



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Lenise David da Silva

**ANÁLISE DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS DA BOOKING HOLDINGS SOB A ÓTICA  
DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E DOS OBJETIVOS DE  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

Santa Maria, RS  
2023

**Lenise David da Silva**

**ANÁLISE DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS DO BOOKING HOLDINGS SOB A ÓTICA  
DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E DOS OBJETIVOS DE  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

Dissertação apresentada como parte do requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Administração**, pelo Programa de Pós-Graduação - Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Maria.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Botti Abbade

Santa Maria, RS

**Lenise David da Silva**

**ANÁLISE DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS DO BOOKING HOLDINGS SOB A ÓTICA  
DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E DOS OBJETIVOS DE  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

Dissertação apresentada como parte do requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Administração**, pelo Programa de Pós-Graduação - Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Maria.

Defesa realizada e aprovada em Santa Maria dia 25 de abril de 2023

---

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Botti Abbade

---

Doutora Luciana Davi Traverso

---

Doutora Caroline Pauletto Spanhol

**Santa Maria, 2023**

## **Análise das ações estratégicas do Booking Holdings sob a ótica da responsabilidade social corporativa e dos objetivos de desenvolvimento sustentável**

Autor: Lenise David da Silva  
Orientador: Prof. Dr. Eduardo Botti Abbade

### **RESUMO**

Faltam menos de uma década para que a Agenda 2030 dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) termine e eles estão longe de serem alcançados, ficaram ainda mais distantes com a pandemia COVID-19. A Agenda 2030 reconhece a importância do setor privado na busca pelo Desenvolvimento Sustentável e no cumprimento dos ODS. As empresas podem desempenhar um papel relevante na consecução dos ODS, devido ao seu vasto recurso financeiro, amplo alcance, poder de inovação e criatividade. Nesse sentido, muitas empresas têm adotado iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) para mitigar os impactos negativos resultante de suas atividades e caminhar em direção aos ODS. Em particular, o setor turístico, constituído por um leque diversificado de empresas que ao desenvolver as atividades turísticas ocasionam impactos positivos e negativos de extensão global. Este trabalho investiga a relação entre as estratégias de RSC orientadas para o alcance dos ODS e o Desempenho Financeiro (DF) da Agências de Viagem Online (OTA) “Booking Holdings”, no período de 2011 a 2021. Para mensurar as estratégias de RSC orientadas para os ODS foi realizada uma análise documental sistemática interpretativa e para mensurar a relação entre DF e estratégia de RSC orientadas para os ODS utilizou-se a análise dos demonstrativos financeiros da empresa em função das estratégias de RSC. Desta forma, constatou-se que a Booking Holdings tem intensificado suas práticas de RSC nos últimos seis anos e todas as práticas estão relacionadas ao alcance de pelo menos um ODS da Agenda 2030. A dimensão social é o pilar de sustentabilidade em que a empresa mais investe, diversos programas e ações da Booking Holdings são direcionados aos ODS 8,10, 13 e 9. Confrontados com os dados financeiros da empresa, as práticas de RSC se comportam como um investimento a longo prazo, ou seja, os benefícios adquiridos por elas podem demorar um ou dois anos para se tornarem perceptíveis. Também se evidenciou a importância do cuidado que a empresa deve ter com a sinalização das ações de RSC para os seus stakeholders, pois embora a Booking Holdings tenha investido intensamente em ações de RSC no ano de 2017, a comunicação dessas ações ocorreu somente em 2018 e conseqüentemente, por se tratar de um investimento a longo prazo, a reação do mercado dá-se no ano seguinte. Neste sentido, os resultados permitem concluir que a Booking Holdings investe em ações de RSC em conjunto com as estratégias da empresa. Uma vez que, grande parte de seus investimentos buscam intervir nos aspectos sociais e o seu negócio está diretamente associado a pessoas. Além disso, o DF da empresa começa a ser positivo após a comunicação e realização de práticas de RSC, o que enseja dizer que existe uma relação positiva entre DF e as ações de RSC da empresa.

**Palavra-chave:** Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, Responsabilidade Social Corporativa, Desempenho Financeiro, Empresas de Viagem Online

## **Analysis of Booking Holdings' strategic actions, confronting corporate social responsibility with the sustainable development objectives**

Author: Lenise David da Silva

Advisor: Prof. Eduardo Botti Abbade (PhD)

### **ABSTRACT**

There is less than a decade left for the 2030 Agenda of the Sustainable Development Goals (SDGs) to end and they are far from being achieved, they have become even more distant with the COVID-19 pandemic. The 2030 Agenda recognizes the importance of the private sector in the quest for Sustainable Development and in meeting the SDGs. Businesses can play a relevant role in achieving the SDGs, due to their vast financial resources, broad reach, innovation power and creativity. In this sense, many companies have adopted Corporate Social Responsibility (CSR) initiatives to mitigate the negative impacts resulting from their activities and move towards the SDGs. In particular, the tourism sector, made up of a diverse range of companies that, when developing tourist activities, cause positive and negative impacts of global extension. This work investigates the relationship between CSR strategies oriented towards achieving the SDGs and the Financial Performance (DF) of Online Travel Agencies (OTA) "Booking Holdings", in the period from 2011 to 2021. To measure CSR strategies oriented for the SDGs, a systematic interpretive documental analysis was carried out and to measure the relationship between PD and CSR strategy oriented towards the SDGs, the analysis of the company's financial statements was used as a function of the CSR strategies. In this way, it was found that Booking Holdings has intensified its CSR practices over the last six years and all practices are related to achieving at least one SDG of the 2030 Agenda. The social dimension is the pillar of sustainability in which the company most invests, several programs and actions by Booking Holdings are directed towards SDG 8, 10, 13 and 9. Confronted with the company's financial data, CSR practices behave like a long-term investment, that is, the benefits acquired by them it may take a year or two to become noticeable. The importance of the care that the company must take with signaling CSR actions to its stakeholders was also evidenced, because although Booking Holdings invested heavily in CSR actions in 2017, the communication of these actions only occurred in 2018 and consequently, as it is a long-term investment, the market reaction takes place in the following year. In this sense, the results allow us to conclude that Booking Holdings invests in CSR actions in conjunction with the company's strategies. Since most of its investments seek to intervene in social aspects and its business is directly associated with people. In addition, the company's PD starts to be positive after communicating and carrying out CSR practices, which means that there is a positive relationship between PD and the company's CSR actions.

