



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO - CCAE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – DCSA
COORDENAÇÃO DO CURSO DE BACHARELADO EM
ADMINISTRAÇÃO CAMPUS IV - LITORAL NORTE**

JADE HELLEN FAUSTINO DA SILVA

**PRÁTICAS AMBIENTAIS, SOCIAIS E DE GOVERNANÇA NA INDÚSTRIA
HOTELEIRA DE CAPITAL ABERTO: UMA ANÁLISE DOS HOTÉIS OTHON S.A.**

**Mamanguape – PB
2026**

JADE HELLEN FAUSTINO DA SILVA

**PRÁTICAS AMBIENTAIS, SOCIAIS E DE GOVERNANÇA NA INDÚSTRIA
HOTELEIRA DE CAPITAL ABERTO: UMA ANÁLISE DOS HOTÉIS OTHON S.A.**

**Artigo Científico apresentado ao Curso de
Graduação em Administração da
Universidade Federal da Paraíba – Campus
IV, como requisito parcial para a obtenção
do Título de Bacharel em Administração.**

Orientador (a): Profa. Dra. Rosiele Fernandes Pinto

**Mamanguape – PB
2026**

JADE HELLEN FAUSTINO DA SILVA

**PRÁTICAS AMBIENTAIS, SOCIAIS E DE GOVERNANÇA NA INDÚSTRIA
HOTELEIRA DE CAPITAL ABERTO: UMA ANÁLISE DOS HOTÉIS OTHON S.A.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração do Centro de Ciências Aplicadas e Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito obrigatório para a obtenção do título de Bacharel em Administração, defendido e aprovado pela banca examinadora constituída pelos docentes:

Rosiele Fernandes Pinto – UFPB

Orientador(a)/Presidente

Eliane Martins de Paiva – UFPB

Membro da Banca Examinadora

Maria Angeluce Soares Perônico Barbotin – UFPB

Membro da Banca Examinadora

Aprovado em: 03/08/2026.

Mamanguape/PB

2026

PRÁTICAS AMBIENTAIS, SOCIAIS E DE GOVERNANÇA NA INDÚSTRIA HOTELEIRA DE CAPITAL ABERTO: UMA ANÁLISE DOS HOTÉIS OTHON S.A.

Resumo

O presente estudo teve como objetivo analisar a evolução das práticas Environmental, Social and Governance (ESG) divulgadas pelas Hotéis Othon S.A., única empresa brasileira do setor hoteleiro de capital aberto listada na B3, no período de 2010 a 2025. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem qualitativa, utilizando a pesquisa documental como procedimento de coleta de dados. As informações foram obtidas a partir dos Formulários de Referência e demais relatórios institucionais da empresa, sendo analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que a divulgação de informações relacionadas às práticas ESG ocorreu de forma gradual, com maior formalização e organização das informações divulgadas a partir de 2023, quando o conceito passou a ser formalmente incorporado aos relatórios corporativos. Conclui-se que as práticas ESG evoluíram ao longo do período analisado, embora ainda apresentem oportunidades de aprimoramento, especialmente quanto à definição de indicadores e metas. O estudo contribui para ampliar as discussões sobre ESG na indústria hoteleira brasileira e pode subsidiar futuras pesquisas sobre sustentabilidade no setor.

Palavras-chave: ESG; sustentabilidade; governança corporativa; hotelaria; Hotéis Othon S.A.

Abstract

This study aimed to analyze the evolution of the Environmental, Social and Governance (ESG) practices disclosed by Hotéis Othon S.A., the only publicly traded Brazilian hotel company listed on B3, between 2010 and 2025. The research is descriptive, with a qualitative approach, using documentary research as the data collection procedure. Data were obtained from the company's Reference Forms and other institutional reports and analyzed through content analysis. The findings indicate that the disclosure of information related to ESG practices evolved gradually, with greater formalization and organization of the information disclosed from 2023 onwards, when the ESG concept was formally incorporated into the company's corporate reports. It is concluded that ESG practices evolved throughout the analyzed period, although there is still room for improvement, particularly regarding the establishment of indicators and performance targets. This study contributes to expanding the literature on ESG practices in the Brazilian hotel industry and provides support for future research on sustainability in the sector.

Keywords: ESG; sustainability; corporate governance; hospitality industry; Hotéis Othon S.A.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as discussões relacionadas à sustentabilidade passaram a ocupar posição de destaque no ambiente empresarial, impulsionadas pelo aumento das exigências da sociedade, dos investidores e dos órgãos reguladores em relação à responsabilidade socioambiental das organizações. Nesse contexto, os critérios *Environmental, Social and Governance* (ESG), traduzidos para o português como Ambiental, Social e Governança (ASG), consolidaram-se como uma importante referência para a avaliação do desempenho das empresas, incorporando aspectos ambientais, sociais e de governança aos processos de gestão e à tomada de decisão organizacional (Rahman; Alsayegh, 2021).

A crescente relevância da agenda ESG tem influenciado principalmente as empresas de capital aberto, uma vez que essas organizações estão sujeitas a maiores exigências de transparência e divulgação de informações ao mercado. Além de atender às expectativas de investidores e demais *stakeholders*, a adoção dessas práticas tem sido associada ao fortalecimento da governança corporativa, à melhoria da reputação institucional e à redução de riscos organizacionais, contribuindo para a geração de valor no longo prazo (Eccles; Ioannou; Serafeim, 2014). No Brasil, embora a adoção dos critérios ESG ainda ocorra de forma desigual entre os diferentes setores econômicos, observa-se um crescimento gradual dessas práticas, especialmente entre as empresas de capital aberto (Silva; Mascena, 2024).

