

ANÁLISE DA ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE NO SETOR HOTELEIRO DE BELO HORIZONTE: UM ESTUDO À LUZ DOS INDICADORES ETHOS

1 INTRODUÇÃO

A crise ambiental contemporânea evidencia os limites do atual modelo de desenvolvimento, marcado pela degradação dos ecossistemas, poluição, perda de biodiversidade e acúmulo de resíduos sólidos (RANGANATHA; GROSSI, 2013). Nesse cenário, consumidores tornam-se progressivamente mais atentos à responsabilidade socioambiental das organizações, pressionando empresas a incorporarem práticas de sustentabilidade como parte de sua estratégia competitiva.

No setor empresarial, entretanto, persiste uma dissonância entre discurso e prática. Pesquisas como a da Fundação Dom Cabral (2016) apontam que, embora 95% dos executivos reconheçam a importância da sustentabilidade, grande parte das empresas a adota prioritariamente como instrumento de imagem, incorrendo no risco do greenwashing (PAZ; MAHLMANN, 2016). Esse desafio se reflete também no setor de turismo e hospitalidade, cuja operação depende intensamente do consumo de recursos naturais (água, energia, amenities descartáveis) e, ao mesmo tempo, atende a uma demanda de hóspedes cada vez mais sensíveis a atributos de sustentabilidade (ROSA; SILVA, 2017; REVISTA HOTEIS, 2020).

No Brasil, a adoção de práticas sustentáveis em meios de hospedagem pode ser guiada tanto pela norma NBR 15401 (ABNT, 2006) quanto por ferramentas de diagnóstico e gestão, como os Indicadores Ethos de Negócios Sustentáveis e Responsáveis (INSTITUTO ETHOS, 2013). Essas referências permitem avaliar a coerência entre o discurso organizacional e a prática efetiva, fornecendo subsídios para a construção de estratégias mais robustas de sustentabilidade corporativa.

Diante disso, este estudo tem como problema central a seguinte questão: quais são os índices e práticas de adoção da sustentabilidade no setor hoteleiro de Belo Horizonte, à luz dos Indicadores Ethos? O objetivo geral é investigar o nível de adoção de práticas sustentáveis em hotéis de Belo Horizonte, com base nos parâmetros do Instituto Ethos.

A relevância desta pesquisa assenta-se em três dimensões. Do ponto de vista mercadológico, hotéis que não avançarem em práticas autênticas arriscam perder competitividade frente a consumidores que valorizam a sustentabilidade (REVISTA HOTEIS, 2020).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SUSTENTABILIDADE

O conceito de sustentabilidade, embora consolidado em documentos históricos como o Relatório Brundtland (CMMAD, 1987), permanece plural e sujeito a disputas de interpretação. Sua definição clássica: “atender às necessidades do presente sem comprometer as futuras gerações”, tornou-se referência, mas também alvo de críticas pela amplitude e pela facilidade de apropriação retórica (BANERJEE, 2022).

A consolidação da agenda internacional, por meio de conferências como Rio-92, Joanesburgo (2002) e Rio+20 (2012), impulsionou a difusão da lógica do Triple Bottom Line (profit, people, planet). Entretanto, estudos recentes apontam que, na prática, a dimensão econômica tende a prevalecer sobre as sociais e ambientais, esvaziando o potencial transformador do paradigma (DYLLICK; MUFF, 2016; ELKINGTON, 2018). Assim, a sustentabilidade empresarial frequentemente assume um caráter instrumental, associada à busca

de legitimidade junto a stakeholders, sem promover mudanças estruturais (HUMPHREYS; BROWN, 2020).

Neste contexto, emerge a preocupação com o greenwashing, ou seja, a adoção de discursos e símbolos ambientais sem respaldo em práticas consistentes (DELAMAS; BURBANO, 2011; MARQUIS; TOFFEL, 2022). Essa dissonância entre discurso e ação torna essencial o uso de instrumentos de avaliação que permitam distinguir iniciativas autênticas de práticas meramente cosméticas.

2.2 DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

A incorporação da sustentabilidade nas estratégias corporativas evoluiu de um enfoque filantrópico para um imperativo competitivo de longo prazo (PORTER; KRAMER, 2011). Empresas são crescentemente pressionadas por reguladores, consumidores e investidores a demonstrarem impacto positivo em termos sociais e ambientais, em linha com a ascensão da agenda ESG (Environmental, Social and Governance) (KHAN; SERAFEIM; YOON, 2016).