**Keywords:** Sustainable Development Goals, Corporate Social Responsibility, Financial Performance, Online Travel Corporate

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Classificações da Booking Holdings .....	14
Quadro 2: Significados do conceito de sustentabilidade .....	17
Quadro 3: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável .....	22
Quadro 4: Normas e certificações internacionais .....	29
Quadro 5: Métricas de DF e RSC .....	35
Quadro 6: Publicações brasileiras sobre RSC e turismo .....	44
Quadro 7: Projetos Booking Holdings.....	64
Quadro 8: Abordagem da empresa com temáticas relacionadas a sustentabilidade.....	66
Quadro 9: Ações e programas sobre Sustentabilidade e aspectos Ambientais.....	68
Quadro 10: Ações e Projetos .....	70
Quadro 11: Práticas de RSC .....	75

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Práticas de RSC da Booking Holdings e os ODS e metas.....	76
Tabela 2: Desempenho Financeiro Trimestral da Bookings Holdings 2010 a 2021 ....	82

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Publicações sobre RSC e Turismo na área de hospitalidade e turismo.....	43
Gráfico 2: Atividades de RSC por ODS de empresas do setor de turismo.....	45
Gráfico 3: Número de funcionários Booking Holdings 2011-2021 .....	59
Gráfico 4: Relação dos Processos Booking.com .....	73
Gráfico 5: Relação das práticas de RSC com os ODS.....	79
Gráfico 6: Metas correspondentes aos ODS .....	81
Gráfico 7: Valores trimestrais do ROA da empresa, de 01/jan/2010 a 31/dez/2021 ....	83
Gráfico 8: Valores trimestrais do ROE da empresa de 01/jan/2010 a 31/dez/2021 .....	84
Gráfico 9: Valores trimestrais do ROI da empresa, de 01/jan/2010 a 31/dez/2021 .....	84
Gráfico 10: Confrontando a RSC e o DF da Booking Holdings .....	86



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Dimensões da Sustentabilidade.....	18
Figura 2: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	21
Figura 3: Pirâmide de Carroll .....	25
Figura 4: Como a estratégia está ligada à RSC.....	32
Figura 5: Turismo e economia 2019 .....	41
Figura 6: Turismo e economia 2020 .....	41
Figura 7: Turismo e economia 2021 .....	42
Figura 8: Gastos anuais em serviços de viagens e turismo e hospitalidade.....	48
Figura 9: Estrutura de pesquisa.....	50
Figura 10: Principais marcos da Princeline .....	57
Figura 11: Serviços prestados pelas marcas Booking Holdings .....	58
Figura 12: Principais marcos da Booking Holdings .....	61
Figura 13: Estratégia de Negócios Booking Holdings .....	62
Figura 16: <i>Timeline</i> das ações de RSC e DF da Booking Holdings .....	88

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>SIGLA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
AA1000	<i>AccountAbility 1000</i>
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ASG	Ambiental, Social, Governança
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CMMAD	Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento
DF	Desempenho Financeiro
DS	Desenvolvimento Sustentável
EBIT	<i>Earnings Before Interest and Taxes</i>
ECS 2000	<i>Ethics Compliance Standard 2000</i>
EMAS	<i>European Eco- Management and Audit Scheme</i>
ESG	<i>Environment, Social, Governance</i>
FSC	<i>Forest Stewardschip Council</i>
GQ	Gestão da Qualidade
GRI	<i>Global Reporting Iniciative</i>
HCS	<i>Humane Cosmetic Standard</i>
IIRE	<i>International Integrated Reporting Council</i>
ISO	<i>International Standard Organization</i>
KPIS	<i>Key Performance Indicator</i>
MSC	<i>Marine Stewardship Council</i>
NYOP	<i>Name Your Own Place</i>
O2O	<i>Online to Offline</i>
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OHSAS	<i>Organizational Health and Safety Assessment Series</i>
OMS	Organização Mundial da Saúde
OMT	Organização Mundial do Turismo
ONU	Organizações das Nações Unidas
OTA	<i>Online Travel Agency</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
Q-RES	Qualidade de Responsabilidade Ética e Social
ROA	Retorno sobre ativos
ROE	Retorno sobre patrimônio
ROI	Retorno sobre investimento
ROIC	Retorno sobre Lucro Operacional Líquido após imposto
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SA8000	<i>Social Accountability 8000</i>
SARS	Síndrome respiratória aguda grave
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1	CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA .....	11
1.2	OBJETIVOS .....	12
1.2.1	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>12</b>
1.2.2	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>13</b>
1.3	JUSTIFICATIVA .....	13
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	15
<b>2</b>	<b>EMBASAMENTO TEÓRICO-EMPÍRICO.....</b>	<b>16</b>
2.1	SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	16
2.1.1	<i>Triple Bottom Line (TBL)</i> .....	19
2.1.2	<b>Agenda do Desenvolvimento Sustentável .....</b>	<b>20</b>
2.1.3	<b>Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) .....</b>	<b>20</b>
2.2	RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.....	24
2.2.1	<b>Teorias que orientam a RSC .....</b>	<b>26</b>
2.2.2	<b>Certificações e ESG .....</b>	<b>27</b>
2.3	O PAPEL DA RSC NO DESEMPENHO FINANCEIRO DA EMPRESA.....	30
2.3.1	<b>Criação de valor por meio da RSC .....</b>	<b>31</b>
2.3.2	<b>Desempenho Financeiro e Responsabilidade Social Corporativa.....</b>	<b>34</b>
2.4	TURISMO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL .....	37
2.4.1	<b>Engajamento do Turismo com os ODS .....</b>	<b>38</b>
2.4.2	<b>Turismo, COVID-19 e ODS.....</b>	<b>40</b>
2.4.3	<b>Relação RSC, Turismo e ODS .....</b>	<b>43</b>
2.4.4	<b>Agências de Viagem Online .....</b>	<b>46</b>
<b>3</b>	<b>MATERIAIS E MÉTODO .....</b>	<b>50</b>
3.1	DESENHO DE PESQUISA .....	50
3.2	DELINEAMENTO E ESTRATÉGIA DE PESQUISA .....	51
3.3	NÍVEL E UNIDADE DE ANÁLISE .....	52
3.4	COLETA DE DADOS .....	52
3.5	ANÁLISE DOS DADOS .....	53

<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>56</b>
4.1	BOOKING HOLDINGS .....	56
4.1.1	O negócio .....	57
4.1.2	Marcas Booking Holdings.....	58
4.1.3	Capital humano .....	59
4.1.4	Concorrência, Legislação e Fatores de Risco.....	60
4.2	AÇÕES DE RSC DA BOOKING HOLDINGS .....	61
4.2.1	Relatórios Anuais Booking Holdings.....	62
4.2.2	Reunião anual dos acionistas.....	65
4.2.3	Primeiro Relatório De Sustentabilidade Booking Holdings .....	70
4.2.4	Notícias .....	71
4.2.5	Processos judiciais .....	73
4.3	RELAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RSC DA EMPRESA COM OS ODS.....	74
4.4	DESEMPENHO FINANCEIRO DA BOOKING HOLDINGS .....	81
4.5	PRÁTICAS DE RSC E DESEMPENHO FINANCEIRO DA EMPRESA .....	85
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>89</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>93</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) representaram uma mudança na governança da sustentabilidade. Além de interagirem entre si, os ODS enfatizam a contribuição do setor privado para o Desenvolvimento Sustentável (DS) e representam uma visão compartilhada para alcançar a sustentabilidade (ELALFY; DARWISH; WEBER, 2020). O setor privado tem um papel único na promoção dos ODS dada a sua capacidade de colaborar com inovação, habilidades e recursos em nível global (ROSATI; FARIA, 2019). A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) como meio para alcançar o DS assume um papel mais ativo na sociedade, enquanto dá sentido à atitude responsável das organizações, gera um bom relacionamento entre as partes interessadas e pode representar uma vantagem competitiva no mercado empresarial que pode elevar o Desempenho Financeiro (DF) da organização (STOMBELLI, 2020).

O DS tem sido prioridade na busca de muitas indústrias, o turismo como um dos setores financeiros mais promissores passou a ser considerado uma das principais indústrias a contribuir no alcance dos ODS direta e indiretamente (ABDOU; HASSAN; EL DIEF, 2020). O setor tem um impacto significativo em nível mundial, pois o crescimento do setor turístico influencia de forma positiva e/ou negativa para as três dimensões da sustentabilidade (social, ambiental e econômica) e tem sido responsabilizado por seus modelos de negócios insustentáveis (DUBE, 2021). Em particular, hotéis e restaurantes têm impacto no consumo e desperdício de recursos devido ao aumento no fluxo de turistas que frequentam empresas que não incorporam ações sustentáveis em suas atividades (ABDOU; HASSAN; EL DIEF, 2020).

