

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

**LUIZA AMÂNCIO ARAÚJO**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS - PUCMG

**RODRIGO CASSIMIRO DE FREITAS**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS - PUCMG

**ANA CAROLINA VITOR**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS - PUCMG

### Introdução

A crescente pressão da ação humana sobre os ecossistemas intensifica crises ambientais globais, demandando respostas urgentes do setor empresarial. No contexto hoteleiro, embora menos associado à poluição industrial, o consumo intensivo de recursos e a geração de resíduos representam impactos substanciais. Este estudo investiga a aplicação real de práticas sustentáveis em hotéis de Belo Horizonte, analisando a dissonância entre discursos de marketing e ações efetivas, com foco na superação do greenwashing por meio de gestão autêntica e alinhada aos Indicadores Ethos.

### Problema de Pesquisa e Objetivo

Este estudo investiga a implementação de práticas sustentáveis em hotéis de Belo Horizonte, analisando a discrepância entre discurso e ações reais frente aos Indicadores Ethos. Objetiva identificar lacunas e oportunidades de melhoria na gestão hoteleira, avaliando a profundidade das iniciativas nas dimensões ambiental, social e econômica para além do greenwashing.

### Fundamentação Teórica

A fundamentação teórica estrutura-se em três pilares: 1) a evolução do conceito de sustentabilidade para o tripé corporativo (ambiental, social, econômico); 2) a aplicação no contexto do turismo e hotelaria, setor com relação intrínseca com território e cultura; e 3) os sistemas de avaliação, com destaque para os Indicadores Ethos como ferramenta essencial para mensuração e integração da sustentabilidade na estratégia organizacional brasileira.

### Metodologia

Pesquisa qualitativa-descritiva, mediante estudo de casos múltiplos em dois hotéis de Belo Horizonte (grande e pequeno porte). Coleta de dados por entrevistas semiestruturadas com gestores e análise documental, utilizando os Indicadores Ethos (eixo "Meio Ambiente") como protocolo avaliativo. Tratamento dos dados por análise de conteúdo (BARDIN, 2009), categorizando práticas e confrontando-as com o referencial teórico.

### Análise e Discussão dos Resultados

A análise identificou dissonância entre discurso e prática no hotel de grande porte, com ações limitadas a eficiência energética reativa, corroborando a crítica de Pavão et al. (2011) sobre a sustentabilidade como vantagem competitiva superficial. O hotel de pequeno porte demonstrou engajamento comunitário orgânico, mas carece de gestão ambiental sistêmica. Ambos mostraram lacunas significativas frente aos Indicadores Ethos, especialmente em gestão de resíduos circular (STEPHANOU, 2009) e formalização de políticas mensuráveis, indicando jornada incompleta rumo à sustentabilidade integral.

### Considerações Finais

Conclui-se que a adoção de práticas sustentáveis na hotelaria de Belo Horizonte permanece incipiente e fragmentada, apesar da demanda crescente. O estudo comprova a eficácia dos Indicadores Ethos como ferramenta diagnóstica para identificar lacunas e oportunidades de melhoria. Como contribuições, o artigo oferece um diagnóstico empírico do setor e propõe um roteiro para transição de ações isoladas para um sistema integrado de gestão sustentável. Recomenda-se para pesquisas futuras a ampliação da amostra e a inclusão da perspectiva dos hóspedes para triangulação de dados.

### Referências

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. GHOBADIAN, A. et al. Corporate sustainability: A review of the literature and future research directions. *Journal of Cleaner Production*, v. 365, 132852, 2022. MARQUIS, C.; TOFFEL, M. W. The Greenwashing Hydra. *Harvard Business School Working Paper*, No. 23-031, 2022.

### Palavras Chave

Sustentabilidade Hoteleira, Indicadores Ethos, Gestão Sustentável

# 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 (SACHS, 2008; 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 (AFONSO, 2006; 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 (SANTOS, 2005; 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.

É neste contexto que se insere o presente estudo, direcionando o foco de análise para empresas hoteleiras da cidade de Belo Horizonte. O interesse reside em investigar, para além do discurso promocional, em que medida essas organizações, de diferentes portes, internalizam e aplicam práticas de sustentabilidade em seus processos operacionais e de gestão, e quais os principais obstáculos enfrentados para sua implementação efetiva.