Entre os diferentes setores da economia, destaca-se a indústria hoteleira, cuja importância vai além da prestação de serviços de hospedagem, exercendo papel relevante para o desenvolvimento do turismo, geração de empregos e movimentação da economia (Mecca et al., 2023). Ao mesmo tempo, as atividades desenvolvidas pelos empreendimentos hoteleiros estão diretamente relacionadas ao consumo de recursos naturais e à geração de resíduos, aspectos associados aos impactos ambientais da atividade hoteleira (Bohdanowicz, 2006; Mensah, 2006). No âmbito social, o setor também mantém interação constante com colaboradores, hóspedes e comunidades locais, envolvendo aspectos relacionados às relações de trabalho, aos clientes e à sociedade (Bhattacharya et al., 2008). Nesse contexto, a incorporação das práticas ESG torna-se relevante para a gestão do setor, contribuindo para o equilíbrio entre desempenho econômico, responsabilidade socioambiental e competitividade (Mecca et al., 2023).

Estudos anteriores têm investigado aspectos relacionados à sustentabilidade e às práticas ESG em diferentes setores empresariais. Na hotelaria, pesquisas como as de Bohdanowicz (2006), Mensah (2006), Jones, Hillier e Comfort (2016) e Mecca et al. (2023) abordam diferentes aspectos relacionados às práticas socioambientais e à sustentabilidade no setor. Entretanto, observa-se uma lacuna quanto à análise longitudinal da divulgação de informações sobre práticas ESG por empresas hoteleiras brasileiras de capital aberto.

Diante desse contexto, considerando a necessidade de ampliar a compreensão sobre a divulgação de informações relacionadas às práticas ESG no setor hoteleiro brasileiro, especialmente em análises que considerem sua evolução ao longo do tempo, formula-se a seguinte questão de pesquisa: **como evoluíram as práticas ESG divulgadas pelas Hotéis Othon S.A. no período de 2010 a 2025?**

Assim, o objetivo deste estudo é analisar as práticas ESG divulgadas pelas Hotéis Othon S.A., buscando compreender sua evolução entre os anos de 2010 e 2025.

Para alcançar esse objetivo, realizou-se uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, utilizando a pesquisa documental como procedimento de coleta de dados. A análise foi desenvolvida a partir dos Formulários de Referência e demais documentos institucionais divulgados pela empresa, cujas informações foram organizadas e examinadas por meio da técnica de análise de conteúdo, possibilitando identificar a evolução das práticas relacionadas às dimensões ambiental, social e de governança ao longo do período estudado.

Os resultados evidenciam que a adoção das práticas ESG ocorreu de forma gradual ao longo dos anos analisados, apresentando maior consolidação nos períodos mais recentes, especialmente após a incorporação formal do conceito ESG aos relatórios corporativos. Este estudo contribui para ampliar o conhecimento sobre as práticas ESG na indústria hoteleira brasileira, fortalecendo o avanço das pesquisas sobre o tema e oferecendo subsídios para gestores e demais interessados na adoção de estratégias voltadas à sustentabilidade no setor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceito e evolução das práticas ESG nas empresas

Environmental, Social and Governance (ESG), traduzido no Brasil como Ambiental, Social e Governança (ASG), corresponde a um conjunto de critérios empregados para avaliar o nível de comprometimento das organizações com práticas sustentáveis, éticas e socialmente responsáveis, integrando aspectos ambientais, sociais e de governança aos seus modelos de gestão. Estes critérios abrangem o gerenciamento de riscos ambientais, a promoção da responsabilidade social e a transparência, elementos que asseguram confiança no longo prazo e contribuem para impactos positivos na sociedade e no ambiente organizacional (GAMA et al., 2024). Barreiro e Farias (2021) ressaltam que o ESG tem se expandido de forma acelerada, uma vez que essas práticas influenciam diretamente os investidores e a construção da imagem corporativa das organizações.

Rahman e Alsayegh (2021) destacam que os princípios Ambiental, Social e de Governança (ESG) passaram a assumir papel central para empresas que buscam demonstrar seu compromisso com práticas éticas ao longo do tempo. A implementação da agenda ESG atua como uma ferramenta que pode aumentar a credibilidade organizacional, passando a permitir o alinhamento entre competitividade empresarial e parâmetros socioambientais e de governança, ampliando os resultados para além do desempenho financeiro.

Antes da consolidação da ideia de ESG, nas décadas de 1970 a 1990, a discussão sobre sustentabilidade nas corporações estava predominantemente ligada à Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Durante esse intervalo, a atenção se voltava para a prevenção da alocação de recursos em entidades relacionadas a setores vistos como polêmicos, como a indústria de armamentos, o setor do tabaco e as apostas, definindo assim o conceito de investimento socialmente responsável (Congresso de ESG, 2024).

O termo ESG foi proposto pela primeira vez em 2004, por meio da iniciativa *Who Cares Wins*, do Pacto da ONU, em parceria com o Banco Mundial. Essa iniciativa teve o objetivo de orientar investidores e analistas para a relevância e relação entre os aspectos ambiental, social e de governança na análise do desempenho e dos riscos corporativos (Mecca et al., 2023).

Estudos internacionais, como o de Eccles, Ioannou e Serafeim (2014) demonstram

que empresas com estratégias de sustentabilidade mais consolidadas tendem a apresentar mudanças estruturais em seus processos organizacionais, bem como apresentar melhor desempenho no longo prazo, sugerindo que os benefícios do ESG estão associados à sua efetiva internalização na gestão. Complementando as evidências do estudo anterior, a meta-análise de Friede, Busch e Bassen (2015) aponta uma relação predominantemente positiva entre práticas ESG e desempenho financeiro, consolidando evidências sobre os benefícios econômicos associados à adoção desses critérios.