A maioria dos movimentos em relação aos ODS iniciaram a partir de 2018. Engajar os ODS as ações de RSC baseia-se na ideia de que a Agenda 2030 compartilha as melhores práticas no alcance da sustentabilidade em termos globais e pode contribuir para o DS nas empresas, em particular as que incorporam ações de RSC (KANDLER RODRÍGUEZ, 2020). No entanto é preciso lembrar que a Agenda 2030 conta com menos de 8 anos para sua concretização, ainda assim, são poucas as empresas, em especial as turísticas, que têm como núcleo de seus negócios a sustentabilidade e menor ainda o número de empresas que se comprometem com os ODS. Todavia, adotar estratégias de RSC não significa apenas agir como cidadãos corporativos em benefício da sociedade e do meio ambiente, mas também buscar por benefícios que gerem lucro para a organização (STOMBELLI, 2020).

Com base nessa perspectiva não é errôneo pensar que as iniciativas de RSC podem contribuir com o DF das organizações. A própria implementação de ações em prol dos ODS favorece uma forma de o turismo obter lucro de maneira responsável (DUBE, 2021). Pesquisas apontam que empresas que adotam práticas responsáveis em benefício da sociedade como um todo, ainda se comprometem com suas estratégias de negócios (STOMBELLI, 2020). Nesse sentido, as ações de RSC nos segmentos turísticos têm chamado a atenção de pesquisadores sob os mais diferentes aspectos. São muitas as pesquisas empíricas sobre benefícios ocasionados pelas iniciativas de RSC (FONT; LYNES, 2018), sobretudo as relacionadas à imagem e reputação (GONZALES-RODRIGUES et al., 2019) e vantagem competitiva (ARANÃ; LEÓN, 2020) das empresas. Em vista disso, este estudo considera os benefícios econômicos gerados por organizações que optam por iniciativas de RSC orientadas para o alcance dos ODS.

### 1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

As preocupações com a sustentabilidade intensificaram-se nos últimos anos, a sociedade está cada vez mais atenta às práticas sustentáveis empreendidas por empresas públicas e privadas (SU; CHEN, 2020). O uso de tecnologias facilita a comunicação social e contribui para que consumidores, investidores e empreendedores tenham controle sobre o que consomem, no que investem e o que praticam (KHATTER et al., 2021). Em vista disto, as organizações estão cada vez mais buscando a RSC como forma de legitimar suas ações e melhorar sua imagem para manter-se competitiva no mercado de ações e de consumo (STOMBELLI, 2020). Neste sentido, os ODS surgiram com a proposta de auxiliar as ações dos atores sociais a implementar a sustentabilidade de uma forma mais sistemática e eficiente. Assim, os gestores organizacionais podem aproveitar-se desses objetivos incorporando-os nas iniciativas de RSC para que suas estratégias de negócios sejam alinhadas a tópicos sustentáveis (ELALFY; DARWISH; WEBER, 2020).

A relação existente entre os ODS e as iniciativas de RSC, tem sido analisada sob distintas perspectivas. Abdou et al., (2020) buscaram investigar a percepção de 48 gestores ambientais quanto a contribuição das práticas hoteleiras verdes no alcance dos ODS. Dube (2021) verificou por meio de relatórios anuais de duas empresas, como a indústria do turismo tem localizado os ODS. Kandler Rodríguez (2020) analisou por meio de informações secundárias dos sites corporativos, quais ODS são mais mencionados nas práticas sustentáveis de dois hotéis. Stombelli (2020) investigou os benefícios que as empresas desejam ao se engajar

com ações sustentáveis e destacou alguns ODS prioritários inseridos nas práticas de RSC de três marcas hoteleiras.

O mercado financeiro também tem atribuído importância a incorporação de objetivos sustentáveis que garantam a sobrevivência da empresa por meio de vantagens competitivas e melhoria do DF, o que enseja no desenvolvimento de novas investigações nesse sentido. Maqbool; Hurrah (2021) investigaram a relação bidirecional entre RSC e DF no contexto indianos, os autores descobriram que a RSC tem impacto positivo no DF contemporâneo e futuro das empresas. Franco et al. (2020) analisaram como o DF é afetado pela RSC, avaliando o papel da Gestão de Qualidade (GQ) na relação RSC-DF os autores sugeriram que a RSC é um custo que se traduz em maiores benefícios apenas quando gera relações sólidas entre as organizações e seus stakeholders. Além disso, os resultados apontam para uma redundância na implementação de práticas de GQ e RSC simultaneamente, uma vez que seus objetivos são considerados semelhantes.

Apesar da crescente e significativa literatura sobre RSC, na última década, ainda há pouca atenção dedicada a lançar luz sobre as práticas de RSC estratégica na indústria de hospitalidade e turismo (PEÑA-MIRANDA et al., 2022). Muitos pesquisadores relatam uma relação causal entre RSC e DF (CASTRO SOBROSA NETO et al., 2020; CHO; LEE, 2019; DENG; JI; LIU, 2022; FRANCO et al., 2020; MAQBOOL; HURRAH, 2021) e essa relação pode ser observada também no contexto de turismo e hospitalidade (CAMILLERI, 2021), visto que as empresas turísticas tem cada vez mais adotado novas tecnologias digitais e comunicado suas iniciativas responsáveis por meio de sites corporativos, mídias sociais e outros canais interativos (CAMILLERI, 2018). Diante deste contexto, na perspectiva de investigar as práticas de RSC como estratégia corporativa para melhoria do DF das organizações turísticas e sua contribuição para o alcance dos ODS por parte do ator social “setor privado” (grifo nosso). A pergunta de pesquisa que norteia este estudo se dá em: **Como as iniciativas de RSC orientadas para o alcance dos ODS se relacionam com o DF de uma Empresa de Viagem Online?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral.

Analisar as iniciativas de RSC direcionadas aos ODS e sua relação com o DF da agência de viagem online “Booking Holdings”.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as principais ações de RSC realizadas pela “Booking Holdings”;
- Descrever / analisar o alinhamento das ações de RSC identificadas com os ODS;
- Analisar a veracidade das ações da “Booking Holdings” no que tange ao seu comprometimento com o alcance dos ODS;
- Analisar a evolução histórica do DF dos últimos 10 anos da “Booking Holdings”

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O Desenvolvimento Sustentável é um objetivo global que necessita do engajamento de todos os atores da sociedade para ser alcançado. A agenda 2030 enfatiza que o cumprimento dos ODS pode garantir a proximidade de um mundo mais sustentável. A Organização das Nações Unidas (ONU) destaca a importância das organizações privadas para que o cumprimento dos ODS seja realizado o mais rápido possível (MIO; PANFILO; BLUNDO, 2020). Nesse sentido, pesquisadores têm levantado questões relacionadas aos benefícios organizacionais resultantes do emprego de ações sustentáveis em seus modelos de negócios e os utilizados como ferramenta de persuasão, para que cada vez mais empresas incorporem processos sustentáveis em seus modelos de negócio (HRISTOV; CHIRICO; RANALLI, 2022; STOMBELLI, 2020).

