

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO**

GLEICE REGINA GUERRA

**RESPONSABILIDADE SOCIAL
CORPORATIVA EM EMPRESAS DE
TURISMO: ABORDAGEM E PRÁTICAS DE
ALINHAMENTO AO NEGÓCIO**

SÃO PAULO- SP
2023

GLEICE REGINA GUERRA

**RESPONSABILIDADE SOCIAL
CORPORATIVA EM EMPRESAS DE
TURISMO: ABORDAGEM E PRÁTICAS DE
ALINHAMENTO AO NEGÓCIO**

Versão corrigida

Tese apresentada à Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Doutora em Ciências.

Área de concentração: Desenvolvimento do Turismo

Orientadora: Profa. Dra. Debora Cordeiro Braga

SÃO PAULO- SP
2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da Escola de Artes, Ciências e Humanidades,
com os dados inseridos pelo(a) autor(a)
Brenda Fontes Malheiros de Castro CRB 8-7012; Sandra Tokarevicz CRB 8-4936

Guerra, Gleice Regina

Responsabilidade social corporativa em empresas de turismo: abordagem e práticas de alinhamento ao negócio / Gleice Regina Guerra; orientadora, Debora Cordeiro Braga. -- São Paulo, 2023.
204 p.

Tese (Doutorado em Ciências) - Programa de Pós-Graduação em Turismo, Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, 2023.
Versão corrigida

1. Responsabilidade social corporativa. 2. Alinhamento ao negócio. 3. Empresas de turismo. 4. Produtos turísticos. 5. Destinos turísticos. I. Braga, Debora Cordeiro, orient. II. Título.

GUERRA, G. R. **Responsabilidade social corporativa em empresas de turismo:** abordagem e práticas de alinhamento ao negócio. 2023. Tese (Doutorado em Ciências) – Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

Banca Examinadora

Profa. Dra. Debora Cordeiro Braga

Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Francisco Antonio dos Anjos

Universidade do Vale do Itajaí

Profa. Dra. Elisabeth Wada

Universidade Anhembi Morumbi

Prof. Dr. Benny Kramer Costa

Universidade Nove de Julho, Escola de Comunicações e Artes da
Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Edegar Luis Tomazzoni

Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo

À Debora Braga, à Thais Rinaldi, à Marta Poggi,
ao Felipe Guerra, à Maju Azevedo,
à Patrícia Bono, à Rita Anaya.
Pelos deliciosas amizades que
possibilitam aprender
e permitem ensinar.

RESUMO

GUERRA, G. R. **Responsabilidade social corporativa em empresas de turismo: abordagem e práticas de alinhamento ao negócio.** 2023. Tese (Doutorado em Ciências) – Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

Responsabilidade social corporativa (RSC) é o tema central desta pesquisa, que se baliza pelo problema de compreensão de quais são a abordagem e as práticas sociais de empresas com atividades características de turismo (ACT). A RSC é estudada há mais de 70 anos, mas a aplicação ao turismo despontou a partir de 2010, sendo demandadas mais pesquisas. O caráter estratégico da RSC tem relevância por compreender empresas e sociedade como partes interdependentes, com possibilidades de benefício mútuo, ações estruturadas na conciliação de interesses, perenidade e efetividade para atender demandas sociais que, ao mesmo tempo, se mostram como gargalos para o desempenho empresarial. A ótica de empresas brasileiras de turismo ainda não tinha sido explorada, tampouco seu caráter de alinhamento ao desenvolvimento do turismo, analisado. Negócios de turismo têm características distintas por trabalharem com um produto que, em última instância, inclui atributos dos destinos turísticos operados. Eles, por sua vez, contêm em sua composição de atratividade sua população residente, que exerce diversos papéis e funções na recepção do turista. Assim, a complexidade do produto rebate no alinhamento estratégico de ações de RSC, que podem comportar contornos de *destination social responsibility*, quando considerados *stakeholders* de empresas de turismo. Com o objetivo de investigar como empreendimentos com ACT abordam RSC e suas práticas, a opção foi trabalhar com empresas listadas pela bolsa de valores brasileira, compondo uma amostra teórica de elite: são empresas que, por seu porte e estrutura, além de visibilidade, obrigações de *disclosure* e pressões por *accountability*, teriam potencialmente iniciativas mais qualificadas. Foram identificadas dez empresas e coletadas informações disponibilizadas eletronicamente em abril de 2021, perfazendo mais de 200 documentos oficiais e de comunicação institucional. Esse material foi submetido a um refinamento de critérios e categorização para analisar qualitativamente a RSC, com uma perspectiva interpretativa, incluindo o discurso das empresas e 98 iniciativas relatadas. Os resultados mostraram *gaps* de *reporting* e divulgação, desde volume de recursos até critérios de seleção de instituições beneficiárias e avaliação de resultados. Em geral, as empresas da amostra têm compreensão restrita de RSC, práticas difusas e reativas, com baixo ajuste ao discurso e restrito alinhamento ao negócio, concentradas em ações no entorno de suas sedes. Contribuições teóricas deste estudo incluem a classificação de abordagens de RSC quanto a seus objetivos e tipos, objetos e sujeitos da relação com as empresas; levantamento e análise de publicações de RSC e turismo; elaboração de um cenário conceitual que caracteriza o destino turístico como componente dos produtos de empresas com ACT e sua população residente como um *stakeholder* multifacetado; estabelecimento de uma linha de base pré-covid de RSC em uma amostra de elite; e desenho técnico-metodológico para confrontar o discurso e as práticas de RSC de empresas, discutindo seu alinhamento ao negócio. Contribuições às empresas de turismo e sua gestão da RSC incluem análise das fragilidades dos códigos de conduta setoriais do turismo brasileiro; indicação de oportunidades, temas sociais e agendas de RSC no turismo; avaliação das iniciativas de empresas consideradas de elite e discussão de formas para aprimorá-las.

Palavras-chave: Responsabilidade social corporativa. Alinhamento ao negócio. Empresas de turismo. Produtos turísticos. Destinos turísticos.

ABSTRACT

GUERRA, G. R. Corporate social responsibility in tourism industry: how approach and application align with business strategies. 2023. Tese (Doutorado em Ciências) – Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

Corporate social responsibility (CSR) is the main subject of this research, which is guided by the problem of understanding the approach and application regarding social responsibility of tourism-related companies. CSR has been studied for over 70 years, however studies applied to tourism have begun to be published only in the second decade of this century, requiring further research. Strategic CSR has been gaining relevance because it recognizes companies and society as interdependent parts, points out possibilities for mutual benefit, with structured actions on the conciliation of interests, continuity, and effectiveness to meet social demands that, at the same time, are opportunities for company's performance. The approach of Brazilian tourism-related companies to CSR had not been explored yet, neither had its fit to tourism development been analyzed. The focus of this research fell on secondary stakeholders. Tourism businesses have distinctive characteristics due to selling a product that, ultimately, encompasses the attributes of the destinations they have operations on. The destinations, in turn, count on resident population to enhance their attractiveness, since the residents play several roles in welcoming tourists. Thus, the complexity of the product reflects on the strategic CSR actions alignment with business, that can bear destination social responsibility (DSR) theory, when tourism companies' stakeholders are considered. To investigate businesses' approaches to CSR and their application, this research opts to study companies in the Brazilian stock market, an elite theoretical sample. These are companies that, in theory, because of their size and structure, besides visibility, disclosure obligations and pressure for accountability, would potentially have more qualified initiatives. Ten tourism-related companies publicly traded were identified and their data that was electronically available was collected in April 2021, amounting to over 200 official documents and institutional communication. This material was submitted to categorization and criteria refinement, enabling a qualitative analysis with an interpretative perspective, including the discourse of the companies and the 98 initiatives reported by them. The results showed countless gaps in reporting and disclosure, from the amount of funds that are invested to the criteria to select beneficiary institutions and evaluation of the initiatives. Altogether, the companies in the sample have a restricted grasp of CSR, diffuse and reactive practices, low adjustment of the practices to the discourse, and restrict business alignment, focusing on actions where their headquarters are. Theoretical contributions from this study include the classification of CSR approaches according to its objectives and companies' relationship types, objects and subjects; the review and analysis of CSR and tourism publications; the creation of a framework to characterize destinations as a part of touristic products of tourism-related companies and resident population of tourism destinations as a multifaceted stakeholder; the establishment of a pre-covid CSR baseline for an elite sample; and the technical-methodological design to confront the CSR discourse and practices of companies, debating their alignment with the business. Managerial contributions to tourism companies include the weaknesses analysis of Brazilian tourism sector's codes of conduct; the indication of opportunities, social themes and CSR agendas in tourism; the evaluation of the initiatives of companies considered to be elite and the discussion of ways to improve them.

Key words: Corporate social responsibility. Alignment to the business. Tourism-related companies. Touristic products. Tourism destinations.

SUMÁRIO

1	Introdução	13
2	Responsabilidade social corporativa	16
2.1	Conceito, evolução e características da RSC	17
2.2	Formulações, modelos, padrões e métricas correlatos	22
2.3	Estudos de RSC e turismo	27
3	RSC alinhada ao negócio em turismo	31
3.1	Estratégia de alinhamento	33
3.2	Negócio em turismo, produto turístico e destino turístico	38
3.2.1	Negócios no setor de turismo	38
3.2.2	Produto turístico e destino turístico: componentes para o alinhamento	54
3.2.3	População residente de destinos turísticos: <i>stakeholder</i> insólito	58
3.3	Alinhamento ao destino turístico	66
4	Metodologia, materiais e procedimentos	71
4.1	Amostra de empresas	74
4.2	Coleta e seleção de dados	79
4.3	Análise dos dados na comunicação institucional	82
4.3.1	<i>Sites</i> das empresas	84
4.3.2	Caracterização geral da amostra	85
4.3.3	Formulários de Referência	85
4.3.4	Informações das empresas	86
4.3.5	Procedimentos para discussão intercasos	87
5	Análise intracasos	91
5.1	Análise dos <i>sites</i> e informações coletadas	91
5.2	Características das empresas	94
5.3	Análise dos Formulários de Referência	102
5.4	Comunicação institucional por empresa	107
5.4.1	Azul S.A.	107
5.4.2	Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.	112
5.4.3	Hotéis Othon S.A.	115
5.4.4	BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A.	115
5.4.5	International Meal Company Alimentação S.A. (IMC)	116
5.4.6	T4F Entretenimento S.A.	116
5.4.7	CVC Brasil Operadora e Agência de Viagens S.A.	117
5.4.8	Localiza Rent a Car S.A.	118
5.4.9	Movida Participações S.A.	121
5.4.10	Unidas S.A.	124

6	Discussão intercasos.....	125
6.1	Abordagem de RSC: o discurso	127
6.2	Iniciativas de RSC: a prática	133
6.3	Pautas e temas materiais: o discurso e a prática.....	140
6.4	Stakeholders, stakewatchers e stakekeepers: o discurso e a prática.....	143
6.5	RSC e alinhamento ao negócio	146
7	Considerações finais	150
	Referências	157
	Apêndice A – Critérios para caracterização de RSC em empresas.....	177
	Apêndice B – Informações e documentos da amostra.....	185
	Anexo A – Códigos de conduta e programas de certificação de sustentabilidade em turismo.....	196
	Anexo B – Atividades características de turismo (ACT)	201
	Anexo C – Comparativo dos segmentos de listagem da [B]³	203

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Setor econômico de turismo: condições básicas, estrutura, conduta e desempenho .	39
Figura 2 – Condições básicas, estrutura, conduta e desempenho: interesse de pesquisa	39
Figura 3 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	48
Figura 4 – Princípios para destinos sustentáveis	48
Figura 5 – Cenário conceitual: mercado turístico e principais componentes do produto	54
Figura 6 – Diferenças entre categorias de <i>stakeholders</i>	62
Figura 7 – Papéis da população residente em um destino turístico no produto turístico	64
Figura 8 – Abordagem metodológica.....	73
Figura 9 – Perguntas orientadoras para análise.....	87
Figura 10 – Azul, parceiros socioambientais	108
Figura 11 – Azul, <i>stakeholders</i>	110
Figura 12 – Azul, matriz de materialidade.....	110
Figura 13 – Azul, investimento social.....	111
Figura 14 – Gol, metas ESG, Gol.....	112
Figura 15 – Gol, organizações apoiadas	114
Figura 16 – BK, <i>homepage</i>	115
Figura 17 – CVC, pilares de responsabilidade social corporativa	117
Figura 18 – Localiza, temas materiais.....	119
Figura 19 – Localiza, incentivos federais captados	120
Figura 20 – Movida, visão estratégica	121
Figura 21 – Movida, materialidade	122
Figura 22 – Movida, Política de Sustentabilidade, Responsabilidade Social	123
Figura 23 – Perguntas orientadoras para análise e organização dos subcapítulos.....	126
Figura 24 – Azul, <i>homepage</i>	185
Figura 25 – Azul, relações com investidores, sustentabilidade.....	186
Figura 26 – Gol, <i>homepage</i>	186
Figura 27 – Gol, relações com investidores	187
Figura 28 – Hotéis Othon, <i>homepage</i>	187
Figura 29 – Hotéis Othon, <i>kit</i> do investidor.....	188
Figura 30 – Hotéis Othon, Projeto Uerê	188
Figura 31 – BK, relações com investidores	188
Figura 32 – BK, programa de doações.....	189
Figura 33 – IMC, <i>homepage</i>	189
Figura 34 – IMC, relações institucionais	190
Figura 35 – Time for Fun, <i>homepage</i>	190
Figura 36 – Time for Fun, relações com investidores	190
Figura 37 – CVC, <i>homepage</i>	191
Figura 38 – CVC, endereço corporativo	191
Figura 39 – Localiza, <i>homepage</i>	192
Figura 40 – Localiza, relações com investidores	192
Figura 41 – Localiza, frotas.....	193
Figura 42 – Localiza, responsabilidade social	193
Figura 43 – Movida, <i>homepage</i>	194
Figura 44 – Movida, relações com investidores	194
Figura 45 – Unidas, <i>homepage</i>	195
Figura 46 – Unidas, relações com investidores	195
Figura 47 – Unidas, inexistência de relatório de sustentabilidade 2019	195

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – RSC: tipos, objetivos e abordagens	18
Quadro 2 – RSC: definições em ordem cronológica	19
Quadro 3 – Certificações e normas internacionais	25
Quadro 4 – RSC e turismo, artigos 2019	28
Quadro 5 – Códigos de conduta, principais associações patronais nacionais de turismo	46
Quadro 6 – RSC estratégica	52
Quadro 7 – <i>Stakeholders</i> , conceitos-chave na literatura.....	60
Quadro 8 – Empresas relacionadas a turismo: setor, subsetor e segmento listados pela [B] ³ , 2021 .	76
Quadro 9 – Empresas relacionadas a turismo listadas pela [B] ³ , 2021	77
Quadro 10 – Empresas com ACT listadas pela [B] ³ , 2021	78
Quadro 11 – Empresas com ACT listadas pela [B] ³ , dados e informações de RSC, 2021	80
Quadro 12 – Empresas com ACT listadas pela [B] ³ , Formulários de Referência, 2019.....	85
Quadro 13 – RSC: tipos de alinhamento aos negócios.....	88
Quadro 14 – RSC: tipos e níveis	89
Quadro 15 – Empresas, caminhos para obtenção de documentos e informações de RSC.....	92
Quadro 16 – Empresas, caracterização geral	95
Quadro 17 – Empresas, certificações, compromissos e padrões adotados relacionados a RSC	100
Quadro 18 – Empresas, ODS atendidos.....	101
Quadro 19 – Empresas, Formulários de Referência 2019, item 7.8	102
Quadro 20 – Empresas, abordagem de RSC e objetivo, tipo, objeto e sujeito da relação.....	128
Quadro 21 – Empresas, discurso sobre a abordagem de RSC	132
Quadro 22 – Empresas, práticas de RSC (iniciativas voluntárias) e alinhamento ao negócio..	134
Quadro 23 – Empresas, práticas de RSC (iniciativas) e tipo de alinhamento ao negócio.....	139
Quadro 24 – Empresas, temas materiais (discurso) em RSC e potenciais de alinhamento ao negócio	140
Quadro 25 – Empresas, temas das iniciativas (práticas) e discurso em RSC	141
Quadro 26 – Empresas, públicos de interesse (discurso)	143
Quadro 27 – Empresas, públicos beneficiários (práticas) e discurso em RSC	145
Quadro 28 – Empresas, quadro síntese	146
Quadro 29 – Empresas, quadro síntese por discurso e práticas.....	148
Quadro 30 – Critérios para caracterização de RSC	177
Quadro 31 – Localiza, documentos de relações com investidores.....	192
Quadro 32 – Códigos de conduta de turismo, associações sem fins lucrativos.....	196
Quadro 33 – Códigos de conduta de turismo, corporações.....	197
Quadro 34 – Programas de certificação de sustentabilidade em turismo, países	198
Quadro 35 – Programas de certificação de sustentabilidade em turismo, outros organismos ..	200
Quadro 36 – Programas de certificação, <i>trade</i>	200
Quadro 37 – ACT, por principais categorias e subclasses do CNAE 2.0.....	201
Quadro 38 – Comparativo dos segmentos de listagem da [B] ³	203

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1MiO	Um Milhão de Oportunidades
ABEAR	Associação Brasileira das Empresas Aéreas
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABEOC Brasil	Associação Brasileira de Empresas de Eventos
ABRACORP	Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas
ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
ACT	Atividades características de turismo
AHC	Análise hermenêutica de conteúdo
ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil
ASG	Ambiental, social e governança
B3 ou [B] ³	Brasil, Bolsa, Balcão
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BISC	Benchmarking do Investimento Social Corporativo
BK	Burger King
BM&F	Bolsa de Mercadorias e Futuros
BM&FBovespa	Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo
Bovespa	Bolsa de Valores de São Paulo
C&VBx	Convention & Visitors Bureaux
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CBF	Confederação Brasileira de Futebol
CDP	Carbon Disclosure Project
CETIP	Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNC	Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
COMTUR	Conselho Municipal de Turismo
COP	Comunicação de Progresso
CSR	<i>Corporate social responsibility</i> (responsabilidade social corporativa)
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
ESG	<i>Environmental, social and governance</i> (ambiental, social e governança)
FGV	Fundação Getulio Vargas
FIPE	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
GRAAC	Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer
GRI	Global Reporting Initiative
IATA	International Air Transportation Association
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRACON	Instituto dos Auditores Independentes do Brasil
IDIS	Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social
IIRC	International Integrated Reporting Council
IMC	International Meal Company
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISO	International Organization for Standardization
ISP	Investimento social privado
JLLH	Jones Lang LaSalle Hotels
LGBT+	Lésbicas, <i>gays</i> , bissexuais, transgêneros (travestis, transexuais) e outras identidades (não binários e pansexuais)
MTur	Ministério do Turismo
NBC-T	Norma Brasileira de Contabilidade Técnica
NBR	Norma Brasileira
NP	Norma Portuguesa

ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMT	Organização Mundial do Turismo
ONG	Organização não governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
OSC	Organização da sociedade civil
P&D	Pesquisa e desenvolvimento
PACET	Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo
PcD	Pessoa com deficiência
PDCA	<i>Plan, do, check, action</i>
Pronas-PcD	Programa Nacional de Apoio à Atenção da Saúde da Pessoa com Deficiência
Pronon	Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica
PUB	Programa Unificado de Bolsas
Resorts Brasil	Associação Brasileira de Resorts
RI	Relações com investidores/ Relações institucionais
RSC	Responsabilidade social corporativa
RSE	Responsabilidade social empresarial
SA	Social Accountability
SASB	Sustainability Accounting Standards Board
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
T4F	Time for Fun
TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosures
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância
USP	Universidade de São Paulo
UX	<i>User experience</i> (experiência de navegação do usuário)
WEF	World Economic Forum

1 INTRODUÇÃO

A discussão acadêmica sobre responsabilidade social corporativa (RSC ou, em inglês, *corporate social responsibility*, CSR) se prolifera na mesma velocidade em que questões afeitas a violações de direitos tomam conta do noticiário, consequências de devastação do ambiente natural são percebidas pela sociedade e grandes corporações detêm recursos maiores que Estados nacionais. Novas perspectivas teóricas e estudos são desenvolvidos, buscando elucidar conceitos e práticas. No âmbito da sociedade, organizações do terceiro setor discutem e divulgam iniciativas socialmente responsáveis, bem como códigos de ética setoriais, agendas territoriais, certificações, orientações e indicadores, índices e normas, ao mesmo tempo em que governos criam e aprimoram legislações e mecanismos orientativos e coercitivos para promover a responsabilidade social. Na área empresarial, relatórios de sustentabilidade são constantemente aprimorados, buscando dar transparência e visibilidade a ações geridas e/ou apoiadas por corporações, além de exigíveis por mecanismos de financiamento (AMEL-ZADEH,2018). Na vida cotidiana, o acrônimo ESG, de *environmental, social and governance*, passa a ser quase de domínio público.

No setor de turismo, práticas sociais responsáveis, além de atenderem à expectativa de *stakeholders* das empresas do setor, estão atreladas a fatores fundamentais do negócio, dos quais as empresas dependem economicamente para sobreviver. Ou seja, se considerado que o produto principal das empresas de turismo é, em última instância, o destino turístico e sua atratividade potencial – que reside, entre outras coisas, em atributos da própria sociedade, como costumes, valores, cultura, modo de vida –, as atitudes para com eles são fundamentais para que a atração sobre determinado mercado-alvo continue a ser exercida.

Pela importância particular que a RSC tem nesse campo, a relevância da continuidade de estudos no setor de turismo é ressaltada por diversos autores, por exemplo: Carvalho, Silva e Rezende (2018); Camacho *et al.* (2021); Costa *et al.* (2018); Feng e Tseng (2019); Font e Lynes (2018); Horng, Hsu e Tsai (2018). No entanto, as pesquisas em turismo são recentes. Em 2006, não havia nenhuma e, em 2007, apenas dois artigos publicados. Font e Lynes afirmaram, em 2018, que 70% dos trabalhos científicos foram publicados a partir de 2013, considerando livros e artigos que se identificassem com turismo ou hospitalidade e RSC, sustentabilidade corporativa, responsabilidade corporativa ou responsabilidade social e ambiental corporativa.

No Brasil, se, por um lado, inúmeros problemas sociais do país demandam maior volume de RSC, por outro há carência de avaliações teóricas desses projetos, considerando a teoria de *stakeholders* (CAMARGO *et al.*, 2018). No contexto de estudos sobre a RSC em turismo, as empresas brasileiras foram pouco ouvidas. A compreensão que as corporações de turismo têm a respeito de responsabilidade social e das práticas consideradas responsáveis, seu alinhamento estratégico ao negócio de turismo e, em particular, iniciativas que contemplem a sociedade receptora de destinos turísticos é o tema deste trabalho.

Alguns recortes foram aqui adotados. A opção foi estudar iniciativas de responsabilidade no âmbito da dimensão social, compreendida com a inclusão de aspectos socioculturais e socioeconômicos (NGUYEN, LONG e NGUYEN, 2019, p. 557), voltadas a públicos externos às empresas (MUBUSHAR, JAAFAR e RAHIM, 2020), considerados *stakeholders* secundários. Desse modo, o público interno – funcionários e acionistas – e o público externo primário – fornecedores e clientes – não fizeram parte do escopo de pesquisa. Além disso, o interesse recaiu sobre ações voluntárias, quer as implementadas com recursos financeiros e não-financeiros próprios, quer com recursos captados de terceiros – por exemplo, de leis de incentivo fiscal.

Conceitos e características de RSC estão apresentados no capítulo 2 deste texto, após esta Introdução, bem como concepções e padrões correlatos. Um levantamento sobre estudos recentes envolvendo RSC e turismo também faz parte do capítulo.

Um cenário conceitual específico, que pudesse apoiar e justificar as escolhas de pesquisa, foi desenhado. O paradigma de alinhamento da RSC ao negócio foi discutido, para compreender como ações sociais também podem beneficiar as empresas, afastando a dicotomia original de resultado econômico *versus* filantropia social, colocada no clássico artigo de Friedman (1970), que ainda tem alguns ecos. O negócio em turismo foi caracterizado em seus aspectos de interesse para este trabalho, considerando as condições básicas de mercado, sua estrutura, a conduta e o desempenho das empresas. O produto turístico foi delineado em uma concepção que coloca o destino turístico como componente da oferta de toda e qualquer empresa que tenha a viagem e seus desdobramentos como mote de bens e serviços ofertados. Por fim, os papéis da população residente no destino turístico foram descritos, compondo o *framework* teórico em que este trabalho se insere. Adicionalmente, o conceito de *destination social responsibility* – ainda fragmentado, nas palavras de Agapito, Kronenburg e Pinto (2023) –, foi explorado. Esses temas compuseram o terceiro capítulo desta tese.

Para investigar o tema, a opção foi estudar empresas brasileiras que, por questões de porte e organização, tivessem, em tese, uma maior possibilidade de desenvolver ações de RSC mais significativas e estruturadas (GARCÍA-SÁNCHEZ e GARCÍA-SÁNCHEZ, 2020) – considerando que a RSC é atualmente institucionalizada e padronizada por diversos índices internacionais (HAMIDU, HARON e AMRAN, 2015). Para isso, o pressuposto foi que o capital aberto pudesse representar uma amostra de elite. Foram selecionadas as dez empresas com atividades características de turismo (ACT) que comercializavam ações na bolsa de valores brasileira, a fim de avaliar sua abordagem de RSC e suas práticas. A fonte das informações foi sua comunicação institucional oficial, obtida por meio de pesquisa documental, que coletou mais de 200 arquivos, entre impressões de páginas de portais comerciais e institucionais das empresas e documentos em pdf, xls e mp4, posteriormente selecionados e analisados. Questões relacionadas à abordagem metodológica, bem como ao detalhamento de procedimentos, materiais e métodos, formam o quarto capítulo deste trabalho.

De natureza descritiva e exploratória, o interesse desta pesquisa foi, portanto, analisar a abordagem e as iniciativas de RSC de empresas brasileiras de capital aberto com ACT. Em especial, verificar em que medida as iniciativas de RSC se alinham ao negócio e identificar em se *stakeholders* residentes em destinos turísticos são socioeconômica e culturalmente beneficiados pelas iniciativas corporativas. Assim, o problema de pesquisa foi definido: quais são as características da responsabilidade social corporativa no discurso e nas práticas de empresas com atividades características de turismo na perspectiva estratégica de alinhamento ao negócio?

O objetivo geral, desse modo, consistiu em caracterizar a abordagem e as práticas de RSC de empresas com ACT. Os objetivos específicos estabelecidos foram averiguar: quais são as características das práticas de RSC das empresas, incluindo as de alinhamento ao negócio em turismo; como os destinos turísticos são considerados; e como a população residente de destinos turísticos é beneficiada.

O capítulo 2, a seguir, traz a fundamentação teórica a respeito de RSC. O capítulo 3 trata de RSC alinhada ao negócio em turismo. O capítulo 4 apresenta aspectos metodológicos e procedimentais. Em seguida, o capítulo 5 analisa e discute as informações dos documentos de cada empresa para, depois, o capítulo 6 considerar uma comparação intercasos.

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Este capítulo discute conceitos, evolução e características da RSC, bem como formulações, modelos, padrões e métricas correlatos.

O primeiro subcapítulo se dedica principalmente a definições e abordagens encontradas na literatura acadêmica, enquanto o segundo busca investigar como o mercado empresarial traduz e se apropria da noção de responsabilidade social, apresentando os principais termos, locuções, concepções, abstrações, definições, normas ou correntes, de maior ou menor uso dependendo de modismos efêmeros ou ultrapassados por léxicos considerados mais politicamente corretos.

O terceiro subcapítulo é resultado de um levantamento bibliográfico para situar o estado da arte de pesquisas que envolvem RSC e turismo, analisando as publicações recentes e sistematizando-as de acordo com o principal foco, particularmente em relação aos beneficiários da responsabilidade social.

2.1 CONCEITO, EVOLUÇÃO E CARACTERÍSTICAS DA RSC

Dotada de infindáveis definições – uma proliferação de abordagens, teorias e terminologias controversas, complexas e obscuras utilizadas para descrever os fenômenos afeitos ao relacionamento entre empresas e sociedade (GARRIGA e MELÉ, 2004, p. 51) –, objeto de inúmeros modelos em diversos países, indústrias e/ou circunstâncias (CHUFAMA, SITHOLE e UTAUMIRE, 2021) e prescindindo de um quadro teórico amplamente aceito (FOOKS *et al.*, 2013), a RSC vem sendo estudada desde a metade do século XX, a partir de uma obra considerada seminal, o livro de Bowen de 1953, *Social Responsibilities of the Businessman* (CARROLL, 1979). O tema segue suscitando interesse social, empresarial e acadêmico.

Duas décadas se seguiram de discussão, dedicadas principalmente a definições e abordagens da RSC (CARROLL, 1979). Na década de 1980, foram estudos empíricos e aplicações da teoria que prevaleceram. Nos anos 1990, novas temáticas surgiram, por exemplo a chamada “cidadania corporativa”, tornando cada vez mais rara a perspectiva teórica e conceitual nos estudos de RSC (OLIVEIRA, FERREIRA e LIMA, 2015, p. 161). Na visão de Hamidu, Haron e Amran (2015), os anos 1950 e 1960 foram marcados por definições de RSC com atributos de filantropia; os anos 1970 e 1980, pela discussão da regulação da RSC; e, a partir dos anos 1990, sobressaíram estudos com predicados instrumentais e estratégicos – os últimos caracterizados por estratégia competitiva, proteção ambiental, sustentabilidade, internacionalização de padrões de RSC, transparência e *accountability*. Acompanharam, portanto, “a transformação da RSC de uma ideia irrelevante ou duvidosa para um indispensável componente para alcançar os objetivos organizacionais, reconhecidos por administradores de negócios e por todos os *stakeholders*” (p. 83, tradução própria), quando o foco mudou de uma orientação ética para uma orientação de desempenho (p. 84).

No Brasil, a contribuição de empresas para o desenvolvimento social passou a ter maior relevância a partir da redemocratização (UNTERBERGER, 2020). A filantropia originária da Igreja Católica, desde sua instalação no país, e as doações de famílias abastadas e da realeza foram, por séculos, responsáveis por prover serviços básicos à população, como educação, saúde e assistência social (ROSSETTI, 2010). Depois da Independência, a legislação passou a determinar que o Estado assumisse esse papel; a Constituição de 1934 reforçou essas responsabilidades, garantindo a oferta de acesso à educação básica gratuita e a serviços de saúde e assistência social (PAGOTTO *et al.*, 2016). O acúmulo de riquezas de famílias empresárias, durante o processo de industrialização na primeira metade do século XX, foi responsável pelo

retorno da filantropia praticada com recursos privados: dessa vez, em benefício de funcionários e de suas famílias, em atividades sociais e culturais (ROSSETTI, 2010). O período de ditadura militar (1964-1985) foi marcado pelo forte controle do Estado sobre organizações da sociedade civil (OSC), que voltaram a depender de recursos da Igreja Católica e buscaram cooperação internacional, acabando por desempenhar certo protagonismo no enfrentamento do regime e na redemocratização (LANDIM, 2002). Com o fim da ditadura, a forma como a sociedade civil se organizou e os papéis assumidos por seus atores foram redefinidos: a responsabilidade por temas de interesse público passou a ser compartilhada entre os três setores da economia: Estado, empresas privadas e terceiro setor (DEGENSZAJN e RIBEIRO, 2013). O movimento mundial pela responsabilização de empresas por impactos sociais e ambientais, desde então (PORTER e KRAMER, 2007), fizeram da RSC um tema de crescente interesse no país, como analisado por Barki, Rodrigues e Comini (2020).

No sentido de sistematizar os diversos focos para a RSC, Garriga e Melé (2004), em um trabalho que se propõe a “mapear o território” das diferentes teorias e abordagens, classificaram conceitos e estudos em quatro vertentes: (1) instrumental, uma dimensão do tema que coloca a RSC em uma perspectiva de utilizá-la para aumentar o lucro; (2) política, considerando as empresas com o poder e a responsabilidade de promover mudanças na sociedade; (3) integrativa, que enfoca as corporações enquanto provedoras de demandas sociais; e (4) ética, que se baseia em valores sociais. Apontaram a necessidade de desenvolvimento de novas abordagens capazes de integrar as quatro dimensões identificadas. O Quadro 1 mostra os objetivos e as abordagens identificadas em cada vertente.

Quadro 1 – RSC: tipos, objetivos e abordagens

Teorias de RSC		
Tipos de teorias	Objetivos	Abordagens
Instrumentais	Alcance de objetivos econômicos por meio de atividades sociais	Maximização de valor do acionista
		Estratégias para vantagens competitivas
		<i>Marketing</i> relacionado a causas
Políticas	Uso responsável do poder empresarial na arena política	Constitucionalismo corporativo
		Teoria do Contrato Social Integrativo
		Cidadania corporativa (ou empresarial)
Integrativas	Integração de demandas sociais	Gestão de <i>issues</i>
		Responsabilidade pública
		Gestão de <i>stakeholders</i>
		Desempenho corporativo social
Éticas	Coisa certa para obter uma boa sociedade	Teoria normativa de <i>stakeholders</i>
		Direitos universais
		Desenvolvimento sustentável
		Bem comum

Fonte: Garriga e Melé (2004, tradução própria).

Diversos outros autores buscaram sistematizar conceitos e definições de RSC. Por exemplo, cinco dimensões foram encontradas por Dahlsrud (2008), que concluiu que a incongruência de conceitos não reside nas definições de RSC, mas em como a responsabilidade corporativa é construída socialmente em determinado contexto: ambiental, social, econômica, de *stakeholders* e de voluntariedade. Rahman (2011), por sua vez, estudando seis décadas a partir de 1950, identificou dez dimensões de RSC: obrigação com a sociedade; envolvimento de *stakeholders*; melhoria da qualidade de vida; desenvolvimento econômico; práticas éticas de negócios; cumprimento da lei; voluntariedade; direitos humanos; proteção do meio ambiente; e transparência e *accountability*. Hamidu, Haron e Amran (2015) apresentam seis características principais, salientando que poucas definições incluem todas elas: voluntariedade; gestão ou internalização de externalidades; gestão de *stakeholders*; alinhamento de responsabilidades sociais e econômicas; consideração de práticas e valores; e iniciativas que ultrapassam a filantropia. Outras concepções são encontradas; por exemplo, Sethi e Sood (2006) dividem seu trabalho considerando a responsabilidade corporativa perante as próprias empresas, os funcionários, os *stakeholders*, a sociedade e a natureza.

A classificação nesses tipos de dimensão, no entanto, mescla o modo de relação das corporações com a sociedade (voluntariedade, obrigação, envolvimento, ética, legislação, transparência), o objeto de responsabilidade (ambiental, social, econômica, qualidade de vida, direitos humanos), o sujeito da relação a quem o conceito faz referência (sociedade, *stakeholders*) e seus resultados (melhoria, desenvolvimento, cumprimento, proteção).

Considerando esses componentes separadamente, como forma de ilustrar a variedade de ênfases contidas em conceitos de RSC, o Quadro 2 apresenta 11 definições de autores relevantes (IRIGARAY, VERGARA e ARAÚJO, 2017, p. 75-76) e interpreta, quando abordado – explícita ou implicitamente –, os tipos de objetivo, relação, objeto e sujeito delas extraídos.

Quadro 2 – RSC: definições em ordem cronológica

Autor(es) (1)	Definição (1)	Objetivo (2) (3)	Tipo de relação (2)	Objeto da relação (2)	Sujeito da relação (2)
Frederick (1960, p. 60)	“[...] operação de um sistema econômico cheio de expectativas do público. [RSC] implica uma postura pública em relação aos recursos econômicos e humanos da sociedade [...] vontade de ver que esses recursos são usados para grandes fins sociais e não apenas para as circunstâncias de interesses estreitos privados e das empresas.”	Integrativo	Voluntária (expectativas)	Econômico Social	Sociedade

Autor(es) (1)	Definição (1)	Objetivo (2) (3)	Tipo de relação (2)	Objeto da relação (2)	Sujeito da relação (2)
Davis (1973, p. 312)	“É a consideração e resposta da empresa para questões que ultrapassam exigências econômicas, técnicas e legais de realização de benefício social juntamente com os ganhos tradicionais econômicos que a empresa busca.”	Integrativo	Voluntária (resposta)	Social	Não especificado
Carroll (1979, p. 500)	“A responsabilidade social de uma empresa engloba as expectativas econômicas , legais, éticas e filantrópicas que uma sociedade tem das organizações em um determinado momento.”	Integrativo Ético	Voluntária (expectativas) Legal	Econômico	Sociedade
McWilliams e Siegel (2001, p. 117)	“Ações que surgem para promover algum bem social para além dos interesses da empresa e daquelas exigidas por lei.”	Integrativo	Voluntária	Social	Não especificado
Comissão das Comunidades Europeias (2001, p. 4)	“[RSC] é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária , contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo.”	Ético	Voluntária	Social Ambiental	Sociedade
Whetten, Rands e Godfrey (2002, p. 374)	“ Expectativas sociais de comportamento corporativo [o qual] é alegado por uma das partes interessadas a ser esperado pela sociedade ou moralmente necessário e, portanto, justificadamente demandado por um negócio.”	Integrativo Ético	Voluntária (expectativa)	Não especificado	<i>Stakeholders</i> Sociedade
World Business Council (2002, p. 2)	“[RSC] é o compromisso contínuo por parte das empresas para contribuir com o desenvolvimento econômico enquanto melhora a qualidade de vida dos trabalhadores e seus familiares , bem como a comunidade e a sociedade em geral.”	Integrativo	Voluntária (compromisso)	Econômico Social	Trabalhadores Familiares Comunidade Sociedade
Kotler e Lee (2005, p. 3)	“Um compromisso para melhorar o bem-estar da comunidade passa por práticas discricionárias de negócios e contribuição de recursos corporativos.”	Integrativo	Voluntária (compromisso)	Social	Comunidade
Oliveira (2005, p. 3)	“[RSC] diz respeito à maneira como as empresas agem, como impactam e como se relacionam com o meio ambiente e suas partes legitimamente interessadas (os chamados <i>stakeholders</i> , ou seja, empregados, fornecedores, governo e sociedade em geral).”	Integrativo	Voluntária (relacionamento)		Empregados Fornecedores Governo Sociedade Meio ambiente
Global Reporting Initiative (2012, p. 10)	“[RSC é] uma ‘ licença social de operação ’ da sociedade [...], a capacidade de uma organização para falar de aspectos econômicos, ambientais e sociais de suas operações de um modo confiável e coerente tem um valor muito alto hoje em dia.”	Integrativo	Licença social Transparência	Econômico Ambiental Social	Sociedade
Instituto Ethos (2012)	“[RSC] é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade , preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.”	Ético	Transparência		Públicos com os quais se relaciona Sociedade

Fontes: (1) Adaptado de Irigaray, Vergara e Araújo (2017, p. 75-76); grifos próprios. (2) Elaboração própria. (3) De acordo com Garriga e Melé (2004).

Nota: Classificações de objetivo, tipo de relação, objeto da relação e sujeito da relação feitas com base nas definições apresentadas, diretamente do trecho citado.

Para além das definições de RSC, e com os critérios sistematizados no Quadro 2 para esta pesquisa, passa a ser possível observar que há autores que abordam, em geral, um ou outro aspecto em seus trabalhos, quer sejam empíricos ou conceituais. O tipo de relação é um dos aspectos enfatizados por Porter (2003), entre outros. Diversos autores – como Russell, Haigh e Griffiths (2007), Gallardo-Vázquez e Sanchez-Hernandez (2014) – enfocam a classificação em relação ao objeto da RSC, identificando-o com ênfases econômicas, ambientais e/ou sociais. Em relação ao sujeito da RSC, há autores que recortam, em seus trabalhos, atores internos da corporação – por exemplo, funcionários ou acionistas – e os distinguem dos externos – por exemplo, consumidores, como fazem Rodrigo, Aqueveque e Duran (2019, p. 470).

Há características da RSC que não são recorrentes em definições e conceitos – não determinam o que é RSC, não sendo, portanto, citadas no Quadro 2 –, mas são usadas para diferenciar diversos tipos de ações e iniciativas. São aspectos de classificação conceitual encontrados na literatura, por exemplo: a tempestividade das ações – reativa, preventiva e proativa (MOLINA-AZORÍN *et al.*, 2009); a periodicidade – recorrência ou difusão (YUAN, BAO e VERBEKE, 2011); os benefícios resultantes para a corporação (GALLARDO-VÁZQUEZ e SANCHEZ-HERNANDEZ, 2014).

Para definições de RSC, este trabalho se posiciona como Van Marrewijk (2003, p. 95, tradução própria), que fornece, categoricamente, a título de síntese, a afirmação: “as conclusões [...] mostram que [a busca de] uma única definição [de RSC] deve ser abandonada, aceitando várias e mais específicas para corresponder a [diferentes] níveis de desenvolvimento, reconhecimento e ambição das organizações”. Considera-se aqui, portanto, que não seria prudente elaborar uma definição operacional para os fins desta pesquisa, apontando apenas características do conceito de RSC que são de interesse. Assim, afirma-se que este trabalho guarda especial interesse em objetivos integrativos, em relacionamentos voluntários entre organizações e sociedade, cujo objeto seja econômico-social e focado em atores (sujeitos) externos – ou parcialmente externos – à empresa, como está mais bem detalhado no capítulo 3 (p. 31).

O subcapítulo a seguir contrasta brevemente outras definições, modelos e formulações análogos ao corpo bibliográfico da RSC, incluindo distinções teóricas, conceitos afeitos ao mundo empresarial, métricas e normas de certificação e códigos de ética setoriais.

2.2 FORMULAÇÕES, MODELOS, PADRÕES E MÉTRICAS CORRELATOS

Uma ampla gama de formulações – ou “vocabulários”, entendidos como sistemas, comportamentos e práticas – orbitam em torno do conceito de RSC, como ética, sustentabilidade e *compliance* (PAINTER *et al.*, 2019). Ingley (2008, p. 19) reporta outros termos mais intimamente interrelacionados com RSC, como responsabilidade social empresarial, cidadania corporativa, gestão ambiental e *triple bottom line* (ou tripé da sustentabilidade social, ambiental e financeira); e Chufama, Sithole e Utaumire (2021) acrescentam contabilidade pública, governança corporativa, desempenho social corporativo, responsabilidade social corporativa e sustentabilidade corporativa. Essa profusão de termos e conceitos é resultado de um cenário histórico complexo, que contribuiu, progressivamente, para o surgimento de diferentes papéis, responsabilidades, funções e interpretações corporativas e geográficas diversificadas (PAINTER *et al.*, 2019).

Na literatura acadêmica, a distinção entre RSC e sustentabilidade corporativa parece ser a mais enfatizada (ASHRAFI *et al.*, 2020). Modelos teóricos são agrupados de diferentes maneiras. Brin e Nehme (2019), por exemplo, os dividem em: pirâmide de Carroll (1979); *triple bottom line* (ELKINGTON, 1998); e teoria dos *stakeholders*. Chufama, Sithole e Utaumire (2021) consideram 11 teorias e modelos, alguns com subdivisões, que vão da teoria de *stakeholders* até modelos modernos relacionados a países, como a teoria indiana e a australiana. Hamidu, Haron e Amran (2015) ponderam que as teorias que sustentam estudos de RSC expressam como a responsabilidade empresarial é vista por diferentes *stakeholders* a partir de diferentes perspectivas e contrapõem a visão clássica, que privilegia o lucro de *shareholders*, com outras, que consideram a RSC como uma parte importante da estratégia organizacional para alcançar seus objetivos (teoria da legitimidade, teoria da agência, teoria de *stakeholders*, teoria institucional, teoria instrumental e teoria islâmica).

No mundo corporativo brasileiro, como um dos vocabulários de RSC, o conceito de investimento social privado (ISP) conta com ampla utilização. O contexto de criação e difusão do termo ISP se deu basicamente em torno de duas organizações sem fins lucrativos sediadas em São Paulo, o Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE) e o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS), originadas de um movimento de empresários e executivos de empresas, tendo, portanto, forte influência da visão corporativa (NOGUEIRA e SCHOMMER, 2009). O GIFE define ISP como sendo “o repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais,

culturais e científicos de interesse público” (199-?, s. p.). O termo procura diferenciar ISP de ações assistencialistas e de ajuda pontual praticadas por empresas, requerendo três elementos: “preocupação com planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos; estratégia voltada para resultados sustentáveis de impacto e transformação social; envolvimento da comunidade no desenvolvimento da ação” (GIFE, 199-?, s. p.). Para o GIFE, o ISP tampouco se confunde com medidas para cumprimento da legislação, uma vez que pressupõe o engajamento voluntário em projetos. A definição reforça a finalidade pública do ISP, com o objetivo de distingui-lo das ações de RSC voltadas ao público interno, com a intenção de apartar e evitar a contaminação do âmbito público pelo privado (DEGENSZAJN e RIBEIRO, 2013). Essas distinções não são vistas em outros países e/ou em idiomas estrangeiros.

O Instituto Ethos, criado em 1998, é outra organização sem fins lucrativos que influencia o setor privado brasileiro, com mais de 500 empresas associadas (ETHOS, 2020). Usa o conceito de responsabilidade social empresarial (RSE), com uma agenda mais ampla que a do conceito de ISP, envolvendo também relações com funcionários, acionistas, fornecedores, clientes e governo, entre outros¹. A edição vigente agrupa os Indicadores Ethos de RSE em quatro dimensões, três de acordo com o conceito de ESG e uma dimensão adicional, “visão e estratégia”². As dimensões são desdobradas em temas, subtemas e 47 indicadores. Cada indicador é composto por três tipos de questões: de profundidade, binárias e quantitativas, as últimas de preenchimento opcional e recomendadas na fase de planejamento (ETHOS, 2019). Os Indicadores Ethos vigentes buscam convergência com o Carbon Disclosure Project (CDP), as diretrizes G4 para a Elaboração de Relatos de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative (GRI), a Norma Brasileira (NBR) de responsabilidade social da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) 26.000, que replica a norma da International Organization for Standardization (ISO), e outras iniciativas (ETHOS, 2022).

¹ Nogueira e Schommer destacam, em seu trabalho, a diferença dos conceitos usados pelo GIFE e pelo Instituto Ethos com outros, em especial com o conceito de filantropia. Em geral, todas as publicações do GIFE fazem a distinção entre filantropia e ISP: artigos, livros, notas técnicas etc. Nogueira e Schommer afirmam que “a proposta do termo [nos anos 1990 foi] para designar um novo tipo de filantropia desenvolvida por empresas e cidadãos, diferente da tradicionalmente praticada e que se confundia com a caridade” (2009, p. 3).

² Em 2007, para comparação, as dimensões eram: valores, transparência e governança; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade; governo e sociedade (ETHOS, 2007).

O CDP é a organização que conta com o maior e mais abrangente banco de dados de grandes empresas de todo o mundo, a partir de relatórios voluntários padronizados sobre desempenho e atividades relacionadas à emissão de carbono (BUI, HOUQE e ZAHIR-UL-HASSAN, 2022).

A GRI, uma organização holandesa sem fins lucrativos, se tornou referência para relatórios de RSC (PORTER e KRAMER, 2006). Desenvolve parâmetros para os relatórios de sustentabilidade, possibilitando comparações temáticas entre empresas e históricas da mesma corporação em relação a suas práticas, metas, avanços e riscos, do ponto de vista dos investidores; conta com exigências e critérios de materialidade bem definidos, possibilitando auditoria e prevendo consulta às partes interessadas sobre temas relevantes. São divididos conforme o ESG, e os chamados GRI Standards (GRI, 202-?a e b), recomendados desde 2018, sucederam a versão G4 de 2013, apresentando novo formato e estrutura, sem alterações no conteúdo. A metodologia GRI é referência para outros sistemas, como Sustainability Accounting Standards Board (SASB) e, no Brasil, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Brasil, Bolsa, Balcão (B3 ou [B]³), concebido como uma carteira de empresas de capital aberto selecionadas a partir de respostas e evidências relatadas em um questionário (B3, 2019a, 2019b e 2022) e informações externas³.

A ISO 26.000, também mencionada pelo Instituto Ethos, é uma das normas internacionais que tratam de responsabilidade social. O Quadro 3 descreve as principais normas internacionais na visão de Oliveira, Ferreira e Lima (2015), com ano de emissão, tipo, objetivo, definição de RSC considerada, temas abrangidos, vantagens e desvantagens.

³ Em 2022, foi considerado o resultado das empresas no CDP 2021 e a análise de reputação das companhias realizada pela RepRisk.

Quadro 3 – Certificações e normas internacionais

Norma e ano	Tipo	Objetivo	Definição de RSC	Temas	Vantagens	Desvantagens
Social Accountability (SA) 8000: 1997	Norma internacional certificável, com um sistema de gestão	Fornecer um padrão de atuação para proteção dos trabalhadores de uma organização e da sua cadeia de fornecedores	Não dispõe	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho infantil • Trabalho forçado e compulsório • Saúde e segurança • Liberdade de associação e direito à negociação coletiva • Discriminação • Práticas disciplinares • Horário de trabalho • Remuneração • Sistemas de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificável • Internacional • Convergente com a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e outras convenções sobre condições de trabalho • Promove a melhoria das condições de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque na responsabilidade social interna e fornecedores que estão sob a esfera de controle e influência da organização • Certifica organizações
Norma Portuguesa (NP) 4.469-1: 2008	Norma internacional certificável, com um sistema de gestão	Incentivar e orientar as organizações para uma atuação socialmente responsável, no contexto dos desafios do desenvolvimento sustentável	Responsabilidade de uma organização pelos impactos das suas atividades na sociedade e no ambiente, por um comportamento ético e transparente, consistente com o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da sociedade. Leva em conta as expectativas dos <i>stakeholders</i> ; a conformidade com a legislação aplicável; e a consistência com as normas de conduta internacionais.	<ul style="list-style-type: none"> • Governo das organizações • Direitos humanos • Práticas laborais • Ambiente • Práticas operacionais • Consumidores • Desenvolvimento da sociedade 	<ul style="list-style-type: none"> • Segue o alinhamento da ISO 26.000, abrangendo a RSC interna e externa • Verificável • Assenta num sistema de gestão, modelo <i>plan, do, check, action</i> (PDCA) • Compatível com referenciais da qualidade, ambiente e segurança 	<ul style="list-style-type: none"> • Não é reconhecida em âmbito internacional
ISO 26.000: 2011, com espelho na ABNT NBR de mesmo número	Norma internacional certificável, com linhas de orientação de RSC	Ajudar as organizações a contribuir para o desenvolvimento sustentável, encorajando-as a agir para além da conformidade legal	Responsabilidade de uma organização pelos impactos das suas decisões e atividades na sociedade e no ambiente, com conduta ética e transparente que: <ul style="list-style-type: none"> • contribua para o desenvolvimento sustentável, incluindo saúde e bem-estar da sociedade; • considere expectativas das partes interessadas; • tenha conformidade com a lei aplicável e seja consistente com as normas internacionais de conduta; • esteja integrada em toda a organização e seja praticada nas suas relações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Governança organizacional • Direitos humanos • Práticas laborais • Ambiente • Práticas operacionais justas • Questões relativas ao consumidor • Envolvimento e desenvolvimento da comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Internacional • Possibilita realização de autoavaliação por entidade externa, podendo culminar com a garantia de que a norma foi implementada • Foca em sete temas, desde direitos humanos até comunidade • Apesar de não certificar o sistema de gestão, organiza o que já existe • Reconhece ISO como entidade produtora de normas fiáveis: foca em práticas, não em processos 	<ul style="list-style-type: none"> • Destina-se a ser utilizada como guia e não como suporte à certificação

Fonte: Oliveira, Ferreira e Lima (2015).

A bibliografia sobre RSC debate modelos e métricas para uma noção que é, essencialmente, não-financeira, com caráter subjetivo e de difícil verificação (BERG, KÖLBEL e RIGOBON, 2022). Aponta que os *ratings* utilizados são, ainda, imaturos. Mesmo assim, estudos partem desses índices para análises empíricas, enquanto investidores neles confiam para decisões sobre seus ativos (PACELLI, PAMPURINI e QUARANTA, 2023) – ou seja, o mercado valoriza e se utiliza de *ratings* para qualificar e avaliar a reputação de empresas e as instituições que fazem as avaliações contam com reconhecimento internacional.

Com uma perspectiva mais qualitativa, os códigos de conduta são referências basilares para a atuação empresarial. Especificamente na área de turismo, um estudo do Banco Mundial (2010) listou 20 códigos de conduta elaborados por associações sem fins lucrativos e 26 por corporações; 13 programas de certificação de sustentabilidade elaborados por países, 20 por organismos locais ou internacionais e oito por representações da indústria (Anexo A). A análise desses códigos ou mecanismos de certificação pelo Banco Mundial foi dividida nos aspectos de: trabalho; saúde e segurança; social/ comunidade; e meio ambiente. Do total de 87 iniciativas levantadas, foram detectadas apenas nove que não abrangiam aspectos relacionados ao âmbito social/ da comunidade. Isso confirma a importância que esses programas conferem a *stakeholders* externos às empresas, seja no âmbito geral da sociedade ou de grupos específicos, como comunidades de destinos turísticos. Além disso, reforça o interesse do mercado em definir parâmetros para mensuração ou avaliação da RSC. Códigos de conduta de associações patronais brasileiras do setor de turismo foram levantados e analisados, e se encontram apresentados no item 3.2.1.3 (p. 45) deste trabalho.

O subcapítulo a seguir traz uma análise de estudos recentes que relacionam RSC e turismo.

2.3 ESTUDOS DE RSC E TURISMO

Para aferir o estado da arte de pesquisas de RSC relacionadas com turismo, foi realizado um levantamento, em diversas bases de dados, de artigos acadêmicos publicados entre janeiro de 2019 e abril de 2020 usando as palavras “responsabilidade social corporativa” e “turismo”⁴. Nesse período, foram encontrados 173 títulos em português e milhares em inglês. De um modo geral, a maior parte dos textos se referia a estudos de campo realizados em países em desenvolvimento ou subdesenvolvidos, com enfoque ambiental ou social. Em estudos em países desenvolvidos, foi predominante a perspectiva instrumental da RSC, com especial ênfase em *marketing*, conforme a classificação de Garriga e Melé (2004).

Com o uso de critérios de leitura de títulos, palavras-chave e resumos de artigos, consecutivamente, foram selecionados textos que: abordavam responsabilidade social enfocando pessoas, excluindo pesquisas com foco restrito a meio ambiente, ambiente interno corporativo ou outros; e pesquisavam empresas de turismo com ações de responsabilidade alinhadas ao negócio de turismo.

Dos 173 títulos encontrados em português, 35 resultados foram excluídos por tratarem de sustentabilidade relacionada ao meio ambiente, 32 por centrarem em impactos negativos do turismo, 24 por estudarem o desenvolvimento de empresas sem relação com RSC, 19 por abordarem estratégias de *marketing* de empresas, 16 por serem estudos acadêmicos não relacionados ao tema, 14 por tratarem de direitos humanos/ psicologia, oito por serem títulos repetidos, um por abordar turismo voluntário e 20 por não terem sido encontrados ou não estarem disponíveis para leitura. Desse modo, quatro trabalhos em português foram considerados adequados após os critérios de exclusão estabelecidos. Com a subsequente leitura dos resumos, apenas um texto em português foi considerado pertinente para a perspectiva desta pesquisa, o de Machado (2019).

⁴ Este levantamento contou com o apoio da aluna Marina Simão Barbosa, do curso de Bacharelado em Turismo da Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP), por meio de uma bolsa de iniciação científica do Programa Unificado de Bolsas (PUB), durante dois semestres de 2020.

A mesma pesquisa foi feita usando os termos em inglês, mas o grande número de artigos resultante não era manejável. Por isso, definiu-se um critério adicional de relevância: foram verificados os 600 artigos mais citados, e 21 registros foram julgados adequados para análise.

Assim, chegou-se a um total de 22 textos publicados entre janeiro de 2019 e abril de 2020, lidos integralmente e analisados (Quadro 4).

Quadro 4 – RSC e turismo, artigos 2019

	Autor	Título	Palavras-chave	Foco (1)
1	Ahn (2019)	Corporate social responsibility signaling, evaluation, identification, and revisit intention among cruise customers	Corporate social responsibility; cruise; evaluation; identification; revisit intention	Turistas e subsetores do turismo
2	Appiah (2019)	Community-based corporate social responsibility activities and employee job satisfaction in the U.S. hotel industry: an explanatory study	Corporate social responsibility; employee job satisfaction; investment in the future; involvement in the community; protection of the natural environment	Funcionários
3	Baniya, Thapa e Kim (2019)	Corporate social responsibility among travel and tour operators in Nepal	Travel and tour operators; corporate social responsibility; tourism industry; path analysis; South Asia	Funcionários
4	Bello e Kamanga (2020)	Drivers and barriers of corporate social responsibility in the tourism industry: the case of Malawi	Corporate social responsibility; tourism industry; developing countries; Malawi	Residentes de destinos turísticos
5	Borges, Vieira e Rodrigues (2019)	The perception of corporate social responsibility of the city of Porto	Tourism development; CSR; sustainable tourism	Turistas e destinos
6	Chaker (2019)	Corporate social responsibility and its importance from the general to the hospitality sectors: a literature review	Economic development; marketing; management; business policy; business strategy; service management	Perspectiva conceitual
7	Chi, Zhang e Liu (2019)	Determinants of corporate social responsibility (CSR) attitudes: perspective of travel and tourism managers at world heritage sites	Corporate social responsibility; heritage responsibility; heritage tourism; heritage values; place attachment	Funcionários
8	Chilufya, Hughes e Scheyvens (2019)	Tourists and community development: corporate social responsibility or tourist social responsibility?	Tourists; corporate social responsibility; community development; hotels; Fiji; Zambia	Responsabilidade do turista
9	Gursoy <i>et al.</i> (2019)	Residents' perceptions of hotels' corporate social responsibility initiatives and its impact on residents' sentiments to community and support for additional tourism development	Corporate social responsibility; hotel industry; community satisfaction; community commitment; support for additional tourism development; Turkey	Residentes de destinos turísticos
10	He, Zhang e Morrison (2019)	The impacts of corporate social responsibility on organization citizenship behavior and task performance in hospitality: a sequential mediation model	Task performance; organizational identification; social identity theory; organizational citizenship behaviour; corporate social responsibility; China	Funcionários

	Autor	Título	Palavras-chave	Foco (1)
11	Konstantoulaki <i>et al.</i> (2020)	Understanding consumers' attitudes and behavioural intentions towards corporate social responsibility in the airline industry: the role of perceived value and expectations	CSR expectations; airline industry; perceived value	Turistas e subsetores do turismo
12	Li <i>et al.</i> (2019)	Examining the role of corporate social responsibility in resident attitude formation: a missing link?	Resident attitude; corporate social responsibility; model comparison; tourism impact	Residentes de destinos turísticos
13	Machado (2019)	Responsabilidade social e turismo: a relação entre a comunidade e a rede de resorts Vila Galé no Nordeste brasileiro	Responsabilidade social; comunidade; <i>resorts</i>	Residentes de destinos turísticos
14	Nguyen, Long e Nguyen (2019)	Impacts of corporate social responsibility on the competitiveness of tourist enterprises: an empirical case of Ben Tre, Vietnam	Ben Tre; corporate social responsibility; emerging tourism region; enterprise competitiveness; Mekong Delta; triple bottom line	Perspectiva conceitual
15	Nguyen <i>et al.</i> (2020)	The role of corporate social responsibilities in tourism and hospitality: the case of Vietnam	Corporate social responsibility; financial performance; tourism and hospitality in Vietnam	Funcionários
16	Sankar e Mellalli (2019)	Development of tribal areas in India: scope of tourism and corporate social responsibility	Tribal areas; tourism; development; corporate social responsibility	Residentes de destinos turísticos
17	Su e Swanson (2019)	Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees: the mediating role of the employee-corporate relationship	Corporate social responsibility; trust; identification; well-being; green behavior; China	Funcionários
18	Su, Gong e Huang (2020)	How do destination social responsibility strategies affect tourists' intention to visit? An attribution theory perspective	Destination social responsibility; attribution theory; information resource; visit intention	Turistas e destinos
19	Su, Lian e Huang (2020)	How do tourists' attribution of destination social responsibility motives impact trust and intention to visit? The moderating role of destination reputation	Destination social responsibility; motive attribution; destination reputation; destination trust intention to visit	Turistas e destinos
20	Uduji, Okolo-Obasi e Asongu (2019)	Does CSR contribute to the development of rural young people in cultural tourism of sub-Saharan Africa? Evidence from the Niger Delta in Nigeria	Inequality; cultural tourism; handicrafts; corporate social responsibility; multinational oil companies; rural young people; sub-Saharan Africa	Residentes de destinos turísticos
21	Yu e Hwang (2019)	Do the social responsibility efforts of the destination affect the loyalty of tourists?	Cultural difference; destination social responsibility; destination image; tourist loyalty	Turistas e destinos
22	Zeng e Wang (2019)	Research progress in corporate social responsibility in the context of 'tourism-assisting the poor' in China	Community benefits; CSR; social enterprise; rural poverty; tourism development	Perspectiva conceitual

Fonte: Elaboração própria.

Nota: (1) o foco foi classificado de acordo com a perspectiva deste trabalho, que renuncia a abordagens relacionais da RSC, por exemplo com o desempenho corporativo ou com valor para acionistas (como BIRD *et al.*, 2007; FALLER e KNYPHAUSEN-AUFSEB, 2018), com o valor para consumidores (PELOZA e SHANG, 2011) ou com mitigação de impactos do turismo (DEERY, JAGO e FREDLINE, 2012).

Os artigos analisados foram considerados tendo quatro focos principais: trabalhadores do setor, turistas, estudos conceituais e residentes de destinos turísticos. Seis pesquisas abordaram com mais ênfase funcionários de diferentes níveis hierárquicos de empresas de turismo⁵, relacionando práticas de RSC com a percepção, a satisfação ou o desempenho deles. Outros sete trabalhos consideraram a perspectiva do turista como centro da pesquisa, seis no sentido de construção de reputação e fidelidade da demanda a determinados destinos turísticos ou subsetores econômicos⁶ e um abordando a própria responsabilidade social do turista frente à comunidade receptora⁷. Três textos⁸ adotaram cenários conceituais mais amplos a respeito de RSC e turismo, um deles com conclusões a respeito da competitividade de empresas voltada a recursos humanos, turistas e parceiros, produtos e serviços, meio ambiente e, também, comunidade receptora (NGUYEN, LONG e NGUYEN, 2019). Por fim, seis artigos⁹ estudaram, sob variados *frameworks* conceituais, residentes de destinos turísticos e sua relação com a RSC de empresas de turismo.

A perspectiva dos artigos que estudaram a RSC relacionada com residentes de destinos turísticos também vem sendo designada, na literatura da área, de *destination social responsibility*. Este tema é de interesse para este trabalho, estando explorado no item 3.3 do capítulo seguinte, que aborda o horizonte de alinhamento da RSC ao negócio de turismo.

⁵ Funcionários: Appiah (2019); Baniya, Thapa e Kim (2019); Chi, Zhang e Liu (2019); He, Zhang e Morrison (2019); Nguyen *et al.* (2020); Su e Swanson (2019).

⁶ Turistas e destinos: Borges, Vieira e Rodrigues (2019); Su, Gong e Huang (2020); Su, Lian e Huang (2020); Yu e Hwang (2019). Turistas e subsetores do turismo: Ahn (2019); Konstantoulaki *et al.* (2020).

⁷ Responsabilidade do turista: Chilufya, Hughes e Scheyvens (2019).

⁸ Perspectiva conceitual: Chaker (2019); Nguyen, Long e Nguyen (2019); Zeng e Wang (2019).

⁹ Residentes de destinos turísticos: Bello e Kamanga (2020); Gursoy *et al.* (2019); Li *et al.* (2019); Machado (2019); Sankar e Mellalli (2019); e Uduji, Okolo-Obasi e Asongu (2019).

3 RSC ALINHADA AO NEGÓCIO EM TURISMO

Foi em 2006 que Porter e Kramer publicaram o artigo, milhares de vezes citado¹⁰, defendendo que muitos esforços de RSC são contraproduativos, por duas razões: confrontam o negócio com a sociedade, quando na verdade são elementos interdependentes; e pressionam as empresas a pensar em responsabilidade social de modo genérico, em vez de criar iniciativas sociais adequadas para suas estratégias. Para eles, a RSC pode ser mais que custos, limitações ou caridade: abordada estrategicamente, gera oportunidades, inovação e vantagem competitiva para empresas, ao mesmo tempo em que soluciona problemas sociais (PORTER e KRAMER 2006, p. 78 e 80).

Os principais argumentos clássicos para que as empresas tenham RSC – moral, sustentabilidade, licença para operar e reputação – são vagos e contêm fraquezas que dificultam eleger ações, escolher públicos a privilegiar, conciliar interesses, mensurar impactos sociais das ações, além de não fornecerem bases para equilibrar os objetivos de longo prazo com as despesas de curto prazo envolvidas, levando as empresas a “cederem o controle primário de suas agendas de RSC para *outsiders*” (PORTER e KRAMER 2006, p. 82, tradução própria). Não oferecem respostas, portanto, para a quantificação dos benefícios – motivo pelo qual o “alinhamento”¹¹ da RSC com estratégias de negócios e tipo de operação particular de cada corporação é defendida pelos autores, auxiliando a “identificar, priorizar e enfrentar os temas sociais mais importantes ou nos quais se pode obter o maior impacto” (p. 83, tradução própria). Assim, o que se defende, a partir de argumentos de interdependência entre as empresas e a sociedade, é que “tanto as políticas sociais quanto as decisões de negócio sigam o princípio de valor compartilhado” (p. 84, tradução própria). Isso confere às políticas empresariais de RSC menores custos, pela convergência de esforços e investimentos, menores riscos, maior legitimidade e perenidade, entre outros (PAGOTTO *et al.*, 2016), além de maior comprometimento organizacional dos funcionários (RODRIGO, AQUEVEQUE e DURAN, 2019).

¹⁰Mais de 16.000 (GOOGLE, 2022).

¹¹ *Link* ou *anchor* para os autores.

Porter e Kramer (2002) abordam diferentes tipos de ações para defenderem a maior efetividade do foco realmente estratégico da RSC – quando a RSC se concentra em fatores externos que limitam o crescimento do negócio –, em oposição ao que chamam de “cidadania corporativa” ou “construção de relacionamentos”. Com foco no contexto do negócio, para eles, todos ganham.

