

# REVOLUÇÃO SUSTENTÁVEL: COMO A ESTRATÉGIA ESG ESTÁ REDEFININDO A GESTÃO DOS EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS?

Sustainable Revolution: How is the ESG Strategy Redefining Tourism Management?

VERA LÚCIA STEINER<sup>1</sup>

## RESUMO

A revolução sustentável no setor de turismo, impulsionada pela adoção de estratégias de *Environmental, Social and Governance* [ESG], tem transformado significativamente a gestão dos empreendimentos turísticos. Este artigo visa analisar como a integração de práticas ESG redefine a sustentabilidade, a responsabilidade social e a governança corporativa no turismo. O objetivo geral é compreender os impactos e benefícios da adoção de práticas ESG nos empreendimentos turísticos. Os objetivos específicos incluem identificar as práticas ESG mais comuns no setor, avaliar os desafios e oportunidades enfrentados pelas empresas turísticas, analisar se a estratégia ESG se relaciona com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável [ODSs] e analisar os casos de sucesso na implementação dessas estratégias. A questão-problema investigada é: De que maneira a adoção de práticas ESG está influenciando a gestão sustentável dos empreendimentos turísticos?. A metodologia empregada envolve revisão bibliográfica de literatura acadêmica, artigos científicos e estudos de caso recentes. A conclusão ressalta que a adoção de estratégias ESG não apenas melhora a imagem e a competitividade das empresas turísticas, mas também contribui significativamente para a sustentabilidade ambiental e social, estabelecendo um novo padrão de gestão no setor.

## PALAVRAS-CHAVE

Turismo; ESG; Gestão; Empreendimentos Turísticos.

## ABSTRACT

The sustainable revolution in the tourism sector, driven by the adoption of Environmental, Social, and Governance [ESG] strategies, has significantly transformed the management of tourism enterprises. This article aims to analyze how the integration of ESG practices redefines sustainability, social responsibility and corporate governance in tourism. The general objective is to understand the impacts and benefits of adopting ESG practices in tourism enterprises. The specific objectives include identifying the most common ESG practices in the sector, assessing the challenges and opportunities faced by tourism companies, analyzing whether ESG strategy relates to the Sustainable Development Goals [SDGs] and analyzing success stories in the implementation of these strategies. The research question is: "How is the adoption of ESG practices influencing the sustainable management of tourism enterprises?". The methodology employed involves a bibliographical review of academic literature, scientific articles and recent case studies. The conclusion highlights that the adoption of ESG strategies not only improves

---

<sup>1</sup> Vera Lúcia Steiner – Doutora. Professora no Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hospitalidade, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS, Brasil. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/3862323454964593> E-mail: [vlsteine@ucs.br](mailto:vlsteine@ucs.br)

the image and competitiveness of tourism companies, but also contributes significantly to environmental and social sustainability, establishing a new management standard in the sector.

#### **KEYWORDS**

Tourism; ESG; Management; Tourist Enterprises.

#### **INTRODUÇÃO**

A crescente conscientização sobre os impactos ambientais e sociais das atividades econômicas tem levado diversos setores a repensarem suas estratégias de operação. No setor de turismo, essa transformação é particularmente crucial, dada a sua intensa relação com o meio ambiente e as comunidades locais. A busca por práticas mais sustentáveis ganhou força nos últimos anos, impulsionada pela pressão de consumidores, investidores e reguladores. Nesse contexto, a adoção de estratégias *Environmental, Social and Governance* [ESG] emergiu como uma abordagem abrangente para garantir a sustentabilidade dos empreendimentos turísticos.

O turismo tem um papel significativo no desenvolvimento econômico, mas também enfrenta desafios consideráveis em termos de sustentabilidade. As práticas tradicionais muitas vezes resultam em degradação ambiental, exploração de recursos naturais e impactos negativos sobre as comunidades locais. Segundo Weaver (2006), a sustentabilidade no turismo deve ser abordada de forma holística, integrando aspectos ambientais, sociais e econômicos para garantir a viabilidade a longo prazo do setor.

A estratégia ESG oferece um quadro integrado para abordar esses desafios. Ambientalmente, envolve a implementação de práticas que reduzem a pegada ecológica das operações turísticas, como a gestão eficiente de recursos hídricos e energéticos e a promoção da biodiversidade. Socialmente, a ESG promove a responsabilidade social corporativa, incentivando práticas que beneficiem as comunidades locais e garantam condições de trabalho justas e equitativas. Em termos de governança, a ESG enfatiza a transparência, a ética e a responsabilidade na gestão das empresas, aspectos essenciais para construir confiança entre stakeholders.