Em muitos países o progresso no alcance dos ODS ocorre lentamente, o trabalho em direção aos ODS também dificultado com a pandemia do COVID-19 que afetou os avanços que já haviam sido alcançados desde a implementação dos ODS em 2015 (FENNER; CERNEV, 2021). O setor turístico foi um dos setores mais afetados pela recente crise sanitária COVID-19, o isolamento social impediu que milhares de viagens fossem concretizadas e resultou na perda econômica para todo o setor de turístico e hospitalidade (FILIMONAU; DERQUI; MATUTE, 2020). A pandemia do COVID-19 causou uma desaceleração econômica em termos globais e pode ter desviado a atenção das organizações públicas e privadas ao desenvolvimento sustentável e o cumprimento dos ODS (HÖRISCH, 2021).

Desta forma, o foco deste estudo foi colocado nas empresas de viagens online e o seu papel na transição para uma sociedade mais sustentável. Ao observar as estratégias de negócios incorporadas pela Booking Holdings demonstro como as organizações podem incorporar estratégias, abordagens e posicionamentos de mercado dentro do paradigma dos ODS ao mesmo tempo em que propõem valor e aumentam o DF da empresa. O interesse pela empresa



Booking Holdings está atrelado ao fato de que esta pesquisa pretende analisar uma empresa do setor turístico que esteja consolidada no mercado e tenha capital aberto para a obtenção de informações. A Booking Holdings além de possuir todos estes atributos é líder de seu segmento e classificada como uma empresa responsável, melhor empregadora, inovadora e promissora por diversos meios de comunicação dentre os quais destaca-se a Forbes, Fortune e Newsweek conforme detalhado no quadro 1.

**Quadro 1:** Classificações da Booking Holdings

<b>Rankings</b>	<b>Detalhes</b>	<b>Ano</b>	<b>Link</b>
<u>World's Most Innovative Companies</u> Forbes	As empresas classificadas na lista de empresas mais inovadoras da Forbes são empresas que esperam ser inovadoras agora e no futuro.	2017	<a href="#">Empresas Mais Inovadoras do Mundo - 2017 (Forbes)   Ranking das Marcas (rankingthebrands.com)</a>
<u>Word's Most Innovative Companies</u> Forbes	As empresas classificadas na lista de empresas mais inovadoras da Forbes são empresas que esperam ser inovadoras agora e no futuro.	2018	<a href="#">Empresas Mais Inovadoras do Mundo - 2018 (Forbes)   Ranking das Marcas (rankingthebrands.com)</a>
<u>The Future Brand Index Top 100</u> Future Brand	As marcas classificadas são qualificadas como "marcas do futuro", que terão mais chances de serem bem-sucedidas no futuro.	2018	<a href="#">Top 100 do FutureBrand Index - 2018 (Future Brand)   Ranking das Marcas (rankingthebrands.com)</a>
<u>Top 50 Large -Cap Value creators</u> BCG	Classifica as empresas por retorno total ao acionista (TSR) ao longo de cinco anos. De acordo com o Boston Consulting Group (BCG), é a métrica mais abrangente para o desempenho na criação de valor para os acionistas.	2018	<a href="#">Top 50 Criadores de Valor de Grande Capitalização - 2018 (Boston Consulting Group, BCG)   Ranking das Marcas (rankingthebrands.com)</a>
<u>World's best employers</u> Forbes	Realizada com trabalhadores de multinacionais para determinar quais se destacam em impacto e imagem corporativa, desenvolvimentos de talentos, igualdade de gênero e responsabilidade social.	2018	<a href="https://www.forbes.com/lists/worlds-best-employers/?sh=62bb3c991e0c">https://www.forbes.com/lists/worlds-best-employers/?sh=62bb3c991e0c</a>
Diversity Leaders Financial Time	Avalia o sucesso das empresas na promoção de todos os tipos de diversidade. Estes incluem equilíbrio de gênero, abertura a todas as formas de orientação sexual, deficiência, bem como uma mistura étnica e social que reflete a sociedade em geral.	2019	<a href="https://www.ft.com/content/bd1b4158-09a7-11ea-bb52-34c8d9dc6d84">https://www.ft.com/content/bd1b4158-09a7-11ea-bb52-34c8d9dc6d84</a>
<u>The Fortune Future 50</u> Fortune e BCG	Empresas que apresentam as melhores perspectivas de crescimento sustentado. Todas essas empresas demonstram uma combinação impressionante de fortes capacidades de execução e agilidade estratégica voltada para o futuro.	2019	<a href="#">O Futuro da Fortune 50 - 2019 (Fortune / Boston Consulting Group)   Ranking das Marcas (rankingthebrands.com)</a>
<u>World's most Admired Companies</u> Fortune	Mais admirados do mundo da Fortune	2020	<a href="https://fortune.com/ranking/worlds-most-admired-companies/2020/search/">https://fortune.com/ranking/worlds-most-admired-companies/2020/search/</a>
<u>American's Best Employers for diversity</u> Forbes	As práticas relacionadas à diversidade, como a presença de grupos de recursos de funcionários, a publicação de dados de diversidade e o percentual de mulheres em cargos de diretoria e executivos foram revisadas e incorporadas aos rankings	2020	<a href="https://www.forbes.com/lists/best-employers-diversity/?sh=73f720c46468">https://www.forbes.com/lists/best-employers-diversity/?sh=73f720c46468</a>
<u>America's Most Responsible Companies</u> 2021 Newsweek	As 399 empresas estão em indústrias diferentes e variam muito em tamanho. Mas elas compartilham os valores que todos nós priorizamos, e isso vale a pena reconhecer em qualquer ano.	2021	<a href="https://www.newsweek.com/americas-most-responsible-companies-2021">https://www.newsweek.com/americas-most-responsible-companies-2021</a>

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em (Google notícias)

Esta pesquisa identificou que as estratégias de RSC da Booking Holdings estão alinhadas aos ODS. Neste sentido, os achados deste estudo poderão servir para demonstrar às empresas turísticas e de outros setores os benefícios de implementar estratégias de RSC direcionadas ao cumprimento dos ODS, bem como auxiliar na tomada de decisão de organizações públicas e privadas, uma vez que ter uma compreensão clara dos benefícios da RSC para a organização pode contribuir para a tomada de decisões relacionadas ao investimento em práticas de RSC. Também se acredita que esta pesquisa poderá contribuir com a ONU demonstrando o papel estratégico da RSC no cumprimento dos ODS e sua relação com as finanças empresariais, uma vez que a própria ONU enfatiza a participação do setor privado no cumprimento dos ODS a pesquisa pode ilustrar as implicações desta participação.

Com relação a comunidade acadêmica, este estudo contribui para o incentivo na elaboração de uma agenda de pesquisa que relacione as dimensões da sustentabilidade as Empresas de Viagem Online e seu papel no alcance dos ODS, esta temática tem sido negligenciada pelos estudiosos, deixando pesquisas futuras com a literatura limitada. O estudo também contribui para a necessidade de mais pesquisas que relacionem turismo a Responsabilidade Social Corporativa, em particular no que diz respeito aos ODS, pois uma análise na plataforma Web of Science demonstra que estudos dos últimos relacionados aos termos RSC e Turismo, embora serem presente na literatura nos últimos 18 anos, ainda são poucos e reduzem drasticamente quando relacionados ao termo ODS. Além disso, este estudo diferencia-se dos demais por identificar como as ações de RSC empregadas pela organização resultam em benefícios econômicos ao mesmo tempo em que atendem ao alcance dos ODS.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo encontra-se organizado em V capítulos, após os quais seguem as referências. O Capítulo I apresenta os aspectos introdutórios à temática investigada, bem como a caracterização do problema, os objetivos da pesquisa, a justificativa e esta seção que estrutura o trabalho. O Capítulo II traz o embasamento teórico e aborda assuntos relativos à Sustentabilidade, Responsabilidade Social Corporativa, Estratégias Corporativas, Desempenho Financeiro, Indústria Turística e Agências de Viagem Online. O Capítulo III especifica a metodologia empregada para a realização deste estudo, bem como o desenho de pesquisa, unidade de análise, coleta de dados, e análise dos dados. No Capítulo IV são dispostos os resultados descritivos da pesquisa e o capítulo V as considerações finais e finalmente estão dispostas as referências utilizadas como base teórica desta pesquisa.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO-EMPÍRICO