Considerando essa perspectiva, este capítulo divide-se em três partes. A primeira discute o alinhamento da RSC ao negócio, com especial atenção a diferentes formas de atuação estratégica. A segunda traz a literatura pertinente a respeito do setor econômico de turismo, discutindo o que seria o alinhamento da RSC em diversos tipos de empresas que compõem essa atividade. A terceira parte refere-se especificamente ao destino turístico, considerado como componente do produto turístico das empresas desse setor e, portanto, uma possibilidade de atuação estratégica para a RSC de negócios de turismo – explorando o que a literatura de turismo vem chamando de “*destination social responsibility*”.

3.1 ESTRATÉGIA DE ALINHAMENTO

Alinhamento¹², de forma geral, refere-se ao “grau em que necessidades, demandas, metas, objetivos e/ou estruturas de um componente são consistentes com necessidades, demandas, metas, objetivos e/ou estruturas de outro componente” (NADLER e TUSHMAN, 1980, p. 45, tradução própria), com sinônimos como coerência, adequação, consistência, ajuste, congruência, adaptação, articulação, aderência, convergência, identidade, compatibilidade, afinação. No caso da RSC, a referência ao alinhamento é com o contexto interno da própria empresa, tendo por base o ambiente de negócios no qual opera (PORTER e KRAMER, 2002) e elementos organizacionais tais como concepções, estratégias, sistemas, processos e pessoas (PAINTER *et al.*, 2019).

A RSC alinhada ao negócio tem ganhado relevância. Foi progressivamente adotada desde a década de 1990 nos Estados Unidos – quando gestores de fundações corporativas passaram a sofrer pressões para justificar suas atividades filantrópicas (SAIIA, CARROLL e BUCHHOLTZ, 2003; ROSSETTI, 2010) e responderam com a conexão entre ações sociais e resultados mensuráveis para a estratégia corporativa (LIKET e MAAS, 2016).

No Brasil, o alinhamento da RSC ao negócio se popularizou nas atividades empresariais a partir dos anos 2000 (OLIVA, 2016), orientando práticas que buscam unir interesses empresariais ao bem-estar social. Na pesquisa Benchmarking do Investimento Social Corporativo (BISC)¹³, os respondentes afirmaram, em geral, que o alinhamento ao negócio corresponde à “adoção de práticas relacionadas ao *core business* das empresas e [que] geram, simultaneamente, benefícios para as comunidades e os negócios” (COMUNITAS, 2015, p. 99). A ênfase do alinhamento foi colocada, assim, em bens e serviços – ao contrário do que Pagotto *et al.* (2016, p. 28) apregoam que deva ser o foco fundamental de iniciativas sociais empresariais.

Curiosamente, na expressão “alinhamento ao negócio”, o próprio termo “negócio” suscita interpretações diversas no Brasil. Em uma pesquisa qualitativa com responsáveis empresariais por suas ações de RSC, Oliva (2016) encontrou significados que variaram de “resultado econômico da corporação” – com repercussões positivas necessárias da RSC, mas de profundidade e contornos diversos (p. 27); passando por alinhamento com a “missão e visão”

¹² *Fit*, para os autores.

¹³ A BISC, realizada anualmente pela organização Comunitas desde 2008, é uma pesquisa sobre investimentos sociais empresariais realizados por empresas, institutos e fundações empresariais.

empresarial; até a noção de negócio meramente como o ente autorizador das iniciativas da unidade responsável pela RSC, que lhe reconhece a independência e, portanto, a ela se “alinha”.

Ainda em relação à percepção do mercado, no Censo GIFE¹⁴ 2018, 71% das empresas e 65% dos institutos e fundações empresariais responderam afirmativamente à consolidação do alinhamento ao negócio como uma tendência (GIFE, 2019). Os respondentes de origem empresarial correspondiam a 65% dos 133 respondentes, com aporte para RSC correspondente a 78% do volume de recursos informado pelo total de entrevistados. Na BISC, 76% dos 17 institutos empresariais e 92% das 254 empresas respondentes tinham pelo menos uma parte de seus investimentos sociais alinhados ao negócio – além disso, a maioria dos respondentes afirmou querer aumentar o alinhamento, sendo esse o principal objetivo estratégico das instituições respondentes da pesquisa BISC para os próximos anos (COMUNITAS, 2020). O Relatório BISC 2018 elencou potenciais benefícios esperados pelas corporações: melhoria no diálogo com *stakeholders*, aproximação com comunidades e fortalecimento da imagem da empresa eram as principais expectativas, sendo muito altas para 54%, 46% e 38% dos respondentes, respectivamente (COMUNITAS, 2019).

A literatura científica explora distintos tipos de alinhamento da RSC. O alinhamento ao contexto interno estratégico das organizações pode ser tratado em termos da forma como se encaixa em suas estruturas: vertical ou horizontalmente. O alinhamento vertical compreende um entendimento hierárquico da empresa, em que há subordinação de estratégias entre diversos níveis de decisão – objeto majoritário de estudos acadêmicos. Entretanto, o alinhamento horizontal – práticas e esforços coordenados e cooperativos transversais à organização, inter e entre funções organizacionais e sua interação com a atuação corporativa – tem sido um foco crescente (PAINTER *et al.*, 2019).

Ainda tratando de alinhamento interno nas empresas, Yuan, Bao e Verbeke (2011) traçam um *framework* no qual distinguem atividades principais (“*core*”) das periféricas do negócio¹⁵, e, a partir dele, definem sete padrões de adoção de iniciativas de RSC, como um “menu de opções estratégicas de alinhamento” (p. 76, tradução própria), levando também em conta a introdução

¹⁴ O Censo GIFE é uma pesquisa bienal quantitativa, autodeclaratória e voluntária realizada pelo GIFE desde 2001, com empresas, institutos e fundações corporativos, independentes e familiares associados.

¹⁵ Partem de uma ótica contingencial, considerando que, em cada empresa – e não em cada setor econômico –, o que é periférico ou principal depende da estruturação de suas rotinas. Outros autores também colocam ênfase no contexto de cada organização, como Kasper e Fulton (2006) e, em certa medida, Porter e Kramer (2006).

de novas rotinas *versus* rotinas consolidadas e a criação independente delas *versus* com cooperação externa.

Outra forma de categorizar a integração estratégica interna da RSC ao negócio pode ser a perspectiva pela qual estudos e iniciativas sobre ela são conduzidos: priorizando características estruturais e/ou socioculturais das organizações. As características estruturais se assentam em aspectos formais das empresas, enquanto os aspectos socioculturais se relacionam com valores, crenças, propósitos e hábitos dos indivíduos em contraste com os da companhia. Painter *et al.* (2019) utilizaram as duas dimensões para discutir o processo de alinhamento horizontal em empresas orientadas por valores (“*values-driven*”).

O nível ou grau de alinhamento pode ser outra variável a ser considerada, que vai da independência, divergência ou desalinhamento total, à completa fusão de aspectos indistinguíveis entre negócio e RSC¹⁶. São diversos os autores que sistematizaram iniciativas de RSC pelo grau de alinhamento, como os já citados Porter e Kramer (2002), Husted e Salazar (2005)¹⁷, Kasper e Fulton (2006)¹⁸ e Pagotto *et al.* (2016)¹⁹.

Em relação ao foco de alinhamento da RSC ao negócio, Pagotto *et al.* (2016) identificaram cinco principais: geográfico, por público de interesse, temático, por modelo de gestão e institucional. No primeiro, é o território, “regiões onde são mais relevantes os impactos negativos [das] operações da empresa” (p. 65), que determina as ações de RSC. No segundo, são os atores que se relacionam com o negócio – funcionários, clientes, fornecedores, consumidores, comunidades e organizações da sociedade civil – que são objeto prioritário. Temas são entendidos como os relacionados ao *core* do negócio, em geral produtos ou serviços, e iniciativas de RSC com esse foco normalmente se traduzem em ganhos tangíveis para os envolvidos. Modelos de gestão se referem a processos internos para o investimento social alinhados com a forma como o negócio é gerido. Por fim, o foco institucional ocorre quando

¹⁶ É o caso dos chamados “negócios de impacto social”, definidos como empresas que surgem com o objetivo de causar impacto socioambiental positivo por meio de seus produtos e serviços (MATHIAS e SANTOS, 2019).

¹⁷ Empresas altruístas, interesseiras (“*selfish*”, egoístas) e estratégicas.

¹⁸ Em uma matriz, apresentam contínuos entre maior e menor integração entre RSC e o negócio, na vertical, e entre ações mais responsivas ou mais proativas, na horizontal. O máximo nível de integração ao negócio com o máximo nível de proatividade resultaria no conceito de “empreendimento social corporativo”. Os autores esclarecem que não há um nível correto: algumas abordagens cabem melhor em determinadas circunstâncias ou empresas, e muitas empresas desenvolvem portfólios de iniciativas que incluem esforços em diversos quadrantes da matriz (p. 6).

¹⁹ RSC independente, alinhada para geração de valor e para uso comum de ativos e capacidades (p. 34).

peessoas externas ao negócio orientam sinergias, cooperação e esforços de RSC para a geração de ganhos mútuos. Com um trabalho que dialoga com o de Pagotto *et al.* (2016), Unterberger (2020) avalia o percurso e o futuro do alinhamento de ações de RSC ao negócio:

[...] parece caminhar para a concentração dos recursos em **territórios** de interesse empresarial, ao mesmo tempo [que diversifica] as **temáticas** trabalhadas e [muda] os **públicos priorizados** em decorrência da lógica territorial de atuação. As novas estratégias adotadas nos últimos anos podem estar colocando o investimento social em posição de subordinação ao negócio e enfraquecendo seu caráter público. Mas, se tomados os devidos cuidados, podem posicioná-lo também como uma unidade de inteligência social para o negócio, equilibrando seus interesses com os benefícios sociais gerados.

[...] a **avaliação** ainda é um desafio no campo do investimento social, e [seu] alinhamento reforça cada vez mais a necessidade de mensuração de resultados, tanto para o negócio quanto para a sociedade. Com os devidos cuidados para que as **métricas empresariais** não se sobreponham às **sociais**, [essa] pressão pode acelerar os avanços no campo da avaliação. Por fim, os dados apontam para um fortalecimento cada vez maior dos institutos e fundações empresariais como parceiros capazes de agregar valor ao negócio (p. 10, grifos próprios).

Oliva (2016), por sua vez, propôs uma classificação não excludente de aproximação de investimentos sociais com o negócio que coloca as ações sociais como protagonistas do relacionamento, considerando o alinhamento do ponto de vista da RSC, e não da empresa. Seu trabalho é dentro do contexto de investigar novos papéis de institutos e fundações empresariais, em que os últimos influenciam o sentido público da atuação empresarial. Considera quatro abordagens: incrementalista, influência social estratégica, valor compartilhado e inteligência social dos negócios. Ações sociais com uma abordagem incrementalista têm a preocupação de preservar sua identidade e sua autonomia, mas buscam sinergias entre iniciativas e projetos de institutos e fundações corporativos com departamentos da empresa, como ganhos reputacionais e construção de relacionamento com *stakeholders*. Influência social estratégica existe quando institutos ou fundações interferem na atuação empresarial, qualificando o desempenho socioambiental do negócio, como uma espécie de *advocacy* interno ou *watchdog*. Por valor compartilhado, Oliva (2016) entende a situação em que o investimento social gera “valor tangibilizável” (p. 22) para o negócio, condicionando-se ou subordinando-se a ele²⁰. Por fim, há a abordagem em que o investimento social atua como unidade de inteligência, apoiando com recursos e *expertise* o desenvolvimento de inovações em produtos e serviços orientados para a solução de desafios socioambientais.

²⁰ Nesse ponto, Oliva (2016) faz forte crítica aos textos de Porter e Kramer (2002, 2003, 2006), especialmente no que se refere à seletividade da ação social embutida no conceito de valor compartilhado.

Talvez não esteja devidamente enfatizada a existência de exceções ao foco dado para este capítulo. Além de o alinhamento da RSC ao negócio não ser uma concepção hegemônica, passível de críticas especialmente de quem atua ou pesquisa com maior foco nos beneficiários de ações sociais, há o uso da RSC alinhada ao negócio para fins que Fooks *et al.* (2013) chamam de manipulação “ideológica para moldar as percepções de *stakeholders* referentes aos méritos relativos de determinada indústria” (2013, p. 283, tradução própria). Estudando a indústria de tabaco, os autores demonstram o uso político de medidas de RSC para evitar a adoção de legislação que restrinja sua produção, nelas embutindo, em última instância, técnicas de neutralização para legitimar práticas que atuam contra a saúde pública. Gestores reconciliam, assim, implicações éticas de seu setor econômico com benefícios reputacionais, acesso político e oportunidades de autopromoção, em vez de atuar por impactos positivos em comunidades locais, consumidores ou meio ambiente – operando a RSC meramente como um instrumento de relações públicas.

De qualquer modo, diferentes abordagens e formatos de alinhamento ao negócio são encontrados, não exclusivos entre si, determinados pelo que se espera de benefícios ou retornos (UNTERBERGER, 2020). Assim, as práticas de RSC alinhadas ao negócio são muito particulares de cada instituição, dependendo de estratégias e prioridades, cultura organizacional, porte da empresa, entre outros, e, em particular, do setor econômico em que se insere.

Particularidades do setor de turismo são tratadas no próximo item, com interesse no alinhamento externo da RSC a territórios, temas e beneficiários das iniciativas empresariais.

3.2 NEGÓCIO EM TURISMO, PRODUTO TURÍSTICO E DESTINO TURÍSTICO

A natureza das empresas e o contexto da indústria em que operam, entre outros²¹, influenciam o que se espera de sua RSC, de suas atividades e abordagem (PAINTER *et al.*, 2019, p. 967 e 976). É “a dimensão setorial que estabelece uma base inicial de oportunidades de articulação, ao delimitar públicos e temas com os quais o negócio se relaciona (consumidores, fornecedores, *stakeholders*), assim como áreas e territórios de atuação” (OLIVA, 2016, p. 42).

Este subcapítulo foi orientado para compreender a complexidade setorial dos negócios em turismo, discutir o alinhamento de ações de RSC a empresas desse setor, analisar seus *stakeholders* e, em especial, os papéis da população residente de destinos turísticos na criação de valor para as corporações, situando-a no rol de públicos estratégicos para o turismo e, portanto, para a RSC estratégica. Para isso, caracteriza brevemente os negócios em turismo e o alinhamento de RSC, situa o destino turístico como integrante do produto turístico e, em seguida, aborda facetas da população residente como sujeito do destino turístico e, portanto, da RSC alinhada ao negócio.

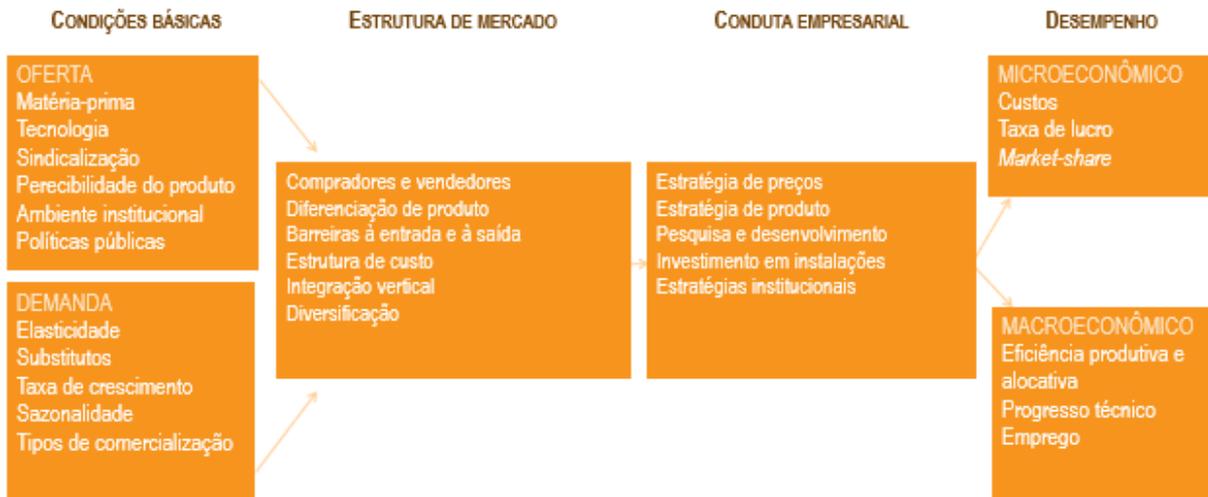
3.2.1 Negócios no setor de turismo

Para uma breve caracterização do setor econômico de turismo, optou-se por utilizar o paradigma analítico proposto por Scherer e Ross (1990), descrevendo condições básicas, estrutura, conduta e desempenho (Figura 1), a fim de entender os produtores do mercado de serviços de turismo, suas relações, seu comportamento e suas perspectivas, em aspectos de interesse para esta pesquisa.

Entende-se por condições básicas as características da demanda – quem é o consumidor, como ele valoriza o produto, quando o compra etc. – e da oferta – como o produto é formado, de quais condições de produção depende etc. A estrutura de mercado, por sua vez, refere-se à forma como o setor de atividade econômica se articula, o que pode abranger características do produto, de concentração da produção, da concorrência existente. A conduta empresarial destaca estratégias setoriais de posicionamento, como produto e preço. Por fim, o desempenho do segmento é medido principalmente por indicadores de produção e lucratividade (SCHERER e ROSS, 1990).

²¹ Outros são, para Painter *et al.* (2019), o contexto nacional, internacional e institucional – como porte e tipo das organizações.

Figura 1 – Setor econômico de turismo: condições básicas, estrutura, conduta e desempenho



Fonte: Adaptado de Scherer e Ross (1990) apud Bandeira-de-Mello e Marcon (2004).

A Figura 2 mostra, para cada elemento analítico do paradigma de Scherer e Ross (1990), os pontos de interesse desta pesquisa, ou seja, aspectos específicos que foram analisados neste item.

Figura 2 – Condições básicas, estrutura, conduta e desempenho: interesse de pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

Desse modo, a seguir são abordados aspectos de condições básicas, estrutura, conduta e desempenho (Figura 2) que auxiliam a compreender a proposta metodológica contida, posteriormente, no capítulo 4.

3.2.1.1 Condições básicas

Para este trabalho, em termos de condições básicas do setor de turismo, são de interesse algumas características da oferta e demanda turísticas. Em especial, as atividades de oferta características de turismo e a demanda de lazer.

A oferta em turismo é caracterizada por ser multissetorizada e multissegmentada, com a atuação de diversas atividades econômicas, muitas vezes de difícil identificação e segregação. É por esse motivo que, a rigor, a economia do turismo é medida pelo gasto agregado do turista, ou seja, como resultado do consumo dos visitantes, pela ótica da demanda, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012). Classificada de diversas maneiras na literatura técnica e acadêmica²², este trabalho adota o critério da Organização Mundial do Turismo (OMT), replicado pelo IBGE, que divide a oferta turística em produtos característicos do turismo, produtos conexos ao turismo e produtos específicos do turismo. Os produtos característicos do turismo são aqueles que deixariam de existir em quantidade significativa ou para os quais o nível de consumo seria sensivelmente diminuído em caso de ausência de visitantes – por exemplo, hospedagem. É de onde decorre o conceito de ACT (Anexo B). Os produtos conexos são uma categoria residual, incluindo produtos que, apesar de identificados como específicos do turismo em um país, não são considerados assim em todos – por exemplo, o transporte ferroviário urbano de passageiros. Os produtos específicos do turismo agrupam as duas categorias anteriores (IBGE, 2012).

Em relação à demanda, interessa para este trabalho a discussão de motivação de viagem do turista, para possibilitar uma melhor caracterização do destino turístico. As motivações para viagem podem ser muitas, desde tratamento de saúde até visita a familiares; de um modo geral, no entanto, podem ser divididas em duas categorias básicas: lazer e negócios. Embora cada vez mais as fronteiras entre viagens a lazer e a trabalho não sejam tão nítidas – tendo sido cunhado os termos *workation* (PECSEK, 2018) e *bleisure* (LICHY e MCLEAY, 2018; PINHO e MARQUES, 2021) –, conceitualmente essas duas categorias têm demanda, oferta e estrutura de mercado diferentes (BRAGA, 2005). A distinção entre o tipo de demanda turística e as particularidades do destino de viagem são importantes, neste trabalho, porque a motivação para deslocamentos feitos a negócios depende “da conjuntura econômica local ou da existência de

²² Por exemplo, Ministério do Turismo (MTUR, 2006), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014), Fratucci e Moraes (2020), Braga *et al.* (2022).

polos e centros de pesquisas e estudos técnico-científicos referenciais em suas áreas de atuação” (MTUR, 2010, p. 15), não sendo, a rigor, fácil ou diretamente influenciáveis por ações de RSC, além de que aportes sociais relacionados a características ou qualidade de vida da população residente não têm impacto suficiente para alterar fluxos turísticos de negócios. Assim, para fins da análise aqui desenvolvida, considera-se o lazer como motivador principal do turismo.

A demanda de lazer envolve, como característica principal, o interesse por uma viagem discricionária, feita no tempo livre e, portanto, cujo principal impulsionador é o desejo dos indivíduos de estar temporariamente em um lugar. Espera-se uma alta elasticidade-preço, em especial por se tratar de um consumo supérfluo e substituível por outras opções de consumo, quer para satisfazer necessidades básicas, quer por outras opções de lazer que não envolvam viagem (FRAZÃO, 2018)²³. Uma sazonalidade mais acentuada do que no turismo de negócios também é esperada – neste caso, mais distribuída em meses do ano do que em dias da semana.

Ações de RSC alinhadas ao negócio de empresas de turismo são almejadas no sentido de promover o apoio da população residente ao desenvolvimento da atividade, de modo sustentável, por meio de: benefícios econômicos; redução do custo de oportunidade; manutenção de instalações e transporte públicos; oferta de atividades de lazer; mitigação de rupturas; ampliação da autoestima; redução da criminalidade; melhoria da imagem do destino; mitigação da pressão sobre preços; evitação de excesso de turistas; preservação de valores e da justiça; contenção do crescimento urbano; manutenção das características locais – tais âmbitos de atuação foram sistematizados por Deery, Jago e Fredline (2012, p. 68-69), em um trabalho de revisão de literatura que salienta que os impactos do turismo afetam o comportamento e as atitudes da população residente que, por sua vez, têm um forte efeito no sucesso ou insucesso de um destino turístico.

²³ Estudos sobre como se comporta a elasticidade agregada para segmentos específicos de produtos turísticos, como pacotes de operadoras de viagem, por exemplo, podem ter resultados contraditórios ou inconclusivos: em geral mais baratos que a opção de comprar transporte, hospedagem e atrativos de modo independente, podem, em tese, ter maior elasticidade por atender às classes de renda mais baixas e, por outro, podem ser o substituto de classes intermediárias de renda na viagem de férias.

3.2.1.2 Estrutura de mercado

A estrutura de mercado refere-se à forma como o setor de atividade econômica se articula e se organiza, o que pode abranger a intensidade da concorrência, o tamanho relativo das empresas e as barreiras de entrada para cada tipo de negócio (NABABAN *et al.*, 2023).

Os principais negócios envolvidos no turismo de lazer são transporte, hospedagem, agenciamento, alimentação e atrativos. A maior parte dessas atividades características é de prestação de serviços ao consumidor final, com possível intermediação de agências de viagens e operadoras. Cada tipo de negócio tem estrutura diferenciada (FIGUEROLA, 1985), e dados consolidados de todos os tipos de empresa de ACT são poucos. Transporte aéreo e meios de hospedagem são os segmentos que contam com dados mais sistematizados.

O setor de transporte tem grande importância para o turismo, que embute em seu próprio conceito o deslocamento do consumidor. A estrutura do transporte aéreo é de oligopólio concentrado, já que apresenta fortes barreiras à entrada, traduzidas em capacidade de investimento, economia de escala e complexidade técnica (FIGUEROLA, 1985). A International Air Transportation Association (IATA, 2022), órgão responsável por regulamentar o transporte aéreo, apresenta um *ranking* com as empresas que mais transportaram passageiros no mundo em 2021, liderado pela American Airlines, com 124 bilhões. No Brasil, os dados da aviação são coletados e sistematizados pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC, 2021); em 2021, todas as empresas, somadas, transportaram 67 milhões de passageiros.

O transporte coletivo rodoviário, em ônibus de fretamento, tem uma estrutura setorial concorrencial, na maior parte do país (CNT, 2017) – apesar de existirem empresas de ônibus com milhares de veículos (GUSMÃO e EDWARD, 1998; CARDOSO, 2008), a economia de escala não é relevante como no caso das companhias aéreas, e não é difícil encontrar pequenas empresas com um ou dois ônibus, de investimento relativamente pequeno (SOLHA, 2018). Para o transporte municipal ou regional no destino, são usados negócios com ACT de transportes coletivos (por exemplo, de agências de receptivo) e locadoras de automóveis, com as mesmas características concorrenciais.

A hotelaria também exige altos volumes de investimento e tem características intensivas em mão de obra: requer menor valor de produção da atividade para a geração de uma unidade de emprego, muito menos que o demandado por outros setores econômicos (FIPE apud MTUR e FGV, 2011). No Brasil, há empreendimentos de lazer com características concentradas em dois extremos de espectros que consideram qualidade e quantidade de serviços prestados e tipo de gestão e propriedade. Dados da Jones Lang LaSalle Hotels (JLLH, 2022) revelam dois grupos que formam grande parte dos leitos disponíveis comercialmente para alojamento de lazer. O primeiro é de pequenos estabelecimentos, em geral familiares, compostos por até 20 unidades habitacionais, com poucos serviços e poucos funcionários, que se dedicam exclusivamente ao lazer e sofrem muito com a sazonalidade do turismo, obtendo taxas relevantes de ocupação somente nas férias escolares e feriados. A exemplo do resultado obtido por Teixeira e Morrison (2003) em Sergipe, ou Tomazzoni e Bittencourt (2013) na Serra Gaúcha, são empreendimentos que contam com administração familiar que precisa, na maior parte deles, de capacitação gerencial para superar os obstáculos impostos pelo mercado. Além disso, têm taxa de retorno de investimento muito pequena – quando não negativa –, e o investimento pode estar mais relacionado com o desejo dos proprietários de ter determinado estilo de vida do que com o planejamento financeiro e a expectativa de retorno. Por isso, é possível a deterioração física da propriedade com o passar dos anos, uma vez que a margem não é, em geral, suficiente para manter reformas e equipamentos em dia. No segundo grupo de meios de hospedagem encontram-se os grandes *resorts*, muitos dos quais situados no litoral do Nordeste, que contam com a praia e o clima como atrativos principais, mas que também oferecem muitos serviços ligados à alimentação, ao esporte e ao lazer (JLLH, 2022). Nesses estabelecimentos, a sazonalidade pode, potencialmente, ser menor, uma vez que: são administrados por grandes cadeias hoteleiras, o que confere a capacidade de atrair demanda internacional, cuja alta temporada dos principais polos emissores é em agosto e setembro; grande parte deles tem estrutura para congressos, convenções e reuniões de empresas, que não só ocupam as salas de eventos, mas também compram hospedagem. Além disso, a economia de escala nos grandes empreendimentos hoteleiros garante rentabilidade em níveis muito superiores à de pequenos estabelecimentos (JLLH, 2022). Os grandes *resorts*, mesmo os administrados por cadeias internacionais, em geral são de propriedade brasileira, não atraindo investimento estrangeiro (MELLO e GOLDENSTEIN, 2011).

Dados do mercado hoteleiro em nível mundial são computados pela Hotels Magazine (2022), que faz, anualmente, um *ranking* das maiores cadeias hoteleiras do mundo, pelos critérios de número de estabelecimentos e de número de unidades habitacionais: em 2021, as dez maiores cadeias hoteleiras ofereciam 8,48 milhões de unidades habitacionais distribuídas em 71.659 hotéis. No Brasil, a JLLH (2022), em sua pesquisa anual de meios de hospedagem, voluntária e autodeclarada, estimou 551 mil unidades em 10.549 hotéis, mais da metade dos quais independentes. Tanto os pequenos empreendimentos, como os grandes, são de capital fechado (B3, 2021a), sem compromisso de *disclosure* contábil-financeiro ou de atividades de RSC.

Outros segmentos de negócios importantes na composição do produto turístico são os de agenciamento, alimentação e atrativos. Agências de viagens e operadoras de turismo, tanto receptoras quanto emissivas, nem sempre têm distinção clara no Brasil (BRAGA, 2017), e seu mercado tem grande diversidade de tipos de empresas. Entretanto, formam o eixo da cadeia de suprimentos que promove a intersecção entre os diversos fornecedores de serviços e equipamentos turísticos (FONG, HONG e WONG, 2021).

O setor de alimentação, igualmente, tem imensa variação de qualidade, produtos e serviços oferecidos e portes. Os atrativos, geradores de fluxo turístico de lazer, podem ser públicos ou privados, naturais ou culturais, o que inviabiliza a sistematização de dados no nível nacional. Além disso, a informalidade de parte significativa do setor de turismo (SANTOS, RIBEIRO e SILVEIRA, 2018, p. 66) compromete tentativas de retratar seus limites e dimensões de modo preciso.

Assim, considerando estruturas diferenciadas em cada segmento do turismo, a impossibilidade de acesso a dados de empresas fechadas, o tamanho do mercado brasileiro e a ausência de dados sistematizados a respeito do mercado de turismo como um todo para possibilitar a eleição de uma amostragem de elite – conforme indicado pela Figura 2 –, esta pesquisa optou por estudar empresas de capital aberto como representação das melhores práticas de RSC, decisão detalhada no capítulo 4.

A seguir, a conduta empresarial das principais atividades econômicas do turismo é abordada, com ênfase na conduta de responsabilidade social.

3.2.1.3 Conduta

De acordo com a Figura 1, conduta empresarial se refere a estratégias de preço e produto, pesquisa e desenvolvimento, instalações e posturas institucionais – sendo que a última pode contemplar diretrizes e estratégias de RSC.

Em relação a preço e produto, a conduta empresarial no setor de turismo decorre de uma série de estratégias de gestão. Políticas de preço, em turismo, baseiam-se sobremaneira na variação da procura: com a sazonalidade no turismo, a precibilidade do produto e os custos sendo, predominantemente, fixos em meios de hospedagem e transporte, é a demanda que regula a precificação (GUERRA, 2003)²⁴. Políticas de produto, em geral, são derivadas dos segmentos-alvo de cada negócio e é de difícil generalização para o setor como um todo (o item 3.2.2, a partir da p. 54, discute produtos em turismo). Em relação a pesquisa e desenvolvimento (P&D), não foram encontrados estudos a respeito de investimentos por parte de empresas da área de turismo. De modo geral, com um mercado de transporte, alojamento e alimentação formado por 86% de empresas com até nove funcionários (IBGE, 2022), não são esperados volumes elevados.

Dentre as estratégias institucionais de interesse deste trabalho, pode-se situar as práticas de RSC. A exemplo do que foi feito pelo Banco Mundial (2010, Anexo A), o Quadro 5 mostra o resultado de busca por orientações de condutas de responsabilidade nas páginas eletrônicas²⁵ das 27 principais associações empresariais nacionais da área de turismo (CNC, 2022), realizada em janeiro de 2023. Delas, sete têm algum tipo de código de conduta, sendo que seis abordam, em alguma medida, responsabilidade social.

²⁴ “[...] decisões estratégicas [no turismo] podem ser necessárias em curtíssimo prazo, uma vez que o produto [...] não é, em geral, ‘estocável’: uma diária de hotel não vendida ou um assento no restaurante não ocupado é uma receita perdida. [A sazonalidade] causa ociosidade em alguns momentos do dia, da semana ou do ano (horários entre refeições, finais de semana em hotéis de negócios, meses letivos em hotéis de lazer), e alta demanda em outros momentos. Com um volume de produção fixo no médio prazo [...], a única forma de controlar a demanda e obter um ponto ótimo de receitas é por meio de uma adequada política tarifária” (GUERRA, 2003, p. 137).

²⁵ Não foram feitas pesquisas em mecanismos de buscas da internet, tampouco em páginas de representações estaduais das associações.

Quadro 5 – Códigos de conduta, principais associações patronais nacionais de turismo

Segmento (1)	Nome da organização (1)	Código de conduta ou política	Social/comunidade	Website
Agências e operadoras de viagens	Associação Brasileira de Agências de Viagem (ABAV Nacional)	Não tem	n/a	http://www.abav.com.br/home
	Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas (ABRACORP)	Código de Ética e Conduta, 2017	Sim	https://abracorp.s3.sa-east-1.amazonaws.com/pdfs/Codigo-de-Etica-2018.pdf
	Associação Latino-Americana de Gestores de Eventos e Viagens Corporativas (ALAGEV)	Não tem	n/a	https://alagev.org/biblioteca?f=biблиотеca
	Federação Nacional de Turismo (FENACTUR)	n/a	n/a	Site não encontrado
	Associação Brasileira das Operadoras de Turismo (BRAZTOA)	Não tem	n/a	https://www.braztoa.com.br/
	Brazilian Luxury Travel Association (BLTA)	Não tem	n/a	http://blta.com.br/pt/about-us
Turismo receptivo	Associação Brasileira de Turismo Receptivo Internacional (BITO)	Não tem	n/a	http://bito.com.br/index.html
	Associação Brasileira de Turismo Receptivo (Recept Brasil)	Não tem	n/a	https://www.receptbrasil.com.br/quem-somos/
Promotores e empresas de eventos	Associação Brasileira de Empresas de Eventos (ABEOC Brasil)	Código de Ética para Organização de Eventos, 2014	n/a	https://www.abeoc.org.br/wp-content/uploads/2014/12/Guia_etica-programa-de-qualidade-abeocbrasil.pdf
	Associação Brasileira de Promotores de Eventos (ABRAPE)	Não tem	n/a	https://abrape.com.br/
	União Brasileira das Promotores de Feiras (UBRAFE)	Não tem	n/a	https://www.ubrafe.org.br/
Meios de hospedagem e alimentação	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH Nacional)	Não tem	n/a	https://www.abih.com.br/
	Associação Brasileira de Resorts (Resorts Brasil)	Cartilha ESG Resorts Brasil, 2022	Sim	https://drive.google.com/file/d/1DGEOHuJVlPhR7b4iSVQCZDqpviZSeu3c/view
	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL Nacional)	Código de Conduta das Empresas do Setor de Alimentação Fora do Lar, [2006]	Sim	https://abrasel.com.br/site/assets/files/1080/codigo_conduta.pdf
	Associação Nacional de Bares e Restaurantes (ANR)	Não tem	n/a	https://anrbrasil.org.br/
	Federação Brasileira de Hospedagem e Alimentação (FBHA)	Não tem	n/a	https://www.portaldocomercio.org.br/entidade/fbha
	Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB)	Não tem	n/a	https://fohb.com.br/
Parques	Sistema Integrado de Parques Temáticos e Atrações Turísticas do Brasil (SINDEPAT)	Não tem	n/a	https://sindepat.com.br/
Transporte	Associação Brasileira de Empresas Aéreas (ABEAR)	Código de Conduta, 2021	Sim	https://www.abear.com.br/wp-content/uploads/2021/12/Codigo-de-Conduta-ABEAR.pdf
	Associação Brasileira de Cruzeiros Marítimos (CLIA BRASIL)	Não tem	n/a	https://abremar.com.br/
	Associação Brasileira das Operadoras de Trens Turísticos e Culturais (ABOTTC)	Não tem	n/a	http://abottc.fpsrio.com/quemosomos.aspx

Segmento (1)	Nome da organização (1)	Código de conduta ou política	Social/comunidade	Website
	Associação Nacional das Transportadoras de Turismo e Fretamento (ANTTUR)	Não tem	n/a	https://www.anttur.org.br/
	Associação Brasileira das Locadoras de Automóveis (ABLA)	Não tem	n/a	https://www.abla.com.br/home
Eco-turismo	Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura (ABETA)	Não tem	n/a	https://abeta.tur.br/pt/pagina-inicial/
Gestão e promoção de destinos	Associação de Marketing Promocional (AMPRO)	Código de Ética do Marketing Promocional, [2019?]	Não	https://ampro.com.br/wp-content/uploads/2019/08/1567173330_codigo_de_etica.pdf
	Brasil Convention & Visitors Bureau	Código de Conduta de C&VBx, [2021?]	Sim	https://drive.google.com/file/d/18cAL97iYjYExjyXGjj2DYs2h0sFSjh6l/view
	União Nacional de CVB e Entidades de Destinos (UNEDESTINOS)	Não tem	n/a	https://www.unedestinos.com.br/

Fonte: Elaboração própria. (1) Principais associações e segmento de atuação adaptado da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC, 2022).

A Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas (ABRACORP) aborda o tema de modo muito geral, tratando do assunto apenas no item X do capítulo 3 do seu Código de Ética e Conduta: “Ser defensor dos princípios de sustentabilidade, agindo com responsabilidade econômica, social e ambiental na consecução das atividades associativas” (2017, p. 5).

A Associação Brasileira de Empresas de Eventos (ABEOC BRASIL, 2014) dedica um parágrafo à sociedade em seu Código de Ética para Organização de Eventos, no capítulo 2, seção IV, artigo 19: “Com a sociedade em geral, a associada deverá manter atitude de colaboração, sem prestar o concurso de sua especialidade profissional em atividades que contribuam para a degradação social ou ambiental” (p. 17). Ainda assim, não são ações de responsabilidade ativas, mas para evitar impacto.

Recentemente, a Associação Brasileira de Resorts (RESORTS BRASIL, 2022) publicou um manual de boas práticas ESG para o setor (Cartilha ESG), a partir de contribuições obtidas em eventos presenciais e a distância. Com quatro pautas em cada eixo ESG, o eixo social inclui “gestão de comunidade” e “gestão de destino”, além de “diversidade e inclusão” e “*reset work*”²⁶. Não é um trabalho robusto no que se refere às boas práticas, caracterizando-se muito mais como um manual para iniciantes, citando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS, Figura 3) e os 10 Princípios para Destinos Sustentáveis (Figura 4), no contexto de

²⁶ No sentido de *reskill workforce*, parece.

explicar preceitos fundamentais do “capitalismo de *stakeholders*” (p. 9). No entanto, é o melhor trabalho encontrado no âmbito de associações representativas do setor privado no turismo.

Figura 3 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Organização das Nações Unidas no Brasil (ONU BRASIL, 2015).

Os ODS que mais têm relevância no âmbito social são: 1 erradicação da pobreza; 2 fome zero e agricultura sustentável; 3 saúde e bem-estar; 4 educação de qualidade; 5 igualdade de gênero; 8 trabalho decente e crescimento econômico; 10 redução das desigualdades; 11 cidades e comunidades sustentáveis; 16 paz, justiça e instituições eficazes; 17 parcerias e meios de implementação.

Figura 4 – Princípios para destinos sustentáveis



Fonte: World Economic Forum (WEF, 2022).

Nota: “1- certificar e monitorar cientificamente; 2- cultivar a força de trabalho; 3- priorizar comunidades; 4- alinhar com visitantes; 5- proteger o patrimônio; 6- proteger a natureza; 7- produzir e consumir com responsabilidade; 8- calibrar infraestrutura; 9- gerir com eficiência; 10- incorporar resiliência” (RESORT BRASIL, 2022, p. 13).

O Código de Conduta da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, [2006]) trata de relações com a comunidade e a sociedade na seção IV (p. 14-15), quando remete especificamente à RSC. Entretanto, menciona pontos interessantes ao longo de outras seções: prioridade para a contratação de mão de obra local (p. 8) e manutenção de postos de trabalho (p. 10). Além disso, há uma preocupação especial com o destino turístico:

Art. 51 – A concepção urbanística e arquitetônica e o modo de exploração dos bares e restaurantes deverão levar em consideração a sua melhor integração no contexto econômico, cultural e social da comunidade, valorizando as tradições locais.

[...]

Art. 73 – As empresas assumem o compromisso de fortalecer a gastronomia regional por meio do desenvolvimento de receitas que utilizem ingredientes locais, respeitando os hábitos de alimentação da comunidade (ABRASEL, [2006], p. 15 e p. 19).

Por sua vez, a Associação Brasileira de Empresas Aéreas (ABEAR, 2021) tem em seu Código de Conduta uma parte chamada de Sustentabilidade e Responsabilidade Social (p. 5), onde constam dois parágrafos, solicitando que as empresas se comprometam a “não utilizar [...] trabalho análogo ao escravo e trabalho ilegal de crianças e adolescentes” e a “proporcionar [...] um ambiente de trabalho seguro e saudável, com o cumprimento das leis e dos regulamentos”.

Do mesmo modo, o Brasil Convention & Visitors Bureau ([2021]) dedica dois parágrafos sob o título “Programas de Responsabilidade Social”, declarando que “os eventos ou interações de negócio deverão ser realizados evitando-se a possibilidade de [...] ambientes contrários a Programas de Responsabilidade Social” e que “a cadeia produtiva do turismo deve manter claras ações na busca da proteção da criança e do adolescente e da sociedade onde este [*sic*] se encontra inserido [*sic*]” (p. 5). Em outra seção, a prioridade de contratação de mão de obra local é mencionada (p. 2).

O próximo item se dedica à questão do desempenho de negócios em turismo.

3.2.1.4 Desempenho

Este item aborda a dependência que o setor de turismo tem de diretrizes e ações públicas para a atratividade de seu produto e aumento de sua receita; a correlação entre a sustentabilidade dos destinos turísticos, sua atratividade e o desempenho de negócios em turismo; e indicações para a construção de uma agenda de RSC que beneficie os resultados da empresa. Essas questões servem de argumento para que este trabalho se dedique a iniciativas de RSC consideradas estratégicas, alinhadas ao negócio e, em particular, voltadas ao destino turístico, com possibilidade de atuação complementar às políticas públicas – em nível macro, na concepção de Villar (2016).

O desempenho de empresas de turismo depende, em certa medida, de algum nível de intervenção pública, por exemplo em ações diretas na atratividade de patrimônios naturais e culturais, em infraestrutura e acesso, ou indiretamente na elaboração de políticas públicas. Na dimensão territorial, a atividade turística precisa estar concertada, bem planejada e gerida, sendo fonte, em contrapartida, de emprego e renda²⁷ para o desenvolvimento socioeconômico²⁸ (ANJOS, ANJOS e OLIVEIRA, 2013, p. 404) – e, por suas próprias características, de benefícios para a preservação histórico-cultural, do meio ambiente e da paisagem (ROSA e ANJOS, 2021). Ou seja, o turismo pode ser um fator decisivo na reorganização de um território que conte com suficientes configurações de atratividade e estrutura, podendo entregar melhorias na qualidade de vida da população local (OLIVEIRA, 2020). Mas, de um lado, se para formar um produto turístico – sustentável do ponto de vista natural, econômico e social – não basta a mobilização do setor econômico (RIGOLDI *et al.*, 2020; SAGI, 2009; SOLHA, 2004), de outro é desejável que ações de RSC também estejam em linha com políticas públicas.

Tão conhecido na literatura quanto os benefícios do turismo, o tema de impactos negativos em destinos de lazer voltou a ser objeto de pesquisas – e, até, de notícias na imprensa em geral – conectado a expressões como *overtourism* e turismofobia, que remetem ao excesso de visitação em áreas que têm acúmulo de serviços e atrativos, afetando seus padrões espaciais

²⁷ A expansão de diversos serviços é reportada, não só os relacionados diretamente com turismo, mas também com efeito multiplicador em áreas como construção civil ou sistema bancário e, inclusive, indústria (têxtil, por exemplo) e produção de alimentos. A Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) relacionou 42 setores econômicos indiretamente envolvidos somente com o setor de hospedagem (2006).

²⁸ Organismos internacionais de desenvolvimento, a exemplo do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e do Banco Mundial, reconhecem o turismo como um instrumento de desenvolvimento, usando-o por intermédio de macroprogramas de infraestrutura para suprir carências locais tais como de serviços básicos de saneamento, água potável, energia elétrica, transporte, entre outros que, por sua vez, incidem nos indicadores relativos às condições de saúde, moradia, transporte e escoamento de produção.

notadamente em territórios urbanos servidos por linhas aéreas de baixo custo e “serviços disruptivos”, como Airbnb (VERÍSSIMO *et al.*, 2020, p. 157). No entanto, impactos são estudados há muito tempo e, para Veríssimo *et al.*, são “termos novos para enfrentar antigos problemas relacionados com a falta de planejamento e políticas de gestão do turismo” (2020, p. 166). Não apenas em grandes centros urbanos: Zhuang, Yao e Li (2019), por exemplo, constataram transformações causadas pelo desenvolvimento do turismo em valores, estilos de vida e relações interpessoais de residentes de vilarejos tradicionais na China. Segundo eles, o turismo foi o principal catalisador de mudanças nos valores morais dos residentes.

Com foco em impactos socioculturais – “que são os que parecem mais afetar diferentes tipos de áreas turísticas, tendo consequências, por exemplo, na qualidade de vida dos residentes e no aumento das desigualdades”, Veríssimo *et al.* (2020, p. 163), com base em uma revisão de literatura, formularam uma lista de 22 sugestões para a mitigação de impactos, dividida em: infraestrutura e descentralização; colaboração e envolvimento local; planejamento e regulamentação; turismo inteligente; decrescimento e segmentação; e interações entre turistas e residentes (p. 165). Decerto, iniciativas de RSC de empresas podem contemplar esses aspectos.

Impactos negativos que levem à perda de atratividade de destinos turísticos de lazer atingem diretamente o desempenho de empresas com ACT. Hamid, Isa e Kiumarsi (2021), por exemplo, constataram uma correlação positiva entre a adoção de práticas de sustentabilidade na gestão de negócios e de gestão de destinos no desempenho dos negócios. Impactos que levem à queda de visitantes se traduzem em baixa ocupação de assentos de transporte e de hotéis, menor consumo em estabelecimentos de alimentação, queda de público em atividades de entretenimento, potencialmente quantidades mais baixas de locação de veículos. É assim que iniciativas de RSC para mitigação de impactos do turismo e manutenção da atratividade de destinos turísticos são estratégicas para as empresas desse setor.

Porter e Kramer (2006) fazem recomendações a respeito de como as empresas devem começar a construir uma agenda estratégica de RSC (Quadro 6). O primeiro passo (i) é identificar oportunidades estratégicas, que impactam o desenvolvimento sustentável de determinado destino turístico e, portanto, os negócios da empresa. O turismo brasileiro está repleto de oportunidades: falta de mão de obra qualificada, falta de identidade do artesanato local, ausência de negócios de apoio – por exemplo, agências, guias e monitores para receptivo –, ausência, insuficiência técnica ou omissão de governança local, entre muitos outros. Assim, a primeira indicação de Porter e Kramer (2006) é a de encontrar pontos de interseção, na linha de como a organização afeta a

sociedade e como a sociedade afeta a competitividade da empresa. Afirmando, a respeito do contexto competitivo mostrado no Quadro 6, que “qualquer um e todos esses aspectos contextuais” podem ser oportunidades de RSC estratégica (2006, p. 84, tradução própria).

Quadro 6 – RSC estratégica

Etapas	Descrição
(i) Identificação de oportunidades	Reconhecer o contexto competitivo: - a qualidade e quantidade de <i>inputs</i> para o negócio; - normativas e incentivos que governam a competitividade e incentivam o investimento; - tamanho e sofisticação da demanda; - disponibilidade local de indústrias de suporte.
(ii) Seleção de temas sociais	Tipos para hierarquização e priorização: - temas genéricos; - assuntos impactados pela cadeia de valor; - dimensões sociais do contexto competitivo.
(iii) Agenda social corporativa	- Ações responsivas: “cidadania corporativa” e mitigação de impactos negativos provocados pela cadeia de valor da empresa. - Ações estratégicas: posicionamento único, inclusive em RSC, gerando benefícios amplos e discerníveis
(iv) Integração completa a temas sociais	Nem toda empresa tem essa possibilidade: depende de sua área de atuação e de suas iniciativas de inovação. Aqui, o próprio desenho de produto traz consigo responsabilidades sociais inerentes.

Fonte: Porter e Kramer (2006, tradução própria).

O segundo passo (ii) é selecionar temas sociais para enfrentar, ou seja, eleger as necessidades sociais que, sanadas, podem criar benefícios para a sociedade e para a empresa também (*shared value*). Os autores consideram que dimensões sociais do contexto competitivo são as que afetam *drivers* subjacentes à competitividade nos locais em que a empresa opera, e que poderiam, inclusive, ser temas enfrentados por modelos coletivos de cooperação entre diferentes indústrias para as quais têm relevância. Um exemplo dado por Porter e Kramer se refere a turismo: “apoiar uma companhia de dança [pode ser] parte do contexto competitivo de uma corporação como a American Express, que depende de entretenimento de alta qualidade, hospitalidade e turismo” (2006, p. 85, tradução própria). Ou qualquer dos exemplos do parágrafo acima poderia ser selecionado: capacitação para o turismo, estímulo ao empreendedorismo, suporte técnico a instâncias participativas e ao setor público, resgate da cultura local.

Temas sociais podem se transformar em uma (iii) agenda social corporativa, com objetivos mensuráveis e monitoramento de resultados, segundo as recomendações de Porter e Kramer (2006). Uma agenda, por exemplo, de educação, de políticas públicas de turismo, de empreendedorismo ou cooperativismo, de valorização do patrimônio cultural local. Aqui a distinção entre ações responsivas e ações estratégicas é importante: as primeiras trazem desafios de identificar as melhores práticas para lidar com cada questão e “antecipar as que não são

muito reconhecidas” (p. 88, tradução própria), mas são nas segundas onde estão as oportunidades de valor compartilhado e de alavancagem de *capabilities*.

O último estágio seria (iv) a integração completa a temas sociais, considerando o envolvimento crescente proposto por Porter e Kramer (2006) das empresas em RSC. Nem toda empresa tem essa possibilidade, depende de sua área de atuação e de suas iniciativas de inovação. No turismo, talvez os exemplos mais concretos sejam empresas que trabalham com turismo de base comunitária, ou seja, o próprio desenho de produto traz consigo responsabilidades sociais inerentes.

Para Yuan, Bao e Verbeke (2011), o ajuste das atividades de RSC em níveis adequados, “em termos da coerência interna esperada e consistência [entre elas e] com as rotinas de negócios predominantes”, no contexto de alinhamento da RSC ao negócio, quando “combinado com o ajuste externo entre as iniciativas de RSC e as demandas de *stakeholders* da sociedade, determinam a credibilidade e a efetividade dos resultados das iniciativas de RSC” (p. 76, tradução própria). E, para Gursoy *et al.*, “para conseguir cultivar o apoio popular dos residentes de destinos, as empresas de turismo deveriam fazer questão de demonstrar responsabilidade social” (2019, p. 1.118, tradução própria).

Conhecidas algumas características de negócios no setor de turismo, tema deste item 3.2.1, o próximo item trata do produto de turismo e sua complexidade, considerando o envolvimento de diferentes atores vinculados a segmentos econômicos diversos e instituições, incluindo arranjos e serviços do setor público.

3.2.2 Produto turístico e destino turístico: componentes para o alinhamento

Feita a caracterização dos negócios em turismo, a Figura 5 mostra como este estudo entende seus produtos, estabelecendo um cenário conceitual para caracterizar o contexto em que o destino turístico pode ser analisado acerca do alinhamento do negócio das empresas com ACT e suas ações de RSC. Divide, em primeiro lugar, o mercado turístico em oferta e demanda. A demanda turística é apontada para caracterizar o mercado, embora só componha de modo secundário a discussão deste trabalho.

Figura 5 – Cenário conceitual: mercado turístico e principais componentes do produto



Fonte: Elaboração própria.

Entre a demanda e a oferta agem e interagem instituições públicas de turismo (federais, estaduais e regionais) e privadas (incluído o terceiro setor) externas ao destino, o que muitos autores denominam, tradicionalmente, de superestrutura (BOULLON, 1997). Também fazem parte da superestrutura instituições que atuam para a conformação do produto sendo, portanto, apontadas do lado da oferta. Tanto as instituições que se encontram na intersecção de demanda e oferta quanto as que atuam mais diretamente com a oferta – na intersecção da origem e do destino – podem ser dedicadas a promoção, informação e comercialização de turismo²⁹.

²⁹ Alves e Costa (2020), por exemplo, estudaram capacidades de marketing de destinos turísticos para fortalecerem sua posição competitiva em um mercado global.

A oferta turística compõe o produto turístico, aqui abordado de forma ampla – aquilo que a demanda turística compra – e encontra-se dividido, na proposta da Figura 5, entre origem e destino. O entendimento é que há serviços essenciais que devem ser prestados no local de origem do turista, incluindo a organização da viagem (agências e operadoras de turismo emissivo), o transporte local etc. Há também bens e serviços complementares, que vão desde o comércio de malas e provisões para viagens até serviços de câmbio de moeda e seguro de viagem, por exemplo.

A infraestrutura de acesso da origem para o destino (estradas, aeroportos etc.) é imprescindível. Além dela, a prestação de serviços de transportes também é mostrada na Figura 5.

No destino turístico, são produzidos bens e serviços, comercializados em equipamentos relacionados ao receptivo do turista, principais e complementares. Dentre os principais estão os geradores do fluxo turístico de lazer, sejam atrativos naturais ou culturais, meios de hospedagem ou qualquer outro componente da oferta capaz de motivar a demanda a se deslocar para o destino. Os principais guardam relação com o segmento atraído para o destino, uma vez que são o componente essencial de sua vocação e imagem. Bens e serviços complementares ofertados no destino podem incluir qualquer atividade econômica do destino utilizada por turistas, incluindo atrativos de pouca relevância, cujas quantidades e/ou qualidades são capazes de influenciar a permanência média do turista no destino, mas não induzem o fluxo turístico. Na Figura 5, os atrativos são mostrados separados de outros bens e serviços, por terem um caráter diferenciado e de especial relevância.

As condições de infraestrutura são necessárias, mas não suficientes, para o desenvolvimento do turismo – como apontado por Almeida (2009), quando propõe a Matriz de Avaliação do Potencial Turístico de Localidades Receptoras. Autores como Matheus (2003) e Matheus e Teles (2011) defendem que a disponibilidade de infraestrutura é um dos principais elementos para entender a capacidade de carga de uma região, ou seja, a capacidade de um destino suportar aumentos sucessivos de pressão turística. Aqui se inclui redes de energia elétrica, serviços telefônicos e internet; abastecimento e tratamento de água e esgotamento sanitário; sistemas de coleta e disposição de resíduos sólidos e limpeza urbana; sistema de mobilidade; sistemas de drenagem; iluminação pública; equipamentos de segurança e saúde; mobiliário urbano; entre outros (BOULLON, 1997).

Outros elementos do produto turístico no destino considerados na Figura 5 são o ambiente e os recursos, que fazem parte do suporte urbano e territorial – também contidos, com outro tipo de

classificação, no sistema de turismo seminal de Boullon (1997). Englobam desde aspectos socioambientais que têm relação com o turismo, como clima e relevo – que contribuem para a atratividade da paisagem – até o perfil demográfico da população residente – a pirâmide etária, por exemplo – que presta à localidade determinada atmosfera.

A organização territorial, por sua vez, é desenhada por meio da implementação de políticas de caráter público – cujos instrumentos são, por exemplo, planos diretores e de ordenamento territorial municipais, legislação de uso e ocupação do solo, planos de manejo de unidades de conservação, proteção de patrimônio histórico-cultural e arquitetônico ou políticas de turismo em geral (CRUZ, 2005; GUERRA *et al.*, 2021). Só uma leitura integrada do território possibilita a aplicação de princípios de sustentabilidade, em seus aspectos sociais, ambientais e econômicos, organizando e articulando recursos de modo a garantir uma estruturação espacial que permita a qualidade de vida da população local e a possibilidade de incremento da atividade turística e de outras correlatas (CORIOLANO e VASCONCELOS, 2013). Pagotto *et al.* (2016) destacam que a RSC, em muitos casos, procura se alinhar às políticas públicas estabelecidas³⁰, de modo a contribuir para seus efeitos.

A população residente age e interage com elementos da oferta turística. Por um lado, é componente inexorável do território e, portanto, endógeno ao produto turístico, uma vez que, sem a dimensão sociocultural, existe somente um espaço: a “territorialização” se dá a partir da apropriação da dimensão física pela sociedade – é quando o espaço se torna palco de acontecimentos (RIBAS, SPOSITO e SAQUET, 2004). Por outro lado, a população do destino desempenha diversos papéis, abordados no item 3.2.3, convivendo com o consumidor-turista durante toda a estadia, sendo partícipe da conformação do produto turístico, inclusive por meio de sua hospitalidade (CAMARGO, 2006). O turismo “contribui para sua prosperidade socioeconômica” (SETTE, SANTOS e UVINHA, 2017, p. 92), mas pode provocar colisão entre a velha e a nova cultura social, como constataram Zhuang, Yao e Li (2019) em comunidades tradicionais na China: primeiro, durante o início do processo, os aspectos culturais auxiliaram o desenvolvimento do turismo; depois de certo ponto, os valores tradicionais e o estilo de vida tentaram encontrar um ponto de equilíbrio; no fim, na medida em que o turismo se tornava uma atividade madura, uma nova dinâmica sociocultural começou a aparecer.

³⁰ É uma das oito agendas estratégicas dos investidores sociais associados ao GIFE (PAGOTTO *et al.*, 2016, p. 49).

Outros detalhes do esquema apresentado pela Figura 5 são intencionais. A população residente não abrange toda a área demarcada por atrativos, organização territorial, infraestrutura geral, ambiente e recursos – embora esteja presente em todos os serviços e equipamentos turísticos, principais e complementares. É possível haver atrativos aos quais a população não tenha acesso. Do mesmo modo, aspectos de organização territorial de âmbito regional ou nacional não têm a população residente do destino turístico de lazer como protagonista. Partes dos sistemas de infraestrutura (geração de energia, por exemplo) estão situados fora do território, e parte do ambiente não sofre ação da população.

O item seguinte defende que a população residente de destinos turísticos não só é um *stakeholder*-chave para negócios em turismo, devendo ser contemplada em estratégias de RSC alinhadas ao negócio, como também desempenha múltiplos papéis que a permitem ser categorizada como fornecedora, prestadora de serviços, cliente do produto turístico, detentora dos atrativos do território. Assim, o argumento é que o destino turístico não se relaciona somente ao território onde as operações ocorrem, conforme os mencionados focos (na p. 35 deste trabalho) propostos por Pagotto *et al.* (2016). Até porque nem todas as empresas de turismo que “vendem” o destino estão sediadas, ou mesmo atuam diretamente, no território, como se viu. Seguindo Pagotto *et al.* (2016)³¹, o destino turístico tem também, ali, o público de interesse das empresas de turismo – atores que se relacionam com os negócios –, além de ter relação direta com os produtos e serviços ofertados pelas empresas de turismo e com seus interesses institucionais, relacionados com a capacidade do poder público em promover o desenvolvimento do destino.

³¹ Como mencionado no item 3.1, Pagotto *et al.* (2016) identificaram cinco principais focos de alinhamento da RSC ao negócio: geográfico, por público de interesse, temático, por modelo de gestão e institucional. O destino turístico pode compreender, ao mesmo tempo, todos esses focos.

3.2.3 População residente de destinos turísticos: *stakeholder* insólito

A população residente de destinos turísticos pode ser considerada um *stakeholder* importante de empresas com ACT, sob diversos pontos de vista, graças às peculiaridades dessas atividades. Este é o argumento deste subcapítulo. O residente faz parte do destino turístico e, como tal, do produto turístico (DEERY, JAGO e FREDLINE, 2012). É um valor em si para os negócios turísticos, na medida em que é responsável e/ou depositário de hospitalidade, patrimônio cultural imaterial, atribuições no processo decisório de desenvolvimento do turismo, entre outros. Nesse sentido, é um *stakeholder* insólito, com natureza e qualidades diferenciadas. Esta é a discussão apresentada a seguir.

No contexto deste trabalho, não parece que a tipologia de *stakeholders* que vem sendo majoritariamente usada satisfaça completamente critérios para descrever a população residente e seu relacionamento com o produto turístico – e, portanto, com os negócios de turismo – no destino de viagem. Uma pergunta orientadora aqui, seria, portanto, o que a diferencia de outros *stakeholders* clássicos.

Cunhada na década de 1960 (FREEMAN e MCVEA, 2005), a expressão *stakeholder* passou a ser objeto de maior interesse de investigação conceitual nos anos 1980, especialmente a partir dos estudos de Freeman e Reed (1983). Como designação de “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa” (p. 91, tradução própria), no sentido amplo, a literatura vem tratando *stakeholders* sob diversas óticas dentro do campo da administração, de modo descritivo, normativo, instrumental – que envolvem diferentes tipos de evidências, argumentos e implicações (DONALDSON e PRESTON, 1995) – e considerando abordagens de teoria de sistemas, teoria organizacional, governança corporativa, planejamento corporativo, gestão estratégica ou RSC. Os estudos de RSC contam com pressupostos que abarcam o desenvolvimento de pesquisas sobre *stakeholders*, ao entender que há uma interdependência entre o mercado e a sociedade, sendo que a última mantém expectativas em relação ao desempenho e resultados das organizações (FREEMAN e MCVEA, 2005).

Com raízes em diversas áreas acadêmicas, que incluem sociologia, comportamento organizacional e ética corporativa, a teoria dos *stakeholders* expandiu a noção de responsabilidade das empresas frente a *shareholders* (CLARKSON, 1995), desdobrou-se para incluir diversos tipos de grupos de interesse, considerando desde uma amplitude mais estreita – que, em última instância, vai se restringindo do grupo de atores interessados até considerar

apenas acionistas –, até a qualificação de todos os grupos identificáveis capazes de influir em uma organização. Com isso, alguns autores se dedicaram a sistematizar os tipos de *stakeholders* abrangidos pela teoria e a analisar variáveis de influência³².

A produção acadêmica evoluiu – não exatamente em processo linear no tempo – no sentido de reconhecer *stakeholders*, admitir sua importância, aumentar a amplitude de influência, mapear suas características, identificar seus interesses, buscar seu apoio, criar relacionamento, entender sua visão, julgar suas demandas, discutir sua legitimidade, conquistar sua confiança, equacionar seu poder, assumir a responsabilidade, negociar trocas, administrar suas expectativas, criar instrumentos de gestão, incorporá-los às estratégias. Mas ainda era 1975 quando Dill reclamava mais: “[...] da influência do *stakeholder* em direção à participação do *stakeholder*” (p. 58, tradução própria), deixando de tratá-lo como mera externalidade³³. Considerando *stakeholders* como “uma ampla agregação de gente de fora” (1975, p. 58, tradução própria), Dill considerou a participação pública no planejamento como um dos três desafios “de uma empresa que quer ser conhecida pela coragem estratégica e pelo estilo empreendedor” (p. 57, tradução própria). Participação de *stakeholders* não é, portanto, assunto novo.

Ainda em relação à evolução do conceito, a partir de 48 definições de *stakeholder* enumeradas por Pinto (2004, p. 82) e Mainardes (2010, p. 14) e retrabalhadas por Siqueira (2015), de bibliografia publicada no período de 1963 a 2011, é possível encontrar diversos tipos de concepções explicitadas pelos autores, tanto no que se refere à relação entre a corporação e os *stakeholders* quanto ao sujeito dessa relação. O Quadro 7 sintetiza os achados, de acordo com as definições compiladas da literatura considerada relevante.

³² Por exemplo, Clarkson (1995), a partir dos resultados de responsabilidade social, desempenho social e gestão de *stakeholders* corporativos e de posturas reativas, defensivas, acomodatórias e proativas; Mitchell, Agle e Wood (1997), com base em poder, legitimidade e urgência; Kipley e Lewis (2008), com variáveis de poder, influência e resistência; Myllykangas, Kujala e Lehtimäki (2010), a partir de história, interações e compartilhamento de informações do relacionamento, objetivos do *stakeholder*, confiança e potencial de aprendizagem; Pirson e Malhotra (2011), do ponto de vista do *locus* (interno ou externo à organização) e do relacionamento (profundo ou superficial).

³³ O trabalho de Dill (1975) é citado e, portanto, reconhecido, pelo artigo de Freeman e Reed (1983), considerado seminal.

Quadro 7 – Stakeholders, conceitos-chave na literatura

Tipo de relação	Sujeito da relação	Autor(es)
Apoio	<i>Stakeholder</i> apoia organização	Mitroff (1981)
Cocriação	<i>Stakeholder</i> e organização criam valor	Freeman (1994)
Confiança	<i>Stakeholder</i> e organização têm relações de confiança	Pirson e Malhotra (2011)
Contrato	<i>Stakeholder</i> e organização têm contrato	Cornell e Shapiro (1987); Carroll (1993); Donaldson e Preston (1995); Preston <i>et al.</i> (1999)
Dependência	<i>Stakeholder</i> depende da organização	Rhenman (1964); Ahlstedt e Jahnukainen (1971)
	Organização depende do <i>stakeholder</i>	Stanford Research Institute (1963); Rhenman (1964); Ahlstedt e Jahnukainen (1971); Freeman e Reed (1983); Bowie (1988); Bowditch e Buono (1992)
	<i>Stakeholder</i> e organização são interdependentes	Carroll (1993); Gibson (2000)
Economia	<i>Stakeholder</i> cria riqueza	Post <i>et al.</i> (2002)
	<i>Stakeholder</i> tem recursos	Hubacek, Prell, Quinn e Reed (2007)
	<i>Stakeholder</i> e organização têm relacionamento econômico	Friedman (1970)
Geral	<i>Stakeholder</i> e organização têm relações	Freeman e Evan (1990); Thompson, Wartick e Smith (1991); Brenner (1993); Gibson (2000)
Influência	<i>Stakeholder</i> afeta organização	Freeman e Reed (1983); Freeman (1984); Freeman e Gilbert Jr. (1987); Miller e Lewis (1991); Savage, Nix, Whitehead e Blair (1991); Nutt e Backoff (1992); Hill e Jones (1992, 1998); Carroll (1993); Shankman (1999); Waddock e Smith (2000); Lampe (2001); Phillips <i>et al.</i> (2003); Hubacek, Prell, Quinn e Reed (2007)
	Organização afeta <i>stakeholder</i>	Freeman (1984); Freeman e Gilbert Jr. (1987); Evan e Freeman (1988); Hax e Majluf (1988); Nutt e Backoff (1992); Plagrove <i>et al.</i> (1992); Brenner (1993); Carroll (1993); Shankman (1999); Preston <i>et al.</i> (1999); Cragg (2002); Hubacek, Prell, Quinn e Reed (2007)
Interação	<i>Stakeholder</i> e organização interagem	Carroll (1993); Gibson (2000)
Interesse	<i>Stakeholder</i> tem interesse na organização	Carroll (1989); Low (1991); Savage, Nix, Whitehead e Blair (1991); Jones (1995); Reed (1999, 2002)
	Organização tem interesse no <i>stakeholder</i>	Freeman e McVea (2000)
Investimento	<i>Stakeholder</i> investe na organização	Clarkson (1994, 1995)
Legitimidade	<i>Stakeholder</i> tem legitimidade	Hill e Jones (1992); Brenner (1993); Mitchell, Agle e Wood (1997); Hummels (1998)
Moral	<i>Stakeholder</i> tem direitos morais	Carroll (1989)
	Organização tem responsabilidade moral pelo <i>stakeholder</i>	Brenner (1993); Phillips <i>et al.</i> (2003)
Patrimônio	<i>Stakeholder</i> tem direitos patrimoniais	Evan e Freeman (1988); Carroll (1989)
Poder	<i>Stakeholder</i> tem poder sobre a organização	Hill e Jones (1992, 1998); Jones (1995); Mitchell, Agle e Wood (1997); Hubacek, Prell, Quinn e Reed (2007)
Responsabilidade	Organização é responsável pelo <i>stakeholder</i>	Ansoff (1965); Alkahafaji (1989); Langtry (1994)
Risco	<i>Stakeholder</i> tem riscos	Clarkson (1994, 1995); Wilson (2003)
Troca	<i>Stakeholder</i> e organização trocam	Hill e Jones (1992); Brenner (1993)
Urgência	<i>Stakeholder</i> tem urgência	Mitchell, Agle e Wood (1997)

Fonte: Elaboração própria com base em Pinto (2004, p. 82) e Mainardes (2010, p. 14), sistematizadas por Siqueira (2015).