No entanto, a literatura alerta que o engajamento corporativo ainda é fragmentado, marcado pela prevalência de ações pontuais e de baixo impacto estratégico (MORSING; ROVIRA, 2020). Iniciativas de ecoeficiência, como redução de consumo de energia e água, têm predominado, mas raramente se conectam a modelos de negócios orientados para valor compartilhado (GHOBADIAN et al., 2022).

Ferramentas como os Indicadores Ethos de Negócios Sustentáveis e Responsáveis (INSTITUTO ETHOS, 2013) buscam superar esse caráter instrumental, fornecendo métricas que integram dimensões ambientais, sociais e de governança à estratégia empresarial. Tais instrumentos são fundamentais para diferenciar empresas que internalizam a sustentabilidade em sua governança daquelas que apenas utilizam o discurso verde como marketing.

2.3 SUSTENTABILIDADE NA HOTELARIA

O setor hoteleiro apresenta especificidades que tornam a sustentabilidade especialmente relevante. Trata-se de uma atividade intensiva em recursos, que envolve alto consumo de água e energia, geração de resíduos sólidos e uso frequente de produtos químicos (ROSA; SILVA, 2017). Além disso, por estar inserida em destinos turísticos, a hotelaria impacta diretamente comunidades locais, ampliando sua responsabilidade socioambiental (UNWTO, 2019).

A pressão por mudanças vem também do mercado. Pesquisas internacionais indicam que mais de 70% dos viajantes estão dispostos a optar por hotéis que demonstrem práticas sustentáveis consistentes, mesmo pagando mais por isso (BOOKING.COM, 2022). No Brasil, estudos reforçam que a adoção de certificações ambientais, como a NBR 15401, pode contribuir tanto para ganhos de eficiência operacional quanto para a diferenciação competitiva (SANTOS; SILVA, 2021).

Apesar disso, evidências empíricas revelam que a sustentabilidade na hotelaria brasileira ainda se caracteriza por iniciativas pontuais, como reaproveitamento de água ou campanhas de redução do uso de toalhas, raramente estruturadas em sistemas de gestão integrados (CUNHA; RIBEIRO; MORAES, 2020). Nesse sentido, os Indicadores Ethos oferecem uma oportunidade de avaliação abrangente, permitindo identificar lacunas, promover transparência e alinhar a gestão hoteleira a padrões reconhecidos de responsabilidade socioambiental.

3. METODOLOGIA

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, com o objetivo de compreender em profundidade como hotéis de Belo Horizonte internalizam práticas de sustentabilidade. A escolha pela pesquisa qualitativa justifica-se pela necessidade de captar percepções, significados e racionalidades atribuídas pelos gestores à adoção (ou não)

de iniciativas socioambientais (CRESWELL; POTH, 2018). Optou-se pelo estudo de casos múltiplos, estratégia que permite examinar o fenômeno em seu contexto real e comparar unidades de análise distintas (YIN, 2015). Os casos selecionados representam empreendimentos hoteleiros de diferentes portes e localizações, favorecendo a diversidade de práticas e perspectivas. Essa abordagem possibilita identificar semelhanças e contrastes entre os hotéis, ampliando a validade externa da pesquisa.

A amostragem foi não probabilística, baseada em conveniência e julgamento, considerando critérios de inclusão: atuação no setor de hospedagem em Belo Horizonte; menção a práticas de sustentabilidade na comunicação institucional ou evidências de iniciativas ambientais e sociais em operação; e disponibilidade dos gestores para participar da pesquisa. Inicialmente, três empreendimentos foram convidados, mas apenas dois aceitaram: o Hotel eSuites Lagoa dos Ingleses e o Ramada Encore Minascasa. Essa limitação é comum em pesquisas qualitativas, em que a profundidade da análise compensa a menor abrangência numérica (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, com duração média de 50 minutos, aplicadas individualmente a gestoras de nível tático e estratégico. O roteiro foi elaborado a partir dos Indicadores Ethos de Negócios Sustentáveis e Responsáveis (INSTITUTO ETHOS, 2013) e do referencial teórico da pesquisa, organizado em blocos temáticos: percepção sobre sustentabilidade; práticas implementadas; desafios enfrentados; e impactos percebidos. As entrevistas foram transcritas integralmente e submetidas à Análise de Conteúdo de Bardin (2009), com codificação orientada tanto pelas dimensões dos Indicadores Ethos quanto por categorias emergentes identificadas nos relatos.

