteriormente, a preocupação não somente com a sustentabilidade do empreendimento, mas também com o desenvolvimento sustentável.

O desafio da Contabilidade Gerencial já mencionado pode ser prejudicialmente interrompido, caso os profissionais não busquem a inovação no âmbito gerencial e nos resultados dos seus serviços. Assim, identificar e avaliar os eventos econômico-financeiros relacionados a essa área, capazes de afetar o estado patrimonial e o resultado das entidades, é dever da contabilidade. (RIBEIRO, 2010, p. 45).

É relevante lembrar que, atualmente, a preocupação mundial, além da sustentabilidade dos negócios, tem como foco repensar ações e programas que orientem as empresas para o desenvolvimento sustentável, a fim de atenderem as necessidades das gerações atuais, sem comprometer as necessidades das gerações futuras.

Segundo Ferreira (2006, p. 17-18), desenvolvimento sustentável pode ser definido como a forma de se usar os recursos renováveis naturais de maneira a não degradá-los ou eliminá-los, ou diminuir sua utilidade para as gerações futuras. Como também, significa usar os recursos minerais não renováveis de forma consciente, a fim de que as próximas gerações também possam usufruí-los. No entanto, para uma organização alcançar esse objetivo precisa obter informações úteis e oportunas no transcorrer do seu processo produtivo.

A Contabilidade Gerencial é uma fonte rica em informações nesse processo, mas para se alcançar resultados eficazes é necessário que se passe pelas fases de definição do problema, obtenção dos fatos, formulação de alternativas, ponderação e decisão. Em todas essas etapas, a informação contábil é relevante. Nesse sentido, essa pesquisa escolheu para aplicação um modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial (GSE) como uma ferramenta da Contabilidade Gerencial, com o propósito de mensurar a sustentabilidade da rede hoteleira da região metropolitana de Natal/RN e, a partir deste modelo, verificar suas qualidades e deficiências em busca de sua sustentabilidade.

### **2.3.1 Normas da Série ISO 14000**

Para atender os objetivos empresariais sem agredir o meio ambiente, os gestores precisam contar com a contabilidade gerencial aliada as normas da série ISO14000 no sentido de orientá-los e prepará-los para planejar, acompanhar, controlar e gerenciar os efeitos de sua gestão nos aspectos econômico, ambiental e social. Pensando nisso, foram publicadas em 1996 as Normas da Série ISO 14000, que especifica os requisitos relativos à implementação, manutenção e aprimoramento de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA). (ALBUQUERQUE *et al.*, 2009, p. 67).

Portanto, a ISO 14000 vem padronizar, através de normas, o que já se faz necessário às empresas. A Agenda 21 é considerada a grande mentora desse processo de evolução do pensamento da sociedade, que passa por uma reeducação de hábitos, para que no futuro as gerações vivam em um ambiente menos poluído e desfrutem de um ecossistema reestruturado.

Nesse sentido, além das Normas da Série ISO 14000 estabelecerem uma forma de ação comum para o gerenciamento ambiental, elas apresentam, em linhas gerais, os elementos necessários à construção de um sistema que alcance as metas ambientais estabelecidas pelas organizações, de forma a atender às exigências legais, sem comprometer a sua continuidade e ainda serem bem vistas pela sociedade, por defenderem as causas ambientais. (SEIFFERT, 2007, p. 26).

Ainda do ponto de vista de Seiffert, mesmo ano e página, esse foi o objetivo de criar normas como as ISO 14000, que vêm estabelecer uma base comum para uma gestão ambiental mais uniforme, eficiente e eficaz no mundo inteiro, dando uma maior confiança aos gestores envolvidos de que o processo efetivado por uma empresa cumprirá as exigências legais. Também é considerado um conjunto de normas que abrange 5 (cinco) áreas, a saber: Sistema de Gestão Ambiental, Auditorias Ambientais, Rótulos Ecológicos, Avaliação de Desempenho Ambiental e Avaliação do Ciclo de Vida.

Para Ribeiro, a ISO 14000:

É aplicável a qualquer tipo de empresa. Sua implementação total, parcial ou gradativa dependerá da política ambiental adotada, natureza das suas atividades, seu potencial de produção de poluição e distribuição deste entre as áreas internas, porte da organização, condições financeiras etc. (RIBEIRO, 2010, p. 145).

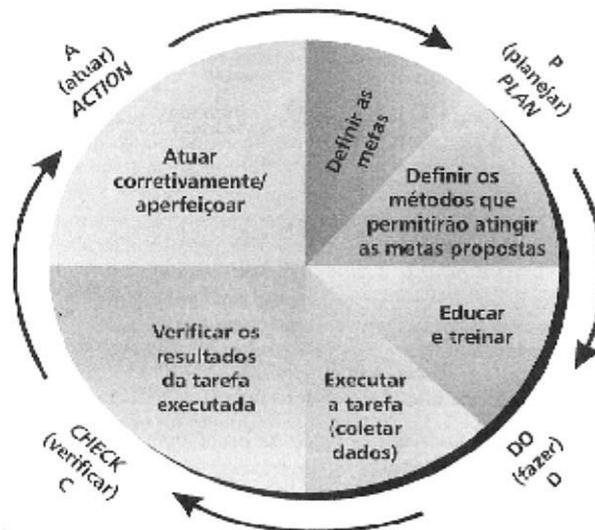
É importante ressaltar que apenas adotar o sistema de gestão não é suficiente, o mesmo precisa de um processo contínuo de manutenção e acompanhamento.

Como já foi citado anteriormente, na década de 90 o Rio de Janeiro foi palco de muitas discussões sobre o futuro do planeta. Em 1992, foi criado o Conselho da Terra, com o objetivo de atuar na implementação da Eco-92 e como elo de ligação entre os vários conselhos relacionados ao desenvolvimento sustentável. Também neste ano, o Strategic Advisory Group on Environment – SAGE, segundo Campos (2001 *apud* TINOCO e KRAEMER, 2011, p. 36), tinha a finalidade de promover uma abordagem comum à gestão ambiental semelhante à gestão da qualidade, como também aperfeiçoar a capacidade das organizações para alcançar e medir melhorias no desempenho ambiental, e ainda facilitar o comércio e remover barreiras comerciais.

Foi em 1992 que o SAGE permitiu que o Conselho Técnico da ISO encarregasse um novo comitê técnico conhecido por TC 207 para o desenvolvimento de normas internacionais para a gestão ambiental, o que foi dividido em seis subcomitês técnicos, a saber: SCO1 (Sistema de Gerenciamento Ambiental), SCO2 (Auditoria), SCO3 (Rotulagem Ambiental), SCO4 (Avaliação de Desempenho Ambiental), SCO5 (Análise de Ciclo de Vida) e SCO6 (Termos e Definições). (TINOCO e KRAEMER, 2011, p. 37).

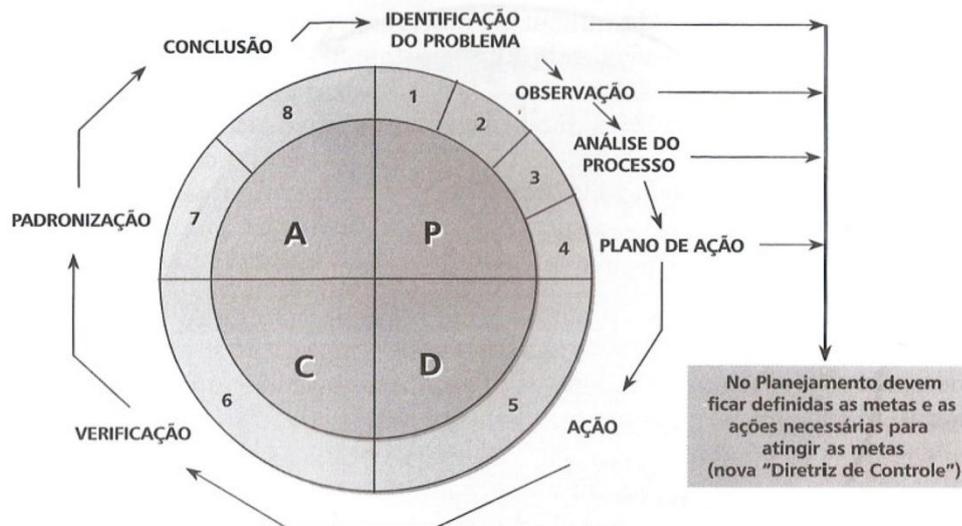
Dentro do processo de implantação da ISO 14000 é imprescindível compreender a lógica sistêmica necessária à sua implantação, principalmente no que tange à inter-relação entre os subsistemas, propondo um ambiente estável para implantação de um SGA (Sistema de Gestão Ambiental). O bom desempenho de um SGA carece de orientações consistentes as quais são estabelecidas pela série ISO 14000, que é embasada no ciclo do PDCA (PLA – planejar; DO – fazer; CHECK – verificar; e ACTION – atuar), com uma lógica orientada para a solução de problemas.

É relevante ressaltar que a essência deste ciclo é coordenar continuamente os esforços com o fim de alcançar a melhoria contínua. Conforme Figura 2:



**Figura 2: Ciclo do PDCA e suas interfaces com o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP).** Fonte: Seiffert (2010, p. 79).

Desse modo, entender que as lógicas do PDCA e MASP se completam, permite o direcionamento de um processo de melhoria contínua, apresentando uma lógica semelhante à da Engenharia de Sistemas (ES). Conforme a Figura 3 a seguir:



**Figura 3: Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) e o gerenciamento de processos.**  
 Fonte: Seiffert (2010, p. 80).

Dessa forma, nota-se que a integração destas duas ferramentas é extremamente coerente com a metodologia proposta pela Engenharia de Sistemas (ES) para a solução de problemas complexos, e que a lógica do Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), expressa na figura 3, dentro da fase de planejamento do sistema, pode ser ainda mais desdobrada, obtendo-se maior detalhamento operacional no processo de análise e solução de problema orientado para objetivos.

Neste sentido, o EMAs, Sistema de Gestão Ambiental, encontra um ambiente ideal para sua implantação, podendo atender seus objetivos que são: ajudar as empresas em um melhor funcionamento ambiental, além de promover as melhorias necessárias relacionadas ao seu comportamento ambiental, na prática das seguintes ações, conforme Tinoco e Kraemer (2011):

- Estabelecendo e aplicando sistemas de gestão ambiental nas empresas.
- Realizando a avaliação sistemática, objetiva e periódica do funcionamento desses sistemas.
- Divulgando a informação sobre o comportamento ambiental e o estabelecimento de uma comunicação eficiente com a sociedade e as partes interessadas.
- Promovendo, para os trabalhadores, uma atuação ativa e capaz, obtida através de formação profissional e permanente.

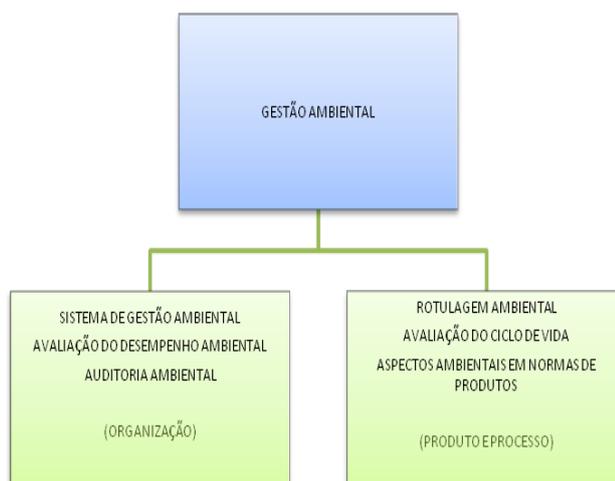
Sendo assim, o EMAs 2001 estabelece-se como um instrumento vital para a gestão empresarial no contexto ambiental. Segundo Albuquerque *et al.* (2009), a NBR ISO 14001, publicada em 2006 pela ISO, especifica os requisitos relacionados a um SGA, compreende o ciclo PDCA, já visto anteriormente, e é definida como a parte do sistema de gestão global que

inclui, a saber: estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos que possibilitem desenvolver, implementar, atingir, analisar de forma crítica e manter a política ambiental nas empresas.

Do ponto de vista de Ribeiro (2010, p. 141), “a ISO 14000 (e suas subséries) define os padrões internacionais que devem ser seguidos por todas as empresas, notadamente por aquelas que apresentam grande potencial de poluição”. Esse padrão deve integrar o comportamento e as ações das empresas sobre a interação com o meio ambiente. Essas normas da série ISO 14000 oferecem orientação e ferramentas para uma eficaz implementação do SGA, como a NBR nº 14004 que é um guia desta implementação.

No entanto, para efeito de transação internacional, as empresas que se utilizam da conscientização ambiental entre consumidores e legisladores, e que se utilizam das normas ISO 14000, têm facilidade de manter transações comerciais com empresas de todos os níveis e atividades, sejam elas: comerciais, prestadoras de serviços ou industriais; o que aumenta o número de empresas que buscam a aplicação destas normas em suas atividades e no processo produtivo, mesmo que voluntariamente. É orientando suas práticas gerenciais, com vistas à preservação do meio ambiente, que as organizações podem melhorar os seus resultados financeiros. (SEIFFERT, 2007, p. 37).

O esquema da Figura 4 mostra como gerenciar esses dois enfoques, o de organizar e controlar o processo produtivo:



**Figura 4: A série de normas ISO 14000 de gestão ambiental.**

Fonte: adaptado de Tibor e Feldman (1996, *apud* SEIFFERT, 2010, p. 29).

As normas passaram a agrupar-se em dois enfoques básicos, organização e produto/processo, conforme mostra a figura anterior. Embora todas essas normas forneçam

uma base conceitual e estrutural importante para a implantação da ISO 14001, só receberá a certificação do SGA aquela empresa que for auditada.

O sistema é focado no gerenciamento de aspectos que ocorrem no dia a dia da organização (situação operacional normal e anormal), como também em situações operacionais de emergência, ou que fugiram ao controle da organização. (SEIFFERT, 2010, p. 22).

Normas estão sendo desenvolvidas no âmbito da série ISO 14000, segundo Tinoco e Kraemer (2011, p. 256), que tratam da Avaliação do Desempenho Ambiental. São elas: as normas ISO/DIS 14031, que contém diretrizes gerais para a avaliação; e a ISO 14032, que contém exemplos para seu funcionamento. Essa avaliação é definida pela ISO, ainda segundo esses autores, como:

Um processo para facilitar as decisões de gestão em relação ao desempenho ambiental através da seleção de indicadores, da recolha e análise dos dados, da avaliação da informação em relação a critérios de desempenho ambiental, do reporte e comunicação e da revisão periódica e melhoria do processo. (TINOCO e KRAEMER, 2011, p. 256).