Além de ser possível argumentar que a população residente de destinos turísticos poderia se enquadrar na maioria dos tipos de relação e sujeito das definições acima, muitas delas consideram explicitamente as comunidades locais (CARROLL, 1993; DONALDSON e PRESTON, 1995; HUMMELS, 1998; SHANKMAN, 1999; PRESTON *et al.*, 1999; WADDOCK e SMITH, 2000; POST, PRESTON e SACHS, 2002; PHILLIPS, FREEMAN e WICKS, 2003). Ou, especificamente para o caso de turismo, Ribeiro *et al.* (2020) e Coelho, Wada e Azevedo (2021), por exemplo.

Para esta pesquisa, o trabalho de Fassin (2009) se mostra adequado para discutir os papéis da população residente de destinos turísticos. Em uma revisão teórica crítica, Fassin (2009) aponta certa dicotomia nas definições de *stakeholder*, referida como a “definição de peticionário” *versus* a “definição de influenciador” (p. 116), estendendo-a para outros vetores, e questiona: qual o sujeito da relação de dependência, ou quem é o interessado, ou ainda qual o objeto dos direitos dos *stakeholders* (econômicos? morais?). Apontando para uma progressiva correlação entre a teoria dos *stakeholders*, a RSC e a ética dos negócios, Fassin analisa críticas que remetem desde a confusão em torno da teoria e da definição de *stakeholder* até a ausência de base sólida da teoria – “[...] nem na teoria econômica da firma nem em teorias de ética” (2009, p. 116, tradução própria) – além da falta de clareza a respeito de implicações para a gestão e a governança. Ressalta, no entanto, o consenso generalizado do potencial do conceito para gerar uma teoria que tenha uso prático. Analisando tentativas mais elementares de classificação de *stakeholders* – primários *versus* secundários, diretos ou indiretos, genéricos ou específicos, legítimos ou derivados, estratégicos e ambientais etc.–, Fassin (2009), ampliando a discussão de Post, Preston e Sachs (2002), propõe a terminologia de *stakeholder*, *stakewatcher* e *stakekeeper* para diferentes níveis de ambiente de relacionamento de um empreendimento, explicitando planos de análise. O primeiro grupo é formado por *stakeholders* tradicionais, os “reais” – funcionários, fornecedores e competidores, consumidores, investidores. Para cada *stakeholder* são identificados *stakewatchers* correspondentes que protegem seus interesses, por exemplo sindicatos, associações patronais, organizações de direitos do consumidor, ativistas. Os *stakekeepers* são representados pelos reguladores independentes, como o governo, no caso de leis trabalhistas, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) etc. A Figura 6 mostra o que Fassin (2009) considera a respeito de legitimidade de cada categoria de interessados, como o poder e a influência são exercidos e qual a característica da responsabilidade envolvida.

Figura 6 – Diferenças entre categorias de *stakeholders*

		STAKEHOLDER	STAKEWATCHER	STAKEKEEPER
Perfis das categorias	Legitimidade das demandas	Normativa	Derivativa	Mista
	Poder/ influência dominante	Da empresa	Sobre a empresa	Sobre a empresa
	Responsabilidade	Da empresa	Não	Imposição externa
		STAKEHOLDER	GRUPOS DE PRESSÃO	REGULADORES

Fonte: Fassin (2009).

Em relação à comunidade e à sociedade civil, Fassin (2009) afirma:

Há um reconhecimento geral [da literatura] de dois outros grupos, nominalmente “comunidades” e “sociedade civil” [...]. Como argumenta Clarkson, “o público é um *stakeholder* em todas as corporações” (1994). Com o público em geral, outros grupos mais abstratos, como ambiente [...], tecnologia e gerações futuras, podem ser incluídos dentro das comunidades (vistas como algo local) ou na sociedade civil e no resto do mundo. Notavelmente, esta seleção respeita a lógica e a história da teoria de *stakeholder*.

[...]

Além dos quatro *stakeholders* econômicos, **comunidades e a sociedade civil são identificadas como um grupo separado de *stakeholders* associados, predominantemente do tipo *stakewatcher***. A sociedade civil é representada por atores do público em geral fora do domínio econômico imediato da corporação e fora do setor público. Organizações da sociedade civil incluem uma infinidade de grupos de pressão, organizações não-governamentais, instituições de caridade e religiosas (Crane e Matten, 2004, p. 345). As comunidades fornecem a infraestrutura, impõem regulamentações locais e cobram tributos. Na verdade, representam o componente local do Estado, com um papel predominantemente de *stakewatcher*, enquanto a parte regulatória de sua função é classificada como integrante do grupo de *stakekeeper* do governo (FASSIN, 2009, p. 120 e 122, tradução e grifos próprios).

No entanto, para o presente trabalho – que estuda empresas com ACT cujos produtos são componentes de uma viagem para um destino turístico –, entende-se que a sociedade local do destino não tem apenas essa característica de “observadora” ou “vigia” (*watcher*) colocada por Fassin (2009). A sociedade receptora, enquanto coletivo, se traduz em cada indivíduo da população residente quando se trata de atividades turísticas. A população residente do destino

turístico é ativamente a anfitriã do consumidor-turista (e não apenas *watcher*), e sua hospitalidade foi considerada, no item 3.2.2, como um componente do produto. Além disso, outros papéis são desempenhados, como se discute a seguir. O argumento é que a população residente pode se configurar como *stakeholder*, *stakewatcher* ou *stakekeeper*, a depender em qual nível de *stake* se coloca o foco.

Como *stakewatcher*, representantes e lideranças da sociedade civil podem influenciar, como grupos de pressão, no desenvolvimento do turismo. Na sua atuação como *watcher* é que se faz presente o sentido em que Clarkson (1995) demanda distinção de “questões sociais” *versus* “relacionamentos organizacionais”³⁴.

Como *stakekeeper*, membros de conselhos locais deliberativos podem influenciar políticas públicas que afetam a operação ou a gestão de empresas. Diversos desafios se mostram colocados para essas instituições, locais, regionais, estaduais ou federais: representatividade, descontinuidade, diversidade de atores, falta de nivelamento técnico etc. (SAGI, 2006). Ações de RSC para auxiliar os conselhos representativos da população residente, especialmente os de turismo, a, por exemplo, coordenar ações, definir prioridades, propor legislações, criar um ambiente favorável para iniciativas de empreendedorismo, manter a infraestrutura, poderiam favorecer ou impulsionar a atratividade do produto turístico.

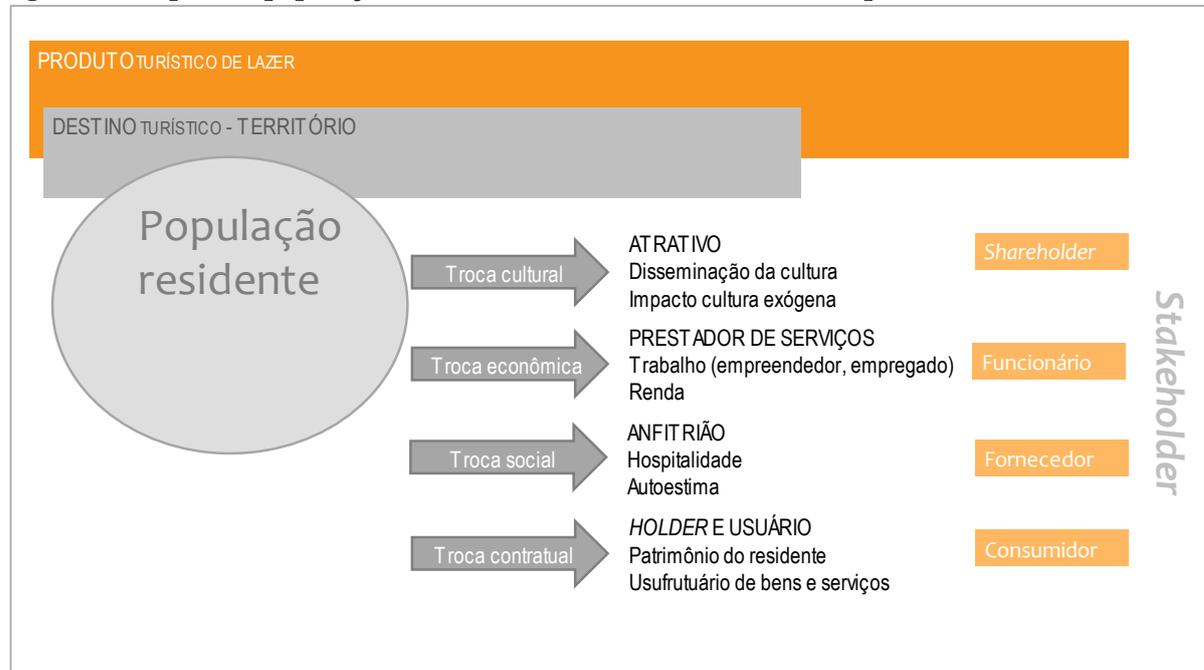
Como *stakeholders*, os residentes do destino turístico podem desempenhar diversos papéis – é outro plano ontológico de *stake*. Para seguir com Fassin (2009), é admitir que a população residente é um

[...] constituinte interno e *stakeholder* que tem um *stake* real [no produto], [em contraposição] aos grupos de pressão que influenciam [o produtor] e os reguladores que impõem controles externos e regulamentos [...]. Os *stakeholders* reais têm um direito [...], enquanto grupos de pressão, como *stakeholders* indiretos, apenas um direito indireto, e reguladores não têm direitos (FASSIN, 2009, p. 121, tradução própria).

³⁴ “1. É necessário **distinguir entre questões de stakeholders e questões sociais**, uma vez que as empresas e seus gestores administram relações com seus *stakeholders* e não com a sociedade; 2. É necessário realizar **análises no nível adequado: institucional, organizacional ou individual**; 3. Assim, é possível analisar e avaliar tanto o desempenho social de uma corporação quanto o desempenho de seus gestores na gestão das responsabilidades corporativas e seus relacionamentos com seus *stakeholders*” (CLARKSON, 1995, p. 100, tradução e grifos próprios).

A Figura 7, inspirada em Lugosi (2011), descreve papéis desempenhados pela população residente em um destino turístico. Ações de RSC de negócios em turismo que contemplem quaisquer desses papéis, portanto, contemplam a população residente como *stakeholder*.

Figura 7 – Papéis da população residente em um destino turístico no produto turístico



Fonte: Elaboração própria.

A Figura 7 mostra que o morador do destino turístico estabelece relações com o produto turístico e, portanto, com o negócio de turismo e o turista. Sua cultura – material e imaterial – é um atrativo, o residente se mantém por intermédio de trocas econômicas na localidade, desempenha um papel social com o turista e tem certos direitos sobre o território, inclusive de usufruir de sua infraestrutura e de seus equipamentos. Assim, desempenha papel de atrativo, de prestador de serviços, de anfitrião e de usuário.

Portanto, também é possível interpretar os papéis desempenhados pela população residente, quando se trata do produto turístico, a partir do conceito restrito de *stakeholder*, na definição de Fassin (2009). A população desempenha papéis que correspondem ao grupo de quatro *stakeholders* tradicionais – *shareholder*, funcionário, fornecedor e consumidor (Figura 7). Ou seja, pode ser caracterizada como um *stakeholder* primário, não apenas em uma, mas em diversas facetas. É detentora do patrimônio natural e cultural (“*shareholder*”). Residentes podem ser empresários ou empregados de meios de hospedagem, estabelecimentos de alimentação, locadoras de automóveis, comércio típico, atrativos etc., exercendo a função de prestar serviços ao/no produto turístico (“funcionária”). Como sociedade receptora, a população

é, necessariamente, anfitriã (“fornecedora”). Por fim, usa serviços e equipamentos instalados no território, tendo atuação equivalente à do consumidor de produtos turísticos (“consumidora”).

Considerar a população residente como componente do produto (DEERY, JAGO e FREDLINE, 2012), afora outros papéis desempenhados diretamente ligados à conformação do turismo local, mostra sua importância para uma RSC alinhada aos negócios de turismo, na medida que as empresas de turismo afetam diretamente esse grupo e esse grupo afeta os negócios.

O próximo subcapítulo mostra como parte da literatura relacionada com turismo e RSC trata o destino turístico e a população residente, tendo cunhado o termo *destination social responsibility*.

3.3 ALINHAMENTO AO DESTINO TURÍSTICO

Font e Lynes (2018) constataram que, nas pesquisas de RSC em turismo, a maior ênfase recai em grupos de *stakeholders* relacionados com a gestão, funcionários, acionistas e consumidores, em detrimento de comunidades e ecossistemas, fornecedores, organizações não-governamentais (ONG) e poder público. Dito de outro modo, o único *stakeholder* externo privilegiado como interesse de pesquisa – e provavelmente como prática – é o consumidor.

Por exemplo, em uma edição especial da revista *Sustainable Development*, “Strategic corporate social responsibility in tourism and hospitality”, cinco estudos foram publicados: um a respeito da percepção de funcionários sobre a responsabilidade social – com foco em recursos humanos – e ambiental de suas empresas (CAMILLERI, 2021); um bibliométrico (SÁNCHEZ-CAMACHO *et al.*, 2021) e um de revisão da literatura (MADANAGULI *et al.*, 2021); um a respeito de práticas de RSC em oito hotéis de Santa Maria, Colômbia, que concluiu que a RSC vem sendo entendida apenas em sua perspectiva instrumental, como “um modo de criar riqueza” (PEÑA-MIRANDA *et al.*, 2021, p. 443); e um a respeito de turismo de base comunitária, com uma proposta de modelo teórico (MTAPURI, CAMILLERI e DLUZEWSKA, 2021). Por certo, o turismo de base comunitária pressupõe “criar valor comercial e social para destinos, negócios locais e residentes” (MTAPURI, CAMILLERI e DLUZEWSKA, 2021, p. 423, tradução própria), como protagonistas de um tipo de turismo cooperativista, inclusivo e distributivo por definição, pautado por decisões coletivas, que poderia até ser chamado de negócio de impacto, cujo público-alvo busca, exatamente, vivências e experiências autênticas (BUDEL, SEVERINI e REJOWSKI, 2023). Não se trata de empresas de turismo com modelos de gestão tradicionais que atuam em prol do destino e da população residente que compõe seus produtos turísticos.

Surpreende que nenhum dos estudos da edição especial sobre RSC estratégica tenha foco nos destinos turísticos e seus residentes. Para Oliva, por exemplo, o território é um importante eixo de alinhamento, um vetor ordenador das articulações entre RSC e negócio, especialmente “nos casos que envolvem empresas cuja atuação produz impacto direto sobre o território e as populações do entorno de empreendimentos” (2016, p. 41), o que, no caso de turismo, como argumentado, não se restringe à sede das empresas com ACT. Oliva segue: “a eleição da agenda do desenvolvimento local [...] das comunidades impactadas como elemento direcionador da estratégia empresarial [...] vem conformando um certo padrão na concepção e execução [de RSC], sob o qual se delineou um campo ao mesmo tempo claro e fértil para o alinhamento” (2016, p. 41).

Dos trabalhos que tratam de destinos turísticos e seus residentes como sujeitos da RSC, levantados no item 2.3 deste texto, seis se sobressaíram. Bello e Kamanga (2020), estudando o caso de Malawi por meio de entrevistas com gestores de hotéis, operadoras e do setor público, estabeleceram os principais *drivers* para a adoção de uma agenda de responsabilidade, dividindo-os em internos e externos. Os internos foram: compromissos e valores da gestão; redução de custos; vantagem competitiva; e porte da empresa. Os externos, expectativas da comunidade e gestão de recursos naturais e culturais. Barreiras também foram identificadas: como internas, a falta de recursos e de consciência/ conhecimento sobre RSC; e, externas, a falta de coordenação e de políticas de RSC e o uso indevido de recursos para atender a interesses pessoais na comunidade. Também registraram a predominância de ações filantrópicas, que atribuem à carência generalizada nos países subdesenvolvidos.

Por outro lado, Gursoy *et al.* (2019) verificaram a percepção de 629 residentes a respeito de RSC de hotéis – considerando iniciativas econômicas, sociais e ambientais – e seu impacto para o apoio no desenvolvimento do turismo, em um destino importante da Turquia, Alanya. Concluíram que ações na dimensão social são as que produzem mais impactos, sendo as únicas com efeitos significativos no comprometimento dos residentes com suas comunidades.

Li *et al.* (2019) estudaram o papel da expectativa de RSC na formação da atitude de residentes de um destino turístico em relação a um único empreendimento (Shanghai Disney Resort), na sua fase de projeto inicial, e seus potenciais impactos, entrevistando 1.000 residentes por telefone. Com a hipótese de quatro modelos, o que proporcionou maior adesão aos dados foi o de que a expectativa de RSC atua como moderadora entre a percepção de impactos na cidade e as atitudes dos residentes. Além disso, considerando impactos socioculturais, ambientais e econômicos, o estudo concluiu que os primeiros exerciam maior influência sobre a atitude dos residentes.

Machado (2019), em sua dissertação de mestrado, discutiu as práticas de responsabilidade social de uma rede de *resorts* portuguesa que atua no Nordeste brasileiro (CE, BA e PE), junto às comunidades, concluindo que as ações estão aquém das necessidades e expectativas desses *stakeholders*.

Sankar e Mellalli (2019) também trabalharam sua pesquisa em país subdesenvolvido, a Índia, interessando-se por áreas tribais turísticas e em como a sinergia entre iniciativas públicas e responsabilidade social privada poderiam aumentar a qualidade de vida das comunidades.

A perspectiva de Uduji, Okolo-Obasi e Asongu (2019), pesquisando o turismo no Delta do Rio Níger, na Nigéria, foi a de exclusão de jovens de áreas rurais como beneficiários de RSC voltada a comunidades receptoras de turismo cultural, especialmente em projetos de desenvolvimento do artesanato tradicional.

Uma linha de estudos, com raízes na China, vem usando a expressão *destination social responsibility*. O termo aparece, por exemplo, em: Su e Huang (2012)³⁵, que o cunharam; Ma *et al.* (2013); Su e Swanson (2017); Su *et al.* (2017); Su, Huang e Huang (2018); Tran *et al.* (2018); Su, Huang e Pearce (2018); Su e Huang (2019); Hu, Tuou e Liu (2019); Su, Gong e Huang (2020); e Su, Swanson e He (2020), que estabeleceram uma escala de medida da *destination social responsibility*.

Desde o primeiro trabalho (SU e HUANG, 2012), a expressão *destination social responsibility* tinha um contorno multidimensional, incluindo aspectos econômicos, ambientais, sociais, voluntários³⁶ e de *stakeholders*³⁷. A pesquisa se interessava por relacionar a responsabilidade social de/em/com/para destinos³⁸ com sua reputação, identificação e fidelidade do turista, por meio de um modelo quantitativo, a partir de 541 questionários aplicados. Os autores relacionavam o trabalho com a teoria de gestão de destinos e com sua sustentabilidade. O trabalho de Ma *et al.* (2013), além de manter a perspectiva multidimensional, definiu a responsabilidade social como sendo “aplicável a todos os seus *stakeholders*, incluindo turistas, funcionários, residentes da comunidade, investidores, governos, fornecedores e concorrentes” (p. 5.948, tradução própria), relacionando positivamente a *destination social responsibility* com o apoio dos residentes ao desenvolvimento do turismo. Essas abordagens se relacionam com as noções de sustentabilidade e, posteriormente, de turismo responsável.

Su e Swanson (2017) pesquisaram o comportamento responsável de turistas e sua relação com a percepção de *destination social responsibility* (p. 4). Su *et al.*, no mesmo ano, em um trabalho

³⁵ Não foi possível encontrar o texto completo, apenas o resumo.

³⁶ Dimensão voluntária: “o destino se envolve em ações que são a coisa certa a fazer, mesmo quando não obrigado a fazê-lo, sendo conscientemente proativo ao ter ações voluntárias que vão além de padrões ou regras impostas (SU, SWANSON e HE, 2020, p. 876, tradução própria). Chamada de “discricionária” por Hu, Tuou e Liu (2019, p. 3).

³⁷ Dimensão de *stakeholder*: “o destino considera como ele afeta outros com suas ações, estabelecendo e aprimorando relacionamentos ao mesmo tempo que protege direitos e interesses dos *stakeholders*” (SU, SWANSON e HE, 2020, p. 876, tradução própria). Não há explicações de como a dimensão voluntária e a de *stakeholder* não estão incluídas nas outras três (social, ambiental, econômica).

³⁸ Na língua portuguesa, o sentido da expressão indicaria, necessariamente, mais claramente seu escopo.

sobre a influência da *destination social responsibility* na qualidade da relação com residentes e no desempenho econômico do destino, fizeram uma revisão da literatura de RSC para colocar o destino como sendo “uma unidade organizacional complexa da indústria do turismo” e, portanto, uma entidade que deve ter responsabilidade social. “O destino tem a obrigação de proteger e aprimorar os interesses sociais e organizacionais de todo o destino” (p. 490, tradução própria). Ou seja, o destino é colocado como provedor de benefícios sociais, e não beneficiário. Su, Gong e Huang (2020) definem *destination social responsibility*, a partir da teoria de RSC, como “as obrigações e atividades aplicadas a todos os *stakeholders* do destino, incluindo o poder público, turistas, residentes, empresas, investidores e outros provedores de serviços” (p. 2, tradução própria) – Tran *et al.* (2018) também se baseiam nesse conceito, bem como Su, Swanson e He (2020), apesar de, aqui, o conceito ser construído na fundamentação teórica em três etapas (RSC → RSC no turismo → responsabilidade social no nível do destino → *destination social responsibility*). Su, Huang e Huang (2018), por sua vez, abordam *destination social responsibility* como se fosse uma RSC agregada de toda a indústria do turismo (p. 1.041) e, na mesma página, “definida como a ideologia coletiva e os esforços dos *stakeholders* do destino para conduzir atividades percebidas como socialmente responsáveis pelos residentes locais” (p. 1.041, tradução própria).

Hornig, Hsu e Tsai (2018), ao contrário, partem do conceito de RSC para propor um modelo de avaliação de suas práticas incluindo o destino. Em sua revisão de literatura para a modelagem quantitativa, consideram três *stakeholders* – clientes, funcionários e residentes – e diversas dimensões de RSC; para residentes, a dimensão considerada é a de *destination social responsibility* (p. 1.088).

Agapito, Kronenburg e Pinto (2023) fizeram um recente trabalho de revisão do termo na literatura, a partir de 21 artigos selecionados. As autoras chamam a atenção exatamente para a necessidade de uma definição abrangente, “que considere a natureza complexa do constructo e suas diversas perspectivas de análise” (p. 555, tradução própria). Afirmam que a teoria de *stakeholders* “é considerada fundamental” para o conceito de *destination social responsibility*, e que o tema tende para métodos e desenhos quantitativos (p. 554). As autoras consideram crucial identificar os *stakeholders* relevantes no destino (p. 557), uma vez que Su, Swanson e He (2020)³⁹, ao proporem uma escala para medir percepções em relação à *destination social*

³⁹ O único trabalho que usa uma abordagem qualitativa, embora junto com aplicação de questionários, o instrumento usado em todos os outros trabalhos (AGAPITO, KRONENBURG e PINTO, 2023, p. 560).

responsibility, consideraram apenas a perspectiva de residentes, sendo esse o ponto de vista da maioria dos estudos revisados (p. 564). Apenas um estudo (Khan *et al.*, 2021) se dedicou à perspectiva de empresas, com participantes de 163 companhias da Malásia.

A respeito das dimensões usadas nos 21 artigos, apenas cinco mediram a *destination social responsibility* como um constructo multidimensional; as autoras consideram que a literatura “mostra que a abordagem de responsabilidade social no turismo se traduz como a obrigação de agir em benefício da sociedade em geral por parte de empresas e indivíduos (p. 555, tradução própria). A título de conclusão, as autoras oferecem uma definição de *destination social responsibility*:

DSR é um constructo multidimensional, que se refere a esforços de responsabilidade social de um destino todo, de acordo com a percepção de seus *stakeholders*. DSR pressupõe um comprometimento contínuo e coletivo para salvar e melhorar toda a comunidade do destino e os interesses das organizações, adotando práticas que abranjam responsabilidades econômicas, ambientais, sociais, culturais, voluntárias e baseadas em *stakeholders*, com o objetivo de aumentar os impactos positivos do turismo a longo prazo (turismo sustentável) e diminuir os negativos (turismo insustentável). Embora compartilhadas por *stakeholders* relevantes, a implementação, o monitoramento e a disseminação de iniciativas de DSR são comumente liderados por *destination management organizations* (DMO), tanto públicas quanto privadas, que têm um papel vital na intermediação e *networking* da gestão do destino e sua governança (AGAPITO, KRONENBURG e PINTO, 2023, p. 568, tradução própria).

Este trabalho, embora não se identifique com os métodos de pesquisa nem com as principais perspectivas adotadas pela escola de *destination social responsibility*, se posiciona em um terreno contíguo, por seu interesse de pesquisa e por sua concepção de que os negócios em turismo têm, em maior ou menor grau, relação direta com os destinos – impactando seus residentes como *stakeholders* das empresas –, quer estejam lá sediados ou não. Parafraseando Pagotto *et al.* (2016) – que se referem a outro contexto –, é possível defender a posição de que, nos destinos,

[...] existem, por um lado, necessidades sociais importantes a serem atendidas e, por outro, uma ampla gama de benefícios potenciais para a empresa, que vão desde o reforço da sua “licença social para operar” até os ganhos reputacionais junto a públicos geograficamente próximos e, até mesmo, a melhoria do ambiente físico, social e institucional em que vivem seus empregados e ocorrem muitas de suas operações (PAGOTTO *et al.*, 2016, p. 65).

Do mesmo modo, ainda que não deva ser esse o foco principal da RSC, a colocação de Nguyen, Long e Nguyen se aplica: “os negócios em turismo devem ter responsabilidades sociais com a comunidade. Esse é o terceiro fator mais importante que influencia a competitividade das empresas” (2019, p. 559).

4 METODOLOGIA, MATERIAIS E PROCEDIMENTOS

Este trabalho adota a concepção de que uma metodologia é um conjunto de princípios e ideias que sustentam, de modo coerente, o desenho de um trabalho de pesquisa. O quadro metodológico porta uma filosofia subjacente e influencia o modo como o pesquisador se posiciona durante a pesquisa. Materiais se referem ao conjunto de informações que possibilitam a inferência de uma tese a ser defendida. Procedimentos e técnicas, por sua vez, formam o conjunto de métodos práticos usados para operacionalizar o trabalho, interagindo com a metodologia e o desenho (BIRKS e MILLS, 2015).

Inicialmente, esta pesquisa partiu de um desenho inicial flexível para se adaptar a inspirações trazidas pelos dados. Havia conhecimento do foco do estudo (RSC), de constructos relevantes (alinhamento ao negócio, negócio de turismo, destino turístico e população residente), de teorias pertinentes e do principal procedimento de coleta de dados (documental). Algumas considerações e delimitações para estudar os casos que comporiam a amostra teórica foram feitas. O desenho esboçado foi, portanto, o recomendado por Miles e Huberman (1994, p. 16-39): o “*off center*”⁴⁰ entre pesquisas desestruturadas e com limites tênues, praticamente sem *design*, e projetos altamente amarrados.

O trabalho tem natureza descritiva e exploratória (VEAL, 2011)⁴¹. A abordagem que empresas com ACT têm a respeito de RSC é descrita em confronto com a teoria e com suas práticas, sem estabelecer relações causais. A natureza exploratória está relacionada com a aproximação a um objeto de investigação pouco explorado. Envolveu, para isso, uma discussão teórica de conceitos de RSC e sua aplicação para a categorização e análise da comunicação institucional das empresas.

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa à medida que é indutiva e busca compreender em profundidade informações a respeito de uma amostra teórica. A abordagem qualitativa do

⁴⁰ “O quanto o *design* de uma pesquisa qualitativa deve ser pré-estruturado? O suficiente para alcançar o chão (*ground*), como Abraham Lincoln disse quando perguntado sobre qual o comprimento ideal para a perna de um homem” (MILES e HUBERMAN, 1994, p. 17, tradução própria).

⁴¹ “A pesquisa descritiva é muito comum na área de [...] turismo por três motivos: o caráter incipiente do ramo, a natureza mutante dos fenômenos estudados e a frequente separação entre pesquisa e ação. Como [...] campos de estudo relativamente novos, há a necessidade de mapear o território. Por essa razão, grande parte da pesquisa descritiva da área pode ser considerada exploratória: procura descobrir, descrever ou mapear padrões de comportamento em áreas ou atividades que não foram previamente estudadas. Explicações sobre o que é descoberto, descrito ou mapeado são, em geral, deixadas para [...] um próximo trabalho ou para outros pesquisadores” (VEAL, 2011, p. 29).

problema é adequada à medida que o conhecimento sobre o tema investigado é limitado para fins de propor uma hipótese a ser testada por meio de métodos quantitativos. A coleta e a interpretação de dados pouco estruturados são concomitantes, e o pesquisador é um instrumento-chave (TRIVIÑOS, 2006).

A estratégia de pesquisa é de estudo multicaso, que, para Eisenhardt (1989), busca “o entendimento da dinâmica presente em contextos singulares” (p. 534, tradução própria). Na perspectiva de Eisenhardt, a construção de teoria a partir de estudos de caso é recomendável quando “pouco se sabe a respeito de um fenômeno, as perspectivas atuais parecem inadequadas por falta de substrato empírico ou há conflito entre teorias ou entre a teoria e o senso comum” (1989, p. 548, tradução própria). Nessas ocasiões, a partir da formulação do problema de pesquisa e da especificação de constructos *a priori*, sem ainda hipóteses formuladas, seleciona-se casos nos quais a aleatoriedade não é nem necessária, nem preferível (p. 537). São etapas indicadas: definição de questões de pesquisa e, possivelmente, especificação de constructos *a priori*; seleção de casos por amostragem teórica; coleta de dados diversificada, qualitativos e quantitativos; uso de instrumentos de coleta flexíveis e capazes de aproveitar oportunidades; análise inter e intracasos, utilizando diversas técnicas; formulação de hipóteses, a partir de tabulação iterativa de evidências para cada constructo; replicação da lógica de tabulação em toda a amostra, buscando responder a motivos que levam a cada conclusão – construindo, assim, validade interna da pesquisa; comparação com a literatura conflitante e com a literatura concordante⁴². O processo de construção de teoria é altamente iterativo e intimamente ligado aos dados colhidos, sendo a indução o processo central (p. 533). Eisenhardt (1989) indica usar diversas lentes estruturadas para observar os dados.

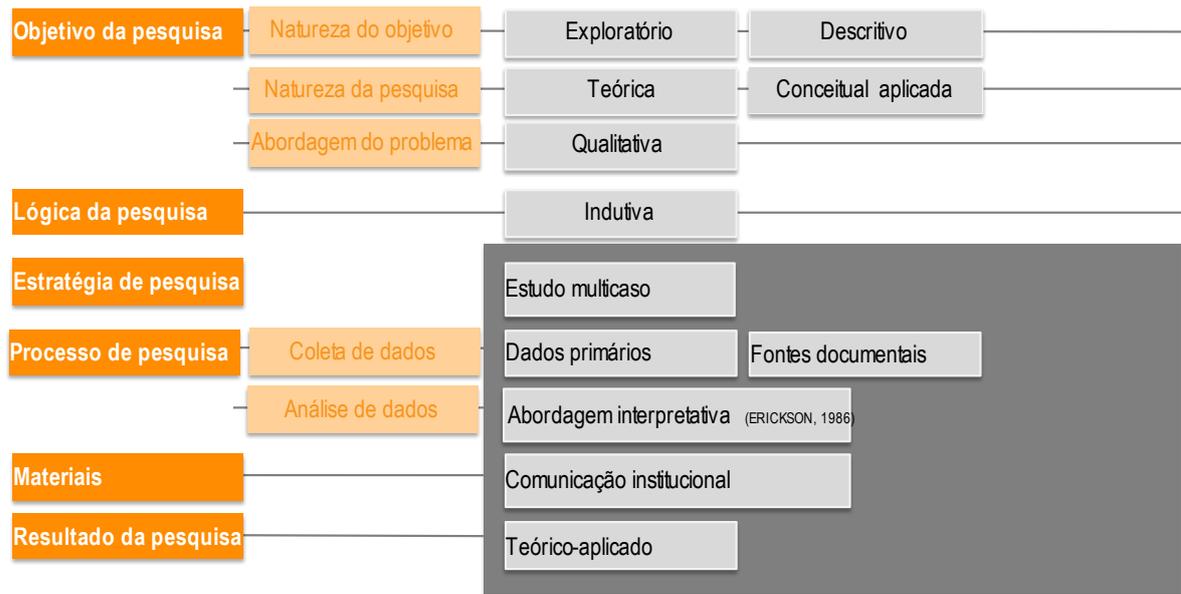
Os procedimentos de amostragem, coleta, seleção e análise de dados são detalhados a seguir, e envolvem fontes secundárias bibliográficas e documentais. A opção por trabalhar com fontes documentais parte da premissa de que materiais textuais de divulgação são resultado de políticas institucionais, muitas vezes revistos por diversas pessoas de vários departamentos antes da publicação e, assim, expressam com maior fidelidade o que pode ser considerado o discurso que reflete a cultura organizacional. Entrevistar pessoas pressupõe o risco de que seus discursos não reflitam com rigor a compreensão corporativa como um todo. Nesse sentido,

⁴² Eisenhardt (1989) recomenda também que o trabalho seja efetuado por diversos pesquisadores, para que haja diferentes perspectivas e, portanto, fortalecimento da fundamentação em dados. Para esta pesquisa, as contribuições da orientação e das apresentações prévias do trabalho permitiram pontos de vista de diferentes pesquisadores.

informações públicas da comunicação institucional digital, expressas nos portais da internet das empresas e em documentos ali divulgados, são consideradas pertinentes para os objetivos da pesquisa (BALDISSERA e SILVA, 2012, p. 170; CARDOSO, 2006, p. 1.134; OLIVEIRA e MARCHIORI, 2012).

A Figura 8 mostra, em síntese, os aspectos metodológicos envolvidos nesta pesquisa.

Figura 8 – Abordagem metodológica



Fonte: Adaptado de Tasca *et al.* (2010).

Os próximos itens deste capítulo detalham procedimentos de: escolha de amostra teórica de empresas com ACT; formas de coleta e seleção de dados; e critérios de análise da comunicação institucional das empresas da amostra.

4.1 AMOSTRA DE EMPRESAS

Esta pesquisa fez a opção de trabalhar com uma amostra de empresas escolhidas por seu valor teórico, e não estatístico (EISENHARDT, 1989). Uma amostragem teórica é intencional, preparada a partir de critérios coerentes com o desenvolvimento conceitual que se deseja, de modo que seja potencialmente capaz de concorrer com o que é proposto (LIMA, 2010, p. 80).

A partir do interesse de estudar a abordagem de RSC de empresas envolvidas com ACT (MTUR, 2008; Anexo B) e as práticas dela derivadas, o principal critério estabelecido para eleger os casos a serem estudados foi a seleção de uma amostra de elite (TANSEY, 2007), ou seja, empresas que, por seu porte, visibilidade e complexidade, tendem a ter suas políticas mais bem formuladas e explicitadas e uma prática de RSC mais sólida e divulgada. A premissa subjacente é, portanto, que essas organizações sejam dotadas dos mais significativos recursos para que formulem conceitos e políticas e pratiquem ações de RSC mais vigorosas relativamente a outras empresas de turismo – para a maioria das pequenas e médias empresas, é provável que a RSC continue a ser um processo intuitivo e informal (GALLARDO-VÁZQUEZ e SANCHEZ-HERNANDEZ, 2014)⁴³.

O recurso de que se fez uso, para isso, foi selecionar empresas listadas na bolsa de valores brasileira, a exemplo de diversos outros estudos com interesse em investigar práticas de empresas relativas à responsabilidade social: Araújo, Cohen e Silva (2014), Cruz *et al.* (2017), García-Sánchez e García-Sánchez (2020), Milani Filho (2008), Oliveira e Ferreira (2018), Oliveira *et al.* (2009), Pereira *et al.* (2017), Voss *et al.* (2013).

A bolsa de valores oficial do Brasil, representada pelo símbolo [B]³, é sediada em São Paulo-SP. Seu formato atual passou a existir em 2017, quando a Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBOVESPA) foi fundida com a Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos (CETIP), criando a quinta maior bolsa de mercado de capitais e financeiro do mundo, com patrimônio de 13 bilhões de dólares (EBC, 2017). A BM&FBOVESPA havia surgido em 2008, a partir da fusão da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), cuja criação remonta a 1890,

⁴³ Pesquisa realizada por Costa *et al.* (2018), com 1.365 respostas a um questionário eletrônico em 15 dias, tinha como amostra empresas familiares, independentes e de micro ou pequeno porte do turismo brasileiro. Concluiu que “a dimensão ambiental é a que apresenta mais altos percentuais de ações realizadas, quando consideradas as ações mais implementadas pelos respondentes. Em contrapartida, a dimensão social é que aparenta estar menos desenvolvida por elas” (p. 482).

com a Bolsa de Mercadorias e Futuros (BM&F), fundada em 1917. A bolsa é uma entidade autorreguladora que opera sob a supervisão da Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

Com o objetivo de facilitar a negociação de ações e outros títulos de investimento de mercado, *commodities*, títulos futuros e similares, a [B]³ divulga informações de suporte a operações de comercialização. Dados a respeito de empresas de capital aberto cujas ações são comercializadas na bolsa podem ser consultadas por segmento de atuação⁴⁴ (B3, 2021a, 2021b)⁴⁵.

Os dados da [B]³ usados neste trabalho foram coletados em 28 de março de 2021. Eram 442 empresas⁴⁶, classificadas por setor econômico de atuação, subsetor, segmento, código e segmento de listagem⁴⁷. O Quadro 8 mostra empresas listadas relacionadas a turismo, inicialmente consideradas para a composição da amostra, e as empresas com ACT, que resultaram na amostra final de dez instituições, considerando que a Locamerica se fundiu com a Unidas (SOUZA, 2107).

No setor de bens industriais, subsetor de transportes, encontrava-se o segmento de transporte aéreo, considerado uma ACT. Mas, nesse setor, empresas relacionadas ao transporte de passageiros, listadas nos subsetores de material aeronáutico, material rodoviário, exploração de rodovias e serviços de apoio e armazenagem – apesar de inicialmente consideradas – não foram incluídas na amostra, por não terem ACT (MTUR, 2008; Anexo B). Eram 14 códigos de empresas de exploração de rodovias, uma fabricante de aviões (Embraer) e outra de ônibus (Marcopolo) e uma classificada como de serviços de apoio (GRU Airport).

⁴⁴ De acordo com a [B]³ (2021c, s. p.): “A estrutura para a classificação setorial foi elaborada considerando-se, principalmente, os tipos e os usos dos produtos ou serviços desenvolvidos pelas empresas, com os seguintes propósitos: fornecer uma identificação mais objetiva dos setores de atuação das empresas, já a partir do primeiro nível da estrutura; permitir uma visão sobre empresas que, embora com atividades diferentes, atuem em estágios similares da cadeia produtiva ou com produtos/ serviços relacionados e tendam a responder de forma semelhante às condições econômicas; facilitar a localização dos setores de atuação das empresas negociadas; e aproximar-se de critérios utilizados pelo mercado financeiro nacional e internacional. Para a classificação das empresas, foram analisados os produtos ou serviços que mais contribuem para a formação das receitas das companhias [...]”.

⁴⁵ Em agosto de 2021, a maioria das páginas do *site* da [B]³ continha a informação “ATENÇÃO: A página [...] passará por alterações. Caso você tenha essa URL favoritada, fique atento. A partir de 8 de setembro ela será substituída. A página atual ficará disponível, paralelamente, até 29 de outubro. Após essa data, ela será desativada”. Desse modo, é possível que os endereços eletrônicos listados nas referências deste trabalho não funcionem depois dessa data.

⁴⁶ A listagem de empresas obtida por intermédio da consulta direta na plataforma era, na data de coleta, diferente da obtida usando o recurso de *download* de uma planilha de Excel. A última, mais completa, foi usada neste trabalho.

⁴⁷ Vale salientar que, de 2019 (B3, 2019c) – quando foi elaborado o projeto de pesquisa – para 2021, período de coleta de dados deste trabalho, saíram da listagem oficial da [B]³ quatro empresas com ACT: American Airlines (transporte aéreo), Delta (transporte aéreo), McDonalds (restaurantes e similares) e Starbucks (restaurantes e similares). Além delas, outras quatro tinham relação com o turismo: Boeing (material aeronáutico e de defesa), Econorte (exploração de rodovias), Multiplus (programa de fidelização) e Travelers (seguradora).

As empresas com ACT estavam, principalmente, no setor de consumo cíclico – subsetores de hotéis e restaurantes, viagens e lazer e diversos. Nem todas as empresas desses subsetores, no entanto, eram de turismo – no sentido colocado pela Figura 5 –, a exemplo de empresas de bicicletas, brinquedos e jogos, atividades esportivas (academias) e aluguel de veículos de carga. A SPTuris, no setor de viagens e lazer, foi inicialmente considerada para a amostra, mas posteriormente descartada por não ter essencialmente atividades características. No subsetor de diversos, as empresas de aluguel de carros compuseram a amostra; o programa de fidelidade Smiles, apesar de relacionado a turismo, foi excluído por não ser considerado ACT.

Quadro 8 – Empresas relacionadas a turismo: setor, subsetor e segmento listados pela [B]³, 2021

Setor de atuação, empresas com ACT (1)	Subsetor de atuação (1)	Segmento de atuação (1)	Nome de pregão (1)	Código (1)	Segmento de listagem (1)	CNAE 2.0 (2), ACT (3, Anexo B)		
Bens industriais	Material de transporte	Material aeronáutico e de defesa	Embraer	EMBR	NM	51.12-9/99		
		Material rodoviário	Marcopolo	POMO	N2	29.20-4/01		
	Transporte	Transporte aéreo		Azul	AZUL	N2	51.11-1/00	
				Gol	GOLL	N2	51.11-1/00	
		Exploração de rodovias		Autoban	ANHB			49.29-9/99
				CCR SA	CCRO	NM		49.29-9/99
				Conc Raposo	RPTA			49.29-9/99
				Conc Rio Ter	CRTE	MB		49.29-9/99
				Econ	ERDV			49.29-9/99
				Ecopistas	ASCP			49.29-9/99
				Ecorodovias	ECOR	NM		49.29-9/99
				Ecovias	ECOV			49.29-9/99
				Rod Colinas	COLN			49.29-9/99
				Rod Tiete	RDVT			49.29-9/99
				RT Bandeiras	CRBD			49.29-9/99
				Triangulosol	TRIA			49.29-9/99
				Triunfo Part	TPIS	NM		49.29-9/99
	Vioeste	VOES			49.29-9/99			
	Serviços de apoio e armazenagem	Gruairport	AGRU	MB		51.12-9/99		
Consumo cíclico	Hotéis e restaurantes	Hotelaria	Hotéis Othon	HOOT		55.10-8/01		
		Restaurantes e similares		BK Brasil	BKBR	NM	56.11-2/01	
				IMC S/A	MEAL	NM	56.11-2/01	
	Viagens e lazer	Produção de eventos e <i>shows</i>		SPTuris	AHEB		90.01-9	
				Time For Fun	SHOW	NM	90.01-9	
		Viagens e turismo	CVC Brasil	CVCB	NM	79.12-1/00		
	Diversos	Aluguel de carros		Localiza	RENT	NM	77.11-0/00	
				Locamerica	LCAM	NM	77.11-0/00	
				Movida	MOVI	NM	77.11-0/00	
				Unidas	UNID		77.11-0/00	
			Programas de fidelização	Smiles	SMLS	NM	82.99-7/99	

Fonte: (1) [B]³ (2021a, 2021b); (2) IBGE (2021); (3) MTur (2008).

Nota: CNAE = Classificação Nacional de Atividades Econômicas.

Legenda para o nome de pregão: as células sombreadas correspondem a empresas relacionadas a turismo, mas que não são consideradas ACT e não foram incluídas na amostra.

Legenda de segmento de listagem: (N2) Nível 2 de Governança Corporativa; (NM) Novo Mercado; (MB) Balcão Organizado Tradicional (Anexo C).

Alguns dos códigos listados no Quadro 8 referem-se a empresas do mesmo grupo. O Quadro 9 apresenta as razões sociais das empresas listadas pela [B]³ e o grupo empresarial que compõem, quando foi o caso. Neste trabalho, a análise de grupos empresariais foi feita em conjunto, com particularidades específicas apontadas se necessário. Assim, a amostra final foi composta por dez instituições, subdivididas, quando necessário, em entidades empresariais específicas.

Quadro 9 – Empresas relacionadas a turismo listadas pela [B]³, 2021

N. (1)	Grupo empresarial	Razão social	Nome de pregão	Código
	-	Embraer S.A.	Embraer	EMBR
	-	Marcopolo S.A.	Marcopolo	POMO
1	-	Azul S.A.	Azul	AZUL
2	-	Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.	Gol	GOLL
	CCR (2)	Concessionária Sistema Anhanguera Bandeirantes S.A.	Autoban	ANHB
		CCR S.A.	CCR SA	CCRO
		Concessionária Rodovia Oeste SP ViaOeste S.A.	Viaoeste	VOES
	Invepar	Concessionária Auto Raposo Tavares S.A. (CART) (3)	Conc Raposo	RPTA
		Concessionária do Aeroporto Intl. de Guarulhos S.A.	Gruiarport	AGRU
		Concessionária Rio-Teresópolis S.A.	Conc Rio Ter	CRTE
	Ecorodovias	Ecorodovias Concessões e Serviços S.A. (4)	Econ	ERDV
		Concessionária Rodovia Ayrton Senna e Carvalho Pinto S.A.	Ecopistas	ASCP
		Ecorodovias Concessões e Serviços S.A. (4)	Ecorodovias	ECOR
		Concessionária Ecovias Imigrantes S.A.	Ecovias	ECOV
	AB Concessões	Rodovia das Colinas S.A.	Rod Colinas	COLN
		Concessionária Rodovias do Tietê S.A.	Rod Tiete	RDVT
		Triângulo do Sol Auto-Estradas S.A.	Triangulosol	TRIA
	-	Concessionária Rota das Bandeiras S.A.	RT Bandeiras	CRBD
	-	TPI Triunfo Participações e Investimentos S.A.	Triunfo Part	TPIS
3	-	Hotéis Othon S.A.	Hotéis Othon	HOOT
4	-	BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A.	BK Brasil	BKBR
5	-	International Meal Company Alimentação S.A.	IMC S/A	MEAL
	-	São Paulo Turismo S.A.	SPTuris	AHEB
6	-	T4F Entretenimento S.A.	Time For Fun	SHOW
7	-	CVC Brasil Operadora e Agência de Viagens S.A.	CVC Brasil	CVCB
8	-	Localiza Rent a Car S.A.	Localiza	RENT
9	JSL S.A.	Movida Participações S.A.	Movida	MOVI
10	Unidas (5)	Cia Locação das Américas	Locamerica	LCAM
		Unidas S.A.	Unidas	UNID
	-	Smiles Fidelidade S.A.	Smiles	SMLS

Fonte: [B]³ (2021a, 2021b, 2021d); *sites* das empresas.

Notas: (1) Número de referência para este trabalho. (2) Antiga Companhia de Concessões Rodoviárias. (3) No fim de dezembro de 2019, foi divulgada a venda da CART para o Pátria Investimentos (ESTADÃO CONTEÚDO, 2019). Como o ano a que se referem os dados coletados é 2019, a empresa foi considerada como do grupo Invepar. (4) O código ERDV deixou de existir, apesar de ainda constar na listagem da [B]³: “Nenhum ativo no mercado à vista”. (5) Souza (2017).

Legenda: as células sombreadas correspondem a empresas relacionadas a turismo, mas que não são consideradas ACT e não foram incluídas na amostra.

O Quadro 10 mostra as dez empresas selecionadas para a amostra.

Quadro 10 – Empresas com ACT listadas pela [B]³, 2021

N. (1)	Razão social	Nome de pregão
1	Azul S.A.	Azul
2	Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.	Gol
3	Hotéis Othon S.A.	Hotéis Othon
4	BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A.	BK Brasil
5	International Meal Company Alimentação S.A.	IMC S/A
6	T4F Entretenimento S.A.	Time For Fun
7	CVC Brasil Operadora e Agência de Viagens S.A.	CVC Brasil
8	Localiza Rent a Car S.A.	Localiza
9	Movida Participações S.A.	Movida
10	Unidas S.A.	Unidas

Fonte: [B]³ (2021a, 2021b, 2021d); *sites* das empresas.

Nota: (1) Número de referência para este trabalho.

Foram duas companhias aéreas, Azul e Gol; uma empresa hoteleira, Othon; duas empresas de alimentação, Burger King (BK) e International Meal Company (IMC), a última detentora das marcas Batata Inglesa, Brunella, Frango Assado, KFC, Olive Garden, Pizza Hut, RA Catering, Viena, entre outras; uma empresa de eventos, Time For Fun (T4F); uma operadora e agência de turismo, a CVC; e três locadoras de automóveis, Localiza, Movida e Unidas.

Das empresas da amostra, algumas não tinham nenhum tipo de documento divulgado que fizesse referência a RSC. Outras tinham iniciativas que não se enquadram no escopo deste trabalho, dirigidas a *stakeholders* internos ou ao meio ambiente. No entanto, a ausência de material institucional de responsabilidade social não significa exclusão da amostra, mas sim uma informação relevante passível de análise.

4.2 COLETA E SELEÇÃO DE DADOS

A partir da seleção de empresas e definição da amostra, foi realizada a coleta da comunicação institucional dessas organizações a respeito de RSC, em documentos publicados (impressos ou em *homepages*), materiais publicitários e relatórios anuais disponíveis para investidores⁴⁸, a exemplo do que foi feito por Irigaray, Vergara e Araújo (2017), que analisaram 314 documentos. Segundo eles,

A opção pela análise dos relatórios anuais das empresas fundamentou-se no fato de que [...] são peças de importante divulgação d[e sua] imagem [...]. O conteúdo e as informações que ali se encontram dizem respeito a conquistas obtidas no ano e estratégias de atuação, valores e princípios empresariais. São documentos públicos, de fácil acesso, [...] distribuídos aos clientes, acionistas e fornecedores, que retratam o pensamento de seus gestores e a forma pela qual a empresa quer ser percebida [...] há nesses textos indicações e conceitos ricos sobre o entendimento, posicionamento, e práticas empresariais (p. 77).

O pressuposto, como já foi afirmado, é de que documentos oficiais são planejados e elaborados cuidadosamente, envolvendo diversos profissionais e setores das empresas, retratando e indicando com fidelidade o entendimento, o posicionamento e as ações de RSC das organizações. Ademais, práticas de *disclosure* são práticas de responsabilidade: eliminam assimetrias entre *stakeholders* e demonstram, minimamente, interesse de assumir compromissos relacionados à RSC (NAVARRO, ALCARAZ e ORTIZ, 2010).

O recorte específico de coleta de dados foi feito de acordo com os interesses deste trabalho: ações voluntárias em prol da sociedade, com objetivo socioeconômico e focado em atores externos – excluiu-se, portanto, ações de responsabilidade voltadas ao ambiente natural e iniciativas exclusivamente dedicadas ao público interno (funcionários, clientes, fornecedores e acionistas). Desse modo, nos capítulos seguintes, a referência a RSC deve ser entendida sob esse prisma.

A coleta de dados de cada empresa foi feita entre 28 de março e 2 de abril de 2021. Nesse período, apenas algumas instituições – Localiza, Movida, Unidas – já tinham disponível um relatório de atividades do ano de 2020. Além disso, como 2020 foi um ano atípico para o investimento social, em função da pandemia de covid-19 (LUCCA-SILVEIRA *et al.*, 2021), foi feita a opção de

⁴⁸ No Brasil, a prática da evidenciação de informações sociais, apesar de não obrigatória, é recomendada: Pareceres de Orientação 15/87, 17/89 e 19/90 da CVM, Norma Brasileira de Contabilidade Técnica (NBC-T) 15 aprovada pela Resolução 1.003/04 do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e Norma de Procedimento de Auditoria 11 do Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON).

trabalhar apenas com as informações anteriores. O Quadro 11 mostra os documentos pertinentes coletados de cada instituição.

Quadro 11 – Empresas com ACT listadas pela [B]³, dados e informações de RSC, 2021

N.	Nome	Tipo de documento	Referências (fontes) (1)
1	Azul	Vídeo: ação social	AZUL, 2018
		Relatório de sustentabilidade 2019	AZUL, [2020a]
		Carta de adesão ao Pacto Global 2020	AZUL, 2020b
		Site comercial	AZUL, 2021a, s. p.
		Política de sustentabilidade 2021	AZUL, 2021b
		Site responsabilidade social	AZUL, 2021c, s. p.
		Site Chegando + longe	AZUL, 2021d, s. p.
		Site RI, sustentabilidade	AZUL, 2021e, s. p.
		Indicadores de ESG	AZUL, 2021f
2	Gol	Site Brasil que sonha	AZUL, 2021g, s. p.
		Relatório de sustentabilidade 2019	GOL, 2020
		Site comercial	GOL, 2021a, s. p.
		Site RI	GOL, 2021b, s. p.
		Site RI, política de sustentabilidade	GOL, 2021c, s. p.
3	Hotéis Othon	Site RI, visão geral e metas ESG	GOL, 2021d, s. p.
		Site RI	OTHON, 2021, s. p.
4	BK	Relatório da administração 2019	BK, 2020
		Site comercial	BK, 2021a, s. p.
		Site diversidade	BK, 2021b, s. p.
		Cartilha diversidade	BK, 2021c
		Site RI	BK, 2021d, s. p.
5	International Meal Company (IMC)	Site programa de doação	ARREDONDAR, 2021, s. p.
		Site RI	IMC, 2021, s. p.
6	Time for Fun (T4F)	Formulário de referência 2011 (v. 15)	IMC, 2011
		Site comercial	T4F, 2021a, s. p.
7	CVC	Site RI	T4F, 2021b, s. p.
		CVC Day 2019	CVC CORP, 2019
		Site CVC, história	CVC, 2021, s. p.
8	Localiza	Site CVC Corp	CVC CORP, 2021, s. p.
		Política de sustentabilidade	LOCALIZA, 2018a
		Diretrizes da política de sustentabilidade	LOCALIZA, 2018b
		Relatório de sustentabilidade 2019	LOCALIZA, [2020a]
		Procedimento de patrocínio e doações	LOCALIZA, 2020b
		Site comercial	LOCALIZA, 2021a, s. p.
		Regimento interno – Comitê de sustentabilidade	LOCALIZA, 2021b
		Site frotas	LOCALIZA, 2021c, s. p.
		Site frotas, Programa de sustentabilidade	LOCALIZA, 2021d, s. p.
9	Movida	Site RI	LOCALIZA, 2021e, s. p.
		Site comercial	MOVIDA, 2021, s. p.
		Política de sustentabilidade	MOVIDA, [2020a]
10	Unidas	Relatório integrado 2019	MOVIDA, [2020b]
		Site comercial	UNIDAS, 2021a, s. p.
		Formulário de referência 2020 (v. 7)	UNIDAS, 2020
		Relatório de sustentabilidade 2020	UNIDAS, [2021b]

Fonte: Elaboração própria.

Notas: Além dos documentos constantes deste quadro, foram coletados os Formulários de Referência 2019 CVM de todas as companhias (Quadro 12, p. 85). RI = Relações institucionais ou relações com investidores.

(1) Optou-se, neste trabalho, e ao contrário do que está determinado na ABNT NBR 6023:2018, nos materiais obtidos em páginas *web*, manter os anos das referências como equivalentes ao ano de consulta. As Referências deste trabalho deixam explícito o que foi obtido em páginas da *web*, e as referências no texto adicionam a expressão “sem página” (s. p.), tentando facilitar sua identificação. Documentos em pdf levam a data de elaboração ou, no caso de documentos sem data, seguem a instrução da referida norma técnica.

Não foram encontrados dados robustos e/ou atualizados de responsabilidade social de IMC e T4F; os Hotéis Othon mencionaram iniciativas apenas no Formulário de Referência (OTHON, 2019).

O próximo subcapítulo trata da abordagem adotada e do uso de procedimentos específicos para a análise dos dados coletados.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS NA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

A análise de dados, para Eisenhardt, é a parte “mais difícil e menos codificada do processo” (1989, p. 539, tradução própria). A autora considera que técnicas e ferramentas qualitativas devem ser escolhidas de acordo com as necessidades e os *insights* fornecidos pelo material coletado. Quando se trata de estudos com múltiplos casos, a análise de dados é dividida em duas partes, a intra e a intercasos. A primeira consiste em se familiarizar intimamente com cada unidade de análise, encontrando padrões em cada uma delas. Isso pode ser feito de diversas maneiras, considerando estudos documentais: o importante é sistematizar informações explícitas e implícitas, de modo que o caso seja considerado completamente compreendido. A recomendação na análise do conjunto de casos (intercasos) é “olhar para os dados de muitas maneiras divergentes” (p. 540, tradução própria). Uma das táticas recomendadas pela autora é dividir os dados, por exemplo, por fonte da coleta – o que foi feito para Formulários de Referência. O conflito de evidências, segundo ela, pode ser conciliado a partir da reflexão e do confronto de seus significados.

O uso de diversos paradigmas, perspectivas e métodos para examinar informações não só é aceitável, mas exigível ao estudar casos (TASCI, WEI e MILMAN, 2020). Técnicas próprias de diversas escolas metodológicas de análise de dados foram usadas na análise da comunicação institucional objeto deste trabalho – mais ou menos positivistas, com maior ou menor objetividade, com tendências mais qualitativas ou quantitativas, a depender do material a ser examinado.

Considerou-se, como Erickson (1986), que o uso de um ou outro procedimento de análise não reflete necessariamente a abordagem de uma pesquisa: para o autor, o significado do que ele chama de abordagem interpretativa⁴⁹ reside em questões de conteúdo, não de técnica. O autor afirma que o interesse na interpretação leva o pesquisador a buscar os métodos mais apropriados para responder a questões substantivas centrais, que partem do interesse em compreender o ponto de vista dos atores, “como um critério básico de validação” (p. 119, tradução própria). Para ele, o que torna um trabalho interpretativo “é uma questão de foco substantivo e intenção,

⁴⁹ Erickson (1986) defende o uso dessa expressão por três razões: é mais inclusiva que outras; evita a conotação de definir abordagem como não-quantitativa (o que ocorre quando se usa o termo “pesquisa qualitativa”); e aponta para a característica-chave de semelhança entre diversas abordagens, o interesse central da pesquisa no sentido humano da vida em sociedade e em sua elucidação e exposição pelo pesquisador.

em vez de procedimentos [...], ou seja, uma técnica de pesquisa não se constitui em método de pesquisa” (p. 120, grifado no original, tradução própria).

A análise de conteúdo clássica, de Bardin (1979) – com enfoque no texto⁵⁰ e definida como

[...] um conjunto de técnicas de análise da comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção destas mensagens (p. 42).

– foi considerada adequada⁵¹ para, por exemplo, examinar um documento obrigatório comum a todas as empresas da amostra, o Formulário de Referência (detalhado na p. 91). De submissão compulsória à CVM (2009), de caráter sintético e focado em informações relevantes, o simples espaço dedicado a informações de responsabilidade social pode ser um indicador da importância que a empresa confere ao tema. Outro exemplo é composto pelas diferentes expressões usadas para nominar ações de RSC em comunicação institucional das empresas – em uma mesma empresa ou grupo empresarial, verificou-se o uso de diversos termos, inclusive em abas de menu em destaque, sem qualquer tipo de explicação para a diversificação léxica ou conceitual⁵².

Por outro lado, a análise temática, descrita por Braun e Clarke (2006), ou a análise hermenêutica de conteúdo (AHC), de Bergman (2015), foram inspiradoras para definir, classificar e analisar unidades e códigos de interesse desta pesquisa.

⁵⁰ “A principal diferença é que a análise de discurso trabalha com o sentido do discurso e a análise de conteúdo com o conteúdo do texto” (CAREGNATTO e MUTTI, 2006, p. 679). Segundo as autoras, há ao menos 57 variedades de análise de discurso. Neste trabalho, a expressão “análise de discurso” é evitada, também em função de ser considerada “não uma metodologia”, mas “uma disciplina de interpretação fundada pela intersecção de epistemologias distintas [...] da linguística deslocou-se a noção de fala para discurso; do materialismo histórico emergiu a teoria da ideologia; e finalmente da psicanálise veio a noção de inconsciente que a análise de discurso trabalha com o de-centramento do sujeito” (p. 680).

⁵¹ Skalski, Neuendorf e Cajigas (2017), em um capítulo pragmático, trazem a análise de conteúdo para a atualidade, abordando etapas da técnica para uso em meio virtual, orientando desde como salvar conteúdos de *sites* até formas de codificação, entre outros tipos de mídia.

⁵² Uma das empresas que não compôs a amostra final, mas que foi parcialmente estudada, a CCR S.A., usava diversos termos para se referir a ações de RSC. No *site* da AutoBan, por exemplo, constavam dois *links* distintos: um para “sustentabilidade” (CCR AUTOBAN, 2021) e outro para “responsabilidade corporativa” (CCR, 2021). O primeiro *link* levava a uma página interna e o segundo, a um endereço do portal do grupo CCR. É no primeiro *link* que constavam projetos de RSC desenvolvidos. O segundo *link*, “responsabilidade corporativa”, redirecionava para a aba de sustentabilidade do portal do Grupo CCR – cujo endereço era <https://www.grupoccr.com.br/sustentabilidade>. Esse segundo *link* era inteiramente institucional e em grande parte dedicado a RI, subdividido em dois temas principais (CCR, 2021): governança e estratégia, a última identificada como sendo os resultados de um processo entre *stakeholders* para identificar e priorizar temas materiais, onde constam *links* para *download* de documentos em pdf, entre eles a Política de Responsabilidade Social da empresa (CCR, 2016).

Nesse sentido, a abordagem interpretativa foi considerada de especial relevância, dada sua capacidade de lidar com assuntos complexos, permitindo avaliar diversidades contextuais, levando em conta a perspectiva de cada empresa estudada e reconhecendo as reflexões do pesquisador como parte da construção de conhecimento (FLICK, 2014, p. 47-54). Está em consonância com uma abordagem mais flexível de planejamento e condução desta pesquisa, que tem um interesse qualitativo e envolveu um relacionamento mais fluído entre vários procedimentos.

Assim, a análise da comunicação institucional foi feita com uso de diversas técnicas, de modo recursivo, buscando confrontos inter e intracasos, para que se pudesse criar conceitos e categorias que não poderiam ser formulados em uma primeira aproximação (EISENHARDT, 1989).

Os itens seguintes relatam os procedimentos usados com cada análise desenvolvida.

4.3.1 *Sites das empresas*

Foram consultados, primeiro, os *sites* comerciais, divulgados para clientes. Em seguida, os *sites* de relações institucionais ou de relações com investidores (RI). Houve casos em que, nem assim, foi obtido, minimamente, o Formulário de Referência, quando então se procedeu a uma busca geral na internet.

Aspectos dos próprios *sites* das empresas foram observados (FERREIRA e LEITE, 2003)⁵³, tais como os acessos (menus, listas, botões e suas localizações), a facilidade para encontrar informações, o leiaute e o *design*, a fluidez da navegação, as imagens, a atualidade das informações disponíveis, entre outras características que compõem o que se convencionou chamar de experiência de navegação do usuário (*user experience*, UX).

⁵³ A avaliação de redes sociais – tais como Facebook, Instagram, TikTok, Twitter, WhatsApp Business, YouTube – não fez parte do escopo deste trabalho, uma vez que o público, a linguagem, os objetivos de comunicação etc. são distintos (POGGI, 2020).

4.3.2 Caracterização geral da amostra

A caracterização geral da RSC nas empresas da amostra foi feita considerando aspectos e variáveis de cunho objetivo sistematizados a partir do Censo GIFE 2018 (GIFE, 2019), que se encontram listados no Apêndice A (p. 177).

São nove blocos temáticos, que serviram como *check-list* de temas a tratar, e que compreendem: caracterização geral; governança e gestão; recursos financeiros; estratégias de atuação; iniciativas; monitoramento e avaliação; comunicação; alinhamento ao negócio; e outros. Os nove blocos se subdividem em 38 aspectos, nem todos abrangidos pelos dados da amostra deste trabalho.