Complementarmente, foram analisados documentos institucionais, como sites, materiais promocionais e relatórios disponíveis, permitindo a triangulação de dados e aumentando a confiabilidade das informações (FLICK, 2018).

As entrevistadas foram identificadas como Entrevistada 1 e Entrevistada 2, garantindo anonimato e confidencialidade. Todas receberam esclarecimentos sobre os objetivos da pesquisa e consentiram voluntariamente com sua participação, em conformidade com as diretrizes éticas da pesquisa em Ciências Sociais (RESOLUÇÃO CNS nº 510/2016).

4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO E PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A pesquisa foi realizada em dois empreendimentos hoteleiros de Belo Horizonte: o Hotel eSuites Lagoa dos Ingleses e o Hotel Ramada Encore Minascasa. O primeiro está localizado no entorno da Fundação Dom Cabral, atendendo majoritariamente ao público corporativo ligado à instituição. O segundo situa-se em região de intenso fluxo comercial, atendendo clientes corporativos e de lazer.

Ambos os empreendimentos pertencem a redes nacionais de médio porte e se diferenciam pela localização estratégica e pelo perfil de serviços. Essa caracterização é relevante pois evidencia que, embora atuem em nichos distintos, compartilham desafios comuns relacionados à adoção de práticas de sustentabilidade.

As entrevistas foram conduzidas com gestoras que atuam há vários anos no setor, com experiência acumulada em diferentes funções da hotelaria. Esse perfil contribuiu para que a análise não se limitasse a práticas operacionais, mas incluisse percepções críticas sobre o conceito de sustentabilidade e seus desafios de implementação.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As entrevistas revelaram um conjunto de ações sustentáveis em implementação, porém de forma incipiente e desconexa. No eSuites, as práticas incluem reciclagem de pilhas e óleo

de cozinha, avisos para redução da troca de roupas de cama e uso de papel rascunho. A gestora, contudo, demonstra ceticismo: "*Conceito de... Aplicar a sustentabilidade pra mim é muito complicado, porque é um termo muito amplo... eu não vejo a gente como um hotel sustentável apenas por fazer isso*" (Entrevistada 1).

O Ramada apresenta um portfólio mais diversificado, incluindo reaproveitamento de água, placas de energia solar, separação de lixo, reciclagem de materiais, bazares e doações. A gestora relata benefícios tangíveis: "*o custo geral diminui bastante com a energia solar, reutilização de água*" e intangíveis: "*a equipe do hotel fica mais unida*" (Entrevistada 2).

Ambas as gestoras exibem uma compreensão ampla do conceito, indo além da dimensão ambiental. A Entrevistada 1 pontua: "*Você tem que ser sustentável na medida que você também gera empregos... que não degrade as pessoas que trabalham com você*". Já a Entrevistada 2 critica a apropriação superficial do termo: "*as pessoas usam esse selo... só reutiliza um papel rascunho e pronto. É um termo que usam só pra venda mesmo*".

Um desafio significativo identificado é a falta de engajamento da cadeia e de políticas públicas eficazes. A Entrevistada 2 ilustra: "*A gente separa o lixo todo bonitinho e na hora de recolher o lixo, juntam tudo e levam embora... Você faz o meio do caminho, mas você não consegue fazer o fim*". Os principais entraves citados são o custo inicial e a falta de conhecimento e vontade dos gestores.