Porter e Kramer (2011) argumentam que a criação de valor compartilhado - onde as atividades empresariais geram valor econômico e ao mesmo tempo abordam desafios sociais e ambientais - é fundamental para a sustentabilidade a longo prazo. No setor de turismo, essa abordagem pode resultar em um ciclo virtuoso onde práticas sustentáveis atraem turistas conscientes, aumentam a fidelidade dos clientes e melhoram a reputação da marca, ao mesmo tempo em

que promovem a conservação ambiental e o desenvolvimento socioeconômico.

A questão-problema que este artigo busca investigar é de que maneira a adoção de práticas ESG está influenciando a gestão sustentável dos empreendimentos turísticos. Para responder a essa questão, este estudo tem como objetivo geral compreender os impactos e benefícios da adoção de práticas ESG nos empreendimentos turísticos e os objetivos específicos são: (1) Identificar as práticas ESG mais comuns no setor turístico; (2) Avaliar os desafios e oportunidades enfrentados pelas empresas turísticas na implementação dessas práticas; (3) Analisar casos de sucesso na adoção de estratégias ESG em empreendimentos turísticos.

A metodologia deste estudo inclui uma revisão bibliográfica de literatura acadêmica, artigos científicos e estudos de caso. Por meio desta abordagem, busca-se proporcionar uma compreensão das práticas ESG no turismo e seu impacto na gestão sustentável dos empreendimentos.

## **PRÁTICAS ESG NO SETOR TURÍSTICO**

A adoção de práticas ESG no setor turístico é um movimento crescente que visa alinhar os empreendimentos turísticos com os princípios de sustentabilidade ambiental, responsabilidade social e governança corporativa. Este capítulo explora detalhadamente cada um desses componentes, ilustrando como eles estão sendo implementados no setor turístico.

**Práticas Ambientais** - As práticas ambientais dentro da estratégia ESG no turismo buscam minimizar o impacto negativo das atividades turísticas no meio ambiente. Isso inclui a gestão sustentável de recursos naturais, a redução de emissões de carbono e a promoção da biodiversidade. Segundo Buckley (2012), a gestão ambiental eficaz é crucial para a sustentabilidade do turismo. Ele argumenta que os empreendimentos turísticos devem adotar práticas como a eficiência energética, o uso de fontes de energia renováveis e a implementação de programas de conservação de água.

Estudos de casos, como os realizados por Gössling, Hall e Weaver (2012) mostram que a implementação de tecnologias verdes, como painéis solares e sistemas de reciclagem de água, podem significativamente reduzir a pegada ecológica dos hotéis e resorts. Outro aspecto crucial é a conservação da biodiversidade. Jamal e Camargo (2014) enfatizam a importância de práticas que promovam a preservação dos ecossistemas locais. Eles destacam que o turismo sustentável

deve integrar esforços de conservação, como a criação de áreas protegidas e o apoio a projetos de restauração ambiental.

**Práticas Sociais** - As práticas sociais na estratégia ESG focam na responsabilidade social corporativa e no impacto positivo das operações turísticas sobre as comunidades locais. Isso inclui garantir condições de trabalho justas, promover a inclusão social e apoiar o desenvolvimento comunitário. Font e Lynes (2018) discutem a importância de práticas sociais responsáveis, destacando que a inclusão e o bem-estar das comunidades locais são essenciais para o sucesso a longo prazo do turismo sustentável. Eles argumentam que empresas turísticas devem engajar-se com as comunidades, oferecendo oportunidades de emprego e desenvolvimento econômico, além de respeitar e promover a cultura local. Um exemplo bem-sucedido de práticas sociais é o caso do grupo hoteleiro Accor, que implementou programas de formação e capacitação para comunidades locais, além de investir em projetos de saúde e educação (Accor, 2019). Este tipo de iniciativa não apenas melhora a qualidade de vida das comunidades, mas também fortalece a reputação e a fidelidade à marca.

**Práticas de Governança** - As práticas de governança no contexto ESG referem-se à forma como as empresas são geridas e operadas, enfatizando a transparência, a ética e a responsabilidade corporativa. Elkington (1998) introduziu o conceito da tripla linha de base, que sugere que as empresas devem medir seu desempenho não apenas pelo lucro, mas também pelo impacto social e ambiental. Este conceito é central para as práticas de governança ESG, incentivando as empresas turísticas a adotar padrões elevados de transparência e responsabilidade. Segundo Bonilla-Priego et al. (2011), a governança eficaz no turismo inclui a implementação de políticas claras de sustentabilidade, relatórios transparentes e o engajamento com os *stakeholders*. Eles apontam que a adoção de certificações internacionais de sustentabilidade, como o *EarthCheck* e o *Global Sustainable Tourism Council (GSTC)*, pode ajudar as empresas a demonstrar seu compromisso com a governança responsável.

