

## **APLICAÇÃO DO MODELO GRID DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL EM UM HOTEL**

**MARIA LUIZA FARIAS DINIZ**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

**PÂMELA SALES MENDES**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

**ALDO LEONARDO CUNHA CALLADO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS

# APLICAÇÃO DO MODELO *GRID* DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL EM UM HOTEL

## Resumo

A sustentabilidade empresarial representa o conjunto de ações desenvolvidas pelas organizações que buscam integrar aspectos ambientais, econômicos e sociais. Neste sentido, a presente pesquisa teve como principal objetivo aplicar em um hotel o modelo de mensuração da sustentabilidade empresarial intitulado de *Grid* de Sustentabilidade Empresarial (GSE) que é composto por três dimensões: ambiental, econômica e social. Essa pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, adotando a estratégia de estudo de caso com abordagem qualitativa. Foi desenvolvida a partir da aplicação de um questionário e com realização de entrevistas e visitas *in loco*. O hotel investigado apresentou resultado classificado como Sustentabilidade Empresarial Satisfatória, uma vez que possui resultado positivo em todas as três dimensões consideradas pelo modelo. Portanto, de acordo com o modelo aplicado, o hotel possui um bom desempenho econômico, uma boa interação social e está comprometido com questões ambientais.

**Palavras Chave:** Sustentabilidade Empresarial; Dimensões da Sustentabilidade; *Grid* de Sustentabilidade Empresarial.

## APPLICATION OF THE MODEL CORPORATE SUSTAINABILITY GRID IN A HOTEL

### Abstract

Corporate sustainability represents the set of actions developed by organizations that seek to integrate social, economic and environmental aspects. In this sense, the main objective of this research was to apply a corporate sustainability measurement model called Corporate Sustainability Grid (CGS), which is composed of three dimensions: environmental, economic and social. This research is characterized as exploratory and descriptive, adopting the strategy of a case study with a qualitative approach. It was developed from the application of a questionnaire with interviews and visits *in loco*. The investigated hotel presented a result classified as Satisfactory Business Sustainability, since it has a positive result in all three dimensions considered by the model. Therefore, according to the applied model, the hotel has a good economic performance, good social interaction and is committed to environmental issues.

**Keywords:** Corporate sustainability; Dimensions of Sustainability; Corporate Sustainability Grid.

## 1 INTRODUÇÃO

A preocupação em preservar o meio ambiente para que no futuro as próximas gerações não sofram com a escassez de recursos e a degradação ambiental, são reflexos de uma economia que busca fontes sustentáveis para o desenvolvimento de seus processos produtivos, visando o seu sucesso financeiro e observando todos ao seu redor. Neste sentido, a sustentabilidade pode ser compreendida como o equilíbrio conquistado em cada ação e processo organizacional que vislumbre preocupações de longo prazo em seu cotidiano, observando os agentes envolvidos em seu processo (MUNCK; SOUZA, 2009).

A sustentabilidade empresarial versa sobre o compromisso da empresa com o desenvolvimento sustentável, representando a aquisição de bens e serviços providos pela natureza para atendimento das necessidades econômicas, ambientais e sociais, ou seja, satisfazer às necessidades da geração presente sem comprometer as necessidades da geração

futura, de acordo com a definição proposta pela comissão de Brundtland, em 1987 (FURTADO, 2005). Com isso, começa-se a observar uma maior preocupação das entidades em relação aos impactos causados por elas ao meio ambiente, onde, algumas já aderem práticas sustentáveis para a diminuição destes.

Tendo em vista que a sustentabilidade busca alcançar o equilíbrio entre a utilização e o consumo de recursos naturais, aderindo a tecnologia de forma a ser menos agressiva para o meio ambiente e a sociedade. Assim, é importante a contribuição do setor empresarial para aplicação de práticas sustentáveis a partir de sua capacidade de gerar inovações, para que seja possível amenizar o crescente impacto ambiental causado pela produção e/ou pelo uso excessivo dos recursos naturais, renováveis e/ou não renováveis.

Por tanto, as inovações tecnológicas, a globalização e o aumento do nível de conscientização da sociedade, as organizações começaram a utilizar práticas sustentáveis, buscando manter sua posição econômica, mas minimizando os impactos causados ao meio ambiente, ou seja, se preocupando também com seu reconhecimento na área sustentável e social.

Para as empresas que desejam ser consideradas sustentáveis, é necessário obter a eficiência em termos econômicos, ocupando uma posição competitiva no mercado, respeitando a capacidade suportada pelo meio ambiente, produzindo dentro dos limites e contribuindo para o desenvolvimento social. Ou seja, as organizações que buscam crescimento econômico, também devem se preocupar com o meio ambiente e com a sociedade localizada ao seu redor, para que a partir da sua expansão econômica não prejudique os demais.

Segundo Gomes Júnior e Gomes (2010, p. 63), “a sustentabilidade organizacional tenta conciliar os objetivos tradicionalmente associados com o crescimento econômico, com as limitações ambientais e a atividade econômica”. Diante do exposto é possível compreender que a sustentabilidade empresarial tenta harmonizar os objetivos já agregados ao crescimento econômico da empresa, possuindo uma preocupação maior com o meio ambiente.

Com isso, é interessante que as organizações além de ter como primordial a busca por uma produção menos agressiva para o meio ambiente, é necessário que a mesma possua uma visão voltada para a comunidade na qual se estabeleceu. Além disso, também consiga manter-se viável para o mercado econômico, realizando então o equilíbrio entre uma economia satisfatória acrescido de uma produção sustentável e uma comunidade que sofrerá menos com os impactos decorrentes da poluição e degradação causados pelas organizações.

Segundo Leal (2009), as organizações que buscam ser sustentáveis são aquelas que baseiam suas práticas e gerenciamento de modo a atender os critérios de serem economicamente viáveis, se mantendo competitivas no mercado, mas atendendo aos conceitos de ética, de responsabilidade social, de transparência, de governança corporativa, ou seja, com preocupação geral com o meio em que está inserida.

Nesse contexto, a presente pesquisa tem como principal objetivo aplicar o modelo de mensuração da sustentabilidade empresarial, o *Grid* de Sustentabilidade Empresarial (GSE) em um hotel que indica em seu sítio institucional, desenvolver ações voltadas à sustentabilidade. Destaca-se que para o crescimento do setor hoteleiro, a preocupação com o bem-estar dos hóspedes juntamente com o meio ambiente pode ser um diferencial interessante para despertar a atenção dos seus clientes e demonstrar sua preocupação com o ambiente em que está instalado.