No Brasil, as discussões sobre ESG têm ganhado espaço no contexto organizacional, especialmente entre empresas de capital aberto, que apresentam maior disponibilidade de informações para análise em razão de suas exigências de divulgação e transparência (Silva; Mascena, 2024). Nesse sentido, Martini e Schreiber (2025) ao investigarem a relação entre governança corporativa, desenvolvimento sustentável e impactos sociais no Brasil, identificaram, em sua pesquisa, que as empresas analisadas apresentaram maior eficiência operacional, impactos sociais positivos e fortalecimento da governança corporativa associados à adoção das práticas ESG. Os autores também observaram que essas práticas também podem contribuir para a competitividade das empresas e o interesse dos investidores, mesmo diante da ausência de uma regulação padronizada.

De forma semelhante, Silva e Mascena (2024), ao examinarem empresas brasileiras, encontram indícios de associação positiva entre os critérios ESG e desempenho financeiro. Contudo, os próprios autores reconhecem que esses resultados se concentram, majoritariamente, em companhias de capital aberto, o que limita sua generalização para outros contextos. Sob uma perspectiva organizacional, Manoel et al. (2025) discutem a inserção dos critérios ESG na cultura das organizações, evidenciando que esse processo envolve mudanças internas graduais e desafios de adaptação. Apesar desses avanços, observa-se que setores como o hoteleiro permanecem pouco explorados pela literatura, especialmente no que se refere à adoção e aos efeitos das práticas ESG. Essa lacuna reforça a relevância e a necessidade do presente estudo.

2.2 Dimensões do ASG: Ambiental, Social e Governança

As práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) ampliam a análise do desempenho das empresas ao incorporar aspectos que vão além dos resultados financeiros. Essa abordagem considera a forma como as organizações gerenciam riscos, utilizam

recursos, se relacionam com o meio ambiente, com a sociedade e com seus stakeholders, fornecendo ao mercado e aos investidores informações relevantes sobre a sustentabilidade dos negócios no longo prazo (Godfrey et al., 2009). Ela é utilizada por investidores, mercado financeiro e pesquisadores para avaliar a sustentabilidade empresarial.

A dimensão ambiental refere-se às ações adotadas para minimizar os impactos das atividades empresariais sobre o meio ambiente, como a gestão do consumo de energia e água, o tratamento de resíduos e a redução de emissões. Evidências indicam que empresas com práticas ambientais mais estruturadas tendem a apresentar maior eficiência operacional e menor exposição a riscos ambientais e regulatórios (Capeleti et al., 2024). Entre as práticas mais frequentemente associadas a essa dimensão destacam-se a gestão do consumo de água e energia, o gerenciamento de resíduos sólidos, a reciclagem e a adoção de medidas de eficiência ambiental. Essas iniciativas contribuem para o uso mais racional dos recursos naturais e para a redução dos impactos ambientais decorrentes das atividades organizacionais.

A dimensão social está relacionada às práticas voltadas aos colaboradores, clientes e à sociedade, abrangendo condições de trabalho, saúde e segurança, diversidade e relacionamento com a comunidade. A literatura aponta que práticas sociais consistentes contribuem para o engajamento dos funcionários, fortalecimento da reputação corporativa e maior fidelização dos consumidores (Bhattacharya et al., 2008).

No contexto organizacional, essas práticas podem ser observadas por meio de programas de capacitação, ações de diversidade e inclusão, iniciativas de saúde e segurança no trabalho e projetos voltados às comunidades locais. Além de promoverem o desenvolvimento dos colaboradores, essas ações contribuem para o fortalecimento das relações entre a empresa e seus diferentes públicos de interesse.

A dimensão governança diz respeito aos mecanismos de controle, transparência e tomada de decisão das organizações, incluindo ética corporativa, compliance e estrutura de governança. Uma governança sólida contribui para a redução de conflitos de agência, aumento da confiança dos investidores e sustentabilidade dos negócios no longo prazo (Silva & Lucena, 2019). Na prática, essa dimensão envolve a adoção de códigos de ética, políticas de compliance, gestão de riscos e mecanismos de prestação de contas. Tais iniciativas contribuem para a qualidade da tomada de decisão, para a transparência organizacional e para o fortalecimento da confiança dos stakeholders.

A utilização de uma abordagem integrada para avaliar os componentes ambientais, sociais e de governança (ESG) proporciona uma perspectiva mais ampla sobre o

desempenho geral das empresas. Pesquisas mostram que empresas com um histórico sólido em ESG são tipicamente mais resilientes, apresentam menor volatilidade e alcançam melhor desempenho ao longo do tempo. Isso é particularmente verdadeiro quando analisamos especificamente empresas de capital aberto (Eccles et al., 2014; Friede, Busch & Bassen, 2015).

As dimensões ambiental, social e de governança abrangem diferentes aspectos da gestão organizacional e podem ser operacionalizadas por meio de diversas práticas empresariais. O Quadro 1 apresenta uma síntese dessas dimensões e exemplos de ações associadas a cada uma delas, com destaque para iniciativas aplicáveis ao setor hoteleiro.