A análise de casos de sucesso, como o da TUI Group, mostra que empresas que adotam práticas robustas de governança ESG não apenas melhoram sua reputação, mas também atraem investidores e parceiros que valorizam a sustentabilidade (TUI Group, 2020). Assim, é possível concluir que a adoção de práticas ESG no setor turístico é essencial para garantir a sustentabilidade a longo prazo e a competitividade das empresas. As práticas ambientais ajudam a preservar o meio ambiente, as práticas sociais promovem o desenvolvimento e o bem-

estar das comunidades locais, e as práticas de governança asseguram a transparência e a responsabilidade corporativa. A literatura e os estudos de caso discutidos neste capítulo ilustram que a implementação eficaz dessas práticas pode transformar positivamente a gestão dos empreendimentos turísticos, criando um modelo de turismo mais sustentável e responsável.

## **DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS ESG**

No cenário atual, a implementação de estratégias ESG surge como uma necessidade para o setor de turismo, buscando alinhar operações com práticas mais sustentáveis e éticas. No entanto, essa transição traz desafios organizacionais e financeiros que precisam ser compreendidos e enfrentados para viabilizar os benefícios da sustentabilidade. Este tópico analisa os principais obstáculos e oportunidades no caminho para um turismo mais responsável.

**Resistência à Mudança Organizacional** - A introdução de práticas ESG frequentemente encontra resistência nas empresas, em parte devido à cultura organizacional enraizada. Kotter (1996) ressalta que a mudança organizacional exige esforços significativos para superar essa inércia. No turismo, onde muitas empresas mantêm práticas tradicionais, executivos e funcionários podem hesitar em adotar novos processos sustentáveis. Essa relutância é especialmente evidente quando as mudanças são percebidas como complexas ou onerosas, destacando a importância de lideranças visionárias para facilitar a transição.

**Custos Iniciais e Retorno sobre o Investimento** - A transformação para um modelo ESG exige investimentos iniciais significativos em áreas como tecnologias verdes, capacitação de equipes e certificações. Porter e Van der Linde (1995) observam que, embora esses investimentos possam trazer retornos em eficiência a longo prazo, muitas empresas hesitam devido aos custos iniciais e à incerteza sobre o retorno financeiro. Esse é um desafio particular para pequenos e médios negócios, que podem carecer de capital para financiar a transição.

**Complexidade na Medição e Relato** - A medição do desempenho ESG é essencial para avaliar o progresso das empresas, mas a falta de padrões unificados dificulta essa tarefa. Eccles, Ioannou e Serafeim (2012) destacam que a ausência de métricas consistentes torna complexa a comunicação dos resultados de sustentabilidade, o que pode afetar a transparência e credibilidade das práticas ESG. A coleta e análise de dados ESG requerem sistemas especializados, representando outro custo e desafio organizacional.

**Pressões dos Stakeholders** - A implementação de práticas ESG no turismo envolve atender às expectativas de múltiplos *stakeholders*, como clientes, investidores, comunidades e reguladores. Freeman (1984), na teoria dos *stakeholders*, enfatiza que as empresas devem considerar os interesses de todos os grupos afetados. No entanto, equilibrar demandas divergentes entre os objetivos sociais, ambientais e econômicos é um desafio, especialmente quando as expectativas dos *stakeholders* entram em conflito.

**Barreiras Regulamentares e de Mercado** - As políticas ambientais e regulamentações específicas são, por vezes, barreiras adicionais à implementação ESG. North (1990) argumenta que as instituições influenciam diretamente as oportunidades para inovação. Em mercados onde a demanda por produtos sustentáveis ainda é emergente, as empresas podem não encontrar incentivos suficientes para adotar práticas ESG proativamente, enfrentando obstáculos burocráticos e financeiros ao tentarem implementar mudanças.

**Oportunidades na Implementação das Estratégias ESG** - Apesar dos desafios, a adoção de práticas ESG oferece inúmeras oportunidades para empresas do setor de turismo. Esse conjunto de práticas não só melhora a competitividade, mas também traz benefícios duradouros, como veremos a seguir.

**Vantagem Competitiva e Diferenciação de Mercado** - A ESG permite às empresas se destacarem em um mercado cada vez mais orientado por consumidores conscientes. Porter e Kramer (2006) discutem a criação de valor compartilhado, onde as empresas geram valor econômico ao resolver problemas sociais e ambientais. No turismo, práticas ESG podem fortalecer a marca, aumentar a fidelidade do cliente e atrair novos segmentos, criando uma vantagem competitiva duradoura.

**Redução de Custos Operacionais** - As práticas ESG, especialmente as voltadas à eficiência energética e ao gerenciamento sustentável de recursos, podem gerar economias operacionais. Estudo de Mensah (2006) em hotéis de Gana demonstrou que práticas sustentáveis reduzem os custos com água, energia e resíduos, além de melhorar a reputação ambiental da empresa. A reciclagem e a reutilização de materiais também contribuem para reduzir despesas com descarte e aquisição de novos insumos.