Ressalta-se ainda que outras ISOs da Série 14000 estão sendo criadas, preocupadas com o uso eficiente dos recursos naturais, dentre elas a 14046 (*Water Footprint: Requirements and Guidelines*), que, de acordo com Gonçalves (2011, p. 1), “o objetivo é padronizar internacionalmente uma metodologia de avaliação dos impactos sobre os recursos hídricos, a partir da Avaliação de Ciclo de Vida”. Com essa ferramenta, toda a cadeia produtiva entra na análise, permitindo a identificação dos pontos críticos de uso e contaminação desses recursos, como também, a geração de indicadores que servirão como referência e apoio aos tomadores de decisão, não só no âmbito organizacional, mas do próprio consumidor final.

Tudo isso porque o uso da água tem se tornado parte essencial das discussões sobre sustentabilidade, por se tratar de um produto natural cada vez mais escasso e imprescindível à vida. Portanto, há a necessidade de se compreender melhor todo o ciclo de vida dos produtos, além de requerer um controle eficaz e contínuo nos processos e práticas de gestão. Para Philippi Jr. e Ruschmann (2010, p. 105) a utilização de tecnologias alternativas, como reaproveitamento da água, alongará o ciclo de vida dos produtos e reproduzirá os ciclos naturais de transformação que ocorrem em um ecossistema.

Observa-se que o uso das Normas Série ISO 14000 proporciona aos gestores uma tomada de decisão mais acertada em relação ao desempenho ambiental, pois a sua avaliação, quando bem implementada, ajuda a converter dados selecionados em informações mais precisas quanto a esse mesmo desempenho, a partir do desempenho gerencial e operacional ambiental da organização, como também da condição ambiental.

A Série ISO 14000 é ampla e pode ser aplicada a muitas atividades empresariais, tais como: indústrias, comércio, prestadoras de serviços – Hotéis. Trata-se de uma certificação reconhecida em nível nacional e internacional. No entanto, cabe às prestadoras de serviços buscar uma gestão eficiente que atenda seus objetivos, mas também, atenda as questões ambientais e sociais com foco e responsabilidade.

Segundo Kraemer:

A internacionalização dos padrões de qualidade ambiental descritos na série ISO 14000, a globalização dos negócios, a conscientização crescente dos atuais consumidores e a disseminação da educação ambiental nas escolas permite antever que a exigência futura que os consumidores farão em relação à preservação do meio ambiente e à qualidade de vida deverá intensificar-se. (KRAEMER, 2002, p. 69).

Portanto, a ISO 14000 vem padronizar, através de normas, o que já se faz necessário às empresas; e a Agenda 21 é considerada a grande mentora desse processo de evolução do pensamento da sociedade, mostrando a todos a necessidade de se educar, para que, no futuro, a nova geração possa viver em um ambiente menos poluído e com um ecossistema reestruturado, o que implicará em diversos benefícios à empresa prestadora de serviço que implementar as práticas de Gestão Ambiental em seu processo funcional e produtivo.

Para Ferreira:

O documento produzido na ECO-92, conhecido como Agenda 21, ainda é ponto de referência na implantação de programas e políticas de governos e de empresas ao redor do mundo e tem marcado uma significativa mudança nas relações comerciais, em suas diversas formas. Foi assinado por 170 países e é considerado o maior esforço conjunto, feito por governos de todo mundo, para identificar as ações que combine o desenvolvimento com a proteção do meio ambiente. (FERREIRA, 2006, p. 13).

Dessa forma, entende-se que a gestão ambiental deve oferecer ao gestor condições para direcionar todos os esforços no sentido de minimizar, se não acabar, com a degradação do meio ambiente.

Para conduzir este estudo foi escolhido o modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial, a partir do *Grid* de Sustentabilidade Empresarial (GSE), criado por Callado em sua tese de doutorado, no ano de 2010. O uso deste modelo tem a finalidade de medir o desenvolvimento sustentável dos hotéis da região metropolitana de Natal, no estado do Rio Grande do Norte, e o seu resultado poderá, através da Contabilidade Gerencial, auxiliar os seus gestores no processo decisório quanto às ações e programas em busca da Sustentabilidade Empresarial.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os aspectos associados aos procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa. O capítulo inicia com a definição da tipologia utilizada para caracterizar este estudo, seguido de um breve comentário dos procedimentos para utilizar o modelo de indicadores de sustentabilidade empresarial para responder a problemática desta pesquisa. Conforme Beuren (2006, p. 66), a metodologia da pesquisa é definida com base no problema formulado. Posteriormente, será caracterizado o escopo da pesquisa e o critério utilizado para selecionar as empresas que formam o objeto de pesquisa. Por fim, serão apresentados os aspectos considerados para o tratamento e análise dos dados coletados.

#### 3.1 Tipologia da pesquisa

Considerando os objetivos propostos inicialmente, essa pesquisa buscou mensurar a sustentabilidade empresarial dos hotéis a partir de uma perspectiva empresarial por meio das do indicadores das três dimensões de sustentabilidade, proposto no modelo GSE (CALLADO, 2010).

De acordo com Gil (1987, p. 19 *apud* ANDRADE, 2001, p. 121), “pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Nesse sentido, essa pesquisa possui características exploratórias, tendo em vista que busca conhecer as contribuições científicas que se efetuaram sobre o desenvolvimento sustentável dos hotéis em estudo. Do ponto de vista de Richardson (1999, p. 17), a pesquisa exploratória visa descobrir as semelhanças entre fenômenos, onde “os pressupostos teóricos não estão claros, ou são difíceis de encontrar. Nessa situação, faz-se uma pesquisa não apenas para conhecer o tipo de relação existente, mas, sobretudo para determinar a existência de relação”. Para Vergara (2009), a investigação exploratória deve ser realizada em área que ainda tenha pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

Portanto, nesta pesquisa, não se abrirá mão da fundamentação conceitual, a qual estará presente tanto no desenvolvimento do referencial teórico, na escolha dos indicadores de sustentabilidade empresarial, quanto na condução da análise e interpretação dos resultados, tornando-se necessária a busca com maior profundidade na literatura especializada. De forma que este estudo, para alcançar os objetivos propostos, utilizar-se-á da metodologia bibliográfica e descritiva.

Para Ferrari (1974, p. 212), a pesquisa bibliográfica tem a finalidade de conhecer as contribuições científicas que se efetuaram sobre um determinado assunto. Conforme Gil (2008), a descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. E ainda que, uma de suas características mais expressivas é o uso de técnicas padronizadas.

Nesse contexto, a pesquisa deverá descrever, identificar, relatar e comparar as situações existentes na empresa.

Já acerca da abordagem do problema, caracteriza-se como quantitativa por se utilizar de instrumentos estruturados, entre eles, o questionário aplicado *in loco*. Sendo este retirado do modelo GSE (CALLADO, 2010), que será utilizado como instrumento para a realização deste estudo; como também de técnicas estatísticas, quadros e figuras que servirão de meios para a apuração dos dados coletados.

Corroborando a escolha da abordagem, Richardson aponta que:

A abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto das modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc. (RICHARDSON, 1999, p. 70).

De acordo com Beuren (2006, p. 128), “são entendidos como preceitos ou processos que o cientista deve utilizar para direcionar, de forma lógica e sistemática, o processo de coleta, análise e interpretação dos dados”. Nesse sentido, na realização desta pesquisa, foi utilizado, para a coleta de dados, questionário aplicado pelo entrevistador, na tentativa de abranger o maior número de considerações possíveis sobre o assunto, a fim de atender os objetivos deste estudo.

## **3.2 Universo e amostra da pesquisa**

### **3.2.1 Delimitação do universo da pesquisa**

São vários os órgãos governamentais e não-governamentais que visam a proteção e a organização do turismo no Rio Grande do Norte. Dentre eles, foi escolhida a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) como forma de limitar o tema deste estudo, sendo considerado o universo da presente pesquisa todos os hotéis do Estado associados à ABIH.

Segundo Gil (2008), a população é considerada o conjunto de elementos que possuem determinadas características. Portanto, através de pesquisa realizada no site da ABIH e

contatos com os responsáveis por esta associação, foi informado um universo de 80 (oitenta) meios de hospedagens associados à ABIH, no Rio Grande do Norte, e dele originou-se a amostra para a realização do presente estudo (Anexo 01).

Os hotéis podem ser classificados de diversas formas, seja pelo tamanho, pelo tipo de serviço que oferece, pelas estrelas que possuem, pela localização, entre outros aspectos. Para Castelli (1997, p. 26), a rede hoteleira pode ser classificada, quanto ao seu tamanho, em pequenas, médias e grandes. Para o melhor desenvolvimento e viabilidade desta pesquisa, ela concentrar-se-á nos hotéis de médio e grande porte.

O tamanho dos hotéis obedece ao critério utilizado pela ABIH, o qual se baseia no número de unidades habitacionais (UHs) dos hotéis, conforme segue abaixo:

Mais da metade da oferta de UHs nas capitais dos estados brasileiros está concentrada (62,9%) nos meios de hospedagem de grande porte (com mais de 101 UHs). Inversamente, os meios de hospedagem de menor porte (com até 50 UHs) respondem por apenas 14,2% da oferta, apesar de representarem 45,5% dos empreendimentos sediados nas capitais. Nas cidades do interior, predominam absolutos (80,5%) os meios de hospedagem de pequeno porte (com até 50 UHs); seguidos dos empreendimentos hoteleiros de porte médio (12,6%). Os meios de hospedagem de grande porte (com mais de 101 UHs) representam apenas 6,9% do total da oferta no país<sup>1</sup>.

Segundo o CADASTUR<sup>2</sup>, órgão da Secretaria do Turismo do RN, responsável pelo cadastro de todos os prestadores de serviços turísticos deste estado, atualmente, o Rio Grande do Norte conta com 157 (cento e cinquenta e sete) meios de hospedagens cadastrados e regulamentados. Considerando esse contexto, os meios de hospedagens associados à ABIH representam um percentual de 50,96% dos hotéis do Estado.

### **3.2.2 Definição da amostra**

Amostra é definida por Richardson (1999, p. 158) “como qualquer subconjunto do conjunto universal ou da população”.

Para a realização desta pesquisa, os elementos de estudo serão os meios de hospedagens da região metropolitana de Natal do estado do Rio Grande do Norte associados à ABIH. Nela, foram identificados 33 hotéis associados, sendo objeto deste estudo os hotéis que se classificam pelo tamanho em médio (de 51 a 100 UHs) e grande porte (acima de 101 UHs), de acordo com os critérios de classificação da ABIH (por unidades habitacionais) e pelo Ministério do Turismo (conforme o número de estrelas).

<sup>1</sup> Informação disponível em: [www.abih.com.br](http://www.abih.com.br)

<sup>2</sup> Informação disponível em: [www.cadastur.turismo.gov.br](http://www.cadastur.turismo.gov.br)

Nesse contexto, o total de meios de hospedagens de médio e grande porte da região metropolitana de Natal, conforme o critério da ABIH, é de 33 (trinta e três), no entanto 01 (hum) deles não tem estrelas, pelas suas características, segundo esta Associação, descaracterizando o porte, conforme o critério do Ministério do Turismo, que é medido pelo número de estrelas. Isso reduz a amostra desta pesquisa para um total de 32 (trinta e dois) hotéis de médio e grande porte, representando 40% dos meios de hospedagens associados à ABIH.

Diante do exposto, dos 80 hotéis localizados no estado do Rio Grande do Norte, fazem parte da amostra 32 hotéis de médio e grande porte localizados no pólo turístico de Natal (capital do Estado). Dados em conformidade com os fornecidos pela ABIH (Anexo 1).

É importante ressaltar que, segundo os dados do Cadastur, o número de hotéis de médio e grande porte (utilizando o critério de número de UHs), no estado do Rio Grande do Norte, totalizam 53 (cinquenta e três) hotéis. Assim, a amostra utilizada nesta pesquisa, a qual abrange 32 hotéis, representa 60,38% do total de hotéis de médio e grande porte deste Estado.

### **3.3 Tratamento dos dados coletados**

A análise dos dados é necessária para que o pesquisador consiga sintetizar os resultados coletados e transformá-los em informações que sustentem um entendimento conclusivo sobre o problema proposto e sua interpretação.

Para o tratamento dos dados da presente pesquisa, será utilizada a forma original utilizada pelo autor do GSE (2010, p. 79), na qual os resultados serão apresentados por meio de três diferentes abordagens analíticas sobre os meios de hospedagens participantes. A primeira utilizará o cálculo de Escores Parciais de Sustentabilidade (EPS); a segunda, o cálculo de Escores de Sustentabilidade Empresarial (ESE); e, por último, a inserção de empresas analisadas em um *Grid* de Sustentabilidade Empresarial (GSE).

Durante a coleta de dados, foi realizada nos hotéis uma entrevista entre o respondente e o autor desta pesquisa. Nesta oportunidade, aplicou-se um questionário, que foi respondido pelos gestores, como gerentes, administradores e diretores, dependendo da disponibilidade do hotel. As entrevistas duraram em média 40 minutos em cada hotel.

Após a coleta dos dados, estes foram mensurados utilizando os critérios e procedimentos utilizados pelo autor do modelo proposto mencionado no desenvolvimento desta pesquisa, os quais foram imprescindíveis para a resolução da mesma.

## **4 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo está dividido em três seções. A primeira seção caracteriza-se por uma breve relação, dos 32 (trinta e dois) meios de hospedagem que participaram desta pesquisa. No entanto, 27 (vinte e sete), o correspondente a 84,37% dos meios de hospedagem amostra desta pesquisa, responderam ao questionário, sendo analisados e mensurados a partir de Indicadores de Sustentabilidade do *Grid* de Sustentabilidade Empresarial (GSE). Os 05 (cinco) restantes não responderam os questionários pelos seguintes motivos: o Hotel Barreira Roxa está sem o funcionamento de suas instalações há mais de um ano para reforma e os hotéis Costa do Atlântico Hotel, D Beach Resort, Infinit Natal Praia Hotel e Nobile Suítes não puderam responder.

Em seguida são apresentados os resultados consolidados dos Escores Parciais de Sustentabilidade (EPS) das dimensões ambiental, social e econômica. Posteriormente, são calculados os Escores de Sustentabilidade Empresarial (ESE) dos meios de hospedagem analisados, com seus respectivos posicionamentos no GSE.