Quadro 1 – Dimensões ESG e exemplos de práticas empresariais

Dimensão	Definição operacional	Categoria de análise	Evidências a serem identificadas no texto
Ambiental (E)	Refere-se à forma como a empresa gerencia os impactos de suas atividades sobre o meio ambiente, incluindo o uso de recursos naturais e a redução de impactos ambientais.	Gestão de energia, gestão de água, gestão de resíduos, redução de emissões e eficiência energética.	Controle do consumo de energia nos hotéis, programas de reutilização de toalhas e roupas de cama, gestão de resíduos sólidos.
Social (S)	Relaciona-se às práticas voltadas às relações da empresa com colaboradores, clientes e sociedade, incluindo condições de trabalho, diversidade e impacto social.	Programas de capacitação, saúde e segurança no trabalho, diversidade e inclusão, ações sociais.	Treinamento de funcionários, ações sociais com comunidades locais, programas de hospitalidade responsável.
Governança (G)	Diz respeito às estruturas e práticas de gestão que garantem transparência, ética e responsabilidade na tomada de decisões corporativas.	Código de ética, compliance, transparência corporativa, gestão de riscos, conselho de administração.	Código de ética corporativo, políticas de transparência, mecanismos de controle e auditoria.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos documentos analisados das Hotéis Othon S.A. (2026).

2.3 ASG na Indústria hoteleira

A indústria hoteleira possui papel relevante para o desenvolvimento do turismo e da economia, contribuindo para a geração de empregos, movimentação de renda e fortalecimento de diferentes atividades ligadas ao setor turístico. Além da prestação de serviços de hospedagem, os hotéis influenciam segmentos como alimentação, transporte, lazer e eventos, exercendo impacto significativo nos destinos onde estão inseridos. No Brasil, a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) atua como uma das principais entidades representativas do setor, promovendo o fortalecimento da atividade hoteleira e do turismo nacional (ABIH, 2026).

Nos últimos anos, o avanço das discussões sobre sustentabilidade tem ampliado o interesse pelos impactos ambientais e sociais associados às atividades turísticas. Nesse contexto, a hotelaria passou a ser considerada um setor relevante para a agenda ESG, em razão do consumo de recursos naturais, da geração de resíduos e da intensa relação estabelecida com colaboradores, hóspedes e comunidades locais. Assim, a adoção de práticas sustentáveis tornou-se um tema cada vez mais presente na gestão dos empreendimentos hoteleiros.

No âmbito ambiental, destacam-se ações relacionadas à gestão do consumo de água e energia, redução da geração de resíduos e busca por maior eficiência operacional. Já na dimensão social, são observadas iniciativas voltadas à capacitação de colaboradores, diversidade, inclusão e relacionamento com a comunidade. Em relação à governança, as práticas envolvem aspectos como transparência, ética corporativa, gestão de riscos e conformidade regulatória. Estudos realizados na indústria hoteleira evidenciam o crescimento da preocupação com questões relacionadas à sustentabilidade e à gestão responsável dos impactos gerados pelas operações do setor (Bohdanowicz, 2006; Mensah, 2006).

Além da adoção de práticas sustentáveis, muitos empreendimentos buscam certificações e programas voltados à sustentabilidade como forma de demonstrar seu compromisso com a gestão responsável. Nesse sentido, a incorporação de práticas ESG pode contribuir para o fortalecimento da reputação organizacional, para a melhoria dos processos internos e para a ampliação da competitividade no mercado turístico (Jones; Hillier; Comfort, 2016).

Apesar do crescimento das discussões sobre sustentabilidade na hotelaria, os

estudos relacionados às práticas ESG ainda são limitados, especialmente no contexto brasileiro. Grande parte das pesquisas concentra-se em outros setores econômicos, enquanto a hotelaria permanece relativamente pouco explorada pela literatura. Dessa forma, observa-se uma lacuna relacionada à compreensão de como as práticas ambientais, sociais e de governança vêm sendo adotadas pelas empresas hoteleiras brasileiras, justificando a realização do presente estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Abordagem da pesquisa

Esta pesquisa trata-se de uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, conduzida por meio de pesquisa documental, com delineamento de estudo de caso único. A escolha da abordagem qualitativa justifica-se pela análise de relatórios e documentos institucionais, permitindo compreender como suas práticas foram apresentadas e desenvolvidas ao longo do período analisado.

A unidade de análise da pesquisa é a Hotéis Othon S.A., empresa brasileira do setor hoteleiro e de capital aberto. A escolha da empresa ocorreu considerando sua atuação no segmento hoteleiro, a disponibilidade de documentos públicos e a possibilidade de acompanhar longitudinalmente as informações relacionadas às práticas ESG divulgadas pela organização. A análise de empresas listadas na B3 é recorrente na literatura sobre ESG, em função da maior disponibilidade de informações e da exigência de transparência dessas organizações (Silva; Mascena, 2024; Martini; Schreiber, 2025).

A seleção da empresa ocorreu a partir da consulta ao site da B3 – Brasil, Bolsa, Balcão, realizada em 05/12/2025. Inicialmente, acessou-se a seção de empresas listadas e realizou-se a busca por setor de atuação. Considerando o foco deste estudo na indústria hoteleira, selecionou-se o setor de consumo cíclico, no qual estão inseridas as atividades relacionadas a hotéis e restaurantes. Em seguida, dentro desse grupo, foi selecionado o segmento específico de hotelaria. A partir desse procedimento, identificou-se a Hotéis Othon S.A. como empresa brasileira de capital aberto disponível para análise no segmento consultado, justificando sua escolha como unidade de análise.

O período de análise compreende os anos de 2010 a 2025, permitindo observar longitudinalmente a evolução das informações relacionadas às práticas ESG divulgadas pela empresa. A análise permite observar mudanças, continuidades e interrupções na

divulgação de informações referentes às dimensões ambiental, social e de governança.

3.2 Procedimento de Coleta e Análise dos Dados

Os dados desta pesquisa foram coletados por meio de pesquisa documental, utilizando como fonte principal os Formulários de Referência e demais relatórios institucionais divulgados pela empresa Hotéis Othon S.A. junto à B3 e à Comissão de Valores Mobiliários (CVM). A utilização de dados secundários provenientes de relatórios corporativos é amplamente adotada em estudos sobre ESG, especialmente em pesquisas que analisam empresas de capital aberto (Eccles; Ioannou; Serafeim, 2014; Silva; Mascena, 2024).