**Atração de Investimentos Sustentáveis** - O mercado financeiro tem valorizado empresas comprometidas com a sustentabilidade, atraindo investidores que buscam alinhar retornos financeiros a impactos positivos. Clark et al. (2015) apontam que o crescimento dos investimentos com critérios ESG é uma tendência sólida. Empresas turísticas que priorizam sustentabilidade são mais atraentes para esses investidores, ganhando acesso a capital e estabilidade financeira.

**Melhoria das Relações com Stakeholders** - A ESG fortalece as relações com funcionários, clientes, comunidades e reguladores, criando um ambiente de cooperação e lealdade. Freeman (1984) destaca a importância de alinhar os interesses dos *stakeholders* com a gestão organizacional. Empresas turísticas que adotam práticas ESG constroem confiança e promovem o engajamento dos *stakeholders*, criando uma base sólida para o crescimento sustentável.

**Resiliência e Gestão de Riscos** - Ao integrar práticas ESG, as empresas turísticas se tornam mais resilientes a crises e mudanças de mercado. Taleb (2012) discute o conceito de antifragilidade, a capacidade de prosperar em meio a crises. No turismo, a adoção de práticas ESG ajuda as empresas a mitigarem riscos e a enfrentarem desafios como desastres naturais e instabilidades socioeconômicas, garantindo sua sustentabilidade a longo prazo.

**Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos** - As práticas ESG incentivam a inovação e a criação de novos produtos, como pacotes de ecoturismo e turismo comunitário. Hjalager (2010) ressalta que a inovação no turismo é impulsionada pela demanda por experiências responsáveis. Empresas que adotam ESG se posicionam como pioneiras, oferecendo produtos diferenciados que atendem à demanda por turismo sustentável e responsável.

Portanto, a implementação de práticas ESG nos empreendimentos turísticos envolve tanto desafios quanto oportunidades. Superar a resistência organizacional, os custos iniciais, as dificuldades na medição e as pressões dos *stakeholders* exige um esforço significativo. Entretanto, as oportunidades de vantagem competitiva, redução de custos, atração de investimentos, fortalecimento das relações e maior resiliência destacam os benefícios da adoção dessas práticas. A integração de ESG no turismo não apenas promove a sustentabilidade, mas também cria valor compartilhado para todas as partes interessadas, assegurando o futuro do setor.

## **TURISMO SUSTENTÁVEL E OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)**

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável [ODSs] foram estabelecidos pela ONU em 2015, para erradicar a pobreza, proteger o planeta e promover paz e prosperidade até 2030. O turismo sustentável é reconhecido como um elemento-chave para atingir vários desses objetivos, com destaque especial para o ODS 8, que o menciona explicitamente como meta (ONU, 2015). A adoção de práticas ESG no setor turístico tem potencial para alavancar a realização de diversos ODS, pois integra crescimento econômico, proteção ambiental e responsabilidade social, conforme discutido por Porter e Kramer (2011) e Freeman (1984).

**Turismo e ODS 8: Trabalho Decente e Crescimento Econômico** - A meta 8.9 estabelece a necessidade de políticas para promover o turismo sustentável, que gera empregos, promove a cultura e os produtos locais. De acordo com Porter e Kramer (2011), o turismo sustentável beneficia as economias locais ao criar um ciclo virtuoso de desenvolvimento que preserva os recursos naturais e culturais, e ao promover a criação de empregos decentes, reforçando as condições de trabalho e a capacitação da força de trabalho (Font & Lynes, 2018). Essa abordagem também fortalece a valorização de culturas locais e o desenvolvimento de produtos artesanais, conforme observado por Accor (2019).

**Turismo e ODS 12: Consumo e Produção Responsáveis** - O ODS 12 destaca práticas sustentáveis de consumo e produção, fundamentais para o setor turístico. Empresas turísticas que adotam ESG contribuem para o uso eficiente de recursos, reciclagem e redução de resíduos, alinhando-se ao que Porter e Van der Linde (1995) e Mensah (2006) sugerem sobre eficiência e responsabilidade. Gössling et al. (2012) enfatizam que essas práticas, ao serem aplicadas ao turismo, promovem uma gestão sustentável de recursos, como água e energia, reduzindo o impacto ambiental das operações.

**Turismo e ODS 14: Vida na Água** - A sustentabilidade no turismo pode auxiliar a conservação de ecossistemas marinhos e a biodiversidade. De acordo com Font et al. (2012), atividades de ecoturismo, como mergulho responsável e criação de áreas protegidas, contribuem para a preservação dos ambientes marinhos. Empresas como Hilton (2020) promovem atividades de turismo responsável, incentivando práticas de educação ambiental e apoio a projetos de conservação marinha.



**Turismo e ODS 15: Vida Terrestre** - No âmbito do ODS 15, o turismo sustentável apoia a proteção de ecossistemas terrestres. Weaver (2006) ressalta que o ecoturismo permite a preservação das florestas e a restauração de ecossistemas, além de educar os turistas. O apoio a projetos de reflorestamento e conservação ambiental, como promovido pelo TUI Group (2020), demonstra como as empresas turísticas podem contribuir para a conservação da biodiversidade, impactando positivamente as comunidades locais. O Quadro 01 sintetiza os ODS relacionados ao turismo sustentável.