### **4.1 Meios de hospedagem participantes da pesquisa**

Essa seção busca mostrar as características dos meios de hospedagem, que a partir desse momento serão tratados como hotéis que participaram desta pesquisa. Os respondentes, de uma forma geral, estão satisfeitos com o faturamento do ano de 2011 e esperam um aumento para 2012, já que, conforme suas respostas, o ano de 2012 para o turismo começou muito bem. Estes hotéis estão preparados para atender tanto hóspedes nacionais como estrangeiros, sejam em busca de lazer, descanso ou trabalho.

Questionados sobre a crise que envolve o mercado global, os entrevistados responderam, de forma unânime, que houve uma redução no número de turistas estrangeiros compensada pelo aumento no número de turistas nacionais, os quais resolveram desfrutar das belezas naturais do RN. Em todos os questionamentos sobre os serviços oferecidos, os respondentes citaram que os hotéis, além de hospedagem, dispõem de restaurantes, lojas de produtos artesanais, Internet e outros meios de lazer e entretenimento.

Na lista de hotéis pesquisados, consta empresa com quase 30 (trinta) anos de funcionamento e outras com menos de 3 (três) anos. Uma experiência muito rica, quando se observa a atualidade com que esses gestores mantêm esses empreendimentos em continuidade

e competitivos. O Quadro 8 apresenta as características próprias dos 44 (quarenta e quatro) hotéis de médio e grande porte associados à ABIH, localizados na região metropolitana do estado do Rio Grande do Norte, incluindo os 32 hotéis, amostra desta pesquisa, evidenciados na cor azul.

(continua)

Nº	Nomes	Fundação	Pólo Turístico	Localização	Quant. de funcion.	Nº Apto	Categ.
1	Apart Hotel Serantes	2007	Natal	Praia de Ponta Negra	15	54	3 estrelas
2	Aram Praia Hotel	2010	Natal	Praia de Ponta Negra	26	70	3 estrelas
3	Arituba Park Hotel	1991	Natal	Bairro Tirol	52	78	3 estrelas
4	Barreira Roxa	Não respondeu	Natal	Via Costeira/Parque das Dunas	70	52	4 estrelas
5	Bello Mare Hotel	1994	Natal	Praia de Ponta Negra	58	115	3 estrelas
6	Blue Marlin Resort	2007	Litoral Sul	Praia de Cotovelo	31	100	4 estrelas
7	Coral Plaza	2009	Natal	Praia de Ponta Negra	107	107	4 estrelas
8	Costa do Atlântico Hotel	Não respondeu	Natal	Praia de Ponta Negra	38	72	3 estrelas
9	D Beach Resort	Não respondeu	Natal	Praia de Ponta Negra	125	176	4 estrelas
10	Esmeralda Praia Hotel	2003	Natal	Praia de Ponta Negra	120	235	4 estrelas
11	Eurosol Tibau Resort	2006	Pipa/Tibau do Sul	Praia de Tibau do Sul	40	87	4 estrelas
12	Garbos Trade Hotel	2009	Mossoró	Cidade de Mossoró	75	110	4 estrelas
13	Girassóis Resort	2009	Pipa/Tibau do Sul	Praia de Tibau do Sul	36	51	4 estrelas
14	Golden Tulip	2010	Natal	Bairro Petrópolis	49	171	4 estrelas
15	Holiday Inn Express	2007	Natal	Praia de Ponta Negra	59	160	3 estrelas
16	Hotel Thermas	1979	Mossoró	Cidade de Mossoró	230	145	5 estrelas
17	Imirá Plaza Hotel	1987	Natal	Via Costeira/Parque das Dunas	118	166	4 estrelas
18	Infinit Natal Praia Hotel	Não respondeu	Natal	Praia dos Artistas	85	165	3 estrelas
19	Natal Dunas Hotel	1997	Natal	Praia de Ponta Negra	37	102	3 estrelas
20	Natal Mar Hotel	1987	Natal	Via Costeira/Parque das Dunas	134	155	4 estrelas
21	Nobile Suítes Ponta Negra	Não respondeu	Natal	Praia de Ponta Negra	43	76	4 estrelas
22	Ocean Palace Resort	1996	Natal	Praia de Ponta Negra	350	315	5 estrelas
23	Paradise Flat	2008	Natal	Praia de Ponta Negra	33	82	4 estrelas
24	Parque da Costeira	1990	Natal	Via Costeira/Parque das Dunas	170	330	4 estrelas

25	Pestana Natal	2001	Natal	Via Costeira/Parque das Dunas	191	183	5 estrelas
26	Pipa Atlântico	2005	Pipa/Tibau do Sul	Praia de Pipa	22	87	4 estrelas
27	Pipa Beleza Resort	2010	Pipa/Tibau do Sul	Praia de Pipa	18	62	4 estrelas
28	Pipa Ocean View	2009	Pipa/Tibau do Sul	Praia de Pipa	60	130	4 estrelas
29	Pipa's Bay	1997	Pipa/Tibau do Sul	Praia de Pipa	17	65	3 estrelas
30	Pizzato Praia Hotel	1996	Natal	Praia de Ponta Negra	40	63	4 estrelas
31	Ponta do Sol Praia Hotel	1997	Natal	Praia de Ponta Negra	46	79	4 estrelas
32	Porto do Mar	1996	Natal	Via Costeira/Parque das Dunas	59	115	4 estrelas
33	Porto Suítes Natal	1990	Natal	Praia dos Artistas	45	105	3 estrelas
34	Praiamar Hotel	1997	Natal	Praia de Ponta Negra	200	215	4 estrelas
35	Quality Suítes Natal	1997	Natal	Praia de Ponta Negra	40	132	3 estrelas
36	Residence Praia Hotel	1996	Natal	Praia do Meio	55	118	3 estrelas
37	Rifóles Praia Hotel	2000	Natal	Praia de Ponta Negra	241	204	5 estrelas
38	Sabino Palace	1990	Mossoró	Cidade de Mossoró	56	96	3 estrelas
39	Serhs Natal Grand Hotel	2005	Natal	Via Costeira/Parque das Dunas	270	396	5 estrelas
40	Solar Pipa Apart Hotel	Não respondeu	Pipa/Tibau do Sul	Praia de Pipa	15	80	4 estrelas
41	Vila do Mar	1986	Natal	Via Costeira/Parque das Dunas	172	210	4 estrelas
42	Villa Oeste	2003	Mossoró	Cidade de Mossoró	63	84	4 estrelas
43	Visual Praia Hotel	1998	Natal	Praia de Ponta Negra	98	136	4 estrelas
44	Yak Plaza Hotel	2006	Natal	Praia do Meio	32	78	3 estrelas

**Quadro 8: Características dos hotéis participantes da pesquisa.**

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

## 4.2 Escores Parciais de Sustentabilidade (EPS)

Essa seção apresenta os resultados dos Escores Parciais de Sustentabilidade (EPS) das dimensões da sustentabilidade analisadas nesta pesquisa.

A sustentabilidade foi mensurada por meio dos indicadores do GSE, modelo escolhido para alcançar os objetivos da mesma. E para cada dimensão analisada, os resultados foram apresentados utilizando o mesmo critério usado pelo autor do GSE, exceto quanto aos comentários sobre os desempenhos individuais dos hotéis investigados, porque, nesta pesquisa, o número de hotéis tratados foi muito expressivo.

Inicialmente, foi apresentada uma síntese dos resultados obtidos pelos hotéis estudados em relação aos indicadores; em seguida, foram apresentados comentários dos resultados obtidos de uma forma geral; e posteriormente, foram calculados os resultados obtidos pelos hotéis investigados em relação aos EPS, considerando os indicadores e respectivos pesos.

#### 4.2.1 Escore Parcial de Sustentabilidade da dimensão ambiental (EPSa)

O primeiro aspecto considerado foi a apresentação do desempenho dos hotéis investigados em relação aos 16 (dezesseis) indicadores referentes à dimensão ambiental da sustentabilidade, conforme resultados demonstrados no Quadro 9 a seguir.

(continua)

Indicadores (i)	HOTÉIS													
	1	2	3	5	7	10	14	15	17	19	20	22	23	24
SGA	2	1	1	3	2	2	1	1	1	2	2	3	1	3
Quant. água	1	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3
Proc. de infrações ambientais	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Treinamento em aspectos ambientais	1	1	3	3	3	3	1	2	1	3	2	3	2	3
Economia de energia	1	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3
Desenvolv. tecnológico equilibrado	1	1	3	3	1	2	2	1	1	3	3	3	2	2
Ciclo de vida de prod./serv.	1	1	1	3	3	1	2	1	1	1	1	3	1	3
Quantidade de combust. fóssil utiliz.	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2
Reciclagem e utilização de água	1	1	2	2	3	1	1	1	1	2	2	3	2	3
Acidentes ambientais	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Fontes de recurs. utiliz.	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2
Redução de resíduos	1	2	3	2	3	3	2	1	3	3	3	3	2	3
Produção de resíd. tóxicos	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
ISO 14001	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1
Qualidade do solo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Qualidade da água de superfície	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Indicadores (i)	HOTÉIS (continuação)													
	25	30	31	32	33	34	35	36	37	39	41	43	44	
SGA	2	2	3	1	2	2	3	2	2	1	3	3	1	
Quant. água	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	

Proc. de infrações ambientais	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Treinamento em aspectos ambientais	3	1	3	2	3	1	3	1	2	1	2	3	3
Economia de energia	2	3	2	2	3	2	3	3	3	1	3	3	1
Desenvolv. tecnológico Equilibrado	2	2	3	1	3	2	3	1	1	1	3	3	3
Ciclo de vida de prod./serv.	1	2	3	1	3	1	1	1	3	1	1	3	1
Quantidade de combust. fóssil utiliz.	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2
Reciclagem e utilização de água	1	2	2	1	1	1	3	1	2	2	3	3	3
Acidentes ambientais	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Fontes de recurs. utiliz.	3	2	2	2	2	1	3	1	1	2	3	2	3
Redução de resíduos	2	3	2	1	3	2	3	2	2	2	3	3	3
Produção de resíduos tóxicos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
ISO 14001	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2
Qualidade do solo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Qualidade da água de superfície	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

**Quadro 9: Escores de desempenho dos hotéis em indicadores ambientais.**

Fonte: dados da pesquisa, 2012. *Observação 1:* Escore 1 (desempenho inferior); Escore 2 (desempenho intermediário); Escore 3 (desempenho superior). *Observação 2:* a coluna Indicadores (i) representa os 16 indicadores da dimensão ambiental (Quadro 1). *Observação 3:* as colunas enumeradas de 1 a 44 representam as empresas investigadas (Quadro 10).

Pode-se observar que os hotéis pesquisados obtiveram resultados idênticos em 3 (três) dos 16 (dezesseis) indicadores considerados (acidentes ambientais, qualidade do solo e qualidade da água de superfície), obtendo, nesses casos, o escore máximo. Observou-se ainda que, dos 27 hotéis, apenas o hotel 22 tem a certificação do ISO 14001. Outro aspecto importante a ser considerado é a distribuição dos resultados inerentes aos diversos indicadores de sustentabilidade no aspecto ambiental de acordo com seus devidos escores. Conforme demonstrado no Quadro 10.

Escore	Hotéis													
	1	2	3	5	7	10	14	15	17	19	20	22	23	24
1	10	6	4	0	1	3	4	6	6	2	3	0	3	1
2	3	4	3	7	5	4	5	3	2	3	6	2	8	3
3	3	6	9	9	10	9	7	7	8	11	7	14	5	12
Escore	Hotéis (continuação)													
	25	30	31	32	33	34	35	36	37	39	41	43	44	
1	3	2	0	6	1	5	2	6	2	6	1	0	3	
2	6	5	7	4	4	6	0	3	6	5	2	2	3	
3	7	9	9	6	11	5	14	7	8	5	13	14	10	

**Quadro 10: Distribuição dos resultados de desempenho dos hotéis em indicadores ambientais.**

Fonte: dados da pesquisa, 2012. *Observação 1:* Escore 1 (desempenho inferior); Escore 2 (desempenho

intermediário); Escore 3 (desempenho superior). *Observação 2:* As colunas enumeradas de 01 a 44 representam as empresas investigadas (Quadro 8).

De acordo com os resultados com base nos escores, apenas o hotel 1 obteve escore inferior a partir de 50% dos indicadores considerados, o que o classifica como sendo uma empresa de baixa sustentabilidade quanto ao aspecto ambiental. O restante dos hotéis obteve resultado predominantemente intermediário ou superior, o que demonstra que os mesmos estão preocupados com a sustentabilidade ambiental e os cuidados com o meio ambiente. Merecem destaque os hotéis 7, 19, 22, 24, 33, 35, 41, 43 e 44, os quais obtiveram desempenho superior – acima de 10 (dez) indicadores ambientais considerados –, respectivamente, 10 (dez), 11 (onze), 14 (quatorze), 12 (doze), 11 (onze), 14 (quatorze), 13 (treze), 14 (quatorze) e 10 (dez).

#### 4.2.2 Consolidação de resultados dos indicadores da dimensão ambiental

Após ter apresentado o desempenho dos hotéis investigados de forma abrangente, foram calculadas as pontuações totais referentes à dimensão ambiental obtidas por esses hotéis. O desempenho dos 27 (vinte e sete) hotéis analisados foi totalizado a partir da soma dos desempenhos obtidos nos 16 (dezesesseis) indicadores ambientais e pelo desempenho geral obtido na dimensão ambiental. Após a consolidação destes resultados, foram calculados os Escores Parciais de Sustentabilidade (EPS) referentes à dimensão ambiental.

O Escore Parcial de Sustentabilidade da dimensão ambiental (EPSa) foi obtido da seguinte forma: primeiro, com o cálculo da pontuação total de desempenho obtido, somando os 16 (dezesesseis) indicadores ambientais; e segundo, classificando os desempenhos apresentados, em relação ao intervalo de valores do EPSa (Quadro 5). Os resultados do EPSa dos hotéis investigados estão demonstrados a seguir, no Quadro 11.