Os hotéis apresentam práticas limitadas de sustentabilidade e responsabilidade social. Adotam ações conhecidas pelos consumidores, mas não baseiam sua proposta de valor nem seu modelo de negócios em princípios sustentáveis. Possuem códigos de conduta internos, incluindo normas para a pandemia, mas não têm governança corporativa formal. Iniciativas voluntárias e engajamento de funcionários são escassos e pouco formais, não há relatórios de sustentabilidade nem comunicação efetiva sobre responsabilidade social. Atuam de forma ética no mercado, não possuem políticas anticorrupção ou gestão integrada, e priorizam fornecedores locais com boa reputação. Não há ações voltadas a direitos humanos, trabalho infantil ou forçado, mas promovem diversidade e equidade no atendimento e na contratação de funcionários. A conclusão é de que as ações implementadas são pontuais e estão longe de configurar um sistema de gestão integrado alinhado aos princípios de Responsabilidade Social Empresarial e sustentabilidade preconizados pelo Instituto Ethos. Não há evidências de uma estratégia formal, de monitoramento de impactos ou de prestação de contas à sociedade por meio de relatórios.

4.3 ANÁLISE SINTÉTICA

A pesquisa confirma que, embora exista um movimento de adoção de práticas sustentáveis na hotelaria de Belo Horizonte, este ainda é embrionário e enfrenta barreiras significativas. As ações observadas são predominantemente motivadas pela redução de custos operacionais (ecoeficiência) e por pressões pontuais das administradoras, em vez de estarem integradas a uma estratégia de negócios consciente e robusta.

A dissonância entre o discurso de marca verde e a prática efetiva é evidente. Estudos, como o de Vieira (2012), indicam que uma parcela crescente de hóspedes valoriza e prefere hotéis com políticas ambientais genuínas, o que pode influenciar positivamente a intenção de revisita. Entretanto, os hotéis analisados não comunicam suas ações de maneira eficaz, perdendo oportunidades estratégicas de diferenciação e fortalecimento da marca.

Os achados ressaltam a necessidade de uma transição cultural e gerencial: passar da sustentabilidade entendida como custo ou ferramenta de marketing para sua incorporação como pilar estratégico, capaz de gerar valor compartilhado, reputação e legitimidade organizacional a longo prazo. A implementação de um modelo de negócios verdadeiramente sustentável exigirá não apenas superar os entraves de custo inicial, mas, sobretudo, desenvolver capacitação e qualificação gerencial para sustentar práticas consistentes e integradas.

5. CONCLUSÃO

Este estudo investigou a adoção de práticas de sustentabilidade no setor hoteleiro de Belo Horizonte, utilizando os Indicadores Ethos como lente de análise. Os resultados indicam que, embora existam iniciativas pontuais voltadas à eficiência operacional, como reaproveitamento de água, uso de energia solar e campanhas de redução de consumo, essas práticas permanecem fragmentadas e carecem de integração em uma estratégia organizacional consolidada.

Os achados corroboram a literatura que evidencia a predominância de uma sustentabilidade instrumental, orientada por ganhos econômicos imediatos, em detrimento de compromissos mais amplos com a responsabilidade socioambiental (DYLLICK; MUFF, 2016; HUMPHREYS; BROWN, 2020). A ausência de relatórios de sustentabilidade, de sistemas formais de governança e de engajamento estruturado de stakeholders reforça o risco de greenwashing, já apontado em estudos anteriores (DELAMAS; BURBANO, 2011; MARQUIS; TOFFEL, 2022).

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui ao aplicar os Indicadores Ethos em um contexto ainda pouco explorado, a hotelaria brasileira, oferecendo evidências empíricas sobre os limites e desafios da adoção de frameworks de sustentabilidade em serviços. Na dimensão prática, o estudo fornece aos gestores um diagnóstico comparativo que pode subsidiar a formulação de estratégias mais consistentes, evidenciando a necessidade de avançar da implementação de ações isoladas para a construção de sistemas integrados de gestão socioambiental.

Entre as limitações, destacam-se o número reduzido de casos analisados e a concentração em uma única cidade, o que restringe a generalização dos resultados. Além disso, a coleta de dados baseou-se prioritariamente em entrevistas com gestores, sem incorporar a perspectiva de hóspedes, funcionários e outros stakeholders.

Como agenda futura, recomenda-se ampliar a amostra para incluir hotéis de diferentes regiões e portes; realizar estudos comparativos entre empreendimentos certificados e não certificados; incorporar a visão de múltiplos stakeholders; e desenvolver pesquisas longitudinais para acompanhar a evolução das práticas de sustentabilidade no setor.