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).

Na dimensão gerencial, o estudo oferece um diagnóstico comparativo que auxilia gestores a identificar oportunidades de melhoria e fortalecer suas estratégias de gestão socioambiental (ETHOS, 2013). Ainda do ponto de vista gerencial, oferece subsídios para que gestores compreendam as fragilidades atuais e avancem na construção de modelos de negócio mais responsáveis e alinhados às demandas contemporâneas de sustentabilidade.

Finalmente, na dimensão acadêmica, a pesquisa contribui para o debate sobre sustentabilidade em turismo e hotelaria, respondendo à lacuna identificada por Grellmann (2019) e Petrini, Back e Santos (2017) acerca da aplicação prática de frameworks de sustentabilidade em contextos específicos. Este estudo contribui para o debate acadêmico ao

analisar criticamente a sustentabilidade em um setor estratégico do turismo brasileiro, fornecendo evidências empíricas sobre a distância entre discurso e prática na hotelaria.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade, enquanto constructo teórico e prático, emerge não como um conceito unívoco, mas como um paradigma complexo e multifacetado, cuja interpretação varia conforme a lente disciplinar aplicada, seja econômica, ecológica, social ou política (MIKHAILOVA, 2004). Sua essência semântica, entretanto, permanece ancorada no latim *sustentare*, que denota a ação de sustentar, conservar e manter (PAZ; MAHLMANN, 2016). Sob esta ótica, uma ação genuinamente sustentável é aquela que garante a perpetuidade de um processo ou recurso, impedindo seu esgotamento mediante uma exploração que respeite os limites de resiliência dos ecossistemas.

A arquitetura conceptual contemporânea da sustentabilidade é herdeira de um longo processo de amadurecimento crítico. Seus fundamentos foram lançados com a Revolução Industrial, mas foi a partir da segunda metade do século XX que ganhou contornos mais nítidos e urgência global, catalisada por uma série de alertas científicos e movimentos sociais (NOBRE; RIBEIRO, 2013). Publicações seminais, como o relatório *The Limits to Growth* do Clube de Roma (MEADOWS et al., 1972), funcionaram como um alerta contundente sobre a insustentabilidade do modelo de crescimento vigente.

O marco definitivo, contudo, foi estabelecido pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) da ONU em 1987. O Relatório Brundtland, *Nosso Futuro Comum*, operacionalizou o termo "desenvolvimento sustentável", definindo-o classicamente como "o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades" (CMMAD, 1987, apud NOBRE; RIBEIRO, 2013). Esta definição transcendeu a visão estritamente conservacionista, introduzindo uma dimensão intergeracional e de justiça social inextricavelmente ligada à questão ambiental.

A consolidação deste paradigma deu-se através de uma sucessão de conferências internacionais sob os auspícios da ONU, notadamente Estocolmo (1972), Rio-92, Joanesburgo (2002) e Rio+20 (2012), que cumpriram o papel de arenas de negociação e difusão de princípios. A Rio-92, ou Cúpula da Terra, destacou-se por formular um modelo de desenvolvimento alternativo, mais antropocêntrico, que buscou conciliar de forma pragmática os três pilares interdependentes: o econômico (profit), o social (people) e o ambiental (planet), conformando a estrutura do Triple Bottom Line (VIEIRA, 2012).

Esta evolução conceptual demonstra uma migração de um entendimento fragmentado para uma visão sistêmica e integradora. O desenvolvimento sustentável deixou de ser percebido como um problema restrito à gestão de recursos naturais, transformando-se em um projeto civilizatório que visa a melhoria da qualidade de vida humana em toda a sua plenitude, combatendo a pobreza e a desigualdade, mas sempre dentro dos limites biofísicos do planeta (MIKHAILOVA, 2004). Mikhailova (2004) sintetiza esta complexidade em três critérios operacionais interligados e adaptáveis aos contextos locais: crescimento e equidade econômica; conservação dos recursos naturais e do meio ambiente; e desenvolvimento social, que respeita a diversidade cultural e garante a equidade.