### 2.1 SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Os termos Sustentabilidade e DS podem ser entendidos de distintas perspectivas. No entanto, o conceito de DS é frequentemente associado ao de sustentabilidade e como resultado acabam erroneamente sendo considerados como sinônimos (BARTON; GUTIÉRREZ-ANTINOPAI, 2020; RUGGERIO, 2021). Muitos dos estudos que analisam a sustentabilidade pela ótica de negócios encontram diversas formas de como a sustentabilidade é entendida. Essas variações na compreensão da sustentabilidade geralmente estão associadas a forma como autores utilizam o conceito para referir-se a distintos contextos conceituais (LANKOSKI, 2016). A finalidade da utilização do termo sustentabilidade, é um ponto relevante a ser considerado uma vez que pode permitir a compreensão de diversos contextos em que a sustentabilidade pode estar inserida e facilitar a coerência do uso do termo as necessidades acadêmicas e de comunicação (SALAS-ZAPATA; ORTIZ-MUÑOZ, 2019).

Tem-se a sustentabilidade como um conceito substancialmente contestado (BARTON; GUTIÉRREZ-ANTINOPAI, 2020, 2020; LANKOSKI, 2016; RUGGERIO, 2021; SHEEHY; FARNETI, 2021), a falta de clareza sobre sua conceitualização impossibilita que decisões políticas, econômicas e sociais sejam definidas. A compressão clara evita que organizações queimem suas credenciais com relação a suas ações, pois entender os termos é necessário para gerenciá-los e usá-los de forma adequada (SHEEHY; FARNETI, 2021). Os conceitos implicam na diferenciação que um objeto tem com relação a outro, são unidades de significados que contribuem para a construção de teorias e conhecimento científico. Entretanto, os significados de um conceito constituem-se a partir da forma como ele é utilizado ou dos resultados da sua utilização (SALAS-ZAPATA; ORTIZ-MUÑOZ, 2019). Nesta perspectiva, o Quadro 2 apresenta o significado atribuído ao uso que os pesquisadores fazem do termo sustentabilidade.

**Quadro 2:** Significados do conceito de sustentabilidade

<b>Uso</b>	<b>Significado</b>
Sustentabilidade como um conjunto de critérios norteadores da ação humana	Entende-se sustentabilidade como a aplicação de critérios ou qualidades socioecológicos ao funcionamento de determinados sistemas de referência.
Sustentabilidade como meta da humanidade	Sustentabilidade como uma idealização, propósito ou expectativa da relação entre natureza e sociedade dentro de um determinado sistema de referência.
Sustentabilidade como objeto	A sustentabilidade como objeto é uma entidade que pode ser representada, estudada ou intervencionada, geralmente refere-se ao comportamento de certos sistemas de referência.
Sustentabilidade como abordagem de estudo	Refere-se ao estudo de variáveis sociais, econômicas e ambientais, o termo indica a intenção de avaliar o desempenho desta tríade em um sistema de referência.

**Fonte:** Adaptação da autora com base em Salas-Zapata; Ortiz-Muñoz, (2019)

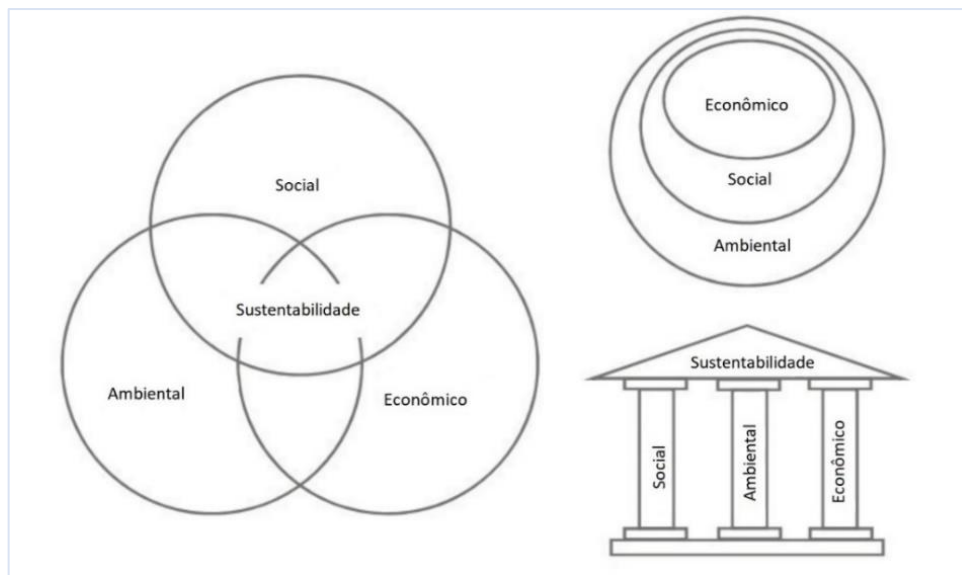
Neste estudo, entende-se sustentabilidade como abordagem de estudo. O entendimento geralmente utilizado sobre sustentabilidade foi extraído diretamente do relatório de Brundtland, resultante da Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), porém de forma equivocada. O relatório conecta o termo sustentabilidade ao desenvolvimento, portanto toda a definição estabelecida neste documento está relacionada ao DS e não a Sustentabilidade (SHEEHY; FARNETI, 2021). Em vista disto, alguns autores enfatizam que a sustentabilidade é um estado final, em que as necessidades são satisfeitas de forma dinâmica e equilibrada, enquanto o DS é o processo pelo qual a sustentabilidade é alcançada (BARTON; GUTIÉRREZ-ANTINOPAI, 2020; HECTOR; CHRISTENSEN; PETRIE, 2014; SHEEHY; FARNETI, 2021).

Na visão estabelecida por Elkington (1994), a sustentabilidade pode ser definida como o equilíbrio entre aspectos ambientais, sociais e econômicos e a concepção deste equilíbrio resulta na transição para o desenvolvimento sustentável. O Relatório de Brundtland define DS como “[...] aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991, p. 46). O conceito proposto pela CMMAD embora enfatize a ideia de preservação e racionalidade, ainda é de difícil compreensão, as dificuldades relacionadas a definição de sustentabilidade mostram o quanto o DS pode ser complexo e multidimensional (CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, [s.d.]).

Na concepção de Sheehy e Farneti (2021) a sustentabilidade está focada no meio ambiente e o DS está focado na economia, ou seja, no desenvolvimento econômico. A compreensão do DS é baseada em dois pontos de vista, no primeiro os autores definem DS como incompatível com a sustentabilidade, uma vez que “um processo de crescimento infinito

em um planeta finito é impossível” no segundo os autores “destacam a importância do crescimento econômico para obter os recursos necessários para alcançar a sustentabilidade” (RUGGERIO, p. 2, 2021). Uma descrição prevalente em sustentabilidade, pode ser observada na figura 1, que emprega a existência de três aspectos interconectados, muitas vezes denominados como pilares da sustentabilidade e em outras perspectivas ou dimensões sustentáveis (PURVIS; MAO; ROBINSON, 2019).