(continua)

<b>Hotéis</b>	<b>Pontuação total obtida</b>	<b>EPSa</b>	<b>Desempenho</b>
1	54,429	0	Insatisfatório
2	71,965	1	Satisfatório
3	84,037	1	Satisfatório
5	91,965	1	Satisfatório
7	91,643	1	Satisfatório
10	86,251	1	Satisfatório
14	77,858	1	Satisfatório
15	74,465	1	Satisfatório
17	75,715	1	Satisfatório
19	92,751	1	Satisfatório
20	81,537	1	Satisfatório

22	102,929	1	Satisfatório
23	77,001	1	Satisfatório
24	97,215	1	Satisfatório
25	81,751	1	Satisfatório
30	87,108	1	Satisfatório
31	91,965	1	Satisfatório
32	72,215	1	Satisfatório
33	93,179	1	Satisfatório
34	72,001	1	Satisfatório
35	99,787	1	Satisfatório
36	74,465	1	Satisfatório
37	85,143	1	Satisfatório
39	69,572	0	Insatisfatório
41	98,751	1	Satisfatório
43	104,929	1	Satisfatório
44	88,001	1	Satisfatório

**Quadro 11: Escores Parciais de Sustentabilidade da Dimensão Ambiental (EPSa).**

Fonte: dados da pesquisa, 2012. *Observação 1:* Escore mínimo: 35,643; Escore médio: 71,286; Escore máximo: 106,929. Resultados apresentados no Quadro 4. *Observação 2:* Desempenho insatisfatório = 0 (pontuação total inferior à pontuação média); Desempenho satisfatório = 1 (pontuação total igual ou superior à pontuação média). Resultados apresentados no Quadro 6.

De acordo com os resultados apresentados, foi observado que, dos 27 (vinte e sete) hotéis investigados, 2 (dois) deles apresentaram desempenhos insatisfatórios nos EPSa, visto que os resultados obtidos dos hotéis 1 e 39 foram abaixo do Escore Médio desta dimensão, enquanto que o restante dos hotéis obteve Escores iguais ou superiores ao Escore Médio, apresentando desempenho satisfatório.

#### 4.2.3 Escore Parcial de Sustentabilidade da dimensão econômica (EPSe)

O segundo aspecto da sustentabilidade considerado foi o desempenho dos hotéis analisados em relação aos 14 (quatorze) indicadores de desempenho referentes à dimensão econômica. Esses resultados estão sumarizados no Quadro 12 que segue.

(continua)

Indicadores (i)	HOTÉIS													
	1	2	3	5	7	10	14	15	17	19	20	22	23	24
Investim. éticos	2	1	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
Gastos com saúde e segurança	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	1
Investim. em tecnol. limpa	1	2	3	3	3	1	3	2	3	1	2	3	2	3
Nível de endividam.	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3

Lucrativid.	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2
Particip. de mercado	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
Passivo ambiental	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
Gastos com proteção ambiental	2	1	2	3	2	2	1	1	2	2	3	3	2	3
Auditoria	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	3	2	2
Avaliação de result. da organização	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
Volume de vendas	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	3
Gastos com benefícios	1	1	1	2	1	1	1	3	1	3	2	1	1	1
Retorno s/ o capital investido	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3
Selos de qualidade	1	1	1	2	1	3	3	1	1	3	2	3	2	1
Indicadores (i)														
	25	30	31	32	33	34	35	36	37	39	41	43	44	
Investim. éticos	2	3	2	1	3	2	3	1	2	2	3	3	3	
Gastos com saúde e segurança	3	3	3	1	2	3	3	2	3	3	2	3	1	
Investim. em tecnol. limpa	2	3	3	2	2	2	3	1	1	2	3	3	3	
Nível de endividam.	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	1	
Lucrativid.	1	1	3	1	2	3	3	1	2	2	3	1	1	
Particip. de mercado	1	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	1	3	
Passivo ambiental	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Gastos com proteção ambiental	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	
Auditoria	3	1	1	1	2	2	3	2	1	2	1	3	3	
Avaliação de result. da organização	3	3	3	1	3	3	3	1	2	3	3	3	3	
Volume de vendas	1	2	3	2	1	3	3	3	2	3	3	1	3	
Gastos com benefícios	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	
Retorno s/ o capital investido	1	3	3	2	2	2	3	1	3	2	2	3	1	
Selos de qualidade	1	3	2	1	2	2	3	1	1	1	3	3	1	

**Quadro 12: Escores de desempenho dos hotéis em indicadores econômicos.**

Fonte: dados da pesquisa, 2012. *Observação 1:* Escore 1 (desempenho inferior); Escore 2 (desempenho intermediário); Escore 3 (desempenho superior). *Observação 2:* a coluna indicadores (i) representa os 14 indicadores da dimensão econômica (Quadro 2). *Observação 3:* as colunas enumeradas de 1 a 44 representam as empresas investigadas (Quadro 8).

Escores	Hotéis													
	1	2	3	5	7	10	14	15	17	19	20	22	23	24
1	5	6	2	1	3	3	1	3	3	3	2	1	1	3
2	5	7	7	4	1	3	4	3	3	1	9	4	5	2
3	4	1	5	9	10	8	8	8	8	10	3	9	8	9
Escores	Hotéis													
	25	30	31	32	33	34	35	36	37	39	41	43	44	
1	6	3	1	7	2	1	0	7	4	2	2	4	6	
2	2	3	4	7	7	7	0	3	6	8	2	0	1	
3	6	8	9	0	5	6	14	4	4	4	10	10	7	

**Quadro 13: Distribuição dos resultados de desempenho dos hotéis em indicadores econômicos.**

Fonte: dados da pesquisa, 2012. *Observação 1:* Escore 1 (desempenho inferior); Escore 2 (desempenho intermediário); Escore 3 (desempenho superior). *Observação 2:* As colunas enumeradas de 1 a 44 representam as empresas investigadas (Quadro 8).

O Quadro 13 demonstra que a maior parte dos hotéis investigados obteve os escores intermediários e superiores na maioria dos indicadores desta dimensão, merecendo destaque os hotéis 7, 19, 35, 41 e 43, pois apresentaram escores superiores a partir de 10 (dez) indicadores econômicos considerados, respectivamente, 10 (dez), 10 (dez), 14 (quatorze), 10 (dez) e 10 (dez).

#### 4.2.4 Consolidação de resultados dos indicadores da dimensão econômica

Após ter apresentado o desempenho dos hotéis investigados de forma abrangente, foram calculadas as pontuações totais referentes à dimensão econômica obtidas por esses hotéis. O desempenho dos 27 (vinte e sete) hotéis analisados foi totalizado a partir da soma dos desempenhos obtidos nos 14 (quatorze) indicadores econômicos e pelo desempenho geral obtido na dimensão econômica. Após a consolidação destes resultados, foram calculados os Escores Parciais de Sustentabilidade (EPS) referentes à dimensão econômica.

O Escore Parcial de Sustentabilidade da dimensão econômica (EPSe) foi obtido da seguinte forma: primeiro, com o cálculo da pontuação total de desempenho obtido, somando os 14 (quatorze) indicadores econômicos; e segundo, classificando os desempenhos apresentados, em relação ao intervalo de valores do EPSe (Quadro 5). Os resultados do EPSe dos hotéis investigados estão demonstrados no Quadro 14.

Hotéis	Pontuação total obtida	EPSe	Desempenho
1	56,537	0	Insatisfatório
2	47,858	0	Insatisfatório
3	65,394	1	Satisfatório
5	75,466	1	Satisfatório
7	73,680	1	Satisfatório
10	69,180	1	Satisfatório
14	74,965	1	Satisfatório
15	68,930	1	Satisfatório
17	69,680	1	Satisfatório
19	73,180	1	Satisfatório
20	61,001	1	Satisfatório
22	75,394	1	Satisfatório
23	73,287	1	Satisfatório
24	71,537	1	Satisfatório
25	58,215	0	Insatisfatório
30	69,394	1	Satisfatório
31	75,466	1	Satisfatório
32	43,572	0	Insatisfatório
33	65,287	1	Satisfatório
34	68,787	1	Satisfatório
35	87,537	1	Satisfatório
36	50,893	0	Insatisfatório
37	58,394	1	Satisfatório
39	62,644	1	Satisfatório
41	75,680	1	Satisfatório
43	71,251	1	Satisfatório
44	61,251	1	Satisfatório

**Quadro 14: Escores Parciais de Sustentabilidade da Dimensão Econômica (EPSe).**

Fonte: dados da pesquisa, 2012. *Observação 1:* Escore mínimo: 29,179; Escore médio: 58,358; Escore máximo: 87,537. Resultados apresentados no Quadro 4. *Observação 2:* Desempenho insatisfatório = 0 (pontuação total inferior à pontuação média); Desempenho satisfatório = 1 (pontuação total igual ou superior à pontuação média). Resultados apresentados no Quadro 6.

Pode-se observar que 05 (cinco) dos 27 (vinte e sete) hotéis investigados apresentaram desempenhos insatisfatórios nos EPSe, visto que os resultados obtidos dos hotéis 1, 2, 25, 32 e 36 foram abaixo do Escore Médio desta dimensão, enquanto que o restante dos hotéis obteve Escores iguais ou superiores ao Escore Médio, apresentando desempenho satisfatório.

#### 4.2.5 Escore Parcial de Sustentabilidade da dimensão social (EPSs)

O terceiro aspecto considerado foi a apresentação do desempenho dos hotéis analisados em relação aos 13 (treze) indicadores de desempenho da dimensão social considerados. Os resultados desses hotéis estão sumarizados no Quadro 15.



Contratos legais	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Stress de trabalho	1	1	2	1	2	2	3	1	1	2	1	3	3
Segurança do produto	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	1	3	3

**Quadro 15: Escores de desempenho dos hotéis em indicadores sociais.**

Fonte: dados da pesquisa, 2012. *Observação 1:* Escore 1 (desempenho inferior); Escore 2 (desempenho intermediário); Escore 3 (desempenho superior). *Observação 2:* A coluna indicadores (i) representa os 14 indicadores da dimensão social (Quadro 3). *Observação 3:* As colunas enumeradas de 01 a 44 representam as empresas investigadas (Quadro 8).

De acordo com os resultados apresentados, foi observado que todos os hotéis investigados obtiveram resultados idênticos em 2 (dois) indicadores de sustentabilidade social. Sendo eles, acidentes fatais e contratos legais, os quais obtiveram escore máximo de desempenho, demonstrando que os hotéis mantêm seu quadro de funcionários em situação regular, conforme a legislação trabalhista determina, e ainda que nesses hotéis não ocorreu, no último ano, nenhum acidente fatal. É o que demonstra o Quadro 16:

Escore	Hotéis													
	1	2	3	5	7	10	14	15	17	19	20	22	23	24
1	5	5	0	0	2	1	1	2	2	4	4	2	0	2
2	5	5	6	2	2	3	4	4	6	6	4	2	7	5
3	3	3	7	11	9	9	8	7	5	3	5	9	6	6
Escore	Hotéis													
	25	30	31	32	33	34	35	36	37	39	41	43	44	
1	1	3	0	5	1	1	0	7	4	3	4	2	2	
2	2	3	2	3	4	10	1	3	6	3	2	0	2	
3	10	7	11	5	8	2	12	3	3	7	7	11	9	

**Quadro 16: Distribuição dos resultados de desempenho dos hotéis em indicadores sociais.**

Fonte: dados da pesquisa, 2012. *Observação 1:* Escore 1 (desempenho inferior); Escore 2 (desempenho intermediário); Escore 3 (desempenho superior). *Observação 3:* as colunas enumeradas de 1 a 44 representam as empresas investigadas (Quadro 10).

Como na dimensão econômica, a distribuição dos resultados de desempenho dessa dimensão no Quadro 16 demonstra que a maior parte dos hotéis investigados obteve os escores intermediários e superiores na maioria dos indicadores, merecendo destaque os hotéis 5, 25, 31, 35 e 43. Estes hotéis apresentaram escores superiores a partir de 10 (dez) indicadores sociais considerados, respectivamente, 11 (onze), 10 (dez), 11 (onze), 12 (doze) e 11 (onze).

#### 4.2.6 Consolidação de resultados dos indicadores da dimensão social

Após ter apresentado o desempenho dos indicadores da dimensão social dos hotéis analisados num contexto geral, foram calculadas as pontuações totais referentes à dimensão social obtidas por esses hotéis. O desempenho dos 27 (vinte e sete) hotéis foi totalizado a partir da soma dos desempenhos obtidos nos 13 (treze) indicadores sociais e o desempenho geral obtido na dimensão social. Após a consolidação destes resultados, foram calculados os Escores Parciais de Sustentabilidade (EPS) referentes à dimensão social dos hotéis analisados.

O Escore Parcial de Sustentabilidade da dimensão social (EPSs) foi obtido da seguinte forma: primeiro, com o cálculo da pontuação total de desempenho obtido, somando os 13 (treze) indicadores sociais; e segundo, classificando os desempenhos apresentados em relação ao intervalo de valores do EPSs (Quadro 5). O resultado do EPSs dos hotéis investigados está demonstrado no Quadro 17.

Hotéis	Pontuação total obtida	EPSs	Desempenho
1	52,822	0	Insatisfatório
2	51,734	0	Insatisfatório
3	73,485	1	Satisfatório
5	81,306	1	Satisfatório
7	72,287	1	Satisfatório
10	74,448	1	Satisfatório
14	72,019	1	Satisfatório
15	69,342	1	Satisfatório
17	63,930	1	Satisfatório
19	55,930	0	Insatisfatório
20	59,608	1	Satisfatório
22	72,519	1	Satisfatório
23	70,484	1	Satisfatório
24	65,787	1	Satisfatório
25	76,484	1	Satisfatório
30	65,697	1	Satisfatório
31	81,306	1	Satisfatório
32	57,769	1	Satisfatório
33	72,752	1	Satisfatório
34	59,394	1	Satisfatório
35	83,199	1	Satisfatório
36	46,572	0	Insatisfatório
37	54,536	0	Insatisfatório
39	67,378	1	Satisfatório
41	64,841	1	Satisfatório
43	77,091	1	Satisfatório
44	72,948	1	Satisfatório

**Quadro 17: Escores Parciais de Sustentabilidade da Dimensão Social (EPSs).**

Fonte: dados da pesquisa, 2012. *Observação 1:* Escore mínimo: 28,483; Escore médio: 56,966; Escore máximo: 85,449. Resultados apresentados no Quadro 4. *Observação 2:*

Desempenho insatisfatório = 0 (pontuação total inferior à pontuação média); Desempenho satisfatório = 1 (pontuação total igual ou superior à pontuação média). Resultados apresentados no Quadro 6.

Pode-se observar que 5 (cinco) dos 27 (vinte e sete) hotéis investigados apresentaram desempenhos insatisfatórios nos EPSs, visto que os resultados obtidos dos hotéis 1, 2, 19, 36 e 37 foram abaixo do Escore Médio desta dimensão, enquanto que o restante dos hotéis obteve escores iguais ou superiores ao Escore Médio, apresentando desempenho satisfatório.

#### 4.3 Análises de Escores de Sustentabilidade Empresarial (ESE) e posicionamentos no Grid de Sustentabilidade Empresarial (GSE)

Através da integração dos resultados de Escores Parciais de Sustentabilidade das Dimensões ambiental (EPSa), econômica (EPSe) e social (EPSs), foi possível identificar o desempenho global dos hotéis analisados a partir de seus respectivos Escores de Sustentabilidade Empresarial (ESE). Estes resultados estão apresentados no Quadro 18.