Para atingir o objetivo proposto, este artigo está organizado em cinco seções: além desta inicial, a segunda apresenta a fundamentação teórica versando sobre a sustentabilidade empresarial e as dimensões da sustentabilidade empresarial (ambiental, econômica e social); a terceira parte apresenta procedimentos metodológicos; a quarta é sobre os resultados da pesquisa; e a quinta apresenta a conclusão.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Sustentabilidade Empresarial

O desenvolvimento industrial, seguido pelos avanços da globalização, desencadearam fatores que passaram a provocar profundos impactos na sociedade. Estes refletiram inicialmente nas esferas ambiental e social, fazendo com que as empresas passassem a se preocupar e adotar práticas sustentáveis em seu processo produtivo. Diante disso, as organizações sustentáveis são corporações que supostamente se preparam melhor para o futuro. Além disso, o benefício da boa reputação e valorização das suas ações (GOMES JUNIOR; GOMES, 2010).

Diante do ensejo vivido nas últimas décadas, o desempenho empresarial passou a ser objeto de questionamentos no contexto da revolução industrial, científica e tecnológica. Na medida em que a obsessão única e exclusiva pelo lucro foi e têm sido uma das mais lembradas características do setor empresarial, o que, tem interferido negativamente em sua reputação, suscitando nas empresas novas maneiras de pensar e agir (ZAMBON; RICCO, 2010).

Tendo em vista a busca por práticas que beneficiam a sociedade, o ambiente e a economia e refletem positivamente na imagem das empresas. Barbieri *et al.* (2010, p. 147), relatam que “ao se comprometer com o desenvolvimento sustentável, a empresa deve necessariamente mudar sua forma de atuação para, no mínimo, reduzir os impactos sociais e ambientais adversos”.

De acordo com Mazza, Isidro e Hoffmann (2014), a sustentabilidade empresarial representa o conjunto de ações de organizações que buscam a integração social, o equilíbrio econômico e a responsabilidade ambiental. Com isso, faz-se necessária à busca por novas formas que contribuam não somente para o desenvolvimento da economia organizacional, mas também para a construção de uma sociedade sustentável.

Para as organizações, a incorporação da sustentabilidade busca obter estratégias de negócios e atividades que consigam atender às necessidades das empresas atuais, observando os recursos naturais que serão necessários no futuro. Com isso, investir em sustentabilidade empresarial é além de um comportamento ético e altruísta, uma maneira de, indiretamente, contribuir para a perenidade dos negócios, beneficiando no fim, a própria atividade empresarial (ZAMBON; RICCO, 2010).

De acordo com Bolzan e Herrera (2014, p. 128), “o sucesso da empresa não mais está ligado apenas à capacidade de produção, visto que cada vez mais ganha evidência a participação de atuação nas esferas sociais e ambientais”. Diante disso, o conhecimento das três dimensões da sustentabilidade vem sendo uma ferramenta útil para demonstrar a importância de uma visão da sustentabilidade mais ampla, abrangendo as questões econômicas, sociais e ambientais.

É de interesse das organizações e consenso de todos interligados a ela sobre a importância de atenderem as três dimensões (ambiental, econômica e social) direta ou indiretamente influenciadas por suas atividades operacionais por meio da sustentabilidade empresarial (MUNK; SOUZA, 2009).

A sustentabilidade empresarial procura harmonizar as empresas com o crescimento econômico almejado por elas, com o meio ambiente que fornece os recursos naturais utilizados e também com a sociedade. Para que esse objetivo seja alcançado é necessário que as empresas adotem em seu processo produtivo políticas sustentáveis, buscando produzir de forma limpa, ou seja, minimizando a utilização de recursos naturais, dando suporte a região instalada e visando seu equilíbrio na economia.

## **2.2 Dimensões da Sustentabilidade Empresarial**

As dimensões da sustentabilidade são classificadas principalmente em três pilares: econômico, ambiental e social. Essas dimensões são conhecidas como o *Triple Bottom Line* (TBL). De acordo com Vellani e Ribeiro (2009), a concepção TBL reflete sobre a necessidade das empresas em ponderarem suas decisões estratégicas em questões econômicas, sociais e ambientais. A sustentabilidade econômica pode ser obtida a partir de um gerenciamento empresarial lucrativo. A ambiental, a partir de ações voltadas para a manutenção de ecossistemas vivos e com diversidade. E a social, ao estimular a educação, cultura, lazer e justiça social à comunidade.

### **2.2.1 Dimensão Ambiental**

A dimensão Ambiental da sustentabilidade está relacionada aos impactos ambientais gerados pelo uso de recursos naturais e pelas emissões de poluentes emanadas pelas organizações. Para Barros *et al.* (2010, p. 164), a dimensão ambiental da sustentabilidade refere-se “ao uso consciente dos recursos naturais e a minimização da degradação ambiental, nas etapas que vão desde a aquisição de matéria-prima até a entrega do produto final ao cliente”.

Esta dimensão assume a premissa de que o modelo de produção e consumo seja conciliável com a base material em que se enquadra a economia, como subsistema do meio natural (NASCIMENTO, 2012). Para o mesmo autor, trata-se de produzir e consumir de forma a garantir que os ecossistemas possam manter sua auto reparação ou capacidade de resistência. Esta dimensão aborda o uso de tecnologias limpas, reciclagem, tratamento de efluentes e resíduos, utilização de produtos ecologicamente corretos e minimização do impacto ambiental.

Buscando uma melhor compreensão sobre a sustentabilidade ambiental e sua relevância para as organizações, constitui-se em desenvolver as necessidades pelo emprego da potencialidade encontrada nos distintos ecossistemas, ao mesmo tempo em que se coloca a sua degradação em um plano mínimo. Assim, se faz necessário diminuir o emprego de combustíveis fósseis, reduzir a emissão de substâncias poluentes, incentivar políticas para o desenvolvimento de fontes de energias renováveis, aumentar a eficácia dos recursos a serem empregados e proteger a biodiversidade e os recursos hídricos (SILVA *et al.*, 2013).

Diante disso, é possível compreender que o meio ambiente sofra diversos tipos de impactos causados pela atividade empresarial. Para que as organizações sejam consideradas sustentáveis, estas empresas devem identificar os impactos negativos de modo a minimizá-los ou até mesmo anulá-los e maximizar os positivos, prezando pela melhoria das condições ambientais. Para tanto, Munck e Souza (2009, p. 265) afirmam que “a dimensão ambiental prioriza a análise e prevenção dos impactos gerados pelas organizações nos sistemas naturais compostos por seres vivos e não vivos (ecossistemas, terra, água e ar)”.

Devido aos impactos ambientais e a necessidade de alertar toda a sociedade sobre a escassez de recursos naturais, os altos níveis de poluição, e novas formas de minimizar tais problemas, a literatura vem dando uma maior atenção para a dimensão ambiental, fazendo-se necessário uma maior expansão prática, para que mais empresas implantem a dimensão ambiental em seu processo produtivo.