Conclui-se que a transição para uma hotelaria verdadeiramente sustentável no Brasil depende não apenas da adoção de tecnologias verdes, mas, sobretudo, da internalização da sustentabilidade como pilar estratégico, integrando governança, engajamento das partes interessadas e criação de valor compartilhado. Somente dessa forma será possível reduzir a lacuna entre discurso e prática e posicionar o setor como protagonista na abordagem dos desafios socioambientais contemporâneos.

REFERÊNCIAS:

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 15401: meios de hospedagem: sistema de gestão da sustentabilidade: requisitos**. Rio de Janeiro, 2006.

BANERJEE, S. B. Decolonizing sustainability. **Organization Theory**, v. 3, n. 1, p. 1-24, 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BOOKING.COM. **Sustainable Travel Report**. 2022. Disponível em: <https://www.booking.com/sustainable>. Acesso em: ago. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 maio 2016.

CMMAD - COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 1987.

- CRESWELL, J. W.; POTTH, C. N. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches**. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.
- CUNHA, S. K.; RIBEIRO, M. S.; MORAES, L. F. R. Práticas de sustentabilidade em meios de hospedagem: um estudo em hotéis de negócios no Brasil. **Revista de Administração da UFSM**, v. 13, n. 1, p. 1-20, 2020.
- DELMAS, M. A.; BURBANO, V. C. The drivers of greenwashing. **California Management Review**, v. 54, n. 1, p. 64-87, 2011.
- DYLLICK, T.; MUFF, K. Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. **Organization & Environment**, v. 29, n. 2, p. 156-174, 2016.
- EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.
- ELKINGTON, J. 25 years ago I coined the phrase “Triple Bottom Line.” Here’s why it’s time to rethink it. **Harvard Business Review**, 25 jun. 2018.
- ETHOS, Instituto. **Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis**. São Paulo, 2013.
- FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. 6. ed. Londres: Sage, 2018.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa FDC - Perfil da Sustentabilidade das Empresas no Brasil**. Nova Lima: FDC, 2016.
- GHOBIAN, A. et al. Corporate sustainability: A review of the literature and future research directions. **Journal of Cleaner Production**, v. 365, 132852, 2022.
- HUMPHREYS, M.; BROWN, A. D. The sustainability of sustainability: A study of the conceptualization and institutionalization of a contested concept. **Business & Society**, v. 59, n. 5, p. 835-876, 2020.
- KHAN, M.; SERAFEIM, G.; YOON, A. Corporate sustainability: First evidence on materiality. **The Accounting Review**, v. 91, n. 6, p. 1697-1724, 2016.
- MARQUIS, C.; TOFFEL, M. W. **The Greenwashing Hydra**. Harvard Business School Working Paper, No. 23-031, 2022.
- MORSING, M.; ROVIRA, A. S. The transformative power of sustainability communication: From knowledge to action. In: MORSING, M. (Ed.). **Handbook of Sustainability Communication**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2020. p. 1-20.
- PAZ, F. J.; MAHLMANN, L. Sustentabilidade nas organizações: vantagens e desafios. **GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, ano 11, n. 2, p. 85-102, abr./jun. 2016.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.
- RANGANATHA, J.; GROSSI, M. **Assegurando o crescimento econômico e a sustentabilidade ambiental no Brasil**. Rio de Janeiro: CEBDS, 2013.
- REVISTA HOTEIS. Pesquisa aponta que sustentabilidade é fator decisivo na escolha de hotéis. **Revista Hoteis**, [S. l.], 2020.
- ROSA, F.; SILVA, L. Sustentabilidade ambiental nos hotéis, contribuição teórica e metodológica. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 39-60, jan./abr. 2017.
- SANTOS, J. A. dos; SILVA, M. E. Sustentabilidade e competitividade na hotelaria: uma análise a partir da certificação ambiental. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 15, n. 1, p. 1-20, 2021.
- UNWTO - WORLD TOURISM ORGANIZATION. **Baseline Report on the Integration of Sustainable Consumption and Production Patterns into Tourism Policies**. Madrid: UNWTO, 2019.
- VIEIRA, R. S. RIO+20 – Conferência das nações unidas sobre meio ambiente e desenvolvimento: contexto, principais temas e expectativas em relação ao novo "direito da sustentabilidade". **Revista NEJ - Eletrônica**, v. 17, n. 1, p. 48-69, jan./abr. 2012.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.