(Hotéis)	Resultados			
	Escore Parcial Ambiental (EPSa)	Escore Parcial Econômico (EPSe)	Escore Parcial Social (EPSs)	Escore de Sustentabilidade Empresarial (ESE)
1	54,429	56,537	52,822	0
2	71,965	47,858	51,734	1
3	84,037	65,394	73,485	3
5	91,965	75,466	81,306	3
7	91,643	73,680	72,287	3
10	86,251	69,180	74,448	3
14	77,858	74,965	72,019	3
15	74,465	68,930	69,342	3
17	75,715	69,680	63,930	3
19	92,751	73,180	55,930	2
20	81,537	61,001	59,608	3
22	102,929	75,394	72,519	3
23	77,001	73,287	70,484	3
24	97,215	71,537	65,787	3
25	81,751	58,215	76,484	2
30	87,108	69,394	65,697	3
31	91,965	75,466	81,306	3
32	72,215	43,572	57,769	2
33	93,179	65,287	72,752	3
34	72,001	68,787	59,394	3
35	99,787	87,537	83,199	3
36	74,465	50,893	46,572	1
37	85,143	58,394	54,536	2
39	69,572	62,644	67,378	2
41	98,751	75,680	64,841	3
43	104,929	71,251	77,091	3
44	88,001	61,251	72,948	3

**Quadro 18: Resultados dos Escores de Sustentabilidade Empresarial (ESE) dos hotéis.**

Fonte: dados da pesquisa, 2012. *Observação 1:* o escore evidenciado na cor azul demonstra as dimensões de sustentabilidade nas quais o hotel obteve bons resultados.

A partir dos resultados apresentados, pode-se observar que apenas o hotel 1 apresentou ESE = 0 (desempenho insuficiente em relação à sustentabilidade empresarial), ou seja, este hotel se caracteriza por não possuir bons resultados em nenhuma das três dimensões de sustentabilidade consideradas (Quadro 18) e necessita desenvolver ações voltadas ao desenvolvimento sustentável.

Os hotéis 2 e 36 apresentaram ESE = 1 (desempenho fraco em relação à sustentabilidade empresarial), ou seja, são hotéis que possuem bons resultados em apenas uma das três dimensões de sustentabilidade consideradas (Quadro 18), mas precisam direcionar esforços para melhorar sua posição em relação ao desenvolvimento sustentável.

O Quadro 18 também evidencia que os hotéis 19, 25, 32, 37 e 39 apresentam ESE = 2 (desempenho relativo em relação à sustentabilidade empresarial), ou seja, estes hotéis possuem bons desempenhos em duas dimensões de sustentabilidade (Quadro 18) consideradas, mas ainda precisam melhorar no sentido de desenvolver ações em relação ao desenvolvimento sustentável.

Ainda pode-se observar que 19 (dezenove) dos 27 (vinte e sete) hotéis investigados apresentam ESE = 3 (desempenho satisfatório em relação à sustentabilidade empresarial), ou seja, a maioria dos hotéis em questão concilia bons desempenhos nas três dimensões de sustentabilidade consideradas, com certo equilíbrio de ações em relação ao desenvolvimento sustentável.

A partir de integrações entre os possíveis desempenhos de EPS, bem como das quatro faixas de sustentabilidade empresarial dos ESE, podem ser categorizadas 08 (oito) posições espaciais que compõem o *Grid* de Sustentabilidade Empresarial (GSE). Conforme resultados apresentados no Quadro 19.

(continua)

Hotéis	Resultados				
	Score Parcial Ambiental (EPSa)	Score Parcial Econômico (EPSe)	Score Parcial Social (EPSs)	Score de Sustentab. Empres. (ESE)	Posição no <i>Grid</i> de Sustentab. Empresarial (GSE)
1	54,429	56,537	52,822	0	I
2	71,965	47,858	51,734	1	II
3	84,037	65,394	73,485	3	VIII
5	91,965	75,466	81,306	3	VIII
7	91,643	73,680	72,287	3	VIII
10	86,251	69,180	74,448	3	VIII
14	77,858	74,965	72,019	3	VIII
15	74,465	68,930	69,342	3	VIII
17	75,715	69,680	63,930	3	VIII

19	92,751	73,180	55,930	2	VII
20	81,537	61,001	59,608	3	VIII
22	102,929	75,394	72,519	3	VIII
23	77,001	73,287	70,484	3	VIII
24	97,215	71,537	65,787	3	VIII
25	81,751	58,215	76,484	2	VI
30	87,108	69,394	71,268	3	VIII
31	91,965	75,466	81,306	3	VIII
32	72,215	43,572	57,769	2	VI
33	93,179	65,287	72,752	3	VIII
34	72,001	68,787	59,394	3	VIII
35	99,787	87,537	83,199	3	VIII
36	74,465	50,893	46,572	1	II
37	85,143	58,394	54,536	2	VII
39	69,572	62,644	67,378	2	V
41	98,751	75,680	64,841	3	VIII
43	104,929	71,251	77,091	3	VIII
44	88,001	61,251	72,948	3	VIII

**Quadro 19: Resultados dos Escores Sustentabilidade Empresarial (ESE) dos hotéis categorizados no Grid de Sustentabilidade Empresarial (GSE).**

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

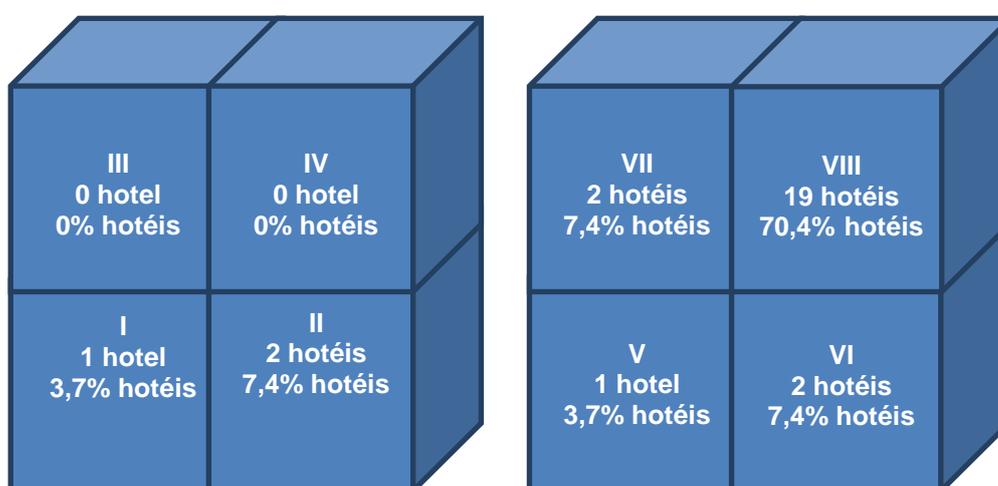
Desse modo, o posicionamento dos 27 hotéis analisados dentro do GSE obteve a seguinte configuração, segundo Callado (2010):

- 1 (um) hotel localizado no Quadrante I, ou seja, este hotel obteve baixo desempenho econômico, não possui boa interação social, nem é comprometido com aspectos ambientais.
- 2 (dois) hotéis no Quadrante II, ou seja, estes hotéis obtiveram baixo desempenho econômico, não possuem boa interação social, mas estão comprometidos com aspectos ambientais.
- Nenhum hotel no Quadrante III, ou seja, nenhum hotel obteve bom desempenho apenas na dimensão social.
- Nenhum hotel no Quadrante IV, ou seja, nenhum hotel obteve bom desempenho apenas na dimensão econômica.
- 1 (um) hotel no Quadrante V, ou seja, este hotel obteve bom desempenho econômico, possui boa interação social, mas não está comprometido com aspectos ambientais.
- 2 (dois) hotéis no Quadrante VI, ou seja, estes hotéis obtiveram baixo desempenho econômico, mas possuem boa interação social e estão comprometidos com aspectos ambientais.
- 2 (dois) hotéis no Quadrante VII, ou seja, estes hotéis obtiveram bom desempenho econômico, não possuem boa interação social e estão comprometidos com aspectos ambientais.

- 19 (dezenove) hotéis no Quadrante VIII, ou seja, estes hotéis obtiveram bom desempenho econômico, possuem boa interação social e estão comprometidos com aspectos ambientais.

De acordo com os resultados apresentados no GSE, 70,4% dos hotéis investigados estão posicionados no Quadrante VIII, que corresponde aos hotéis que obtiveram desempenho superior em todas as dimensões, ou seja, estes hotéis são totalmente sustentáveis nas três dimensões (ambiental, econômica e social).

Os posicionamentos dos 27 hotéis no GSE são apresentados na Figura 5.



**Figura 5: Posicionamento dos hotéis no Grid de Sustentabilidade Empresarial (GSE).**

Fonte: dados da pesquisa, 2012.

O *Grid* de Sustentabilidade foi capaz de ilustrar o desempenho da sustentabilidade empresarial calculado, conforme proposto pelo modelo escolhido, considerando a integração das dimensões ambiental, econômica e social. É importante ressaltar que a visualização gráfica do posicionamento fornece uma perspectiva tridimensional sobre a noção de sustentabilidade, associando o posicionamento dos hotéis analisados às suas qualidades e deficiências, assim como foi percebido pelo autor deste modelo em sua experiência.

A análise do GSE, a partir de uma visão tridimensional, facilita a visualização do gestor em relação ao posicionamento da situação do hotel quanto à sua sustentabilidade empresarial e o entendimento do caminho que cada hotel falta percorrer para alcançar a sustentabilidade empresarial nas três dimensões.

Estar comprometido com a sustentabilidade empresarial é também estar comprometido com os aspectos ambientais, econômicos e sociais, ou seja, com a responsabilidade social e ambiental.

## 5 CONCLUSÕES

Atualmente existe uma preocupação mundial quanto ao uso eficiente dos recursos naturais e o equilíbrio entre a sustentabilidade ambiental, econômica e social. A Contabilidade Gerencial entra nesse cenário como geradora de informação sobre os impactos ambientais, causados pelo processo produtivo das empresas, indo de encontro com a necessidade das organizações criarem um processo de acompanhamento e controle visando às três dimensões da sustentabilidade, onde o uso consciente dos recursos minimizará os impactos ambientais e ainda reduzirá os custos da organização com retrabalho e desperdícios de materiais.

Dessa forma, o uso de medidores de desempenho do GSE nesta pesquisa foi essencial para mensurar a sustentabilidade dos hotéis de médio e grande porte da região metropolitana de Natal, no estado do Rio Grande do Norte, já que os mesmos são empreendimentos instalados sobre dunas, à beira-mar e em lugares que atraem pela sua beleza natural, recursos que necessitam serem preservados, a fim de atender as necessidades da geração futura.

Essa área da contabilidade tem como objetivo fornecer informações aos administradores de empresas no auxílio de suas funções gerenciais para uma melhor tomada de decisão, mas só será possível se a mesma puder contar com uma ferramenta que possibilite ao gestor uma informação mais adequada sobre o desempenho do consumo dos recursos naturais e seus efeitos junto às questões econômicas, ambientais e sociais, podendo auxiliá-los no sucesso de suas organizações.

Nesse sentido, a presente dissertação trabalhou o seguinte problema de pesquisa: Qual o nível de sustentabilidade empresarial das empresas hoteleiras da região metropolitana de Natal/RN?

Para encontrar a resposta desta questão, este estudo teve como objetivo geral avaliar a Sustentabilidade Empresarial das empresas hoteleiras, especificamente da rede hoteleira associada à ABIH, da região metropolitana de Natal, na percepção dos seus gestores, utilizando o modelo proposto por Callado (2010). Buscou-se também, de uma forma secundária: a) Explorar base teórica e conceitual sobre Desenvolvimento Sustentável, Sustentabilidade Empresarial e Contabilidade Gerencial; b) Caracterizar o setor turístico e o setor hoteleiro da região metropolitana de Natal; c) Adaptar e aplicar o modelo do GSE proposto por Callado às formas de atuação das empresas hoteleiras na região metropolitana de Natal/RN; e e) Contribuir para redefinir formas de atuação das empresas hoteleiras da região metropolitana de Natal, no que se refere às suas contribuições para o desenvolvimento sustentável dessa região. Para atingir os objetivos estabelecidos, fez-se necessária a utilização

do *Grid* de Sustentabilidade Empresarial (GSE), considerando suas contribuições e limitações teóricas.

Como resultado, a partir da aplicação do GSE, a pesquisa revelou que 19 hotéis obtiveram desempenho satisfatório nas três dimensões da sustentabilidade na percepção dos gestores desses empreendimentos, ou seja, 70,4% dos hotéis estudados têm sustentabilidade empresarial.

Pelo exposto, resolve-se o problema de pesquisa, evidenciando que o nível de sustentabilidade empresarial das empresas hoteleiras da região metropolitana de Natal/RN é considerado bom nas três dimensões, precisando, dessa forma, manter suas ações, programas e projetos, ou mesmo melhorá-los no sentido de aumentar seus desempenhos em busca da sustentabilidade empresarial.

Diante disso, conclui-se que, a partir do GSE, não só foi possível identificar que a maioria dos hotéis investigados tem Sustentabilidade Empresarial, como também é possível verificar suas deficiências e qualidades no desenvolvimento do processo produtivo. E com base nesses resultados, pode-se avaliar o desempenho da sustentabilidade no contexto empresarial, servindo de ferramenta no sentido de orientar esses empreendimentos a realizarem ações para melhorar o desempenho de indicadores com níveis inferiores, aprimorar o desempenho dos indicadores com resultados intermediários e manter as ações de indicadores que apresentaram desempenhos superiores, conforme sugerido pelo autor deste modelo.

A limitação deste estudo foi pesquisar apenas os hotéis de médio e grande porte da rede metropolitana de Natal associados à ABIH, utilizando como critério o nº de Unidades Habitacionais (UH) e nº de estrelas, e não todos os hotéis do Rio Grande do Norte, em razão do tempo disponível para a realização desta pesquisa. Outra limitação foi o não recolhimento de dados quantitativos, durante a entrevista, no momento em que os gestores respondiam seus questionários. Tais informações poderiam oferecer mais consistência aos resultados, não sendo possível devido ao tempo disponibilizado pelos respondentes para a realização da mesma.

Portanto, fica a sugestão para que as futuras pesquisas apliquem o Grid de Sustentabilidade Empresarial (GSE) nos hotéis do Rio Grande do Norte, sem cortes, a fim de que se possa mensurar a Sustentabilidade Empresarial dos mesmos, coletando também informações quantificáveis no desenvolvimento do processo produtivo desses empreendimentos.