### **2.2.2 Dimensão Econômica**

A dimensão econômica, ao ser comparada às outras dimensões, é vista pelas empresas como sendo a mais vantajosa, visto que a mesma retrata objetivos de caráter financeiro para

as organizações, a exemplo da geração de emprego e renda, a ampliação do mercado de trabalho, a conquista de novos mercados internacionais, a melhoria da infraestrutura do país e ampliação da produtividade em todos os setores. Portanto, esta dimensão passa a ser de grande interesse para as organizações que conseguem evidenciar com mais precisão os benefícios que ela gera.

Da perspectiva econômica, a sustentabilidade pressupõe que as empresas precisam ser economicamente viáveis. A sua atuação na sociedade deve ser baseada no aspecto da rentabilidade, que se baseia em dar retorno ao investimento realizado pelo capital privado (DIAS, 2011). Adotando preços adequados e competitivos de produtos e serviços, respeitando a capacidade de suporte dos ecossistemas, zelando pela produtividade e, conseqüentemente, por sua rentabilidade (PIMENTA, 2010). Ou seja, de modo a desenvolver suas atividades atendendo/observando o meio ambiente e a sociedade.

Segundo Silva (2005), o maior desafio para a dimensão econômica, passa a ser a compreensão de políticas de produção mais limpas e a conscientização dos consumidores. Essa dimensão também possui como aspecto favorável, o prolongamento da vida útil dos bens de consumo e ligado a este aspecto, obterem-se a redução do desperdício de matérias-primas e de energia.

Tendo em vista a relação importante desenvolvida entre as organizações e a dimensão econômica, supõe o aumento da eficiência da produção e do consumo com economia crescente de recursos naturais, com destaque para recursos permissivos como as fontes fósseis de energia e os recursos delicados e mal distribuídos, como a água e os minerais. Trata-se daquilo que alguns denominam como ecoeficiência, que supõe uma contínua inovação tecnológica que nos leve a sair do ciclo fóssil de energia (carvão, petróleo e gás) e a ampliar a desmaterialização da economia (NASCIMENTO, 2012).

Portanto, a dimensão econômica faz parte para o desenvolvimento e crescimento da dimensão ambiental e social em uma organização. Os recursos serão investidos para um reconhecimento futuro, e, torna-se necessário fazer com que a população evite produtos não sustentáveis, dando prioridade às produções ecologicamente viáveis, que atenda ao objetivo da dimensão econômica que preza pelo equilíbrio e rentabilidade das organizações minimizando os impactos que as mesmas causam ao ambiente e preza pela continuidade dos recursos naturais para gerações futuras.

### **2.2.3 Dimensão Social**

A dimensão social da sustentabilidade está focada no ser humano e na responsabilidade das empresas para com os mesmos, identificando-os como parte fundamental da organização. Para Gondim (2011), esta dimensão assume a responsabilidade social das organizações, oferecendo suporte ao crescimento da comunidade, possuindo compromisso com o desenvolvimento dos Recursos Humanos e promovendo participações em projetos de cunho social.

A sustentabilidade social é de caráter importante para a população e o empresariado, visto que de acordo com Silva *et al.* (2013), esta dimensão propõe uma redução das diferenças entre os níveis na sociedade, buscando uma melhor qualidade de vida para todos, isso através da forma de economia com crescimento estável. Uma sociedade sustentável presume que todos os cidadãos tenham o mínimo que necessitam para ter uma vida digna e que ninguém utilize bens, recursos naturais e energéticos que sejam prejudiciais a outros (NASCIMENTO, 2012).

A visão empresarial sobre a sociedade, nem sempre foi algo de grande importância para as organizações, a exemplo de períodos que antecederam os movimentos sustentáveis que possuíam uma visão capitalista, apenas baseada no lucro. Atualmente, a responsabilidade

social vem sendo considerada como parte integrante da estratégia empresarial, buscando com ela melhorar a imagem da empresa para o mercado financeiro e dando maior motivação para seus funcionários.

Essa dimensão preza por melhores condições para seus colaboradores, pois a mesma procura alcançar um ambiente mais propício para os funcionários, além do que é exigido pela lei, com a intenção de manter seus funcionários satisfeitos e recrutar novos colaboradores. Por isso, o tema responsabilidade social deixou de representar apenas obrigações e atuações que as organizações necessitam seguir e passou a evidenciar que as empresas passam a ter benefícios diante de suas obrigações.

É possível perceber que esta dimensão é voltada a sociedade e aos seus integrantes. Desta forma, ela almeja que as empresas observem a sociedade onde estão inseridas e sua responsabilidade social, prezando pelo desenvolvimento da comunidade na qual fazem parte. Para tanto, Calixto (2013) faz referência às ações de caráter voluntário das organizações, que busca promover o bem-estar dos *stakeholders* por meio de ações socioambientais voltadas para sociedade, além de gerar bens, serviços e lucros para as partes interessadas que investem capital no negócio.

Portanto, as empresas podem contribuir individualmente para o desenvolvimento sustentável em busca da sustentabilidade, se destacando e melhorando sua imagem corporativa, reduzindo os riscos de problemas ambientais e melhorando as condições de trabalho e social. Podendo destacar o setor hoteleiro, quando se busca a satisfação do cliente juntamente com a preocupação do meio ambiente e de todos ao seu redor.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa se classifica como exploratória e descritiva. As pesquisas exploratórias segundo Gil (2002, p. 41), “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. E classificada como descritiva, pois possuem fatos a serem observados, classificados, os quais serão coletados através da aplicação de um questionário estruturado composto por questões objetivas e subjetivas.

Quanto aos procedimentos, a presente pesquisa adotou a estratégia de Estudo de Caso. Como expõe Gil (2002, p. 54), “o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”. A abordagem apresenta-se como qualitativa, pois possui características de uma pesquisa descritiva e os dados foram analisados de forma indutivamente. A coleta de dados utilizou-se da observação participante, onde foram destacadas anteriormente algumas práticas sustentáveis utilizadas pela organização e observadas nos momentos das entrevistas e visita.

A pesquisa foi desenvolvida em um hotel que fica localizado na cidade de João Pessoa no Estado da Paraíba. O hotel foi selecionado para participar desta pesquisa, pois, foi observada a divulgação de práticas sustentáveis em seu sítio institucional, informações e ações desenvolvidas pela empresa, que estão voltadas à sustentabilidade.

Para a realização desta pesquisa foi aplicado um questionário estruturado, realizadas entrevistas com gestor responsável por práticas sustentáveis e com o profissional da contabilidade e visita técnica. Os profissionais foram entrevistados para uma melhor compreensão das respostas referentes ao questionário desenvolvido em relação aos indicadores analisados para o resultado do modelo proposto. E a visita teve como finalidade observar *in loco* as ações mencionadas em relação às práticas sustentáveis apresentadas no sítio institucional e mencionadas nas entrevistas.