**Quadro 1 - Explicativo dos ODSs Relacionados ao Turismo Sustentável**

| ODS           | Descrição                                | Contribuição do Turismo Sustentável   |
|---------------|--|---|
| <b>ODS 8</b>  | Trabalho Decente e Crescimento Econômico | Geração de empregos decentes, promoção da cultura local e estímulo à economia regional através de políticas de turismo sustentável (Porter & Kramer, 2011; Font & Lynes, 2018; Accor, 2019).              |
| <b>ODS 12</b> | Consumo e Produção Responsáveis          | Uso eficiente de recursos, redução de resíduos e incentivo ao consumo consciente, sensibilizando turistas para práticas sustentáveis (Porter & van der Linde, 1995; Mensah, 2006; Gössling et al., 2012). |
| <b>ODS 14</b> | Vida na Água                             | Conservação de ecossistemas marinhos e apoio à biodiversidade por meio do ecoturismo, promovendo atividades de educação ambiental (Font et al., 2012; Hilton, 2020).                                      |
| <b>ODS 15</b> | Vida Terrestre                           | Proteção e restauração de ecossistemas terrestres, promoção do ecoturismo e apoio a projetos de reflorestamento, educando turistas sobre preservação ambiental (Weaver, 2006; TUI Group, 2020).           |

**Fonte:** Elaborado pela autora (2024).

Alguns exemplos de sucesso mostram como as empresas turísticas podem contribuir de maneira significativa para os ODS, ao mesmo tempo em que fortalecem sua competitividade e criam valor para todos os *stakeholders*. A adoção de práticas ESG no turismo é, portanto, uma estratégia essencial para garantir um futuro mais sustentável e próspero para todos (Porter & Kramer, 2011; Weaver, 2006). O Grupo TUI tem implementado várias práticas sustentáveis que contribuem diretamente para os ODS. Por exemplo, seus programas de redução de emissões de carbono e conservação da biodiversidade estão alinhados com os ODS 13, 14 e 15. Além disso, seus programas de formação e desenvolvimento comunitário contribuem para os ODSs 8 e 10 (TUI Group, 2020).

Six Senses Resorts adota uma abordagem holística para a sustentabilidade, contribuindo para diversos ODS. Suas práticas de gestão sustentável de recursos e promoção da biodiversidade ajudam a alcançar os ODSs 6, 7, 12, 14 e 15. Seus programas de inclusão social e apoio às comunidades locais estão alinhados com os ODSs 1, 3, 4, 5 e 10 (Font et al., 2012). A Hilton

implementou práticas que contribuem para os ODS 8, 12, 13 e 16. Suas iniciativas de diversidade e inclusão, redução de desperdício de alimentos e programas de reciclagem são exemplos de como a empresa está trabalhando para alcançar esses objetivos (Hilton, 2020).

Assim, é possível constatar que a integração de práticas ESG nos empreendimentos turísticos não apenas promove a sustentabilidade e a responsabilidade social, mas também é fundamental para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. O turismo sustentável pode gerar empregos decentes, promover a cultura e os produtos locais, proteger ecossistemas marinhos e terrestres e promover práticas de consumo e produção responsáveis.

## **METODOLOGIA**

A elaboração deste artigo seguiu uma metodologia estruturada em três etapas principais: revisão bibliográfica, análise de casos de sucesso, e síntese dos resultados. Abaixo, segue em detalhes cada uma destas etapas e como elas contribuíram para as conclusões e o gráfico apresentados.

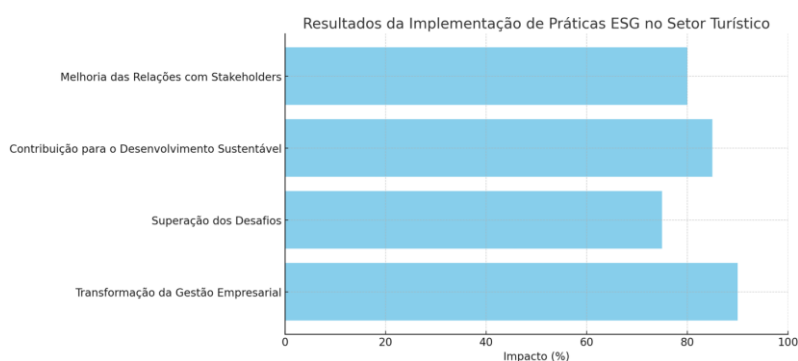
**Revisão Bibliográfica** - A primeira etapa envolveu uma revisão extensiva da literatura existente sobre práticas ESG [*Environmental, Social and Governance*] e sua aplicação no setor de turismo. Esta revisão incluiu a análise de livros, artigos acadêmicos e relatórios de sustentabilidade de empresas do setor. As referências utilizadas, como as obras de Porter e Kramer (2011), Elkington (1998), Freeman (1984), e Weaver (2006), forneceram a base teórica para a compreensão dos impactos das práticas ESG no turismo. Nesta etapa, foram identificados os principais desafios e oportunidades associados à implementação de práticas ESG, além de como essas práticas contribuem para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. A revisão bibliográfica foi essencial para contextualizar o tema e fundamentar as discussões subsequentes.