**Figura 1:** Dimensões da Sustentabilidade



**Fonte:** Adaptação da autora com base em Purvis; Mao; Robinson (2019)

A abordagem adotada pela ONU pressupõe que a pobreza é responsável pela degradação ambiental, deste modo a degradação ambiental pode ser minimizada pela redução da pobreza, mas para reduzir a pobreza os países em desenvolvimento precisam de crescimento econômico (PURVIS; MAO; ROBINSON, 2019). Essa ideologia embora seja considerada rudimentar por alguns autores, para outros significa o desfalque de uma agenda inerentemente ideológica, e demonstra que o DS não é uma escolha entre aspectos econômicos, ambientais e sociais, mas a busca por um desenvolvimento econômico e social que esteja em equilíbrio com a proteção ambiental (CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, [s.d.]). Apesar de a ideologia das três dimensões ser comumente aceita na literatura acadêmica, elas não são universais, alguns estudos acrescentam aspectos relacionados a instituições e cultura ao acreditarem que as três dimensões não sejam capazes de comportar a sustentabilidade (PURVIS; MAO; ROBINSON, 2019).

### 2.1.1 *Triple Bottom Line* (TBL)

O termo *Triple Bottom Line* (TBL) foi mencionado pela primeira vez em 1981 por Freer Spreckley e revisitado por Jonh Elkington em 1994. Definido como uma estrutura contábil projetada para mensurar os resultados organizacionais na perspectiva de pessoas, planeta e lucro, conhecido no inglês como (*people, planet, profit*), uma analogia a tríade que forma as dimensões da sustentabilidade (SLAPER; TIMOTHY; HALL, 2011). O TBL só ganhou notoriedade em 1998 por meio da publicação do livro *Canibais com garfos* de Jonh Elkington (PLASENCIA SOLER et al., 2018). Elkington (2019), enfatiza que a concepção da estrutura deveria influenciar as organizações a repensar suas ações capitalistas e seu futuro em um planeta finito, no entanto esta perspectiva foi deixada de lado pelos autores que o reproduziam e esquecida pelos gestores que utilizavam a concepção de TBL para mensurar seus resultados organizacionais.

O modelo sustenta que organizações que objetivam contribuir com o DS devem expor as suas partes interessadas uma avaliação de seus benefícios econômicos, equidade e justiça social e proteção ambiental (PLASENCIA SOLER et al., 2018). O conceito não só enfatiza o engajamento das empresas em um comportamento social e ambiental responsável, mas também reforça o ganho financeiro que se pode obter durante o processo (GIMENEZ; SIERRA; RODON, 2012). Por si só o TBL é uma das poucas abordagens capazes de tornar o DS presente nas organizações. Embora Milne e Gray (2013) acreditem que o alcance do TBL e sua simplificação em três dimensões seja insuficiente para comportar a sustentabilidade. Os autores ressaltam que em um mundo coordenado pela tecnologia onde os relatórios corporativos e a comunicação de informações ambientais, sociais e econômicas são digitais, a concepção de TBL ganhará espaço, não por razões morais e responsável, mas porque agrega valor real para as partes interessadas e proporciona vantagem competitiva para as organizações (MILNE; GRAY, 2013).

Sua utilização como ferramenta organizacional é de extrema relevância para o apoio ao DS (GUTOWSKI, [s.d.]). Ademais está explícito que o DS envolve as empresas como contribuintes no engajamento de ações positivas para as dimensões da sustentabilidade, o que os tornam compatíveis com as abordagens do TBL (ELALFY; DARWISH; WEBER, 2020). Embora o uso corporativo do TBL tenha sido recebido com ceticismo pela academia, a divulgação de relatórios que enfatizam aspectos ambientais e sociais publicados por empresas começaram após sua concepção, assim como a formulação dos ODS que incorporaram explicitamente as três dimensões (PURVIS; MAO; ROBINSON, 2019).

### **2.1.2 Agenda do Desenvolvimento Sustentável**

A primeira ocorrência pública sobre DS ocorreu em 1980 na publicação de um documento sobre Estratégia Mundial da Conservação (TALBOT, 1980), essa definição sobre DS foi motivada pela necessidade de o desenvolvimento econômico levar em consideração a conservação dos recursos e capacidade de suporte do ecossistema (PURVIS; MAO; ROBINSON, 2019). Em 1987 a CMMAD atribuiu as dimensões da sustentabilidade no desenvolvimento econômico e definiu o DS como o processo de continuar o desenvolvimento econômico e social sem prejudicar a capacidade de gerações futuras o fazê-lo também (SHEEHY; FARNETI, 2021). Em 1992 no Rio de Janeiro – Brasil ocorreu a primeira Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, a chamada Cúpula da Terra (AVESANI, 2020). A conferência da Cúpula da Terra resultou em dois documentos importantes: A Declaração do Rio, formada por princípios que orientam os direitos e deveres dos países e a Agenda 21, direcionada ao século 21, formada por um conglomerado de ações globais sobre DS, entre eles inclui-se a educação ambiental (LEAL FILHO et al., 2018).

No ano de 2000 a cúpula do Milênio desenvolveu os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, (ODM), um conjunto de 8 objetivos que abordavam problemas ambientais, sociais e econômicos. O Relatório de Brundtland serviu como base para a formulação dos ODM que definem a agenda de desenvolvimento no período de 2000-2015 (SHEEHY; FARNETI, 2021). Apesar de muitos avanços o relatório de avaliações de 2015 concluiu que o mundo ainda enfrentava muitos problemas sociais, econômicos e ambientais (HALKOS; GKAMPOURA, 2021). Desta forma, evoluídos dos ODM os estados membros da ONU adotaram a Agenda 2030 (VAN DER WAAL; THIJSSSENS; MAAS, 2021). Formulada em setembro de 2015 e implementada em 2016, a Agenda 2030 tem por objetivo servir como um plano de ações, no qual estimula o engajamento de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) constituídos por 169 metas e 231 indicadores que devem ser operacionalizados por meio da atividade humana de todos os atores da sociedade (BRASIL, 2017).

### **2.1.3 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**

Evoluídos dos ODM, os ODS são indivisíveis, integrados e equilibram as três dimensões da sustentabilidade, ou seja, as ações implementadas no alcance de um ODS geram impacto em todos os outros ODS (MIO; PANFILO; BLUNDO, 2020). Os 17 Objetivos, ilustrados na figura

2, instigam ações determinadas aos 5 P's cruciais para a humanidade e o planeta: Pessoas, Planeta, Prosperidade, Paz e Parceria (UNRIC, 2016).

**Figura 2:** Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



**Fonte:** Halkos; Gkampoura (2021)

Os 17 Objetivos globais contribuem para uma plataforma de governança híbrida que define as aspirações do DS dos países que compõem a ONU e suas partes interessadas (VAN TULDER et al., 2021). Embora os ODS possuam uma amplitude maior que os ODM a respeito do contexto do DS, e incluem objetivos e metas concentrados nos aspectos de desenvolvimento social, econômico e na proteção ambiental, detalhados no quadro 3 (HALKOS; GKAMPOURA, 2021). Não há uma força de lei que garanta sua adoção, pois todos os ODS, se implementados, são concebidos de forma voluntária e representam um direito internacional brando (VAN TULDER et al., 2021).