No âmbito empresarial, esta trajetória conceptual forçou uma reavaliação profunda do propósito e dos processos organizacionais. A sustentabilidade deixou de ser um apêndice filantrópico ou uma questão de compliance para se tornar um imperativo estratégico de longo

prazo, no qual a ecoeficiência e a criação de valor compartilhado para todos os stakeholders são centrais para a construção de vantagem competitiva resiliente e reputacional (PAZ; MAHLMANN, 2016).

Entretanto, a literatura recente questiona o caráter reducionista dessa abordagem, marcada pela prevalência da dimensão econômica sobre as demais (DYLLICK; MUFF, 2016; ELKINGTON, 2018). Banerjee (2022) argumenta que a sustentabilidade, frequentemente, é apropriada como retórica corporativa, descolada de transformações estruturais. Essa contradição alimenta o fenômeno do *greenwashing*, no qual empresas utilizam discursos ambientais e sociais como estratégias de marketing, sem evidências consistentes de impacto (MARQUIS; TOFFEL, 2022). Assim, compreender a gênese e as críticas ao conceito de sustentabilidade é fundamental para evitar interpretações simplistas e identificar práticas autênticas no contexto organizacional.

## 2.2 DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

O desenvolvimento sustentável provém da ideia de que é possível conciliar progresso econômico com ética e responsabilidade socioambiental, fornecendo ao setor empresarial um novo paradigma de produção e gestão. Essa adoção de novas práticas vai além da geração de riqueza tradicional, posicionando a empresa como um agente efetivo no desenvolvimento sustentável da sociedade (UENO, 2009).

Considerado um tema emergentemente estratégico, a sustentabilidade passa a estar intrinsecamente ligada à perenidade e à competitividade das organizações. Paralelamente, o impacto ambiental e social de cada empresa é cada vez mais escrutinado não apenas por entidades governamentais, mas também por organizações não-governamentais, pela sociedade civil e, de forma crucial, pelo consumidor final (UENO, 2009; CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

As políticas e práticas de sustentabilidade, ancoradas no princípio conceitual do Relatório Brundtland, que define desenvolvimento sustentável como aquele que "suprir as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das futuras gerações de suprir as suas próprias necessidades" (CMMAD, 1987 apud UENO, 2009, p. 34), devem contemplar de forma integrada três dimensões interligadas: relevância social, prudência ecológica e eficiência econômica. Desta forma, ser ecologicamente correto é necessário, mas não suficiente. É imperativa a criação de valor compartilhado, que beneficie tanto a organização quanto a sociedade. Este equilíbrio trifásico constitui, portanto, "o maior desafio da sustentabilidade empresarial" (ZAMBOM; RICO, 2011, p. 3).

Conforme Zambom e Rico (2011), foi a partir de marcos internacionais como a Conferência de Estocolmo (1972) e a divulgação do Relatório "Nosso Futuro Comum" que se iniciou uma gradativa mudança na postura do empresariado. Essa nova perspectiva é alicerçada na inovação de processos ultrapassados de gestão e produção, promovendo uma revolução industrial, científica e tecnológica orientada para a sustentabilidade. Esta visão substitui a lógica do lucro a qualquer custo por uma abordagem holística e interdependente, onde a perenidade do negócio está diretamente vinculada à sua capacidade de atender aos critérios dos três pilares do desenvolvimento sustentável (SACHS, 2002 apud ZAMBOM; RICO, 2011).

Neste contexto, muitas empresas começaram a incorporar tecnologias de baixo impacto ambiental (tecnologias verdes) em seus sistemas produtivos, tornando públicos seus resultados por meio de relatórios e indicadores de desempenho ambiental (VIEIRA, 2012). O discurso da sustentabilidade tornou-se, assim, um elemento central na comunicação com todos os stakeholders: funcionários, consumidores, concorrentes, parceiros, ONGs e órgãos governamentais (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

O papel da gestão é fundamental para o sucesso destas iniciativas. A alta direção deve fornecer apoio estratégico, mas é frequentemente na média gerência que as ações concretas são idealizadas e implementadas, especialmente quando a empresa se depara com desafios socioambientais específicos. Este nível hierárquico age, muitas vezes, como um catalisador da mudança "até que certa maturidade no pensamento da empresa tenha sido atingida" (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008, p. 292).