**Análise de Casos de Sucesso** - A segunda etapa envolveu a análise de casos de sucesso de empresas que implementaram práticas ESG no setor turístico. Casos de empresas como Grupo TUI, Six Senses Resorts, Hilton Hotels & Resorts, Marriott International, e Accor Hotels foram estudados para entender como essas organizações integraram práticas sustentáveis em suas operações e quais foram os resultados alcançados, cujas informações foram retiradas de seus sites. A escolha destes casos ocorreu por serem grandes empresas do setor hoteleiro. Essa análise foi feita a partir de relatórios de sustentabilidade, estudos de caso acadêmicos e

exemplos práticos relatados na literatura. A análise dos casos permitiu identificar as práticas ESG mais eficazes e os impactos positivos observados nas áreas de gestão empresarial, relacionamento com *stakeholders*, e contribuição para os ODS.

**Síntese dos Resultados e Elaboração do Gráfico** - Com base na revisão bibliográfica e na análise dos casos de sucesso, foi realizada uma síntese dos principais resultados da adoção de práticas ESG no turismo. Os resultados foram categorizados em quatro áreas principais: transformação da gestão empresarial, superação dos desafios, contribuição para o desenvolvimento sustentável, e melhoria das relações com *stakeholders*. Para ilustrar visualmente esses resultados foi elaborado um gráfico de barras que representa o impacto estimado de cada uma dessas áreas em termos percentuais.

**Gráfico 1 – Resultados da implementação de Práticas ESG no setor turístico**



**Fonte:** Elaboração própria (2024).

O gráfico demonstra os resultados da implementação de práticas ESG no setor turístico. Cada barra representa um dos principais resultados discutidos no artigo, com uma estimativa do impacto positivo em termos percentuais. A análise mostrou que a transformação da gestão empresarial teve o maior impacto, seguida pela contribuição para o desenvolvimento sustentável, melhoria das relações com *stakeholders*, e superação dos desafios.

Essa metodologia assegurou uma abordagem fundamentada para explorar como a estratégia ESG está redefinindo a gestão dos empreendimentos turísticos e contribuindo para o alcance dos ODS. A revisão da literatura forneceu o contexto teórico e a base conceitual, enquanto a análise dos casos de sucesso trouxe exemplos práticos e dados empíricos que corroboraram as discussões teóricas. As principais conclusões incluem a identificação da transformação da gestão empresarial como o impacto mais significativo da adoção de práticas ESG no turismo, seguido pela contribuição para o desenvolvimento sustentável, a superação dos desafios associados à

implementação dessas práticas, e a melhoria das relações com stakeholders. Esses resultados foram sintetizados no gráfico para fornecer uma visão geral dos impactos da ESG no setor turístico.

## RESULTADOS

A implementação de práticas ESG [*Environmental, Social and Governance*] tem gerado resultados expressivos no setor de turismo, evidenciando benefícios como melhoria de reputação, eficiência operacional, atração de investimentos e fortalecimento das relações com stakeholders. Como Elkington (1998) sugere na teoria do *Triple Bottom Line*, esses exemplos de sucesso indicam que empresas podem prosperar ao equilibrar resultados financeiros, ambientais e sociais. A seguir, são destacados alguns desses casos.

**Grupo TUI**, um dos líderes globais no setor de turismo, exemplifica uma implementação abrangente de práticas ESG, integrando aspectos ambientais, sociais e de governança em todas as operações. O relatório de sustentabilidade do grupo (TUI, 2020) reflete o conceito de valor compartilhado proposto por Porter e Kramer (2011), mostrando que o investimento em tecnologias de eficiência energética e conservação da biodiversidade não apenas minimiza o impacto ambiental, mas fortalece a competitividade. Além disso, a TUI promove iniciativas de desenvolvimento comunitário e inclusão social, alinhando-se à ideia de responsabilidade social descrita por Freeman (1984), ao criar programas de formação e capacitação para comunidades locais. Em governança, adota padrões internacionais de sustentabilidade como o GRI e o CDP, o que aprimora a transparência e atrai investidores com visão de longo prazo.