As variáveis investigadas associadas ao hotel foram as seguintes: tempo de mercado; quantidade de funcionários; prêmios em relação às práticas sustentáveis; e porte da organização. Estas variáveis foram investigadas com a finalidade de se obter uma caracterização geral da empresa pesquisada.

Os resultados associados aos indicadores de sustentabilidade foram analisados a partir do *Grid* de Sustentabilidade Empresarial (GSE) proposto por Callado (2010) que considera 43 (quarenta e três) indicadores de sustentabilidade, sendo 16 (dezesesseis) ambientais, 14 (quatorze) econômicos e 13 (treze) sociais.

Indicadores ambientais → (I1) Sistemas de Gestão Ambiental (SGA), (I2) quantidade de água utilizada, (I3) processos decorrentes de infrações ambientais, (I4) treinamento, educação de funcionários em aspectos associados ao meio ambiente, (I5) economia de energia, (I6) desenvolvimento de tecnologias equilibradas, (I7) ciclos de vida de produtos e serviços, (I8) quantidade de combustível fóssil utilizado por ano, (I9) reciclagem e reutilização de água, (I10) acidentes ambientais, (I11) fontes de recursos utilizados, (I12) redução de resíduos, (I13) produção de resíduos tóxicos, (I14) ISO 14001, (I15) qualidade do solo e (I16) qualidade de águas de superfície.

Indicadores econômicos → (I17) Investimentos éticos, (I18) gastos em saúde e em segurança, (I19) investimento em tecnologias limpas, (I20) nível de endividamento, (I21) lucratividade, (I22) participação de mercado, (I23) passivo ambiental, (I24) gastos em proteção ambiental, (I25) auditoria, (I26) avaliação de resultados da organização, (I27) volume de vendas, (I28) gastos com benefícios, (I29) retorno sobre o capital investido e (I30) selos de qualidade.

Indicadores sociais → (I31) Geração de trabalho e renda, (I32) auxílio em educação e treinamento, (I33) padrão de segurança de trabalho, (I34) ética organizacional, (I35) interação social, (I36) empregabilidade e gerenciamento de fim de carreira, (I37) políticas de distribuição de lucros e resultados entre funcionários, (I38) conduta de padrão internacional, (I39) capacitação e desenvolvimento de funcionários, (I40) acidentes fatais, (I41) contratos legais, segurança do produto, (I42) stress de trabalho e (I43) segurança do produto.

A operacionalização do GSE é realizada a partir do desenvolvimento das seguintes etapas: (1) cálculo de Escores Parciais de Sustentabilidade (EPS); (2) cálculo de Escores de Sustentabilidade Empresarial (ESE); e (3) integração de Escores Parciais de Sustentabilidade por meio de localização das empresas investigadas no GSE.

O cálculo de Escores Parciais de Sustentabilidade (EPS) apresenta os resultados das dimensões - ambiental, econômica e social - da sustentabilidade empresarial. A partir dos Escores Parciais de Sustentabilidade (EPS) calculados, identifica-se se as empresas obtiveram conformidade satisfatória ou insatisfatória em relação a cada uma das três dimensões de sustentabilidade analisadas.

O cálculo de Escores de Sustentabilidade Empresarial (ESE) foi realizado a partir dos resultados dos índices agregados de sustentabilidade empresarial que foram obtidos a partir dos Escores Parciais de Sustentabilidade (EPS) por cada uma das empresas participantes da pesquisa.

Esse modelo classifica a sustentabilidade da empresa através de quatro resultados possíveis: Sustentabilidade Empresarial Satisfatória, Sustentabilidade Empresarial Relativa, Sustentabilidade Empresarial Fraca e Sustentabilidade Empresarial Insuficiente. O posicionamento de empresas em um *Grid* de Sustentabilidade Empresarial (GSE) analisa os resultados obtidos a partir de uma perspectiva espacial e tri-dimensional da sustentabilidade empresarial.

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

### **4.1 Caracterização do Hotel**

A empresa iniciou suas atividades há 9 anos, na cidade de João Pessoa, Paraíba. O hotel participante da pesquisa possui um total de 93 colaboradores. É uma empresa que atua no setor hoteleiro, classificada como Luxo (4 estrelas), possui 140 unidades habitacionais e 299 leitos, tendo seus serviços destinados para executivos ou negócios. É um hotel reconhecido por suas práticas sustentáveis, tendo conquistado alguns prêmios, a saber: Hotel Sustentável do Ano pelo Guia 4 Rodas - 2012, Selo Ecolíderes - Nível Ouro em 2015 e Certificação ISO 14001.

O hotel desenvolve diversas ações voltadas para a sustentabilidade. Para o gestor entrevistado que é responsável pelo desenvolvimento de ações voltadas à sustentabilidade, a causa ambiental é de responsabilidade de todos que fazem parte da organização, visto que eles praticam e defendem as ações sustentáveis que venham contribuir para um meio ambiente melhor. Devido a essas ações, o hotel investigado já foi eleito como Hotel Sustentável do Ano pelo Guia 4 Rodas – 2012, o qual avalia as hospedagens do Brasil através da soma dos pontos que determina as categorias das hospedagens, por nível de conforto.

Com destaque em prêmios, como o prêmio no ano de 2015 com o selo Ecolíderes - Nível Ouro pelo TripAdvisor que premia hotéis e pousadas comprometidos com práticas sustentáveis, facilitando a pesquisa e a reserva dos viajantes que procuram uma estadia voltada para a sustentabilidade, o mesmo possui 4 níveis: bronze, prata, ouro e platina; os níveis do selo são determinados pela participação do estabelecimento em atividades sustentáveis. O hotel busca oferecer um serviço diferenciado, seja pelo cuidado ou pelo respeito com as pessoas e com a natureza, oferecendo serviços comprometidos com a melhoria do sistema de gestão ambiental, atendendo sempre os requisitos legais e prevenindo a poluição.

Utilizam de programas, como: “Ações do Programa Atitude Verde” que tem por objetivo executar ações voltadas à responsabilidade socioambiental com o intuito de colaborar significativamente com a qualidade da empresa, da sociedade envolvida e do meio ambiente. Algumas dessas atitudes são: revestimentos de cerâmicas naturais, iluminação natural em toda área social, iluminação de baixo consumo LED, ar condicionado menos poluente e de baixo consumo, uso de aquecimento de água através de energia solar, descargas de duplo acionamento, reutilização da água, horta orgânica e outros.

Além do envolvimento da equipe para um melhor desenvolvimento sustentável, esta empresa possui um trabalho educativo com os hóspedes intitulado de “Política Verde”, fazendo de cada hospedagem seja uma experiência de acolhida diferenciada pelo cuidado e respeito com as pessoas e com a natureza, oferecendo serviços comprometidos com a melhoria do sistema de gestão ambiental, atendendo sempre aos requisitos legais e prevenindo a poluição.