É importante que outras pessoas pesquisem sobre o tema aqui estudado, já que o mesmo é de grande relevância no cenário mundial. A preocupação com o meio ambiente é

responsabilidade de todos, tendo em vista que, se o homem, as empresas e os governos não preservarem os recursos naturais, o bem-estar das gerações futuras estará comprometido.

Por fim, acredita-se que a pesquisa pode ter contribuído com importantes informações sobre o perfil da gestão hoteleira no Rio Grande do Norte, quanto ao desenvolvimento sustentável nos aspectos ambiental, econômico e social.

Acredita-se ainda que esta pesquisa contribuiu para enriquecer debates sobre a sustentabilidade, seja no âmbito acadêmico, político ou empresarial, estimulando a realização de novas pesquisas neste setor, permitindo que os gestores dos hotéis disponham de medidores de desempenho de sustentabilidade mais adequados às suas necessidades informacionais, de maneira que os recursos naturais utilizados hoje sejam suficientes para atender as suas necessidades sem comprometer as necessidades das gerações futuras.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, José de Lima *et al.* **Gestão ambiental e responsabilidade social: conceitos, ferramentas e aplicações.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANTHONY, Robert N. **Contabilidade Gerencial: introdução à contabilidade.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1976.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS – ABIH/RN. **Hotéis associados.** Natal. Disponível em: <[www.abihrn.com.br/novo/HoteisAssociados\\_Hotel.php](http://www.abihrn.com.br/novo/HoteisAssociados_Hotel.php)>. Acesso em: 07/08/2011.
- BM&FBOVESPA. **ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial).** O que é ISE. Apresentação. Disponível em: <<http://isebvmf.com.br/index.php?r=site/conteudo&id=1#apresenta>>. Acesso em: 10/11/2011.
- BACKER, P. **Gestão Ambiental: a administração verde.** 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo.** 1. ed. São Paulo: Senac, 1998.
- BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BOEGER, Marcelo Assad; YAMASHITA, Ana Paula. **Gestão Financeira para Meios de Hospedagem: hotéis, pousadas, hotelaria hospitalar e a hospitalidade.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BRASIL, Ministério do Turismo. **Ações do Prodetur.** Disponível em: [www.turismo.gov.br/turismo/programas\\_acoes/regionalizacao\\_turismo/prodetur.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/programas_acoes/regionalizacao_turismo/prodetur.html). Acesso em: 24/05/2012.
- BRASIL, Ministério do Turismo. **Cadastur.** Prestadores de serviços turísticos com cadastro regular e os serviços que oferecem. Disponível em: [www.cadastur.turismo.gov.br/cadastur/PesquisarEmpresas.action](http://www.cadastur.turismo.gov.br/cadastur/PesquisarEmpresas.action). Acesso em: 15/12/2011.
- BRASIL, Ministério do Turismo. **Embratur – Instituto Brasileiro de Turismo.** Disponível em: [www.turismo.gov.br/turismo/o\\_ministerio/embratur/](http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/embratur/). Acesso em: 24/05/2012.
- BRASIL, Ministério do Turismo. **Lei Geral do Turismo nº 11.771/08, de 17/09/2008.** Disponível em: [www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/legislacao/downloads\\_legislacao/lei\\_11771\\_08\\_17\\_setembro\\_2008.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/legislacao/downloads_legislacao/lei_11771_08_17_setembro_2008.pdf). Acesso em: 24/05/2012.
- BRASIL, Ministério do Turismo. Portaria nº 100, de 16 de junho de 2011. **Diário Oficial da União.** Seção 1, Nº 118, terça-feira, 21 de junho de 2011.

BRESSAN, D. **Gestão racional da natureza**. 1. ed. São Paulo: Hucitec, 1996.

CABRELLI, Fantine Lígia; FERREIRA, Ademilson. Contabilidade Gerencial como Ferramenta no Processo de Tomada de Decisão. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis – ISSN: 1679-3870**. Ano V, n. 09, mai. 2007, Periódicos Semestral.

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. **Modelo de Mensuração de Sustentabilidade Empresarial**: uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha. Porto Alegre: UFRGS, 2010. Tese (doutorado). Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

CALLENBACH, Ernest. et al. **Gerenciamento ecológico**: Guia do Instituto Elmwood de Auditoria Ecológica e Negócios Sustentáveis. 12. ed. São Paulo: Cultrix, 1999.

CAMPOS, Lucila Maria de Souza; MELO, Daiane Aparecida de. **Indicadores de desempenho dos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA)**: uma pesquisa teórica. Univali, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 2, dez. 2008. Disponível em: <[www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132008000300010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132008000300010)>. Acesso em: 20/04/2011.

CAON, Mauro. **Gestão estratégica de serviços de hotelaria**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CARNEIRO, J. M. B.; MAGYAR, A. L.; GRANJA, S. I. B. Meio ambiente, empresário e governo: conflitos ou parceria? **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 33, n. 3, p. 68-75. mai./jun. 1993.

CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. 7. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1997.

CAVASSA, César Ramírez. **Hotéis**: gerenciamento, segurança e manutenção. 1. ed. São Paulo: Rocca, 2001.

CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (CEBDS). **A Produção Mais Limpa na Micro e Pequena Empresa**. Disponível em: <[www.cebds.org.br/media/uploads/pdf-capas-publicacoes-cebds/ecoeficiencia/publicacao-sebrae-cebds.pdf](http://www.cebds.org.br/media/uploads/pdf-capas-publicacoes-cebds/ecoeficiencia/publicacao-sebrae-cebds.pdf)>. Acesso em: 09/04/2012.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Manual de Procedimentos Contábeis para Fundações e Entidades de Interesse Social**. 2. ed. Brasília: CFC, 2004. Disponível em: <[www.fbc.org.br/pdf/manual\\_fundacoes2ed.pdf](http://www.fbc.org.br/pdf/manual_fundacoes2ed.pdf)>. Acesso em: 07/08/2011.

CONSELHO NACIONAL DO MEIO AMBIENTE (CONAMA). **Resolução nº 001**. 1986. Disponível em: <[www.mma.gov.br/port/conama/res/res86/res0186.html](http://www.mma.gov.br/port/conama/res/res86/res0186.html)>. Acesso em: 07/08/2011.

CRUZ, Rita de Cássia Ariza da. **Políticas públicas de turismo no Brasil**: território usado, território negligenciado. Florianópolis: Geosul (UFSC), 2005, v. 20, n. 40, p. 27-43. Disponível em: <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/geosul/article/view/13234/>. Acesso em: 29/05/2012.

DIAS, R. **Gestão ambiental**: responsabilidade social e sustentabilidade. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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

EMBRATUR. **Deliberação Normativa nº 429**, de 23 de abril de 2002. Disponível em: <[www.abih-sc.com.br/detalhe.php?cd\\_artic=886&cd\\_secao=123&menu=INFORMA%C7%D5ES%20GERAIS](http://www.abih-sc.com.br/detalhe.php?cd_artic=886&cd_secao=123&menu=INFORMA%C7%D5ES%20GERAIS)>. Acesso em: 19/02/2012.

EMBRATUR. **Lei que regulamenta os meios de hospedagem parte 1**. 2005. Disponível em: <[www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?idconteudo=6280](http://www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?idconteudo=6280)>. Acesso em: 07/08/2011.

FERRARI, A. T. **Metodologia da ciência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Kennedy Editora e Distribuidora. 1974.

FERREIRA, Aracéli Cristina de Sousa. **Contabilidade ambiental: uma informação para o desenvolvimento sustentável – inclui Certificados de Carbono**. 2. ed.. São Paulo: Atlas, 2006.

FURTADO, Edna Maria. O turismo no espaço urbano de Natal/RN: das primeiras iniciativas a intensificação da atividade. **Revista Ateliê Geográfico**. Goiânia-GO, v. 1, n. 2, p.119-147. dez. 2007. Disponível em: <http://www.revistas.ufg.br/index.php/atelie/article/view/3016>. Acesso em: 29/05/2012.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE – GRI 2006. **Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade**. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazil-Portuguese-G3-Reporting-Guidelines.pdf>>. Acesso em: 12/01/2011

GONÇALVES, Fabian. **Pegada Hídrica – Conhecer para medir e escolher como gastar**. Disponível em: <[www.br.sgs.com/pt\\_br/theproof\\_br/theproof-julho-11-br/pegada-hidrica-conhecer-para-medir-e-escolher-como-gastar.htm](http://www.br.sgs.com/pt_br/theproof_br/theproof-julho-11-br/pegada-hidrica-conhecer-para-medir-e-escolher-como-gastar.htm)>. Acesso em: 16/04/2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Contas Regionais do Brasil 2004-2008**. Disponível em: <[www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasregionais/2008/comentarios.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasregionais/2008/comentarios.pdf)>. Acesso em 07/08/2012.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KRAEMER, Maria Elizabeth Pereira. Contabilidade Ambiental como sistema de informações. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília-DF, ano 31, n. 133, jan/fev. 2002.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Contabilidade Hoteleira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MILARÉ, Edis. **Direito Ambiental**. 5. ed. São Paulo: Editora RT, 2007.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Agenda 21 Global**. Disponível em: <[http://www.cqgp.sp.gov.br/gt\\_licitacoes/publicacoes/AGENDA%2021%20GLOBAL%20CAP%3%8DTULO%204.pdf](http://www.cqgp.sp.gov.br/gt_licitacoes/publicacoes/AGENDA%2021%20GLOBAL%20CAP%3%8DTULO%204.pdf)>. Acesso em: 20/12/2011.

MOSSORÓ. Prefeitura Municipal. **História**. Disponível em: <[www.prefeiturademossoro.com.br/mossoro\\_historia.php](http://www.prefeiturademossoro.com.br/mossoro_historia.php)>. Acesso em: 12/12/2011.

NATAL. Prefeitura Municipal. **História de Natal**. Disponível em: <<http://turismo.natal.rn.gov.br/historia.php>>. Acesso em: 07/08/2011.

OLIVEIRA, J. H. R. **M.A.I.S.:** método para avaliação de indicadores de sustentabilidade organizacional. 2002. 217f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, N. G. I. Desenvolvimento Sustentável e Noção de Sustentabilidade. In: Oliveira, N.G.I.; Martins, C.H.B. (Org.). **Indicadores Econômico-Ambientais na Perspectiva da Sustentabilidade**. Porto Alegre: FEE, 2005, p. 12-120.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial:** um enfoque em sistema de informação contábil. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PAIVA, P. R. **Contabilidade ambiental:** evidenciação dos gastos ambientais com transparência e focada na prevenção. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PEDROSA, Ioman Leite. **A gestão ambiental e o pólo turístico Cabo Branco:** uma abordagem sobre desenvolvimento e meio ambiente. 1. ed. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2007.

PETROCCHI, Mário. **Hotelaria:** Planejamento e Gestão. 1. ed. São Paulo: Futura, 2002.

PHILIPPI, Luiz Sérgio. A Construção do Desenvolvimento Sustentável. In.: LEITE, Ana Lúcia Tostes de Aquino; MININNI-MEDINA, Naná. **Educação Ambiental** (Curso Básico a Distância) Questões Ambientais – Conceitos, História, Problemas e Alternativa. 2. Ed, v. 5. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2001.

PHILIPPI JR., Arlindo; RUSCHMANN, Doris van de Meene. **Gestão Ambiental e Sustentabilidade no Turismo**. 1. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2010.

PORTAL BRASIL CIDADE. **Turismo em Natal**. Disponível em: <[www.brasilcidade.com.br/estados/rn/natal/turismo.html](http://www.brasilcidade.com.br/estados/rn/natal/turismo.html)>. Acesso em: 09/04/2012.

POWERS, Tom; BARROWS, Clayton W. **Administração no setor de hospitalidade:** Turismo, Hotelaria e Restaurante. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PRAIA DE PIPA. **Informativo**. Disponível em: <[www.pipa.com.br/conteudo/informativo/praias/praias.html](http://www.pipa.com.br/conteudo/informativo/praias/praias.html)>. Acesso em: 12/12/2011.

REBOUÇAS, Fernando. **Consumo sustentável**. 2010. p. 1. Disponível em: <[www.infoescola.com/meio-ambiente/consumo-sustentavel/](http://www.infoescola.com/meio-ambiente/consumo-sustentavel/)>. Acesso em: 11/05/2011.

RIBEIRO, Maisa de Souza. **Contabilidade ambiental**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

RICCI, Renato. **Hotel: gestão competitiva no século XXI**. Ferramentas práticas de gerenciamento aplicadas à hotelaria. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIO GRANDE DO NORTE. Governo do Estado. Central do Investidor – AGN/SEDEC. **Turismo: O Mundo descobre o RN**. Disponível em: <[www.centraldoinvestidor.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/central\\_investidor/instituicao/gerados/turismo\\_port.asp](http://www.centraldoinvestidor.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/central_investidor/instituicao/gerados/turismo_port.asp)>. Acesso em: 20/12/2011.

RIO GRANDE DO NORTE. Governo do Estado. **Conheça o RN – Turismo**. Disponível em: <[www.rn.gov.br/conheca-o-rn/turismo/](http://www.rn.gov.br/conheca-o-rn/turismo/)>. Acesso em: 15/12/2011.

ROMM, Joseph J. **Um passo além da qualidade: como aumentar seus lucros e produtividade através de uma administração ecológica**. Tradução de Caetano Manuel Filgueira Pimentel. 1. ed. São Paulo: Futura, 1996.

RUSCHMANN, Doris Van de Meene. **Turismo e Planejamento Sustentável: A proteção do meio ambiente**. 1. ed. Campinas, São Paulo: Papiros, 1997.

SATO, M.; SANTOS, J. E. **Agenda 21 em sinopse**. 1. ed. São Carlos: EdUFSCar, 1996.

SEIFFERT, Mari Elizabete Bernardini. **ISO 14001: Sistemas de Gestão Ambiental**. Implantação objetiva e econômica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de Gestão Ambiental (ISO 14001) e Saúde e Segurança Ocupacional (OHSAS 18001): vantagens da implantação integrada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SETUR – Secretaria de Turismo do RN. Estatísticas do Turismo no RN. **Estimativa da Receita Turística (2001 - 2007)**. Disponível em : <[www.natalbrasil.tur.br/resource/default/pdf/06\\_setur\\_estatisticas\\_receita\\_turistica.pdf](http://www.natalbrasil.tur.br/resource/default/pdf/06_setur_estatisticas_receita_turistica.pdf)> Acesso em: 27/03/2012.