Contudo, é ingênuo supor que essa transição ocorra movida apenas por idealismo. A motivação é multifacetada, incluindo pressão regulatória, demanda do mercado, redução de custos operacionais por meio da ecoeficiência e a busca por vantagem competitiva (PAZ; MAHLMANN, 2016). O conceito de desenvolvimento, outrora interpretado como sinônimo de crescimento econômico puro, precisa ser ressignificado em um novo modelo que produza consequências sociais, econômicas e ambientais positivas (INFANTE, 2010).

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.

A mudança para um modelo de desenvolvimento verdadeiramente sustentável exige, em última análise, responsabilidade, ética e compromisso de longo prazo. Apesar das particularidades de cada nação, o conceito básico de desenvolvimento sustentável deve ser um objetivo universal, guiando a estratégia de todas as organizações que almejam a legitimidade e a longevidade em um mundo com recursos finitos.

### 2.3 SUSTENTABILIDADE NA HOTELARIA

O setor hoteleiro, como parte integrante da indústria do turismo, possui uma relação singular e potencialmente impactante com o meio ambiente e as comunidades onde está inserido. Embora sua imagem não esteja tradicionalmente associada à poluição industrial de grande escala, seus impactos ambientais são significativos e decorrem do consumo intensivo de recursos naturais. O manejo de água e energia, a geração volumosa de resíduos sólidos, o uso de produtos químicos para limpeza e manutenção, além da poluição sonora e atmosférica, representam a principal fonte de externalidades negativas da atividade (SANTOS, 2005; ROSA; SILVA, 2017).

A operação de um empreendimento hoteleiro é, por natureza, resource-intensive. O conforto e o bem-estar dos hóspedes dependem de um fluxo constante de energia elétrica, água aquecida, ar condicionado, troca frequente de roupas de cama e toalhas, e uma infinidade de amenities descartáveis. Essa dinâmica gera uma pegada ecológica considerável, tornando a gestão ambiental não apenas uma questão de responsabilidade, mas também de eficiência operacional e redução de custos (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2016).

A pressão por mudanças é amplificada pela própria demanda. O perfil do viajante moderno está em transformação, com uma parcela crescente valorizando estabelecimentos que demonstrem um compromisso autêntico com a sustentabilidade. 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). Esta tendência converte a sustentabilidade de um custo opcional em um investimento estratégico capaz de atrair um nicho de mercado específico, fidelizar clientes e melhorar a reputação da marca (SOUZA; ALVAREZ, 2014).

No Brasil, a adoção de práticas sustentáveis na hotelaria pode ser orientada por normativas como a NBR 15401 (ABNT, 2006) - Meios de Hospedagem - Sistema de Gestão da Sustentabilidade - Requisitos. Esta norma fornece um framework para que os

empreendimentos implementem um sistema de gestão que promova a melhoria contínua de seu desempenho sustentável, abordando não apenas a dimensão ambiental, mas também a social e a econômica.

Neste contexto, ferramentas de avaliação como os Indicadores Ethos (2013) tornam-se extremamente valiosas. Elas permitem que as empresas hoteleiras realizem um diagnóstico abrangente de suas operações, indo além de ações isoladas (como a troca de lâmpadas ou a instalação de redutores de vazão) e migrando para um modelo de gestão integrada. Os Indicadores Ethos ajudam a empresa a visualizar suas lacunas, estabelecer metas mensuráveis e estruturar suas ações de forma alinhada às melhores práticas de responsabilidade social empresarial, permitindo uma transição do discurso para a prática efetiva e mensurável.

Portanto, a sustentabilidade na hotelaria deixa de ser um apêndice operacional para se tornar um pilar central da estratégia do negócio. Sua implementação bem-sucedida requer um olhar crítico sobre toda a cadeia de valor, desde a escolha de fornecedores até o engajamento de hóspedes e colaboradores, sempre balizada por ferramentas robustas de gestão e avaliação.

### **3. METODOLOGIA**

O presente estudo adotou uma abordagem qualitativa de natureza descritiva, utilizando o estudo de casos múltiplos como estratégia de investigação. Esta opção metodológica justifica-se pela necessidade de compreender profundamente os processos, motivações e significados atribuídos pelos gestores à implementação de práticas de sustentabilidade no contexto real das organizações hoteleiras. Conforme Silva e Menezes (2005, p. 32), a abordagem qualitativa reconhece "uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números", o que se mostra adequado para capturar a complexidade do fenômeno em estudo.