No seu sítio institucional também se destaca o “Programa Atitude Verde Interativa” que visa implantar ações de sustentabilidade e são sugeridas pelos hóspedes, voltadas ao compromisso com a sociedade e ao meio ambiente. Além de colaborar com práticas sustentáveis, os hóspedes que tiverem sua ideia efetivada, ganha uma cortesia referente a (2) duas diárias em apartamento duplo.

### **4.2 Resultados do *Grid* de Sustentabilidade Empresarial (GSE)**

#### **4.2.1 Cálculo dos Escores Parciais da Sustentabilidade (EPS)**

## Dimensão Ambiental

A primeira dimensão da sustentabilidade analisada foi a ambiental que é composta por 16 (dezesseis) indicadores, conforme consta na Tabela 1.

**Tabela 1 - Escores Parciais de Sustentabilidade da Dimensão Ambiental**

<b>INDICADORES</b>	<b>HOTEL</b>
(I1) Sistema de Gestão Ambiental (SGA)	6,750
(I2) Quantidade de água utilizada	7,500
(I3) Processos decorrentes de infrações ambientais	6,750
(I4) Treinamento, educação de funcionários em aspectos associados ao meio ambiente	8,250
(I5) Economia de energia	6,750
(I6) Desenvolvimento de tecnologias equilibradas	4,572
(I7) Ciclo de vida dos produtos e serviços	1,857
(I8) Quantidade de combustível fóssil utilizado por ano	4,000
(I9) Reciclagem e reutilização de água	7,500
(I10) Acidentes ambientais	7,713
(I11) Fontes de recursos utilizados	4,000
(I12) Redução de resíduos	6,000
(I13) Produção de resíduos tóxicos	6,429
(I14) ISO 14001	5,142
(I15) Qualidade do solo	6,858
(I16) Qualidade de águas de superfície	6,858
Pontuação referente ao Escore Parcial de Sustentabilidade Ambiental	96,929
Escore Parcial de Sustentabilidade Ambiental	1
<b>Desempenho</b>	<b>Satisfatório</b>

Fonte: elaborada pelos autores.

Observação 1: Escore mínimo da dimensão: 35,643; Escore médio da dimensão: 71,286; Escore máximo da dimensão: 106,929.

Observação 2: Desempenho insatisfatório = 0 (pontuação total inferior à pontuação média); Desempenho satisfatório = 1 (pontuação total igual ou superior à pontuação média).

O hotel apresentou pontuação máxima em 12 (doze) dos 16 (dezesseis) indicadores ambientais, o que destaca os indicadores associados ao Sistema de Gestão Ambiental (SGA), treinamento educação e capacitação em aspectos ambientais, reciclagem e reutilização de água, redução de resíduos e ISO 14001.

Em relação ao Sistema de Gestão Ambiental (SGA), possui um sistema implementado, o qual busca resolver e prevenir os problemas de caráter ambiental, com o objetivo de desenvolvimento sustentável. O hotel possui a certificação ISO 14001 que foi implementada na organização em 2012. Foi destacado no momento da entrevista que todos os colaboradores da empresa participaram desse processo de implementação/certificação, observando a importância de todos que fazem parte do corpo funcional da instituição possuir entendimento sobre algumas adesões.

Em relação ao treinamento, educação e capacitação em aspectos ambientais, a empresa possui programas de treinamento, educação e capacitação sobre aspectos associados ao meio ambiente, a exemplo de treinamentos voltados para a coleta seletiva, 3 R's (Reduzir, Reutilizar e Reciclar) o lixo produzido, diminuindo impactos ambientais, realiza procedimentos operacionais de emergência, entre outros.

No resultado associado à reciclagem e reutilização de água, o hotel possui políticas contínuas de reciclagem e reutilização de água. A política consiste em reutilizar parte da água oriunda da chuva e do lençol freático. A água reciclada é reutilizada nas descargas dos banheiros de todos os leitos do hotel, para regar os jardins, para limpezas diversas no hotel.

Para uma melhor e mais limpa reutilização desta água, a cada 6 (seis) meses é realizada uma análise física, química e bacteriana, para um melhor e correto uso.

Em relação à redução dos resíduos, possui políticas para a redução da emissão, através de conscientização dos hóspedes e colaboradores para o consumo consciente de alimentos, fazendo com que se tenha o menor desperdício possível, ocorre a destinação dos resíduos recicláveis a uma cooperativa de reciclagem específica para esse procedimento, indicadores de conformidade de coleta seletiva, buscando separar os resíduos.

Por fim, o hotel apresentou desempenho inferior em apenas 1 (um) indicador ambiental, o que destaca o ciclo de vida de produtos e serviços, pois a organização não desenvolve estudos ou ações voltadas para esta finalidade.

De acordo com o resultado obtido na dimensão ambiental, o hotel apresentou desempenho satisfatório nos Escores Parciais de Sustentabilidade da dimensão ambiental (EPSA), pois possui resultado maior que o Escore Médio dessa dimensão. Destacando assim, através da dimensão e seus respectivos indicadores, o hotel possui práticas associadas ao meio ambiente e tem interesse em orientar os seus colaboradores em relação a determinadas adesões e práticas sustentáveis pela organização.

### **Dimensão Econômica**

A segunda dimensão da sustentabilidade analisada foi a econômica que é composta por 14 (quatorze) indicadores, como consta na Tabela 2.

**Tabela 2 - Escores Parciais de Sustentabilidade da Dimensão Econômica**

<b>INDICADORES</b>	<b>HOTEL</b>
(I17) Investimentos éticos	7,500
(I18) Gastos em saúde e em segurança	6,000
(I19) Investimento em tecnologias limpas	6,750
(I20) Nível de endividamento	5,571
(I21) Lucratividade	6,429
(I22) Participação de mercado	6,000
(I23) Passivo ambiental	6,000
(I24) Gastos em proteção ambiental	6,429
(I25) Auditoria	5,571
(I26) Avaliação de resultados da organização	6,858
(I27) Volume de vendas	6,000
(I28) Gastos com saúde e demais benefícios	6,000
(I29) Retorno sobre capital investido	6,429
(I30) Selos de qualidade	6,000
Pontuação referente ao Escore Parcial de Sustentabilidade Econômica	87,537
Escore Parcial de Sustentabilidade Econômica	1
<b>Desempenho</b>	<b>Satisfatório</b>

Fonte: elaborada pelos autores.

Observação 1: Escore mínimo da dimensão: 29,179; Escore médio da dimensão: 58,358; Escore máximo da dimensão: 87,537.

Observação 2: Desempenho insatisfatório = 0 (pontuação total inferior à pontuação média); Desempenho satisfatório = 1 (pontuação total igual ou superior à pontuação média).

O hotel apresentou desempenho superior em todos os indicadores de desempenho investigados, destacando investimentos éticos, investimentos em tecnologias limpas, gastos em proteção ambiental, auditoria, avaliação de resultados da organização e selos de qualidade.