**Quadro 3:** Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

<b>ODS</b>	<b>Descrição</b>
ODS 1	Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares
ODS 2	Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar, melhoria da nutrição e promover agricultura sustentável
ODS 3	Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades
ODS 4	Assegurar a educação inclusiva, equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos
ODS 5	Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas
ODS 6	Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos
ODS 7	Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos
ODS 8	Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno, produtivo e trabalho decente para todos
ODS 9	Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação
ODS 10	Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles
ODS 11	Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis
ODS 12	Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis
ODS 13	Tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos
ODS 14	Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável
ODS 15	Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e perda de biodiversidade
ODS 16	Promover sociedades pacíficas e inclusivas, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis
ODS 17	Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável

**Fonte:** adaptação da autora com base em UNric (2016)

Os ODS têm como objetivo global, modificar a forma como a sociedade e os negócios se organizam e operam para reduzir a degradação do planeta e garantir a sobrevivência da espécie humana (SHEEHY; FARNETI, 2021). Surgiram para o enfrentamento de problemas sociais, ambientais e econômico em um contexto global até o ano de 2030 e elencam questões relevantes com relação ao impacto da vida em sociedade (HALKOS; GKAMPOURA, 2021).

A agenda é aceita por todos os países e pode ser aplicada a todos ao considerar as distintas realidades nacionais (VAN TULDER et al., 2021). Os objetivos e metas atribuídos aos ODS são resultantes de mais de dois anos de pesquisa e consulta pública envolvendo todas as partes interessadas do mundo, entre elas, governo, setor privado e sociedade civil (UNRIC, 2016).

Os ODS 1, 3, 14 e 15 são essenciais para que exista uma base de recursos ambientais e humanos capazes de progredir em direção a todos os outros ODS (FENNER; CERNEV, 2021; UNRIC, 2016). Os ODS 6, 7, 2, 12 e 15 estão diretamente relacionados ao NEXUS água-energia-alimento, e demonstram como as áreas dos ODS são interdependentes e se complementam. Entretanto, também é importante observar que os ODS podem se tornar conflitantes, se não combinados de forma inteligente e sustentável, uma vez que o aumento da produção agrícola, por exemplo (ação possivelmente relacionada ao ODS 2) impacta o alcance do ODS 13 e 15, o qual visam combater as mudanças climáticas e seus impactos e Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestre, respectivamente (VAN TULDER et al., 2021; UNRIC, 2016).

Em contrapartida, a junção dos ODS 4 e 5 pode aumentar a participação de mulheres nas escolas, contribuir para a redução da gravidez precoce e crescimento sócio econômico, visto que pode proporcionar a adolescentes a administração ativa de sua saúde reprodutiva e a capacidade de obter emprego digno e com salários mais altos (VAN TULDER et al., 2021). O ODS 17 enfatiza o papel fundamental que as organizações privadas têm no DS e incita o engajamento voluntário das organizações no alcance dos ODS (MIO; PANFILO; BLUNDO, 2020; UNRIC, 2016). A adesão aos ODS 8, 9, 10, 11 e 16 pode proporcionar benefícios para as organizações e servir de orientação para escolhas estratégicas, posto que não somente propõe respostas coordenadas a crises, mas contribui para a legitimidade, DF, bom relacionamento com as partes interessadas e redução de custos organizacionais (VAN TULDER et al., 2021; UNRIC, 2016).

As preocupações com as dimensões da sustentabilidade têm se tornado cada vez mais presentes nas organizações (WISE, 2016), Ademais, os Stakeholders têm aumentado as exigências por ações empresariais mais transparentes e divulgação de informações relacionadas ao desempenho social e ambiental (LASSALA; ORERO-BLAT; RIBEIRO-NAVARRETE, 2021). Principalmente as informações decorrentes do processo de maximização dos lucros organizacionais, como a poluição do ar e água, trabalho infantil, direitos trabalhistas e mudanças climáticas. Neste sentido a sustentabilidade requer responsabilidades perante todos os atores sociais. Desta forma, tornou-se imperativo que as organizações equilibrem o DF com as RSC (YANG; YAN, 2020).

## 2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

A RSC advém de conflitos trabalhistas ocasionados pela revolução industrial e o modelo capitalistas de 1950 que preconizava maximização de lucro e negligenciava os direitos trabalhistas por parte das empresas, corroborando assim, para exigências por empresas mais responsáveis em relação aos aspectos sociais e iniciativas institucionais (RODRIGUEZ-GOMEZ et al., 2020). Embora o conceito de RSC tenha surgido pela primeira vez no final da década de 1930 de forma implícita, os estudos seminais que estabeleceram as bases intelectuais da RSC foram desenvolvidos por Bowen, Freeman e Carroll (MAQBOOL; HURRAH, 2020). A parte mais relevante desta teoria para os gestores encontra-se em torno dos anos de 1950, em uma definição contida nos estudos de Howard Bowen e publicada no seu livro “*Social Responsibilities of The Businessman*”, no qual favoreceu preocupações sobre as responsabilidades que os executivos podem assumir com a sociedade (CARROLL, 2015).

A visão tradicional de RSC acreditava que a organização deveria concentrar-se na maximização dos lucros e qualquer iniciativa que não gerasse lucro para a organização e seus acionistas era considerada desperdício organizacional (FRIEDMAN, 1970). Sob outras perspectivas a RSC de uma organização deveria ir além do atendimento as expectativas econômicas, como participar das atividades sociais em que a organização faz parte (CARROLL, 1978). Bowen acreditava que as maiores empresas retinham centros vitais de tomada de decisão e que suas ações impactavam a vida da sociedade em muitos aspectos, a definição que Bowen tinha sobre RSC estava diretamente relacionada a obrigação dos executivos em tomar decisões desejáveis à sociedade (CARROLL, 1999). Mesmo que Bowen utilizasse a palavra obrigação o termo tinha apenas sentido moral, pois a RSC sempre foi uma abordagem voluntaria para as organizações (RODRIGUEZ-GOMEZ et al., 2020).

A década de 1960 marcou o crescimento de publicações com o intuito de afirmar ou formalizar sobre RSC. No entanto, a RSC tornou-se um conceito de discordância entre os acadêmicos (STUTZ, 2021), pois muitos estudiosos têm pontos de vistas divergentes ao que se entende sobre RSC. Nesta perspectiva, alguns autores defendem a ideia de que a RSC deveria estar relacionada a responsabilidade das empresas com os acionistas (RODRIGUEZ-GOMEZ et al., 2020). Entre eles, Milton Friedman crítico da RSC, por meio de seu artigo “*The Social Responsibility of Business is to Increase its profits*” (1970) argumenta que as ações de Responsabilidade Social incorporadas pelas organizações devem intencionar lucro para as próprias organizações (HANG, 2021). Contra a crítica de Friedman, Freeman (1984), elucida sua perspectiva de que a governança corporativa deve levar em consideração todas as partes

interessadas da organização, como colaboradores, fornecedores, clientes acionistas, comunidade inserida em seu contexto e não apenas os acionistas como sugerido por Friedman (BOSCH-BADIA; MONTLLOR-SERRATS; TARRAZON, 2013).

Em uma definição clássica Carroll (1979) atribui a RSC quatro expectativas que a sociedade tem das organizações: expectativa econômica, legais, éticas e discricionárias (STUTZ, 2021). Carroll enfatiza que cada categoria de responsabilidade corresponde a uma parte da responsabilidade social total da empresa e esta pode passar de uma categoria para outra (HANG, 2021). Alguns anos depois Carroll organiza as expectativas sobre RSC, propostas anteriormente, em uma estrutura piramidal, conforme ilustrado na figura 3, no qual responsabilidades econômicas são colocadas na base e responsabilidades discricionárias no topo.