Optou-se pelo estudo de casos múltiplos, uma vez que essa estratégia permite examinar o fenômeno no contexto real, comparando unidades de análise distintas (YIN, 2015). Os casos selecionados representam empreendimentos hoteleiros de portes e localizações diferentes, permitindo maior diversidade de práticas e visões. A escolha desse método também possibilita identificar semelhanças e contrastes entre os hotéis, ampliando a validade externa da pesquisa.

A seleção dos participantes foi realizada por amostragem não probabilística por conveniência e julgamento, compreendendo dois empreendimentos hoteleiros de portes distintos localizados em Belo Horizonte (MG). Os critérios de inclusão consideraram: atuação no segmento de hospedagem; demonstração de iniciativas voltadas para a sustentabilidade em sua comunicação ou operação; e disponibilidade de um gestor de nível estratégico ou tático para participar da pesquisa.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, com duração média de 50 minutos cada, aplicadas individualmente a gestoras de nível tático e estratégico de cada hotel. As entrevistas, conduzidas conforme orienta Bertucci (2008), permitiram acessar informações não disponíveis em fontes documentais e elucidar as nuances e racionalidades por trás das decisões gerenciais. O roteiro foi elaborado com base no referencial teórico, especialmente nos Indicadores Ethos de Negócios Sustentáveis e Responsáveis (INSTITUTO ETHOS, 2013), contendo questões abertas organizadas em blocos temáticos que abrangeram desde a percepção sobre sustentabilidade até as práticas específicas implementadas nas dimensões ambiental, social e econômica.

Além das entrevistas, foram analisados documentos institucionais (sites, materiais promocionais e relatórios disponíveis), a fim de realizar triangulação de dados e ampliar a confiabilidade das informações (FLICK, 2018).

Os dados obtidos foram submetidos à técnica de Análise de Conteúdo, conforme proposto por Bardin (2009), seguindo as três etapas clássicas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na fase de exploração do material, realizou-se a codificação do texto através de categorização baseada nos Indicadores Ethos e no referencial teórico, complementada por categorias que emergiram dos próprios dados. Este processo permitiu uma análise sistemática e replicável dos relatos dos gestores, garantindo o rigor necessário à pesquisa qualitativa e possibilitando inferências sobre o nível de adoção das práticas de sustentabilidade nos casos estudados.

As entrevistadas foram identificadas por Entrevistada 1 e 2, garantindo o anonimato e a confidencialidade. Todas as participantes receberam esclarecimentos sobre os objetivos da pesquisa e consentiram voluntariamente com sua participação, em consonância com as diretrizes éticas da pesquisa em Ciências Sociais

## 4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO E PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Para essa pesquisa foram selecionados dois hotéis. O primeiro é o Hotel eSuites Lagoa dos Ingleses. A empresa faz parte da rede mineira Vert Hotéis e fica a 40 minutos do centro de Belo Horizonte no Alphaville Lagoa dos Ingleses em Nova Lima. Possui 123 quartos distribuídos em categorias Superior, Luxo, e Business Class. Tem estacionamento, restaurante, room servisse; salas de eventos, piscinas, quadra de tênis, e salão de restaurante. O público do hotel são praticamente os alunos da Fundação Dom Cabral, de educação executiva. O diferencial da instituição hoteleira é sua Localização, estando localizados dentro do campus da Fundação Dom Cabral. Entre os serviços oferecidos por sua instituição hoteleira está hospedagem e serviços de alimentação, de restaurante.

O Hotel Ramada Encore Minascasa oferece uma nova experiência em hospedagem. Localizado no complexo Minascasa, em frente ao Minas Shopping, o hotel permite fácil acesso à região da Pampulha, ao Centro de Belo Horizonte e aos aeroportos da cidade. Inovação, conforto e autonomia são as palavras-chave do hotel. Diárias com café da manhã e internet wi-fi incluídas. O estacionamento do Shopping Minascasa pode ser utilizado com tarifas mais baratas. O público do hotel é corporativo e às vezes turistas que vêm para eventos ou shows na cidade. O diferencial da instituição hoteleira é a localização e um preço acessível. Os serviços oferecidos pela instituição hoteleira é a hospedagem, lavanderia e pizzaria. O serviço de lavanderia é terceirizado, porém de fácil acesso ao cliente.