Nos investimentos éticos, a empresa utiliza critérios técnicos e econômicos associados aos aspectos ambientais e sociais. Existe o planejamento anual de ações socioambientais, onde são apresentados todos os projetos que necessitam de recursos financeiros para

execução, e a garantia de recursos para a manutenção do Sistema de Gestão Ambiental (SGA).

Em relação aos investimentos em tecnologias limpas, possui políticas de investimento em tecnologias limpas, como a energia solar, a qual foi implantada desde a sua inauguração, pois a empresa já prezava o meio ambiente. Alguns exemplos: sistema de aquecimento de água pela luz solar sendo utilizada para aquecer os banheiros da organização, os produtos de limpeza são biodegradáveis, as máquinas e equipamentos com maior eficiência energética.

No que se refere aos gastos com proteção ambiental, o hotel possui programas de ação contínua associada à prevenção de acidentes e proteção ambiental. Os programas visam obter uma destinação correta de seus resíduos, plantio de árvores, doação de mudas, utilização de produtos orgânicos, os fornecedores na maioria de até 100 km de distância, utilização de biodiesel, entre outros gastos.

A avaliação de resultados da organização possui processos formais de avaliação de resultados. Alguns exemplos: indicadores de gerenciamento da rotina (como o índice de satisfação com a recepção), indicadores gerenciais (como o índice de alcance operacional, receita bruta, taxa de ocupação). O hotel também possui auditoria externa focada na ISO 14001, auditoria nas contas da organização, para observar os indicadores da organização e suas contas.

O hotel possui selos de qualidades, como as certificações nacionais chamadas Programa Alimentos Seguros (PAS) e o NBR ISO 14001. Sobre os selos de qualidade é possível relatar que o PAS é um programa desenvolvido por entidades do Sistema “S” que tem o objetivo de reduzir os riscos de contaminação dos alimentos e o NBR ISO 14001 especifica os requisitos de um Sistema de Gestão Ambiental e permite a uma organização desenvolver e praticar políticas e metas ambientalmente sustentáveis.

De acordo com o resultado apresentado na dimensão econômica, o hotel apresenta desempenho satisfatório no Escore Parcial de Sustentabilidade da dimensão econômica (EPS<sub>E</sub>), pois possui resultado igual ao Escore Máximo dessa dimensão. Destaca-se nesta dimensão que todos os indicadores utilizados pelo modelo atendem as práticas pela organização a nível máximo, possuindo resultado superior em todos os indicadores e interesse em relacionar o econômico com o ambiental e social.

## **Dimensão Social**

A terceira dimensão da sustentabilidade analisada foi a social que é composta por 13 (treze) indicadores, conforme é apresentado na Tabela 3.

**Tabela 3 - Escores Parciais de Sustentabilidade da Dimensão Social**

<b>INDICADORES</b>	<b>HOTEL</b>
(I31) Geração de trabalho e renda	7,287
(I32) Auxílio em educação e treinamento	6,000
(I33) Padrão de segurança de trabalho	6,750
(I34) Ética organizacional	7,125
(I35) Interação social	6,750
(I36) Empregabilidade e gerenciamento de fim de carreira	5,250
(I37) Políticas de distribuição de lucros e resultados entre funcionários	7,287
(I38) Conduta de padrão internacional	5,142
(I39) Capacitação e desenvolvimento de funcionários	7,287
(I40) Acidentes fatais	7,713
(I41) Contratos legais	6,858
(I42) Stress de trabalho	6,429
(I43) Segurança do produto	5,571
Pontuação referente ao Escore Parcial de Sustentabilidade Social	85,449

Escore Parcial de Sustentabilidade Social	1
<b>Desempenho</b>	<b>Satisfatório</b>

Fonte: elaborada pelos autores.

Observação 1: Escore mínimo da dimensão: 28,483; Escore médio da dimensão: 56,966; Escore máximo da dimensão: 85,499.

Observação 2: Desempenho insatisfatório = 0 (pontuação total inferior à pontuação média); Desempenho satisfatório = 1 (pontuação total igual ou superior à pontuação média).

O hotel obteve desempenho superior em todos os 13 (treze) indicadores da dimensão social, podendo ser destacado os seguintes: auxílio em educação e treinamento, padrão de segurança de trabalho, interação social, empregabilidade e gerenciamento de fim de carreira, políticas de distribuição de lucros e resultados entre funcionários.

No que tange o auxílio educação e treinamento, possui auxílio financeiro para capacitação de seus funcionários, independente do cargo ou função exercida. Ou seja, existe um auxílio mensalidade de até 50% para cursos superiores (graduação, pós-graduação), de idiomas, cursos da área destes funcionários, que irão ajudar eles no desenvolvimento de suas atividades na organização.

Em relação ao padrão de segurança de trabalho, possui certificação acerca das normas ou padrões referentes à segurança de trabalho. Exemplos de atividades dessa natureza podem ser observados na Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), no contrato anual com empresa especializada em segurança do trabalho e na Brigada de Emergência.

No tocante a interação social, possui diretriz e programas contínuos voltados para a promoção de sua integração com a sociedade. Como: hortas em escolas públicas, alfabetização ecológica em escola pública, distribuição de sementes e mudas para a sociedade, instalação de lixeiras no quarteirão do hotel, patrocínios em projetos sociais (ONGs, Sangue de nossas veias), entre outros.

Na empregabilidade e gerenciamento de fim de carreira, a empresa possui programas estruturados voltados para a promoção da empregabilidade, bem como para o gerenciamento no fim de carreira de seus funcionários. A organização destaca a preferência da promoção interna dos colaboradores e oferece um ambiente de trabalho baseado no respeito e transparência.

Nas políticas de distribuição de lucros e resultados entre os funcionários, possui o Programa de Participação nos Resultados (PPR), onde se o lucro líquido anual mais metas de satisfação no atendimento for atingido, os colaboradores recebem 1 ½ salário a mais. Em um ano, os colaboradores podem receber até 14 ½ salários. Além disso, há o sistema de pontos (rateio de taxa de serviço) cobrados pela organização.

De acordo com o resultado apresentado na dimensão social, como classifica o modelo, o hotel investigado apresenta desempenho satisfatório no Escore Parcial de Sustentabilidade da dimensão social (EPSs), pois possui resultado máximo da dimensão. O hotel não obteve resultado no desempenho inferior e nem no intermediário. Destacando assim, o envolvimento do hotel com a sociedade e seu interesse em práticas sociais e com todos os envolvidos no meio social em que a empresa se encontra.

### **4.3 Resultado do Escore de Sustentabilidade Empresarial (ESE) e Posicionamento no Grid de Sustentabilidade Empresarial (GSE)**

A partir dos resultados obtidos nos Escores Parciais de Sustentabilidade (EPS) das três dimensões analisadas, foi possível identificar o desempenho global da empresa no Escore de Sustentabilidade Empresarial (ESE). O resultado segue na Tabela 4.