4.3.3 Formulários de Referência

Um documento que todas as corporações elaboram é o Formulário de Referência, obrigatório de acordo com as normas da CVM (2009, capítulo III, seção II, subseção II, p. 16-21)⁵⁴ e, portanto, o mais uniforme para comparações da comunicação institucional. Foram considerados, neste trabalho, os Formulários de Referência 2019, ainda que tenham sido encontrados alguns de 2020 e de 2021 – o de 2019 era o único que se tinha de todas as empresas. Foram coletadas as últimas versões encontradas de 2019. O Quadro 12 lista as fontes do Formulário de Referência de cada empresa analisada.

Quadro 12 – Empresas com ACT listadas pela [B]³, Formulários de Referência, 2019

N.	Razão social	Referências (fontes)
1	Azul S.A.	AZUL, 2019
2	Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.	GOL, 2019
3	Hotéis Othon S.A.	OTHON, 2019
4	BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A.	BK, 2019
5	International Meal Company Alimentação S.A.	IMC, 2019
6	T4F Entretenimento S.A.	T4F, 2019
7	CVC Brasil Operadora e Agência de Viagens S.A.	CVC, 2019
8	Localiza Rent a Car S.A.	LOCALIZA, 2019
9	Movida Participações S.A.	MOVIDA, 2019
10	Unidas S.A.	UNIDAS, 2019

Fonte: *sites* das empresas.

⁵⁴ Outros documentos de interesse são CVM, 2021a e CVM, 2021b.

Foram feitas buscas nos Formulários de Referência de palavras que remetessem a RSC, e analisados integralmente os itens 7.8 e 7.9. De acordo com o Anexo 24 da Instrução CVM 480, o item 7.8 do Formulário de Referência refere-se a políticas socioambientais, e o item 7.9, a outras informações relevantes (CVM, 2009). No item 7.8, há quatro perguntas padronizadas:

a) se o emissor [do Formulário de Referência] divulga informações sociais e ambientais; b) a metodologia seguida na elaboração dessas informações; c) se essas informações são auditadas ou revisadas por entidade independente; d) a página na rede mundial de computadores onde podem ser encontradas essas informações (CVM, 2009, p. 132).

No item 7.9, outras informações relevantes podem se referir a qualquer parte do capítulo 7, Atividades do Emissor. Foram consideradas apenas as informações relativas a políticas socioambientais⁵⁵.

Para analisar as respostas dadas pelas empresas da amostra às questões do Formulário de Referência, as respostas do item 7.8 foram sistematizadas em um quadro que analisa a divulgação de informações sociais e ambientais, a metodologia seguida e se as informações de RSC da empresa foram auditadas ou revisadas por entidade independente (Quadro 19, p. 102). Em relação ao item 7.9, no caso de complementação ao item 7.8, contou-se o número de caracteres usados (ROVER *et al.*, 2008)⁵⁶, como medida de atenção dada ao tema em um formulário de caráter obrigatório, na linha de análise de conteúdo (BARDIN, 1979). Em seguida, os principais elementos dos textos das empresas foram descritos.

4.3.4 Informações das empresas

As informações disponíveis nos *sites* comerciais, corporativos e de RI das empresas foram analisadas integralmente, a partir da exploração de todos os menus, listas, botões, carrosséis, *links* e outros eventuais elementos que pudessem ser acessados. Foram realizados *downloads* dos documentos disponibilizados pertinentes ao tema desta pesquisa (foram encontrados documentos com extensões pdf, xls e mp4) para análise posterior.

⁵⁵ Em 2 jan. 2023 foi lançado pela [B]³ um novo Formulário de Referência, previsto na Resolução CVM 59/21, “considerando novas informações a serem prestadas, notadamente a respeito de aspectos ESG. Passará, também, a ser preenchido e entregue *online*” (B3, 2023, s. p.).

⁵⁶ Os autores usaram a contagem do número de sentenças como unidade de registro para examinar informações ambientais divulgadas voluntariamente por empresas brasileiras em suas demonstrações financeiras padronizadas de 2006. Acredita-se, aqui, que o número de caracteres sem espaços seja uma medida: (a) mais fácil de obter; (b) mais fidedigna, uma vez que não depende da opção por pontuação.

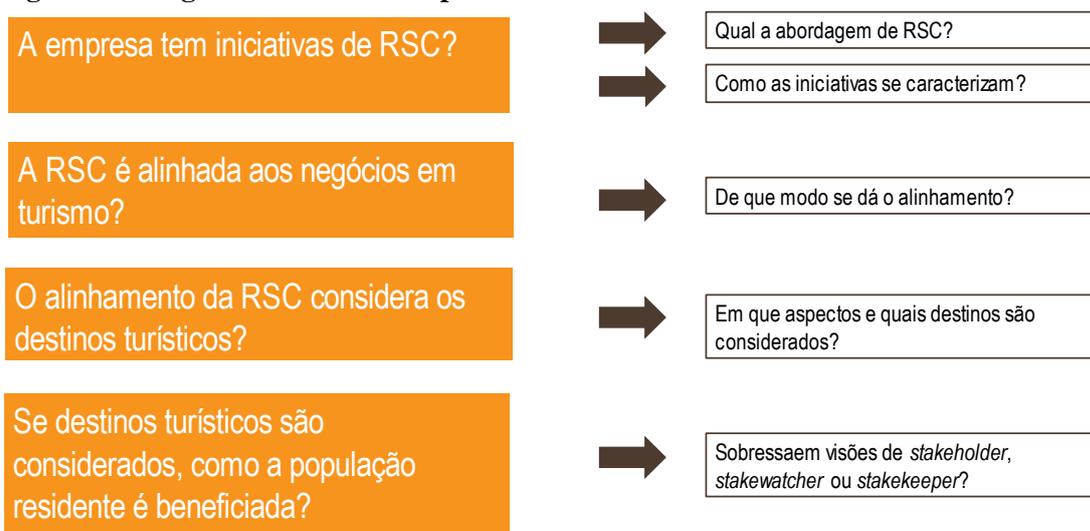
Para análise dos documentos, foram percorridos três caminhos: leitura do sumário ou índice remissivo para identificar títulos potencialmente relevantes para esta pesquisa; busca em todo o documento por palavras pertinentes; ou, na dúvida, leitura integral. Distinguidos os elementos textuais de interesse, procedeu-se à leitura e análise interpretativa.

Como apenas a Unidas tinha um relatório de sustentabilidade referente a 2020 publicado na data de coleta de dados (UNIDAS, [2021]), optou-se por seguir com o ano-base de 2019, desconsiderando o documento de 2020 da Unidas.

4.3.5 Procedimentos para discussão intercasos

As perguntas orientadoras para discutir os dados coletados da amostra são apresentadas na Figura 9.

Figura 9 – Perguntas orientadoras para análise



Fonte: Elaboração própria.

Em relação à primeira questão orientadora, o procedimento inicial foi extrair, dos textos públicos das empresas, os fragmentos considerados mais representativos, a fim de que fosse verificada a abordagem dada por cada empresa à RSC, como feito por Irigaray, Vergara e Araújo (2017). Os componentes estabelecidos no Quadro 2 (p. 19) foram utilizados para avaliar as iniciativas de RSC das empresas: definição, objetivo da RSC, tipo de relação da empresa com a RSC, objeto da relação e sujeito da relação. Os resultados estão apresentados no Quadro 20 (p. 128). O Quadro 21 (p. 132) serviu para, então, realizar uma interpretação de o quanto a abordagem de RSC das empresas compactuavam com os interesses desta pesquisa: RSC com

objetivos integrativos, em relacionamentos voluntários entre organizações e sociedade, cujo objeto fosse econômico-social e focado em atores externos à empresa.

Em seguida, as iniciativas de responsabilidade social de cada empresa foram sistematizadas (Quadro 22, p. 134), tanto com a finalidade de comparar as empresas entre si, quanto para obter uma visão compreensiva da prática efetiva de RSC de cada companhia. As características das práticas também foram sistematizadas: local, tema, público e recursos aportados.

Esses procedimentos possibilitaram uma análise para discutir a segunda pergunta da Figura 9, abordando em que medida temas, territórios, públicos, produtos e outros aspectos – como visto no capítulo 3 – se alinham a negócios de turismo, com base em, principalmente, Pagotto *et al.* (2016)⁵⁷, como mostra o Quadro 13.

Quadro 13 – RSC: tipos de alinhamento aos negócios

Tipo de classificação	Classificação	Observação
Focos de alinhamento estratégico da RSC ao negócio	Geográfico	Território
	Público de interesse	Atores
	Temático	Relacionados ao <i>core</i> do negócio, produtos ofertados, públicos de interesse ou processos produtivos
	Modelo de gestão	Processos internos para o investimento social alinhados com a forma como o negócio é gerido
	Institucional	Orientações de atores externos (controladores, por exemplo)

Fonte: Elaboração própria a partir de Pagotto *et al.* (2016).

O alinhamento ao negócio das iniciativas práticas das empresas foi avaliado no Quadro 23 (p. 139), destacando os resultados para a terceira questão da Figura 9: o quanto destinos turísticos foram atendidos.

Tema e público das iniciativas práticas serviram, posteriormente, para comparar com os temas de interesse declarados nos discursos das empresas (Quadro 25, p. 141) e com os *stakeholders* que foram definidos como prioritários para atendimento (Quadro 26, p. 143 e Quadro 27, p. 145). A avaliação dos *stakeholders* dedicou-se, com interesse especial, a responder à quarta pergunta orientadora da Figura 9: o benefício para a população residente de destinos turísticos.

O alinhamento ao negócio dos temas de interesse das empresas foi avaliado no Quadro 24 (p. 140). A análise das questões referentes ao alinhamento ao destino turístico e, em especial, à

⁵⁷ Outros autores definiram estágios de alinhamento da RSC ao negócio, como os já citados Husted e Salazar (2005) e Kasper e Fulton (2006).

população residente, derivaram da discussão de alinhamento ao negócio. Foram considerados aspectos abordados pela literatura, que foi exposta, em particular, no subcapítulo 3.3.

Vários autores já mencionados neste trabalho classificaram a RSC em algum tipo de nível, como sintetizado no Quadro 14.

Quadro 14 – RSC: tipos e níveis

Autor	Tipo de classificação	Classificação	Observação
García-Sánchez e García-Sánchez (2020)	Tipologias de RSC	Responsabilidades econômicas e legais	Decisões para garantir a criação de valores para acionistas, a segurança de funcionários e a qualidade de produtos e serviços. Supõe o cumprimento de leis e das regras informais.
		RSC comercial	Ações intimamente relacionadas com as atividades do negócio e associadas com a atração de novos consumidores ou com o aumento da confiança dos existentes.
		RSC ética	Decisões de negócio justas e equitativas para evitar perdas.
		RSC altruística	Ações filantrópicas que objetivam prevenir riscos potenciais e mitigar externalidades negativas que afetam o bem-estar social, sem, necessariamente, impactar os benefícios econômicos da empresa.
		RSC estratégica	Ações éticas e altruístas selecionadas para garantir a criação de valor para acionistas e investidores e com a intenção de gerar benefícios para a empresa por meio de seus impactos na imagem e reputação.
Hamidu, Haron e Amran (2015)	Características principais de RSC	Filantropia	Atividades voluntárias.
		RSC regulamentada	Além de filantropia, consideração de práticas e valores, gestão de <i>stakeholders</i> .
		RSC instrumental/estratégica	Alinhamento de responsabilidades sociais e econômicas, gestão de externalidades.
Oliva (2016)	Abordagens de RSC	Incrementalista	Tem a preocupação de preservar a identidade e a autonomia do investimento social, mas busca sinergias com o negócio, como ganhos reputacionais, engajamento e voluntariado e construção de relacionamento com <i>stakeholders</i> .
		Influência social estratégica	Entende o investimento social como qualificador da atuação socioambiental do negócio e capaz de ajudá-lo a ter bom desempenho nesse sentido, como uma espécie de <i>advocacy</i> interno ou <i>watchdog</i> .
		Valor compartilhado	Geração de valor como pauta de investimento social, tanto para a sociedade quanto para o negócio.
		Inteligência social dos negócios	Investimento social apoia o desenvolvimento de novas soluções de negócio para resolver problemas socioambientais ou identifica negócios de impacto (1) com potencial associação à empresa.
Porter e Kramer (2006, p. 85)	Priorização de temas sociais	Temas sociais genéricos	Importantes para a sociedade, mas não são significativamente afetados pelas operações da empresa nem afetam materialmente sua competitividade no longo prazo.
		Temas sociais da cadeia de valor	Afetam significativamente as atividades da empresa no decorrer normal dos negócios e são afetados por elas.
		Dimensão social do contexto competitivo	Temas sociais do ambiente externo que significativamente afetam os <i>drivers</i> fundamentais de competitividade da empresa.

Fonte: Elaboração própria a partir dos autores citados.

Nota: (1) Para Barki, Rodrigues e Comini (2020, p. 492), “mais do que um conceito, negócios de impacto são uma filosofia de fazer negócios com mais propósito”.

Vários outros trabalhos criaram matrizes e diagramas para combinar dois ou mais aspectos da RSC e definir categorias de empresas. Por exemplo, Marques-Mendes e Santos (2016) consideraram a integração da RSC nas estratégias de uma empresa para apontar seis níveis de maturidade e três tipos de integração (ideológica, procedimental e consequencialista); Maon et al. (2010) distinguiram as práticas de RSC e sua implementação em três níveis (corporativo, estratégico e operacional); Kasper e Fulton (2006) confrontaram nível de integração/alinhamento às estratégias corporativas e abordagem estratégica para classificar as iniciativas em quatro tipos; Irigaray, Vergara e Araújo (2017) categorizaram seis grupos de empresas, três relativos ao entendimento de RSC (amplo, restrito e confuso) e três em relação à amplitude das práticas (alta, média e baixa), o que resultou em nove combinações possíveis; García-Sánchez e García-Sánchez (2020) ordenaram iniciativas de RSC de acordo com seus propósitos e razões que levaram à sua implementação em cinco tipologias.

Para este trabalho, optou-se por não classificar as empresas segundo nomenclaturas propostas na literatura ou novas derivações: a avaliação deu-se somente entre os casos estudados, de modo que as dez empresas foram ordenadas em uma escala qualitativa, com uso de uma hierarquia de cores com dez variações, ou escala de calor, simbolizando a magnitude comparativa dos aspectos verificados – abordagem de RSC e alinhamento ao negócio, no discurso e na prática das empresas – com uma técnica visual. A síntese dos resultados está apresentada no Quadro 28, na p. 146.

O próximo capítulo analisa o material coletado a partir de uma perspectiva intracasos.

5 ANÁLISE INTRACASOS

Este capítulo divide-se em quatro partes e analisa: os *sites* e o processo de coleta de informações das empresas da amostra; as características gerais das empresas; seus Formulários de Referências; e as informações disponibilizadas das empresas com ACT listadas pela [B]³.

5.1 ANÁLISE DOS *SITES* E INFORMAÇÕES COLETADAS

O Quadro 15 mostra, sinteticamente, qual o caminho nos portais de cada empresa para obter os documentos e/ou informações a respeito de RSC, no período de coleta dos dados. O Apêndice B (p. 185) detalha e ilustra essas informações.

São aspectos relevantes para a amostra: a dificuldade de encontrar informações, quer por estarem em locais inesperados (menus, listas, botões, carrosséis, *links*), quer por receberem denominações inevidentes; o longo percurso, em alguns portais comerciais ou de RI de empresas, requerido que se trilhe para obter informações – exigindo, em alguns casos, passar por até seis páginas distintas; e o descuido com a apresentação das informações, em algumas empresas.

Também é um fato que, com poucas exceções (Azul e Gol), não havia nenhuma informação de RSC nos portais comerciais das empresas, o que parece sugerir que elas julgam que os clientes não estão interessados nesse tema, apenas os investidores.

Em relação ao leiaute e *design*, os destaques negativos ficaram com Othon e T4F.

Quadro 15 – Empresas, caminhos para obtenção de documentos e informações de RSC

N.	Caminho para documentos								
	1	2	3	4	5	6			
1 Azul	Portal comercial (AZUL, 2021a, s. p.), menu no topo “Conheça a Azul”	Portal de RI	Informações e relatórios (AZUL, 2021e, s. p.)	Sustentabilidade	Relatório de sustentabilidade (AZUL, [2020a]) Indicadores de ESG (AZUL, 2021f) Iniciativas de Responsabilidade Social da Azul (AZUL, 2021c, s. p.)	Brasil que Sonha (AZUL, 2021g, s. p.)			
		Sustentabilidade	Gestão de mudança do clima para compromisso com o crescimento sustentável	*					
			Pilares (operação eficiente e responsável; foco em pessoas; chegando + longe)	Foco em pessoas Chegando + longe (AZUL, 2021d, s. p.)	Criação da área de RSC em 2013 (AZUL, 2021c, s. p.)	Programa de Voluntariado, Apoio a Projetos Sociais e Outubro Rosa (AZUL, 2021c, s. p.)			
			Relatório de sustentabilidade 2018, em vídeo (AZUL, 2018)						
			Relatórios e documentos	Relatório de sustentabilidade 2019 (AZUL, [2020a])					
				Carta de adesão ao Pacto Global (AZUL, 2020b)					
				Política de sustentabilidade (AZUL, 2021b)					
			Parceiros (AZUL, 2021c, s. p.)						
			2 Gol	Portal comercial (GOL, 2021a, s. p.), fim da página	Investidores (direciona para portal de RI, GOL, 2021b, s. p.)	ESG (aba)	Política de sustentabilidade (GOL, 2021c, s. p.)		
							Visão geral e metas ESG (GOL, 2021d, s. p.)	**	
Projeções	*								
Sustentabilidade e métricas contábeis (pelo SASB)	*								
Informações Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)	*								
Comitês de gestão	***								
Diretoria e conselho de administração	***								
Estatutos e políticas	***								
Relatório anual de sustentabilidade	Documentos de 2004 a 2019 (GOL, 2020)								
Sustentabilidade	Política de meio ambiente e de apoio social (GOL, 2021c, s. p.)								

N.	Caminho para documentos					
	1	2	3	4	5	6
3 Othon	Portal corporativo (OTHON, 2021, s. p.)	Governança (aba)	***	***	***	
		A Companhia (aba)	Histórico e perfil corporativo	Menção ao Projeto Uerê (OTHON, 2021, s. p.)		
4 BK	Portal comercial (BK, 2021a, s. p.)	Página diversidade (BK, 2021b, s. p.)	Cartilha diversidade (BK, 2021c)	**	**	
		Portal de RI (BK, 2021d, s. p.)	Informações aos investidores	Relatório de administração 2019 (BK, 2020)	Menção ao programa Arredondar	Portal Arredondar (ARREDONDAR, 2021, s. p.)
5 IMC	Portal corporativo	Portal de RI (IMC, 2021, s.p.)	****	****		
6 T4F	Portal comercial (T4F, 2021a, s. p.)	****				
	Portal de RI (T4F, 2021b, s. p.)	****				
7 CVC	Portal comercial (CVC, 2021 s. p.)	****				
	Portal de RI (CVC CORP, 2021, s. p.)	Informações financeiras	Apresentações	CVC Day 2019 (CVC CORP, 2019)		
8 Localiza	Portal comercial (LOCALIZA, 2021a, s. p.)	Portal de RI (via carrossel de imagens) (LOCALIZA, 2021e, s. p.)	Governança corporativa	Estatuto, código de conduta, políticas e regimentos	Menu de documentos	Política de sustentabilidade (LOCALIZA, 2018a) Diretrizes da política de sustentabilidade (LOCALIZA, 2018b) Relatório de sustentabilidade 2019 (LOCALIZA, [2020a]) Procedimento de patrocínio e doações (LOCALIZA, 2020b) Regimento interno - Comitê de sustentabilidade (LOCALIZA, 2021b)
		Terceirização de Frotas (LOCALIZA, 2021c, s. p.) (link no fim da página)	Portal de frotas	Institucional (menu)	Sustentabilidade (submenu)	Compromisso com responsabilidade social (sem detalhes) (LOCALIZA, 2021d, s. p.)
9 Movida	Portal comercial (MOVIDA, 2021, s. p.)	Portal de RI	A Companhia (menu)	Relatos integrados (submenu)	Relatórios integrados de 2019 (MOVIDA, [2020b])	
			Governança e políticas	Política de sustentabilidade (MOVIDA, [2020a])		
10 Unidas	Portal comercial (UNIDAS, 2021a, s. p.)	Portal de RI (no menu)	Sobre a Unidas	Responsabilidade ambiental e social	Relatório de Sustentabilidade 2020 (UNIDAS, [2021b])	

Fonte: B3 (2021a, 2021b, 2021d); sites das empresas.

Nota: (*) informações não coletadas, fora do escopo deste trabalho. Referem-se a (*) informações ambientais; (**) iniciativas voltadas a *stakeholders* internos (clientes, fornecedores, funcionários e acionistas); (***) governança corporativa; ou (****) nenhuma informação de RSC.

Legenda: células sombreadas = documento relevante encontrado.

5.2 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS

Em termos de caracterização geral, todas as entidades da amostra eram empresas. Mas há ressalvas. A Movida citou em seu Formulário de Referência (MOVIDA, 2019) o Instituto Julio Simões⁵⁸, ligado à controladora, JLS S.A. – mas não fez nenhuma menção a ele em seu Relatório Integrado (MOVIDA, [2020b]), de modo que foi desconsiderado. O Instituto Gol, inaugurado em 2011 segundo notícias *online*, foi mencionado pelo Relatório de Sustentabilidade da empresa (GOL, 2020, p. 63), sem qualquer detalhe. A criação do Instituto CVC foi divulgada em 24 de maio de 2021, após o período de coleta de dados, de modo que foi desconsiderado. Em setembro de 2021, todos os temas relativos à sustentabilidade da empresa já direcionavam para a página do Instituto CVC, exceto um documento em pdf, Política de Sustentabilidade, também com data de 24 de maio de 2021, disponível para *download*. O *site* da CVC Corp já existia no período de coleta de dados, mas não uma aba de sustentabilidade, acrescentada após uma remodelação completa ocorrida no mês de criação do Instituto. Ou seja, neste trabalho, foi considerado que nenhuma empresa tinha instituto ou fundação empresarial a elas vinculados no período da coleta de dados (março a abril de 2021).

O ramo de atuação e algumas variáveis que denotam porte das empresas são apresentados no Quadro 16. Todas as empresas tinham sede na região Sudeste. O número de funcionários variava de 362, da T4F, se excluídos os terceirizados (ou 687, da Othon), a 16.879, da BK. A menor receita líquida era da Othon, com 78,5 milhões de reais, e a maior, da Gol, da ordem de 13,9 bilhões de reais. É relevante que a Othon estivesse em recuperação judicial.

⁵⁸ Disponível em: <https://institutojuliosimoes.org.br/>.

Quadro 16 – Empresas, caracterização geral

Empresa, sede, fundação	Empresas do grupo/ unidades de negócios	Ramo	N. funcionários, ano	Receita líquida (milhões de reais), ano	Dados relevantes de caracterização
1 Azul Barueri- SP, 2008	Azul Tudo Azul Azul Cargo Express Azul Viagens	Transporte de passageiros Programa de vantagens Transporte de cargas Operadora de viagens	13.189 (2019)	11.400,0 (2019)	106 destinos domésticos e 10 internacionais, 140 aeronaves em operação, 916 voos diários, 28 milhões de passageiros (2019).
2 Gol São Paulo – SP, 2000	Gol Linhas Aéreas Smiles Fidelidade Gollog – Gol Logística Gol Finance	Transporte de passageiros Programa de vantagens Transporte de cargas Financeira (Luxemburgo e Cayman)	16.077 (2019)	13.900,0 (2019)	76 destinos no Brasil, América do Sul, Caribe e Estados Unidos, 17 com operação própria. Liderança do mercado doméstico, com 38,6% de participação. 36,4 milhões de clientes transportados, em 260.842 voos (2019).
3 Othon São Paulo- SP, 1943	Hotéis Othon Othon Suítes	Hotelaria Administradora hoteleira	687 (2018)	78,5 (2018)	Patrimônio líquido negativo em 245,7 milhões de reais (2018). Empresa em recuperação judicial.
4 BK Rio de Janeiro- RJ, 2011	Master-franqueado para o Brasil da Burger King e da Popeyes. BK Corp. adquirida pelo grupo 3G Capital em 2011.	Alimentação <i>fast food</i>	16.879 (2018)	2.348,3 (2018)	631 restaurantes fast food próprios da marca Burger King + 162 franqueados. Segunda maior rede no segmento de hambúrgueres no Brasil, em número total de vendas (Euromonitor International).
5 IMC São Paulo- SP, 2006	Diversas marcas	Alimentação	8.798 (2018)	1.582,1 (2018)	Detentora das marcas Batata Inglesa, Brunella, Frango Assado, KFC, Olive Garden, Pizza Hut, RA Catering, Viena, entre outras.
6 T4F São Paulo -SP, 1982	-	Entretenimento ao vivo	362 + 4.463 terceirizados (2018)	598,4 (2018)	Empresa líder na América do Sul e 12a. maior do mundo em número de ingressos (2018). Linhas de negócios: promoção de eventos; operação de bilheteria, comercialização de alimentos, bebidas e produtos promocionais (merchandising) e operação de casas de espetáculos; patrocínio.
7 CVC Santo André-SP, 1972	CVC e outras	Operação e intermediação de viagens de lazer, corporativas e intercâmbio cultural	1.958 adm. + 1.033 lojas (2018)	1.692,6 (2018)	10 milhões de passageiros/ano; 90.000 orçamentos/dia; 1.400 lojas no Brasil + 92 Argentina + 3 México. Marcas: Almundo, Ola, Bibam Group, Rextur Advance, Esferatur, Visual Turismo, Grupo Trend, Consolidação Experimento, Submarino Viagens.

Empresa, sede, fundação	Empresas do grupo/ unidades de negócios	Ramo	N. funcionários, ano	Receita líquida (milhões de reais), ano	Dados relevantes de caracterização
8 Localiza Belo Horizonte-MG, 1973	Diversas (ver obs.)	Aluguel de automóveis, gestão e terceirização de frotas, venda de veículos seminovos	10.514 (2019)	10.195,60, sendo 6.206,70 de seminovos (2019)	528 agências no Brasil (427 próprias e 101 franqueadas) e 74 em cinco países da América Latina (Argentina, Colômbia, Equador, Paraguai e Uruguai). Localiza Rent a Car S.A., Localiza Fleet S.A., Rental Brasil Administração e Participação S.A., Localiza Serviços Prime S.A., Car Assistance Serviços de Administração de Sinistros S.A., Localiza Franchising Brasil S.A., Localiza Franchising International S.R.L., Car Rental Systems S.A., Localiza RP Aluguel de Carros Ltda.
9 Movida Mogi das Cruzes-SP, 2006	Movida Loc. de Veículos S.A. Movida Participações S.A. Movida Locação de Veículos Premium Ltda	Aluguel de automóveis, venda de veículos, gestão e terceirização de frotas	3.665 (2019)	4.000,0 (2019)	258 lojas próprias, frota de 109 mil veículos. JSL detém 55% do capital social da Movida.
10 Unidas São Paulo -SP, 1985	Unidas Locamérica	Aluguel de automóveis, gestão e terceirização de frotas, venda de veículos seminovos	3.435 + 150 (jornada parcial)	4.800,00 (2019)	Frota de 167,8 mil veículos: 90,9 mil em terceirização de frotas, 75,2 mil em aluguel de carros e 1,7 mil em locação de carros/franquia.

Fonte: Elaboração própria a partir dos relatórios de sustentabilidade e Formulários de Referência das empresas.

Nota: “-” = não há/ não se aplica.

No que se refere à RSC, especificamente a aspectos financeiros, a única empresa na amostra que mencionou aportes⁵⁹ não-voluntários para ações de responsabilidade corporativa foi a Localiza, como contrapartida da construção de sua sede em Belo Horizonte (LOCALIZA, [2020a], p. 55). A respeito de aportes voluntários, com exceção da Gol (2.709 passagens aéreas e contribuição financeira de 533 mil reais), nenhuma empresa apontou, com clareza, o volume total de recursos utilizados em RSC ou somado com responsabilidade ambiental – muito menos discriminando-os por iniciativa, por instituição beneficiária ou por qualquer outro critério. Havia comentários em um ou outro lugar de relatórios, páginas de internet ou outros documentos, mas sem nenhum tipo de consistência ou regularidade que possibilitasse a sistematização.

Incentivos fiscais foram captados pela Localiza ([2020a], p. 105), no montante de 3,3 milhões de reais; e a Azul informou a intenção de passar a usá-los ([2020a], p. 67)⁶⁰. A CVC usava a Lei Rouanet desde 2016 para o Natal Luz de Gramado, considerado “o maior espetáculo de Natal a céu aberto” (CVC CORP, 2019, p. 59).

O que se notou foi a terceirização da RSC – ou, pelo menos, da captação dos recursos – muitas vezes, para funcionários – por meio de programas de voluntariado e campanhas de doação, por exemplo – e clientes – como o que ocorria com os programas Arredondar (BK, 2020; GOL, 2020, p. 66), Esqueci na Gol (GOL, 2020, p. 67) ou Othon Verde (OTHON, 2019, p. 73-74). Um programa de voluntariado chegou a afirmar que os voluntários atuavam “em qualquer ação promovida por eles próprios” (AZUL, 2021c, s. p.).

A respeito do destino de recursos financeiros para RSC, apenas a Gol (Figura 15, p. 114) fez uma interessante divisão, separando “apoios estruturais” de “apoios assistenciais” – ainda assim, informou que o critério para apoios estruturais eram “organizações que [desenvolveram] projetos vinculados aos pilares de apoio social da GOL” (GOL, 2020, p. 66), e não, como talvez

⁵⁹ Esta pesquisa prefere o termo “aporte” a “investimento” – usado, por exemplo, por GIFE (199-?, s. p.) – para exprimir, de modo genérico, recursos financeiros e não financeiros colocados por uma empresa em RSC. Um investimento, em sua acepção técnica, é determinado montante de capital aplicado com o intuito de obter rendimentos a médio e longo prazos. Envolve, portanto, determinada expectativa de retorno futuro (IUDÍCIBUS, 2000). No rigor vocabular contábil, o investimento de uma empresa tem caráter permanente, diferenciando-se, por exemplo, de uma aplicação financeira, considerada, em geral, ativo circulante ou realizável a longo prazo (BRASIL, 1976). Pode envolver capital financeiro, intelectual, social ou natural na busca de benefícios e/ou lucros para uma corporação. Portanto, “investimento” pode ser considerada uma expressão incorreta – e até paradoxal – para expressar recursos dedicados à sociedade. A opção por aporte contrasta e, ao mesmo tempo, agrega, as diversas denominações existentes, na academia e no campo de atuação prática.

⁶⁰ Em todo o material coletado, essa é a única manifestação concreta de tendência futura da RSC na empresa envolvendo recursos financeiros.

se pudesse interpretar, apoios institucionais para manutenção administrativa ou de infraestrutura das organizações beneficiadas, desvinculados de iniciativas – uma das maiores questões de sobrevivência de organizações da sociedade civil (OSC) (AOQUI *et al.*, 2021). As demais empresas estudadas não explicitaram critérios⁶¹ para escolha de instituições apoiadas, sequer deixando claro se os apoios eram pontuais ou recorrentes.

Algumas empresas declararam ter ações em cooperação com associações patronais ou com outras empresas. A Localiza informou parceria com a Junior Achievement no Projeto Acolher (LOCALIZA, [2020a], p. 55); atuar em “rede com empresários brasileiros” no Movimento Bem Maior, de doações filantrópicas para 50 projetos (p. 55); e ter parceria com a comunidade de *startups* de Belo Horizonte e “outras grandes corporações brasileiras – Banco Inter, MRV, Rede Mater Dei de Saúde e Sociedade Inteligência e Coração (SIC)”, investindo 700 mil reais (p. 54) no projeto Órbi Conecta. A Gol declarou ter parceria com empresas da ABEAR em um de seus projetos, o Amigos do Bem (GOL, 2020, p. 66). Em nem todos os casos foi explicitado se a colaboração era com repasse de recursos ou não; e, em nenhum, se a autoria, a governança e os processos de tomada de decisão eram compartilhados ou não.

Nenhuma empresa mencionou considerar políticas públicas sociais – das áreas de saúde, educação, turismo, desenvolvimento econômico, emprego e renda ou outras – para apoiar, considerar ou se alinhar, em nenhum nível de governo, exceto à legislação. No entanto, a Gol declarou doações a empresas que trabalham com o desenvolvimento de políticas públicas, considerando as doações sob a rubrica “civismo”: Instituto Ethos (transformação social), Instituto Igarapé (agendas de segurança pública, climática e digital), Instituto Millenium (economia, democracia, liberdade, Estado de Direito), Instituto Sou da Paz (segurança pública), Movimento Brasil Competitivo (gestão de crises e políticas públicas), Movimento Brasil

⁶¹ Tais como: iniciativas com linhas programáticas pré-estabelecidas e/ou processos de seleção/ editais regulares; iniciativas por meio de doação/ patrocínio pontual e eventual; confiabilidade e transparência da organização ou de seus líderes; trajetória ou antiguidade; capacidade de inovação/ iniciativas inovadoras; capacidade de gestão (financeira, programática etc.); capacidade de lidar com crises socioambientais e emergenciais; representatividade/ diversidade na equipe, liderança e/ ou conselho; definição de processos de monitoramento e avaliação adequada; capacidade de articulação com redes e outros atores; capilaridade, capacidade de diálogo e influência sobre públicos e/ ou territórios específicos; conhecimento e *expertise* dos temas e causas/ referência na área; eficiência e alcance de resultados/ impacto comprovados; indicação da equipe, membros do conselho deliberativo, mantenedores ou parceiros (adaptado de GIFE, 2019).

Digital (inclusão digital), RenovaBR (formação política), Vetor Brasil (gestão de pessoas do serviço público)⁶².

Nenhuma empresa declarou participar de instâncias consultivas ou deliberativas de qualquer área, como conselhos de turismo ou de cultura, por exemplo.

Os programas e iniciativas mencionados – o destino dos recursos financeiros – se encontram detalhados nas páginas a seguir, e todas as iniciativas das empresas são sistematizadas no Quadro 22 (p. 134). Quanto aos beneficiários dos recursos, apesar de, em geral, as instituições envolvidas serem nominadas, não havia nos documentos das empresas critérios explicitados de volume de recursos⁶³, em nenhum caso, mesmo das que tinham Política de Sustentabilidade (AZUL, 2021b; GOL, 2021c, s. p.; LOCALIZA, 2018a; MOVIDA, [2020a]).

Como estratégia de atuação em RSC, as empresas com algum tipo de relatório de sustentabilidade (AZUL, [2020a]; GOL, 2020; LOCALIZA, [2020a]; MOVIDA, [2020a]; e, de certa forma, CVC CORP, 2019) informaram temas de interesse em RSC, especialmente em seus tópicos de materialidade. Delas, com exceção da CVC, as demais declararam ter submetido, de algum modo, esses temas a *stakeholders*, incluindo comunidade. Isso não significa que suas iniciativas ou organizações beneficiárias tivessem completa aderência aos temas.

Em relação à governança de RSC, nenhuma empresa informou o número de funcionários dedicados ao tema na companhia, quer com atuação em um departamento específico, quer com atuação transversal, com exceção do número de membros dos comitês de sustentabilidade (GOL, 2020, p. 63; LOCALIZA, 2021b; MOVIDA, [2020b], p. 12). A Gol informou nove integrantes em um Comitê de Avaliação de Projetos Sociais criado em 2019 (2020, p. 63). A Localiza criou seu Comitê de Sustentabilidade em março de 2018, subordinado ao Presidente da Companhia, também com nove membros (2019, p. 101). A Movida criou o Comitê de Sustentabilidade também em 2019, subordinando-o ao Conselho de Administração ([2020b], p. 29) e definindo sua composição com três membros: o presidente da empresa, um coordenador

⁶² As áreas de atuação indicadas eram as mencionadas pelas organizações em seus *sites*.

⁶³ Por exemplo: percentual de resultados econômico-financeiros da empresa; desempenho da empresa, mas sem relação com algum indicador específico; demandas das iniciativas em curso; valor do ano anterior com variações frente a demandas; fixo anual corrigido por algum indicador; decisão da diretoria/ acionistas, sem critérios pré-definidos; rendimento de fundo filantrópico/ patrimonial (*endowment*) ou outras aplicações financeiras; limites definidos pelas leis de incentivo fiscal; resultado de linha de produtos/ campanhas específicas; equivalência à doação voluntária recebida (adaptado de GIFE, 2019).

e um membro independente ([2020b], p. 33). A Movida informou também a estruturação da área de Sustentabilidade ([2020b], p. 59), mas sem fornecer detalhes.

Ainda em relação à governança, a única dessas empresas que teve o relatório de sustentabilidade verificado por uma auditoria, ainda que interna, foi a Gol (2020, p. 69).

O Quadro 17 mostra títulos e padrões relacionados a RSC que algumas empresas da amostra afirmaram cumprir. Othon, BK, IMC, T4F e CVC não informaram, em seus documentos, nada em relação a esse tema.

Quadro 17 – Empresas, certificações, compromissos e padrões adotados relacionados a RSC

Empresa	Título/ certificado	Fonte
1 Azul	GRI Standards Essencial	Azul ([2020a], p. 78)
	IIRC	Azul ([2020a])
	Pacto Global – ODS	Azul (2020b, p. 7)
	Relato Integrado Brasil - Mapa de capitais	Azul ([2020a], p. 85)
	SASB (aplicável à indústria de aviação)	Azul ([2020a], p. 84)
2 Gol	GRI Standards Essencial	Gol (2020, p. 70)
	IIRC	Gol (2020, p. 10)
	SASB (#TR0201, aplicável à indústria de aviação)	Gol (2020, p. 75)
3 Othon	-	-
4 BK	-	-
5 IMC	-	-
6 T4F	-	-
7 CVC	-	-
8 Localiza	GRI Standards Essencial	Localiza ([2020a], p. 91)
	Pacto Global– ODS	Localiza ([2020a], p. 8)
9 Movida	Carteira ISE [B] ³	Movida ([2020b], p. 12)
	Empresa B	Movida ([2020b], p. 4)
	GRI Standards Essencial	Movida ([2020b], p. 4)
	IIRC	Movida ([2020b], p. 4)
	Pacto Global – ODS	Movida ([2020b], p. 4)
	Pacto Global – Princípios	Movida ([2020b], p. 4)
10 Unidas	Pacto Global (1)	Unidas (2021a, s. p.)

Fonte: Elaboração própria a partir da comunicação institucional das empresas.

Notas: “-” = não há/ não se aplica. (1) Relatório de sustentabilidade posterior ao ano-base.

A Azul, a Localiza e a Movida eram signatárias do Pacto das Nações Unidas e incorporaram os ODS em seus relatórios de sustentabilidade (Quadro 18). A Azul declarou o objetivo de apoiar organizações sociais que atendessem mais de um ([2020a], p. 67); a Localiza afirmou estar selecionando os ODS que mais poderiam impactar e os que mais impactariam o negócio, e afirmou compor grupos de trabalho para a discussão da Agenda 2030 ([2020a], p. 19); e a Movida declarou atender a todos os ODS ([2020b], p. 4).

Quadro 18 – Empresas, ODS atendidos

ODS	Azul	Localiza	Movida	ODS	Azul	Localiza	Movida
							
							
							
							
							
							
							
							
							

Fonte: Elaboração própria a partir da comunicação institucional das empresas.

Legenda: células pintadas correspondem a ODS que as empresas alegaram observar.

Nenhuma empresa informou qualquer forma de monitoramento ou avaliação de resultados dos recursos dedicados a RSC, um dos requisitos mencionados por Chatterjee e Rai (2018, p. 400) para que as ações de responsabilidade social possam ser consideradas estratégicas⁶⁴. Tampouco declararam o motivo de não os realizar, ou barreiras que porventura encontrassem: o assunto não foi mencionado por nenhuma empresa da amostra.

⁶⁴ Objetivos claros, estratégias baseadas em evidências e monitoramento do progresso e sucesso.

5.3 ANÁLISE DOS FORMULÁRIOS DE REFERÊNCIA

Os Formulários de Referência, como foi dito, têm um formato padronizado, sendo todos elaborados a partir de um *template*, de modo que têm a mesma fonte gráfica e o mesmo leiaute geral. As empresas Gol, CVC e Localiza acrescentaram uma capa ao pdf para disponibilização ao público.

O conteúdo das respostas para as três primeiras perguntas do item 7.8 Políticas Socioambientais, do Formulário de Referência – a quarta pergunta é o endereço eletrônico em que se disponibiliza um relatório –, foi sistematizado no Quadro 19.

Quadro 19 – Empresas, Formulários de Referência 2019, item 7.8

Empresa	Item 7.8		
	a) divulgação de informações sociais e ambientais?	b) metodologia seguida	c) auditoria ou revisão por entidade independente
1 Azul	“Relatório Social” divulgado em 28/03/2019, reunindo “as principais ações de voluntariado realizadas e projetos sociais e ambientais apoiados” (2019, p. 145).	Não tem política formalizada e não adota metodologia. Disse estar elaborando a matriz de materialidade GRI.	Não, mas afirma ter “rigoroso processo interno entre as áreas até chegar a [sic] aprovação final para a sua publicação” (2019, p. 145).
2 Gol (1)	“Relatório de Sustentabilidade”.	Diretrizes GRI, sendo os indicadores relatados encontrados nos relatórios anuais.	Informações seguem as demonstrações financeiras anuais da Companhia, auditadas pela Ernst & Young.
3 Othon (2)	Não. Empresa afirma que será feito “no futuro” (2019, p. 73-74).	-	-
4 BK	Não. Afirma que o sistema de gestão ambiental assegura o atendimento “de requisitos legais e normas ambientais aplicáveis”. Informa estar “em processo de contratação da primeira avaliação de sustentabilidade” (2019, p. 125).	-	-
5 IMC (3)	Não. Afirma que “tem estudado formas de viabilizar a implantação do Relatório de Sustentabilidade, [...] mas pretende evitar o cumprimento apenas proforma” do documento (2019, p. 98).	-	-
6 T4F (4)	Não. Informa não ter “um conjunto completo de ações relacionadas ao impacto de suas operações no meio ambiente que justifique divulgar relatório de sustentabilidade ou documento similar” (2019, p. 96).	-	-
7 CVC	Informa divulgar “projetos” em seu <i>site</i> (2019, p. 95).	“As fontes de informações são as próprias entidades mantenedoras e responsáveis pelos projetos que contam com apoio financeiro” (2019, p. 95).	Não.
8 Localiza	1º Relatório em 27/12/2018. (5)	Norma Standards GRI.	Não.

Empresa	Item 7.8		
	a) divulgação de informações sociais e ambientais?	b) metodologia seguida	c) auditoria ou revisão por entidade independente
9 Movida	Não, só a controladora.	G4 do GRI na opção Essencial.	Não, nem a controladora.
10 Unidas	Não. Há comentários sobre aspectos ambientais dos carros da empresa.	-	-

Fonte: Formulários de Referência das empresas.

Notas: “-” = não se aplica.

(1) Há informações sobre práticas ambientais no item 7.5 Efeitos da regulação estatal, item b) política ambiental, parágrafo Legislação Ambiental (GOL, 2019, p. 101).

(2) No item 7.5, item b) política ambiental, é informada a existência do programa Othon Verde, para hóspedes e funcionários, para “aumentar a economia de água [...] e de energia, minimizar o lançamento de detergentes no meio ambiente, entre outras ações” (OTHON, 2019, p. 70).

(3) No item 7.5, item b), é informada a preocupação com “consumo de água, energia e produção de resíduos e nos comunicamos com nossos fornecedores a respeito de problemas de sustentabilidade, como uso de recursos, eliminação de resíduos, consumo de energia e produção mais limpa” e procedimentos adotados (IMC, 2019, p. 95).

(4) No item 7.5, item b), está informado que a “divisão de eventos esportivos, por meio da Stock Car, realiza ações de responsabilidade socioambiental”, e que a empresa não adere “a padrões internacionais de preservação ambiental” (T4F, 2019, p. 91).

(5) No item 7.5, item b), é informada a adesão voluntária, em 2017, ao Pacto Global das Nações Unidas. Informou também a criação de Comitê de Sustentabilidade, em março de 2018, subordinado ao Presidente da Companhia; e, em dezembro de 2018, a aprovação da Política de Sustentabilidade (LOCALIZA, 2019, p. 101).

Sobre o item 7.8 do Formulário de Referência (Quadro 19), cabe algumas observações. Das dez empresas da amostra, apenas três – as duas companhias aéreas e a Localiza – declararam ter um relatório socioambiental⁶⁵. Apenas a Gol afirmou que suas informações socioambientais eram auditadas, mas fez referência a informações financeiras, e não de sustentabilidade. A Movida⁶⁶ se reportava ao relatório de sustentabilidade da controladora (JLS), que contava com o Instituto Julio Simões⁶⁷. A Azul informava “estar elaborando” sua matriz de materialidade GRI, que foi efetivamente apresentada em seu relatório de sustentabilidade de 2019.

Curiosamente, a BK pareceu entender o item 7.8 apenas na sua vertente ambiental. Afirmou, na pergunta a): “não possuímos política de responsabilidade ambiental formalizada [...] entendemos que o sistema de gestão ambiental atualmente adotado é suficiente” (BK, 2019, p. 125). A T4F também justificou a ausência de política socioambiental considerando apenas sua dimensão ambiental (T4F, 2019, p. 96). O mesmo ocorreu com a Unidas, que escreveu que “A Companhia não aderiu a padrões internacionais de proteção ambiental [mas] considera

⁶⁵ A Localiza usa também o termo “balanço social” (LOCALIZA, 2019, p. 104), do mesmo modo que a Gol, em seu *site*, para relatórios confeccionados até 2008.

⁶⁶ No entanto, foi encontrado o Relatório Integrado 2019 da Movida ([2020b]).

⁶⁷ Para efeitos de comparação, dos demais grupos ou empresas considerados relacionados ao turismo e preliminarmente analisados (Quadro 9), três relatavam em seus Formulários de Referência 2019 contar com instituto ou fundação próprio – Embraer (2019), Marcopolo (2019) e CCR (2019) – e uma quarta empresa relatava ter Política de Responsabilidade Social definida (CRT, 2019).

importante a conscientização da redução do consumo de recursos naturais” (UNIDAS, 2019, p. 144). No entanto, no caso da Unidas, como está descrito mais à frente, considerações sobre programas de cunho social foram tecidas no item 7.9.

A empresa Othon colocou um texto de duas páginas no item 7.8, com 3.607 caracteres sem espaço, sem a subdivisão em itens a), b), c) e d), como nos demais. A redação é inadequada, quando não incorreta – por exemplo, na primeira frase “Não há relações de longo prazo relevantes, [sic] que não figurem em outra parte deste formulário. A Empresa [sic] estará colhendo e estruturando informações, objetivando divulgar no futuro um relatório de sustentabilidade, [sic] para atender essa demanda” (OTHON, 2019, p. 73). O texto é dividido em cinco subtítulos sendo que, de concreto, é relatada a participação no Dia Mundial de Limpeza das Praias⁶⁸, o Programa Othon Verde (troca de roupa de cama e banho apenas a cada três dias, quando consentido pelo hóspede) e a doação de um real para o Projeto Uerê a cada avaliação preenchida por hóspedes no *check-out*, sendo os dois primeiros de caráter ambiental. Alguns trechos podem sintetizar o que a empresa declara, em sua redação confusa e, parece, em um esforço de produzir algum texto:

A consciência sobre sustentabilidade começa dentro de Hotéis Othon, com seus funcionários, seus clientes, para depois atingir a comunidade. [...] encoraja seus funcionários a fazer a sua parte por meio da conscientização [...] O Programa Othon Verde promove o envolvimento e a conscientização dos Hóspedes [...] Nossos principais agentes multiplicadores são os funcionários [...] Uma empresa socialmente responsável é aquela que gerencia seus programas e projetos sociais tendo em mente suas estratégias de negócio. Ouvir o cliente diariamente faz parte de uma avaliação contínua do negócio (OTHON, 2019, p. 73-74).

Em relação ao item 7.9 do Formulário de Referência, que trata de outras informações relevantes, apenas três empresas – as locadoras de automóveis – o usaram para complementar a comunicação sobre RSC: a Localiza usou 2.521 caracteres sem espaço para esse fim; a Movida, 3.212; e a Unidas, 5.775. A CVC, dentro do próprio item 7.8, descreveu “programas socioambientais” usando 2.618 caracteres sem espaço.

A Localiza (2019, p. 105) informou 3,3 milhões de reais oriundos de benefício fiscal do imposto de renda, por meio de leis de incentivo⁶⁹, aplicados em projetos sociais de terceiros, e também

⁶⁸ “Nesta ação, o envolvimento dos familiares é sempre um momento onde o exemplo de atitudes conscientes pode ser passado de *pais para filhos* [sic], transformando, e tornando-os indivíduos melhores, não apenas para Hotéis Othon, mas para a comunidade e para sociedade como um todo” (OTHON, 2019, p. 73).

⁶⁹ Lei Rouanet (R\$ 1,7 milhão), Lei de Incentivo ao Esporte (R\$ 0,4 milhão), Fundo Social da Criança e Adolescente (R\$ 0,4 milhão), Lei de Incentivo ao Idoso (R\$ 0,4 milhão), Programa Nacional de Apoio à Atenção

informou os destinatários. Narrou “doações filantrópicas” de 600 mil reais e quatro iniciativas próprias: Projeto Acolher, no entorno da sede da Localiza, em Belo Horizonte, sem descrição de quais ações eram contempladas; disponibilização de *wi-fi* grátis em ponto de ônibus próximo à sede; e duas iniciativas voltadas ao público interno, funcionários e fornecedores.

A Movida elencou e descreveu cinco projetos de sua controladora, JSL S.A. (Julio Cidadão, Gincana Cultura, Você quer?, Carreta Treinamento e Natal de Emoções), que criou o Instituto Julio Simões em 2006, e afirmou que “participa” (MOVIDA, 2019, p. 101). Além disso, mencionou cinco iniciativas de incentivo e apoio próprias, colocadas a título de exemplo: Teatro Opus do Shopping Villa Lobos; Teatro Bradesco do Bourbon Shopping; Salão do Automóvel; Rock in Rio; e Maratona com Arte do Rio de Janeiro. Esses incentivos, no entanto, parecem se dar mais no âmbito de interesses comerciais com patrocínios (“locadora oficial”, p. 101) do que no de RSC.

A Unidas (2019) utilizou o espaço do item 7.9 para, em um item (a- Responsabilidade Social), afirmar sua preocupação com as pessoas e a sociedade; definir RSC para a empresa⁷⁰; descrever três pilares que eram a base para “desenvolve[r] projetos que incentivam a educação e o bem-estar das comunidades onde atuamos” (p. 145); comunicar sua filiação ao Instituto Ethos, e descrever em 623 caracteres sem espaço suas características – dentre as quais, relatou o “acesso às ferramentas para aprimorar a gestão, definindo a sustentabilidade como estratégia de negócio” (p. 145); informar ações “focadas na sustentabilidade ambiental” (p. 145, 1.587 caracteres sem espaço), tais como torneiras automáticas nos banheiros, *timers* nos aparelhos de ar condicionado, controle de impressões por senha, refletores LED e água de reuso para lavar os carros. Em seguida, listou quatro ações sociais pontuais desde 2016, sendo a mais relevante a de 2018, um programa de capacitação profissional para jovens moradores de comunidades locais em manutenção automotiva, com duração de 18 meses, e de venda, com duração de dois meses, com a possibilidade de contratação pela Unidas ao final dos cursos (p. 146). Uma campanha de *matching* foi informada para 2018: “incentiva a prática de doações por parte dos colaboradores ao mesmo tempo em que se compromete a multiplicar os donativos recebidos: a cada item doado pelos colaboradores, a Unidas doa mais um”, e informava as instituições

Oncológica (Pronon, R\$ 0,2 milhão) e Programa Nacional de Apoio à Atenção da Saúde da Pessoa com Deficiência (Pronas-PcD, R\$ 0,2 milhão).

⁷⁰ RSC é “a **forma de gestão** que se define pela relação ética e transparente da empresa com **todos os públicos** com os quais ela se **relaciona** e pelo estabelecimento de **metas empresariais** que impulsionem o **desenvolvimento sustentável** da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais” (UNIDAS, 2019, p. 145, grifos próprios).

beneficiárias, em Belo Horizonte, São Paulo e Maringá. Por fim, ações dirigidas aos colaboradores foram elencadas: “para transformar o mundo é preciso começar dentro de casa, espalhando a mudança um a um – e a Unidas já começou a fazer o seu papel, de olho em um futuro melhor para todos” (p. 147). Chamou a atenção que o Formulário de Referência 2020 da Unidas (2020) tem exatamente o mesmo texto que o de 2019, embora o primeiro Relatório de Sustentabilidade da empresa se refira a esse ano (UNIDAS, [2021b]).

Foram cinco projetos de terceiros que a CVC declarou “patrocinar”, “por meio de recursos das leis de incentivo à cultura, esportes, formação de crianças e adolescentes e de defesa do bem-estar dos públicos infantil, juvenil e da melhor idade” (2019, p. 95): Instituição Assistencial e Educacional Dr. Klaide (em Santo André-SP, onde fica a sede da CVC), Projeto Orquestra Locomotiva (também no ABC paulista), Selo Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente, Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer (GRAACC) e Fundação Pio XII – Projeto Amparo do Hospital do Câncer de Barretos. A empresa afirmou que “apoia diversas [sic] iniciativas que permitem a condução sustentável do negócio de turismo, de forma a contribuir para o desenvolvimento da Companhia, **de destinos turísticos em que opera** e da sociedade como um todo” (CVC, 2019, p. 95, grifos próprios), mas nada foi citado nesse sentido.

Ao analisar o *site* de RI da IMC – que tem uma estrutura adequada, uma estética agradável e boa navegabilidade – e fazer buscas por temas de responsabilidade social, foram encontrados apenas Formulários de Referência, disponível no caminho informação financeira/ documentos entregues à CVM. No Formulário de 2011, quando não havia ainda o item 7.8 tal qual em 2019, há um parágrafo sob o título Responsabilidade Social, no item de informações adicionais:

Sempre nos esforçamos para sermos proativos em termos de responsabilidade corporativa e sensíveis às necessidades das comunidades que atendemos. Estamos comprometidos com a geração de empregos e integração social, fornecendo aos nossos clientes o acesso a produtos de alta qualidade, desenvolvendo processos de trabalho modernos e promovendo relações positivas com os funcionários. Ademais, promovemos vários projetos que não agridem o meio ambiente, inclusive campanhas de reciclagem de papel e resíduos. Por exemplo, trabalhamos com organizações locais para transformar o óleo de cozinha usado em biodiesel e instalamos painéis e aquecedores solares em vários de nossos restaurantes no México (IMC, 2011, p. 120).

No entanto, uma análise completa do Formulário de Referência de 2019 não revelou nenhuma menção.

Os demais documentos das empresas da amostra são abordados a seguir.

5.4 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL POR EMPRESA

Este subcapítulo realiza uma análise intracasos, dividindo-se nas dez instituições da amostra, sintetizando o resultado da coleta de informações de cada uma delas. É o material considerado de fontes primárias para esta pesquisa, dentro do recorte de RSC proposto.

5.4.1 Azul S.A.

A Azul informava, em sua página de sustentabilidade de seu portal comercial, três pilares de atuação: Operação Eficiente e Responsável (segurança, meio ambiente e governança); Foco em Pessoas (público interno e comunidades); e Chegando + Longe.

O pilar de Foco em Pessoas publicava o seguinte texto:

Atuamos em muitas Comunidades [*sic*], levando um serviço de qualidade e conectando lugares remotos a todo o Brasil, ao mundo. Contamos com um time de **voluntários** e fomentamos **parcerias** para investir cada vez mais nessas comunidades, para que elas estejam cada vez mais **envolvidas em nossa operação**. Assim, vamos criando uma sociedade equitativa, construindo uma economia justa e protegendo o Planeta [*sic*]. Acreditamos que podemos fazer a diferença na **vida das comunidades no entorno** de onde estamos inseridos e que uma atuação socioambiental é **consequência** da existência de qualquer negócio. As empresas têm grande poder de realização e transformação social e, juntos, vamos conseguir continuar transformando vidas por onde passarmos (AZUL, 2021c, s. p., grifos próprios).

As iniciativas listadas nessa página eram: Outubro Rosa, voluntariado e iniciativas sociais. O Outubro Rosa – campanhas de conscientização sobre a importância da prevenção do câncer de mama, mais de 100 passagens aéreas doadas para tratamento e parceria indefinida com o Hospital do Amor, que atende gratuitamente – era descrito como “a principal causa social” da Azul (AZUL, 2021c, s. p.). O voluntariado contava com mais de 1.800 pessoas por todo o país que “atuam localmente em qualquer ação promovida por eles próprios” e “no apoio às iniciativas que promovam o desenvolvimento local no entorno das localidades onde atuamos” (AZUL, 2021c, s. p.) – subentende-se que eram funcionários da Azul, mas não estava explícito, tampouco qual o apoio que a empresa fornecia. Por fim, o texto de iniciativas sociais afirmava “apoia[r] o desenvolvimento de jovens para acesso ao mercado de trabalho, campanhas de arrecadação e também ações de ajuda humanitária em caso de catástrofes naturais” (AZUL, 2021c, s. p.). O exemplo dado era o compromisso “recém-firmado”⁷¹ com o Um Milhão de

⁷¹ Esta expressão continua na página em fevereiro de 2023.

Oportunidades (1MiO, 1mio.com.br), iniciativa do Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) para gerar oportunidades de trabalho e desenvolvimento de jovens em situação de vulnerabilidade (AZUL, 2021c, s. p.). O portal do 1MiO informava 2.000 parceiros, dentre os quais 95 empresas.

Por sua vez, a página Chegando + Longe, além de ter alguns *links* e chamadas iguais à página do pilar anterior, afirmava:

Aqui na Azul, sabemos que nossas ações impactam não somente nossos Tripulantes, Clientes e Parceiros diretos, mas também **a sociedade como um todo**. Sabemos da nossa responsabilidade com a comunidade e com o planeta. Chegar mais longe significa acompanhar as mudanças na sociedade, atuando diretamente nas **comunidades** e sempre de olho nas inovações.

ODS relacionados: 3, 8, 9, 11, 13 e 17.

Queremos estar presentes **nas comunidades onde operamos** de maneira positiva, gerando desenvolvimento social, ambiental e econômico (AZUL, 2021d, s. p., grifos próprios).

Um *link* para parceiros socioambientais informava doações de transporte de carga e passageiros para quatro instituições (Figura 10), consideradas, para fins deste trabalho, como outras iniciativas de RSC.

Figura 10 – Azul, parceiros socioambientais



Fonte: Azul (2021c, s. p.).

Também no portal comercial, na página de sustentabilidade, foram encontrados documentos relativos a esse tema: no período de coleta de dados, o último relatório de sustentabilidade até então publicado, referente a 2019 (AZUL, [2020a]; a carta de adesão ao Pacto Global (AZUL, 2020b); e a política de sustentabilidade (AZUL, 2021b)⁷².

⁷² Além disso, também foi encontrada no portal de RI da Azul uma tabela de indicadores ESG, em Excel (2021f) que, no entanto, se limitava a 17 elementos, nenhum dos quais do interesse deste trabalho. Também havia um *link* para iniciativas de responsabilidade social, que levavam a duas páginas: Brasil que Sonha; e um vídeo referente a ações sociais de 2018. A página Brasil que Sonha (2021g, s. p.) não foi considerada RSC dentro do escopo deste trabalho, uma vez que mostrava benefícios para comunidades pelo fato de os voos da Azul existirem. O vídeo tampouco foi analisado, por se referir a 2018, e já estar disponível um Relatório de Sustentabilidade para 2019.

A Política de Sustentabilidade da Azul (AZUL, 2021b) tinha uma página, sem data de aprovação, sem recursos para atualização (número de versão etc.). A primeira frase era: “A visão da Azul é ser a melhor companhia aérea do mundo e, [sic] nós atingimos este objetivo, sendo considerada a Melhor Companhia Aérea do Mundo, segundo o TripAdvisor”. Foram elencados os ODS usados como diretrizes, acrescentando o 5- Igualdade de Gênero em relação aos mencionados na página Chegando + Longe (AZUL, 2021d, s. p.). Descrevia os mencionados pilares de atuação e afirmava que o documento “será revisado a cada dois anos ou sempre que houver alguma mudança material na estratégia da companhia” – em fevereiro de 2023, o documento no *site* é o mesmo de março de 2021.

A Carta de Adesão ao Pacto Global (AZUL, 2020b) também tinha uma página e era dirigida ao Secretário Geral das Nações Unidas. Estava escrita em português e se comprometia com o envio anual do documento Comunicação de Progresso (COP). Esse documento não estava na aba de informações e relatórios de sustentabilidade do portal de RI da Azul, em consulta feita em fevereiro de 2023.

Por fim, o Relatório de Sustentabilidade 2019 (AZUL, [2020a]) tinha 87 páginas em formato horizontal, tendo sido o primeiro feito pela empresa. Estava dividido em seis capítulos, além da introdução: Nossa geração de valor, Condução do negócio, um capítulo para cada um dos três pilares mencionados e Para saber mais. O último era um capítulo com alguns *links*, medidas para covid-19, Tabela SASB, Mapa de Capitais, Créditos e índice remissivo dos GRI Standards. No índice remissivo dos GRI Standards, havia os seguintes tópicos de interesse: engajamento de *stakeholders* (p. 30); dentro do capítulo Chegando + Longe, desenvolvimento social pela conectividade (p. 65); *disclosures* sociais relativos a comunidades locais (p. 66); e voluntariado (p. 68). No entanto, todo o Relatório foi avaliado, uma vez que o índice remissivo não se mostrou confiável.

Entre os *stakeholders* da Azul, a sociedade foi considerada (AZUL, [2020a], p. 17), como mostra a Figura 11. A empresa informou que construiu, em 2019, sua matriz de materialidade, definindo prioridades estratégicas para a gestão de sustentabilidade (Figura 12). Segundo ela, isso foi feito ouvindo os *stakeholders* considerados prioritários, por meio de uma pesquisa *online*, que não foi detalhada.

Figura 11 – Azul, stakeholders



Fonte: Azul ([2020a], p. 17).

Figura 12 – Azul, matriz de materialidade



Fonte: Azul ([2020a], p. 30).

A página 65 se chamava Conectividade, e relatava como a existência de voos contribui com o desenvolvimento dos destinos. Se, por um lado, isso era o próprio *core business* da empresa e não havia como interpretá-lo como ação de RSC, por outro o reconhecimento desse papel não deveria ser considerado uma certeza, em todos os casos: “Cada vez que a Azul conecta um novo destino previamente isolado de outras regiões do país, contribui para o desenvolvimento local da região, fornecendo emprego, vínculos comerciais e turismo” (AZUL, [2020a], p. 65).

Na página 66 havia relatos de alguns aportes e beneficiários de RSC, dos quais o único que não estava relatado no *site* era o transporte de refugiados (Figura 13). Por outro lado, o projeto 1MiO não foi mencionado. Nas páginas seguintes, eram descritos os projetos, com o esclarecimento de que “Nosso objetivo é continuar apoiando organizações sociais que atendam, no mínimo, dois ODS” (AZUL, [2020a], p. 67) – o que parece uma escolha questionável. Afinal, a própria Azul afirmou, ao comentar o programa de voluntariado, verificar para “quais ODS nossas ações voluntárias têm maior contribuição, sendo que algumas delas impactam mais de um objetivo” (p. 68).

Figura 13 – Azul, investimento social



Fonte: Azul ([2020a], p. 65).

A empresa declarou também a intenção de ampliar sua atuação social por meio de uso de incentivos fiscais (AZUL, [2020a], p. 67).

No contexto de educação corporativa, uma pequena menção foi feita à Associação Voar, um programa de bolsa de estudos lançado em 2019 que oferecia cursos para pessoas interessadas em se tornar pilotos, comissários de bordo ou mecânicos de aeronaves. Segundo o Relatório de Sustentabilidade, o programa era financiado por doações, especialmente dos Executivos da Azul (AZUL, [2020a], p. 53).

O Quadro 20 (p. 128) sintetiza e analisa as abordagens de RSC, e o Quadro 22, na p. 134 deste trabalho, sintetiza as iniciativas de responsabilidade social de todas as empresas da amostra.

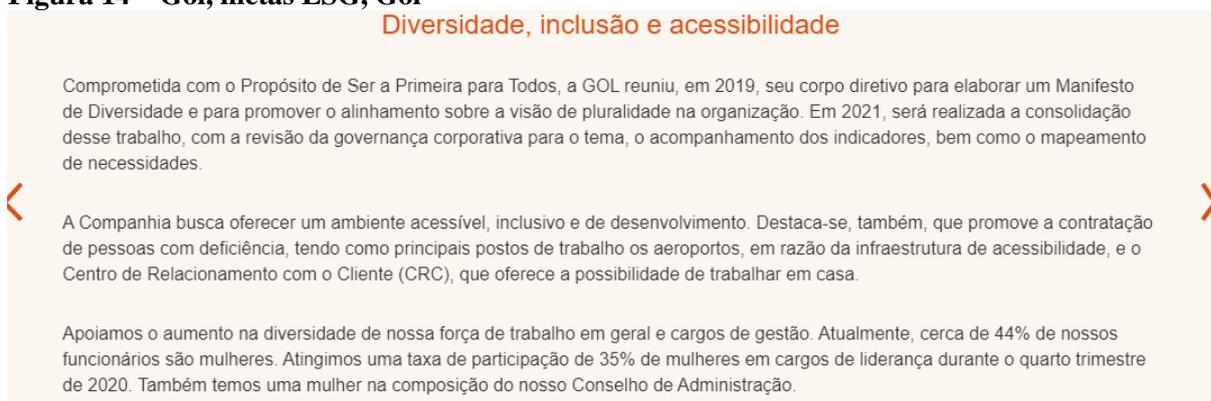
5.4.2 Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.