O período analisado compreende os anos de 2010 a 2025, permitindo observar a evolução das práticas ESG ao longo do tempo. Para a coleta dos dados, inicialmente foram identificados e organizados os relatórios disponíveis para cada ano do período analisado. Em seguida, realizou-se a leitura detalhada dos documentos, com foco nas seções relacionadas a políticas socioambientais, informações ambientais, sociais e de governança, recursos humanos, governança corporativa e demais conteúdos relevantes.

A coleta foi realizada de forma sistemática, buscando identificar evidências de práticas relacionadas às dimensões ambiental, social e de governança. Posteriormente, as informações foram organizadas em uma matriz comparativa, permitindo verificar a presença das práticas ao longo dos anos, bem como identificar padrões de continuidade, repetição e mudança.

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, a qual possibilita a interpretação de informações textuais de forma sistemática e objetiva. A partir dessa técnica, foi possível categorizar as práticas identificadas nas dimensões ambiental, social e de governança, contribuindo para a compreensão da evolução das práticas ao longo do período analisado.

Para a construção da fundamentação teórica, foram consultadas bases de dados científicas, como o Portal de Periódicos da CAPES, SciELO, Google Acadêmico, Scopus e *Web of Science*, com o objetivo de identificar estudos relacionados às práticas ESG, sustentabilidade corporativa e empresas de capital aberto. Para a realização das buscas, foram utilizadas palavras-chave como “ESG”, “ASG”, “sustentabilidade corporativa” e “empresas de capital aberto”. A seleção dos artigos considerou sua relevância temática e contribuição para a compreensão do objeto de estudo.

3.3 Caracterização da Empresa

A Hotéis Othon S.A. é uma empresa brasileira do setor hoteleiro, fundada em 1943, com atuação na prestação de serviços de hospedagem, eventos e turismo, atendendo tanto o público corporativo quanto o de lazer. Ao longo de sua trajetória, a empresa consolidou-se como uma tradicional rede hoteleira no Brasil, com presença em diferentes localidades.

A companhia atua no segmento de serviços, oferecendo soluções voltadas à hospedagem, organização de eventos e atendimento ao setor turístico. Por se tratar de uma empresa de capital aberto, está sujeita às exigências de divulgação de informações ao mercado, o que permite a análise de seus relatórios ao longo do tempo.

Nos últimos anos, a empresa passou por mudanças relevantes em sua estrutura organizacional, incluindo o processo de recuperação judicial e a reestruturação de suas operações. Esse contexto constitui elemento relevante para a contextualização da análise das informações relacionadas às práticas ESG divulgadas pela empresa ao longo do período estudado.

Dessa forma, a escolha da empresa Hotéis Othon S.A. justifica-se não apenas por sua atuação no setor hoteleiro, mas também pela disponibilidade de informações ao longo do período analisado e pela possibilidade de compreender a evolução das práticas ESG em um contexto real de mudanças organizacionais.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados são apresentados a partir das três dimensões ESG — ambiental, social e governança — considerando as informações identificadas nos documentos analisados da Hotéis Othon S.A. Para facilitar a visualização da evolução ao longo do período, as informações foram organizadas em tabelas e analisadas individualmente.

4.1 Dimensão Ambiental

Tabela 1- Práticas relacionadas à dimensão ambiental divulgadas pelas Hotéis Othon S.A. (2010-2025)

Práticas Ambientais	Descrição da Prática	2010-2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Gestão ambiental	Programa Othon Verde voltado à redução de impactos ambientais e ao uso consciente de recursos naturais		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Consumo de energia elétrica	Incentivo à troca de roupas de cama e banho a cada três dias para hóspedes de longa permanência		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Uso de água	Uso de placas informativas em banheiros e vestiários para incentivo à economia de água.		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Impactos ambientais	Redução do lançamento de detergentes por menor frequência de troca de enxoval (Othon Verde).		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gestão de resíduos	Separação de resíduos recicláveis nas unidades, com recolhimento por empresa especializada.		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gestão de materiais sustentáveis	Uso de materiais de menor impacto (canetas, materiais de comunicação e itens disponibilizados).												✓	✓	✓
Uso eficiente de recursos	Redução de cerca de 5 mil impressões mensais por meio da automatização de processos.												✓	✓	✓
Participação no Clean up the world com parceria do Instituto Aqualung	Engajamento de colaboradores e familiares em ações de conscientização socioambiental		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Nota: Os anos de 2010 a 2012 foram agrupados devido à ausência de evidências nas dimensões ambiental e social, sendo identificada, nesse período, apenas informação relacionada à transformação digital, classificada na dimensão de governança. “V” indica prática identificada; células sem marcação indicam ausência de evidências da prática no período analisado.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos documentos analisados (2026).

No que se refere à dimensão ambiental, as práticas identificadas estão relacionadas

principalmente à gestão do consumo de recursos naturais e à redução dos impactos operacionais. A partir de 2013, observam-se iniciativas voltadas ao controle do consumo de energia e água, à gestão de resíduos e à redução do uso de insumos, especialmente no contexto das operações hoteleiras.

Entretanto, essas práticas apresentam caráter recorrente ao longo do período analisado, sem evidências de evolução significativa ou do estabelecimento de metas quantitativas e indicadores de desempenho ambiental. Esse resultado indica que a gestão ambiental permaneceu concentrada em ações operacionais, sem a adoção de instrumentos mais estruturados de monitoramento e avaliação.