Quanto as entrevistadas, a entrevistada 1, que trabalha o hotel Hotel eSuites Lagoa dos Ingleses desde janeiro de 2018, na Vert Hotéis desde janeiro de 2014 e na hotelaria desde 2008. Tendo 12 anos de hotelaria. A entrevistada 2, trabalha no Hotel Ramada Encore Minascasa, é formada em turismo, em Ouro Preto. Começou a trabalhar mesmo no mercado de hotelaria e turismo em 2016 no Impar Cidade Nova. Desde 2017 está na empresa na área comercial. De comercial externa, foi para comercial interna, e atualmente é gerente trainee da unidade.

### 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.

A análise comparativa com os Indicadores Ethos, sintetizada no Quadro 1, evidencia um abismo entre as práticas correntes e os parâmetros de uma gestão verdadeiramente sustentável.

Quadro 1 - Comparação entre Práticas Identificadas e Indicadores Ethos

<b>Tema</b>	<b>Indicador</b>	<b>Apreciação dos hotéis</b>
Visão e estratégia	Estratégias para a Sustentabilidade	Adotam práticas comuns que são conhecidas dos consumidores.
	Proposta de Valor	O valor para o cliente não é baseado em princípio sustentáveis.
	Modelo de Negócios	O modelo de negócios não é focado em sustentabilidade, o qual tem por objetivo capturar e gerar valor em um sentido mais amplo, inserindo contextos sociais e ambientais também, além de promover um melhor relacionamento entre os diferentes interessados, o que não é o caso de nenhum dos hotéis.
Governança Organizacional	Código de Conduta	Os dois hotéis possuem códigos de condutas internas para funcionários, e atualmente incluíram condutas para a pandemia tanto para funcionários quanto para os clientes.
	Governança da Organização (empresas de capital aberto/fechado)	Não possui governança corporativa.
	Compromissos Voluntários e Participação em Iniciativas de RSE/ Sustentabilidade	Apesar de serem poucas essas iniciativas, as duas empresas tendem a adota-las futuramente.
	Engajamento das Partes Interessadas	Apesar de ainda serem pouco formais os dois hotéis buscam a participação dos funcionários em suas atividades e políticas.
	Relações com Investidores e relatórios financeiros	Não foi informado como são os procedimentos fiscais, contábeis ou financeiros de nenhuma das duas instituições.

	Relatórios de Sustentabilidade e Relatórios Integrados	Nenhum dos dois hotéis ou suas administradoras produzem relatórios de sustentabilidade.
	Comunicação com Responsabilidade Social	Não foi verificada nenhuma comunicação efetivamente sustentável pelos hotéis da pesquisa.
	Concorrência Leal	Mesmo não aliado essencialmente as questões de sustentabilidade foi verificado que os hotéis atuam de forma ética no mercado, não tendo nenhuma atitude negativa verificada nesta área.
Práticas de Operação e Gestão	Práticas Anticorrupção	Não existe uma formalização anticorrupção nas empresas, porém o código de conduta cobre algumas áreas como financeiro, contábil, compras, atendimento, entre outras áreas passíveis de problemas com atitudes que beneficiem a corrupção dentro ou fora das empresas.
	Contribuições para Campanhas Políticas	Não fazem nenhuma contribuição nesta área.
	Envolvimento no Desenvolvimento de Políticas Públicas	Não possuem nenhuma ação nesta área.
	Gestão Participativa	Não possuem nenhuma ação nesta área.
	Sistema de Gestão Integrado	Não possuem nenhuma ação nesta área.
	Sistema de Gestão de Fornecedores	Os dois hotéis colocam que buscam os fornecedores prioritariamente no mercado mineiro e que tenham boa reputação. Os fornecedores são incluídos em sua lista por meio de critérios como qualidade, pontualidade e preços.
	Mapeamento dos Impactos da Operação e Determinação de Assuntos Prioritários para a Gestão	Não possuem nenhuma ação nesta área.
	Gestão da RSE/ Sustentabilidade	Não possuem nenhuma ação nesta área.
Direitos humanos	Monitoramento de Impactos do Negócio nos Direitos Humanos	Não possuem nenhuma ação nesta área.
	Trabalho Infantil na Cadeia Produtiva	Não possuem nenhuma ação nesta área.
	Trabalho Forçado (ou Análogo ao Escravo) na Cadeia Produtiva	Não possuem nenhuma ação nesta área.
	Promoção da Diversidade e Equidade	Pelos depoimentos das entrevistadas os hotéis buscam atender todos os clientes igualmente sem distinção de sexo, raça, aparência ou outro critério, e o mesmo se aplica a contratação dos funcionários, que conforme colocado são contratados em função de sua identificação como cargo disponível.