SILVA, J. O. et al. **Gestão ambiental: uma análise da Evidenciação das Empresas que compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)**. Revista de Gestão Social Ambiental – RGSA. Salvador, v. 3, n. 3, p. 56-71. set./dez. 2009.

SILVA, Kelson de Oliveira. **Políticas Públicas e a Promoção do Turismo no Rio Grande do Norte**. Mercator – Revista de Geografia da UFC. Fortaleza, v. 9, n. 18, p. 71-79. jan./abr. 2010. Disponível em: [www.mercator.ufc.br/index.php/mercator/article/viewFile/303/273](http://www.mercator.ufc.br/index.php/mercator/article/viewFile/303/273). Acesso em: 27/05/2012.

SZÉKELY, F.; KNIRSCH, M. Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance. **European Management Journal**, Oxford, v. 23. n. 6, p. 628-647. 2005.

THE WORD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT – WCED. **Our Common Future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

TIBAU DO SUL. Prefeitura Municipal. **Cidade – História**. Disponível em: <[www.tibaudosul.rn.gov.br/cidade/historia/](http://www.tibaudosul.rn.gov.br/cidade/historia/)> Acesso em: 15/12/2011.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio; KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Contabilidade e Gestão Ambiental**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

UNSD. UNITED NATIONS. Division for Sustainable Development. **Indicators of sustainable development: guidelines and methodologies**. 2. ed. New York, 2001.

VAN BELLEN, H. M. **Indicadores de Sustentabilidade: uma análise comparativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2008.

VELLANI, Cassio Luiz. **Contabilidade e Responsabilidade Social: Integrando Desempenho Econômico, Social e Ecológico**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VELLANI, Cassio Luiz; RIBEIRO, Maisa de Souza. Sustentabilidade e Contabilidade. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. UFSC, Florianópolis/SC, ano 6, v. 1, n. 11, p. 187-206, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/762/76219797009.pdf>> Acesso em: 05/08/2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

## ANEXOS

**ANEXO A – Relação dos meios de hospedagem associados à Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Rio Grande do Norte (ABIH-RN)**

(continua)

Nº	Nomes dos Hotéis	Nº Func.	Nº Apto.	Nº Leitos	Categoria
1	Antibes Residence	17	40	90	3 estrelas
2	Apart Hotel Serantes	15	54	110	3 estrelas
3	Araçá Praia Flat				
4	Aram Praia Hotel	26	70	154	3 estrelas
5	Arituba Park Hotel	52	78	170	3 estrelas
6	Atol das Rocas Hotel	14	34	70	3 estrelas
7	Barreira Roxa (fora de funcionamento)	70	52	130	4 estrelas
8	Bello Mare Hotel	58	115	290	3 estrelas
9	Bicho Preguiça	9	35	50	pousada
10	Blue Dream Resort	12	18	54	3 estrelas
11	Blue Marlin Apartments	23	26	44	4 estrelas
12	Blue Marlin Resort	31	100	300	4 estrelas
13	Caju Montebello	10	25	70	4 estrelas
14	Coral Plaza	107	107	321	4 estrelas
15	Costa do Atlântico Hotel	38	72	105	3 estrelas
16	D Beach Resort	125	176	425	4 estrelas
17	Enseada de Maracajaú	6	8	23	s/ classif.
18	Esmeralda Praia Hotel	120	235	280	4 estrelas
19	Eurosol Tibau Resort	40	87	261	4 estrelas
20	Garbos Trade Hotel	75	110	234	4 estrelas
21	Girassóis Resort	36	51	117	4 estrelas
22	Golden Tulip	49	171	105	4 estrelas
23	Holiday Inn Express	59	160	320	3 estrelas
24	Hotel Alimar	17	29	56	não tem
25	Hotel Natal	10	53	65	não tem
26	Hotel Thermas	230	145	483	Resort
27	Imirá Plaza Hotel	118	166	166	4 estrelas
28	Infini Natal Praia Hotel	85	165	165	3 estrelas
29	Ingá Praia Hotel	10	24	67	3 estrelas
30	Littoral Maximum Flat	17	23	91	Flat
31	Lua Cheia Hostel	11	13	61	hostel
32	Manary Praia Hotel	36	23	69	4 estrelas
33	Marinas Tibau do Sul	40	33	94	resort
34	Marsol	100	144	440	4 estrelas
35	Morro do Careca	9	26	68	3 estrelas
36	Natal Dunas Hotel	37	102	190	3 estrelas
37	Natal Mar Hotel	134	155	329	4 estrelas
38	Nobile Suítes Ponta Negra	43	76	155	não tem
39	O Tempo e o Vento	12	22	84	não tem
40	Ocean Palace Resort	350	315	1000	5 estrelas
41	Paradise Flat	33	82	144	4 estrelas

42	Paraíso das Tartarugas	11	15	15	não tem
43	Parque da Costeira	170	330	308	4 estrelas
44	Pestana Natal	191	183	351	5 estrelas
45	Pipa Atlântico	22	87	236	4 estrelas
46	Pipa Beleza Resort	18	62	213	4 estrelas
47	Pipa Ocean View	60	130	130	4 estrelas
48	Pipa's Bay	17	65	137	Luxo
49	Pizzato Praia Hotel	40	63	144	4 estrelas
50	Ponta do Madeiro	40	40	98	4 estrelas
51	Ponta do Mar	10	36	38	3 estrelas
52	Ponta do Sol Praia Hotel	46	79	195	4 estrelas
53	Porto do Mar	59	115	260	4 estrelas
54	Porto Suítes Natal	45	105	204	3 estrelas
55	Pousada das Canoas	6	14	20	pousada
56	Pousada dos Girassóis	30	32	110	pousada
57	Pousada Marlin's	13	18	40	pousada
58	Praia Azul Mar Hotel	35	43	68	flat
59	Praiamar Hotel	200	215	622	4 estrelas
60	Quality Suítes Natal	40	132	283	luxo
61	Residence Praia Hotel	55	118	260	3 estrelas
62	Rifóles Praia Hotel	241	204	441	5 estrelas
63	Sabino Palace	56	96	320	3 estrelas
64	Safari Hotel	16	38	110	3 estrelas
65	São Luiz Plaza Hotel	15	33	88	3 estrelas
66	Serhs Natal Grand Hotel	270	396	958	5 estrelas
67	Solar Pipa Apart Hotel	15	80	108	não tem
68	Sombra e Água Fresca	45	23	98	4 estrelas
69	Tibau Lagoa	14	18	48	não tem
70	Tulip Inn Potengi Flat	33	47	96	3 estrelas
71	Vila do Mar	172	210	552	4 estrelas
72	Vilas da Serra	25	9	9	pousada
73	Villa do Sol Pousada	13	26	85	pousada
74	Villa Oeste	63	84	161	4 estrelas
75	Village do Sol	25	50	150	3 estrelas
76	Village Natureza	46	34	75	não tem
77	Vip Praia Hotel	62	40	160	4 estrelas
78	Visual Praia Hotel	98	136	136	4 estrelas
79	Yak Plaza Hotel	32	78	180	3 estrelas
80	Kaná Pousada de Charme				

Fonte: dados da ABIH (dezembro/2011).

## ANEXO B – Questionário aplicado aos meios de hospedagens

Pesquisa sobre ECOEFICIÊNCIA utilizando o *GRID DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL – GSE* (CALLADO, 2010) nos meios de hospedagens associados à ABIH no estado do RN, como ferramenta de mensuração de sustentabilidade com perspectivas empresariais.

Ano de início das atividades do Hotel: \_\_\_\_\_

### Informações sobre o respondente (OPCIONAL)

Nome: \_\_\_\_\_ Ano de atividade: \_\_\_\_\_

Função na empresa: \_\_\_\_\_

Formação acadêmica: \_\_\_\_\_

Experiência profissional: \_\_\_\_\_

### Informações sobre indicadores de sustentabilidade (marcar com um x apenas uma resposta para cada item)

<b>DIMENSÃO AMBIENTAL</b>
---------------------------

#### 1) Sistema de Gestão Ambiental.

**Parâmetro:** analisar a complexidade de práticas de gestão ambiental.

**Categorias de desempenho:**

- ( ) A empresa não possui SGA nem práticas de gestão ambiental implementadas.
- ( ) A empresa possui práticas de gestão ambiental ou está implementando um SGA.
- ( ) A empresa possui um SGA implementado.

#### 2) Quantidade de água utilizada.

**Parâmetro:** analisar a utilidade de água em suas atividades.

**Categorias de desempenho:**

- ( ) Houve aumento de quantidade de água utilizada pela empresa em comparação aos últimos três anos.
- ( ) A quantidade total de água utilizada pela empresa se manteve inalterada em comparação aos últimos três anos.
- ( ) Houve uma redução da quantidade de água utilizada pela empresa em comparação aos últimos três anos.

#### 3) Processos decorrentes de infrações ambientais.

**Parâmetro:** analisar a presença de processos instaurados por não conformidades ambientais.

**Categorias de desempenho:**

- ( ) A empresa possui mais de um processo instaurado por organizações ambientais.
- ( ) A empresa possui um processo instaurado por organizações ambientais.
- ( ) A empresa não possui processo instaurado por organizações ambientais.

#### 4) Treinamento, educação e capacitação em aspectos ambientais.

**Parâmetro:** analisar as políticas de treinamento, capacitação e educação de funcionários.

**Categorias de desempenho:**

- ( ) A empresa não possui programas de treinamento, educação ou de capacitação de funcionários sobre aspectos associados ao meio ambiente.

- ( ) A empresa possui programas de treinamento, educação e de capacitação sobre aspectos associados ao meio ambiente desenvolvidos por empresas terceirizadas ou contratadas.
- ( ) A empresa possui programas de treinamento, educação e de capacitação sobre aspectos associados ao meio ambiente desenvolvidos pela própria empresa.

#### **5) Economia de energia.**

**Parâmetro:** analisar o consumo de energia.

**Categorias de desempenho:**

- ( ) Houve aumento do consumo de energia utilizada pela empresa em comparação aos últimos três anos.
- ( ) A quantidade total de energia utilizada pela empresa se manteve inalterada em comparação aos últimos três anos.
- ( ) Houve uma redução do consumo de energia utilizada pela empresa em comparação aos três anos.

#### **6) Desenvolvimento de tecnologias equilibradas.**

**Parâmetro:** analisar as práticas relativas às estratégias voltadas ao desenvolvimento de tecnologias em equilíbrio com o meio ambiente.

**Categorias de desempenho:**

- ( ) A empresa não possui ações de desenvolvimento de tecnologias voltadas aos impactos ambientais causados por suas atividades.
- ( ) A empresa adquire tecnologias desenvolvidas por outras empresas voltadas aos impactos ambientais causados por suas atividades.
- ( ) A empresa desenvolve projetos próprios de tecnologias voltadas aos impactos ambientais causados por suas atividades e/ou a empresa não desenvolve atividades que causam impactos ambientais.

#### **7) Ciclo de vida de produtos e serviços.**

**Parâmetro:** analisar os ciclos de vida de produtos comercializados pela empresa em relação ao meio ambiente.

**Categorias de desempenho:**

- ( ) A empresa não desenvolve pesquisas associadas às relações entre os ciclos de vida de seus produtos e o meio ambiente.
- ( ) a empresa desenvolve pesquisas associadas às relações entre os ciclos de vida de seus produtos e o meio ambiente, mas não são convertidas em ações e políticas empresariais.
- ( ) A empresa desenvolve pesquisas associadas às relações entre os ciclos de vida de seus produtos e o meio ambiente, e são convertidos em ações e políticas empresariais.

#### **8) Quantidade de combustível fóssil utilizado por ano.**

**Parâmetro:** analisar o consumo de combustíveis fósseis em relação ao nível histórico esperado.

**Categorias de desempenho:**

- ( ) Houve um aumento do consumo de combustíveis fósseis em relação ao nível histórico esperado.
- ( ) O consumo de combustíveis fósseis utilizados em comparação aos últimos três anos.
- ( ) Houve uma redução do consumo de combustíveis fósseis utilizados em comparação aos últimos três anos.

#### **9) Reciclagem e utilização de água.**

**Parâmetro:** analisar a reciclagem e reutilização de água.

**Categorias de desempenho:**

- A empresa não recicla nem reutiliza água em suas atividades.
- A empresa possui ações esporádicas de reciclagem e reutilização de água.
- A empresa possui políticas contínuas de reciclagem e reutilização de água. A empresa não utiliza água em suas atividades operacionais.

**10) Acidentes ambientais.**

**Parâmetro:** analisar os acidentes ambientais registrados na empresa.

**Categorias de desempenho:**

- Registro de mais de um acidente ambiental no último ano.
- Registro de um acidente ambiental no último ano.
- Não houve registro de acidentes ambientais no último ano.

**11) Fontes de recursos utilizados.**

**Parâmetro:** analisar a natureza das principais fontes de energia primária (renováveis e não-renováveis).

**Categorias de desempenho:**

- A empresa apresenta uma matriz energética composta exclusivamente por fontes de energia não-renováveis.
- A empresa apresenta uma matriz energética composta por fontes de energia renováveis e não-renováveis.
- A empresa apresenta uma matriz energética composta predominantemente por fontes de energia renováveis.

**12) Redução de resíduos.**

**Parâmetro:** analisar as práticas associadas à redução de emissão de resíduos sólidos, líquidos e gasosos gerados por suas atividades.

**Categorias de desempenho:**

- A empresa atualmente não possui ações voltadas para reduzir a emissão de resíduos (sólidos, líquidos ou gasosos).
- A empresa possui ações esporádicas voltadas para reduzir a emissão de resíduos (sólidos, líquidos ou gasosos).
- A empresa possui políticas voltadas para reduzir a emissão de resíduos (sólidos, líquidos ou gasosos). A empresa não emite resíduos (sólidos, líquidos ou gasosos).

**13) Produção de resíduos tóxicos.**

**Parâmetro:** analisar as práticas de monitoramento e controle da geração de resíduos tóxicos.

**Categorias de desempenho:**

- A empresa gera resíduos tóxicos, mas não possui práticas de monitoramento e controle.
- A empresa gera resíduos tóxicos, mas possui práticas de monitoramento e controle.
- A empresa não gera resíduos tóxicos.

**14) ISO 14001.**

**Parâmetro:** analisar a situação da empresa em relação à utilização das Normas ISO 14001.

**Categorias de desempenho:**

- A empresa não possui a certificação ISO 14001, nem está em processo de implementação.
- A empresa não possui a certificação ISO 14001, mas está em processo de certificação.
- A empresa já possui a certificação ISO 14001.