Pelo *link* de sustentabilidade do portal comercial da Gol foram obtidas suas políticas de meio ambiente e de apoio social (GOL, 2021c, s. p.)⁷³. Além de temas fora do escopo deste trabalho, relativos a segurança, clientes, colaboradores e mudanças climáticas, a Gol definia sua “responsabilidade social: contribuimos para mudanças positivas e permanentes por meio de investimento social, doação de passagens e transporte de cargas em iniciativas de educação, esporte, civismo, acessibilidade e voluntariado” (GOL, 2021c, s. p.). O programa de voluntariado era chamado de Águias do Bem, com funcionários. O Relatório de Sustentabilidade 2019 informava que todas as suas políticas de RSC foram implantadas naquele ano (GOL, 2020, p. 63).

No portal de RI (GOL, 2021a, s. p.), a aba ESG levava a outros documentos de interesse deste trabalho: metas ESG e relatórios anuais de sustentabilidade.

Em metas ESG (GOL, 2021d, s. p.), subtítulos de governança corporativa, remuneração, plano de opção de compra de ações e cláusula compromissória de arbitragem foram considerados fora do escopo do trabalho, além de mudança climática e eficiência de combustível. As metas ESG de cunho social estavam em um carrossel, sendo de interesse para este trabalho a relativa a diversidade, inclusão e acessibilidade (2021d, s. p.) – no entanto, um texto informava que o trabalho estava sendo consolidado, sendo previsto para 2021, o que não ocorreu (Figura 14).

Figura 14 – Gol, metas ESG, Gol



Fonte: Gol (2021d, s. p.).

⁷³ Ressalta-se que no *site* de RI, no *link* de informações aos investidores, estatutos e políticas, não constava a política de sustentabilidade formalizando o texto do *site*.

Na página de relatórios anuais de sustentabilidade, foram encontrados os documentos de 2004 a 2019, não tendo sido ainda publicado o de 2020. Interessante notar que, até 2008, esses relatórios eram chamados de balanço social. De 2009 a 2019, foram chamados de relatórios de sustentabilidade. O relatório de 2020 passou a ser chamado de Relatório ESG⁷⁴.

O Relatório de Sustentabilidade 2019 da Gol (GOL, 2020) foi assinado pela auditoria interna em 15 de setembro de 2020. Tinha 76 páginas, também na horizontal, como o da Azul. Era dividido em 16 partes, sendo que a parte 13 tratava de Compromissos com a Sociedade (p. 62-67) e a penúltima apresentava um índice remissivo GRI (p. 71), em que se identificou também como de interesse o tema de *stakeholders* da empresa (p. 10), valores, princípios, padrões e normas de comportamento da empresa (p. 13).

O Relatório afirmou ter realizado um processo de consulta com públicos estratégicos (incluindo “comunidade”) para determinar oito temas materiais a serem tratados: 1. Segurança no ar e em terra; 2. Relacionamento com o Cliente; 3. Saúde e segurança dos Colaboradores; 4. Mudanças climáticas, emissões e consumo de combustível; 5. Atração e desenvolvimento de talentos; 6. Solidez financeira e eficiência operacional; 7. Boas práticas de governança corporativa; 8. Ética e combate à corrupção (GOL, 2020, p. 10). Os temas não incluem comunidade e não correspondem à divisão do Relatório.

O Modelo de Geração de Valor (p. 13) tampouco mencionou comunidade, nem na Gestão Social e Ambiental – que só apresentou medidas ambientais – nem em resultados.

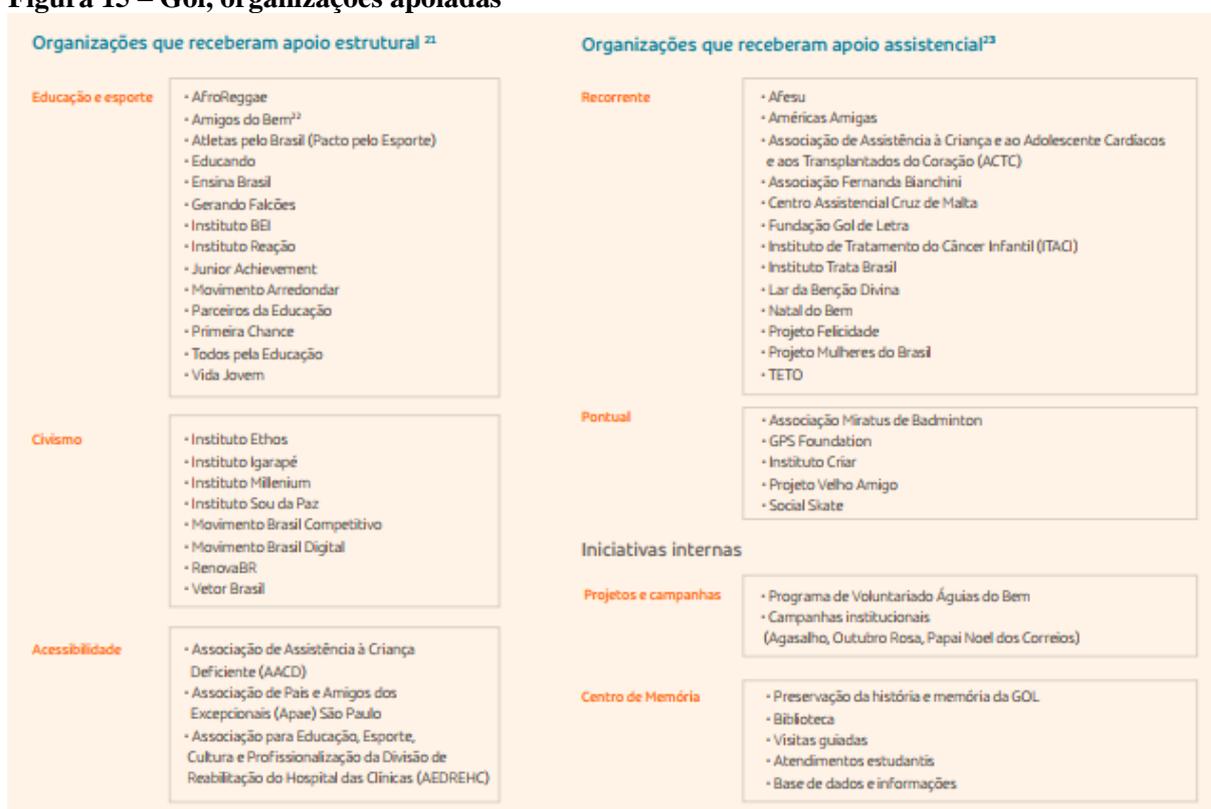
Em Compromissos com a Sociedade, o Instituto Gol era mencionado, mas não foi encontrada uma página própria⁷⁵ ou qualquer outra informação – a criação de um Comitê de Avaliação de Projetos Sociais, com nove integrantes, foi reportada (GOL, 2020, p. 63). Além disso, a Gol rebatizou e reestruturou seu programa de voluntários, então com 310 membros (p. 64). Um programa de acessibilidade voltado para o público interno (clientes e colaboradores) foi mencionado (p. 65), em linha com algumas iniciativas de RSC apoiadas (p. 65).

⁷⁴ O relatório publicado em 1 set. 2021, relativo a 2020, portanto após o período de coleta de dados para esta pesquisa, tinha o título, na capa, de relatório ESG, apesar de o *hyperlink* no *site* indicá-lo como relatório de sustentabilidade.

⁷⁵ Em uma busca geral no Google por “Instituto Gol”, notícias de sua inauguração em 2011 aparecem na primeira página, indicando a baixa relevância de menções depois desse ano, inclusive na imprensa eletrônica.

Por fim, a Gol relatou seus apoios sociais (GOL, 2020, p. 66-67). A empresa os dividiu em: apoios estruturais, que contribuem em projetos e/ou atividades essenciais de organizações sociais, em temas diretamente vinculados à Política de Apoio Social; e apoios assistenciais, que atendem demandas específicas, em temas não necessariamente previstos na Política de Apoio Social (p. 66). A relação das organizações apoiadas pode ser vista na Figura 15. Não havia detalhamento, apenas a informação geral de que foram doadas 2.709 passagens aéreas e contribuição financeira de 533 mil reais ao longo de 2019.

Figura 15 – Gol, organizações apoiadas



Fonte: Gol (2020, p. 66).

Nota: Amigos do Bem era apoiado em parceria com empresas associadas à ABEAR.

Outras iniciativas estavam listadas (GOL, 2020, p. 67). Esqueci na Gol foi uma campanha que ocorreu no mês de dezembro de 2019 para o passageiro “esquecer” material escolar a ser doado nas aeronaves; campanha pela adesão à iniciativa dos Correios, para colaboradores “adotarem” cartas ao Papai Noel; doação de passagens aéreas a refugiados venezuelanos; e outras ações que não fazem parte do escopo deste trabalho, voltadas aos funcionários.

O Quadro 20 (p. 128) mostra os principais aspectos da abordagem de RSC da Gol e o Quadro 22 (p. 134) sintetiza suas iniciativas de responsabilidade social.

5.4.3 Hotéis Othon S.A.

Não havia informações sobre responsabilidade social de Hotéis Othon além das encontradas no Formulário de Referência, mencionado no item 5.3 (p. 102): a doação de um real para o Projeto Uerê a cada avaliação preenchida por hóspedes no *check-out*.

A página do Projeto Uerê foi consultada. Não havia uma relação de doadores, de modo que não foi possível verificar a participação dos Hotéis Othon. O Projeto estava descrito como:

[...] um projeto social, na Favela da Maré, que possui uma forma única de ensino. A nossa metodologia foi desenhada diretamente para crianças e jovens de escolas públicas da comunidade, que possuem bloqueio cognitivos e emocionais devido à exposição constante a traumas e violência (UERÊ, 2021, s. p.).

Essa iniciativa também consta do Quadro 22 (p. 134), que apresenta as iniciativas de responsabilidade social de todas as empresas estudadas. A abordagem de RSC dos Hotéis Othon se encontra no Quadro 20 (p. 128).

5.4.4 BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A.

No portal comercial da BK, chamava a atenção uma das figuras do carrossel de imagens (BK, 2021a, s. p.), que abordava o tema de diversidade (Figura 16). Ao clicar para saber mais, uma página prestava esclarecimentos sobre o tema lésbicas, *gays*, bissexuais, transgêneros (travestis, transexuais) e outras identidades (não binários e pansexuais) (LGBT+), apresentava fotos e depoimentos de colaboradores (BK, 2021b, s. p.) e disponibilizava uma cartilha (BK, 2021c).

Figura 16 – BK, *homepage*



Fonte: BK (2021a, s. p.).

A primeira edição da cartilha foi elaborada em 23 jun. 2021, portanto após o período de coleta de dados. Por seu ineditismo, optou-se por, excepcionalmente, mencioná-la. O tema da diversidade foi tratado por outras empresas em seus Formulários de Referência ou em seus Relatórios de Sustentabilidade, sempre relacionado à contratação de funcionários ou treinamentos internos. A BK colocou o tema em seu portal comercial, para acesso de clientes às informações.

Não havia item específico no portal comercial (BK, 2021a, s. p.) ou no portal de RI (BK, 2021d, s. p.) sobre RSC⁷⁶. No relatório da administração 2019 estava mencionada a parceria com a ONG Arredondar que, com o apoio de várias empresas do varejo e a missão de ampliar a cultura de doação no Brasil, arrecada recursos por meio de troco doado por clientes e os repassa a organizações sociais (BK, 2020). A campanha e o detalhamento da parceria se encontravam apenas no portal Arredondar, em uma página específica (ARREDONDAR, 2021, s. p.). Suas principais características podem ser vistas no Quadro 22 (p. 134).

5.4.5 International Meal Company Alimentação S.A. (IMC)

Nenhum tipo de informação sobre RSC foi encontrado no portal comercial ou de RI da IMC, exceto seus Formulários de Referência. Um trecho do Formulário de 2011 foi utilizado para ilustrar a abordagem de RSC da empresa, no Quadro 20 (p. 128).

5.4.6 T4F Entretenimento S.A.

Em fevereiro de 2023, a mesma mensagem encontrada em abril de 2021, “O novo *site* da Time For Fun estreia em breve, com uma experiência melhor e mais completa pra você” (T4F, 2021a, s. p.), estava no portal comercial da empresa. Em nenhuma das datas de consulta (2021 ou 2023) havia qualquer informação sobre RSC no portal comercial ou de RI da T4F, exceto seus Formulários de Referência. O Formulário de 2019 foi usado para caracterizar a compreensão da T4F a respeito de RSC (Quadro 20, p. 128).

⁷⁶ Em fevereiro de 2023, a empresa que detinha a marca BK já era a Zamp, para cujo portal de RI (<http://ri.zamp.com.br>) o portal comercial da BK apontava. Nessa data, já havia um item ESG no menu principal da Zamp.

5.4.7 CVC Brasil Operadora e Agência de Viagens S.A.

No período de coleta de dados, o único documento disponível sobre responsabilidade social era o CVC Day 2019 (CVC CORP, 2019)⁷⁷. O CVC Day é um dia de prestação de contas para investidores, que ocorre anualmente, com apresentações da diretoria e de convidados. Com 76 páginas, o documento era uma apresentação de Power Point, disponível no item de informações financeiras da página de RI. Estava dividido de acordo com a agenda de apresentações do dia, em nove partes, e tratava das várias empresas do grupo. A parte de interesse para este trabalho foi apresentada pelo Diretor de Gente e Gestão, onde havia três *slides* referentes à responsabilidade social (p. 58-60). O documento definia os pilares de RSC de acordo com a Figura 17.

Figura 17 – CVC, pilares de responsabilidade social corporativa



Fonte: CVC Corp (2019, p. 58).

Em seguida, os projetos eram descritos. A Orquestra Locomotiva, de Santo André-SP, era um projeto de iniciação musical para mais de 200 crianças e adolescentes carentes, parceiro havia mais de cinco anos – sem relação evidente com “democratizar o acesso das pessoas às viagens”, o primeiro pilar citado pela Figura 17. O Natal Luz de Gramado foi um projeto financiado por meio da Lei Rouanet de incentivo à cultura, e “possibilita fomentar visitaç o em per odo de ver o na serra ga ucha [*sic*]” (CVC CORP, 2019, p. 59). A parceria com o Trilha Jovem, com mais de quatro anos, n o envolvia recursos financeiros, mas a contrata o de egressos da forma o do Polo Iguassu “para inser o no mercado regional de turismo” (CVC CORP, 2019, p. 60). O quarto pilar era de car ter ambiental. As iniciativas citadas no Formul rio de Refer ncia 2019 (CVC, 2019) n o constavam do documento (Abrinq, GRAACC, Institui o Dr. Klaide e Funda o Pio XII). N o foram encontradas informa es sobre o mencionado Pr mio Iphan.

A compreens o de RSC da CVC   analisada no Quadro 20 (p. 128), e as iniciativas, no Quadro 22 (p. 134).

⁷⁷ Em setembro de 2021, j  estava publicada a apresenta o CVC Day de 2021, mas n o a de 2020 em CVC Corp\informa es financeiras\apresenta es – imagina-se que, em fun o da pandemia de covid-19, n o tenha ocorrido.

5.4.8 Localiza Rent a Car S.A.

O portal de RI da Localiza disponibilizava diversos documentos em pdf, tendo sido consultados: Política de Sustentabilidade (LOCALIZA, 2018a); Diretrizes da Política de Sustentabilidade (LOCALIZA, 2018b); Procedimento de Patrocínio e Doações (LOCALIZA, 2020b); Regimento Interno do Comitê de Sustentabilidade (LOCALIZA, 2021b); e Relatório de Sustentabilidade 2019 (LOCALIZA, [2020a]).

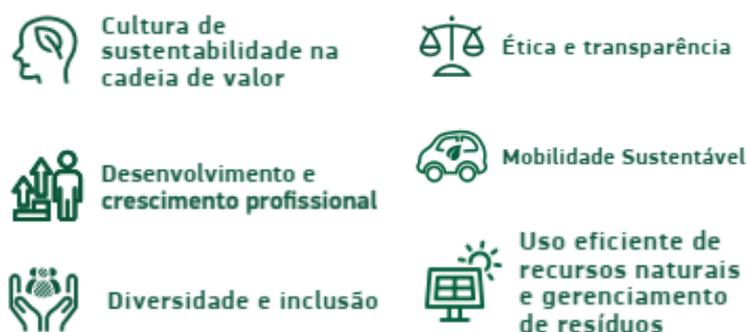
A Política de Sustentabilidade, devidamente datada e com controle de versão, se dividia em: objetivo, diretrizes, conceito, abrangência, papel do Comitê de Sustentabilidade e validade (LOCALIZA, 2018a). Conceituou sustentabilidade e a afirmou como componente do planejamento estratégico, norteando a gestão da companhia e abrangendo todas suas frentes de negócios e colaboradores. Colocou as diretrizes como prioritárias e dinâmicas a partir de temas materiais em cada ciclo vigente, e estabeleceu que o Comitê de Sustentabilidade – subordinado à Presidência e de atuação transversal – podia demandar sua alteração, funcionando com uma agenda anual de reuniões ordinárias. O Regimento do Comitê instituiu o modo de eleição de seus membros, o mandato, as suas competências, os escopos de atuação e responsabilidades, a forma de funcionamento e outras disposições (LOCALIZA, 2021b). As Diretrizes de Sustentabilidade (LOCALIZA, 2018b), com a mesma data da Política, estava dividida nos temas ESG. No âmbito social, foram determinados três temas materiais: fomento à cultura de sustentabilidade na cadeia de valor; combate à discriminação e promoção da diversidade; e propósito do trabalho e crescimento profissional.

O Procedimento de Patrocínio e Doações (LOCALIZA, 2020b) era extenso e completo, admitindo o uso de leis de incentivo “à cultura, ao esporte ou a projetos de responsabilidade social” (p. 1). Estabelecia critérios gerais – sem mencionar as Diretrizes de Sustentabilidade – e a necessidade de formalização por contrato, bem como os patrocínios e doações vetados.

O Relatório de Sustentabilidade 2019 (LOCALIZA, [2020a]), o terceiro produzido, tinha 103 páginas na horizontal e estava dividido em seis partes: Identidade, Governança Corporativa, Paixão pelo Cliente, Resultados do Ano, Gente que Inspira e Atitude Verde. Dentro da primeira parte havia um subcapítulo sobre Sustentabilidade (p. 19); e, em Resultados do Ano, um relato de Cultura de Sustentabilidade na Cadeia de Valor (p. 50-57). Pelo índice remissivo GRI (p. 91-102), foram identificados como temas de interesse: *stakeholders* (p. 17); tópicos materiais (p. 18); conformidade socioeconômica (p. 29); e valores, princípios, padrões e normas de comportamento (p. 30).

Ao tratar do próprio relatório, a Localiza descreveu seu processo de construção, considerando a consulta a três tipos de *stakeholders*: os com histórico de engajamento com a empresa; os diretamente impactados pelo negócio; e os com relevância estratégica para o negócio (LOCALIZA, [2020a], p. 17). Outros procedimentos também foram envolvidos, resultando nos temas apresentados pela Figura 18.

Figura 18 – Localiza, temas materiais



Fonte: Localiza ([2020a], p. 18).

No subcapítulo de Sustentabilidade, a Localiza informou ser signatária do Pacto Global das Nações Unidas e estar envolvida nos grupos de trabalho da Agenda 2030, mas afirmou estar, em 2020, em um “processo de reflexão [para selecionar] os ODS que mais podemos impactar e os ODS que mais impactam o nosso negócio” (LOCALIZA, [2020a], p. 19).

A Localiza relatou que distribuiu, em impostos e taxas, remuneração de funcionários e acionistas, remuneração de fornecedores e instituições financeiras, 3 bilhões de reais em 2019, “riqueza inerente ao negócio” (LOCALIZA, [2020a], p. 19, p. 30, p. 50-51). Afirmou priorizar a contratação de fornecedores locais e adotar cláusulas contratuais para garantir a gestão da sustentabilidade na cadeia de valor (p. 57). O montante de 3,2 milhões de reais foi captado em leis de incentivo social, à cultura e ao esporte (Figura 19) e alguns dos projetos contemplados foram listados, sem detalhamento (Quadro 22, p. 134). O Órbi Conecta, “um ambiente 4.0 onde os conceitos e práticas da era digital são experimentados e as habilidades necessárias para criar negócios inovadores podem ser desenvolvidas” (LOCALIZA, [2020a], p. 54) foi detalhado, projeto em cooperação com quatro outras grandes empresas, em Belo Horizonte, em que a Localiza afirmava ter investido 700 mil reais.

O projeto Acolher, mencionado no Formulário de Referência, também foi citado no Relatório de Sustentabilidade. Realizado desde 2017 em parceria com a ONG Junior Achievement, próximo à sede da empresa, os colaboradores da Localiza eram estimulados a participarem como

voluntários, em quatro frentes: educação para a carreira de alunos do 9º ano; experiências práticas em miniempresa; capacitação de mulheres para o empreendedorismo; e capacitação para tecnologia da informação para alunas do ensino médio (LOCALIZA, [2020a], p. 55).

Figura 19 – Localiza, incentivos federais captados

	Localiza Rent a Car S.A.	Localiza Fleet S.A.	Total
 Lei Rouanet	260.000,00	1.350.000,00	1.610.000,00
 Lei de Incentivo ao Esporte	85.000,00	357.500,00	442.500,00
 Fundo da Infância e Adolescência	85.000,00	357.500,00	442.500,00
 Lei do Idoso	85.000,00	357.500	442.500,00
 Pronon (Lei n. 12.715/12)	20.000,00	112.500,00	132.500,00
 Pronas/PCD (Lei n. 12.715/12)	20.000,00	112.500,00	132.500,00
Total	555.000,00	2.647.500,00	3.202.500,00

Fonte: Localiza ([2020a], p. 52).

Por fim, outras iniciativas foram citadas: Movimento Bem Maior, “formado por uma rede de empresários brasileiros dedicados a aumentar a filantropia no país”; Feira na Praça, realizada na sede da Localiza; campanhas de doações; adoção de canteiro em São Paulo-SP; e Urbanização em Belo Horizonte (LOCALIZA, [2020a], p. 55). O último trata de contrapartida da construção da sede (portanto, recursos não voluntários), com investimento da ordem de um milhão de reais.

No portal de gestão de frotas, a Localiza (2021d, s. p.) informava a adesão ao Maio Amarelo, campanha de conscientização para um trânsito mais seguro, e mencionava o projeto Acolher, entre outras medidas de sustentabilidade fora do escopo deste trabalho. No portal de RI, na parte de responsabilidade social, afirmava:

Para nós, os resultados extraordinários vão além do valor financeiro. Somos uma empresa cidadã em nossos relacionamentos com a comunidade, com o mercado e com o mundo. Além da distribuição de riqueza inerente ao negócio, a Localiza acredita no potencial de desenvolvimento das regiões onde atua. Possuímos papel ativo nas transformações sociais e entendemos que nossa atuação deve deixar um legado positivo. Compartilhamos recursos, participamos e desenvolvemos programas com foco em ações culturais, de educação e empreendedorismo (LOCALIZA, 2021e, s. p.).

Todas as iniciativas da Localiza, juntamente com as das outras empresas, estão sistematizadas no Quadro 22 (p. 134). O Quadro 20 (p. 128) sintetiza e analisa as abordagens de RSC.

5.4.9 Movida Participações S.A.

Em 2019, a Movida passou a chamar seus relatórios de sustentabilidade de Relatos Integrados, incorporando diretrizes do International Integrated Reporting Council (IIRC). Signatária do Pacto Global em janeiro de 2020, o documento também usava os ODS como direcionadores, afirmando observar todos eles. A companhia informou ter conquistado, em janeiro de 2020, sua certificação como Empresa B (SISTEMA B, 2023), sendo a “segunda companhia de capital aberto do País [sic] e a primeira do setor a atestar seu compromisso com o progresso social, econômico e ambiental por meio dos negócios” (MOVIDA, [2020b], p. 4). Também foi em 2019 que criou seu Comitê de Sustentabilidade e ingressou na carteira do ISE da [B]³ (p. 12), incorporando a sustentabilidade em sua visão estratégica (Figura 20).

Figura 20 – Movida, visão estratégica



Fonte: Movida ([2020b], p. 17).

O Relatório (MOVIDA, [2020b]), sem data, tem 105 páginas na horizontal e é dividido em quatro partes: 2019 em Números, Quem Somos, Como Trabalhamos (onde consta um capítulo intitulado Sustentabilidade, p. 44-48) – e Como Geramos Valor (onde está o capítulo Capital Social, p. 84-87). No índice remissivo GRI (versão Standards, opção Essencial), foram identificados os seguintes temas de interesse: tópicos materiais (p. 5); *stakeholders* (p. 5, 53, 80); valores, princípios, padrões e normas de comportamento (p. 17); avaliação social de fornecedores (p. 87). Os oito temas materiais da empresa (Figura 21), incorporados pela primeira vez, foram definidos em um processo que envolveu consultas e entrevistas internas, especialista e 257 questionários *online*, com colaboradores, clientes, fornecedores, investidores e representantes de outras instituições.

Figura 21 – Movida, materialidade

Fonte: Movida ([2020b], p. 6-7).

Os focos propostos para mobilidade urbana eram: promover o diálogo com a sociedade; e desenvolver parcerias que gerem oportunidades de negócios. O desafio considerado era “dar impulso a soluções em mobilidade que beneficiem a Movida e a sociedade” (MOVIDA, [2020b], p. 6). Para sustentabilidade na cadeia de valor, eram considerados focos: assegurar a conformidade e o gerenciamento dos parceiros de negócio da Movida; e contribuir com o desenvolvimento socioeconômico e a profissionalização das cadeias de negócios. Os desafios eram: minimizar e combater todos os riscos aos direitos humanos na cadeia de valor; e implantar sistemas que garantam a cobertura e a adesão de fornecedores às nossas políticas de gestão (p. 7). Os demais temas não tinham relação com o escopo deste trabalho.

No capítulo de sustentabilidade, a sigla ASG (ambiental, social e governança), traduzida de ESG, foi usada com frequência. Na página intitulada Compromissos de Longo Prazo, três temas foram apresentados: empresa melhor, planeta melhor e mobilidade melhor. O último colocava, como compromisso: “utilizar a mobilidade como instrumento de inclusão social, contribuindo para a geração de emprego e proporcionando seu acesso a todos e todas; olhar para a mobilidade como economia colaborativa, com foco em atender e solucionar os problemas atuais da sociedade” (MOVIDA, [2020b], p. 48). Isso dialoga – talvez mais do que seria desejável – com estratégias exclusivamente de mercado, apresentadas em outras páginas do Relatório no contexto das mudanças da sociedade na área de locomoção, com a “transformações do perfil dos usuários e dos hábitos de mobilidade urbana” (p. 40) e, “de olho nessa oportunidade de negócios” (p. 24), abrir o portfólio para aluguel de bicicletas elétricas e toda uma nova linha de produtos dirigida a motoristas de aplicativos, inclusive com quatro lojas-conceito implantadas. O pilar de responsabilidade social afirmava que a Movida aproveita sua capilaridade para “ações inclusivas em mobilidade, ampliando o acesso a serviços pela população de média e baixa renda e oferecendo condições especiais para novos públicos (como motoristas de aplicativo e jovens)” (p. 45). A Movida não apresentou iniciativas concretas para atender ao compromisso de longo prazo no âmbito social.

O alinhamento ao negócio é algo colocado por esta pesquisa como capaz de prover benefícios para as empresas e a sociedade. No entanto, há que se guardar a necessária distância e a recomendável cautela para não permitir que o produto – dedicado a públicos de média e baixa renda – se funda completamente, e injustificadamente, com objetivos e metas de inclusão social.

O Relatório Integrado da Movida (MOVIDA, [2020b]), ao contrário do Formulário de Referência, não mencionou o Instituto Julio Simões nem iniciativas de responsabilidade social. A Política de Sustentabilidade, sem data e sem controle de versão, foi publicada em 14 de setembro de 2020, com 7 páginas, aparentemente em sua primeira versão (MOVIDA, [2020a])⁷⁸. Definiu públicos (“Acionistas e investidores, Fornecedores, Consumidores/ clientes, Comunidade, Governo, Sociedade civil organizada e Outras partes interessadas”, p. 2) e temas prioritários (ligeiramente distintos dos elencados na Figura 21 – satisfação de clientes foi substituído por segurança no trânsito, p. 2). O item 6.4 da Política tratava de responsabilidade social, e elencava 13 medidas (MOVIDA, [2020a], 2022), que não constavam do Relatório Integrado (Figura 22).

Figura 22 – Movida, Política de Sustentabilidade, Responsabilidade Social



6.4. Responsabilidade Social

- 6.4.1. Promover o desenvolvimento social e econômico da região onde a Companhia está inserida, mitigando possíveis impactos e identificando necessidades com o objetivo de gerar valor compartilhado;
- 6.4.2. Garantir que as solicitações das comunidades sejam respondidas e gerenciadas de forma apropriada;
- 6.4.3. Respeitar a Declaração Universal dos Direitos Humanos em todas as esferas de influência;
- 6.4.4. Respeitar os direitos fundamentais nas relações de trabalho reconhecidas pelas Convenções Internacionais ratificadas pelo Brasil, orientando atuação com base nos Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU;
- 6.4.5. Identificar e avaliar possíveis riscos de violação aos direitos humanos resultantes das atividades da Companhia em todos os elos de sua cadeia de valor;
- 6.4.6. Eliminar todas as formas de trabalho infantil, forçado ou compulsório, assédio moral e exploração sexual de crianças e adolescentes em todos os elos da cadeia de valor;
- 6.4.7. Promover ações que visem a valorização da diversidade, a inclusão e o combate a discriminação em relação a gênero, orientação sexual, raça, crenças e pessoas com deficiência;
- 6.4.8. Promover a inclusão da acessibilidade em todas as suas formas e instâncias, assegurando os direitos da pessoa com deficiência;
- 6.4.9. Contribuir para redução das desigualdades sociais, utilizando a mobilidade como instrumento de inclusão social;
- 6.4.10. Respeitar à livre associação sindical e direito à negociação coletiva;
- 6.4.11. Promover a segurança em todas as etapas das operações, com foco para abordagem preventiva e melhoria contínua dos aspectos de saúde e segurança do trabalho;
- 6.4.12. Investir na formação e treinamento de colaboradores, buscando o desenvolvimento de competências profissionais e transversais;
- 6.4.13. Incentivar e engajar colaboradores no desenvolvimento de trabalhos voluntários;

Fonte: Movida ([2020a]).

O Quadro 20 (p. 128) sintetiza e analisa o que se considerou as abordagens de RSC das empresas nos documentos analisados; o Quadro 22 (p. 134) mostra as práticas das empresas.

⁷⁸ Em consulta, em 17 de fevereiro de 2023, ao endereço eletrônico referenciado, foi encontrado outro documento em pdf (“versão 0”), com praticamente o mesmo texto obtido no período de coleta de dados (poucas alterações), mas com data de criação de 29 de agosto de 2022 (MOVIDA, 2022).

5.4.10 Unidas S.A.

O primeiro relatório de sustentabilidade da empresa foi referente a 2020 (UNIDAS, [2021b]), disponibilizado no portal de RI da empresa no período de coleta de dados. No entanto, para manter o ano-base usado para as outras empresas, coincidindo inclusive com o dos Formulários de Referência, as informações do documento não foram analisadas.

No portal de RI da empresa, no item Sobre a Unidas do menu, podia ser acessada a página Responsabilidade Ambiental e Social. Em Responsabilidade Social, o programa Unidos por um Mundo Melhor era descrito da seguinte forma:

- Arrecadação de material escolar, mantimentos, brinquedos e agasalhos para Instituições de Caridade e Organizações Não Governamentais – ONGs [*sic*];
- Doação de sangue em parceria com o Hospital Santa Catarina;
- Distribuição de Cartas de Natal da campanha “Papai Noel dos Correios”;
- A Unidas realiza doações financeiras anuais a organizações reconhecidas pelo seu trabalho social como o Instituto Ayrton Senna, Doutores da Alegria e World Wildlife Fund – WWF Brasil e Associação Instituto ProA (UNIDAS, 2021a, s. p.).

Além disso, outras ações pontuais eram listadas por ano, de 2016 a 2018, todas de doações filantrópicas obtidas em campanhas de arrecadação com os funcionários.

Uma notícia no *blog* da Unidas anunciava a adesão ao Pacto Global das Nações Unidas, sem data e sem detalhes – apenas descrevia o que é o Pacto Global (UNIDAS, 2021d, s. p.).

O Quadro 20 (p. 128) e o Quadro 22 (p. 134), no capítulo seguinte, sistematizam as abordagens de RSC as iniciativas de todas as empresas da amostra.

O capítulo a seguir privilegia a análise intercasos, discutindo as abordagens e as práticas de RSC das empresas da amostra.

6 DISCUSSÃO INTERCASOS

Este trabalho elegeu uma amostra de elite, de dez empresas de turismo que, potencialmente – por seus portes e necessidades de prestação de contas (*accountability*) e transparência (*disclosure*) –, podem ter as melhores práticas de RSC. A coleta de dados foi realizada em 2021, mas o conjunto das empresas tinha divulgado dados de 2019, o ano analisado.

Não se pode ignorar que 2020 e 2021 foram anos atípicos, em que as empresas de turismo tiveram muitas preocupações relacionadas com a pandemia de covid-19. Inclusive, muitos relatórios de sustentabilidade de 2019, confeccionados em meados de 2020 (AZUL, [2020a]; GOL, 2020; LOCALIZA, [2020a]), com os efeitos da pandemia já em curso, mencionaram as providências que estavam sendo tomadas para segurança dos clientes e para manter a saúde financeira das corporações. Afinal, as viagens – e, portanto, o turismo – são responsáveis pela grande velocidade com que doenças transmissíveis alcançam vastos territórios (CDC, 2019), sendo os aeroportos a primeira porta de entrada (MONTEIRO *et al.*, 2020; CANDIDO *et al.*, 2020; LAU *et al.*, 2020): saída da China em dezembro de 2019 (DONG, DU e GARDNER, 2020), em julho de 2020 a pandemia já havia chegado a mais de 200 países (WORLDOMETER, 2020). Este trabalho, portanto, deve ser lido como a linha de base de RSC em um mundo pré-covid-19, durante e depois da qual tudo mudou, especialmente em se tratando de responsabilidade social, como atestam diversos trabalhos – por exemplo, Hopstein e Peres (2021) e Lucca-Silveira *et al.* (2021). No entanto, é interessante notar que, em 2019, portanto ano anterior à pandemia, já havia um movimento de valorização dos relatórios de sustentabilidade. Nas empresas pesquisadas, como foi visto, uma série de providências foram tomadas em 2019, tendo sido o ano inaugural de relatórios, políticas e comitês de algumas empresas.

Este capítulo trata de comparar, entre empresas com ACT e de capital aberto, as compreensões que têm de RSC, suas iniciativas práticas, seus temas de interesse e os *stakeholders* secundários externos considerados. Encerra propondo uma ordenação das empresas em relação a esses aspectos e ao alinhamento da RSC ao negócio.

Figura 23 – Perguntas orientadoras para análise e organização dos subcapítulos



Fonte: Elaboração própria.

A Figura 23 mostra como cada subcapítulo se relaciona com as perguntas orientadoras para análise. A divisão dos subcapítulos é mostrada em caixas marrons. As expressões “discurso” e “prática” se referem, respectivamente, ao texto dos documentos oficiais e de comunicação institucional das empresas já analisados e às iniciativas de RSC reportadas.

O primeiro subcapítulo apresenta e categoriza a abordagem de RSC. O segundo sistematiza e apresenta as ações sociais das empresas, classificando-as de acordo com a gestão própria ou de terceiros, o local, o tema, o público e os recursos. O terceiro confronta pautas e temas materiais no discurso e na prática das empresas, enquanto o quarto subcapítulo faz o mesmo em relação ao público beneficiário. Por fim, o último item sintetiza os aspectos verificados, propondo um ordenamento das dez empresas da amostra de acordo com o observado em seus discursos e em suas práticas.

6.1 ABORDAGEM DE RSC: O DISCURSO

As empresas pesquisadas usaram “vocabulários” (PAINTER *et al.*, 2019) de RSC – ASG, ESG, sustentabilidade, balanço social, responsabilidade social, cidadania corporativa, responsabilidade corporativa – intercaladamente, às vezes de modo indistinto e, em algumas ocasiões, alternando esses termos no mesmo parágrafo. Não raro passaram a impressão de quererem integrar o maior número de formulações, modelos e padrões reconhecidos pelo mercado – ODS, GRI, IIRC etc. – em discursos vazios de conteúdo e pomposos na forma, repetidos com diferentes construções ao longo de diversas páginas, que muitas vezes se contradiziam. Outras vezes pareceram trocar de locuções de acordo com modismos efêmeros, buscando léxicos considerados mais politicamente corretos.

O Quadro 20 foi elaborado seguindo a construção teórica do Quadro 2 (p. 19), buscando enfrentar o objetivo de pesquisa de verificar qual a abordagem que as empresas têm de RSC, tal qual definida no escopo desta pesquisa. Para a construção do Quadro 20, foram priorizadas declarações explícitas das empresas contidas nos documentos analisados. Na ausência de textos que abordassem, direta ou indiretamente, a compreensão que determinada empresa tem de RSC, seus elementos foram inferidos de acordo com a análise realizada no capítulo 5 (p. 91). Com a BK isso não foi possível, uma vez que não foram encontrados textos a respeito de RSC e a única iniciativa mencionada, o programa Arredondar, não permitiu fazer inferências a respeito de sua compreensão de RSC.

Em relação aos objetivos das empresas, o Quadro 20 mostra que há preocupações instrumentais, integrativas e éticas que, muitas vezes, coexistiam na mesma empresa. São nas locadoras que estavam, mais claramente, objetivos éticos colocados. A Localiza afirmou “disseminar o ideal sustentável ao longo da cadeia de valor” e ser uma “empresa cidadã”; a Movida declarou ser uma empresa PARA o mundo e não DO mundo”; e a Unidas mencionou uma “relação ética e transparente”, “entende[ndo] o papel fundamental das organizações” na “educação e bem-estar”. Objetivos instrumentais e integrativos foram classificados, no Quadro 20, de acordo com o sentido geral dos trechos selecionados que, por sua vez, refletem o tom da empresa em todos os documentos analisados.

Quadro 20 – Empresas, abordagem de RSC e objetivo, tipo, objeto e sujeito da relação

Empresa	Abordagem	Objetivo (1)	Tipo de relação	Objeto da relação	Sujeito da relação
1 Azul	<p>Atuamos em muitas Comunidades [sic], levando um serviço de qualidade e conectando lugares remotos a todo o Brasil, ao mundo. Contamos com um time de voluntários e fomentamos parcerias para investir cada vez mais nessas comunidades, para que elas estejam cada vez mais envolvidas em nossa operação. Assim, vamos criando uma sociedade equitativa, construindo uma economia justa e protegendo o Planeta [sic]. Acreditamos que podemos fazer a diferença na vida das comunidades no entorno de onde estamos inseridos e que uma atuação socioambiental é consequência da existência de qualquer negócio. As empresas têm grande poder de realização e transformação social e, juntos, vamos conseguir continuar transformando vidas por onde passarmos (AZUL, 2021c, s. p.).</p> <p>[...] compromisso em criar de maneira sustentável, envolvendo e integrando todos os atores que se relacionam conosco [...] a estratégia de sustentabilidade da Azul é definida como a Conexão que Transforma. Queremos promover conexões verdadeiras, duradouras e benéficas a todos que se relacionam com a Azul (AZUL, 2021b).</p>	Instrumental Integrativo	Necessária (“consequência”)	Ambiental Social Econômico	Comunidades (entorno, destinos)
			-	-	Atores com relacionamento
2 Gol	<p>Ao promover impactos relevantes na vida de nossos Clientes, Colaboradores, Investidores e nas comunidades que servimos promovemos nossa visão do que é sustentabilidade: a perpetuação da Companhia, observando o melhor ponto de equilíbrio entre os interesses de todos os nossos <i>stakeholders</i> (GOL, 2020, carta do presidente, p. 4).</p> <p>[...] como sua forma de atuar equilibra as necessidades particulares com as demandas coletivas, considerando os aspectos sociais, ambientais e culturais dos tempos em que vivemos (GOL, 2020, carta do presidente, p. 4).</p>	Instrumental Integrativo	Necessária para perpetuação da empresa	Econômico	<i>Stakeholders</i> primários Destinos
			Integrativo	-	Ambiental Social Cultural
3 Othon	<p>[...] a Companhia esclarece que adota diversas práticas internas a respeito de sustentabilidade, através de iniciativas que têm como objetivo mitigar o impacto de suas operações no meio ambiente e na sociedade. Como exemplo, atualmente a Empresa patrocina e incentiva diversos programas de incentivo cultural, social e ambiental (OTHON, 2019, p. 73).</p>	Instrumental	Mitigação de impactos	Ambiental Social Cultural	Sociedade
	<p>A consciência sobre sustentabilidade começa dentro de Hotéis Othon, com seus funcionários, seus clientes, para depois atingir a comunidade. [...] encoraja seus funcionários a fazer a sua parte por meio da conscientização [...] O Programa [...] promove o envolvimento e a conscientização dos Hóspedes [...] Nossos principais agentes multiplicadores são os funcionários [...] Uma empresa socialmente responsável é aquela que gerencia seus programas e projetos sociais tendo em mente suas estratégias de negócio. Ouvir o cliente diariamente faz parte de uma avaliação contínua do negócio (OTHON, 2019, p. 74).</p>		Estratégias de negócio	-	Funcionários Clientes Comunidade
4 BK	-	-	-	-	-
5 IMC	<p>Sempre nos esforçamos para sermos proativos em termos de responsabilidade corporativa e sensíveis às necessidades das comunidades que atendemos. Estamos comprometidos com a geração de empregos e integração social, fornecendo aos nossos clientes o acesso a produtos de alta qualidade, desenvolvendo processos de trabalho modernos e promovendo relações positivas com os funcionários. Ademais, promovemos vários projetos que não agredem o meio ambiente, inclusive campanhas de reciclagem de papel e resíduos (IMC, 2011, p. 120).</p>	Integrativo	Voluntária (compromisso) Impactos	Ambiental Social Econômico	Comunidades atendidas Clientes Funcionários

Empresa	Abordagem	Objetivo (1)	Tipo de relação	Objeto da relação	Sujeito da relação
6 T4F	Todas as nossas relações de longo prazo relevantes foram descritas [...]. A T4F não possui atualmente um conjunto completo de ações relacionadas ao impacto de suas operações no meio ambiente que justifique divulgar relatório de sustentabilidade (T4F, 2019, p. 96).	Instrumental	Mitigação de impactos	Ambiental	Indefinido (relações de longo prazo?)
7 CVC	Garantir a realização do nosso propósito por meio de iniciativas que promovam a sustentabilidade e a responsabilidade social (CVC CORP, 2019, p. 58).	Instrumental	-	Ambiental? Social	Indefinido
	[...] apoia [...] iniciativas que permitem a condução sustentável do negócio de turismo, de forma a contribuir para o desenvolvimento da Companhia , de destinos turísticos em que opera e da sociedade como um todo (CVC, 2019, p. 95).		-	-	Destinos Sociedade
8 Localiza	[...] o desenvolvimento sustentável acontece quando as dimensões econômica, social e ambiental se integram à estratégia da empresa de maneira sistêmica e genuína . Apenas dessa maneira é possível disseminar o ideal sustentável ao longo da cadeia de valor em que estamos inseridos, compartilhando valor com nossos <i>stakeholders</i> e contribuindo para uma economia mais equilibrada, consciente, justa e inclusiva. O desenvolvimento sustentável que pregamos persegue a perenidade dos negócios e dos recursos naturais , desempenhando papel fundamental na evolução e longevidade das atividades humanas (LOCALIZA, 2018a, p. 1).	Instrumental Integrativo Ético (“ideal”)	Estratégias de negócio	Ambiental Social Econômico	<i>Stakeholders</i> (?)
	[...] programa de sustentabilidade da Localiza, que se baseia no conceito de que resultados extraordinários dependem da geração de valor compartilhado , do exercício do nosso papel enquanto empresa cidadã e do investimento em inovação como forma de perpetuar nossas práticas (LOCALIZA, 2019, p. 19).	Instrumental Ético	Valor compartilhado Cidadania Necessária	-	-
9 Movida	Aqui na Movida, entendemos [a sustentabilidade como] um verdadeiro indutor de negócios , além de uma responsabilidade que é inerente ao que fazemos e aos impactos que geramos (MOVIDA, [2020a], p. 9).	Instrumental Integrativo	Indutor de negócios Responsabilidade Mitigação de impactos	Ambiental Social Econômico Jurídico	Empregados Fornecedores Clientes Comunidade
	Em 2019, alteramos o nosso estatuto, definindo claramente que, além dos interesses [...] da companhia e dos seus acionistas, nossas atividades devem considerar os efeitos econômicos, sociais, ambientais e jurídicos das suas operações em relação aos empregados ativos, fornecedores, clientes e à comunidade como um todo (MOVIDA, [2020a], p. 9).				
	[...] trabalhando duro, para sermos uma empresa PARA o mundo e não DO mundo, buscando ampliar cada vez mais a geração de impactos positivos nas diversas idades em que atuamos , afinal, a vida é para ser Movida (MOVIDA, [2020a], p. 10, grifos no original).	Ético	-	Destinos	
10 Unidas	[...] capitalismo consciente . Isso se reflete na aliança entre o crescimento do negócio e iniciativas que gerem impactos positivos aos nossos <i>stakeholders</i> . Entendemos que o terreno em que atuamos é fértil para esse cenário, tendo em conta que a mobilidade é essencial para a criação de uma sociedade mais justa , integrada e sustentável (MOVIDA, [2020a], p. 16).	Integrativo Ético	Aliança	Mobilidade	<i>Stakeholders</i> Sociedade
	[RSC é] a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais , respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (UNIDAS, 2019, p. 145).	Integrativo Ético	Metas empresariais	Ambiental Social Cultural	Públicos com que se relaciona
	A implementação de uma área totalmente dedicada à [RSC] é só mais um aspecto que mostra como diversos atributos essenciais de sustentabilidade e responsabilidade social fazem parte do nosso DNA. Essa iniciativa reforça uma cultura colaborativa perante a sociedade , entendendo o papel fundamental das organizações no desenvolvimento econômico e nas transformações do nosso planeta (UNIDAS, [2021b]).	Integrativo Ético	Colaborativa	Ambiental? Social Econômico	Sociedade

Empresa	Abordagem	Objetivo (1)	Tipo de relação	Objeto da relação	Sujeito da relação
	[...] definindo a sustentabilidade como estratégia de negócio . O nosso projeto tem como base três pilares [...] O pilar visão estratégica vai nos ajudar a incorporar práticas sustentáveis na nossa operação . O pilar governança & gestão nos dá orientações de como alinhar o nosso trabalho aos conceitos de responsabilidade social e sustentabilidade , desde a implementação de políticas até sua integração com os processos de gestão corporativa. Por fim, o pilar social monitora os impactos dos nossos negócios em questões como direitos humanos e relacionamento com os colaboradores , além de impactos na sociedade em que vivemos. A partir desses pilares, desenvolvemos projetos que incentivam a educação e o bem-estar das comunidades onde atuamos (UNIDAS, 2019, p. 145).	Instrumental Integrativo	Impactos	Ambiental? Social Econômico	Colaboradores Sociedade Comunidade (destino)

Fonte: Elaboração própria a partir da comunicação institucional das empresas. Grifos próprios.

Notas: a partir das definições de Garriga e Melé (2004, tradução própria) constantes no Quadro 1 (p. 18).

“-” = não há/ não se aplica.

No conjunto das dez empresas, foram identificados 18 tipos de relação de RSC estabelecidas, algumas de significados quase equivalentes. A RSC era vista como **necessária** para três empresas (Azul “consequência”; Gol “para perpetuação da companhia”; Localiza “forma de perpetuar nossas práticas”). Na linha de evitar ou mitigar **impactos**, cinco empresas se pronunciaram (Othon “mitigar os impactos”; IMC “não agridem o meio ambiente”; T4F “impacto de suas operações”; Movida “impactos que geramos”; e Unidas “impactos dos nossos negócios”). Quatro empresas se referiram à **estratégia de negócios**, seja direta (Othon “tendo em mente suas estratégias de negócios”; Localiza “se integram à estratégia da empresa”), seja indiretamente (Movida “um verdadeiro indutor de negócios”; Unidas “metas empresariais”). Outros seis termos usados remetem às noções de responsabilidade e aliança (Movida), compromisso (IMC), valor compartilhado e cidadania (Localiza), colaboração (Unidas).

Oito empresas consideravam a dimensão social – que é o interesse deste trabalho – como objeto de responsabilidade corporativa: Azul, Gol, Othon, IMC, CVC, Localiza, Movida e Unidas. Não foram possíveis conclusões a respeito da BK, e a T4F se refere apenas à dimensão ambiental.

No que se refere ao sujeito da relação, sete empresas citam, explicitamente, a expressão “comunidade” ou “sociedade” ao abordar RSC (Azul, Gol, Othon, IMC, CVC, Movida e Unidas). Delas, seis fazem referência ao destino turístico⁷⁹ (Azul “conectando lugares remotos [...] comunidades envolvidas”; Gol “comunidades que servimos”; IMC “comunidades que atendemos”; CVC “destinos turísticos”; Movida “cidades em que atuamos”; Unidas “comunidades onde atuamos”). Outros sujeitos são *stakeholders* primários (clientes, fornecedores, funcionários e acionistas) e indeterminados (“atores com relacionamento”, “demandas coletivas”, “relações de longo prazo”, “nossos *stakeholders*” e “públicos com que se relaciona”).

Outros aspectos no Quadro 20 merecem menção. A CVC declarou usar a “sustentabilidade e a responsabilidade social” para “garantir os [seus] propósitos”, sem esclarecer quais eram. A T4F fez a equivalência explícita da sustentabilidade com o meio ambiente, e relacionou sua responsabilidade – junto às suas relações de longo prazo – aos impactos operacionais.

⁷⁹ Há diferenças entre empresas, de acordo com seu segmento de atuação. Para companhias aéreas, o destino é onde seus aviões pousam; para os hotéis, os serviços de alimentação e os de entretenimento, seu próprio entorno; para agências e operadoras, o destino das viagens comercializadas na origem; para locadoras, os locais onde atuam.

Seria possível traçar, a partir do Quadro 20 – e com alguma liberdade interpretativa, derivada tanto dos trechos selecionados quanto de outros documentos analisados até aqui – um ordenamento das empresas em termos de amplitude de suas definições para abarcar os interesses desta pesquisa: RSC com objetivos integrativos, em relacionamentos voluntários entre organizações e sociedade, cujo objeto seja econômico-social e focado em atores (sujeitos) externos – ou parcialmente externos – à empresa, como foi enunciado no final do item 2.1. O Quadro 21 mostra o resultado desse exercício.

Quadro 21 – Empresas, discurso sobre a abordagem de RSC

Empresa	Objetivo da RSC	Tipo de relação (2)	Objeto da relação (2)	Sujeito da relação (2)	Síntese (média)
1 Azul					
2 Gol					
3 Othon					
4 BK	-	-	-	-	-
5 IMC					
6 T4F					
7 CVC					
8 Localiza					
9 Movida					
10 Unidas					

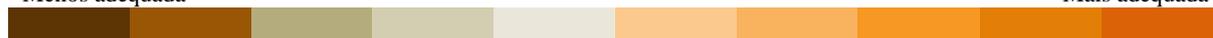
Fonte: Elaboração própria.

Nota: “-” = não há/ não se aplica.

Legenda:

Menos adequada

Mais adequada



De acordo com o ordenamento proposto, Localiza, Movida e Unidas tem o entendimento mais próximo dos interesses de RSC neste trabalho; em seguida, CVC, Azul e IMC; e, depois, Gol, Othon e T4F.

O próximo item analisa as iniciativas de RSC das empresas da amostra.

6.2 INICIATIVAS DE RSC: A PRÁTICA

O Quadro 22 mostra as iniciativas de RSC que foram relatadas pelas empresas nos documentos analisados, identificando algumas de suas características: se as ações e os projetos são próprios ou de terceiros; o local em que ocorriam; o tema principal; o público beneficiário final; e os recursos alocados. Buscou, portanto, auxiliar a responder a algumas das questões propostas nesta pesquisa: se as empresas têm iniciativas de RSC; como as iniciativas se caracterizam; se as iniciativas são alinhadas aos negócios da empresa; como o alinhamento ocorre; se os destinos turísticos são considerados nas iniciativas de RSC; e em que aspectos e quais destinos são considerados.

Algumas constatações podem ser feitas sem dificuldade. A grande maioria das iniciativas são de terceiros: apenas nove de 98 iniciativas são próprias, ou menos de 10%. Das nove iniciativas próprias, quatro são campanhas de doação ou de conscientização: duas campanhas da Gol (campanhas gerais, Esqueci na Gol) e duas da Localiza (campanhas gerais, Campanha Maio Amarelo), cuja contribuição das empresas é na sua organização. Também há campanhas organizadas por terceiros: uma da Gol e uma do BK (Movimento Arredondar), uma da Movida (Natal das Emoções).

Programas de voluntariado são organizados pela Azul, Gol, Localiza e Movida, sendo que as duas últimas reportaram o nome das instituições atendidas por voluntários: Projeto Acolher (Localiza); Julio Cidadão, Natal de Emoções e Gincana Cultural (Movida).

A única informação de volume de aporte de recursos financeiros é da Gol, que declarou apenas o valor total: 533 mil reais para 48 iniciativas. Também a Gol declarou recursos não-financeiros, no total: 2.709 passagens aéreas – embora o volume de transporte de carga não tenha sido mencionado. A Azul apresentou alguns números (Figura 13, p. 111), que não foram considerados possíveis de sistematizar: havia valores de passagens em reais e em unidades, e os números de “beneficiados” e “impactados” estavam desacompanhados de critérios para computá-los.

Dentre as organizações beneficiadas com repasse de recursos, são identificadas organizações sem fins lucrativos e OSC em geral, não sendo encontrados, por exemplo: organizações de base e associações de moradores; fundos independentes, locais e/ou comunitários; movimentos sociais, coletivos ou redes; cooperativas; instituições acadêmicas, centros de pesquisa, universidades; Sistema S; associações patronais, profissionais ou sindicatos; entes federativos, órgãos da administração pública direta ou indireta; fundos públicos; equipamentos sociais

públicos; negócios de impacto ou acelerados e intermediárias desse campo; indivíduos. Há algumas organizações internacionais ou com atuação em outros países (Junior Achievement, Teto, Instituto Igarapé, Mulheres do Brasil, entre outras) e as visitas a um Centro Cultural próprio (Julio Simões) foram consideradas, pela Moviada, como RSC.

As instituições beneficiárias dos recursos das empresas com ACT de capital aberto exerciam as mais distintas atividades, contando com estratégias diversificadas. Entre elas havia, por exemplo, instituições dedicadas a: monitoramento do poder público e/ou apoio ao desenvolvimento de políticas públicas; ações de mobilização, conscientização e articulação; causas ou grupos populacionais específicos; formação profissional e de lideranças; desenvolvimento de tecnologia/ inovação; divulgação de conhecimento científico; promoção e fortalecimento de empreendedorismo; ensino e capacitação de crianças, jovens, adultos; apoio à produção cultural; apoio a ações culturais ou esportivas; doação de alimentos/ materiais/ equipamentos (grafados no Quadro 22 como “filantropia”); e voluntariado.

Duas empresas autotransferiram suas iniciativas em temas, como pode ser visto nas divisões da primeira coluna do Quadro 22: a Gol e a Localiza. No entanto, a classificação feita neste trabalho a partir da visita aos *sites* das iniciativas mostra que a divisão feita por elas não era exata. Por exemplo, a Localiza coloca como iniciativas de educação dois hospitais, dois lares de idosos e um instituto cuja especialidade de referência é o tratamento de câncer – todas, portanto, da área de saúde.

Quadro 22 – Empresas, práticas de RSC (iniciativas voluntárias) e alinhamento ao negócio

Empresa/ tema declarado	Iniciativa	Própria ou terceiro	Local	Tema	Público	Recursos
1 Azul	IMiO	Terceiro	Diversos	Trabalho	Jovens	?
	Teto	Terceiro	Diversos	Desenvolvimento urbano (moradia)	Famílias	Passagens e cargas
	Litro de Luz	Terceiro	Diversos	Desenvolvimento urbano (moradia)	Famílias	Passagens e cargas
	Outubro Rosa	Mista	Diversos	Saúde	Mulheres	?
	Operação Sorriso	Terceiro	Diversos	Saúde	Diversos	Passagens e cargas
	Tapera das Artes	Terceiro	Aquiraz-CE	Artes	Crianças e jovens	Passagens e cargas
	Associação Voar	Terceiro	Diversos	Educação	Futuros pilotos, comissários de bordo e mecânicos	Executivos da Azul
	Associação Vagalume	Terceiro	São Paulo-SP	Educação	Diversos	Passagens
	Voluntariado	Terceiro	Destinos	Diversos	?	Funcionários?
2 Gol (apoio estrutural) Educação e esporte	AfroReggae	Terceiro	SP e RJ	Arte e cultura	Diversos	**
	Amigos do Bem	Terceiro	Sertão nordestino	Educação, trabalho, água, moradia e saúde	Famílias	**
	Atletas pelo Brasil (Pacto pelo Esporte)	Terceiro	Brasil	Esporte	Jovens	**

Empresa/ tema declarado	Iniciativa	Própria ou terceiro	Local	Tema	Público	Recursos
	Educando	Terceiro	América Latina	Educação	Professores	**
	Ensina Brasil	Terceiro	Brasil	Educação	Professores	**
	Gerando Falcões	Terceiro	Brasil	Educação, desenvolvimento econômico e cidadania	Moradores de favelas	**
	Instituto BEI	Terceiro	Brasil	Educação	Jovens e indígenas	**
	Instituto Reação	Terceiro	RJ, RN, MT e MG	Esporte e educação	Crianças e jovens	**
	Junior Achievement	Terceiro	Diversos	Educação e empreendedorismo	Jovens	**
	Movimento Arredondar	Terceiro	Brasil	Diversos	Diversos	Cliente
	Parceiros da Educação	Terceiro	Brasil	Educação	Crianças e jovens	**
	Primeira Chance	Terceiro	Paraíba	Educação e trabalho	Jovens	**
	Todos pela Educação	Terceiro	Brasil	Educação (políticas públicas)	Setor público	**
	Vida Jovem	Terceiro	São Paulo-SP	Educação e trabalho	Jovens	**
2 Gol (apoio estrutural) Civismo	Instituto Ethos	Terceiro	Brasil	Sustentabilidade	Empresas	**
	Instituto Igarapé	Terceiro	Brasil	Políticas públicas (segurança pública, climática e digital)	Setor público	**
	Instituto Millenium	Terceiro	Brasil	Políticas públicas (economia, democracia, liberdade, Estado de Direito)	Setor público	**
	Instituto Sou da Paz	Terceiro	Brasil	Políticas públicas (segurança)	Setor público	**
	Movimento Brasil Competitivo	Terceiro	Brasil	Políticas públicas (governança e gestão pública)	Setor público	**
	Movimento Brasil Digital	Terceiro	Brasil	Políticas públicas (tecnologia)	Setor público	**
	RenovaBR	Terceiro	Brasil	Políticas públicas (educação política)	Setor público	**
	Vetor Brasil	Terceiro	Brasil	Políticas públicas (gestão de servidores)	Setor público	**
	2 Gol (apoio estrutural) Acessibilidade	AACD	Terceiro	SP, PE, RS, MG	Saúde	PcD
Apae São Paulo		Terceiro	São Paulo-SP	Saúde	PcD	**
AEDREHC		Terceiro	São Paulo-SP	Educação, esporte, cultura e profissionalização	PcD	**
2 Gol (apoio assistencial recorrente)	Afesu	Terceiro	São Paulo-SP	Educação	Mulheres	**
	Américas Amigas	Terceiro	Brasil	Saúde	Mulheres	**
	ACTC	Terceiro	Brasil	Saúde	Crianças e jovens	**
	Associação Fernanda Bianchini	Terceiro	São Paulo-SP	Arte	PcD visual	**
	Centro Assistencial Cruz de Malta	Terceiro		Saúde e educação	Diversos	**
	Fundação Gol de Letra	Terceiro	SP e RJ	Educação	Crianças e jovens	**
	ITACI	Terceiro	São Paulo-SP	Saúde	Crianças	**
	Instituto Trata Brasil	Terceiro	Brasil	Habitação (saneamento básico)	Famílias	**
	Lar da Benção Divina	Terceiro	São Paulo-SP	Educação	Crianças e jovens	**
	Natal do Bem	Terceiro		Filantropia (*)	Crianças	**
	Projeto Felicidade	Terceiro	S. Lourenço da Serra e Região	Educação	Crianças e jovens	**
	Projeto Mulheres do Brasil	Terceiro	Brasil	Diversos	Mulheres	**
	Teto	Terceiro	Diversos	Habitação	Famílias	**

Empresa/ tema declarado	Iniciativa	Própria ou terceiro	Local	Tema	Público	Recursos
2 Gol (apoio assistencial pontual)	Associação Miratus de Badminton	Terceiro	Rio de Janeiro- RJ	Esporte	Crianças	**
	GPS Foundation	Terceiro	?	Filantropia (*)	?	**
	Instituto Criar	Terceiro	?	?	?	**
	Projeto Velho Amigo	Terceiro	São Paulo-SP	Saúde	Idosos	**
	Social Skate	Terceiro	Poá-SP	Esporte	Crianças e jovens	**
2 Gol (projetos e campanhas internos)	Águias do Bem Voluntariado	Própria	Diversos	Diversos	Diversos	**
	Campanhas institu- cionais (Agasalho, Outubro Rosa, Papai Noel dos Correios)	Própria	?	Filantropia (*)	?	**
	Esqueci na Gol	Própria	Brasil	Educação	Crianças	Clientes
	Refugiados venezuelanos	Própria		Ajuda humanitária	Venezuelanos	**
3 Othon	Projeto Uerê	Terceiro	Rio de Janeiro-RJ	Educação	Crianças e jovens	Variável (cliente)
4 BK	Arredondar	Terceiro	Diversos	Diversos	Diversos	0
5 IMC	-	-	-	-	-	-
6 T4F	-	-	-	-	-	-
7 CVC	Orquestra Locomotiva	Terceiro	ABC paulista	Música	Crianças e jovens	?
	Natal Luz	Terceiro	Gramado-RS	Cultura	População residente	? Lei Rouanet
	Trilha Jovem	Terceiro	Foz Iguaçu-PR	Trabalho em turismo	Jovens	0
	Selo Abrinq	Terceiro	Diversos	Diversos	Crianças e jovens	?
	GRAACC	Terceiro	Diversos	Saúde	Crianças e jovens	?
	Instituição Assisten- cial e Educacional Dr. Klaide	Terceiro	Santo André-SP	Diversos	Diversos	?
	Fundação Pio XII – Amparo do Hospital do Câncer de Barretos	Terceiro	Barretos-SP	Saúde	Diversos	?
	8 Localiza	Wi-fi em ponto de ônibus	Própria	Belo Horizonte- MG	Tecnologia	Todos
Projeto Acolher		Terceiro		Educação	Jovens e mulheres	Voluntários
Junior Achievement		Terceiro		Educação	Jovens e mulheres	Voluntários
Órbi Conecta		Terceiro		Empreendedorismo (tecnologia)	Diversos	700 mil reais
Feira na Praça		Própria		Empreendedorismo	Comerciantes	?
Campanhas de doações		Própria		Filantropia (*)	Diversos	Funcionários
Movimento Bem Maior		Terceiro	?	Filantropia (*)	?	?
Campanha Maio Amarelo		Própria	?	Trânsito seguro	Motoristas	?
8 Localiza Cultura e esporte	Espectáculo Sunset Boulevard	Terceiro	São Paulo – SP	Arte e cultura	Diversos	?
8 Localiza Educação	Hospital Angelina Caron	Terceiro	Campina Gran- de do Sul-PR	Saúde	Diversos	?
	Hospital Pequeno Príncipe	Terceiro	Curitiba-PR	Saúde	Crianças	?
	Instituto Mário Penna	Terceiro	Belo Horizonte- MG	Saúde	Diversos	?
	Lar dos Idosos Santo Antonio de Pádua	Terceiro		Saúde	Idosos	?
	Lar dos Idosos S. José	Terceiro	São Paulo-SP	Saúde	Idosos	?
	Cidade dos Meninos São Vicente de Paulo	Terceiro	Belo Horizonte- MG	Educação	Jovens	?
8 Localiza Ações sociais	Festival da Primavera de Oliveira	Terceiro	Oliveira-MG	Arte e cultura	Todos	?
	Festival do Japão	Terceiro	Belo Horizonte- MG	Arte e cultura	Todos	?
	Filarmônica de Minas Gerais	Terceiro	Belo Horizonte- MG	Música	Todos	?

Empresa/ tema declarado	Iniciativa	Própria ou terceiro	Local	Tema	Público	Recursos
	Inhotim	Terceiro	Brumadinho-MG	Arte	Todos	?
	Vôlei Feminino Minas Tênis Clube	Terceiro	Belo Horizonte-MG	Esporte	Todos	?
9 Movida	Julio Cidadão	Terceiro	Mogi das Cruzes-SP	Saúde	Hospitalizados	Voluntários (funcionários)
	Gincana Cultural	Terceiro		Filantropia (*)	Diversos	Voluntários (funcionários)
	Você quer? Você pode!	Terceiro		Educação (***)	Crianças e jovens	?
	Carreta Treinamento	Terceiro	Brasil	Direção defensiva, uso de drogas, abuso e exploração sexual infantil e direito da criança e do adolescente	Diversos	?
	Campanha Natal de Emoções	Terceiro	Mogi das Cruzes-SP	Filantropia (*)	Crianças, idosos e PcD	Voluntários (funcionários)
	Teatro Opus	Terceiro	São Paulo-SP	Cultura	Diversos	?
	Teatro Bradesco	Terceiro		Cultura	Diversos	?
	Salão do Automóvel	Terceiro		Cultura	Diversos	?
	Maratona com Arte	Terceiro	Rio de Janeiro-RJ	Cultura	Diversos	?
Rock in Rio	Terceiro		Cultura	Diversos	?	
10 Unidas	Unidos por um mundo melhor	Terceiro	Diversos	Diversos	Diversos	?
	Matching	Terceiro	Belo Horizonte-MG, São Paulo-SP e Maringá-PR	?	?	Variável (funcionário)
	Manutenção automotiva e venda	Própria	Comunidades locais	Educação, capacitação profissional	Jovens	?