**Tabela 4 - Resultado do Escore de Sustentabilidade Empresarial (ESE) do Hotel**

RESULTADO				
	Escore Ambiental (EPSA)	Escore Econômico (EPSE)	Escore Social (EPSS)	(ESE)
<b>Hotel</b>	1	1	1	<b>3</b>

Fonte: elaborada pelos autores.

Observação: Sustentabilidade Empresarial Insuficiente (ESE = 0); Sustentabilidade Empresarial Fraca (ESE = 1); Sustentabilidade Empresarial Relativa (ESE = 2); Sustentabilidade Empresarial Satisfatória (ESE = 3).

A partir desse resultado, pode-se observar que o hotel investigado possui o resultado em relação à sustentabilidade empresarial igual a ESE 3, o que representa uma (Sustentabilidade Empresarial Satisfatória); o que indica que obteve bom desempenho nas três dimensões de sustentabilidade analisadas.

Os valores calculados para o Escore Parcial de Sustentabilidade (EPS) para cada dimensão teve como primeiro resultado a dimensão ambiental, em segundo a econômica, e em terceiro a social, todos os resultados obtidos apresentaram-se superiores ao Escore Médio da dimensão considerada.

Após as interações entre os Escores Parciais de Sustentabilidade e das quatro faixas da sustentabilidade empresarial dos Escores de Sustentabilidade Empresarial (ESE), pode-se caracterizar 8 (oito) posicionamentos que compõem o *Grid* de Sustentabilidade Empresarial (GSE). O posicionamento da empresa investigada segue na Tabela 5.

**Tabela 5 - Interações entre os Escores Parciais de Sustentabilidade (EPS) e Escores de Sustentabilidade Empresarial (ESE)**

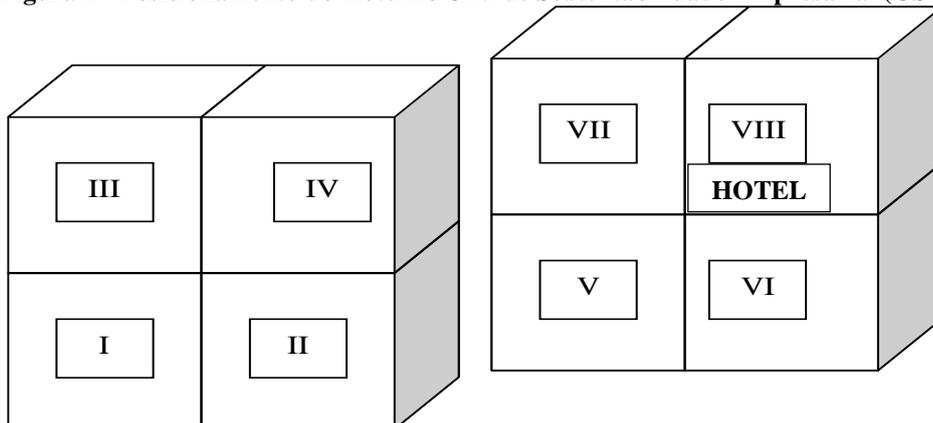
RESULTADO					
	Escore Parcial Ambiental (EPSA)	Escore Parcial Econômico (EPSE)	Escore Parcial Social (EPSS)	Escore de Sustentabilidade Empresarial (ESE)	Posicionamento no Grid de Sustentabilidade Empresarial (GSE)
<b>Hotel</b>	1	1	1	3	<b>VIII</b>

Fonte: elaborada pelos autores.

Observação: O posicionamento no Grid de Sustentabilidade Empresarial é composto por 8 (oito) posicionamentos espaciais. O que corresponde da posição I a VIII dependendo dos seus resultados obtidos nos Escores.

Portanto, o posicionamento do hotel no *Grid* de Sustentabilidade Empresarial (GSE) possui posicionamento VIII. Na Figura 1, está apresentado o posicionamento da empresa dentro do *Grid* de Sustentabilidade Empresarial (GSE), conforme proposto no modelo considerado.

**Figura 1 - Posicionamento do Hotel no Grid de Sustentabilidade Empresarial (GSE)**



Fonte: elaborada pelos autores.

O modelo proposto no *Grid* de Sustentabilidade Empresarial (GSE) permite ilustrar o desempenho de sustentabilidade empresarial, considerando as dimensões: ambiental, econômica e social. De acordo com o modelo, a visualização gráfica do posicionamento fornece uma perspectiva tridimensional sobre a noção de sustentabilidade, em que se têm as qualidades e deficiências da empresa analisada.

Portanto, de acordo com o modelo da sustentabilidade empresarial, o hotel se encontra no posicionamento do *Grid* de Sustentabilidade Empresarial (GSE) - na posição VIII, o que representa empresa com bom desempenho econômico, boa interação social e está completamente comprometida com questões ambientais.

## 5 CONCLUSÃO

Com a evidenciação do tema desenvolvimento sustentável no cenário econômico mundial, destaca-se um aumento de discussões e interesse das organizações em relação a adoção de práticas sustentáveis em suas atividades operacionais ou cotidianas. O hotel foi selecionado para a realização desta pesquisa, pois se observou um diferencial em seu sítio institucional em relação a sua preocupação com a sustentabilidade empresarial (através das práticas lá mencionadas), fazendo assim o interesse de aplicação do modelo.

A sociedade enfrenta algumas dificuldades que são reflexos de usos irregulares de recursos naturais pelas organizações que influenciam diretamente o cotidiano. Diante disso, destaca-se a preocupação de algumas empresas que buscam um crescimento econômico e financeiro, mas interligando com os aspectos ambientais e sociais que podem gerar ao meio ambiente e sociedade.

O modelo GSE tem, no total, 43 (quarenta e três) indicadores; o hotel obteve desempenho superior em 39 (trinta e nove) indicadores dos 43 (quarenta e três) definidos pelo modelo, sendo 12 (doze) da dimensão ambiental, 14 (quatorze) da dimensão econômica e 13 (treze) da dimensão social. Destacando assim, o desempenho superior em todas as três dimensões analisadas.

O resultado da sustentabilidade empresarial obtido para esta análise foi a Sustentabilidade Empresarial Satisfatória, o que indica que a organização tem resultado satisfatório em todas as três dimensões analisadas: a dimensão ambiental, econômica e a social. Pelo resultado obtido, o hotel possui um bom desempenho econômico, uma boa interação social e está comprometido com questões ambientais.

Conclui-se, portanto, que o hotel analisado possui uma posição satisfatória no GSE, ocupando o maior posicionamento do *Grid*, correspondente a posição VIII, essa alcançada por meio da utilização e adesão às práticas sustentáveis, preocupação com o meio ambiente, com a sociedade, indicando a grande maioria dos resultados positivos nos indicadores analisados.