Fonte: autores.

A comparação das práticas identificadas com os Indicadores Ethos revelou lacunas significativas. Nenhum dos hotéis elabora relatórios de sustentabilidade, nem possui sistemas formais de governança ambiental ou mecanismos de monitoramento de impactos. O engajamento com stakeholders é pontual e pouco estruturado, e não há evidências de gestão integrada da cadeia de fornecedores.

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 (RSE) 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 belo-horizontina, ele é embrionário e enfrenta barreiras significativas. As ações são majoritariamente motivadas por redução de custos operacionais (ecoeficiência) e pressões pontuais da administradora, e não por uma estratégia de negócio consciente e robusta.

A dissonância entre o discurso potencial da marca verde e a prática real é notória. Estudos citados, como os de Vieira (2012) e Santos (2005), indicam que uma parcela crescente de hóspedes valoriza e preferiria hotéis com políticas ambientais genuínas, podendo isso influenciar na intenção de revisita. No entanto, os hotéis pesquisados não comunicam suas ações de forma efetiva, perdendo uma oportunidade estratégica de diferenciação e valorização de marca.

Os achados apontam para a necessidade de uma transição cultural e gerencial: da sustentabilidade como custo ou ferramenta de marketing para a sustentabilidade como pilar estratégico, capaz de gerar valor compartilhado, reputação e legitimidade organizacional no longo prazo. A transição para um modelo de negócio verdadeiramente sustentável exigirá superar os entraves de custo inicial e, principalmente, de qualificação gerencial. É necessária a internalização de que a sustentabilidade não é um custo, mas um investimento em resiliência, reputação e competitividade de longo prazo, que deve ser gerido de forma sistemática e estratégica, tal como propõe a estrutura dos Indicadores Ethos.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo investigou os índices de adoção de práticas sustentáveis em organizações do setor hoteleiro de Belo Horizonte, revelando um cenário de contrastes entre iniciativas pontuais e a plena internalização dos princípios de sustentabilidade corporativa. A análise dos casos estudados demonstra que, embora existam esforços genuínos na implementação de práticas ambientais básicas, notadamente em gestão energética, hídrica e de resíduos, estas ações permanecem desconectadas de uma estratégia organizacional abrangente alinhada com os parâmetros do Instituto Ethos.

O quadro encontrado corrobora a literatura que aponta a predominância de uma sustentabilidade instrumental, orientada por motivações econômicas imediatas, em detrimento de compromissos mais amplos com responsabilidade socioambiental (DYLLICK; MUFF, 2016). Em que as iniciativas verdes são majoritariamente justificadas por imperativos de eficiência operacional e redução de custos, por um compromisso ético-estratégico com o desenvolvimento sustentável. Esta constatação corrobora com Afonso (2006) sobre a apropriação superficial do conceito de sustentabilidade pelo universo corporativo, onde o termo

frequentemente esconde uma prática fragmentada e desconectada de transformações estruturais.

A análise comparativa com os Indicadores Ethos revelou lacunas substanciais em dimensões críticas da gestão sustentável: ausência de relatórios formais de sustentabilidade, governança corporativa inadequada, engajamento limitado com partes interessadas e carência de sistemas de mensuração de impactos. Essas deficiências estruturais sugerem que as organizações investigadas encontram-se em estágio embrionário na jornada rumo à sustentabilidade integral, conforme definido por Sachs (2008).

A persistência desse cenário pode ser atribuída a múltiplos fatores: a percepção de altos custos iniciais para implementação de sistemas robustos, carência de expertise gerencial em sustentabilidade, pressão insuficiente por parte dos consumidores locais e ausência de regulações ambientais mais stringentes. Paradoxalmente, como demonstram Vieira (2012) e Santos (2005), existe uma demanda latente no mercado por hospedagens verdadeiramente sustentáveis, sugerindo que os estabelecimentos investigados estão negligenciando oportunidades competitivas significativas.