**Six Senses Resorts** ilustra um modelo ESG holístico, integrando sustentabilidade em suas operações de forma alinhada aos princípios de gestão sustentável apontados por Font et al. (2012). A empresa utiliza tecnologias como sistemas de coleta de água e painéis solares para reduzir o consumo de recursos, promovendo a conservação da biodiversidade ao trabalhar em parceria com ONGs e comunidades. Socialmente, investe no desenvolvimento econômico local e apoia projetos de saúde e educação, o que fortalece o relacionamento com stakeholders e contribui para a justiça social, uma abordagem defendida por Jamal e Camargo (2014). As práticas de governança transparente e a comunicação regular do desempenho ESG da empresa atraem um segmento crescente de clientes e investidores sustentáveis.

**Hilton Hotels & Resorts** adota práticas ambientais que buscam minimizar o impacto ecológico e melhorar a eficiência, o que se alinha ao conceito de eficiência competitiva proposto por Porter e Van der Linde (1995). Relatórios de sustentabilidade (Hilton, 2020) mostram uma forte ênfase em reciclagem, redução de desperdício e uso de energias renováveis. No âmbito social, Hilton promove diversidade e inclusão, estabelecendo políticas que incentivam a igualdade de gênero e inclusão de pessoas com deficiência, abordagens que também constam nos estudos de Bonilla-Priego *et al.* (2011) sobre responsabilidade social no setor hoteleiro. Em governança, as práticas robustas de transparência da Hilton são alinhadas aos padrões GRI e CDP, o que constrói credibilidade e atrai clientes e investidores conscientes.

**Marriott International** exemplifica práticas ESG bem-sucedidas, especialmente em termos de eficiência energética e redução de emissões de carbono, conforme observado no relatório de sustentabilidade da empresa (Marriott, 2020). A abordagem de eficiência ambiental da Marriott se conecta com os estudos de Mensah (2006), que descrevem práticas sustentáveis como um diferencial competitivo para a hotelaria. A empresa também se compromete com a inclusão e o desenvolvimento comunitário, promovendo diversidade e apoiando projetos de educação e saúde em comunidades locais. Em governança, a Marriott adota os padrões GRI e CDP, fortalecendo a confiança dos stakeholders e assegurando transparência nos relatórios.

**Accor Hotels** é outro exemplo de sucesso na implementação da ESG. Seu relatório de sustentabilidade (Accor, 2019) revela práticas ambientais, como o uso de tecnologias de iluminação LED e gestão de energia, que geram economias substanciais e reduzem emissões de carbono. Esses esforços estão em linha com os princípios de Elkington (1998), que enfatiza a importância de práticas sustentáveis para garantir uma operação equilibrada em termos de retorno financeiro, social e ambiental. Socialmente, Accor investe em programas de capacitação e inclusão para funcionários, enquanto em governança, adota padrões do GRI e CDP para garantir transparência.

Esses casos demonstram, como sugerido por Buckley (2012), que a implementação de práticas ESG no turismo pode ser transformadora, beneficiando tanto as empresas quanto seus *stakeholders*. Ao promover uma vantagem competitiva, reduzir custos operacionais, atrair investimentos e fortalecer as relações, essas empresas exemplificam o potencial do turismo para liderar o caminho rumo à sustentabilidade.

Os casos de sucesso apresentados neste capítulo ilustram como a adoção de práticas ESG pode transformar positivamente a gestão dos empreendimentos turísticos. Empresas como Grupo TUI, Six Senses Resorts, Hilton Hotels & Resorts, Marriott International e Accor Hotels demonstraram que é possível integrar sustentabilidade ambiental, responsabilidade social e governança corporativa em suas operações, resultando em benefícios significativos para a empresa e para os *stakeholders*. Esses exemplos mostram que, apesar dos desafios, a implementação de práticas ESG pode levar a uma vantagem competitiva, redução de custos operacionais, atração de investimentos, melhoria das relações com *stakeholders* e inovação no desenvolvimento de produtos e serviços. A análise desses casos fornece insights valiosos para outras empresas do setor turístico que buscam adotar estratégias ESG e promover a sustentabilidade a longo prazo.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A adoção de práticas ESG no turismo representa uma transformação necessária, redefinindo a maneira como as empresas se relacionam com o meio ambiente, as comunidades e seus *stakeholders*. Este artigo analisou como as estratégias ESG podem revolucionar a gestão turística, destacando desafios como a resistência à mudança organizacional e os custos iniciais, mas também apresentando oportunidades significativas para empresas que adotam essas práticas.

O turismo sustentável é impulsionado pela demanda crescente de consumidores por experiências conscientes e responsáveis. Este movimento reflete uma mudança profunda no comportamento do consumidor, que valoriza empresas comprometidas com a sustentabilidade, a justiça social e a transparência. Essas práticas ESG criam resiliência organizacional, permitindo que as empresas se adaptem a crises e mudanças de mercado, uma característica valorizada por Taleb (2012) como antifrágil.