A partir de 2023 observa-se uma reorganização dessas práticas dentro da estrutura ESG, indicando maior alinhamento às exigências do mercado e à forma de divulgação das informações corporativas. Esse comportamento é semelhante ao observado por Bohdanowicz (2006) e Mensah (2006), que identificaram, na hotelaria, predominância de iniciativas relacionadas ao uso racional de água, energia e gestão de resíduos, embora nem sempre acompanhadas por indicadores capazes de mensurar seu desempenho.

4.2 Dimensão Social

Tabela 2- Práticas relacionadas à dimensão social divulgadas pelas Hotéis Othon S.A. (2010-2025)

Práticas Sociais	Descrição da Prática	2010-2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Pesquisa de Clima Anual	Avaliação periódica da satisfação e do engajamento dos funcionários		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Trabalho em equipe, aprendizado contínuo	Promoção de diversidade e inclusão por meio de painéis e ações internas de conscientização.		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Apoio à educação	Destinação de R\$ 1.00 por avaliação de hóspedes ao Projeto Social Uerê, voltado ao apoio de crianças e jovens em vulnerabilidade.		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
Projeto Cardápio Solidário	Reversão da receita de pratos selecionados para iniciativas sociais do Instituto da Criança.												✓	✓	✓
Monitoramento da satisfação dos clientes	Uso do feedback dos clientes para avaliação contínua e melhoria dos serviços, contribuindo para ações sociais.		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Nota: Os anos de 2010 a 2012 foram agrupados devido à ausência de evidências nas dimensões ambiental e social, sendo identificada, nesse período, apenas informação relacionada à transformação digital, classificada na dimensão de governança. “V” indica prática identificada; células sem marcação indicam ausência de evidências da prática no período analisado.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos documentos analisados (2026).

Na dimensão social, as práticas identificadas concentram-se principalmente na gestão de pessoas e no relacionamento com a comunidade. Destacam-se ações relacionadas à avaliação do clima organizacional, capacitação de colaboradores, iniciativas de diversidade e inclusão, além de projetos sociais voltados ao apoio de comunidades em situação de vulnerabilidade.

Essas práticas foram observadas de forma contínua ao longo dos anos, apresentando, contudo, caráter predominantemente descritivo. Não foram identificados indicadores sociais ou mecanismos formais de avaliação dos impactos dessas ações, o que limita a análise de sua efetividade.

A partir de 2023 verifica-se maior organização dessas iniciativas no contexto ESG, indicando avanço na forma de divulgação das informações. Entretanto, a predominância de ações voltadas à descrição das práticas, em detrimento da apresentação de indicadores de desempenho, reforça a necessidade de maior sistematização e mensuração das informações relacionadas às práticas sociais pela empresa, aspecto também discutido por Bhattacharya et al. (2008).

4.3 Dimensão Governança

Tabela 3- Práticas relacionadas à dimensão de governança divulgadas pelas Hotéis Othon S.A. (2010-2025)

Práticas de Governança	Descrição da Prática	2010-2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Adoção do modelo "Relate ou explique" da BM&FBovespa	Divulgação das práticas socioambientais e justificativa da ausência de relatório de sustentabilidade.		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Declaração de ausência de relatório de sustentabilidade	Declaração formal da não publicação de relatório de sustentabilidade ou documento similar no respectivo ano.		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Estruturação para futura divulgação de relatório de sustentabilidade	Estruturação de informações para futura elaboração e divulgação de relatório de sustentabilidade.		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Transformação digital dos processos operacionais e comerciais	Modernização dos processos operacionais e comerciais por meio de CRM, sistemas de reservas e plataformas digitais.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Inclusão de seção específica sobre ESG/ASG nos relatórios	Divulgação estruturada de informações ESG conforme novo modelo do Formulário de Referência.												✓	✓	✓

Nota: Os anos de 2010 a 2012 foram agrupados devido à ausência de evidências nas dimensões ambiental e social, sendo identificada, nesse período, apenas informação relacionada à transformação digital, classificada na dimensão de governança. “V” indica prática identificada; células sem marcação indicam ausência de evidências da prática no período analisado.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos documentos analisados (2026).

A dimensão governança apresenta maior consistência ao longo do período analisado, principalmente em razão das exigências regulatórias aplicáveis às empresas de capital aberto. Observam-se práticas relacionadas à transparência, à divulgação de informações, à adoção do modelo "Relate ou Explique" da B3, bem como à estruturação das informações para futura divulgação de práticas de sustentabilidade.

Além dessas iniciativas, verificou-se a continuidade dos investimentos voltados à modernização dos processos operacionais e comerciais, por meio da utilização de CRM, sistemas de reservas, websites e plataformas digitais. Embora essas ações tenham sido inicialmente direcionadas ao aprimoramento operacional, elas contribuíram para maior organização das informações e para o fortalecimento dos processos internos da empresa.

Entretanto, até 2022 essas práticas não estavam diretamente associadas ao conceito ESG, sendo apresentadas de forma isolada nos relatórios corporativos. A partir de 2023, com a inclusão formal de uma seção específica para divulgação de informações ESG, observa-se uma integração mais clara entre governança e sustentabilidade, evidenciando maior alinhamento às exigências regulatórias e às boas práticas de transparência corporativa.

4.4 Síntese da evolução das práticas ESG

Os resultados apresentados nas Tabelas 1, 2 e 3 permitem analisar a evolução temporal das práticas ambientais, sociais e de governança (ESG), evidenciando padrões de continuidade, ausência e mudança ao longo do período analisado.