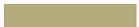
Fonte: Elaboração própria a partir da comunicação institucional das empresas e dos *sites* das iniciativas.

Notas: “?”- não informado; não foi possível levantar em outras fontes (por exemplo, no *site* da iniciativa). 0 = zero recursos. “Diversos” = sem recorte específico ou mais de cinco recortes (local, público, tema).

(*) Filantropia = doações variadas. (**) A Gol declarou os recursos totais utilizados em RSC: 2.709 passagens aéreas + 533 mil reais. (***) Visitas ao Centro de Memória Julio Simões.

Legenda de siglas: Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (Apae); Associação de Assistência à Criança Deficiente (AACD); Associação para Educação, Esporte, Cultura e Profissionalização da Divisão de Reabilitação do Hospital das Clínicas (AEDREHC); Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente, (Abrinq); Grupo de Apoio ao Adolescente e Criança com Câncer (GRAACC); Associação de Assistência à Criança e ao Adolescente Cardíacos e aos Transplantados do Coração (ACTC); Instituto de Tratamento do Câncer Infantil (ITACI); pessoa com deficiência (PcD).

Legenda de cores:

	Alinhamento ao turismo		Alinhamento ao destino turístico
	Alinhamento ao segmento		Alinhamento ao território da sede da empresa

A doação do próprio produto da empresa, seu *core business*, foi reportada pela Azul e Gol (transporte de passageiros e de cargas, como mencionado), o que não deixa de ser uma maneira de alinhar a RSC ao negócio. De certa forma, a empresa Othon também alinha ao produto, ao condicionar a doação de um real para o Projeto Uerê ao número de avaliações preenchida por hóspedes no *check-out* – e essa, por sinal, é a única política clara de aporte de recursos entre todas as empresas, ainda que resulte em um montante variável.

Outra forma de alinhamento da RSC ao negócio é em relação ao território das sedes de algumas empresas (marcado em marrom, na coluna “Local”, no Quadro 22). Destacaram-se a CVC (com duas de sete ações de RSC), a Movida (com quatro de dez) e, principalmente, a Localiza (com 14 de 20), respectivamente em Santo André-SP, Mogi das Cruzes-SP e Belo-Horizonte-MG (e região), seus municípios de origem. Além delas, onze iniciativas da Gol (de 47) e uma da Othon.

Em se tratando de turismo, as fronteiras entre patrocínios comerciais e RSC alinhada ao negócio talvez não sejam fáceis de traçar, especialmente quando o tema é cultura ou esporte: um patrocínio ao Rock in Rio (Movida), ou ser a locadora oficial do Salão do Automóvel (Movida), ou ainda patrocinar um evento em um destino turístico consolidado (Gramado-RS, CVC), por exemplo, cujos públicos frequentadores e expositores são de renda alta, seria responsabilidade social? As empresas consideraram que sim. No Quadro 22, iniciativas de arte, música etc. foram marcadas como alinhadas ao turismo sempre quando pudessem ser consideradas atrativos turísticos, dependendo da localização e, principalmente, do tema. Do total de iniciativas, foram 14 assim consideradas (uma da Azul, uma da Gol, duas da CVC, cinco da Localiza e cinco da Movida). Uma iniciativa específica de capacitação para o trabalho em turismo (em Foz do Iguaçu-PR, da CVC) foi observada (o alinhamento ao turismo está marcado em laranja escuro).

Também podem ser observadas no Quadro 22 iniciativas alinhadas aos segmentos específicos de atuação das empresas: transporte aéreo, hotelaria, agenciamento e operação de viagens, alimentação, entretenimento e locação de veículos. Marcados em laranja claro, o critério foi considerar o que é exclusivamente do segmento, descartando o que já havia sido marcado como alinhado ao turismo. Nesse sentido, os cursos da Associação Voar (Azul), a campanha para esquecer material escolar no avião (Esqueci na Gol), a carreta da Movida para treinamento de motoristas e os cursos da Unidas de manutenção automotiva estão alinhados, de forma particular, às operações de cada tipo de empresa.

O alinhamento ao destino turístico foi aqui considerado quando as iniciativas de RSC, em seu conjunto (local, tema, público), têm potencial para beneficiar a população residente. Por exemplo, considerou-se que o patrocínio de um espetáculo com grandes artistas ou de um teatro na capital de São Paulo não tem o mesmo efeito potencial de beneficiar pessoas mais vulneráveis quanto um evento em uma pequena cidade do interior, atendida pela empresa. Não foram considerados recursos turísticos que se aplicam a diversas localidades, sem o conhecimento do volume de recursos dedicados a essas iniciativas e sem detalhamento de quais são os destinos. Com esses critérios, dentre as iniciativas alinhadas ao turismo, foram

consideradas duas da Azul (em Aquiraz-CE e com voluntários), duas da CVC (Gramado-RS e Foz do Iguaçu-PR) e duas da Localiza (Inhotim-MG e Oliveira-MG).

Outras formas de alinhamento, por exemplo com os processos organizacionais ou modelo de gestão, não foram possíveis de identificar a partir do material analisado. Não houve reportes de alinhamentos institucionais da RSC ao negócio.

O Quadro 23 sintetiza as informações de alinhamento apontadas. Os números são absolutos (número de iniciativas) e as cores refletem a proporção de cada tipo de alinhamento frente ao número total de iniciativas de cada empresa.

Quadro 23 – Empresas, práticas de RSC (iniciativas) e tipo de alinhamento ao negócio

Empresa	Total de iniciativas de RSC	Alinhamento (n. iniciativas)			Alinhamento ao território da sede (n. iniciativas)	Alinhamento ao produto (1) (n. iniciativas)
		Turismo	Segmento	Destino		
1 Azul	9	1	1	2		Diversas
2 Gol	47	1	1		11	Diversas
3 Othon	1				1	1
4 BK	1					
5 IMC	0	-	-	-	-	-
6 T4F	0	-	-	-	-	-
7 CVC	7	2		2	2	
8 Localiza	20	5		2	14	
9 Movida	10	5	1		4	
10 Unidas	3		1			

Fonte: Elaboração própria a partir da comunicação institucional das empresas.

Notas: Os números são absolutos, referentes à quantidade de iniciativas com alinhamento. As cores se referem ao número relativo, ou seja, o número de iniciativas em relação à quantidade total de iniciativas.

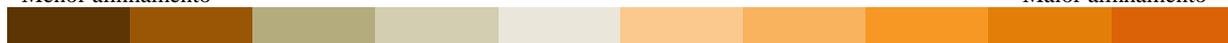
“-” = não há/ não se aplica. “Diversas” = mais de 5 iniciativas.

(1) Produtos: transporte aéreo, hospedagem, alimentos, entretenimento, intermediação de viagens, veículos alugados.

Legenda:

Menor alinhamento

Maior alinhamento



O próximo item (6.3) aborda as pautas e os temas que as empresas da amostra declararam privilegiar em suas iniciativas de RSC e, posteriormente, os confronta com os temas das iniciativas constantes no Quadro 22. O público das ações de RSC é objeto de análise no item 6.4.

6.3 PAUTAS E TEMAS MATERIAIS: O DISCURSO E A PRÁTICA

Para tratar de um dos objetivos desta pesquisa, que consiste em analisar se a RSC das empresas com ACT é alinhada ao negócio, o Quadro 24 lista pautas e temas de interesse de responsabilidade social, selecionados conforme o escopo deste trabalho, dentre outras pautas/temas demonstrados e/ou declarados nos documentos analisados, e classificados de acordo com seu potencial alinhamento ao negócio – a partir das considerações de Porter e Kramer (2006), expostas no Quadro 6 (p. 52). Considera o alinhamento ao turismo, ao segmento e ao destino; outras formas de alinhamento foram consideradas possíveis para qualquer pauta colocada.

Quadro 24 – Empresas, temas materiais (discurso) em RSC e potenciais de alinhamento ao negócio

Empresa	Pautas e/ou temas materiais declarados	Fonte	Alinhamento		
			Turismo	Segmento	Destino
1 Azul	Chegando + Longe (*): Desenvolvimento social pela conectividade (*)	Azul ([2020a], p. 30)			
2 Gol	Educação, esporte, civismo, acessibilidade e voluntariado	Gol (2021c, s. p.) (**)			
	Diversidade, inclusão e acessibilidade	Gol (2021d, s. p.) (**)			
3 Othon	-	-	-	-	-
4 BK	Diversidade	BK (2021b, s. p.)			
5 IMC	-	-	-	-	-
6 T4F	-	-	-	-	-
7 CVC	Democratizar o acesso das pessoas às viagens	CVC Corp (2019)			
	Valorizar o patrimônio histórico, cultural e natural dos destinos				
	Capacitar para o turismo com geração de empregos e renda				
	Sustentabilidade nos nossos escritórios				
8 Localiza	Fomento à cultura de sustentabilidade na cadeia de valor	Localiza (2018b; [2020a], p. 18)			
	Combate à discriminação e promoção da diversidade				
	Propósito do trabalho e crescimento profissional				
9 Movida	Mobilidade urbana: promover o diálogo com a sociedade; e desenvolver parcerias que gerem oportunidades de negócios	Movida ([2020], p. 6-7)			
	Sustentabilidade na cadeia de valor: assegurar a conformidade e o gerenciamento dos parceiros de negócio da Movida; e contribuir com o desenvolvimento socioeconômico e a profissionalização das cadeias de negócios				
	Compromissos de longo prazo: empresa melhor, planeta melhor e mobilidade melhor.				
10 Unidas	Unidos por um mundo melhor	Unidas (2021a, s. p)			

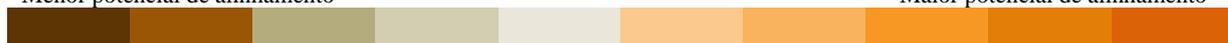
Fonte: Elaboração própria a partir da comunicação institucional das empresas.

Notas: “-” = não há/ não se aplica. (*) Os demais temas da Azul – Operação Eficiente e Responsável (segurança, meio ambiente e governança) e Foco em Pessoas – não se aplicam ao escopo deste trabalho. (**) Dos temas no Relatório de Sustentabilidade da Gol (2020, p. 10), nenhum se aplica ao escopo de RSC deste trabalho: “1. Segurança no ar e em terra; 2. Relacionamento com o Cliente; 3. Saúde e segurança dos Colaboradores; 4. Mudanças climáticas, emissões e consumo de combustível; 5. Atração e desenvolvimento de talentos; 6. Solidez financeira e eficiência operacional; 7. Boas práticas de governança corporativa; 8. Ética e combate à corrupção. Por esse motivo, foram usados os temas constantes no Formulário de Referência (GOL, 2019).

Legenda:

Menor potencial de alinhamento

Maior potencial de alinhamento



No Quadro 24, o nível potencial de alinhamento ao negócio foi apreciado levando em conta a especificidade da pauta/ tema, sempre na perspectiva de benefícios mútuos para a sociedade e o negócio. O potencial de tema social e de integração às empresas de turismo foram avaliados na perspectiva de criação de uma agenda de RSC (Quadro 6).

Para verificar se as pautas e os temas marcados no Quadro 24 se transformaram, efetivamente, em iniciativas de RSC alinhadas ao negócio, o Quadro 25 os confrontou com os temas das ações apontados no Quadro 22, a fim de constatar em que medida as práticas de RSC estavam integradas com os temas propostos pela própria empresa.

Quadro 25 – Empresas, temas das iniciativas (práticas) e discurso em RSC

Empresa	Pautas e/ou temas materiais declarados	Temas e n. de iniciativas (Quadro 22)	N.
1 Azul	Chegando + Longe: Desenvolvimento social pela conectividade	Artes 1, Desenvolvimento urbano 2, Educação 2, Saúde 2, Trabalho 1, Diversos 1	9
2 Gol	Educação, esporte, civismo, acessibilidade e voluntariado	Educação e outros 16, Esporte 4, Políticas públicas 7	27
	Diversidade, inclusão e acessibilidade	Ajuda humanitária 1	1
	-	Arte e cultura 2, Filantropia 3, Habitação 2, Saúde 7, Sustentabilidade 1, Diversos 3, “?” 1	19
3 Othon	-	-	0
	-	Educação	1
4 BK	Diversidade	-	0
	-	Diversos 1	1
5 IMC	-	-	-
6 T4F	-	-	-
7 CVC	Democratizar o acesso das pessoas às viagens	-	0
	Valorizar o patrimônio histórico, cultural e natural dos destinos	Cultura 1, Música 1,	2
	Capacitar para o turismo com geração de empregos e renda	Trabalho em turismo 1	1
	Sustentabilidade nos nossos escritórios	-	0
	-	Saúde 2	2
	-	Diversos 2	2
8 Localiza	Fomento à cultura de sustentabilidade na cadeia de valor	-	0
	Combate à discriminação e promoção da diversidade	-	0
	Propósito do trabalho e crescimento profissional	Educação 3, Empreendedorismo 2	5
	-	Saúde 5, Arte e cultura 4, Música 1, Esporte 1, Filantropia 2, Tecnologia 1, Trânsito seguro 1	15
9 Movida	Mobilidade urbana: promover o diálogo com a sociedade; e desenvolver parcerias que gerem oportunidades de negócios.	Direção defensiva e outros 1	1
	Sustentabilidade na cadeia de valor: assegurar a conformidade e o gerenciamento dos parceiros de negócio da Movida; e contribuir com o desenvolvimento socioeconômico e a profissionalização das cadeias de negócios.	-	0
	Compromissos de longo prazo: empresa melhor, planeta melhor e mobilidade melhor.	-	0
	-	Cultura 5, Filantropia 2, Saúde 1, Educação 1	9
10 Unidas	Unidos por um mundo melhor	Educação (capacitação profissional) 1, diversos 2	3

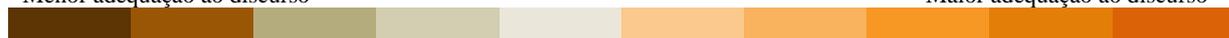
Fonte: Elaboração própria a partir da comunicação institucional das empresas.

Notas: “-” = não há/ não se aplica. Os números na coluna N. se referem ao número absoluto de iniciativas. As cores se referem ao número relativo, ou seja, o número de iniciativas em relação à quantidade total de iniciativas.

Legenda:

Menor adequação ao discurso

Maior adequação ao discurso



A escala de cores, no Quadro 25 – como também em outras avaliações deste capítulo – contou com certa liberdade interpretativa, mas baseada em critérios. Nesse caso, o critério foi o quanto as iniciativas práticas se coadunavam com os temas dos discursos das empresas. No entanto, ficam as ressalvas: nos casos da Azul e da Unidas, embora todas as iniciativas possam ser inseridas em seus temas, os temas são amplos (“Chegando + Longe” e “Unidos por um mundo melhor”, respectivamente), cabendo neles qualquer coisa.

Além dessas empresas, nas outras há uma grande distância entre os temas de RSC declarados e suas práticas. A exceção é a Gol, que concentra mais da metade de suas iniciativas no tema “Educação, esporte, civismo, acessibilidade e voluntariado”. Ainda assim porque, no caso da Gol, como informado no Quadro 24, não foram usados os temas definidos no Relatório de Sustentabilidade (GOL, 2020, p. 10), em função de nenhum se aplicar ao escopo de RSC deste trabalho – o tema com o qual as iniciativas da Gol se conectam são os explicitados em seu Formulário de Referência (GOL, 2019).

Alguns temas identificados por Deery, Jago e Fredline (2012, p. 68-69) como prioritários para residentes de destinos turísticos foram contemplados, especialmente por algumas iniciativas de desenvolvimento urbano. Acesso faz parte do negócio das empresas aéreas, e a Movida, em particular, tinha mobilidade em sua pauta. Não havia, no entanto, iniciativas culturais que privilegiassem com clareza as características das regiões turísticas; e preço, justiça e manutenção parecem não terem sido considerados.

As recomendações do Fórum Econômico Mundial (WEF, 2022; Figura 4, p. 48) tampouco se fizeram muito presentes nos temas de RSC das empresas de turismo. Em alguma medida se pode encontrar o princípio 3- priorizar comunidades e o 5- proteger o patrimônio nos temas elencados.

O item seguinte verifica em que medida os *stakeholders* que as empresas declararam privilegiar em seus documentos são, de fato, os beneficiários de suas iniciativas.

6.4 STAKEHOLDERS, STAKEWATCHERS E STAKEKEEPERS: O DISCURSO E A PRÁTICA

A exemplo do que foi feito no item anterior, o primeiro procedimento deste item foi listar quais eram os *stakeholders* que as empresas consideraram prioritários. Isso foi feito de duas maneiras: (1) verificando os públicos privilegiados nos trechos relevantes de seus discursos a respeito de RSC, previamente selecionados e apresentados no Quadro 20; (2) para as empresas que contavam com Relatórios de Sustentabilidade, quais foram os *stakeholders* enumerados para definir seus temas prioritário e, para as outras, foram verificados outros documentos. O objetivo, no Quadro 26, foi verificar quem eram os *stakeholders* apontados nos discursos das empresas, mostrando também a consolidação obtida a partir das fontes consultadas.

Quadro 26 – Empresas, públicos de interesse (discurso)

Empresa	Públicos de interesse (abordagem, Quadro 20)	Públicos de interesse (documentos)	Fonte	Públicos (consolidado)
1 Azul	Comunidades (entorno, destinos), atores com relacionamento	Tripulantes, fornecedores, investidores, sociedade, clientes	Azul ([2020a], p. 17)	Tripulantes, fornecedores, investidores, sociedade, clientes, comunidades (entorno, destinos)
2 Gol	<i>Stakeholders</i> primários, destinos	Colaboradores, clientes corporativos, fornecedores e prestadores de serviços, governo, associação setorial, setor financeiro e comunidade	Gol (2020, p. 10)	Colaboradores, clientes corporativos, fornecedores e prestadores de serviços, governo, associação setorial, setor financeiro e comunidade
3 Othon	Sociedade, funcionários, clientes, comunidade	-	-	Sociedade, funcionários, clientes, comunidade
4 BK	-	Funcionários e clientes (campanha diversidade)	BK (2021b, s. p.)	Funcionários e clientes
5 IMC	Comunidades atendidas, clientes, funcionários	-	-	Comunidades atendidas, clientes, funcionários
6 T4F	Indefinido	-	-	Indefinido
7 CVC	Destino turístico, sociedade	-	-	Destino turístico, sociedade
8 Localiza	<i>Stakeholders</i> (?)	Partes interessadas: com histórico de engajamento com a organização; diretamente impactadas pelo negócio da Localiza; com relevância estratégica para o negócio. Para definir materialidade, foram ouvidos: clientes (pessoas físicas e jurídicas), fornecedores, instituições financeiras, investidores, seguradoras, franqueados, comunidade e colaboradores	Localiza (2018b; [2020a], p. 17-18)	Clientes, fornecedores, instituições financeiras, investidores, seguradoras, franqueados, comunidade e colaboradores
9 Movida	Empregados, fornecedores, clientes, comunidade, destinos, <i>stakeholders</i> , sociedade	Colaboradores, clientes, fornecedores, investidores e representantes de outras instituições	Movida ([2020], p. 5)	Colaboradores, clientes, fornecedores, investidores, comunidade, destinos, sociedade
10 Unidas	Públicos com que se relaciona, sociedade, colaboradores, comunidade (destino)	-	-	Públicos com que se relaciona, sociedade, colaboradores, comunidade (destino)

Fonte: Elaboração própria a partir da comunicação institucional das empresas.

Notas: “-” = não há/ não se aplica.

Stakeholders primários (clientes, fornecedores, funcionários e acionistas) não figuram nos relatórios de sustentabilidade de todas as empresas que o confeccionaram, como seria de imaginar: a Gol omite acionistas para definir temas materiais, mas os menciona (“investidores”) na apresentação do relatório (GOL, 2020, carta do presidente, p. 4).

Comunidade/ sociedade são termos que estavam presentes nas empresas com relatório de sustentabilidade, exceto no caso da Movida, não formalmente definido em seu relatório como público de interesse, mas implícito em trechos em que aborda RSC (Quadro 20). Nas demais também foi possível identificar a prioridade dada na abordagem de RSC.

A expressão “destino turístico” não foi mencionada pelas empresas quando abordam a RSC, com exceção da CVC. É compreensível que as empresas de alimentação e de entretenimento tenham como público-alvo os residentes de seus entornos, especialmente as que compuseram a amostra. No entanto, companhias aéreas e locadoras de automóveis têm, provavelmente, maior percepção de sua dependência de fluxos turísticos, o que seria derivável para noções de sustentabilidade alinhadas ao negócio.

A Gol é a única empresa da amostra que considerou, de alguma forma, *stakewatchers* e *stakekeepers*: mencionou “associação empresarial” e “governo” (GOL, 2020, p. 10). Essas menções, no entanto, são aquém do que seria esperado, dadas as discussões feitas no item 3.2 deste trabalho. A título de exemplo, a Aviva, detentora das marcas de hotelaria Costa do Sauípe (Sauípe-BA) e Rio Quente Parques & Resorts, e de entretenimento Hot Park (Rio Quente-GO), exerce a presidência do Conselho Municipal de Turismo de Rio Quente, por meio de uma qualificada colaboradora, o que muito contribui para as discussões locais (COMTUR RIO QUENTE, 2022). É uma forma de participar, aportar conhecimento técnico, defender interesses da empresa e, por outro lado, ser provido de uma instância regular de escuta de atores locais, como recomendado por Oliva (2016, p. 42).

A partir da síntese do Quadro 26, que agregou todos os *stakeholders* mencionados pelas empresas, o Quadro 27 omitiu os *stakeholders* primários, com o propósito de comparar os beneficiários das iniciativas, já selecionadas de acordo com o recorte deste trabalho, com os públicos que as empresas declararam privilegiar. Para analisar se os públicos propostos foram os contemplados, outras características das iniciativas (tema e local) também foram averiguadas, sendo que a última coluna do Quadro 27 traz observações a esse respeito.

Quadro 27 – Empresas, públicos beneficiários (práticas) e discurso em RSC

Empresa	Síntese dos públicos de interesse (Quadro 26)	Públicos das iniciativas (Quadro 22)	N.	Ajuste práticas e discurso (observações)
1 Azul	Sociedade Comunidades (entorno, destinos)	Famílias 2, Crianças e jovens 1, Jovens 1, Futuros colaboradores 1, Mulheres 1, Diversos 2, “?” 1	9	Projetos como de saúde, educação, moradia atendem a sociedade/ comunidades, embora o foco no entorno e nos destinos turísticos não fique claro.
2 Gol (*)	Governo	Setor público 8, Venezuelanos 1	9	As ações consideradas para a comunidade envolvem educação, saúde, esporte, saneamento, habitação, trabalho, empreendedorismo, filantropia. As iniciativas ocorrem por todo o Brasil, de modo que se pode inferir que destinos turísticos também são contemplados.
	Associação setorial	Empresas 1	1	
	Comunidade	Crianças 4, Crianças e jovens 7, Jovens 4, Jovens e indígenas 1, Mulheres 3, Famílias 3, PcD 4, Professores 2, Idosos 1, Moradores de favelas 1	31	
	-	Diversos 4, “?” 3	7	
3 Othon	Sociedade, comunidade	Crianças e jovens 1	1	O projeto de educação para crianças e jovens atende a sociedade/ comunidade.
4 BK	-	Diversos 1	0	-
5 IMC	Comunidades atendidas	-	0	-
6 T4F	Indefinido	-	0	-
7 CVC	Destino turístico, sociedade	Crianças e jovens 3, Jovens em destino turístico 1, População de destinos turísticos 1, Diversos 2	7	Duas iniciativas são inequivocamente voltadas a destinos turísticos (Gramado-RS e Foz do Iguaçu-PR).
8 Localiza (*)	Comunidade	Crianças 1, Jovens 1, Jovens e mulheres 2, Idosos 2, Comerciantes 1, Motoristas 1, Todos 6, Diversos 5, “?” 1	20	As iniciativas com beneficiários classificados como “todos” são de espetáculos e eventos turísticos em MG, exceto o <i>wi-fi</i> em ponto de ônibus próximo à sede. As demais são em benefício da comunidade, principalmente de MG (total de 14 iniciativas).
9 Movida	Comunidade, destinos, sociedade	Crianças e jovens 1, Crianças, idosos e PcD 1, Hospitalizados 1, Diversos 7	10	Os beneficiários identificados são a sociedade de Mogi das Cruzes-SP. Público classificado como “diversos” são de iniciativas de apoio a grandes eventos no Rio de Janeiro-RJ e São Paulo-SP. A exceção é a Carreta Treinamento, que percorre destinos, com tema de direção defensiva, uso de drogas, abuso e exploração sexual infantil e direito da criança e do adolescente.
10 Unidas	Públicos com que se relaciona, sociedade, comunidade (destino)	Jovens 1, Diversos 1, “?” 1	3	A oferta de cursos de manutenção automotiva e venda atende aos destinos (jovens).

Fonte: Elaboração própria a partir da comunicação institucional das empresas.

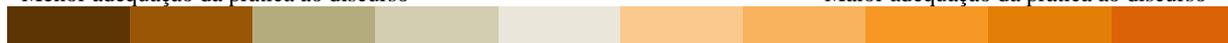
Notas: PcD= Pessoa com deficiência.

(*): Considerou-se “setor financeiro” como fornecedor da Gol e, portanto, *stakeholder* primário, que não entrou neste quadro. O mesmo ocorreu com “instituições financeiras, seguradoras e franqueados”, no caso da Localiza. Considerou-se “instituições financeiras, seguradoras e franqueados” como fornecedores da Localiza e, portanto, *stakeholders* primários, que não entraram neste quadro. O mesmo ocorreu com “setor financeiro”, no caso da Gol.

Legenda:

Menor adequação da prática ao discurso

Maior adequação da prática ao discurso



O próximo item foi elaborado a título de encerramento da discussão feita neste capítulo 6.

6.5 RSC E ALINHAMENTO AO NEGÓCIO

O Quadro 28 mostra a discussão deste capítulo. Considera, portanto, o discurso das empresas para abordar RSC; a enumeração de suas pautas/ temas e o quanto estão alinhados com o negócio; e os *stakeholders* identificadas nos documentos obtidos. Apresenta, também, as questões relacionadas às práticas das empresas, interpretadas de acordo com o alinhamento ao turismo, ao segmento, ao destino, ao território das sedes das empresas e ao serviço comercializado. Além disso, compara o discurso e a prática das empresas em relação aos temas e públicos prioritizados.

Em todo o capítulo, para comparação intercasos, não foi considerado o número de iniciativas de cada empresa. Se houvesse o valor de recursos financeiros dedicados por cada empresa, mais o volume de recursos não financeiros que pudesse ser avaliado, ou ainda – e melhor – alguma forma de medição de resultados/ avaliação da alocação de recursos, a análise intercasos poderia ser mais completa e precisa. Como não há essa possibilidade, o Quadro 28 apresenta, na última coluna, o resultado de um percurso procedimental e metodológico que considera necessário se comprometer com um encerramento.

Quadro 28 – Empresas, quadro síntese

Empresa	Discurso		Prática (iniciativas)					Discurso x prática		Síntese
	Abordagem RSC (Quadro 21)	Alinhamento de temas ao negócio (Quadro 24)	Alinhamento (Quadro 23)			Outros alinhamentos (Quadro 23)		Temas (Quadro 25)	Público (Quadro 27)	
			negócio	turismo	destino turístico	território da sede	produto			
1 Azul										
2 Gol										
3 Othon		-								
4 BK	-								-	
5 IMC		-	-	-	-	-	-	-	-	
6 T4F		-	-	-	-	-	-	-	-	
7 CVC										
8 Localiza										
9 Movida										
10 Unidas										

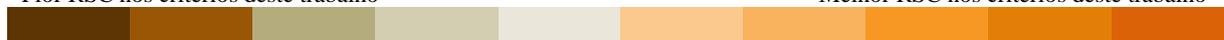
Fonte: Elaboração própria a partir da comunicação institucional das empresas.

Nota: “-” = não há/ não se aplica. Células em branco equivalem à ausência de alinhamento.

Legenda:

Pior RSC nos critérios deste trabalho

Melhor RSC nos critérios deste trabalho



A abordagem de RSC no discurso das empresas é restrita (Quadro 21, p. 132). Há falta de informações de diversas naturezas e os documentos oficiais falham em se posicionarem como aliadas da sociedade. Quando reconhecem *stakeholders* externos, é em uma perspectiva paternalista, via de regra, sem lhes conceder importância para o sucesso da empresa. As locadoras – Localiza, Movida e Unidas – são as que se saem melhor, considerados alguns trechos de seus discursos, mas que não permeiam toda a sua comunicação, como visto no capítulo 5.

Ainda no nível do discurso, os temas estabelecidos pelas empresas (Quadro 24, p. 140) têm, todos computados, restrito potencial de alinhamento ao negócio, incluindo pautas excessivamente amplas. Entretanto, alguns temas interessantes foram identificados, especialmente os declarados pela CVC.

A análise isolada das práticas de RSC – antes de confrontá-las ao discurso (Quadro 23, p. 139) – revelou alinhamento ao produto ao considerar as doações de transporte de passageiros e cargas feitos pelas companhias aéreas, Azul e Gol, ainda que não se tenha conhecimento de critérios ou números de transporte por iniciativa, seus objetivos e a contribuição dessa doação para os beneficiários finais. A Gol declarou um total de 2.709 passagens para 47 instituições; a Azul, de “mais de 600 mil reais em passagens”, para nove, não se sabe se a preço de venda ou de custo, nem se inclui ou não o transporte de 1.337 refugiados ou de 1.735 órgãos para centros médicos (Figura 13). Também há certo alinhamento ao considerar o território da sede das empresas, como é o caso do Othon (com apenas uma iniciativa) e da Localiza (com 14 de 20 iniciativas). O alinhamento às necessidades de desenvolvimento socialmente sustentável do turismo não é detectado com relevância.

As iniciativas de RSC não têm aderência sequer com a classificação de temas feita pelas próprias empresas – caso da Gol e da Localiza –, que dirá com suas pautas declaradas em seus discursos. São, em geral, práticas difusas e reativas, mais relacionadas com filantropia do que com programas estruturantes de melhoria de qualidade de vida da população. Os casos de alinhamento ao discurso são da Azul e da Unidas, graças à amplitude dos próprios discursos, onde tudo cabe (Quadro 25, p. 141). Quanto à aderência de beneficiários das iniciativas ao público de interesse professado (Quadro 27, p. 145), foi a análise na qual as empresas tiveram o melhor desempenho, também em função da amplitude de “sociedade” e “comunidade”, sem definição de perfis específicos para suas pautas.

É possível desdobrar a avaliação feita no Quadro 28 em duas análises, a do discurso e a das práticas (Quadro 29). A CVC e a Moviada têm, nessa interpretação, os melhores discursos; as práticas, tanto em relação ao seu alinhamento ao negócio, como em relação à adesão ao próprio discurso das empresas, têm avaliação similar entre elas. Isso resulta em uma síntese em que as empresas, considerando o escopo de RSC deste trabalho, não conseguem obter uma posição que corresponda à metade superior da escala proposta, pelos motivos descritos ao longo de todo este trabalho.

Quadro 29 – Empresas, quadro síntese por discurso e práticas

Empresa	Síntese discurso	Síntese práticas	Síntese
1 Azul			
2 Gol			
3 Othon			
4 BK			
5 IMC			
6 T4F			
7 CVC			
8 Localiza			
9 Moviada			
10 Unidas			

Fonte: Elaboração própria a partir da comunicação institucional das empresas.

Legenda:

Pior RSC nos critérios deste trabalho

Melhor RSC nos critérios deste trabalho



Como mencionado, foi feita a opção, neste trabalho, de classificar e hierarquizar as empresas da amostra de acordo com sua abordagem e práticas de RSC, expressas em sua comunicação institucional, sendo analisadas sob o recorte de responsabilidade social com objetivos integrativos, em relacionamentos voluntários entre organizações e sociedade, cujo objeto fosse econômico-social e focado em atores externos à empresa. Foram usadas as classificações de alinhamento ao negócio de Pagotto *et al.* (2016), apresentadas no Quadro 13 (p. 88), sendo que a aderência temática foi classificada em turismo, segmento e destino, além dos próprios produtos ofertados pelas empresas de turismo. Por falta de informações na comunicação institucional, alinhamentos ao modelo de gestão e institucional não puderam ser avaliados.

O Quadro 14 (p. 89) apresentou tipos e níveis de RSC. Na avaliação interpretativa deste trabalho, e considerando a síntese apresentada no Quadro 29 – em que nenhuma das empresas tem desempenho superior à metade da escala proposta –, seria possível afirmar que:

- na proposta de tipologia de García-Sánchez e García-Sánchez (2020), as empresas se classificariam como praticantes de uma RSC comercial⁸⁰, relacionada principalmente, com os territórios de suas sedes, com características altruísticas;
- seguindo as características estabelecidas por Hamidu, Haron e Amran (2015), a RSC das empresas da amostra eram filantrópicas;
- das abordagens de Oliva (2016), as empresas teriam uma RSC, no máximo e com restrições, incrementalista;
- e, de acordo com a Porter e Kramer (2006), tratam de temas sociais genéricos, que não são significativamente afetados pelas operações da empresa nem afetam materialmente sua competitividade no longo prazo.

O último capítulo, a seguir, se destina às considerações finais deste trabalho.

⁸⁰ Este trabalho não verificou se responsabilidades legais são cumpridas pelas empresas, um dos tipos de RSC propostos pelos autores.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A RSC vem sendo estudada desde a década de 1950, sob diversos enfoques e perspectivas. A ausência de uma classificação compreensiva na literatura foi detectada e, nesta pesquisa, foram sistematizados objetivos da RSC e tipos, objetos e sujeitos da relação entre empresas e sociedade de diversas definições teóricas. Com isso, foi possível delimitar o interesse deste trabalho em RSC em torno de objetivos integrativos, resultante de relações voluntárias entre empresas e sociedade, focada na dimensão social e dedicada a *stakeholders* secundários.

No mercado, a interpretação de RSC decorre de um cenário em que diversas instituições reconhecidas, nacionais e internacionais, elaboram modelos e padrões similares entre si, considerados ainda imaturos pela literatura, mas amplamente adotados. Em geral, como no conceito de ESG, a dimensão social é apartada da ambiental.

Na literatura de RSC e turismo, um levantamento entre janeiro de 2019 e abril de 2020 encontrou quase duas centenas de títulos em português e milhares em inglês, o que mostra a atenção que vem sendo dedicada ao tema. Poucos trabalhos, no entanto, adotavam a mesma perspectiva deste estudo.

Códigos de conduta são referenciais em alguns setores econômicos. No turismo brasileiro, no entanto, a maioria das entidades representativas de segmentos da atividade dedicaram apenas alguns parágrafos em seus documentos orientativos para a responsabilidade social, quando muito.

Além de RSC, outros constructos envolvidos neste trabalho são alinhamento ao negócio, negócio de turismo, destino turístico e população residente.

O alinhamento ao negócio, ou a chamada RSC estratégica, é dado por iniciativas, temas e agendas que consideram a interdependência entre empresas e sociedade, unindo interesses corporativos com o bem-estar social. O alinhamento estratégico da RSC ao negócio de empresas de turismo não foi aqui tratado em sua ótica interna – consistência a processos, estruturas e valores das empresas, por exemplo –, mas considerado em relação às demandas externas sociais, tendo em vista o setor de turismo, o segmento específico de atuação, o território beneficiado (incluindo o destino turístico), os temas das práticas de RSC e o público beneficiário.

O setor de turismo foi definido, neste trabalho, pela oferta de atividades características de empresas de serviços, de acordo com a OMT. A demanda de lazer foi considerada de particular relevância para esta pesquisa, especialmente pelo seu rebatimento no conceito de destino turístico. Os principais negócios que compõem o mercado de turismo – transporte, hospedagem, alimentação, agenciamento e entretenimento – estavam representados na amostra estudada. Apesar de serem segmentos com estruturas de mercado muito distintas, o alinhamento da RSC ao negócio também pode ser visto sob o prisma da atividade turística, considerando a dependência que o desempenho das empresas tem de políticas públicas, mitigação de impactos e elementos de atratividade do destino turístico.

O destino turístico foi considerado por este estudo como componente de qualquer produto do setor de turismo e, a população que nele reside, um *stakeholder* que desempenha, inclusive, papéis primários (cliente, fornecedor, colaborador e *shareholder*), além de exercer funções de *stakewatcher* e *stakekeeper*.

A metodologia seguida pode ser caracterizada como descritiva e exploratória, de desenho flexível, qualitativa e interpretativa a partir de fontes documentais da comunicação institucional de uma amostra de elite, com resultados teóricos e conceituais aplicados. Aproxima-se da perspectiva de Ingley (2008), interessada na percepção conceitual de grandes empresas a respeito de suas obrigações sociais mais amplas e suas contribuições práticas.

A amostra foi definida a partir da listagem de empresas de capital aberto da [B]³ (2021) e constituída por dez empresas com ACT: duas companhias aéreas, Azul e Gol; uma empresa hoteleira, Othon; duas empresas de alimentação, BK e IMC; uma empresa de eventos, T4F; uma operadora e agência de turismo, CVC; e três locadoras de automóveis, Localiza, Movida e Unidas. Os dados foram coletados na internet, nos portais comerciais e de RI das empresas, no período de 28 de março a 2 de abril de 2021. Foram considerados os documentos oficiais publicados com ano-base de 2019, o último disponível para todas as empresas da amostra, e as informações encontradas nas páginas *online*. As empresas da amostra foram caracterizadas em relação ao seu porte, sendo que o menor faturamento era de 78,5 milhões de reais em 2018 (Othon) e o menor número de funcionários, 687 (Othon também).

O estudo foi baseado em premissas essenciais para a realização de uma pesquisa científica, tais como: a condução do trabalho em tempo hábil, uma vez que as informações estavam presentes em sítios eletrônicos; recursos financeiros suficientes; escassez da literatura acerca do tema e

“a crescente demanda da sociedade por maior *accountability* no que se refere à relação das empresas [...]” com a sociedade (ROVER *et al.*, 2008, p. 2).

Os dados foram analisados, de modo recursivo, com técnicas apropriadas para cada tipo de documento. Foram apresentados, primeiro, em uma perspectiva intracasos e, em seguida, com uma discussão intercasos, que hierarquizou as dez empresas da amostra em relação a seus discursos e práticas, alinhamento ao negócio e adesão entre discurso e práticas de RSC.

De modo geral, houve dificuldade para encontrar dados de RSC das empresas estudadas. A majoritária ausência de menção à RSC em portais comerciais sugere que as empresas julgam que seus clientes não se interessam pelo tema ao fazer uma reserva ou contratação. Duas empresas não disponibilizavam nenhuma informação, exceto as obrigatórias (Formulário de Referência), sequer em seus portais de RI.

Uma empresa fez aportes não voluntários de RSC (Localiza), duas utilizaram recursos de incentivos fiscais (Localiza e CVC) e apenas uma fez alguma menção ao volume de recursos aportados em suas iniciativas, ainda que informando apenas o total (Gol). A maior parte dos recursos de RSC das empresas foi destinada a iniciativas geridas por terceiros, com algumas exceções, como campanhas de conscientização (Outubro Rosa, da Azul e Gol, ou Maio Amarelo, da Localiza, por exemplo) e programas de voluntariado com funcionários, cujos objetos da voluntariedade não ficaram claros, em alguns casos. A regularidade de contribuição financeira e não-financeira a instituições terceiras só foi mencionada pela Gol, mas, ainda sim, sem detalhamento. Nenhuma empresa explicitou critérios para escolha de instituições beneficiárias, nem consideração de políticas públicas para apoio de ações – mas a Gol listou doações sob a rubrica de “civismo”. Nenhuma empresa declarou participar de instâncias consultivas ou deliberativas de qualquer natureza. Nenhuma empresa declarou o número de funcionários dedicados à sustentabilidade, tampouco motivos para não monitorar e/ou avaliar as iniciativas apoiadas. Temas de interesse em RSC foram mencionados por empresas com algum tipo de relatório de sustentabilidade (Azul, Gol, Localiza, Movidia e CVC). Apenas a Gol teve o relatório de sustentabilidade verificado por uma auditoria, ainda que interna. As quatro empresas com relatório de sustentabilidade (Azul, Gol, Localiza, Movidia) usaram o GRI Standards Essential e três delas (exceto a Gol) haviam aderido ao Pacto Global das Nações Unidas, incorporando os ODS em seus relatórios.

Algumas empresas mostraram muito descuido com o conteúdo e a forma de seus Formulários de Referência 2019. Erros de português, de digitação, redação incorreta ou inadequada foram encontrados, em um documento que é oficial. Não raro as perguntas relacionadas com informações socioambientais foram mal interpretadas e, portanto, mal respondidas.

A RSC de cada empresa da amostra foi descrita em uma análise intracase. Foram encontradas incoerências em muitas delas, especialmente ao confrontar seus documentos oficiais com suas páginas de internet – o que é passível de crítica, uma vez que são empresas que, supostamente, contam com departamentos de tecnologia de informação para atualização rotineira de seus portais. No caso da Gol, foram encontradas inconsistências internas no próprio relatório de sustentabilidade. Alguns trechos de textos descritos neste trabalho não parecem ser parte da comunicação institucional e dos documentos oficiais de empresas de grande porte, eleitas para este trabalho como uma amostra de elite. Por exemplo, a política de sustentabilidade da Azul começava com a seguinte frase: “A visão da Azul é ser a melhor companhia aérea do mundo e, [sic] nós atingimos este objetivo”.

A abordagem de RSC das dez empresas foi analisada no contexto de seus discursos e discutida. A interpretação foi que Localiza, Movida e Unidas tinham as compreensões mais próximas do conceito proposto por este trabalho, e Othon e T4F, as mais distantes, considerando objetivo, tipo, objeto e sujeito da relação de responsabilidade social.

A sistematização das práticas de RSC das empresas da amostra auxiliou a caracterizá-las para, posteriormente, discutir seu alinhamento ao negócio e ao próprio discurso das empresas. Foram identificadas e analisadas 98 iniciativas. Foram consideradas como alinhadas ao negócio a doação dos próprios produtos da empresa (transporte pela Azul e Gol, mas não foi possível identificar o número de iniciativas assim beneficiadas) e o condicionamento da doação de um real do Othon a cada avaliação preenchida em *check-outs*. Iniciativas em determinados territórios, quer no entorno da sede da empresa (32 iniciativas), quer em locais onde opere (destinos turísticos, 6 iniciativas) também foram consideradas alinhadas. O alinhamento ao turismo foi demarcado por iniciativas de acordo com seu tema e localização, sendo contadas 14. Por fim, foram 4 iniciativas alinhadas exclusivamente ao segmento de atuação das empresas, descartadas as já alinhadas ao turismo. Em relação ao alinhamento das iniciativas ao negócio, consideradas todas as formas referidas acima, Gol, Azul e Movida foram consideradas as com melhor desempenho, nesta ordem.

Os temas priorizados na RSC das empresas foram identificados de duas formas: em seus discursos, por meio de documentos e comunicação institucional; e em suas iniciativas práticas. Os temas declarados em textos foram analisados de acordo com seu potencial de alinhamento ao turismo, ao segmento e ao destino turístico, resultando em uma classificação interpretativa que colocou a CVC bem à frente das demais empresas. Os temas dos discursos também foram confrontados com os temas das iniciativas, para verificar sua aderência; a Azul e a Unidas foram as empresas com melhor avaliação, com a ressalva de que as pautas declaradas em seus discursos eram amplas, abrangendo, portanto, todas as suas iniciativas.

Os *stakeholders* secundários das empresas também foram identificados no discurso – nesse caso, de dois modos, os públicos declarados e os sujeitos da relação da abordagem de RSC – e na prática das empresas. Desconsiderados *stakeholders* primários, por não serem objeto deste estudo, o discurso e as práticas das empresas foram confrontados e avaliados, tendo mostrado aderência satisfatória para a amostra.

Uma síntese foi realizada, a título de encerramento. A conclusão interpretativa foi que nenhuma empresa, considerando o escopo de RSC deste trabalho, obteve uma posição na escala proposta que ocupasse sua metade superior.

Com tudo o que foi relatado, portanto, é possível confirmar que o objetivo de caracterizar a abordagem e as práticas de RSC de empresas com ACT foi alcançado. Além disso, constatou-se que oito das dez empresas pesquisadas têm práticas de RSC, tal qual definida para este trabalho. As práticas, em geral, parecem ser pontuais e reativas – em 2019, seu ajuste parcial ao discurso das empresas aparentou ter sido feito *a posteriori*, inclusive pela improvisação, estreia ou recentidade de relatórios, políticas e diretrizes em algumas empresas e ausência em outras. Nas práticas, iniciativas de RSC com gestão de terceiros e campanhas de conscientização e programas de voluntariado próprios foram as mais recorrentes – nos demais casos, a insuficiência de informações e detalhamento, em geral, foi constatada em todas as empresas. Quanto às análises acerca do alinhamento ao negócio em turismo, concluiu-se que a doação de seu próprio produto (transporte) foi uma prática comum das companhias aéreas; a eleição de beneficiários, aparentemente sem critérios definidos, no território da sede, foi a forma de alinhamento mais encontrada entre todas as empresas. As ações analisadas a partir do tema, beneficiário e território de atuação indicam que apenas 14 iniciativas, de 98, puderam ser consideradas alinhadas ao turismo; e 6 a destinos turísticos e sua população residente (evento em Gramado-RS, da CVC; evento em Oliveira-MG, da Localiza; ação em Inhotim-MG, da Localiza; inserção de jovens no

mercado de trabalho de turismo em Foz do Iguaçu-PR, da CVC; desenvolvimento das artes com crianças e adolescentes em Aquiraz-CE, da Azul; voluntariado indefinido em destinos da Azul). Iniciativas alinhadas exclusivamente ao segmento específico das empresas da amostra – transporte, hospedagem, alimentação, entretenimento e agenciamento – foram 4, sendo que os cursos técnicos de mecânica de automóveis e vendas em locais de operação da Unidas também geram oportunidades para a população residente. Há ressalvas para essas constatações: o número de iniciativas, sabe-se, não é uma medida ideal para fazer afirmações ou inferências a respeito da prática de RSC; no entanto, foi a única métrica possível de extrair da comunicação institucional das empresas, cujos discursos priorizaram elencar instituições beneficiárias, em detrimento de volume de recursos aportados ou resultados das ações.

Além de perseguir os objetivos, esta pesquisa buscou fazer, ao longo de seu desenvolvimento, contribuições teóricas no campo de RSC e turismo, obtendo conceitos, quadros conceituais ou proposições “apropriados a novas áreas de estudo” (EISENHARDT, 1989, p. 533, tradução própria). Sistematizou definições de RSC quanto a seus objetivos e tipos, objetos e sujeitos da relação com as empresas (p. 19); levantou e analisou publicações de RSC e turismo durante 16 meses (p. 28); desenhou um cenário conceitual para caracterizar o destino turístico como componente dos produtos de empresas com ACT (p. 54); caracterizou a população residente de destinos como um *stakeholder* multifacetado (p. 58); propôs a inserção da RSC de empresas e de estudos qualitativos no *framework* de *destination social responsibility* (p. 66); organizou as variáveis utilizadas pelo Censo GIFE (2019), disponíveis originalmente apenas em questionário *online*⁸¹, por considerá-los relevantes para a caracterização de RSC (p. 196); estabeleceu uma linha de base pré-covid de RSC em uma amostra de elite de empresas com ACT (p. 91). Por fim, elaborou procedimentos para que o discurso das empresas a respeito de RSC pudessem ser confrontados com suas práticas e seu alinhamento ao negócio, avaliado (p. 125).

Como contribuições às empresas de turismo e sua gestão da RSC, este trabalho levantou códigos de conduta do setor de turismo brasileiro, apontando suas fragilidades (p. 46); identificou oportunidades, temas sociais e agendas de RSC no turismo (p. 52); argumentou a respeito da necessidade de considerar os destinos turísticos como estratégia de RSC diretamente relacionada ao desempenho (p. 58); apresentou iniciativas de empresas consideradas de elite (p. 91); e indicou formas de aprimorá-las (p. 125).

⁸¹ Com uma pergunta por página, sendo que cada resposta levava à diferentes perguntas na sequência.

Limitações foram identificadas. Os estudos se iniciaram em 2019, às vésperas de dois anos de restrições de mobilidade e contatos presenciais. As prioridades de empresas de turismo estavam nos impactos que a covid-19 causou em seus faturamentos, com poucos esforços dedicados à confecção de relatórios de sustentabilidade, como se viu pela ausência de dados de 2020. Provavelmente, as áreas de sustentabilidade estavam se juntando aos esforços coletivos de aportes para as enormes carências sociais que se fizeram presentes no país. Pesquisas também se dedicaram, intensamente, à nova realidade que o mundo todo vivia. Assim, um trabalho preparado exclusivamente a partir de fontes documentais pode não fazer justiça às empresas da amostra: quer por uma comunicação corporativa deficiente, que não retrate fielmente suas preocupações em relação à RSC; quer por postergação da comunicação pela situação pandêmica; quer por não retratar o atual estado de desenvolvimento da abordagem de RSC das empresas brasileiras de capital aberto com ACT.

Novas pesquisas com a mesma amostragem são sugeridas, ampliando o escopo, tanto no que se refere à compreensão de RSC – abordando a análise para todo seu posicionamento no tema, incluindo aspectos ambientais, e o papel social mais abrangente desempenhado pelas empresas – quanto em relação à inclusão na análise de iniciativas com *stakeholders* primários, como funcionários e fornecedores que integram a cadeia de valor. Investigações de como pequenas e médias empresas de turismo vêm considerando o movimento ESG também são bem-vindas. Além disso, grandes empresas de capital fechado – como a Aviva, citada neste trabalho – ou empresas estrangeiras com presença no Brasil – como Accor, por exemplo – devem ser pesquisadas, uma vez que há desenvolvimentos interessantes em RSC. Estudos conceituais que possam incorporar a perspectiva desta pesquisa ao conceito de *destination social responsibility*, ampliando seus horizontes teóricos e metodológicos, são recomendados. O uso de softwares para pesquisa qualitativa, como NVivo ou AtlasTI, pode trazer novas perspectivas.

REFERÊNCIAS

- ABEAR – Associação Brasileira de Empresas Aéreas. **Código de conduta**. [São Paulo]: 2021.
- ABEOC BRASIL – Associação Brasileira de Empresas de Eventos. **Código de ética para organização de eventos**. Florianópolis: 2014.
- ABRACORP – Associação Brasileira de Agências de Viagens Corporativas. **Código de ética e conduta**. [São Paulo]: 2017.
- ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **Código de conduta das empresas do setor de alimentação fora do lar**. [Belo Horizonte: 2006].
- AGAPITO, D.; KRONENBURG, R.; PINTO, P. A review on destination social responsibility: towards a research agenda. **Current Issues in Tourism**, v. 26, n. 4, p. 554-572, 2023. DOI 10.1080/13683500.2022.2091432.
- AHN, J. Corporate social responsibility signaling, evaluation, identification, and revisit intention among cruise customers. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 27, n. 11, p. 1.634-1.647, 8 ago. 2019. DOI 10.1080/09669582.2019.1650055.
- ALMEIDA, M. V. Matriz de avaliação do potencial turístico de localidades receptoras. **Revista Turismo em Análise**, v. 20, n. 3, p. 541-561. DOI 10.11606/issn.1984-4867.v20i3p541-561.
- ALVES, C. A.; COSTA, B. K. Capacidades de *marketing* e vantagem competitiva de destinos turísticos. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**, São Paulo, v. 19, n. 4, p. 949-984, out-dez. 2020. DOI 10.5585/remark.v19i4.18697.
- AMEL-ZADEH, A.; SERAFEIM, G. Why and how investors use ESG information: evidence from a global survey. **Financial Analysts Journal**, v. 74, n. 3, p. 87-103, 2018.
- ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil. **Anuário da Aviação Civil 2020**. Brasília: 2021. Disponível em: https://www.anac.pt/SiteCollectionDocuments/Publicacoes/anuarios/Anuario_2020.pdf. Acesso em: nov. 2021.
- ANJOS, F. A.; ANJOS, S. J. G.; OLIVEIRA, J. P. A abordagem sistêmica no processo de planejamento e gestão de territórios urbanos turísticos. **Revista Rosa dos Ventos**, v. 5, n. 3, p. 390-407, jul.-set., 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/14415/a-abordagem-sistemica-no-processo-de-planejamen--->. Acesso em: out. 2022.
- AOQUI, C.; DUTRA, C.; JOÃO, C. M.; SEABRA, I. A covid-19 e o registro de doações corporativas para OSC no Brasil: um raio-x durante a pandemia em 2020. **Artigos GIFE**, edição especial Emergência. 2021. DOI 10.33816/978-65-86701-09-8.
- APPIAH, J. K. Community-based corporate social responsibility activities and employee job satisfaction in the U.S. hotel industry: an explanatory study. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 38, p. 140-148, mar. 2019. DOI 10.1016/j.jhtm.2019.01.002.
- ARAÚJO, G. A.; COHEN, M.; SILVA, J. F. Avaliação do efeito das estratégias de gestão ambiental sobre o desempenho financeiro de empresas brasileiras. **Journal of Environmental Management and Sustainability – JEMS; Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 3, n. 2, maio-ago. 2014. Disponível em: <http://www.revistageas.org.br/ojs/index.php/geas/article/view/93/pdf>. Acesso em: mar. 2019.
- ARREDONDAR. **Apoiar a educação no Brasil pode ser muito gostoso no Burger King**. 2021. Página de internet. Disponível em: <https://www.arredondar.org.br/burger-king/>. Acesso em: abr. 2021.
- ASHRAFI, M.; MAGNAN, G. M.; ADAMS, M.; WALKER, T. R. Understanding the conceptual evolutionary path and theoretical underpinnings of corporate social responsibility and corporate sustainability. **Sustainability** 2020, v. 12, n. 3, 2020. DOI10.3390/su12030760.

AZUL. **Ação social**: vídeo. 2018. Arquivo em mp4. Disponível em: https://ri.voeazul.com.br/wp-content/uploads/sites/165/2019/07/ACAO_SOCIAL_24ABRIL.mp4. Acesso em: mar. 2021.

AZUL. **Carta de adesão ao Pacto Global 2020**. Barueri: 2020b. Disponível em: <https://www.voeazul.com.br/en/img/1466434127564-CartaAdesaoassinadaPactoGlobalAzul2020.pdf>. Acesso em: mar. 2021.

AZUL. **Chegando + longe**. 2021d. Página de internet. Disponível em: <https://www.voeazul.com.br/sustentabilidade-pilares?tab=2>. Acesso em: set. 2021.

AZUL. **Formulário de referência 2019 – versão 7**. [Barueri]: 2019. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/ed78542a-4e01-429a-8926-03d69ccfa307/ad6d4364-2f03-406f-bbaf-afb6dc3ffe12?origin=1>. Acesso em: set. 2021.

AZUL. **Homepage**. 2021a. Página de internet. Disponível em: <https://www.voeazul.com.br>. Acesso em: mar. 2021.

AZUL. **Política de sustentabilidade Azul 2021**. Barueri: 2021b. Disponível em: <https://www.voeazul.com.br/en/img/1466434127610-PoliticadeSustentabilidadeAzul2021.pdf>. Acesso em: mar. 2021.

AZUL. **Relatório de sustentabilidade 2019**. [Barueri: 2020a]. Disponível em: <https://ri.voeazul.com.br/informacoes-e-relatorios/sustentabilidade/>. Acesso em: mar. 2021.

AZUL. **RI**: Brasil que sonha. 2021g. Página de internet. Disponível em: <https://www.voeazul.com.br/brasil-que-sonha>. Acesso em: 14 set. 2021.

AZUL. **RI**: indicadores de ESG. 2021f. Documento em xls. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/ed78542a-4e01-429a-8926-03d69ccfa307/c48dd0f6-3498-4316-76fb-62be21195eca?origin=2>. Acesso em: 4 ago. 2021.

AZUL. **RI**: sustentabilidade. 2021e. Página de internet. Disponível em: <https://ri.voeazul.com.br/informacoes-e-relatorios/sustentabilidade/>. Acesso em: set. 2021.

AZUL. **Sustentabilidade**: responsabilidade social. 2021c. Página de internet. Disponível em: <https://www.voeazul.com.br/conheca-a-azul/responsabilidade-social>. Acesso em: mar. 2021.

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão. **Carteiras e questionários**. [São Paulo]: 2019b. Disponível em: <http://iseb3.com.br/carteiras-e-questionarios>. Acesso em: jan. 2023.

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão. **Critérios de classificação setorial**. 2021c. Página de internet. Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/acoes/consultas/criterio-de-classificacao/. Acesso em: abr. 2021.

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão. **Empresas listadas 2019**. 2019c. Página de internet. Disponível em: <http://bvmf.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/BuscaEmpresaListada.aspx?idioma=pt-br>. Acesso em: mar. 2019.

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão. **Empresas listadas 2021**. 2021a. Página de internet. Disponível em: <http://bvmf.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/BuscaEmpresaListada.aspx?idioma=pt-br>. Acesso em: abr. 2021.

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão. **Índice de Sustentabilidade Empresarial**. 2019a. Página de internet. Disponível em: <http://iseb3.com.br>. Acesso em: jan. 20023.

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão. **Nome de pregão versus razão social**. 2021d. Página de internet. Disponível em: <http://bvmf.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/BuscaEmpresaListada.aspx?Nome=&idioma=pt-br>. Acesso em: abr. 2021.

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão. **Questionário ISE B3**: visão geral 2022. [São Paulo]: 2022. Disponível em: https://iseb3-site.s3.amazonaws.com/Visao_geral_do_Questionario_ISE_B3_-_2022.pdf. Acesso em: jan. 2023.

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão. **Segmentos de listagem**. 2021d. Página de internet. Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/. Acesso em: set. 2021.

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão. **Setor de atuação**. 2021b. Página de internet. Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/acoes/consultas/classificacao-setorial/. Acesso em: abr. 2021.

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão. **Sistema Empresas.net: novo Formulário de Referência (FRE)**. 2023. Página de internet. Disponível em: https://clientes.b3.com.br/pt_br/roadmap/sobre/sistema-empresas-net-novo-formulario-de-referencia-fre.htm. Acesso em: fev. 2023.

BALDISSERA, R.; SILVA, M. V. Organizações comunicadas e ethos discursivo: imagens de si ofertadas em *sites* institucionais. In: OLIVEIRA, I. de L.; MARCHIORI, M. (org.). **Redes sociais, comunicação, organização**. São Caetano do Sul: Difusão. 2012.

BANCO MUNDIAL. **CSR in the tourism industry?** The status of and potential for certification, codes of conduct and guidelines. 2010. Disponível em: <https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/925881468174891001/csr-in-the-tourism-industry-the-status-of-and-potential-for-certification-codes-of-conduct-and-guidelines>. Acesso em: dez. 2022.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; MARCON, R. Avaliação da eficácia das estratégias de posicionamento e do nível de atratividade setorial, do ponto de vista do acionista. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 27-49, 2004. DOI 10.1590/S1415-65552004000200003.

BANIYA, R.; THAPA, B.; KIM, M. S. Corporate social responsibility among travel and tour operators in Nepal. **Sustainability**, v. 11, n. 10, p. 1-13, 15 maio 2019. DOI 10.3390/su11102771.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARKI, E.; RODRIGUES, J.; COMINI, G. M. Negócios de impacto: um conceito em construção. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 4, p. 477-501, set.-dez. 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7610402>. Acesso em: nov. 2022.

BELLO, F. G.; KAMANGA, G. Drivers and barriers of corporate social responsibility in the tourism industry: the case of Malawi. **Development Southern Africa**, v. 37, n. 2, p. 181-196, 2020. DOI 10.1080/0376835x.2018.1555028.

BERG, F.; KÖLBEL, J. F.; RIGOBON, R. Aggregate confusion: the divergence of ESG ratings. **Review of Finance**, v. 26, n. 6, p. 1315-1344, nov. 2022. DOI 10.1093/rof/rfac033.

BERGMAN, M. M. Hermeneutic content analysis: textual and audiovisual analyses within a mixed methods framework. In: TASHAKKORI, A.; TEDDLIE, C. (org.). **SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research**. [s. l.]: SAGE Publications, Inc., 2015. DOI 10.4135/9781506335193.n16.

BIRD, R.; HALL, A. D.; MOMENTÈ, F.; REGGIANI, F. What corporate social responsibility activities are valued by the market? **Journal of Business Ethics**, v. 76, p. 189-206, 2007. DOI 10.1007/s10551-006-9268-1.

BIRKS, M.; MILLS, J. **Grounded theory: a practical guide**. Londres: Sage. 2015.

BK – Burger King. **Cartilha LGBT**. [São Paulo]: 2021c. Disponível em: <https://burgerking.com.br/pdf/cartilha-lgbt.pdf>. Acesso em: set. 2021.

BK – Burger King. **Diversidade BK**. 2021b. Página de internet. Disponível em: <https://burgerking.com.br/diversidadebk>. Acesso em: set. 2021.

BK – Burger King. **Formulário de referência 2019 – versão 20**. [São Paulo]: 2019. Disponível em: <https://burgerking.riweb.com.br/List.aspx?idCanal=WLDm/nUI+PEal72OAtL8qw==&ano=2020>. Acesso em: set. 2021.

- BK – Burger King. *Homepage*. 2021a. Página de internet. Disponível em: <https://www.burgerking.com.br/>. Acesso em: set. 2021.
- BK – Burger King. **Relações com investidores**. 2021d. Página de internet. Disponível em: <https://burgerking.riweb.com.br/>. Acesso em: set. 2021.
- BK – Burger King. Relatório da administração. **Diário Oficial Empresarial (DOE)**: São Paulo, v. 130, n. 43, p. 73, mar. 2020. Disponível em: http://diariooficial.imprensaoficial.com.br/doflash/prototipo/2020/Mar%C3%A7o/05/empresarial/pdf/pg_0073.pdf. Acesso em: abr. 2021.
- BORGES, A. P.; VIEIRA, E. P.; RODRIGUES, P. The perception of corporate social responsibility of the city of Porto. **International Journal of Tourism Cities**, v. 5, n. 2, p. 130-145, 26 jun. 2019. DOI 10.1108/ijtc-12-2017-0097.
- BOULLON, R. **Planificación del espacio turístico**. México DF: Trillas, 1997.
- BRAGA, D. C. **À margem das feiras de negócios**: o uso do tempo livre dos turistas de negócio na cidade de São Paulo. 2005. Tese (Doutorado). Curso de Pós-Graduação com foco para Gestão Pública e Gestão Privada do Turismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- BRAGA, D. C. **Mercado de viagens corporativas**: redes de cooperação empresarial das *travel management companies* (TMC) no Brasil. 2017, 164 f. Tese (Livre-Docência). Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, Universidade de São Paulo, 2017.
- BRAGA, S. de S.; GUZZI, A.; PERINOTTO, A. R. C.; MALTA, G. A. P. Análise da atratividade turística do litoral piauiense: atualização da avaliação dos atrativos turísticos, entre 2010 e 2020. **Revista Turismo em Análise**, v. 33, n. 1, p. 29-49, 2022. DOI 10.11606/issn.1984-4867.v33i1p29-49.
- BRASIL CONVENTION & VISITORS BUREAU. **Código de conduta de C&VBx**. [Ribeirão Preto: 2021].
- BRASIL. **Lei das Sociedades Anônimas** (consolidada). Dispõe sobre as sociedades por ações. Brasília, DF: 1976. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404consol.htm. Acesso em: set. 2021.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. DOI 10.1191/1478088706qp063oa.
- BRIN, P.; NEHME, M. N. Corporate social responsibility: analysis of theories and models. **Eureka: Social and Humanities**, Estonia, n. 5, 22-30, 2019.
- BUDEL, L.; SEVERINI, V. F.; REJOWSKI, M. Dimensões da hospitalidade no turismo de base comunitária: simbologias, ritos e artefatos na casa de farinha em Mangabeira. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 17, artigo e-2497, 2023. DOI 10.7784/rbtur.v17.2497.
- BUI, B.; HOUQE, M. N.; ZAHIR-UL-HASSAN, M. K. Moderating effect of carbon accounting systems on strategy and carbon performance: a CDP analysis. **Journal of Management Control**, v. 33, n. 4, p. 483-524, dez. 2022. DOI 10.1007/s00187-022-00346-7.
- CAMARGO, J. A.; MENDONÇA, P. S. M.; OLIVEIRA, J. H. C.; GIRALDI, J. M. E. So close, so far: assessing corporate social responsibility projects within the top 100 companies in Brazil in light of the stakeholder's theory. **Latin American Journal of Management for Sustainable Development**, v. 4, n. 3, jan, 2018 DOI 10.1504/LAJMSD.2018.096068.
- CAMARGO, L. O. L. Hospitalidade sem sacrifício? O caso do receptivo turístico. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, ano III, n. 2, p. 11-28, 2. sem. 2006.
- CAMILLERI, M. A. Strategic attributions of corporate social responsibility and environmental management: doing well by doing good. **Sustainable Development**, v. 30, n. 3, p. 409-422, 2021. DOI 10.1002/sd.2256.