Destacando a partir desta pesquisa, uma preocupação da entidade em relação a divulgação de práticas de sustentabilidade assim como a confirmação destas através do modelo utilizado, o que pode ser observado também por outras organizações no que tange a adesão da sustentabilidade empresarial em seu dia a dia.

A pesquisa realizada teve como algumas limitações a não disponibilização de informações com dados quantitativos (apresentação de documentos) referentes a alguns indicadores; e a indisponibilidade de leitos para observar as práticas sustentáveis (ocorreu por não ter leito vago no dia em que aconteceu a entrevista e visita).

Como recomendações para o desenvolvimento de futuras pesquisas, sugere-se desenvolver uma pesquisa mais aprofundada em empresas que possuem atividades industriais, para identificar se as mesmas já se adequaram a adoção de práticas sustentáveis e se essas práticas atingem as três dimensões da sustentabilidade de acordo com o modelo GSE.

## REFERÊNCIAS

BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G.; ANDREASSI, T. & VASCONCELOS, F. C. Inovação e Sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 146-154, abr./jun., 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v50n2/02.pdf>>. Acesso em: 30 mai. 2018.

BARROS, R. A.; ANDRADE, E. DE O.; VASCONCELOS, A. C. F. DE; CÂNDIDO, G. A. Práticas de sustentabilidade empresarial no APL calçadista de Campina Grande/PB: um estudo de caso. **Revista Gestão Industrial**, v. 6, n. 1, p. 157-177, 2010. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/566>>. Acesso em: 31 jul. 2018.

BOLZAN, J. F. M.; HERRERA, V. E. Sustentabilidade nas organizações: uma questão de competitividade. **Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM**, v. 6, n. 1, p. 126-132, 2014. Disponível em: <<http://revista.univem.edu.br/REGRAD/article/view/438>>. Acesso em: 31 jul. 2018.

CALIXTO, L. A divulgação de relatórios de sustentabilidade na América Latina: um estudo comparativo. **Revista de Administração (FEA-USP)**, São Paulo, v. 48, n. 4, p. 828-842, out./nov./dez., 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/78819/82880>>. Acesso em: 30 mai. 2018.

CALLADO, A. L. C. **Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha**. 2010. 2016 f. Tese (Pós-Graduação em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/26743>>. Acesso em: 15 mai. 2018.

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

FURTADO, J. S. **Sustentabilidade empresarial. Guia de práticas econômicas, ambientais e sociais**. Salvador: NEAMA/CRA, 2005. Disponível em: <[http://www.tdtsustentabilidade.org/wp-content/uploads/2014/09/sustentabilidade\\_empresa\\_l\\_guia\\_de\\_praticas\\_economicas\\_ambientais\\_sociais\\_jsf.pdf](http://www.tdtsustentabilidade.org/wp-content/uploads/2014/09/sustentabilidade_empresa_l_guia_de_praticas_economicas_ambientais_sociais_jsf.pdf)>. Acesso em: 25 jul. 2018.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES JUNIOR S. F.; GOMES, A. R. As vantagens da sustentabilidade empresarial. **Revista INGEPRO - Inovação, Gestão e Produção**, v. 2, n. 6, p. 62-71, 2010. Disponível em: <[http://www.ingepro.com.br/Publ\\_2010/Agost/286-787-1-PB.pdf](http://www.ingepro.com.br/Publ_2010/Agost/286-787-1-PB.pdf)>. Acesso em: 28 jun. 2018.

GONDIM, F. M. As ações da sustentabilidade empresarial como suporte à gestão de projetos. **Revista Sociedade Administração e Contemporaneidade**, v. 50, n. 1, p. 11-20, 2011.

LEAL, C. E. A era das organizações sustentáveis. **Novo Enfoque Revista Eletrônica**, 2009. Disponível em: <<http://www.castelobranco.br/sistema/novo enfoque/files/08/04.pdf>>. Acesso em: 25 mai. 2018.

MAZZA, C.; ISIDRO-FILHO, A.; HOFFMANN, V. E. Capacidades Dinâmicas e Inovação em Serviços Envolvidas na Implementação e Manutenção de Práticas de sustentabilidade empresarial. **Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 3, p. 345-371, 2014. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/110245>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. Gestão por Competências e Sustentabilidade Empresarial: em busca de um quadro de análise. **Revista eletrônica Gestão e Sociedade**, v. 3, n. 6, p. 254-288, 2009. Disponível em: <<https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/667>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

NASCIMENTO, E. P. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Revista Estudos Avançados**, São Paulo, v. 26, n.74, p. 51-64, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40142012000100005>>. Acesso em: 31 jul. 2018.

PIMENTA, H. C. D. **Sustentabilidade empresarial**: práticas em cadeias produtivas. Natal, RN: IFRN Editora, 2010. Disponível em: <<https://memoria.ifrn.edu.br/handle/1044/1161>>. Acesso em: 28 jun. 2018.

SILVA, A. S. DA. **Dimensões da sustentabilidade e sua apropriação pelas entidades da sociedade civil e pela administração municipal. Caso: Projeto Jaboticabal Sustentável**. 2005. 229 f. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia Urbana) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/4205?show=full>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

SILVA, N. P.; SANTI, R. C.; DEGRAF, D. M. & SILVA, M. C. G. Avaliação da sustentabilidade organizacional por meio das dimensões econômica, social e ambiental: um estudo de caso em uma empresa de energia elétrica na região Sul do Brasil. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, Ponta Grossa v. 6, n. 2, p. 33-41, 2013. Disponível em: <[http://www.admpg.com.br/revista2013\\_2/Artigos/04%20-%20Avaliacao%20da%20sustentabilidade%20organizacional%20por%20meio%20das%20di](http://www.admpg.com.br/revista2013_2/Artigos/04%20-%20Avaliacao%20da%20sustentabilidade%20organizacional%20por%20meio%20das%20dimensoes%20economica.pdf)>. Acesso em: 30 jul. 2018.

VELLANI, C. L.; RIBEIRO, M. DE S. Sustentabilidade e contabilidade. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, ano 06 v. 1, n. 11, p. 187-206, jan./jun., 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2009v6n11p187>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

ZAMBON, B. P.; RICCO, A. S. **Sustentabilidade empresarial**: uma oportunidade para novos negócios. CRA/ES, 2010 Disponível em: <[http://www.craes.org.br/arquivos/artigos/ARTIGOS\\_SUSTENTABILIDADE\\_EMPRESARIA\\_UMA\\_OPORTUNIDADE\\_PARA\\_NOVOS\\_NEGCIOSL.pdf](http://www.craes.org.br/arquivos/artigos/ARTIGOS_SUSTENTABILIDADE_EMPRESARIA_UMA_OPORTUNIDADE_PARA_NOVOS_NEGCIOSL.pdf)>. Acesso em: 31 jul. 2018.