Embora a NBR 15401 ofereça um framework adequado para a implementação de sistemas de gestão da sustentabilidade na hotelaria, sua adoção permanece limitada, possivelmente devido à falta de incentivos econômicos imediatos e à subestimação do valor estratégico da sustentabilidade como diferencial competitivo no longo prazo.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui ao aplicar os Indicadores Ethos em um contexto que ainda pode ser 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 oferece aos gestores um diagnóstico comparativo que pode subsidiar a formulação de estratégias mais consistentes, destacando a necessidade de avançar da adoção de ações isoladas para a construção de sistemas integrados de gestão socioambiental.

Entre as limitações da pesquisa, 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 baseou-se prioritariamente em entrevistas com gestoras, não incorporando a perspectiva de hóspedes, funcionários e outros stakeholders.

Para pesquisas futuras, sugere-se: a ampliação da amostra para incluir redes hoteleiras internacionais; a análise comparativa entre hotéis certificados e não-certificados; e investigações longitudinais que avaliem a evolução das práticas de sustentabilidade no setor hoteleiro brasileiro.

Conclui-se que a transição rumo a um modelo hoteleiro genuinamente sustentável exigirá não apenas investimentos em tecnologias verdes, mas principalmente uma transformação cultural e gerencial que posicione a sustentabilidade como pilar central da estratégia organizacional, superando a visão reducionista que a limita à mera ferramenta de eficiência operacional.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, C. M. **Sustentabilidade: caminho ou utopia**. 1. ed. São Paulo: Annablume, 2006.

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

BANERJEE, S. B. (2022). Decolonizing sustainability. *Organization Theory*, 3(1), 1-24.

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

BERTUCCI, J. L. de O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC)**. São Paulo: Atlas, 2008.

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

BRASIL SUTENTÁVEL. Economia e meio ambiente no Brasil. Sustentabilidade. 2014.

CLARO, P. B. S.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 289-300, out./dez. 2008.

DYLLICK, T.; MUFF, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156–174.

ELKINGTON, J. (2018). 25 years ago I coined the phrase “Triple Bottom Line.” Here’s why it’s time to rethink it. *Harvard Business Review*.

ETHOS, Instituto. **Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis**. São Paulo, 2013.

FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. 6. ed. Londres: Sage, 2018.

xx

MIKHAILOVA, I. Sustentabilidade: evolução dos conceitos teóricos e os problemas da mensuração prática. **Revista Economia e Desenvolvimento**, Santa Maria, n. 16, 2004.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Orientações para prestadores de serviços turísticos**. Brasília, 2016.

NOBRE, F.; RIBEIRO, R. Cognição e Sustentabilidade: Estudo de Casos Múltiplos no Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

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.

PAVÃO, Y.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, V. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 228-242, jul./set. 2011.

PETRINI, M.; BACK, L. S.; SANTOS, A. C. M. Z. D. Which Factors Drive Sustainability Initiatives in Small and Medium-Sized Enterprises? A Multiple-Case Study in the Leather-Footwear Industry in Brazil. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 11, n. 3, p. 21-36, 2017.

RANGANATHA, J.; GROSSI, M. **Assegurando o crescimento econômico e a sustentabilidade ambiental no Brasil**. Rio de Janeiro: CEBDS, 2013.

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.

SACHS, I. **Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SANTOS, C. B. N. dos. **Gestão ambiental em empreendimentos hoteleiros: estudo de casos múltiplos**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2005.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOUZA, C.; ALVAREZ, R. Certificação sustentável em meios de hospedagem – caso da certificação NBR 15401 no Brasil. **Revista Rosa dos Ventos**, v. 6, n. 4, p. 531-545, out./dez. 2014.

SOUZA, M. A. de. **Indicadores básicos para planejamento do turismo**. São Paulo: Prodetur/NE, 2004.

UENO, F. **Ética e sustentabilidade**. Belo Horizonte: UNA, 2009.

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.

ZAMBON, B. P.; RICO, A. S. **Sustentabilidade empresarial: uma oportunidade para novos negócios**. Vitória: CRAES/ES, 2011.