Embora os desafios sejam substanciais, empresas que superam essas barreiras obtêm benefícios de longo prazo, incluindo vantagem competitiva e diferenciação no mercado. Iniciativas sustentáveis atraem um público fiel e disposto a investir em produtos e serviços responsáveis, ao mesmo tempo que reduzem custos operacionais com práticas eficientes de gestão de recursos e energia. Além disso, as práticas ESG têm se mostrado atrativas para investidores interessados em sustentabilidade, ampliando o acesso ao capital e melhorando a confiança. O

engajamento com *stakeholders*, como funcionários, clientes, comunidades e reguladores, também é fortalecido, promovendo um ambiente de cooperação que resulta em maior lealdade e apoio local.

Os casos de sucesso de empresas como TUI, Six Senses, Hilton, Marriott e Accor ilustram como o compromisso com a sustentabilidade pode transformar positivamente o setor, proporcionando tanto impacto positivo na comunidade quanto benefícios operacionais e de imagem para as empresas. A resiliência organizacional e a capacidade de gestão de riscos são aprimoradas com as práticas ESG, permitindo que essas empresas estejam melhores preparadas para enfrentar crises e mudanças no mercado.

A análise demonstrou que o turismo sustentável não é apenas uma responsabilidade ética, mas uma oportunidade estratégica que oferece vantagem competitiva e contribui para um futuro sustentável para o setor e para a sociedade. O turismo sustentável, como sustentado por Weaver (2006), transcende a responsabilidade ética, representando uma estratégia que contribui para um futuro mais sustentável e colaborativo para o setor e para a sociedade. Ao integrar a estratégia ESG, as empresas fortalecem suas posições no mercado e contribuem para um ambiente de negócios responsável, promovendo relações de confiança entre empresas, governos e comunidades e assegurando a viabilidade a longo prazo.

Conclui-se que a transformação promovida pela estratégia ESG está redefinindo a gestão turística. Empresas que integram esses princípios estão mais bem preparadas para responder aos desafios futuros e atender às expectativas dos consumidores por práticas sustentáveis. O setor de turismo tem, assim, uma oportunidade única de liderar essa mudança, estabelecendo um novo padrão de excelência em gestão empresarial ao unir sucesso econômico com responsabilidade ambiental e social.

## REFERÊNCIAS

- Accor. (2019). *Accor Sustainable Development Report 2019*. Accord Hotels Group. [Link](#)
- Bonilla-Priego, M. J., Font, X., & Pacheco-Olivares, M. R. (2011). Corporate social responsibility in the hospitality industry: A case study of Spanish hotel chains. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(6), 797-818. [Link](#)
- Buckley, R. (2012). Sustainable tourism: Research and reality. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 528-546. [Link](#)

- Clark, G. L., Feiner, A., & Viehs, M. (2015). *From the stockholder to the stakeholder: How sustainability can drive financial outperformance*. Oxford, UK: University of Oxford and Arabesque Partners.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857. [Link](#)
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers. [Link](#)
- Font, X., Garay, L., & Jones, S. (2012). Sustainability reporting in tourism: Practices, trends and gaps. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(4), 549-566. [Link](#)
- Font, X., & Lynes, J. (2018). Corporate social responsibility in tourism and hospitality. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1027-1042. [Link](#)
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press. [Link](#)
- Gössling, S., Hall, C. M., & Weaver, D. (2012). *Sustainable Tourism in Island Destinations*. Abingdon, UK: Routledge. [Link](#)
- Hilton. (2020). *Hilton Corporate Responsibility Report*. Hilton. [Link](#)
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12. [Link](#)
- Jamal, T., & Camargo, B. A. (2014). Sustainable tourism, justice and an ethic of care: Toward the Just Destination. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(1), 11-30. [Link](#)
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Marriott. (2020). *Marriott International Sustainability Report*. Marriott International, Inc. [Link](#)
- Mensah, I. (2006). Environmental management practices among hotels in the greater Accra region. *International Journal of Hospitality Management*, 25(3), 414-431. [Link](#)
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press. [Link](#)
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92. [Link](#)
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77. [Link](#)



Steiner, V. L. (2024). Revolução sustentável: como a estratégia ESG está redefinindo a gestão de empreendimentos turísticos?. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 16(4), 706-722. <http://dx.doi.org/10.18226/>

Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97-118. [Link](#)

Six Senses. (2024, 24 de ago.). *Development*. Six Senses Hotels Resorts Spas. [Link](#)

Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House.

TUI Group. (2020). *TUI Group Sustainability Strategy*. [Link](#)

United Nations (UN). (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. [Link](#)

Weaver, D. (2006). *Sustainable Tourism: Theory and Practice*. Butterworth-Heinemann.

### **Agradecimentos**

A autora agradece ao CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico pelo apoio fornecido ao longo deste trabalho.

### **PROCESSO EDITORIAL**

Recebido: 5 SET 24      Aceito: 2 NOV 24