A partir da análise dos relatórios da empresa entre 2010 e 2025, observa-se que a adoção das práticas ESG ocorreu de forma gradual e não linear, sendo marcada por diferentes fases de desenvolvimento. No período de 2010 a 2012, não foram identificadas práticas relacionadas às práticas ESG, não sendo possível afirmar, a partir da pesquisa documental, se há falta de iniciativas socioambientais pela empresa. A partir de 2013, verificou-se o surgimento das primeiras ações, ainda sob a denominação de "políticas socioambientais", representando o início da divulgação de informações relacionadas a essas práticas nos documentos analisados.

Entretanto, entre 2013 e 2022 observa-se uma fase de manutenção das práticas, caracterizada pela repetição das ações ao longo dos relatórios, sem evidências de evolução significativa. Nesse período, as iniciativas permanecem predominantemente descritivas, sem definição de metas, indicadores ou mecanismos estruturados de monitoramento, indicando um baixo nível de formalização e sistematização das informações ESG

divulgadas.

Ademais, os anos de 2020 e 2021 foram marcados pelos impactos da pandemia da COVID-19 e pelo processo de recuperação judicial da empresa, fatores que constituem elementos contextuais para a interpretação dos resultados. Nos documentos analisados nesse período, não foram identificadas novas iniciativas relevantes, mantendo-se, de modo geral, a continuidade das práticas já existentes. Nesse contexto, a organização concentrou seus esforços na manutenção das operações e na reestruturação financeira.

A partir de 2023 observa-se uma mudança relevante, com a inclusão formal do termo ESG nos relatórios corporativos, indicando maior alinhamento às exigências do mercado e às tendências contemporâneas de sustentabilidade empresarial. Nos anos de 2024 e 2025 verifica-se a continuidade dessa abordagem, acompanhada por uma organização mais estruturada das informações relacionadas às dimensões ambiental, social e de governança.

No que se refere à evolução das práticas, observa-se que a maior parte das ações identificadas apresenta caráter recorrente ao longo dos anos, especialmente nas dimensões ambiental e social, indicando estabilidade, porém sem avanços estruturais significativos. A inclusão de novas práticas ocorreu de forma pontual, destacando-se iniciativas relacionadas à eficiência no uso de recursos, à transformação digital dos processos operacionais e à incorporação formal do conceito ESG.

Em relação às metas ambientais e aos indicadores sociais, não foram identificadas evidências consistentes de mensuração ao longo da maior parte do período analisado, reforçando a predominância de uma abordagem qualitativa e descritiva.

Esses resultados evidenciam que a evolução das práticas ESG ocorreu de forma progressiva, acompanhando as mudanças observadas no ambiente regulatório e nas demandas do mercado por maior transparência e responsabilidade corporativa. Tal comportamento converge com a literatura, que aponta que a incorporação do ESG nas organizações tende a ocorrer de maneira gradual, à medida que investidores, consumidores e órgãos reguladores ampliam suas exigências quanto à divulgação de informações relacionadas à sustentabilidade (Eccles; Ioannou; Serafeim, 2014; Gama et al., 2024).

Por fim, destacam-se como principais marcos desta evolução: o início das práticas socioambientais em 2013; o período de estabilidade entre 2013 e 2022, que coincide com o período dos impactos da pandemia e da recuperação judicial; e a incorporação formal do ESG a partir de 2023. Esses resultados indicam que as práticas ESG da empresa ainda se encontram em processo de consolidação, apresentando avanços mais evidentes na

organização e divulgação das informações do que na ampliação efetiva das iniciativas desenvolvidas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar as práticas Environmental, Social and Governance (ESG) divulgadas pela Hotéis Othon S.A., buscando compreender sua evolução ao longo do período de 2010 a 2025.

Os resultados permitiram verificar que a divulgação das práticas ESG ocorreu de forma gradual, evidenciando diferentes estágios de desenvolvimento ao longo do período analisado. Inicialmente, não foram identificadas práticas relacionadas ao tema nos relatórios da empresa. A partir de 2013, observou-se o surgimento das primeiras iniciativas socioambientais, que permaneceram relativamente estáveis durante vários anos. Posteriormente, a partir de 2023, verificou-se uma mudança mais significativa, marcada pela incorporação formal do conceito ESG aos relatórios corporativos, indicando maior alinhamento às discussões contemporâneas sobre sustentabilidade e às exigências do mercado.

De modo geral, os resultados demonstram que a empresa apresentou evolução na organização e formalização das informações relacionadas às práticas ESG divulgadas, ainda que esse processo tenha ocorrido de maneira gradual e sem avanços expressivos em alguns períodos. As iniciativas identificadas concentraram-se, principalmente, na manutenção de práticas já existentes, sendo observada maior evolução na forma de organização e divulgação das informações entre os anos de 2023 e 2025.

Entre as três dimensões analisadas, a governança apresentou maior nível de consolidação ao longo do período estudado. Esse resultado pode ser explicado pelas exigências regulatórias aplicáveis às empresas de capital aberto, que demandam maior transparência na divulgação de informações e na adoção de mecanismos de controle e prestação de contas. Em contrapartida, as dimensões ambiental e social apresentaram evolução mais discreta, caracterizada principalmente pela continuidade das práticas já desenvolvidas pela organização.

Os principais marcos identificados na trajetória da empresa foram o início da divulgação de práticas socioambientais em 2013, o período de estabilidade observado entre 2013 e 2022, período que coincidiu com os impactos da pandemia de COVID-19 e pelo processo de recuperação judicial da empresa, e a adoção formal do conceito ESG a partir

de 2023. Esses acontecimentos evidenciam que a evolução das práticas esteve relacionada tanto às transformações do ambiente externo quanto às mudanças organizacionais vivenciadas pela empresa.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa contribui para ampliar as discussões sobre ESG na indústria hoteleira brasileira, área ainda pouco explorada pela literatura nacional, especialmente quando se trata de empresas de capital aberto. Sob a perspectiva prática, os resultados demonstram a importância da incorporação das práticas ESG como instrumento de fortalecimento da transparência, da governança e da gestão sustentável no setor hoteleiro.