**15) Qualidade do solo.**

**Parâmetro:** analisar a geração de danos causados ao solo, bem como as ações adotadas para a redução de seus impactos.

**Categorias de desempenho:**

- ( ) As atividades desenvolvidas pela empresa geram danos ao solo, mas não são tomadas providências no sentido de diminuir os impactos causados.
- ( ) As atividades desenvolvidas pela empresa geram danos ao solo, mas são tomadas providências no sentido de diminuir os impactos causados.
- ( ) As atividades desenvolvidas pela empresa não geram danos ao solo.

**16) Qualidade de água de superfície.**

**Parâmetro:** analisar a geração de danos às águas de superfície, bem como as ações adotadas para a redução de seus impactos.

**Categorias de desempenho:**

- ( ) As atividades desenvolvidas pela empresa geram danos às águas de superfície, mas não são tomadas providências no sentido de diminuir os impactos causados.
- ( ) As atividades desenvolvidas pela empresa geram danos às águas de superfície, mas são tomadas providências no sentido de diminuir os impactos causados.
- ( ) As atividades desenvolvidas pela empresa não geram danos às águas de superfície.

<b>DIMENSÃO ECONÔMICA</b>
---------------------------

**1) Investimentos éticos.**

**Parâmetro:** analisar a natureza de critérios adotados para a análise de investimentos.

**Categorias de desempenho:**

- ( ) A análise de investimento utiliza critérios exclusivamente técnicos e econômicos.
- ( ) A análise de investimento utiliza critérios técnicos e econômicos, mas eventualmente considera aspectos sociais e ambientais.
- ( ) A análise de investimento sempre utiliza critérios técnicos e econômicos associados a aspectos sociais e ambientais.

**2) Gastos em saúde e em segurança.**

**Parâmetro:** analisar os gastos da empresa com aspectos associados à saúde de seus funcionários.

**Categorias de desempenho:**

- ( ) A empresa não possui gastos com planos de saúde de seus funcionários.
- ( ) A empresa possui gastos com planos de saúde de alguns funcionários, dependendo da função exercida.
- ( ) A empresa possui gastos com planos de saúde de todos os funcionários, independente da função exercida.

**3) Investimentos em tecnologias limpas**

**Parâmetro:** analisar os investimentos em tecnologias limpas (energia solar, redes elétricas controladas por computadores, carros elétricos, biocombustíveis e materiais limpos).

**Categorias de desempenho:**

- ( ) A empresa não faz investimentos em tecnologias limpas.
- ( ) A empresa investe esporadicamente em tecnologias limpas.
- ( ) A empresa possui políticas de investimento em tecnologias limpas.

**4) Nível de endividamento.**

**Parâmetro:** analisar o endividamento da empresa, a partir da relação entre o passivo e ativo total.

**Categorias de desempenho:**

- Houve um aumento do nível de endividamento da empresa em comparação aos últimos três anos.
- O nível de endividamento da empresa se manteve inalterado nos últimos três anos.
- Houve uma redução do nível de endividamento da empresa em comparação aos últimos três anos.

**5) Lucratividade.**

**Parâmetro:** analisar a lucratividade da empresa a partir da relação entre o lucro líquido.

**Categorias de desempenho:**

- Houve uma redução da lucratividade da empresa em comparação aos últimos três anos.
- O nível de lucratividade da empresa se manteve inalterado em comparação aos últimos três anos.
- Houve um aumento da lucratividade da empresa em comparação aos últimos três anos.

**6) Participação de mercado.**

**Parâmetro:** analisar a participação de mercado que a empresa possui.

**Categorias de desempenho:**

- Houve uma redução da participação de mercado em comparação aos últimos três anos.
- A participação de mercado se manteve inalterada em comparação aos últimos três anos.
- Houve um aumento da participação de mercado em comparação aos últimos três anos.

**7) Passivo ambiental.**

**Parâmetro:** analisar as agressões ocorridas contra o meio ambiente (água, solo e ar) e seus eventuais gastos necessários para reabilitá-lo, bem como multas e indenizações em potencial.

**Categorias de desempenho:**

- A empresa possui passivos ambientais, mas não assume responsabilidades sobre eles.
- A empresa possui passivos ambientais, mas assume responsabilidades sobre eles.
- Não possui passivos ambientais

**8) Gastos em proteção ambiental.**

**Parâmetro:** analisar os investimentos realizados pela empresa que estão associados à prevenção de acidentes e proteção ambiental.

**Categorias de desempenho:**

- A empresa não possui investimentos associados à prevenção de acidentes e proteção ambiental.
- A empresa possui ações esporádicas associadas à prevenção de acidentes e proteção ambiental.
- A empresa possui programas de ação contínua associadas à prevenção de acidentes e proteção ambiental.

**9) Auditoria.**

**Parâmetro:** analisar a realização de serviços de auditoria realizados no âmbito da empresa.

**Categorias de desempenho:**

- A empresa não possui contratos com empresas de auditoria.
- A empresa contrata serviços de empresas de auditoria esporadicamente.
- A empresa mantém contratos permanentes com empresas de auditoria.

**10) Avaliação de resultados da organização.**

**Parâmetro:** analisar os procedimentos adotados pela empresa acerca da avaliação de resultados e mensuração do desempenho.

**Categorias de desempenho:**

- A empresa não possui processos formais de avaliação de resultados ou de mensuração de desempenho.
- A empresa esporadicamente avalia resultados e mensura seu desempenho.
- A empresa possui processos formais de avaliação de resultados ou de mensuração de desempenho.

**11) Volume de vendas.**

**Parâmetro:** analisar o desempenho do volume de vendas da empresa.

**Categorias de desempenho:**

- Houve uma redução do volume de vendas em comparação aos últimos três anos.
- O volume de vendas se manteve inalterado em comparação aos últimos três anos.
- Houve um aumento do volume de vendas em comparação aos últimos três anos.

**12) Gastos com benefícios.**

**Parâmetro:** analisar os gastos com pensões e demais benefícios

**Categorias de desempenho:**

- A empresa não possui ou oferece planos de pensões e aposentadorias e demais benefícios a nenhum de seus funcionários.
- A empresa possui ou oferece planos de pensões e aposentadorias e demais benefícios a alguns funcionários.
- A empresa possui ou oferece planos de pensões e aposentadorias e demais benefícios a todos os funcionários.

**13) Retorno sobre capital investido .**

**Parâmetro:** analisar o retorno sobre o capital investido na empresa a partir da relação entre o lucro líquido e o ativo total.

**Categorias de desempenho:**

- Houve uma redução de retorno sobre o capital investido em comparação aos últimos três anos.
- O nível de retorno sobre o capital investido se manteve inalterado em comparação aos últimos três anos.
- Houve um aumento de retorno sobre o capital investido em comparação aos últimos três anos.

**14) Selos de qualidade.**

**Parâmetro:** analisar a posse de selos de qualidade para seus produtos, serviços e processos.

**Categorias de desempenho:**

- A empresa não possui nenhuma certificação de qualidade para seus produtos, serviços ou processos.
- A empresa possui certificação de qualidade de âmbito local/regional para seus produtos, serviços ou processos.
- A empresa possui certificação de qualidade de âmbito nacional/internacional para seus produtos, serviços ou processos.

<b>DIMENSÃO SOCIAL</b>
------------------------

**1) Geração de trabalho e renda.**

**Parâmetro:** analisar o valor de ações desenvolvidas pela empresa para fins de desenvolvimento da comunidade local através da geração de trabalho e renda.

**Categorias de desempenho:**

- Abaixo de 30% do total de seus funcionários são oriundos da comunidade local e regional.
- Entre 30% e 70% do total de seus funcionários são oriundos da comunidade local e regional.
- Acima de 70% do total de seus funcionários são oriundos da comunidade local e regional.

**2) Auxílio em educação e treinamento.**

**Parâmetro:** analisar os recursos utilizados para capacitação de funcionários.

**Categorias de desempenho:**

- A empresa não possui auxílio financeiro para capacitação de seus funcionários.
- A empresa possui auxílio financeiro para capacitação de seus funcionários, dependendo de cargo e/ou função exercida.
- A empresa possui auxílio financeiro para capacitação de seus funcionários, independente de cargo e/ou função exercida.

**3) Padrão de segurança de trabalho.**

**Parâmetro:** analisar a utilização de padrões rígidos em questões associadas à segurança de trabalho no âmbito da empresa.

**Categorias de desempenho:**

- A empresa não adota normas ou padrões referentes à segurança de trabalho.
- A empresa possui normas ou padrões referentes à segurança de trabalho, mas não possui certificação.
- A empresa possui certificação acerca das normas ou padrões referentes à segurança de trabalho.

**4) Ética organizacional.**

**Parâmetro:** analisar a utilização de normas ou códigos de conduta profissional no âmbito da empresa.

**Categorias de desempenho:**

- A empresa não possui orientação formal sobre ética e conduta profissional.
- A empresa possui orientações sobre ética e conduta profissional referentes a temas/áreas específicas.
- A empresa possui código de ética e de conduta profissional.

**5) Interação social.**

**Parâmetro:** analisar as ações e iniciativas da empresa voltadas para sua integração com a sociedade.

**Categorias de desempenho:**

- A empresa não possui nenhum projeto ou ação concreta voltada para a promoção de sua integração com a sociedade.
- A empresa possui projetos esporádicos voltados para a promoção de sua integração com a sociedade.
- A empresa possui diretrizes e programas contínuos voltados para a promoção de sua integração com a sociedade.

**6) Empregabilidade e gerenciamento de fim de carreira.**

**Parâmetro:** analisar as ações da empresa voltadas para a promoção da empregabilidade, bem como para o gerenciamento no fim de carreira de seus funcionários.

**Categorias de desempenho:**

- A empresa não possui ações voltadas para a promoção da empregabilidade, bem como para o gerenciamento no fim de carreira de seus funcionários.
- A empresa possui ações esporádicas voltadas para a promoção da empregabilidade, bem como para o gerenciamento no fim de carreira de seus funcionários.
- A empresa possui programas estruturados voltados para a promoção da empregabilidade, bem como para o gerenciamento ao fim de carreira de seus funcionários.

**7) Políticas de distribuição de lucros e resultados entre funcionários.**

**Parâmetro:** analisar as práticas de distribuição de lucros e resultados entre os funcionários da empresa.

**Categorias de desempenho:**

- A empresa não distribui lucros e resultados entre funcionários.
- A empresa possui políticas informais de distribuição de lucros e resultados entre funcionários.
- A empresa possui políticas formais de distribuição de lucros e resultados entre funcionários.

**8) Conduta de padrão internacional.**

**Parâmetro:** analisar a adoção de condutas sociais de acordo com padrões estabelecidos internacionalmente por intermédio de organismos internacionais, a exemplo da ONU, da FAO e da OECD.

**Categorias de desempenho:**

- A empresa não conhece as condutas sociais de padrão internacional.
- A empresa conhece, mas não adota condutas sociais de padrão internacional.
- A empresa conhece e adota condutas sociais de padrão internacional.

**9) Capacitação e desenvolvimento de funcionários.**

**Parâmetro:** analisar as políticas de capacitação e desenvolvimento de funcionários.

**Categorias de desempenho:**

- A empresa não possui políticas (formais e informais) de capacitação de funcionários.
- A empresa possui políticas informais de capacitação de funcionários.
- A empresa possui políticas formais de capacitação de funcionários.

**10) Acidentes fatais.**

**Parâmetro:** analisar a ocorrência de acidentes fatais associados ao trabalho.

**Categorias de desempenho:**

- Houve mais de um acidente fatal associado ao trabalho no último ano.
- Houve um acidente fatal associado ao trabalho no último ano.
- Não ocorreram acidentes fatais associados ao trabalho no último ano.

**11) Contratos legais.**

**Parâmetro:** analisar as características dos contratos que regem a relação entre proprietários e funcionários da empresa.

**Categorias de desempenho:**

- A empresa não possui contratos de trabalho.

( ) A empresa possui contratos de trabalhos, mas nem todos encontram-se em situação regular.

( ) A empresa possui contratos de trabalho e todos encontram-se em situação regular.

### 12) *Stress de trabalho.*

**Parâmetro:** analisar a maneira pela qual a empresa lida com o *stress* no ambiente de trabalho.

#### **Categorias de desempenho:**

( ) A empresa não possui ações voltadas aos males causados pelo *stress* no ambiente de trabalho.

( ) A empresa possui ações esporádicas voltadas aos males causados pelo *stress* no ambiente de trabalho.

( ) A empresa possui programas de prevenção e redução dos males causados pelo *stress* no ambiente de trabalho.

### 13) *Segurança e produto.*

**Parâmetro:** analisar as informações apresentadas nos rótulos (letreiros) elaborados pela empresa.

#### **Categorias de desempenho:**

( ) O rótulo dos produtos não apresenta todas as informações obrigatórias exigidas por órgãos competentes.

( ) O rótulo dos produtos apresenta todas as informações obrigatórias exigidas por órgãos competentes.

( ) O rótulo dos produtos, além de apresentar todas as informações obrigatórias exigidas por órgãos competentes, apresenta ainda diversas informações adicionais ao usuário/consumidor.

## ANEXO C – Dados Estatísticos do Turismo no Rio Grande do Norte – Estimativa da Receita Turística – 2001 a 2007

ANOS	NATAL						RIO GRANDE DO NORTE					
	BRASILEIROS		ESTRANGEIROS		TOTAL		BRASILEIROS		ESTRANGEIROS		TOTAL	
	RECEITA	%	RECEITA	%	RECEITA	%	RECEITA	%	RECEITA	%	RECEITA	%
2001	142.820.356	88,17	30.983.343	17,83	173.803.699	100,00	179.533.061	83,14	36.420.162	16,86	215.953.223	100,00
2002	127.117.209	78,47	34.882.823	21,53	162.000.032	100,00	173.439.238	80,25	42.692.514	19,75	216.131.752	100,00
2003	182.252.551	70,11	77.716.364	29,89	259.968.915	100,00	222.216.471	71,93	86.735.627	28,07	308.952.098	100,00
2004	215.869.717	61,94	132.667.484	38,06	348.537.201	100,00	270.586.740	64,93	146.137.993	35,07	416.727.733	100,00
2005	286.098.507	62,15	174.252.733	37,85	460.351.240	100,00	365.465.045	64,98	196.965.587	35,02	562.430.632	100,00
2006	309.237.600	65,75	161.064.567	34,25	470.272.167	100,00	396.528.186	68,52	182.216.350	31,48	578.744.536	100,00
2007	316.240.490	66,74	157.569.601	33,26	473.810.091	100,00	406.949.565	69,76	176.417.318	30,24	583.366.883	100,00

(1) Valores em US\$ 1.00 (2) Fonte: SETUR-RN