- CANDIDO, D. S.; WATTS, A.; ABADE, L.; KRAEMER, M.; PYBUS, O. G.; CRODA, J.; OLIVEIRA, W.; KHAN, K.; SABINO, E.; FARIA, N. Routes for COVID-19 importation in Brazil. **Journal of Travel Medicine**, v. 27, n. 3, abr. 2020. DOI 10.1093/jtm/taaa042.
- CARDOSO, O. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **RAP**, v. 40, n. 6, nov.-dez., p. 1.123-1.144, 2006.
- CARDOSO, T. O papa das catracas. **Isto É Dinheiro**. São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.terra.com.br/istoedinheiro-temp/edicoes/634/imprime157108.htm>. Acesso em: ago. 2013.
- CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso *versus* análise de conteúdo. **Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-684, out-dez. 2006.
- CARROLL, A. **Business and society: ethics and stakeholder management**. Cincinnati: South-Western, 1993.
- CARROLL, A. Three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, out. 1979.
- CARVALHO, Í. B.; SILVA, A. F.; REZENDE, F. A responsabilidade social como estratégia para o desenvolvimento do turismo. **Diálogos Interdisciplinares**, v. 7, n. 3, p. 109-135, 23 nov. 2018. Disponível em: <https://revistas.brazcubas.br/index.php/dialogos/article/view/464>. Acesso em: mar. 2019.
- CCR – Companhia de Concessões Rodoviárias. **Formulário de referência 2019 – versão 18**. São Paulo: 2019. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/8516d569-e11b-4864-a777-68eca8245423/f4337e6d-6c01-4318-b223-1a15249b7b63?origin=1>. Acesso em: set. 2021.
- CCR – Companhia de Concessões Rodoviárias. **Política de responsabilidade social**. [São Paulo], 2016. Disponível em: http://ri.ccr.com.br/wp-content/uploads/sites/28/2019/02/CCR_Politica_de_Responsabilidade_Social_PORT.pdf. Acesso em: mar. 2021.
- CCR – Grupo CCR. **Sustentabilidade, governança e estratégia**. 2021. Página de internet. Disponível em: <https://www.grupoccr.com.br/sustentabilidade/governanca-e-estrategia>. Acesso em: mar. 2021.
- CCR AUTOBAN. **Sustentabilidade**. 2021. Página de internet. Disponível em: <https://www.autoban.com.br/sustentabilidade>. Acesso em: abr. 2021.
- CDC – Center for Disease Control and Prevention. **CDC Yellow Book: health information for international travel**. [Atlanta]: 2019. Disponível em: <https://wwwnc.cdc.gov/travel/yellowbook/2020/table-of-contents>. Acesso em: jul. 2020.
- CHAKER, H. Corporate social responsibility and its importance from the general to the hospitality sectors: a literature review. In: CSORDÁS, T.; VARGA, Á. (ed.). **DMMD Adapter**. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, 2019. p. 147-164.
- CHATTERJEE, A.; RAI, A. Strategic philanthropy and its challenges in India: a multiple case study of grantmaking organizations. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 28, n. 3, p. 399-411, 2018.
- CHI, C. G. Q.; ZHANG, C.; LIU, Y. Determinants of corporate social responsibility (CSR) attitudes: perspective of travel and tourism managers at world heritage sites. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 31, n. 6, p. 2.253-2.269, 2019. DOI 10.1108/ijchm-03-2018-0217.
- CHILUFYA, A.; HUGHES, E.; SCHEYVENS, R. Tourists and community development: corporate social responsibility or tourist social responsibility? **Journal of Sustainable Tourism**, v. 27, n. 10, p. 1.513-1.529, 30 jul. 2019. DOI 10.1080/09669582.2019.1643871.
- CHUFAMA, M.; SITHOLE, F.; UTAUMIRE, Y. A review of corporate social responsibility theories and models. **International Journal of Economics, Commerce and Management**, Reino Unido, v. IX, n. 3, p. 104-119, mar. 2021.
- CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-177, 1995.

CNC – Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. **Proposta e recomendações de políticas públicas de turismo**: Nacional. Brasília: CNC, 2022.

CNT – Confederação Nacional dos Transportes. **Transporte rodoviário de passageiros em regime de fretamento**. Brasília: CNT, 2017.

COELHO, M. F.; WADA, E. K.; AZEVEDO, A. C. What are we missing? Destination marketing and hospitality of a cultural destination in Brazil from the stakeholders' perspective. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 191-215, maio-ago. 2021. DOI 10.5585/podium.v10i2.17014.

COMTUR RIO QUENTE – Conselho Municipal de Turismo de Rio Quente. **Ata de reunião de 6/10/22**. Convocação 005/22. Rio Quente, Goiás: 2022.

COMUNITAS. **Relatório BISC 2015**. [São Paulo]: 2015. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/relatorio-bisc-de-2015>. Acesso em: mar. 2020.

COMUNITAS. **Relatório BISC 2018**. [São Paulo]: 2019. Disponível em: <https://bisc.org.br/bibliotecas/>. Acesso em: fev. 2023.

COMUNITAS. **Relatório BISC 2019**. [São Paulo]: 2020. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/relatorio-bisc-2019>. Acesso em: mar. 2020.

CORIOLOANO, L. N.; VASCONCELOS, F. P. Região, desenvolvimento regional e turismo comunitário. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional**, Blumenau, v. 1, n. 1, p. 95-111, mar. 2013. DOI 10.7867/2317-5443.2013v1n1p095-111.

COSTA, H. A.; FONT, X.; GARAY, L.; JONES, S. Foco nos negócios x foco nos indivíduos: razões para implementar práticas de responsabilidade empresarial no turismo brasileiro. **Turismo Visão e Ação**, v. 20, n. 3, p. 474-489, 2018. DOI 10.14210/rtva.v20n3.

CRT – Concessionária Rio-Teresópolis. **Formulário de referência 2019 – versão 3**. Magé: 2019. Disponível em: <https://www.crt.com.br/arquivos/9759199/Fomul%C3%83%C2%A1rio%20de%20Refer%C3%83%C2%AAnCIA%202019.pdf>. Acesso em: set. 2021.

CRUZ, R. C. A. Políticas públicas de turismo no Brasil: território usado, território negligenciado. **Geosul**, Florianópolis, v. 20, n. 40, p. 27-43, jul.-dez. 2005.

CRUZ, T. S.; GOMES, S. M. S.; OLIVEIRA, N. C.; OLIVEIRA, N. S. Estratégias de enfrentamento às mudanças climáticas: um estudo com as empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 10, p. 149-166, 2017. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273454051009>. Acesso em: mar. 2019.

CVC CORP. **CVC Day 2019**. [Santo André]: 2019. Disponível em: <https://ri.cvc.com.br/Download.aspx?Arquivo=slwKFAV8M7yfmaKXfBtfpQ==>. Acesso em: abr. 2021.

CVC CORP. **Homepage**. 2021. Página de internet. Disponível em: <https://www.cvccorp.com.br/>. Acesso em: abr. 2021.

CVC. **A empresa**: linha do tempo. 2021. Página de internet. Disponível em: <https://www.cvc.com.br/institucional/sobre-a-cvc-nossa-historia>. Acesso em: abr. 2021.

CVC. **Formulário de referência 2019 – versão 26**. [São Paulo]: 2019. Disponível em: <https://ri.cvc.com.br/List.aspx?idCanal=neP2I7OFZbMtgEM7DE9M0g==&ano=2020>. Acesso em: set. 2021.

CVM – Comissão de Valores Mobiliários. **Guia de envio do formulário de referência**. 2021b. Publicado em: 20 out. 2020, atualizado em: 01 abr. 2021. Disponível em: https://www.gov.br/cvm/pt-br/assuntos/regulados/consultas-por-participante/consultores-de-valores-mobiliarios/Guia_2consultor__Envio_do_Formulario_de_Referencia.pdf. Acesso em: set. 2021.

CVM – Comissão de Valores Mobiliários. **Instrução CVM 480, de 7 dezembro de 2009**. Dispõe sobre o registro de emissores de valores mobiliários admitidos à negociação em mercados regulamentados de valores mobiliários. 2009. Disponível em: <http://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/instrucoes/anexos/400/inst480consolid.pdf>. Acesso em: abr. 2021.

CVM – Comissão de Valores Mobiliários. **Modelo de formulário de referência**. 2021a. Documento em doc. Publicado em: 20 out. 2020, atualizado em: 01 abr. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/cvm/pt-br/assuntos/regulados/consultas-por-participante/consultores-de-valores-mobiliarios>. Acesso em: set. 2021.

DAHLSTRUD, A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. **Corporate Social Responsibility Environmental Management**, v. 15, n. 1, p. 1-13, jan.-fev. 2008. DOI 10.1002/csr.132.

DEERY, M.; JAGO, L.; FREDLINE, L. Rethinking social impacts of tourism research: a new research agenda. **Tourism Management**, v. 33, p. 64-73, 2012. DOI 10.1016/j.tourman.2011.01.026.

DEGENSZAJN, A.; RIBEIRO, P. O investimento social em movimento. *In*: DEBONI, F. (org.). **Investimento social privado no Brasil: tendências, desafios e potencialidades**. Brasília: Instituto Sabin, 2013. p. 19-30.

DILL, W. R. Public participation in corporate planning: strategic management in a Kibitzer's world. **Long Range Planning**, v. 8, n. 1, p. 57-63, fev. 1975.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

DONG, E.; DU, H.; GARDNER, L. An interactive web-based dashboard to track covid-19 in real time. **The Lancet**, v. 20, n. 5, p. 533-534, maio 2020. DOI 10.1016/S1473-3099(20)30120-1.

EBC – Empresa Brasil de Comunicação. **Fusão entre BM&FBovespa e Cetip cria a B3, 5ª maior bolsa de valores do mundo**. Publicado em: 30 mar. 2017. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-03/fusao-entre-bmfbovespa-e-cetip-cria-b3-5a-maior-bolsa-de-valores-do-mundo>. Acesso em: fev. 2019.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 522-550, 1989.

ELKINGTON, J. Partnerships from cannibals with forks: the triple bottom line of 21st-century business. **Environmental Quality Management**, v. 8, n. 1, p. 37-51, 1998. DOI 10.1002/tqem.3310080106.

EMBRAER. **Formulário de referência 2019 – versão 17**. São Paulo: 2019. Disponível em: <https://ri.embraer.com.br/list.aspx?IdCanal=kNANtq/E23cHh2YvF1qgIg==>. Acesso em: set. 2021.

ERICKSON, F. Qualitative methods in research on teaching. *In*: WITTRICK, M. C. (org.). **Handbook of research on teaching**. New York: Macmillan, 1986. p. 119-161.

ESTADÃO CONTEÚDO. Inepar: Conselho aprova venda da CART para o Pátria Investimentos. **Isto É**, [São Paulo]: Editora Três, 30 dez. 2019. Edição 2695. Disponível em: <https://istoe.com.br/inepar-conselho-aprova-venda-da-cart-para-o-patria-investimentos/>. Acesso em: set. 2021.

ETHOS – Instituto Ethos. **Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial 2007**. São Paulo: Instituto Ethos, 2007.

ETHOS – Instituto Ethos. **Indicadores Ethos**. [2022]. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/conteudo/indicadores/>. Acesso em: jan. 2023.

ETHOS – Instituto Ethos. **Instituto Ethos**. [São Paulo], 2020. Disponível em: https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2020/03/Apresenta%C3%A7%C3%A3o_Institucional_2020-Atualiza%C3%A7%C3%A3o_03.02.pdf. Acesso em: jan. 2023.

- ETHOS – Instituto Ethos. **Questionário principal**: indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis. São Paulo, 104 p., 2019. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/conteudo/indicadores-ethos-publicacoes/#.WxkBCoQrKUI>. Acesso em: jan. 2023.
- FALLER, C. M.; KNYPHAUSEN-AUFSEß, D. Does equity ownership matter for corporate social responsibility? A literature review of theories and recent empirical findings. **Journal of Business Ethics**, v. 150, p. 15-40, 2018. DOI 10.1007/s10551-016-3122-x.
- FASSIN, Y. The stakeholder model refined. **Journal of Business Ethics**, v. 84, p. 113-135, 2009.
- FENG, Z.-Y.; TSENG, Y.-J. Corporate social responsibility in the tourism industry: evidence from seasoned equity offerings. **Current Issues in Tourism**, v. 22, n. 1, p. 91-106, 2019. DOI 10.1080/13683500.2017.1360846.
- FERREIRA, S. B. L.; LEITE, J. C. S. P. Avaliação da usabilidade em sistemas de informação: o caso do Sistema Submarino. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 2, jun. 2003. DOI 10.1590/S1415-65552003000200007.
- FIGUEROLA, M. **Teoría económica del turismo**. Madrid: Alianza Universidad Textos, 1985.
- FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. **Meios de hospedagem**: estrutura de consumo e impactos na economia. Resumo executivo. Brasília: MTur, SEBRAE e EMBRATUR, 2006.
- FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. 5th edition. Londres: Sage, 2014.
- FONG, V. H. I.; HONG, J. F. L.; WONG, I. A. The evolution of triadic relationships in a tourism supply chain through coopetition. **Tourism Management**, v. 84, artigo 104274, 2021. DOI 10.1016/j.tourman.2020.104274.
- FONT, X.; LYNES, J. Corporate social responsibility in tourism and hospitality. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 26, n. 7, p. 1.027-1.042, 2018. DOI 10.1080/09669582.2018.1488856.
- FOOKS, G.; GILMORE, A.; COLLIN, J.; HOLDEN, C.; LEE, K. The limits of corporate social responsibility: techniques of neutralization, stakeholder management and political CSR. **Journal of Business Ethics**, v. 112, n. 2, p. 283-299, jan. 2013. DOI 10.1007/s10551-012-1250-5.
- FRATUCCI, A. C.; MORAES, C. C. A. Inventário da oferta turística: reflexões teóricas para o planejamento e ordenamento do espaço turístico. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 20, n. 1, 2020. DOI 10.18472/cvt.20n1.2020.1783.
- FRAZÃO, J. **O efeito da distribuição de renda sobre demanda por transporte aéreo doméstico**: uma especificação de modelo econométrico. 2018. 47 f. Dissertação (Mestrado). Engenharia de Infraestrutura Aeronáutica do Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São José dos Campos, 2018.
- FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. *In*: HITT, M.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S. (ed.) **Handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell Publishing, 2005. p. 183-201. Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511. Acesso em: ago. 2015.
- FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, v. 25, n. 3, p. 88-106, 1983.
- FRIEDMAN, M. The social responsibility of a business is to increase its profits. **New York Times Magazine**, 13 maio 1970.
- GALLARDO-VÁZQUEZ, D.; SANCHEZ-HERNANDEZ, M. I. Measuring corporate social responsibility for competitive success at a regional level. **Journal of Cleaner Production**, v. 72, p. 14-22, 2014. DOI 10.1016/j.jclepro.2014.02.051.
- GARCÍA-SÁNCHEZ, I. M.; GARCÍA-SÁNCHEZ, A. Corporate social responsibility during covid-19 pandemic. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 6, n. 4, dez. 2020. DOI 10.3390/joitmc6040126.

- GARRIGA, E.; MELÉ, D. Corporate social responsibility theories: mapping the territory. **Journal of Business Ethics**, Holanda, v. 53, n. 1-2, p. 51-71, 2004.
- GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. **Censo GIFE 2018**. São Paulo: GIFE, 2019. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/censo-gife-2018>. Acesso em: mar. 2020.
- GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. **Investimento social privado**. [São Paulo, 199-?]. Disponível em: <https://gife.org.br/investimento-social-privado/>. Acesso em: mar. 2021.
- GOL. **Formulário de referência 2019 – versão 22**. [São Paulo]: 2019. Disponível em: http://ri.voegol.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=53864&id=0&submenu=0&img=0&ano=2020. Acesso em: set. 2021.
- GOL. **Homepage**. 2021a. Página de internet. Disponível em: <https://www.voegol.com.br/>. Acesso em: abr. 2021.
- GOL. **Política de sustentabilidade**. 2021c. Página de internet. Disponível em: <https://www.voegol.com.br/pt/a-gol/sustentabilidade>. Acesso em: abr. 2021.
- GOL. **Relações com investidores: homepage**. 2021b. Página de internet. Disponível em: https://ri.voegol.com.br/default_pt.asp?idioma=0&conta=28. Acesso em: abr. 2021.
- GOL. **Relatório de sustentabilidade 2019**. São Paulo: 2020. Disponível em: https://ri.voegol.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=53862. Acesso em: abr. 2021.
- GOL. **Visão geral e metas ESG**. 2021d. Página de internet. Disponível em: https://ri.voegol.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=67416#6. Acesso em: abr. 2021.
- GOOGLE. **Scholar**. [Mount View, 2022]. Disponível em: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C44&q=Strategy+and+society%3A+the+link+between+competitive+advantage+and+corporate+social+responsibility&btnG=. Acesso em: out. 2022.
- GRI – Global Reporting Initiative. **Resource center**. [Amsterdã, 202-?a]. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/resource-center/?g=8fe2649a-a28a-461d-be29-031e2074deaa&id=20361>. Acesso em: jan. 2023.
- GRI – Global Reporting Initiative. **Tradução para o português**. [Amsterdã, 202-?b]. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-portuguese-translations/>. Acesso em: jan. 2023.
- GUERRA, G. R. Reconhecimento de receitas da indústria hoteleira. *In*: RUSCHMANN, D.; SOLHA, K. (org.). **Turismo: uma visão empresarial**. São Paulo: Manole, 2003. p. 135-152.
- GUERRA, G. R.; SILVA, G. G. L.; TOMAZZONI, E. L.; BRAGA, D. C. (org.). **Gestão regional e políticas públicas de turismo**. São Paulo: Edições EACH, 2021.
- GURSOY, D.; BOĞAN, E.; DEDEOĞLU, B. B.; ÇALDŞKAN, C. Residents' perceptions of hotels' corporate social responsibility initiatives and its impact on residents' sentiments to community and support for additional tourism development. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, [Austrália], v. 39, p. 117-128, abr. 2019. DOI 10.1016/j.jhtm.2019.03.005.
- GUSMÃO, M.; EDWARD, J. Os barões do transporte urbano. **Veja**. São Paulo, 28 jan. 1998. Disponível em: http://veja.abril.com.br/280198/p_064.html. Acesso em: ago. 2013.
- HAMID, M. A.; ISA, S. M.; KIUMARSI, S. Sustainable tourism practices and business performance from the tour operators' perspectives. **Anatolia**, v. 32, n. 1, p. 23-32, 2021. DOI 10.1080/13032917.2020.1830135.
- HAMIDU, A. A.; HARON, H.; AMRAN, A. Corporate social responsibility: a review on definitions, core characteristics and theoretical perspectives. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, Roma, v. 6, n. 4, p. 83-95, jul. 2015. DOI 10.5901/mjss.2015.v6n4p83.

- HE, J.; ZHANG, H.; MORRISON, A. M. The impacts of corporate social responsibility on organization citizenship behavior and task performance in hospitality: a sequential mediation model. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 31, n. 6, p. 2.582-2.598, 2019. DOI: 10.1108/ijchm-05-2018-0378.
- HOPSTEIN, G.; PERES, M. **O papel e o protagonismo da sociedade civil no enfrentamento da pandemia da Covid-19 no Brasil**. Estudos Emergência Covid. São Paulo: 2021. DOI 10.33816/978-65-86701-13-5.
- HORNG, J.-S.; HSU, H.; TSAI, C.-Y. An assessment model of corporate social responsibility practice in the tourism industry. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 26, n. 7, p. 1.085-1.104, 2018. DOI 10.1080/09669582.2017.1388384.
- HOTELS MAGAZINE. **Hotels 225**. Califórnia, v. 56, n. 5, p. 32-41, jul.-ago. 2022. Disponível em: <https://library.hotelsmag.com/july-august-2022?m=18556&i=752499&p=42&ver=html5>. Acesso em: out. 2022.
- HU, B.; TUOU, Y.; LIU, J. How does Destination social responsibility impact residents' pro-tourismo behaviors? The mediating role of place attachment. **Sustainability**, v. 11, n. 12, 2019. DOI 10.3390/su11123373.
- HUMMELS, H. Organizing ethics: a stakeholder debate. **Journal of Business Ethics**, v. 17, p. 1.403-1.419, 1998.
- HUSTED, B. W.; SALAZAR, J. J. Un estudio exploratorio de la estrategia social de empresas grandes ubicadas em México. **Contaduría y Administración**. México: n. 215, p. 9-23, jan.-abr. 2005.
- IATA – International Air Transportation Association. **World Air Transport Statistics 2021**. Canadá: 2022. Disponível em: <https://www.iata.org/en/publications/store/world-air-transport-statistics/>. Acesso em: out. 2022.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Comissão Nacional de Classificação: CONCLA**. 2021. Página de internet. Disponível em: <https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html?classe=52214&tipo=cnae&versao=9&view=classe>. Acesso em: set. 2021.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Coordenação de Contas Nacionais. **Economia do turismo: uma perspectiva macroeconômica 2003-2009**. Rio de Janeiro: 2012. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv61658.pdf>. Acesso em: out. 2022.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas – CEMPRES: 2020**. Documento em xls. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/9016-estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas.html?=&t=resultados>. Acesso em: fev. 2023.
- IMC – International Meal Company. **Formulário de referência 2011 – versão 15**. [São Paulo]: 2011. Disponível em: http://ri.internationalmealcompany.com/arquivos/IMC_FormularioReferencia_2011_v15_20120517_port.pdf. Acesso em: mar. 2021.
- IMC – International Meal Company. **Formulário de referência 2019 – versão 22**. [São Paulo]: 2019. Disponível em: http://ri.internationalmealcompany.com/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=62432&id=236030&tri=0&ano=2019. Acesso em: mar. 2021.
- IMC – International Meal Company. **Homepage**. 2021. Página de internet. Disponível em: http://www.internationalmealcompany.com/default_eni.asp?idioma=1&conta=46. Acesso em: mar. 2021.
- INGLEY, C. B. Company growth and board attitudes to corporate social responsibility. **International Journal of Business Governance and Ethics**, v. 4, n. 1, p. 17-39, 2008.
- IRIGARAY, H. A. R.; VERGARA, S. C.; ARAÚJO, R. G. Responsabilidade social corporativa: o que revelam os relatórios sociais das empresas. **O&S**, Salvador, v. 24, n. 80, p. 73-88, jan.-mar. 2017. DOI: 10.1590/1984-9230804.
- IUDÍCIBUS, S. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2000.

- JLLH – Jones Lang LaSalle Hotels. **Hoteleria em números**: Brasil 2022. São Paulo: 2022. Disponível em: https://www.jll.com.br/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/Hoteleria_em_Numeros_2022_final.pdf. Acesso em: out. 2022.
- KASPER, G.; FULTON, K. The future of corporate philanthropy: a framework for understanding your options. **The Monitor Institute**. 2006. Disponível em: <https://silo.tips/download/the-future-of-corporate-philanthropy-a-framework-for-understanding-your-options>. Acesso em: out. 2022.
- KHAN, M. R.; KHAN, H. U. R.; LIM, C. K.; TAN, K. L.; AHMED, M. F. Sustainable tourism policy, destination management and sustainable tourism development: a moderated-mediation model. **Sustainability**, v. 13, artigo 12.156, 2021. DOI 10.3390/su132112156.
- KIPLEY, D.; LEWIS, A. O. Examining the efficacy of the multi-rater analysis methodology as an alternative approach in determining stakeholder power, influence and resistance. **Business Renaissance Quarterly**, v. 3, n. 4, p. 101, dez. 2008. Disponível em: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/36907136/examining-efficacy-multi-rater-analysis-methodology-as-alternative-approach-determining-stakeholder-power-influence-resistance>. Acesso em: jul. 2015.
- KONSTANTOULAKI, K.; YIGITBAS, A.; GIOVANIS, A.; RIZOMYLIOTIS, I. Understanding consumers' attitudes and behavioural intentions towards corporate social responsibility in the airline industry: the role of perceived value and expectations. **Journal of Air Transport Studies**, v. 11, n. 1, jan. 2020, p. 47-70. DOI 10.38008/jats.v11i1.154.
- LANDIM, L. Múltiplas identidades das ONGs. In: HADDAD, S. (org.). **ONGs e universidades**: desafios para a cooperação na América Latina. Rio de Janeiro: Abong; Peirópolis, 2002. p. 17-50.
- LAU, H.; KHOSRAWIPOUR, V.; KOCBACH, P.; MIKOLAJCZYK, A.; LCHII, H.; ZACHARSKI, M.; BANIA, J.; KHOSRAWIPOUR, T. The association between international and domestic air traffic and the coronavirus (COVID-19) outbreak. **Journal of Microbiology, Immunology and Infection**, v. 53, n. 3, p. 467-472, jun. 2020. DOI 10.1016/j.jmii.2020.03.026.
- LI, X. (R.); WANG, Y.; ZHANG, Y.; CAO, Y. Examining the role of corporate social responsibility in resident attitude formation: a missing link? **Journal of Travel Research**, v. 58, n. 7, p. 1.105-1.122, 2019. DOI 10.1177/0047287518798490.
- LICHY, J.; MCLEAY, F. Bleisure: motivations and typologies. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 35, n. 4, p. 517-530, 2018. DOI: 10.1080/10548408.2017.1364206.
- LIKET, K.; MAAS, K. Strategic philanthropy: corporate measurement of philanthropic impacts as a requirement for a “happy marriage” of business and society. **Business & Society**, v. 55, n. 6, p. 889-921, 2016.
- LIMA, E. O. Teorizando a partir de dados qualitativos em administração. **Pretexto**, v. 11, n. 1, p. 73-93, 2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/3844/teorizando-a-partir-de-dados-qualitativos-em-administracao>. Acesso em: set. 2012.
- LOCALIZA. **Formulário de referência 2019 – versão 7**. Belo Horizonte: 2019. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/08f327aa-e610-4d9d-b683-8ff0f7caae07/d7046428-b337-216a-b051-3b33afa0a895?origin=1>. Acesso em: set. 2021.
- LOCALIZA. **Homepage**. 2021a. Página de internet. Disponível em: <https://www.localiza.com/brasil/pt-br>. Acesso em: abr. 2021.
- LOCALIZA. **Política de sustentabilidade**. [Belo Horizonte]: 2018a. Disponível em: https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/08f327aa-e610-4d9d-b683-8ff0f7caae07/109b0412-b575-47f5-b309-40c13dd142d2_Pol%C3%ADtica%20de%20Sustentabilidade%20da%20Localiza%20.pdf. Acesso em: abr. 2021.

- LOCALIZA. **Política de sustentabilidade:** diretrizes. [Belo Horizonte]: 2018b. Disponível em: https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/08f327aa-e610-4d9d-b683-8ff0f7caae07/56c2c847-b8bd-4e44-9de7-41217e17726f_Pol%C3%ADtica%20de%20Sustentabilidade%20da%20Localiza_Diretrizes.pdf. Acesso em: abr. 2021.
- LOCALIZA. **Procedimento de patrocínio e doação.** [Belo Horizonte]: 2020b. Disponível em: https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/08f327aa-e610-4d9d-b683-8ff0f7caae07/893c757b-b734-480c-81a2-2eb11b24f4d3_2020%2009%2004%20procedimento%20patrocinio%20e%20doacao.pdf. Acesso em: abr. 2021.
- LOCALIZA. **Programa de sustentabilidade.** 2021c. Página de internet. Disponível em: <https://frotas.localiza.com/sustentabilidade#:~:text=Nosso%20compromisso%20com%20a%20sociedade,rela%C3%A7%C3%B5es%20saud%C3%A1veis%20com%20as%20pessoas>. Acesso em: abr. 2021.
- LOCALIZA. **Regimento interno do comitê de sustentabilidade.** [Belo Horizonte]: 2021b. Disponível em: https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/08f327aa-e610-4d9d-b683-8ff0f7caae07/232ac88c-199b-49b9-970f-4c99f8e27bdc_2021-04-27_15-1-regimento-interno-comite-de-sustentabilidade_aprovado.pdf. Acesso em: abr. 2021.
- LOCALIZA. **Relatório de sustentabilidade 2019.** [Belo Horizonte: 2020a]. Disponível em: https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/08f327aa-e610-4d9d-b683-8ff0f7caae07/c76cb2d5-4dbb-44b7-86c7-c77e169bda92_localiza%20relatorio%20sustentabilidade%202019.pdf. Acesso em: abr. 2021.
- LOCALIZA. **RI: sustentabilidade.** 2021d. Página de internet. Disponível em: <https://ri.localiza.com/governanca/sustentabilidade-2/>. Acesso em: maio 2021.
- LUCCA-SILVEIRA, M. P.; JERABEK, M.; RODRIGUES, P.; VERGUEIRO, J. P.; WOODS, M. K. **Filantropia corporativa no Brasil:** uma análise das doações empresariais em meio à pandemia da Covid-19. Estudos Emergência Covid. São Paulo: 2021. DOI 10.33816/978-65-86701-11-1.
- LUGOSI, P. From food, work and organization to the study of hospitality and organization: reconsidering the special issue of *Human Relations*, 61:7 (2008). **Hospitality & Society**, v.1, n. 1, p. 85-89, 2011.
- MA, B.; SU, L.; DING, Y.; HU, X. Understanding the relationships among destination social responsibility, residents benefits, trust and support for tourism development. **Information Technology Journal**, v. 12, n. 20, p. 5.947-5.954, 2013. DOI 10.3923/itj.2013.5947.5954.
- MACHADO, S. B. **Responsabilidade social e turismo:** a relação entre a comunidade e a rede de resorts Vila Galé no Nordeste brasileiro. 2019. 135 f. Dissertação (Mestrado). Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2019.
- MADANAGULI, T. A.; SRIVASTAVA, S.; FERRARIS, A.; DHIR, A. Corporate social responsibility and sustainability in tourism sector: a systematic literature review and future outlook. **Sustainable Development**, v. 30, n. 3, p. 447-461, 2021. DOI 10.1002/sd.2258.
- MAINARDES, E. W. **Gestão de universidades baseada no relacionamento com os seus stakeholders.** 2010. 432 f. Tese (Gestão). Universidade da Beira Interior, Covilhão (Portugal), 2010.
- MARCOPOLO. **Formulário de referência 2019 – versão 2.** Caxias do Sul: 2019. Disponível em: https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/1d587592-1c8f-4722-9db0-d79a28b81387/formulario-de-referencia-e-cadastralcentral-de-dow.idor/2882b8ad4e740d66728ae3c5f6f8ae93e3e40e178c88dfb4e299566b162f0db6/formulario_de_referencia_2019_versao_2.pdf. Acesso em: set. 2021.
- MARQUES-MENDES, A.; SANTOS, M. J. Strategic CSR: an integrative model for analysis. **Social Responsibility Journal**, v. 12, n. 2, p. 363-381, 2016. DOI 10.1108/SRJ-04-2015-0055.
- MATHEUS, F. S. **Capacidade de carga e manejo de visitantes.** 2003. Monografia. Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- MATHEUS, F. S.; TELES, R. M. S. Manejo de visitantes em áreas naturais. *In:* TELES, R. M. S. (org.). **Turismo e meio ambiente.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 147-182.

- MATHIAS, A. L. T. C.; SANTOS, P. S. Investimento social privado e negócios de impacto: possibilidades de apoio ao setor de impacto no Brasil. **Artigos GIFE**, v. 1, n. 1, 2019. DOI 10.4322/978-85-88462-37-3-04.
- MELLO, G.; GOLDENSTEIN, M. Perspectivas da hotelaria no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 33, p. 5-42, mar. 2011. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/1509>. Acesso em: dez. 2022.
- MILANI FILHO, M. Responsabilidade social e investimento social privado: entre o discurso e a evidenciação. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 19, n. 47, p. 89-101, ago. 2008.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of whom and what really counts. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-86, 1997.
- MOLINA-AZORÍN, J. F.; CLAVER-CORTÉS, E.; PEREIRA-MOLINEER, J.; TARÍ, J. J. Environmental practices and firm performance: an empirical analysis in the Spanish hotel industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 17, n. 5, p. 516-24, mar. 2009. DOI 10.1016/j.jclepro.2008.09.001.
- MONTEIRO, R. R.; ANGELOTTI, R.; LAUTERT, L. F. C.; ANGELIN, P. E.; PORTES, J. “Rodovírus” ou “caronavírus”? Mapas da distribuição do covid-19 na Região Sul do Brasil: indícios da contaminação por rodovias. **Confins – Revue Franco-Brésilienne de Géographie/ Revista Franco-Brasileira de Geografia**, n. 45, 2020. DOI 10.4000/confins.28246.
- MOVIDA. **Formulário de referência 2019 – versão 14**. São Paulo: 2019. Disponível em: https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/437bf607-6e35-4ac9-973f-608b2497e42d/d606fbef-50f6-4af8-947d-d9ff7c629d36_MOVI3_FRE_2019_v14.pdf. Acesso em: set. 2021.
- MOVIDA. **Homepage**. 2021. Página de internet. Disponível em: <https://www.movida.com.br/>. Acesso em: abr. 2021.
- MOVIDA. **Política de sustentabilidade**. São Paulo: 2020a. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/437bf607-6e35-4ac9-973f-608b2497e42d/edd6e28f-84dc-38a4-6dcc-a0b2a5a39759?origin=1>. Acesso em: abr. 2021.
- MOVIDA. **Política de sustentabilidade**. São Paulo: 29 ago. 2022. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/437bf607-6e35-4ac9-973f-608b2497e42d/edd6e28f-84dc-38a4-6dcc-a0b2a5a39759?origin=1>. Acesso em: fev. 2023.
- MOVIDA. **Relatório integrado 2019**. São Paulo: [2020b]. Disponível em: https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/437bf607-6e35-4ac9-973f-608b2497e42d/dabae3d7-7fb0-4f4c-a027-96a78d433247_movida_rel_integrado_2019_publicado.pdf. Acesso em: abr. 2021.
- MTAPURI, O.; CAMILLERI, M. A.; DLUZEWSKA, A. Advancing community-based tourism approaches for the sustainable development of destinations. **Sustainable Development**, v. 30, n. 3, p. 423-432, 2021. DOI 10.1002/sd.2257.
- MTUR – Ministério do Turismo. **Lista de atividades características do turismo (ACT)** agrupadas por principais categorias/ subclasse de acordo com Recomendações Internacionais de Estatísticas de Turismo – RIET 2008 – OMT x CNAE 2.0. 2008. Documento em xls.
- MTUR – Ministério do Turismo. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico. **Inventário da oferta turística: instrumento de pesquisa**. Manual do Pesquisador. Brasília: 2006. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/manual_do_pesquisador_instrumento_de_pesquisa_formularios.pdf. Acesso em: ago. 2013.

MTUR – Ministério do Turismo. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico, Coordenação-Geral de Segmentação. **Turismo de negócios e eventos: orientações básicas**. 2ª edição. Brasília: Ministério do Turismo, 2010. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Turismo_de_Negxcios_e_Eventos_Versxo_Final_IMPRESSxO_.pdf. Acesso em: ago. 2013.

MTUR – Ministério do Turismo; FGV – Fundação Getulio Vargas. **Pesquisa anual de conjuntura econômica do turismo**. Rio de Janeiro: 2017. Disponível em: https://www.gov.br/turismo/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/observatorio/repositorio/sondagens-conjunturais/pesquisa-anual-de-conjuntura-economica-do-turismo/pacet_maio_2017.pdf. Acesso em: out. 2022.

MTUR – Ministério do Turismo; FGV – Fundação Getulio Vargas. **Turismo no Brasil 2011-2014**. [Brasília]: 2014.

MUBUSHAR, M.; JAAFAR, N. B.; RAHIM, R. A. The influence of corporate social responsibility activities on customer value co-creation: the mediating role of relationship marketing orientation. **Spanish Journal of Marketing – ESIC**, v. 24, n. 3, p. 309-330, 2020. DOI 10.1108/SJME-12-2019-0101.

MYLLYKANGAS, P.; KUJALA, J.; LEHTIMÄKI, H. Analyzing the essence of stakeholder relationships: what do we need in addition to power, legitimacy, and urgency? **Journal of Business Ethics**, v. 96, p. 65-72, 2010. DOI 10.1007/s10551-011-0945-3.

NABABAN, T. S.; PANJAITAN, R.; PANJAITAN, F.; SIREGARD, R. T.; SUDIRMAN, A. Market structure, conduct, and performance of star hotels in North Sumatra, Indonesia. **Institutions and Economies**, v. 15, n. 1, p. 99-130, jan. 2023. DOI 10.22452/IJIE.vol15no1.5.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. A model for diagnosing organizational behavior. **Organizational Dynamics**, v. 9, n. 2, p. 35-51, 1980.

NAVARRO, A.; ALCARAZ, F. J.; ORTIZ, D. La divulgación de información sobre responsabilidad corporativa en administraciones públicas: un estudio empírico en gobiernos locales. **Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review**, v. 13, n. 2, p. 285-314, 2010. Disponível em: <https://revistas.um.es/rcsar/article/view/375381/262251>. Acesso em: dez. 2022.

NGUYEN, T. Q.; LONG, N. T.; NGUYEN, T. L. Impacts of corporate social responsibility on the competitiveness of tourist enterprises: an empirical case of Ben Tre, Vietnam. **Tourism Economics**, v. 25, n. 4, p. 539-568, 2019. DOI 10.1177/1354816618805318.

NGUYEN, T. T. H.; PHAM, T. T. H.; THAN, T. T.; TRAN, T. K. L.; NGUYEN, T. H. L. The role of corporate social responsibilities in tourism and hospitality: the case of Vietnam. **Management Science Letters**, v. 10, n. 9, p. 2.089-2.098, 2020. DOI 10.5267/j.msl.2020.2.002.

NOGUEIRA, F. A.; SCHOMMER, P. C. Quinze anos de investimento social privado no Brasil: conceito e práticas em construção. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 29 a 23 set. 2009, São Paulo. **Enanpad**, São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS3252.pdf>. Acesso em: set. 2021.

OLIVA, R. **Alinhamento entre o investimento social privado e o negócio**. São Paulo: GIFE, 2016. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/alinhamento-entre-o-investimento-social-privado-e-o-negocio>. Acesso em: maio 2020.

OLIVEIRA, I. L.; MARCHIORI, M. (org.) **Redes sociais, comunicação, organização**. São Caetano do Sul: Difusão. 2012.

OLIVEIRA, M.; DE LUCA, M.; PONTE, V.; PONTES JUNIOR, J. Divulgação de informações sociais por empresas brasileiras segundo os indicadores de responsabilidade social corporativa da ONU. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, n. 51, p. 116-132, dez. 2009.

- OLIVEIRA, M.; FERREIRA, M. R.; LIMA, V. Responsabilidade social corporativa: conceito, instrumentos de gestão e normas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 6, n. 2, p. 161-172, 2015. DOI 10.6008/SPC2179-684X.2015.002.0011.
- OLIVEIRA, O. V.; FERREIRA, V. H. F. A. Motivos da não evidenciação de relatórios socioambientais das companhias listadas no novo mercado da B3. **Environmental & Social Management Journal; Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 12, n. 3, p. 58-76, 2018. Disponível em: <https://rgsa.emnuvens.com.br/rgsa/article/view/1588>. Acesso em: mar. 2019.
- OLIVEIRA, S. D. Uso de indicadores de sustentabilidade no contexto da atividade turística. **Revista Brasileira de Ecoturismo**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 143-154, fev.-abr. 2020.
- ONU BRASIL – Organização das Nações Unidas no Brasil. **Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. [Brasília]: 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: fev. 2023.
- OTHON. **Formulário de referência 2019 – versão 1**. [Rio de Janeiro], 2019. Disponível em: http://www.mzweb.com.br/HoteisOthon/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=43848. Acesso em: set. 2021.
- OTHON. **Histórico e perfil corporativo**. 2021. Página de internet. Disponível em: http://www.ciahoteisothon.com.br/hoteisothon/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=43476. Acesso em: abr. 2021.
- PACELLI, V.; PAMPURINI, F.; QUARANTA, A. G. Environmental, social and governance investing: does rating matter? **Business Strategy and the Environment**, v. 32, n. 1, p. 30-41, jan. 2023. DOI 10.1002/bse.3116.
- PAGOTTO, L. M.; BELINKY, A.; MACEDO, F.; YAMAHAKI, C. **Entre o público e o privado: caminhos do alinhamento entre o investimento social privado e o negócio**. São Paulo: GVces, 2016. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/entre-o-publico-e-o-privado-caminhos-do-alinhamento-entre-o-investimento-social-privado-e-o-negocio>. Acesso em: maio 2020.
- PAINTER, M.; POURYOUSEÖ, S.; HIBBERT, S.; RUSSON, J. Sharing vocabularies: towards horizontal alignment of values-driven business functions. **Journal of Business Ethics**, v. 155, p. 965-979, 2019. DOI 10.1007/s10551-018-3901-7.
- PECSEK, B. Working on holiday: the theory and practice of workcation. **Balkans Journal of Emerging Trends in Social Sciences**, v. 1, p. 1-13, dez. 2018. DOI 10.31410/Balkans.JETSS.2018.1.1.1-13.
- PELOZA, J.; SHANG, J. How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. **Journal of the Academy of Marketing Science**; v. 39, p. 117-135, 2011. DOI 10.1007/s11747-010-0213-6.
- PEÑA-MIRANDA, D.; GUEVARA-PLAZA, A.; FRAIZ-BREA, J. A.; CAMILLERI, M. A. A corporate social responsibility model for a competitive and resilient hospitality industry. **Sustainable Development**, v. 30, n. 3, p. 433-446, 2021. DOI 10.1002/sd.2259.
- PEREIRA, R. M.; SILVA, V. R. F.; REINA, D. R. M.; REINA, D.; SILVA, W. A. M. *Disclosure socioambiental das empresas brasileiras de capital aberto listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial*. **Revista de Administração e Contabilidade**, ano 16, n. 32, p. 120-143, jul.-dez. 2017.
- PHILLIPS, R.; FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C. What stakeholder theory is not. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 479-502, 2003.
- PINHO, M.; MARQUES, J. The bleisure tourism trend and the potential for this business-leisure symbiosis in Porto. **Journal of Convention & Event Tourism**, v. 22, n. 4, 2021. DOI 10.1080/15470148.2021.1905575.
- PINTO, M. C. S. **A economia da comunhão sob o olhar da teoria dos stakeholders**. 2004. 542 f. Tese (Doutorado em Administração). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

- PIRSON, M.; MALHOTRA, D. Foundations of organizational trust. **Organization Science**, v. 22, n. 4, p. 1.087-104, 2011.
- POGGI, M. **10 estratégias incríveis para turismo no Instagram**. [São Paulo], 2020. Disponível em: <https://agentenoturismo.com.br/wp-content/uploads/2022/06/ebook-10-Estrat%C3%A9gias-de-Instagram.pdf>. Acesso em: fev. 2020.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Corporate philanthropy: taking the high ground. *In*: EPSTEIN, M.; HANSON, K. (ed.). **The accountable corporation**: vol. 3 Corporate social responsibility. Boston, 2003.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 84, n. 12, p. 78-92, dez. 2006. Disponível em: <https://acervo-digital.espm.br/Artigos/ART/128413.pdf>. Acesso em: out. 2022.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The competitive advantage of corporate philanthropy. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 12, p. 56-68, dez. 2002. PMID 12510538.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2007.
- POST, J.; PRESTON, L.; SACHS, S. **Redefining the corporation**: stakeholder management and organizational wealth. Califórnia: Stanford University Press, 2002.
- RAHMAN, S. Evaluation of definitions: ten dimensions of corporate social responsibility. **World Review of Business Research**, Austrália, v. 1, n. 1, p. 166-176, mar. 2011.
- RESORTS BRASIL – Associação Brasileira de Resorts. **Cartilha ESG Resorts Brasil**: direcionamento para implantação de boas-práticas no setor. [São Paulo]: 2022. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1NL0eKjWtYjD8gY14QekztsSScAV2mmJl/view>. Acesso em: dez. 2022.
- RIBAS, A. D.; SPOSITO, E. S.; SAQUET, M. A. **Território e desenvolvimento**: diferentes abordagens. Francisco Beltrão: Unioeste, 2004.
- RIBEIRO, T. L. S.; KEVIN, K. S.; COSTA, B. K.; URDAN, A. T. Percepções de *stakeholders* sobre o turismo: um estudo no município de São Sebastião, SP. **Turismo – Visão e Ação**, v. 22, n. 2, p. 334-354, maio-ago. 2020. DOI 10.14210/rtva.v22n2.p334-354.
- RIGOLDI, A. G. M.; CREMONEZI, G. O. G.; SOLHA, K. T.; SPERS, V. R. E.; VIEIRA, M. T. O bacharel em turismo e as políticas públicas de turismo: o caso das estâncias turísticas no estado de São Paulo, Brasil. **Rosa dos Ventos**, v. 12, n. 1, 2020. DOI 10.18226/21789061.v12i1p169.
- RODRIGO, P.; AQUEVEQUE, C.; DURAN, I. J. Do employees value strategic CSR? A tale of affective organizational commitment and its underlying mechanisms. **Business Ethics, the Environment & Responsibility**, v. 28, n. 4, p. 459-475, out. 2019. DOI 10.1111/beer.12227.
- ROSA, S.; ANJOS, F. A. Competitividade de destinos turísticos baseados na natureza: estudo em parques nacionais no Brasil. **Revista Turismo em Análise**, v. 33, n. 1, p. 72-94, maio-ago. 2021. DOI 10.11606/1984-4867.v33i1p72-94.
- ROSSETTI, F. Da filantropia ao investimento social privado. *In*: MACDONALD, N.; BORMS, L. T. (org.). **Filantropia global**. 1. ed. Lisboa: Centro Português de Fundações, 2010. p. 265-279.
- ROVER, S.; BORBA, J. A.; MURCIA, F. D. R.; VICENTE, E. F. R. Divulgação de informações ambientais nas demonstrações contábeis: um estudo exploratório sobre o *disclosure* das empresas brasileiras pertencentes a setores de alto impacto ambiental. **Revista de Contabilidade e Organizações (RCO)**, v. 2, n. 3, p. 53-72, 2008. DOI 10.11606/rco.v2i3.34713.
- RUSSELL, S.; HAIGH, N.; GRIFFITHS, A. Understanding corporate sustainability: recognizing the impact of corporate governance systems. *In*: BENN, S.; DUNPHY, D. (ed.). **Corporate sustainability**: challenges for theory and practice. Londres, 2007. p. 36-56.
- SAGI, L. C. Capacidade institucional para a gestão do turismo: definição de indicadores e análise com base no estudo de caso de Santa Catarina. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, ano VI, n. 1, p. 50-75, jan.-jun. 2009.

- SAGI, L. C. **Capacidade institucional para a gestão do turismo**: estudo de caso do Estado de Santa Catarina. 2006. 201 f. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade). Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2006.
- SAIIA, D. H.; CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. Philanthropy as strategy: when corporate charity “begins at home”. **Business & Society**, v. 42, n. 2, p. 169-201, 2003.
- SÁNCHEZ-CAMACHO, C.; CARRANZA, R.; MARTÍN-CONSUEGRA, D.; DÍAZ, E. Evolution, trends and future research lines in corporate social responsibility and tourism: a bibliometric analysis and science mapping. **Sustainable Development**, v. 30, n. 3, p. 462-476, 2021. DOI 10.1002/sd.2260.
- SANKAR, A.; MELLALLI, P. Development of tribal areas in India: scope of tourism and corporate social responsibility. **International Journal of Social and Economic Research**, v. 9, n. 1, p. 66-78, 2019. DOI 10.5958/2249-6270.2019.00003.5.
- SANTOS, F. R.; RIBEIRO, L. C. S.; SILVEIRA, E. J. G. Caracterização das atividades turísticas nos municípios brasileiros em 2015. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 65-82, maio-ago. 2018. DOI 10.7784/rbtur.v12i2.1419.
- SCHERER, F. M.; ROSS, D. **Industrial market structure and economic performance**. 3 ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Entendendo o atrativo turístico. São Paulo: 2014. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/guias_cartilhas/turismo_entendendo_o_atrativo_turistico.pdf>. Acesso em: mar. 2015.
- SETHI, H. K.; SOOD, R. L. Corporate social responsibility in modern times. *In*: BRAKMAN, S.; GARRETSEN, H.; VAN MARREWIJK, C.; VAN WITTELOOSTUIJN, A. **Nations and firms in the global economy**: an introduction into international economics and business. Cambridge, 2006. p. 4-14. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Arjen-Van-Witteloostuijn/publication/46683993_Nations_and_Firms_in_the_Global_Economy_an_introduction_into_international_economics_and_business/links/00b4952ca901531f95000000/Nations-and-Firms-in-the-Global-Economy-an-introduction-into-international-economics-and-business.pdf#page=4. Acesso em: out. 2022.
- SETTE, I. R.; SANTOS, G. E. O.; UVINHA, R. R. Modelos de competitividade de destinos turísticos: evolução e críticas. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, p. 92-115, jun. 2017. DOI 10.17648/raoit.v11n1.4517.
- SHANKMAN, N. Reframing the debate between agency and stakeholder theories of firm. **Journal of Business Ethics**, v. 19, n. 4, p. 319-34, 1999.
- SIQUEIRA, D. M. **Confiança e poder dos stakeholders internos no contexto da economia solidária**: uma contribuição para o estudo das associações e cooperativas de recicláveis do Grande ABC paulista e Cotia. 2015. Tese (Doutorado). Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2015.
- SISTEMA B. **Find a B Corp**. 2023. Página de internet. Disponível em: <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp?query=movida>. Acesso em: fev. 2023.
- SKALSKI, P. D.; NEUENDORF, K. A.; CAJIGAS, J. A. Content analysis in the interactive media age. *In*: NEUENDORF, K. **The content analysis guidebook**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2017. p. 201-242.
- SOLHA, K. T. **O ônibus, a viagem e o turismo**: expressão e dinâmica do fretamento eventual no Estado de São Paulo. 2018. Relatório de pesquisa MCTI/CNPq/ Universal 14/2014 – Faixa B, processo 459035/2014-2, Universidade de São Paulo, 2018.
- SOLHA, K. T. **Órgãos públicos estaduais e o desenvolvimento do turismo no Brasil**. 2004. Tese (Doutorado em Relações Públicas, Propaganda e Turismo). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. São Paulo-SP, 2004. DOI 10.11606/T.27.2004.tde-26072005-133940.

- SOUZA, D. Locamerica compra Unidas e cria a segunda maior locadora de veículos do país. **Estadão**, 29 dez. 2017. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,locamerica-compra-unidas-e-cria-a-2-maior-locadora-de-veiculos-do-pais,70002133239>. Acesso em: mar. 2021.
- STILES, W. Comparison of dimensions derived from rating versus coding of dialogue. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 38, p. 359-374, 1980.
- SU, L.; GONG, Q.; HUANG, Y. How do destination social responsibility strategies affect tourists' intention to visit? An attribution theory perspective. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 54, maio 2020. DOI 10.1016/j.jretconser.2019.102023.54.
- SU, L.; HUANG, Y. How does perceived destination social responsibility impact revisit intentions: the mediating roles of destination preference and relationship quality. **Sustainability**, v. 11, n. 133, 2019. DOI 10.3390/su11010133.
- SU, L.; LIAN, Q.; HUANG, Y. How do tourists' attribution of destination social responsibility motives impact trust and intention to visit? The moderating role of destination reputation. **Tourism Management**, v. 77, abr. 2020. DOI 10.1016/j.tourman.2019.103970.
- SU, L.; SWANSON, S. R. Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees: the mediating role of the employee-corporate relationship. **Tourism Management**, v. 72, p. 437-450, jun. 2019. DOI 10.1016/j.tourman.2019.01.009.
- SU, L.; SWANSON, S. R. The effect of destination social responsibility on tourism environmentally responsible behavior: compared analysis of first-time and repeat tourists. **Tourism Management**, v. 60, p. 308-321, 2017. DOI 10.1016/j.tourman.2016.12.011.
- SU, L.; SWANSON, S. R.; HE, X. A scale to measure residents' perceptions of destination social responsibility. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 28, n. 6, p. 873-897, 2020. DOI 10.1080/09669582.2019.1708372.
- SU, L.; WANG, L.; LAW, R.; CHEN, X.; FONG, D. Influences of destination social responsibility on the relationship quality with residents and destination economic performance. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 34, n. 4, p. 488-502, 2017. DOI 10.1080/10548408.2016.1193101.
- SU, L.; HUANG, S. (S.); HUANG, J. Effects of destination social responsibility and tourism impacts on residents' support for tourism and perceived quality of life. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 42, n. 7, p. 1.039- 1.057. 2018. DOI 10.1177/1096348016671395.
- SU, L.; HUANG, S. (S.); PEARCE, J. How does destination social responsibility contribute to environmentally responsible behaviour? A destination resident perspective. **Journal of Business Research**, v. 86, p. 179-189, 2018. DOI 10.1016/j.jbusres.2018.02.011.
- SU, L.; HUANG, F. Study on the relationships among destination social responsibility, destination reputation, destination identification and tourism loyalty. **Tourism Tribune/ Lvyou Xuekan**, v. 27, n. 10, p. 53-64, 2012.
- T4F – Time for Fun. **Formulário de referência 2019 – versão 7**. São Paulo: 2019. Disponível em: http://ri.t4f.com.br/timeforfun/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=34937&id=0&submenu=0&img=0&ano=2019. Acesso em: set. 2021.
- T4F – Time for Fun. **Homepage**. 2021a. Página de internet. Disponível em: <https://www.t4f.com.br/>. Acesso em: set. 2021.
- T4F – Time for Fun. **Relações com investidores**. 2021b. Página de internet. Disponível em: http://ri.t4f.com.br/timeforfun/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28. Acesso em: set. 2021.
- TANSEY, O. Process tracing and elite interviewing: a case for non-probability sampling source. **Political Science and Politics**, v. 40, n. 4, p. 765-772, out. 2007. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/20452062>. Acesso em: mar. 2019.

- TASCA, J.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; ALVES, M. B. M. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. **Journal of European Industrial Training**, v. 34, n. 7, p. 631-655, 2010. DOI 10.1108/03090591011070761.
- TASCI, A. D. A.; WEI, W.; MILMAN, A. Uses and misuses of the case study method. Research note. **Annals of Tourism Research**, v. 82, maio 2020. DOI 10.1016/j.annals.2019.102815.
- TEIXEIRA, R. M.; MORRISON, A. Empreendedores no setor turístico: o caso de empresas hoteleiras de pequeno porte. In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 3., 2003, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: UEM/Uel/UnB, 2003. p. 54-70.
- TOMAZZONI, E. L.; BITTENCOURT, R. Análise das ferramentas de gestão estratégica de hotelaria familiar: estudo de quatro organizações da região turística da Serra Gaúcha. **Turismo em Análise**, v. 24, n. 1, p. 65-89, abr. 2013.
- TRAN, H. A. T.; HWANG, Y. S.; YU, C.; YOO, S. J. The effect of destination social responsibility on tourists' satisfaction: the mediating role of emotions. **Sustainability**, v. 10, n. 9, artigo 3044, 2018. DOI 10.3390/su10093044.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- UDUJI, J. I.; OKOLO-OBASI, E. N.; ASONGU, S. A. Does CSR contribute to the development of rural young people in cultural tourism of sub-Saharan Africa? Evidence from the Niger Delta in Nigeria. **Journal of Tourism and Cultural Change**, v. 17, n. 6, p. 725-757, 2019. DOI 10.1080/14766825.2018.1502777.
- UERÊ – Projeto Uerê. **Homepage**. 2021. Página de internet. Disponível em: <https://www.projetoouere.org.br/>. Acesso em: dez. 2021.
- UNIDAS. [Correspondência pessoal]. Destinatário: Relação Investidores – Fale com RI. São Paulo, 8 set. 2021. 2021c. 1 e-mail.
- UNIDAS. **Formulário de referência 2019 – versão 17**. Belo Horizonte: 2019. Disponível em: https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/229b4136-0ad2-40ff-b986-107aa9fec21e/abb91f6f-087c-4f40-84df-71531e095954_cia%20de%20locacao%20das%20americas%20-%20fre%202019%20-%20versao%2017.pdf. Acesso em: abr. 2021.
- UNIDAS. **Formulário de referência 2020 – versão 7**. Belo Horizonte: 2020. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/9b90aa7f-3dcb-4c91-bcc7-e8476a82b2d2/b15767d0-8a98-484f-8275-8691faf0bf3f?origin=1>. Acesso em: abr. 2021.
- UNIDAS. **Homepage**. 2021a. Página de internet. Disponível em: <https://www.unidas.com.br/>. Acesso em: abr. 2021.
- UNIDAS. **Relatório de sustentabilidade 2020**. Belo Horizonte: [2021b]. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/229b4136-0ad2-40ff-b986-107aa9fec21e/5246cbd7-45aa-891e-aeaa-e73dfaaf408c?origin=1>. Acesso em: abr. 2021.
- UNIDAS. **Unidas e o pacto global da ONU**. 2021d. Página de internet. Disponível em: <https://blog.unidas.com.br/pacto-global-da-onu/>. Acesso em: abr. 2021.
- UNTERBERGER, P. D. R. Alinhamento do investimento social ao negócio: reflexões sobre o passado, o presente e o futuro. **Artigos GIFE**, v. 2, n. 2, 2020. DOI 10.33816/gife.20200202a1.
- VAN MARREWIJK, M. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. **Journal of Business Ethics**, Holanda, v. 44, p. 95-105, 2003.
- VEAL, A. J. **Metodologia de pesquisa em lazer e turismo**. Tradução de Gleice Regina Guerra e Mariana Aldrigui. São Paulo: Aleph, 2011. 542 p.
- VERÍSSIMO, M.; MORAES, M.; BRENDA, Z.; GUIZI, A.; COSTA, C. Overtourism and tourismphobia: a systematic literature review. **Tourism**, v. 68, n. 2, p. 156-169, 2020. DOI 10.37741/t.68.2.4.

- VILLAR, R. **As comunidades sustentáveis**: aprofundando o sentido e o processo. Bogotá: Rede America, 2016. Disponível em: https://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloBase/ComunidadesSustantaveis_final.pdf?ver=2017-01-03-063648-843. Acesso em: jan. 2023.
- VOSS, B.; PFITSCHER, E.; ROSA, F.; RIBEIRO, M. Evidenciação ambiental dos resíduos sólidos de companhias abertas no Brasil potencialmente poluidoras. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 24, n. 62, p. 125-141, ago. 2013. DOI 10.1590/S1519-70772013000200004.
- WADDOCK, S.; SMITH, N. Relationships: the real challenge of corporate global, citizenship. **Business & Society Review**, v. 105, n. 1, p. 47-62, 2000.
- WEF – World Economic Forum. **Ten principles for sustainable destinations**: charting a new path forward for travel and tourism. Suíça: set. 2022. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Ten_Principles_for_Sustainable_Destinations_2022.pdf. Acesso em: dez. 2022.
- WORLDOMETERS. **Covid-19 coronavirus pandemic**. 2020. Página de internet. Disponível em: <https://www.worldometers.info/coronavirus/#countries>. Acesso em: jul. 2020.
- YU, C.; HWANG, Y. Do the social responsibility efforts of the destination affect the loyalty of tourists? **Sustainability**, v. 11, n. 7, p. 1-17, 4 abr. 2019. DOI 10.3390/su11071998.
- YUAN, W.; BAO, Y.; VERBEKE, A. Integrating CSR initiatives in business: an organizing framework. **Journal of Business Ethics**, v. 101, n. 1, p. 75-92, jun. 2011. DOI 10.1007/s10551-010-0710-z.
- ZENG, B.; WANG, C. Research progress in corporate social responsibility in the context of ‘tourism-assisting the poor’ in China. **Journal of China Tourism Research**, v. 15, n. 3, p. 379-401, 6 maio 2019. DOI 10.1080/19388160.2019.1610131.
- ZHUANG, X.; YAO, Y.; LI, J. Sociocultural impacts of tourism on residents of World Cultural Heritage sites in China. **Sustainability**, v. 11, n. 840, p. 1-19, 2019. DOI 10.3390/su11030840.

APÊNDICE A – CRITÉRIOS PARA CARACTERIZAÇÃO DE RSC EM EMPRESAS

O Quadro 30 apresenta aspectos e variáveis de cunho objetivo sistematizados a partir do questionário eletrônico do Censo GIFE 2018. Os aspectos de interesse para esta pesquisa foram destacados abaixo, mas nem todas as informações foram obtidas.