Como limitações da pesquisa, destacam-se a análise de apenas uma empresa, a utilização de dados secundários e a dependência das informações divulgadas pela própria organização em seus documentos institucionais. Dessa forma, os resultados refletem exclusivamente o contexto da empresa estudada, não sendo possível generalizá-los para todo o setor hoteleiro brasileiro.

Por fim, sugere-se que pesquisas futuras ampliem a análise para outras empresas do setor hoteleiro, bem como realizem estudos comparativos com organizações de outros segmentos do turismo. Além disso, recomenda-se o desenvolvimento de pesquisas quantitativas que investiguem indicadores ESG e sua relação com o desempenho organizacional, contribuindo para o aprofundamento das discussões sobre sustentabilidade na indústria hoteleira.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS (ABIH). **Quem somos**. Disponível em: <https://www.abih.com.br/>. Acesso em: 2 maio 2026.

B3 – BRASIL, BOLSA, BALCÃO. **Guia Sustentabilidade e Gestão ASG nas Empresas: como começar, quem envolver e o que priorizar**. 3. ed. São Paulo: B3, 2022.

BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S.; KORSCHUN, D. Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, v. 49, n. 2, p. 37-44, 2008.

BOHDANOWICZ, P. Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries. *International Journal of Hospitality Management*, v. 25, n. 4, p. 662-682, 2006.

CAPELETI, E.; MAZZIONI, S.; VOGT, M.; SILVA, G.; FABRIS, J. Práticas ambientais, sociais e de governança: análise da influência no desempenho organizacional. *Gestão.Org*, v. 23, p. 1-26, 2024.

CONGRESSO DE ESG. **Quando surgiu o conceito ESG?** 28 maio 2024. Disponível em: <https://www.congressodeesg.org.br/post/quando-surgiu-o-conceito-esg>. Acesso em: 16 dez. 2025.

ECCLES, Robert G.; IOANNOU, Ioannis; SERAFEIM, George. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, v. 60, n. 11, p. 2835-2857, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>.

FARIAS, Aline Januário; BARREIROS, Nicolay. Análise da adoção da ASG (ambiente, social e governança) no mercado brasileiro e internacional. *Revista de Direito Internacional e Globalização Econômica*, São Paulo, v. 7, n. 7, p. 38-52, 2021. DOI: 10.23925/2526-6284/2020.v7n7.54931. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/DIGE/article/view/54931>. Acesso em: 16 dez. 2025.

FRIEDE, G.; BUSCH, T.; BASSEN, A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, v. 5, n. 4, p. 210-233, 2015.

GAMA, Natália; MARGUTTI, Amanda; WADA, Elizabeth Kyoko; MARQUES, Rafael. Os atributos da hospitalidade em restaurantes de hotéis e suas relações com a sustentabilidade social. *Marketing & Tourism Review*, Belo Horizonte, v. 9, n. 1, 2024. DOI: 10.29149/mtr.v9i1.8570. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/mtr/article/view/8570>. Acesso em: 16 dez. 2025.

GODFREY, P. C., MERRILL, C. B., & HANSEN, J. M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30, 425–445. <https://doi.org/10.1002/smj>.

JONES, P.; HILLIER, D.; COMFORT, D. Sustainability in the hospitality industry: Some personal reflections on corporate challenges and research agendas. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 28, n. 1, p. 36-67, 2016.

MANOEL, Aparecida et al. Governança corporativa e sustentabilidade: a inserção dos critérios ESG na cultura organizacional de empresas brasileiras. *Revista de Geopolítica*, [S. l.], v. 16, n. 4, p. e680, 2025. DOI: 10.56238/revgeov16n4-044. Disponível em: <https://revistageo.com.br/revista/article/view/680>. Acesso em: 9 jan. 2026.

MARTINI, M.; SCHREIBER, D. ESG (Environmental, Social and Governance) e desenvolvimento sustentável: governança corporativa e impactos sociais no Brasil. *Colóquio – Revista do Desenvolvimento Regional*, v. 22, n. 1, p. 28-42, 2025. DOI: <https://doi.org/10.26767/coloquio.222025.3648>.

MECCA, Marlei Salete; OLIVEIRA, Franco Marcelo; WITT, Andréia Carla Velho; VELHO, Fabio Daniel. Sustentabilidade e ESG (Environmental, Social and Governance): estudo das operações turísticas de uma pousada na Serra Gaúcha. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 25, n. 3, p. 425-444, 2023.

MENSAH, I. Environmental management practices among hotels in the Greater Accra Region. *International Journal of Hospitality Management*, v. 25, n. 3, p. 414-431, 2006.

RAHMAN, Abdul; ALSAYEGH, M. F. Determinants of corporate environmental, social and governance (ESG) reporting among Asian firms. *Journal of Risk and Financial Management*, v. 14, n. 4, e167, 2021. DOI: 10.3390/jrfm14040167.

SILVA, A. R.; LUCENA, W. G. Sustentabilidade empresarial e governança corporativa: impactos no desempenho econômico-financeiro. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, v. 9, n. 2, p. 85-103, 2019.

SILVA, F. E. da; MASCENA, K. M. C. de. A relação entre ESG e desempenho financeiro em empresas brasileiras. *Revista de Administração da UFSM*, [S. l.], v. 17, n. 4, p. e3, 2024. DOI: 10.5902/1983465986555. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/86555>. Acesso em: 9 jan. 2026.