Quadro 30 – Critérios para caracterização de RSC

	Aspecto	Variáveis	
Geral	Constituição jurídica	Empresa, associação privada sem fins lucrativos, fundação privada	
	Tipo	Instituto ou fundação empresarial; instituto ou fundação familiar; instituto ou fundação independente	
	Número de colaboradores	Remunerados, voluntários, cedidos pela empresa mantenedora	
	Número de iniciativas	Próprias ou apoiadas, em curso	
Governança e gestão	Conselho deliberativo	Vínculo composição (independente, externo com vínculo recente, interno), gênero, políticas de diversidade/ equidade	
	Recursos financeiros	Nível/ função/ departamento decisório	
	Participação de <i>stakeholders</i>	Processos decisórios	Setor público, parceiros ou investidores, organização da sociedade civil (OSC) beneficiárias ou parceiras, acionistas, colaboradores, beneficiários diretos, voluntários, especialistas, outros
		Forma de part.	Conselhos, grupos de trabalho etc.
	Divulgação	Tipo de informação e públicos	
	Controle financeiro/ auditoria	Tipo	
Segurança dados/ informações	Gestão e política		
Recursos financeiros	Orçamento voluntário	Volume total	Previsto/ realizado últimos anos; estimativa próximos anos
		Origem de recursos	Empresa (com ou sem incentivo fiscal); grupos familiares/ indivíduos mantenedores (com ou sem incentivo fiscal); rendimentos de fundo filantrópico/ patrimonial (<i>endowment</i>) próprio; outros rendimentos financeiros; mensalidades ou contribuições associativas; bens e direitos (direitos autorais, aluguel de imóveis, <i>royalties</i> etc.); venda de produtos e serviços, pontual ou não; cooperação/ filantropia internacional; outras pessoas físicas (ex.: campanhas de doação, <i>crowdfunding</i> etc.) sem vínculo institucional com a organização; outras pessoas jurídicas, como empresas, OSC e demais tipos de organizações (com ou sem incentivo fiscal, ex.: campanhas, editais etc.); subvenções, convênios, e outras parcerias com repasse de recursos públicos (exceto incentivo fiscal); gratuidades (trabalho <i>pro bono</i> e voluntariado); outros
		Captação de recursos	Não faz captação; sem estratégia estruturada; contato direto com possíveis doadores (pessoas físicas ou jurídicas); contato direto com público em geral (mala direta, <i>telemarketing</i> , arrecadação na rua – <i>face to face</i> , campanhas de financiamento coletivo, outros); ferramenta <i>online</i> para doações; convite a colaboradores; projetos de financiamento para processos seletivos e editais; eventos beneficentes ou de captação/ venda de produtos; campanhas e comunicação para o público geral, periódicas ou contínuas; leis de incentivo fiscal; editais e chamamentos de órgãos ou fundos públicos; cofinanciamento/ investimento; iniciativas pautadas em <i>blended finance</i> ; iniciativas de <i>crowdfunding</i> e <i>matching</i> ; novos mecanismos, recursos e serviços financeiros para o campo social (ex.: fundos de investimento, <i>crowdequity</i> , <i>crowdlending</i> , microcrédito, investimento de impacto); recursos do BNDES diretamente para iniciativas sociais; outros
	Destino de recursos	Critério da empresa	Não destina recursos; percentual de resultados econômico-financeiros da empresa; desempenho da empresa, mas sem relação com algum indicador específico; demandas das iniciativas em curso; valor do ano anterior com variações frente a demandas; fixo anual corrigido por algum indicador; decisão da diretoria/ acionistas, sem critérios pré-definidos; rendimento de fundo filantrópico/

Aspecto		Variáveis	
Estratégias de atuação		patrimonial (<i>endowment</i>) ou outras aplicações financeiras; limites definidos pelas leis de incentivo fiscal; resultado de linha de produtos/ campanhas específicas; equivalência à doação voluntária recebida; adicionais proporcionais à doação (<i>matching</i>); outros	
		Volume	Iniciativas sociais ou gestão de terceiros; iniciativas sociais próprias; despesas administrativas/ infraestrutura
		Recursos repassados, perfil das organizações	OSC/ organização não governamental (ONG)/ organizações de base/ associações de moradores e demais organizações sem fins lucrativos de interesse público; fundos independentes, locais e/ou comunitários; movimentos sociais/ coletivos/ redes; cooperativas; instituições acadêmicas, centros de pesquisa, universidades; Sistema S; centros culturais/ museus; associações patronais, profissionais ou sindicatos; organizações de apoio e infraestrutura do campo de investimento social privado e OSC/ organizações intermediárias/ organizações de fomento; outros investidores sociais privados; associações/ fundações internacionais; entes federativos, órgãos da administração pública direta ou indireta; fundos públicos; equipamentos sociais públicos; apoio à mídia/ meios de comunicação; negócios de impacto ou acelerados e intermediárias desse campo; indivíduos; outros
	Investimento não voluntário (INV)	Volume	(%) do total do orçamento; previsto e realizado
		Influência na gestão de INV da empresa	Não há INV; não participa da gestão; contribui com aspectos estratégicos (ex.: planejamento, monitoramento, parcerias); contribui com a execução de algumas atividades; diretamente responsável pela execução das ações implementadas com esses recursos
	Incentivos fiscais	Volume	(%) do total do orçamento
		Tipo e volume (%) de incentivos fiscais	LEIS FEDERAIS: Lei Rouanet/ Lei de Incentivo à Cultura; Lei do Audiovisual; Lei de Incentivo ao Esporte; Fundo Nacional para a Criança e o Adolescente (FNCA); Fundo Nacional do Idoso; Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica (Pronon); Programa Nacional de Apoio à Atenção da Saúde da Pessoa com Deficiência (Pronas); Doações para entidades caracterizadas como OSC, conforme art. 2º da Lei n. 13.019/2014; outras LEIS ESTADUAIS: Incentivo à cultura/ esporte; fundos estaduais dos direitos das crianças e adolescentes; fundos estaduais dos direitos dos idosos; outras LEIS MUNICIPAIS: Incentivo à cultura/ esporte; fundos municipais dos direitos das crianças e adolescentes; fundos municipais dos direitos dos idosos; outras
	Envolvimento com agendas com impacto financeiro		Tributação da doação (Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação, ITCMD); fundo filantrópico/ patrimonial (<i>endowment</i>); Marco regulatório das OSC (Lei n. 13.019/2014); incentivos fiscais para doação de pessoa física
	Geral		Apoio institucional (desvinculado de iniciativas); apoio a iniciativas com linhas programáticas pré-estabelecidas e/ou processos de seleção/ editais regulares; apoio a iniciativas por meio de doação/ patrocínio pontual e eventual; redistribuição de doações recebidas de outras organizações ou indivíduos; desenvolvimento de iniciativas com outras organizações, compartilhando autoria, governança e processos de tomada de decisão; viabilização de iniciativas desenvolvidas por equipe própria e executadas por terceiros; execução direta (com equipe própria) de iniciativas próprias
	OSC/ organizações sem fins lucrativos de	Forma de apoio	Recursos financeiros diretamente para apoiados; recursos financeiros via fundos independentes, locais e/ou comunitários; recursos técnicos
Tipo de apoio		Institucional (desvinculado de iniciativas); iniciativas com linhas programáticas pré-estabelecidas e/ou processos de seleção/ editais regulares; iniciativas por meio de doação/ patrocínio pontual e eventual; redistribuição de doações recebidas de outras organizações ou indivíduos; desenvolvimento de iniciativas conjuntas, compartilhando autoria, governança e processos de tomada de decisão	

Aspecto		Variáveis
interesse público	Critérios para selecionar apoiadas	Confiabilidade e transparência da organização ou de seus líderes; trajetória ou antiguidade; capacidade de inovação/ iniciativas inovadoras; capacidade de gestão (financeira, programática etc.); capacidade de lidar com crises socioambientais e emergenciais; representatividade/ diversidade na equipe, liderança e/ou conselho; definição de processos de monitoramento e avaliação adequada; capacidade de articulação com redes e outros atores; capilaridade, capacidade de diálogo e influência sobre públicos e/ou territórios específicos; conhecimento e <i>expertise</i> dos temas e causas/ referência na área; eficiência e alcance de resultados/ impacto comprovados; indicação da equipe, membros do conselho deliberativo, mantenedores ou parceiros; outros
	Motivações/ estratégias de apoio a OSC	Capacidade de operacionalização e execução nos contextos/ territórios/ causas/ públicos prioritários; OSC que defendem causas ou grupos sociais preteridos por outros atores; OSC com legitimidade para atuar em temas/ grupos sociais de interesse; OSC que fazem <i>advocacy</i> ou controle social; contribuir para o fortalecimento da sociedade civil no Brasil e para a sustentabilidade de OSC; outros
	Dificuldades para apoiar OSC (motivos para não apoiar)	Sem dificuldade; perda de eficiência na execução terceirizada; dificuldade de mensurar a contribuição específica da sua organização; resistência da alta direção/ conselho deliberativo; dificuldade de estabelecer relações de confiança e boa comunicação; entraves jurídicos e/ou de <i>compliance</i> relacionados ao repasse de recursos; fragilidade na gestão/ baixa eficiência de OSC que buscam apoio; ausência de demanda/ demanda pouco qualificada por parte de OSC; apoio não é percebido como relevante pela sociedade; riscos relacionados ao perfil e/ou às causas defendidas por OSC; inadequação ou alta complexidade dos mecanismos de incentivos fiscais para repasse de recursos; dificuldade de encontrar OSC que atuam nos contextos, territórios ou causas apoiados; dificuldade de encontrar OSC confiáveis e transparentes; restrições orçamentárias; falta de capacidade/ tempo da equipe interna para gerir o apoio; excessiva dependência das OSC; dificuldade de monitorar e avaliar iniciativas das OSC; outros
	Tendência	No futuro: aumento significativo do apoio; aumento moderado; sem variação; diminuição moderada; diminuição significativa
Políticas públicas	Tipo de estratégia ou alinhamento (própria ou apoio a terceiros)	Considera políticas públicas setoriais ou dirigidas a segmentos populacionais específicos como <u>referência</u> para a estruturação de iniciativas; desenvolve <u>métodos/ tecnologias sociais</u> para serem incorporados às políticas públicas; contribui com a <u>sensibilização e disseminação</u> de políticas e dados produzidos pelo poder público (ex.: produção de guias, cartilhas, estudos etc.); contribui com a <u>produção de conhecimento</u> para auxiliar a elaboração de políticas ou a gestão pública (ex.: análise de dados governamentais, produção de diagnósticos socioterritoriais); fornece <u>apoio técnico especializado</u> para elaboração, execução e monitoramento de iniciativas governamentais; <u>gere e executa</u> iniciativas sociais do poder público; contribui com a <u>articulação e mobilização de atores</u> para elaboração, execução e monitoramento de políticas públicas; contribui com a <u>avaliação</u> de políticas públicas; realiza ações de <i>advocacy</i> para influenciar políticas públicas; atua no <u>controle social</u> de políticas públicas; participa de <u>conselhos ou outros órgãos colegiados</u> de cunho social (ex.: conferências, audiências, consultas públicas etc.); desenvolve ações de <u>formação/ capacitação de gestores ou servidores públicos</u> ; prioriza desenvolvimento de <u>iniciativas inovadoras com foco na solução de desafios</u> de políticas públicas (ex.: escala, redução de custo etc.); disponibiliza <u>plataformas digitais e/ou aplicativos</u> de gestão da informação a órgãos ou equipamentos sociais do poder público; oferece <u>máquinas, ferramentas, aparelhos, materiais ou infraestrutura</u> para execução de políticas públicas ou ampliação de capacidade de atendimento (ex.: disponibiliza transporte, local para encontros etc.); dá <u>apoio financeiro direto</u> a equipamentos públicos (ex.: escolas, creches, hospitais); <u>gere</u> equipamentos públicos; <u>doa</u> máquinas, ferramentas, aparelhos ou materiais; dá apoio/ suporte a <u>consórcios ou arranjos de cooperação</u> em políticas públicas; outros
	Intensidade de aproximação	Esferas federal, estadual e/ou municipal em relação a anos anteriores (aumentou, diminuiu, permaneceu igual)
	Instâncias participativas	Gestão, monitoramento e implementação Esferas federal, estadual e/ou municipal

Aspecto		Variáveis
		Sem representatividade formal em instâncias participativas; criança e adolescente; juventude; mulher; igualdade racial; povos indígenas; LGBT+; idoso; pessoa com deficiência; saúde; educação; meio ambiente (ex.: resíduos sólidos, saneamento, preservação ambiental etc.); habitação; mobilidade e transporte; desenvolvimento econômico, emprego e renda; desenvolvimento sustentável; desenvolvimento urbano; outros
	Intensidade/ tipo de <i>advocacy</i>	Incidência maior, igual ou menor que anos anteriores sobre criação, manutenção e consolidação de políticas públicas Diretamente (via iniciativas próprias); indiretamente (via apoio a terceiros)
	Dificuldades em trabalhar com poder público/ motivos para não atuar com poder público	Perda de autonomia (maior controle pela sociedade e poder público); impactos negativos de imagem; excesso de burocracia; dificuldade de concretizar parcerias e executar iniciativas; descontinuidade nas iniciativas devido a mudanças políticas; baixa compatibilidade das demandas, estratégias ou temas governamentais com as linhas de atuação; desalinhamento de ideias, agendas, princípios e valores; dificuldade do poder público de inovar ou incorporar novas técnicas/ processos; morosidade da gestão pública; dificuldade de acesso às informações do poder público; falta de abertura do poder público para trocas, diálogos e colaboração; outros
Atuação em redes, coalizações ou alianças	Colaboração com repasse de recursos (filantropia colaborativa)	Aporte de recursos com outras organizações para: criação de espaços de coordenação de investimento entre organizações que atuam na mesma causa ou território para compartilhar informações; uso de redes, coalizações ou alianças; coinvestimento em iniciativas ou organizações, novas ou existentes; financiamento de financiadores; parcerias público-privadas; parcerias com diversos tipos de atores; arquiteturas de <i>blended finance</i> ; iniciativas de impacto coletivo; <i>crowdfunding</i> ou financiamento coletivo; uso de <i>matching</i> ; fundos independentes, locais e/ou comunitários; outros
	Colaboração sem repasse de recursos	Aporte ou recebimento de recursos humanos; aporte ou recebimento de <i>know-how</i> , métodos, experiências, competências estratégicas; cessão ou recebimento de equipamentos, recursos tecnológicos, produtos; contribuição com ações de <i>advocacy</i> para a iniciativa ou para uma causa comum; intermédio/ facilitação de acesso a meios de comunicação para dar visibilidade a iniciativas; participação em rede que conta com agenda própria de atividades; promoção de <i>networking</i> ou outras atividades de articulação; outros
	Forma de participação	Integra redes, participando de forma esporádica; integra redes, participando regularmente; integra redes, apoiando na divulgação/ comunicação; integra redes, assumindo papéis em sua estrutura de governança (coordenação, conselho etc.); aporta <i>know-how</i> , métodos, experiências, competências estratégicas para grupos ou redes; outros
	Aspectos valorizados	Troca de informações ou conhecimento; qualificação e fortalecimento; articulação com outros atores e conexão com possíveis parceiros (<i>networking</i>); oportunidade de desenvolver iniciativas com outras organizações; oportunidade de conexão com organizações de diferentes perfis; ampliação da possibilidade de incidência em ações de <i>advocacy</i> ; fortalecimento/ disseminação de causas de interesse; crença na potência da atuação compartilhada, onde cada organização aporta sua <i>expertise</i> para atingir objetivos comuns; outros
Outras agendas e estratégias	ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) considerados para definir foco de atuação (ODS 1 a 17); iniciativas relacionadas e medida de incorporação da perspectiva da Agenda 2030
	Negócios de impacto, envolvimento	Pouca/ nenhuma familiaridade; pouca/ nenhuma familiaridade, mas pretende se informar; familiaridade mas não apoia; se aprofundando para decidir se irá apoiar; repassa recursos diretamente, sem expectativa de retorno financeiro e sem organizações intermediárias ou fundos; repassa recursos para organizações intermediárias do ecossistema de negócios de impacto (ex.: aceleradoras, incubadoras), sem expectativa de retorno financeiro; repassa recursos via fundos, plataformas ou outros mecanismos financeiros, sem expectativa de retorno financeiro; investe diretamente em negócios de impacto com expectativa de retorno financeiro e sem fazer uso de organizações intermediárias ou

Aspecto		Variáveis
		fundos; investe em organizações intermediárias do ecossistema de negócios de impacto com expectativa de retorno financeiro; investe via fundos, plataformas ou outros mecanismos financeiros com expectativa de retorno financeiro; apoia sem repassar ou investir recursos
	Negócios de impacto, outras formas de apoio	Prioriza a compra de produtos/ serviços de negócios de impacto; desenvolve diretamente; faz interface com investimentos em negócios de impacto apoiados pela empresa; faz interface com poder público; desenvolve/ financia produção de conhecimento nessa área; desenvolve/ financia fóruns e espaços de troca; desenvolve <i>advocacy</i> e sensibilização de pares para que atuem no tema; testa instrumentos financeiros que possam ser utilizados; apoia com formação, informação, rede de relacionamento; apoia organizações intermediárias com formação, informação, rede de relacionamento; apoia o desenvolvimento de avaliações de impacto (ex.: desenvolvimento de conceitos, métricas, instrumentos ou avaliações em negócios de impacto); fomenta o movimento dos chamados negócios de impacto periféricos; outros
	Negócios de impacto, investimento	Volume de recursos investidos
	Ambiente de atuação, evolução e aspectos	Melhorou, permaneceu o mesmo, piorou; para a organização, para parceiros e para o campo em geral
		Ambiente regulatório e exigências legais/ burocráticas; espaço e representação na mídia; disponibilidade de plataformas/ ambientes digitais para captação de recursos, disseminação da atuação e/ou incidência; confiança pública; percepção do poder público; liberdade de expressão; liberdade de associação; sustentabilidade financeira e acesso a recursos; segurança da organização e de seus integrantes; parcerias e redes; liberdade de escolha de pauta
		Ajustes em iniciativas e agendas estratégicas em função das características do ambiente de atuação
Iniciativas	Tipo	Própria/ terceiros, portfólio de doações
	Ano de início	
	Local	Sem localidade geográfica definida (iniciativas que podem atingir todo o país, ex.: <i>advocacy</i> , publicações, campanhas etc.); todas as unidades da federação; definido pela organização apoiada (desconhece a informação); em uma Unidade da Federação determinada (qual)
	Orçamento	Previsto por período, executado
	Foco prioritário de atuação (iniciativas próprias/ de terceiros)	Áreas temáticas
	Recorte de público	Faixa etária (qual); sexo, gênero ou orientação sexual (qual); raça, origem e comunidades tradicionais; negros/ afrodescendentes; quilombolas; indígenas; imigrantes/ refugiados; pessoas com doença ou deficiência física ou mental; dependentes toxicológicos; população em situação de rua; população carcerária e/ou crianças e adolescentes em conflito com a lei e/ou seus familiares; vítimas de violência; pessoas em situação de vulnerabilidade socioeconômica; <u>profissionais de categorias específicas da administração pública ou da sociedade civil</u> ; agricultores, empreendedores, trabalhadores cooperados, informais e/ou outras classes de trabalhadores em geral; ativistas de causas diversas; organizações; OSC; órgãos/ serviços/ programas da administração pública; negócios de impacto ou acelerados e intermediárias do campo de negócios de impacto; outros tipos de organizações (ex.: cooperativas;

Aspecto		Variáveis
		instituições acadêmicas, associações patronais ou profissionais; fundos filantrópicos/ patrimoniais (<i>endowment</i>), mídia/ meios de comunicação); outros
	Tipo de território	<u>Comunidade do entorno de unidades de negócio da empresa</u> ; assentamentos precários e/ou comunidades vulneráveis; áreas de periferias urbanas; áreas de preservação ambiental; áreas rurais, de produção agropecuária e/ou extrativista; áreas urbanas; <u>territórios de atuação de parceiros</u> ; territórios com indicadores socioeconômicos específicos; biomas específicos; outros
Atuação por iniciativa	Estratégia	<i>Advocacy</i> ; controle social/ monitoramento do poder público; apoio ao desenvolvimento de políticas públicas; articulação e fortalecimento de redes; ações de mobilização, conscientização e articulação; apoio ao desenvolvimento de iniciativas de colaboração/ iniciativas que tenham colaboração como elemento fundamental; comunicação a serviço de causas ou grupos populacionais específicos; fortalecimento de organizações/ grupos/ comunidades/ movimentos sociais; formação de lideranças; desenvolvimento e transferência de tecnologia/ metodologia/ inovação; promoção de eventos, palestras, seminários; obtenção de certificação; estudo e mitigação de impactos (ambientais e/ou socioeconômicos); apoio a pesquisas ou produção e divulgação de conhecimento científico; elaboração de publicações e/ou confecção de materiais; promoção e fortalecimento de empreendedorismo/ apoio a negócios e cooperativas; desenvolvimento e apoio a negócios de impacto; gestão direta de equipamentos públicos ou unidades de conservação; assessoria técnica ou de gestão para órgãos ou equipamentos sociais da administração pública; assessoria técnica ou de gestão para OSC/ movimentos sociais; formação de profissionais do serviço público; formação de profissionais de OSC/ movimentos sociais; ensino e capacitação de crianças, jovens, membros da comunidade; assistência social/ jurídica; atendimento direto ao público-alvo da iniciativa; apoio à produção intelectual e cultural; patrocínio/ apoio a ações culturais ou esportivas (com ou sem incentivo fiscal); bolsas de estudo; apoio a terceiros/ <i>grantmaking</i> ; apoio ou realização de campanhas de doação; prêmios; doação de alimentos/ materiais/ equipamentos; voluntariado; conservação de espaços e patrimônio público; construção de espaços, realização de obras/ reformas; outros
	Diversidade e equidade	Relação transversal, direta ou não incorporado, racial, gênero, LGBT+, pessoas com deficiência
<i>Grantmaking</i> (aspectos específicos, além dos anteriores)	Local	Doações são investidas em iniciativas em outros estados além do estado da sede das organizações apoiadas (sim, na grande maioria; sim, em parte; sim, em poucos casos; não)
	Orçamento	(em reais)
	Valores	Médio, maior e menor de doação/ repasse
	Duração	Média, maior e menor (em meses)
	Características	Quantidade de doações/ repasse (<i>grants</i>) e organizações apoiadas
	Iniciativas prioritárias	Com descrição.
	Tipo de organização parceira	OSC locais; outras instituições locais; OSC ou outras instituições nacionais/ regionais; instâncias do poder público federal; instâncias do poder público estadual; outras instâncias do poder público municipal; fundos públicos (infância e adolescência, idoso etc.); fundos, institutos e fundações locais/ regionais/ nacionais; empresas locais/ nacionais/ regionais; associações ou fundações internacionais, bancos e instituições de fomento (ex.: BNDES, IFC), agências de cooperação internacional ou organismos internacionais (ex.: BID, United States Agency for International Development – USAID); outros

	Aspecto		Variáveis
		Critérios para decidir por avaliar	Volume de investimento alocado; fase de execução; potencial para escala; aprimorar ou aprender sobre a iniciativa; grau de inovação; grau de risco/ incerteza; demanda do conselho deliberativo/ mantenedores; exigências de parceiros; compromisso de prestar contas à sociedade; demandas internas da organização (ex.: relação com metas de colaboradores); disponibilidade de recursos; política de avaliação de todas as iniciativas; outros
Monitoramento e avaliação	Estrutura		Área ou profissional específico; recurso regular previsto no orçamento das iniciativas/ orçamento geral; consultorias externas; cursos, seminários e materiais para formação da equipe interna
	Monitoramento	Informações	Atividades financeiras (prestação de contas); atividades operacionais; indicadores; percepção ou satisfação de beneficiários ou outros <i>stakeholders</i> ; efetividade da execução em relação ao planejamento; outros
		Equipe	Equipe interna institucional; equipe responsável pela execução da iniciativa (própria ou parceiros); equipe externa contratada
	Avaliação	Aspectos	Institucional, iniciativas
		Barreiras	Diversas
		Práticas e políticas para iniciativas	Periodicidade de avaliação com critérios definidos; orçamento destinado à avaliação; seleção de fornecedores por processo sistemático, a partir de especificações do contexto de avaliação (ex.: edital); divulgação dos resultados de avaliações para <u>público interno</u> com práticas e políticas definidas/ parceiros/ sociedade em geral (práticas de transparência); metas e indicadores dos ODS alinhadas às práticas e políticas de avaliação; sistematização e compartilhamento <u>interno</u> de experiências e boas práticas em avaliação/ com o campo do investimento social privado
		Iniciativas de terceiros	Construção conjunta dos processos de monitoramento e avaliação com a organização apoiada; relatórios enviados pela organização executora; visitas técnicas; acompanhamento remoto; ferramentas preenchidas; indicadores e métricas estabelecidos de forma conjunta; avaliação direta ou por consultoria externa contratada; outros
Objetivos (identificação das contribuições para...)	Aprendizagem sobre a iniciativa e orientação da tomada de decisão interna para gerar transformações mais sustentáveis e significativas; aprendizagem para a organização respondente como um todo; demonstração de resultados para conselho deliberativo, mantenedores, cofinanciadores etc./ para órgãos da administração pública/ parceiros na execução da iniciativa/ beneficiários e/ou comunidades envolvidas (mobilização e fortalecimento da relação)/ público em geral/ outros públicos de relacionamento (colaboradores, fornecedores, clientes etc.); <i>advocacy</i> , subsidiando a interlocução com o poder público para influenciar políticas públicas; captar recursos; captar novas parcerias; demandas de relatórios e indicadores (ex.: ISE, GRI, Ethos); outros		
Comunicação	Estrutura		Área ou profissional específico; recurso regular no orçamento das iniciativas/ no orçamento geral; consultorias externas; cursos, seminários e materiais para formação da equipe interna
	Equipe		Interna; terceirizada; da mantenedora compartilhada
	Canais de comunicação		Meios de comunicação de massa; veículos setoriais especializados no terceiro setor ou no segmento de negócios da empresa mantenedora; <i>sites/ blogs</i> ; redes sociais; aplicativos ou <i>sites</i> de streaming/ agregadores de podcast; aplicativos de mensagens instantâneas; plataforma de comunicação exclusiva para participantes das iniciativas; boletim <i>online/ newsletter</i> ; <i>e-mail marketing</i> ; relatório de atividades/ relatório anual; material impresso; ações de ativação (<i>face-to-face</i>); canais internos de comunicação (físicos ou digitais); outros
	Objetivos		Dar visibilidade para iniciativas; sensibilizar para causas/ temas; qualificar e/ou esclarecer eventuais notícias; informar sobre as causas/ temas; mobilizar/ engajar <i>stakeholders</i> internos; apoiar ou desenvolver ações de <i>advocacy</i> ; fortalecer a legitimidade institucional; gerar valor para a marca; construir redes e relacionamentos; potencializar a captação de recursos; realizar prestação de contas a <i>stakeholders</i> ; garantir maior transparência às iniciativas; atender a exigências legais; outros

	Aspecto	Variáveis
	Estratégias	Pautar a imprensa; contratar mídia paga; elaborar campanha publicitária; produzir conteúdos audiovisuais; produzir outros tipos de conteúdo; realizar eventos/ encontros <i>online</i> ou presenciais; repercutir conteúdo de terceiros em seus canais/ redes sociais; disseminar boas práticas/ <i>cases</i> próprios e/ou de terceiros; ter canais próprios de comunicação (<i>sites, blogs, redes sociais</i> etc.); desenvolver ações de <i>advocacy</i> ; desenvolver ações para mobilizar e/ou engajar para uma causa; comunicar de forma segmentada para diferentes públicos considerando diferentes canais, linguagem, conteúdo etc.; outros
	Públicos/ estratégias específicas	Membros do conselho deliberativo; acionistas, conselheiros, gestores da mantenedora; colaboradores; clientes ou parceiros de negócio da mantenedora; parceiros e redes vinculadas às iniciativas; voluntários; doadores e potenciais doadores; beneficiários e/ou comunidades envolvidas nas iniciativas; formadores de opinião; atores do setor público/ setor privado/ sociedade civil organizada/ investimento social privado/ mídia; acadêmicos e pesquisadores; segmentos populacionais de interesse das causas e temas; órgãos reguladores; outros órgãos da administração pública; sociedade em geral; outros
Alinhamento ao negócio	Pautas (estratégia de atuação de interesse específico)	Não há pauta coincidente entre o investimento social privado e o negócio; relacionamento com a comunidade do entorno das unidades operacionais do negócio; diálogo entre a empresa e instâncias do poder público em temas/ territórios específicos; relacionamento com <i>stakeholders</i> específicos da empresa (acionistas, investidores, fornecedores, clientes etc.); práticas de recursos humanos, políticas internas inclusivas e/ou retenção de talentos; imagem da e ganhos reputacionais da empresa; aproximação da empresa com as causas e demandas da sociedade e com a agenda pública, influenciando decisões de negócio, eliminando incoerências entre a atuação social e o negócio e/ou sensibilizando lideranças e equipe; engajamento da empresa em modelos que incorporem ou fortaleçam as dimensões e o impacto socioambiental nos negócios, como Sistema B, negócios de impacto, valor compartilhado etc.
Outros	Outros	Associado GIFE
		Mapa das OSC
		Lista de empresas de sustentabilidade da [B] ³
		Prêmios e certificações

Fonte: adaptado de GIFE (2019).

APÊNDICE B – INFORMAÇÕES E DOCUMENTOS DA AMOSTRA

A descrição de informações e documentos encontrados, relacionados no Quadro 11 (p. 80), é apresentada a seguir.

1 Azul S.A.

O *site* da Azul era, no período de coleta de dados, dedicado principalmente à venda de passagens aéreas e outras atividades comerciais, mas um menu no topo da página permitia acesso a informações sobre a empresa (Figura 24), direcionando para páginas de sustentabilidade e de RI.

Figura 24 – Azul, homepage



Fonte: Azul (2021a, s. p.).

A página de sustentabilidade⁸² era dividida em diversos subtítulos, a maioria deles com *links* para novas páginas:

- gestão de mudança do clima para compromisso com o crescimento sustentável;
- pilares (Operação eficiente e responsável; Foco em pessoas; Chegando + longe)
- relatório de sustentabilidade 2018, em vídeo, com *link* para o YouTube (AZUL, 2018);
- relatórios e documentos;
- parceiros socioambientais.

Em relatórios e documentos encontrava-se, no período de coleta de dados, o relatório de sustentabilidade 2019 (AZUL, [2020a], a carta de adesão ao Pacto Global (AZUL, 2020b) e a política de sustentabilidade (AZUL, 2021b).

A página que se referia ao foco em pessoas mencionava a criação oficial da área de responsabilidade social da empresa em 2013 (AZUL, 2021c, s. p.) e a divisão de seu trabalho em três frentes: Programa de Voluntariado, Apoio a Projetos Sociais e Outubro Rosa.

Por sua vez, a página Chegando + Longe, além de ter alguns *links* e chamadas iguais à página do pilar anterior, afirmava o interesse de ações voltadas à sociedade, às “comunidades onde operamos” e os ODS relacionados (AZUL, 2021d, s. p.).

⁸² Antes da qualificação deste projeto, em setembro/2021, o *site* já estava com várias modificações, inclusive com a publicação do relatório de sustentabilidade de 2020.

Figura 25 – Azul, relações com investidores, sustentabilidade



Fonte: Azul (2021e, s. p.).

Na Azul, RI também tinha um portal próprio. Lá, uma página de sustentabilidade (Figura 25), dentro do item de informações e relatórios do menu (AZUL, 2021e, s. p.), permitia acessar outros documentos, além dos relatórios de sustentabilidade (em textos e vídeos):

- tabela de indicadores ESG, em Excel (AZUL, 2021f);
- iniciativas de responsabilidade social, que levam a duas páginas: Brasil que sonha (AZUL, 2021g, s. p.) e o já mencionado vídeo referente a ações sociais de 2018.

2 Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.

A página comercial da Gol tinha, em sua parte inferior, além de *links* de sustentabilidade e para investidores, também para patrocínios e eventos (Figura 26). A última informava os apoios institucionais da companhia, incluindo a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), a Confederação Brasileira de Vôlei, o Pacto pelo Esporte e a Liga Feminina de Basquete. A página também informava como deveriam ser enviadas solicitações de patrocínio.

Figura 26 – Gol, homepage



Fonte: Gol (2021a, s. p.).

Na página de sustentabilidade, havia abas para política de meio ambiente e política de apoio social (GOL, 2021c, s. p.).

O portal de RI da Gol tinha uma aba chamada de ESG no menu (Figura 27), com nove subdivisões: política de sustentabilidade, visão geral e metas ESG, projeções, sustentabilidade e métricas contábeis (SASB), informações TCFD, comitês de gestão, diretoria e conselho de administração, estatutos e políticas e relatório anual de sustentabilidade⁸³.

Figura 27 – Gol, relações com investidores



Fonte: Gol (2021b, s. p.).

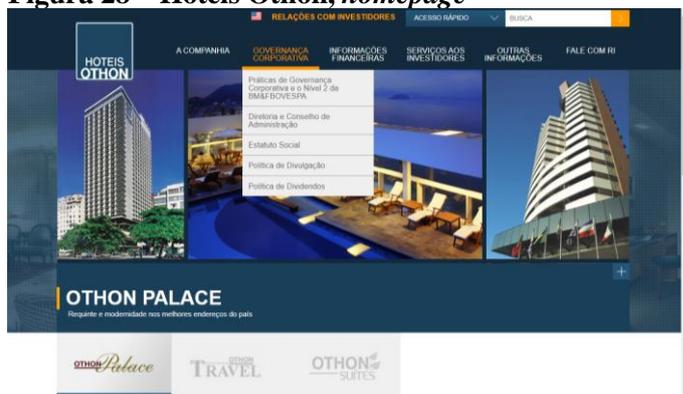
A página de política de sustentabilidade tinha o mesmo texto da página comercial (GOL, 2021c, s. p.). No item de relatórios anuais de sustentabilidade, foram encontrados os documentos de 2004 a 2019 (GOL, 2020), não tendo sido ainda publicado o de 2020.

Em visão geral e metas ESG, antes do texto havia subtítulos de: governança corporativa, metas ESG, remuneração, plano de opção de compra de ações e cláusula compromissória de arbitragem (2021d, s. .p.). Metas ESG específicas estavam em um carrossel, sendo de interesse social a relativa a diversidade, inclusão e acessibilidade.

3 Hotéis Othon S.A.

O *site* comercial dos Hotéis Othon atendia apenas ao cliente interessado em reservas. O *site* corporativo (Figura 28) dedicava-se ao investidor. Na página inicial já havia a opção de *download* do *kit* do investidor, mas a opção para 2019 não funcionava (Figura 29).

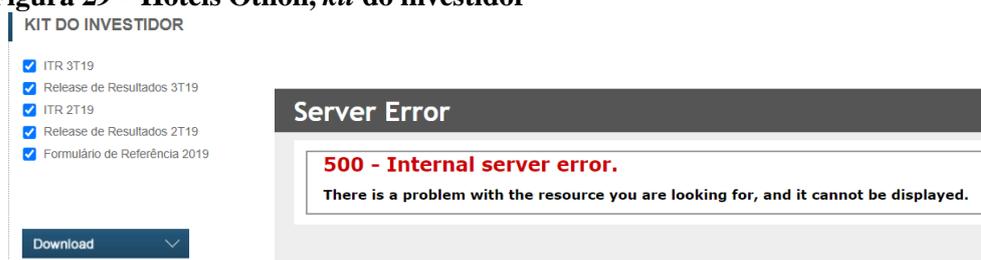
Figura 28 – Hotéis Othon, homepage



Fonte: Othon (2021, s. p.).

⁸³ Os itens projeções, SASB e informações TCFD tinham abordagem ambiental; e os itens comitês de gestão, diretoria e conselho de administração e estatutos e políticas eram focados em governança corporativa, sem nada específico sobre responsabilidade social – estando, portanto, fora do escopo deste trabalho.

Figura 29 – Hotéis Othon, kit do investidor

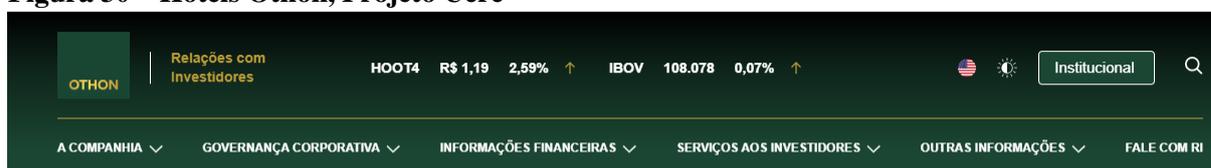


Fonte: Othon (2021, s. p.).

Foi encontrado apenas o Formulário de Referência da CVM de 2018, que não foi usado para análise. O de 2019 (OTHON, 2019) foi encontrado em uma busca no Google.

Uma única frase a respeito de responsabilidade social é encontrada dentro de “A Companhia”, no item Histórico e Perfil Corporativo, como mostra a Figura 30.

Figura 30 – Hotéis Othon, Projeto Uerê



Cada vez mais os Hotéis Othon investem na melhoria do atendimento, se tornando uma referência na arte de receber seus hóspedes. Além disso, a Rede mantém parcerias para cuidar de projetos sociais, como a inclusão de portadores de necessidades especiais no mercado de trabalho hoteleiro, o Projeto UERÊ, que atende a menores carentes e o projeto de proteção ambiental CLEAN THE WORLD entre outros. É por tudo isso que três gerações de hóspedes são atendidas por três gerações de profissionais que prosseguem na carreira hoteleira. Assim, os hóspedes se sentem em casa, com todo o conforto e atenção que merecem.

Fonte: Othon (2021, s. p.).

4 BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes S.A.

No portal comercial da BK (BK, 2021a, s. p.) foi possível encontrar um *link*, no fim da *homepage*, para o portal de RI (BK, 2021d, s. p.), ilustrado pela Figura 31.

Figura 31 – BK, relações com investidores



Fonte: BK (2021d, s. p.).

Não havia item específico no portal de RI sobre RSC (BK, 2021d, s. p.). No relatório da administração 2019 (BK, 2020), era mencionada a parceria com o programa Arredondar (Figura 32), uma ONG que apoia projetos de terceiros, arrecadando o troco doado pelos clientes para repassar a organizações sociais (ARREDONDAR, 2021, s. p.).

Figura 32 – BK, programa de doações



Fonte: ARREDONDAR (2021, s. p.).

5 International Meal Company Alimentação S.A. (IMC)

A IMC detinha as marcas Batata Inglesa, Brunella, Frango Assado, KFC, Olive Garden, Pizza Hut, RA Catering, Viena, entre outras.

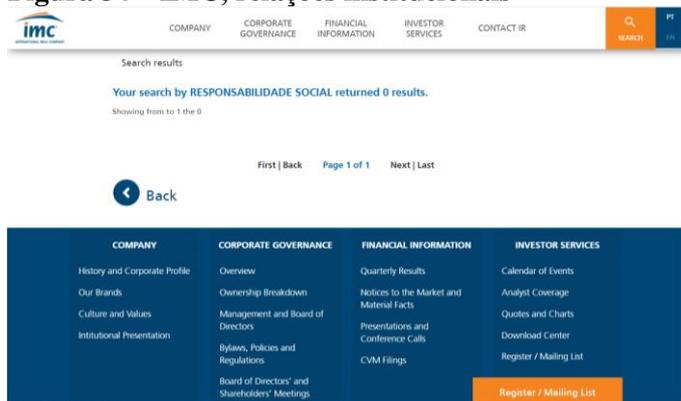
A *homepage* da IMC (Figura 33) apontava, com certo destaque, para uma área de RI da empresa (Figura 34). No entanto, no portal de RI, que tinha uma estrutura adequada e uma estética agradável, com boa navegabilidade, não foi encontrado nenhum tipo de informação de interesse desta pesquisa.

Figura 33 – IMC, *homepage*



Fonte: IMC (2021, s. p.).

Figura 34 – IMC, relações institucionais



Fonte: IMC (2021, s. p.).

6 T4F Entretenimento S.A.

Não foram encontrados dados de responsabilidade social na *homepage* (Figura 35) da T4F nem no portal de RI (Figura 36).

Figura 35 – Time for Fun, homepage



Fonte: T4F (2021a, s. p.).

Figura 36 – Time for Fun, relações com investidores



Fonte: T4F (2021b, s. p.).

7 CVC Brasil Operadora e Agência de Viagens S.A.

A Figura 37 mostra a *homepage* do *site* comercial da CVC, onde não há qualquer tipo de *link* para temas corporativos. Nesse endereço, a única menção encontrada sobre responsabilidade social está no histórico, no ano de 2013⁸⁴ (CVC, 2021, s. p.).

Figura 37 – CVC, homepage



Fonte: CVC (2021, s. p.).

O endereço eletrônico que atende a esses interesses é o mostrado na Figura 38 (CVC CORP, 2021, s. p.).

Figura 38 – CVC, endereço corporativo



Fonte: CVC CORP (2021, s. p.).

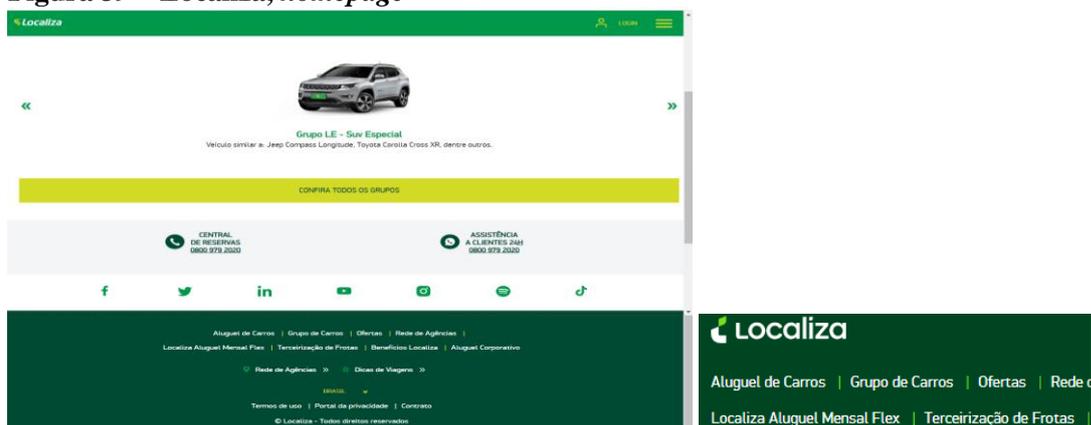
No período de coleta de dados, o documento CVC Day 2019 estava disponível na página de RI, mencionando projetos como Orquestra Locomotiva, Natal Luz de Gramado e Trilha Jovem (CVC CORP, 2019, p. 58-62).

⁸⁴ O *site* do Instituto CVC foi lançado em 24 de maio de 2021, depois do período de coleta de dados.

8 Localiza Rent a Car S.A.

Na *homepage* da Localiza ((Figura 39), o menu disponível era todo dedicado a clientes, sem abas sobre a empresa. No carrossel de imagens, de oito figuras, uma levava ao portal de RI. No fim da página, o *link* Terceirização de Frotas levava, surpreendentemente, a um portal (frotas.localiza.com) que tinha, no menu, uma aba institucional com o *link* para sustentabilidade.

Figura 39 – Localiza, homepage



Fonte: Localiza (2021a, s. p.).

Figura 40 – Localiza, relações com investidores



Fonte: Localiza (2021d, s. p.).

O portal de RI (Figura 40) disponibilizava diversos documentos em pdf, constantes do Quadro 31, no qual foram sombreados os relacionados com RSC.

Quadro 31 – Localiza, documentos de relações com investidores

Data	Documento
23/04/2020	Estatuto Social
19/08/2020	Código de Conduta
29/07/2021	Política de Remuneração
29/07/2021	Política de Endividamento
29/07/2021	Política de Investimentos
27/04/2021	Política de Indicação
02/03/2021	Política de Contratação de Serviços Extra Auditoria
04/09/2020	Política de Denúncias e de Não Retaliação a Denunciantes
04/09/2020	Política Antissuborno e Anticorrupção
04/09/2020	Política de Defesa da Concorrência
04/09/2020	Procedimento de Patrocínio e Doações
04/09/2020	Política de Relacionamento com Fornecedores
04/09/2020	Procedimento de Brindes, Presentes, Entretenimentos e Hospitalidades

Data	Documento
21/08/2020	Política de Privacidade e Proteção de Dados
01/11/2018	Política de Sustentabilidade
01/11/2018	Diretrizes da Política de Sustentabilidade
24/10/2018	Política de Transações entre Partes Relacionadas
24/10/2018	Política de Divulgação e Negociação
22/03/2018	Política de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos
22/03/2018	Política de Destinação de Resultados
22/06/2021	Regimento Interno - Conselho Fiscal
27/04/2021	Regimento Interno - Comitê de Sustentabilidade
04/09/2020	Regimento Interno - Comitês de Assessoramento do Conselho de Administração
10/03/2020	Regimento Interno - Conselho de Administração Localiza
12/02/2020	Regimento Interno - Comitê de Conduta
24/10/2018	Regimento Interno - Diretoria
20/07/2018	Regimento Interno - Comitê de Divulgação

Fonte: Localiza (2021e, s. p.).

Legenda: células sombreadas = documento relacionado com RSC.

Além disso, a aba de governança no portal de RI disponibilizava informações sobre sustentabilidade, incluindo relatórios anuais (LOCALIZA, [2020a]).

No portal de frotas (Figura 41), o caminho da sustentabilidade levava a uma página, sem *links* internos para detalhamento, que mencionava o Pacto Global das Nações Unidas e, de maneira geral, o compromisso com a responsabilidade social (Figura 42).

Figura 41 – Localiza, frotas



Fonte: Localiza (2021c, s. p.).

Figura 42 – Localiza, responsabilidade social

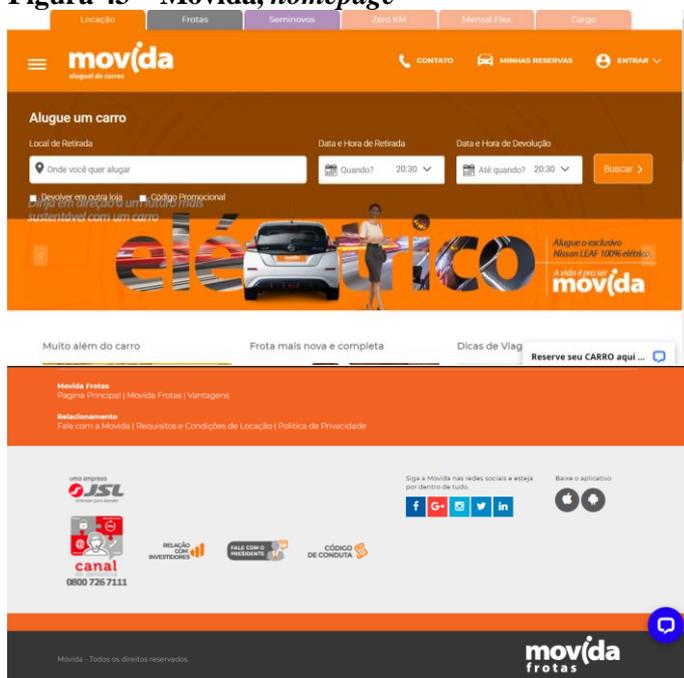


Fonte: Localiza (2021d, s. p.).

9 Movida Participações S.A.

A Figura 43 mostra a *homepage* da Movida, de caráter comercial. No fim da página, de modo discreto, encontrava-se o *link* para o portal de RI (Figura 44).

Figura 43 – Movida, homepage



Fonte: Movida (2021, s. p.).

Em relatos integrados (Figura 44), dentro da aba sobre a companhia, encontrava-se o Relatório de Sustentabilidade de 2018, juntamente com os chamados Relatórios Integrados de 2019 (MOVIDA, [2020b]) e de 2020.

Na aba de governança e políticas, era possível encontrar a política de sustentabilidade (MOVIDA, [2020a]).

Figura 44 – Movida, relações com investidores



Fonte: Movida (2021, s. p.).

10 Unidas S.A.

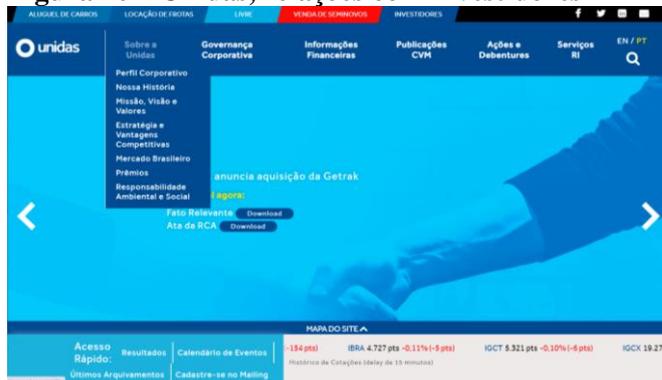
A Unidas tinha, no menu de seu portal comercial, uma seção de RI (Figura 45 e Figura 46), que levava a um portal próprio. Lá, uma página de texto simples explicitava ações (UNIDAS, 2021a, s. p.) e disponibilizava o relatório de sustentabilidade 2020 (UNIDAS, [2021b]). O relatório de 2019 não foi encontrado, e um *e-mail* foi enviado solicitando informações – a resposta encontra-se na Figura 47, informando que 2020 foi o primeiro ano em que foi confeccionado. Os formulários de referência, tanto de 2019 quanto de 2020, foram encontrados com facilidade (UNIDAS, 2019), na aba de publicações CVM.

Figura 45 – Unidas, homepage



Fonte: Unidas (2021a, s. p.).

Figura 46 – Unidas, relações com investidores



Fonte: Unidas (2021a, s. p.).

Figura 47 – Unidas, inexistência de relatório de sustentabilidade 2019



Fonte: Unidas, comunicação pessoal (2021c).

ANEXO A – CÓDIGOS DE CONDUTA E PROGRAMAS DE CERTIFICAÇÃO DE SUSTENTABILIDADE EM TURISMO

Os quadros a seguir são reproduzidos do documento do Banco Mundial (2010), “CSR in the tourism industry? The status of and potential for certification, codes of conduct and guidelines”. Nesse documento, a divisão por área de atuação (2010) é feita considerando: direitos humanos/ trabalho; saúde/ segurança; social/ comunidade; e ambiental. Aqui foi dado destaque apenas para o item social/ comunidade.

Quadro 32 – Códigos de conduta de turismo, associações sem fins lucrativos

N.	Nome da organização	Código de conduta ou política	Social / comunidade	Website
1	AITO (Association of Independent Tour Operators)	Responsible tourism guidelines	Sim	www.aito.co.uk/
2	Conservation International	Marine recreation guidelines a practical guide to good practice: managing environmental and social issues in the accommodations sector	Sim	www.celb.org
3	Ecotourism Association of Australia	Code for operators	Sim	www.bigvolcano.com.au/ercentre/eaacode.htm
4	European Federation of Camping Site Organisations	Environmental management charter for caravan, camping and holiday parks	Sim	www.campingeurope.com
5	Federation of Tour Operators	Statement of commitment.	Sim	www.fto.co.uk
6	Friends of Conservation	Travellers code	Sim	www.foc.co.uk
7	Green Tourism Association	Being a green tourist guidelines	Sim	www.greentourism.ca
8	ICLEI Local Agenda 21	AGENDA 21 for the travel & tourism industry towards environmentally sustainable development	Sim	www.iclei.org/ICLEI/la21.htm
9	International Centre for Responsible Tourism	Cape Town declaration	Sim	www.icrtourism.org/capetown.html
10	PATA/APEC	Code for sustainable tourism	Sim	www.pata.org/patasite/index.php?id=72
11	International Ecotourism Society	International ecotourism standards	Sim	www.ecotourism.org.au/ies.asp
12	International Hotel Environmental Initiative (marca líder de ITP)	Environmental action pack for hotels environmental management for hotels	No	www.ihei.org
13	International Tourism Partnership (ITP)	Siting and design guidelines for construction of new hotels	Sim	www.internationaltourismpartnership.org
14	Tourism Concern	Travellers code	Sim	www.tourismconcern.org.uk/
15	Tour Operators Initiative (TOI)	Supply chain management guides to good practice (for the accommodation and marine recreation sectors) & sustainability reporting : performance indicators for tour operators	Sim	www.toinitiative.org/
16	Travel Industry Association of Canada & Parks Canada	Code of ethics and guidelines for sustainable tourism	Sim	www.tiac-aitc.ca/english/codeofethics.asp
17	UN/WTO	International year of ecotourism declaration	Sim	www.world-tourism.org/sustainable/IYE/quebec/anglais/declaration.html
18	World Tourism Organisation	Global code of ethics for tourism	Sim	www.world-tourism.org

N.	Nome da organização	Código de conduta ou política	Social / comunidade	Website
19	WWF	Guidelines for community-based ecotourism development Code for responsible tourism Code for Mediterranean tourists	Sim	www.wwf.org
20	WTTC	Environmental guidelines with Iclei	Sim	www.wttc.org

Fonte: Banco Mundial (2010).

Quadro 33 – Códigos de conduta de turismo, corporações

N.	Nome da empresa	Código de conduta ou política	Social / comunidade	Outros programas relacionados
1	Accor	Environmental hotel charter sustainability policy	Sim	ECPAT; Dow-Jones Sustainability Index
2	Adventure Company	Responsible tourism policy & travellers code	Sim	Water Aid; Friends of Conservation; Community visits; Tourism Concern Porter Policy Initiative Plan
3	Aurinkomatkat's - Suntours	Sustainable tourism policy	?	TOI
4	Audley Travel	Responsible tourism policy & travellers code	Sim	Climate Care
5	Banyan Tree	Green imperative web site	No	Thalassaemia Testing for all Staff; Laguna Child Care Centre; Museum Shop
6	British Airways	CSR report environmental policy	Sim	BA Tourism for Tomorrow Awards (até 2004); UK Emissions Trading Scheme; GRI; ISO
7	Dragoman	Responsible tourism policy	Sim	Tourism Concern; Local community projects
8	Discovery Initiative	Mission statement	?	Climate Care; WWF UK; TOI; Galapagos Conservation Trust; Orangutan Foundation IRDNC (Namibia); Cadeia de suprimentos do Operators for Tigers (Índia)
9	ElderTreks	Sustainable tourism policy	No	Iniciativas comunitárias
10	Exodus	Responsible tourism policy	No	TOI; Travel Foundation; Friends of Conservation
11	Explore	Responsible tourism policy	Sim	IATO; Travel Foundation; Tourism Concern; Climate Care
12	First Choice Holidays PLC.	Corporate governance annual report	?	Travel Foundation; Tourism Concern; Forum for the Future; TOI; ISO 14.001
13	Guerba	Porter policy Commitment to sustainable tourism	Sim	Village Education Projects; Aminikids.org; Woodland Trust; C-level Carbon Emissions
14	Hilton Group P.L.C.	CSR Report	Sim	FTSE4Good; IHEI; Hilton University; Scandic in Society; Hilton in the Community Foundation
15	Hotel Plan	Environmental reports Eco plan	?	TOI; Company Environmental Award

N.	Nome da empresa	Código de conduta ou política	Social / comunidade	Outros programas relacionados
16	Intercontinental	Social responsibility guidelines (web)	Sim	FTSE4Good; IHEI; Conserving for Tomorrow; Habitat for Humanity; UNICEF
17	Kuoni Group	Environmental policy Environmental label program for eco-friendly hotel / management and for cruise ships	Some	ISO 14001; EMS; Green Planet Award
18	Lindblad Expeditions	Commitment to environment (web)	Some	Galapagos Conservation Fund; RARE; ISO 14001; WWF; Marine Recreation Foundation
19	LTU-Touristik GmbH	The environmentally friendly hotel brochure	?	TOI; ECPAT; European Ecolables
20	Nature Trek	Responsible tourism mission	?	
21	Responsibletravel.com	Responsible tourism policy	No	Travel Foundation
22	Rezidor SAS	Responsible business report Dedicated responsible business section of website	Sim	IHEI; European Ecolables; UNESCO; Save the Children
23	Royal Caribbean	Dedication to the environment-environmental policy	Some	ISO; Ocean Fund
24	TUI	Environmental reporting Certified environmental management ecosense – forum for sustainable development	No	TOI; ECPAT; European Ecolables; Federation of Tour Operators; ICLEI; IUCN; ISO 14001; UNESCO; WTTC
25	Virgin	Corporate and social responsibility report of 2000/03	Some	Comic Relief; Make a wish foundation; Change for Children; Young Enterprise scheme
26	Voyages Ilena	Responsible tourism web page and policy	?	AITO

Fonte: Banco Mundial (2010).

Quadro 34 – Programas de certificação de sustentabilidade em turismo, países

N.	País (em inglês)	Nome do programa	Incentivo para adesão	Iniciativa	Social / comunidade	Monitoramento	N. de certificados
1	Australia	NEAP	Redução de custos, marketing	Iniciativa conjunta da Associação de Ecoturismo da Austrália e a Rede Australiana de Operadoras Turísticas, mantida pelo setor privado	Sim	Auditorias aleatórias	Desconhecido
2	Brazil	Brazil Sustainable Tourism Certification Program (PCTS)	Redução de custos, marketing, relação com outras iniciativas	Instituto de Hospitalidade	Sim	Sim	200 propriedades
3	Costa Rica (desde 1996)	CST	Inclusão no <i>site</i> do CST, incentivo financeiro, redução de custos, marketing, treinamento de pessoal e	Instituto de Turismo da Costa Rica (CTI, governamental) e Comissão Costa Riquenha de Certificação (NAC)	Sim	Bienal	50 (só 5% do total de hotéis é certificado)

N.	País (em inglês)	Nome do programa	Incentivo para adesão	Iniciativa	Social / comunidade	Monitoramento	N. de certificados
			participação em vários eventos de turismo mundiais				
4	China	Green Hotels Program	Placa de reconhecimento, benefícios de marketing	Ministério do Comércio	Não	?	Desconhecido
5	Czech Republic	ECEAT	Marketing, exposição pela publicação no Countryside Holiday Guidebook e/ou Heritage Trails	ONG financiada pelo Ministério de Desenvolvimento Regional	Alguma referência	-	135
6	Ecuador (desde 2002)	Programa Nacional de Certificación de Ecoturismo PRONEC	Promovido pela Enjoy Corp Marketing no <i>site</i> e em eventos	Associação de Ecoturismo do Equador, apoiada pelo ministério	Sim	Desconhecido	Desconhecido, 13 projetos pilotos em andamento
7	Estonia	Hiiumaa Green Label	Marketing, treinamento ambiental	Desconhecido	Algum	?	7
8	Guatemala (desde 2000)	Green Deal	Marketing, treinamento, assistência técnica, auditoria, redução de custos	Alianza Verde (ONG mantida pelo <i>trade</i>)	Sim	Sim	21 (mais 11 diagnósticos)
9	Latvia	Green Certificate	Sim	E.C. Life Project	Sim	Sim	50
10	Malta (desenvolvido em 2002-2003)	Eco-certification Scheme	Redução de custos, treinamento, marketing	Turismo de Malta (governamental), Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento de Produto	Algum	Sim	16
11	South Africa (desde 2002)	Fair Trade in Tourism	Logotipo, relação com operadores	ONG			?
12	SubSaharan Africa (não implementado)	Piloto em Gana, Maurício, Gâmbia, Quênia, Moçambique, Senegal e Seychelles	Marketing, redução de custos	Financiado pela ONU com a cooperação de governos nacionais (em desenvolvimento)	Não	n/a	n/a
13	Scotland (desde 1998)	Green Tourism Business Scheme	Economia financeira, marketing e ser parte da solução	<i>Trade</i> e governo	Sim	Sim	436 propriedades (nem todas 5*)

Fonte: Banco Mundial (2010).

Quadro 35 – Programas de certificação de sustentabilidade em turismo, outros organismos

N.	Nome do programa
1	ECO-TIP - Database of tourism ecolabelling schemes (Europa)
2	Criteria for Nature's Best (Suécia)
3	The Swedish Society for Nature Conservation (critérios ambientais para transporte de passageiros, Suécia)
4	The Nordic Swan for hotels and youth hostels (países Nórdicos)
5	Qualität Plus Kleinwalsertal certificate
6	Blaue Schwalbe certificate for accommodation businesses (Europa)
7	Green Key certificate (hospedagem em Dinamarca, Suécia, Groenlândia, Estônia, França)
8	Steinbock Label certificate (hotéis da Suíça)
9	Bett und Bike - Fahrradfreundliche Gastbetriebe certificate (hospedagem na Alemanha)
10	Das Österreichische Umweltzeichen für Tourismusbetriebe
11	Bayerisches Umweltsiegel für das Gastgewerbe
12	Legambiente Turismo
13	Milieubarometer
14	Zaļais sertifikāts
15	EcoLabel Luxembourg
16	Hotel au Naturel
17	White Flag Awards
18	BioHotels
19	Estonia - The Natural Way
20	entreprise éco-dynamique

Fonte: Banco Mundial (2010).

Quadro 36 – Programas de certificação, *trade*

N.	Programa	Iniciativa	Incentivo para adesão	Social / comunidade	Monito-ramento
1	Green Globe 21	Indústria	Marketing por <i>newsletter</i> and <i>website</i> , conferências, treinamento, redução de custos	Sim	Sim
2	ISO	Indústria	<i>Compliance</i> ambiental, treinamento, redução de custos	Não	Sim
3	ECEAT	ONG	Marketing, redução de custos, reconhecimento de produção orgânica	Não	Sim
4	VISIT (desde 2003)	ONG/ União Europeia	Redução de custos, aumento da satisfação dos consumidores, aumento da qualidade do mercado de viagens verde, VISIT Holiday Guide	Algum	Diversos
5	Blue Flag	Acueductos y Alcantar illados (AyA), empresa governamental	Saúde e segurança para turistas, marketing, cumprimento da legislação ambiental	Não	Sim, anual
6	CERES Green Hotel Initiative	Indústria	Cumprimento da legislação ambiental, satisfação das demandas dos consumidores	Alguns temas	Sim
7	ECOTEL	HSV International Consultants	Marketing, treinamento ambiental e redução de custos	Sim	Sim
8	Green Leaf	Indústria		Algum	Sim

Fonte: Banco Mundial (2010).

ANEXO B – ATIVIDADES CARACTERÍSTICAS DE TURISMO (ACT)

Quadro 37 – ACT, por principais categorias e subclasses do CNAE 2.0

Subclasse	Descrição
1 Serviço de alojamento	
55.10-8/01	Hotéis
55.10-8/02	Apart-hotéis
55.90-6/01	Albergues, exceto assistenciais
55.90-6/02	Campings
55.90-6/03	Pensões (alojamento)
55.90-6/99	Outros alojamentos não especificados anteriormente
2 Serviços de alimentação	
56.11-2/01	Restaurantes e similares
56.11-2/02	Bares e outros estabelecimentos especializados em servir bebidas
56.11-2/03	Lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares
56.12-1/00	Serviços ambulantes de alimentação
3 Transporte ferroviário de passageiros	
49.50-7/00	Trens turísticos, teleféricos e similares
4 Transporte rodoviário de passageiros	
49.22-1/01	Transporte rodoviário coletivo de passageiros, com itinerário fixo, intermunicipal, exceto em região metropolitana
49.22-1/02	Transporte rodoviário coletivo de passageiros, com itinerário fixo, interestadual
49.22-1/03	Transporte rodoviário coletivo de passageiros, com itinerário fixo, internacional
49.23-0/01	Serviço de táxi
49.23-0/02	Serviço de transporte de passageiros - locação de automóveis com motorista
49.29-9/01	Transporte rodoviário coletivo de passageiros, sob regime de fretamento, municipal
49.29-9/02	Transporte rodoviário coletivo de passageiros, sob regime de fretamento, intermunicipal, interestadual e internacional
49.29-9/03	Organização de excursões em veículos rodoviários próprios, municipal
49.29-9/04	Organização de excursões em veículos rodoviários próprios, intermunicipal, interestadual e internacional
49.29-9/99	Outros transportes rodoviários de passageiros não especificados anteriormente
5 Transporte aquaviário de passageiros	
50.11-4/02	Transporte marítimo de cabotagem - passageiros
50.12-2/02	Transporte marítimo de longo curso - passageiros
50.22-0/01	Transporte por navegação interior de passageiros em linhas regulares, municipal, exceto travessia
50.22-0/02	Transporte por navegação interior de passageiros em linhas regulares, intermunicipal, interestadual e internacional, exceto travessia
50.91-2/01	Transporte por navegação de travessia, municipal
50.91-2/02	Transporte por navegação de travessia, intermunicipal
50.99-8/01	Transporte aquaviário para passeios turísticos
50.99-8/99	Outros transportes aquaviários não especificados anteriormente
6 Transporte aéreo de passageiros	
51.11-1/00	Transporte aéreo de passageiros regular
51.12-9/01	Serviço de táxi aéreo e locação de aeronaves com tripulação
51.12-9/99	Outros serviços de transporte aéreo de passageiros não-regular
7 Aluguel de equipamento de transporte	
77.11-0/00	Locação de automóveis sem condutor

Subclasse	Descrição
8 Atividades de agências e organizadoras de viagens	
79.11-2/00	Agências de viagens
79.12-1/00	Operadores turísticos
79.90-2/00	Serviços de reservas e outros serviços de turismo não especificados anteriormente
9 Atividades culturais	
90.01-9/01	Produção teatral
90.01-9/02	Produção musical
90.01-9/03	Produção de espetáculos de dança
90.01-9/04	Produção de espetáculos circenses, de marionetes e similares
90.01-9/05	Produção de espetáculos de rodeios, vaquejadas e similares
90.01-9/99	Artes cênicas, espetáculos e atividades complementares não especificadas anteriormente
91.02-3/01	Atividades de museus e de exploração de lugares e prédios históricos e atrações similares
91.03-1/00	Atividades de jardins botânicos, zoológicos, parques nacionais, reservas ecológicas e áreas de proteção ambiental
10 Atividades desportivas e recreativas	
77.21-7/00	Aluguel de equipamentos recreativos e esportivos
92.00-3/01	Casas de bingo
92.00-3/02	Exploração de apostas em corridas de cavalos
92.00-3/99	Exploração de jogos de azar e apostas não especificados anteriormente
93.19-1/01	Produção e promoção de eventos esportivos
93.19-1/99	Outras atividades esportivas não especificadas anteriormente
93.21-2/00	Parques de diversão e parques temáticos
93.29-8/01	Discotecas, danceterias, salões de dança e similares
93.29-8/02	Exploração de boliches
93.29-8/03	Exploração de jogos de sinuca, bilhar e similares
93.29-8/04	Exploração de jogos eletrônicos recreativos
93.29-8/99	Outras atividades de recreação e lazer não especificadas anteriormente

Fonte: MTur (2008).

Notas: CNAE: Classificação Nacional de Atividades Econômicas

A seleção das ACT foi realizada pelo MTur, em articulação com o IBGE e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), com base nos padrões recomendados pela OMT, na publicação "Recomendações Internacionais de Estatísticas de Turismo - RIET 2008". Note-se que a estrutura recomendada pela OMT está harmonizada com a revisão 4 do International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC).

ANEXO C – COMPARATIVO DOS SEGMENTOS DE LISTAGEM DA [B]³

De acordo com a [B]³,

Os segmentos especiais de listagem da B3 – Bovespa Mais, Bovespa Mais Nível 2, Novo Mercado, Nível 2 e Nível 1 – foram criados no momento em que percebemos que, para desenvolver o mercado de capitais brasileiro, era preciso ter segmentos adequados aos diferentes perfis de empresas.

Todos esses segmentos prezam por regras de governança corporativa diferenciadas. Essas regras vão além das obrigações que as companhias têm perante a Lei das Sociedades por Ações (Lei das S.A.) e têm como objetivo melhorar a avaliação daquelas que decidem aderir, voluntariamente, a um desses segmentos de listagem.

Além disso, tais regras atraem os investidores. Ao assegurar direitos aos acionistas, bem como dispor sobre a divulgação de informações aos participantes do mercado, os regulamentos visam à mitigação do risco de assimetria informacional (2021d, s. p.).

Para comparar as diferenças entre os segmentos, a [B]³ apresenta o Quadro 38.

Quadro 38 – Comparativo dos segmentos de listagem da [B]³

Critérios	Bovespa Mais	Bovespa Mais Nível 2	Novo Mercado (a partir de 02/01/2018)	Nível 2	Nível 1
Capital social (1)	Somente ações ON	Ações ON e PN	Somente ações ON	Ações ON e PN (com direitos adicionais)	Ações ON e PN (conforme legislação)
Percentual mínimo de ações em circulação (<i>free float</i>)	25% a partir do 7º ano de listagem	25% a partir do 7º ano de listagem	25% ou 15%, caso o <i>average daily trading volume</i> (ADTV) seja superior a R\$ 25 milhões	25%	25%
Ofertas públicas de distribuição de ações (2)	Não há regra específica	Não há regra específica	Esforços de dispersão acionária, exceto para ofertas ICVM 476	Esforços de dispersão acionária	Esforços de dispersão acionária
Vedação a disposições estatutárias	Quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Não há regra específica
Composição do conselho de administração (CA)	Mínimo de 3 membros (conforme legislação), com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 3 membros (conforme legislação), com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 3 membros (conforme legislação), dos quais, pelo menos, 2 ou 20% (o que for maior) devem ser independentes, com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 5 membros, dos quais, pelo menos, 20% devem ser independentes, com mandato unificado de até 2 anos	Mínimo de 3 membros (conforme legislação), com mandato unificado de até 2 anos
Vedação à acumulação de cargos	Não há regra específica	Não há regra específica	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa. Em caso de vacância que culmine em acumulação de cargos, são obrigatórias determinadas divulgações	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)
Obrigação do CA	Não há regra específica	Não há regra específica	Manifestação sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações de emissão da companhia (com conteúdo mínimo, incluindo alternativas à aceitação da OPA disponíveis no mercado)	Manifestação sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações de emissão da companhia (com conteúdo mínimo)	Não há regra específica
Demonstrações financeiras (DF)	Conforme legislação	Conforme legislação	Conforme legislação	Traduzidas para o inglês	Conforme legislação
Informações em inglês, simultâneas à divulgação em português	Não há regra específica	Não há regra específica	Fatos relevantes, informações sobre proventos (aviso aos acionistas ou comunicado ao mercado) e <i>press release</i> de resultados	Não há regra específica, além das DF (vide item acima)	Não há regra específica

Critérios	Bovespa Mais	Bovespa Mais Nível 2	Novo Mercado (a partir de 02/01/2018)	Nível 2	Nível 1
Reunião pública anual	Facultativa	Facultativa	Realização em até 5 dias úteis após a divulgação de resultados trimestrais ou das DF, de apresentação pública (presencial, por meio de teleconferência, videoconferência ou outro meio que permita a participação a distância) sobre as informações divulgadas	Obrigatória (presencial)	Obrigatória (presencial)
Calendário de eventos corporativos	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
Divulgação adicional de informações	Política de negociação de valores mobiliários	Política de negociação de valores mobiliários	Regimentos do CA, de seus comitês de assessoramento e do Conselho Fiscal, quando instalado Código de conduta (com conteúdo mínimo) Políticas de (i) remuneração; (ii) indicação de membros do CA, seus comitês de assessoramento e diretoria estatutária; (iii) gestão de riscos; (iv) transação com partes relacionadas; e (v) negociação de valores mobiliários, com conteúdo mínimo, exceto a de remuneração Divulgação (i) anual de relatório resumido do comitê de auditoria estatutário contemplando os pontos indicados no regulamento; ou (ii) trimestral de ata de reunião do CA, com reporte do comitê de auditoria não estatutário	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta
Concessão de tag along	100% para ações ON	100% para ações ON e PN	100% para ações ON	100% para ações ON e PN	80% para ações ON (conforme legislação)
Saída do segmento/ Oferta pública de aquisição de ações (OPA)	Realização de OPA, no mínimo, pelo valor econômico em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento, exceto se houver migração para Novo Mercado	Realização de OPA, no mínimo, pelo valor econômico em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento, exceto se houver migração para Novo Mercado ou Nível 2	Realização de OPA por preço justo, com quórum de aceitação ou concordância com a saída do segmento de mais de 1/3 dos titulares das ações em circulação (ou percentual maior previsto no Estatuto Social)	Realização de OPA, no mínimo, pelo valor econômico em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento, exceto se houver migração para Novo Mercado	Não aplicável
Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado	Obrigatória	Obrigatória	Obrigatória	Obrigatória	Facultativa
Comitê de Auditoria	Facultativo	Facultativo	Obrigatória a instalação de comitê de auditoria, estatutário ou não estatutário, que deve atender aos requisitos indicados no regulamento: composição e atribuições	Facultativo	Facultativo
Auditoria interna	Facultativa	Facultativa	Obrigatória a existência de área de auditoria interna que deve atender aos requisitos indicados no regulamento	Facultativa	Facultativa
Compliance	Facultativo	Facultativo	Obrigatória a implementação de funções de <i>compliance</i> , controles internos e riscos corporativos, sendo vedada a acumulação com atividades operacionais	Facultativo	Facultativo

Fonte: [B]³ (2021d).

Notas: omitidas as colunas Novo Mercado (até 28/12/2017) e a de segmento básico, que não conta com regras diferenciadas de governança corporativa além do cumprimento da legislação.

(1) Ações ON são ações ordinárias, que dão direito a voto; ações PN são preferenciais no recebimento de proventos, mas não dão direito ao voto.

(2) Ofertas ICVM 476 são ofertas públicas que seguem a instrução 476/2009 da CVM. A norma visa agilizar o processo de entrada das empresas no mercado de ações, seja via oferta pública inicial (IPO) ou *follow on* (emissão secundária de ações).