**Figura 3:** Pirâmide de Carroll



**Fonte:** Adaptação da autora com base em Sheehy; Farneti (2021)

Para Carroll a responsabilidade econômica da empresa é obter lucro por meio da venda de bens e serviços que a sociedade deseja, a responsabilidade legal estabelece que as empresas devem operar dentro dos requisitos legais estabelecidos pelo sistema jurídico, a responsabilidade ética refere-se ao comportamento que a sociedade espera que as organizações tenham e a responsabilidade filantrópica contempla a discricionariedade da empresa para contribuir com a sociedade (CARROLL, 1999; SHEEHY; FARNETI, 2021). O autor também introduziu um novo conceito em sua definição de RSC, no qual enfatiza que a gestão das expectativas sociais da empresa deveria levar em consideração seus Stakeholders. Nesse

momento, Carroll vincula seu trabalho com a teoria dos Stakeholders, trabalho de Freeman (1984), e formula o princípio fundamental do entendimento moderno sobre RSC, no qual estabelece que as empresas têm responsabilidades para com suas partes interessadas (EL-SAID et al., 2022).

### **2.2.1 Teorias que orientam a RSC**

Diferentes teorias procuram servir de enquadramento para o estudo de RSC, a teoria dos Stakeholders é a perspectiva mais utilizada na literatura de RSC (STUTZ, 2021). Com base nela, as empresas têm responsabilidade com suas partes interessadas pois, dependem delas para sobreviver. Freeman definiu Stakeholders como indivíduo ou grupo capaz de afetar ou ser afetado pelas operações da empresa (EL-SAID et al., 2022). Na concepção da RSC a teoria considera que os gestores devem gerenciar a empresa em equilíbrio com as demandas e expectativas de todos os indivíduos que interagem com a empresa, seja de forma interna ou externa (RODRIGUEZ-GOMEZ et al., 2020). A teoria da Visão Baseada em Recursos, aponta que a vantagem competitiva não vem do ambiente externo, mas é gerada dentro da organização e para que a vantagem competitiva seja gerada é preciso haver uma gestão adequada dos recursos. Sendo assim esta teoria na RSC estratégica explica que os gastos corporativos em prol da redução dos impactos ocasionados pelas operações da empresa podem ser utilizados como uma oportunidade de melhoria da competitividade organizacional (RODRIGUEZ-GOMEZ et al., 2020).

A teoria da Sinalização compartilha a ideia de que a sinalização da informação pode reduzir a assimetria informacional (JANISZEWSKI et al., 2017). Desta forma, a teoria considera que a divulgação de relatórios de RSC pode ser vista como uma estratégia empresarial, no qual a empresa sinaliza suas ações responsáveis para suas partes interessadas. Se os receptores concluírem que os sinais são confiáveis, estes influenciarão na tomada de decisão (RODRIGUEZ-GOMEZ et al., 2020). No entanto, para que a empresa se beneficie das ações sinalizadas em seus relatórios é imprescindível que as ações compartilhem valores semelhantes aos valores de seus receptores. Assim a teoria da Identidade Social define que “as relações intergrupais estão intimamente relacionadas a processos de identificação grupal e de comparação social” (SALDANHA; ADAMATTI; DIMURO, p. 74, 2017). De acordo com esta teoria os indivíduos podem se identificar mais com empresas que realizam práticas de RSC, uma vez que essas práticas estão de acordo com as expectativas das partes interessadas da organização (RODRIGUEZ-GOMEZ et al., 2020).

A teoria Institucional é a segunda perspectiva mais utilizada na literatura de RSC (STUTZ, 2021) e útil para compreender como os formuladores de políticas abordam a RSC. A relação entre a RSC e a Teoria Institucional ocorreu pela primeira vez em 1983 por DiMaggio Powell (EL-SAID et al., 2022). A teoria restringe uma empresa em um conjunto de condições ambientais para ressoar com outras em situações semelhantes e padronizar o modelo de negócio evidenciando assim, um senso de legitimidade (FATIMA; ELBANNA, 2022). Essa teoria explica que as práticas de RSC tem sido empregada para que a empresa se adapte ao ambiente institucional e adquira legitimidade (STUTZ, 2021).

Por sua vez, a Teoria da Legitimidade organizacional implica que as empresas existem enquanto a sociedade as considera legítimas, a teoria baseia-se na ideia de que existe um contrato social entre as organizações e a sociedade, no qual há um conjunto de expectativas de como a empresa deve operar (BEUREN; GUBIANI; SOARES, 2013). Em contrapartida, a empresa obtém uma “licença social para operar”, passa a ser ativa no mercado e obter recursos necessários para o desenvolvimento de sua atividade (RODRIGUEZ-GOMEZ et al., 2020). Embora essa licença seja semelhante a teoria dos Stakeholders, ela se difere por dar ênfase as partes interessadas locais que podem afetar a rentabilidade da empresa e não a todas as partes interessadas, outro ponto é que ela se refere a reputação da empresa e não a suas responsabilidades (EL-SAID et al., 2022).

Neste caso, a teoria da Legitimidade na perspectiva da RSC relaciona a divulgação de relatórios, ou sinalização de comportamentos, como uma tentativa de demonstrar o quanto a operacionalização da empresa está em conformidade com as normas e valores da sociedade (RODRIGUEZ-GOMEZ et al., 2020). Sendo assim, o uso de padrões e certificações são uma forma de sinal de qualidade de terceiros, que auxilia a reputação organizacional a longo prazo (GRAFFIN; WARD, 2009). Para clientes que buscam por empresas sustentáveis para direcionar seu consumo distinguir essas empresas seria desafiador se não houvesse ferramentas, como indicadores, programas de certificação e normas (SPENCELEY, 2018). Uma empresa certificada sinaliza para seus stakeholders que um agente externo independente verificou a conformidade das operacionalizações das atividades da empresa com uma norma escrita, fornecendo assim padrões comportamentais para as organizações (SPENCELEY; BIEN, 2013).

### **2.2.2 Certificações e ESG**

O propósito das organizações modificou-se de geração de lucro econômico nos anos de 1950 para a criação de valor compartilhado a partir de 2010 (PFAJFAR et al., 2022). No

entanto, nos últimos anos os interesses dos stakeholders ampliaram de uma preocupação com os resultados econômicos da empresa, para expectativas com os resultados ambientais, sociais e de governança Corporativa, do inglês “*Environmental, Social, Governance*” (ESG) (KAHLOUL; SBAI; GRIRA, 2022). ESG é um acrônimo cunhado em 2004 por 20 instituições financeiras em resposta ao chamado de Kofi Anon, na época, secretário geral da ONU. A intenção era chamar a atenção das instituições financeiras para que elas incluíssem em suas análises a integração dos critérios ambientais, sociais e de governança (GILLAN; KOCH; STARKS, 2021). Contudo, ESG não é RSC, enquanto a RSC se refere as atividades das empresas, no que diz respeito a serem melhores cidadãs corporativas a ESG é um critérios que o mercado financeiro usa preocupado com a materialidade da empresa, ou seja, com aquilo que impacta a empresa e muda o preço da ação (GILLAN; KOCH; STARKS, 2021).

As práticas de RSC fortalecem as relações públicas das organizações para com suas partes interessadas, corroborando para que os governos globais apoiem a sustentabilidade por meio da adoção de divulgações não financeiras. (SAINI et al., 2022). A divulgação de relatórios não financeiros tornou-se uma ação estratégica que promete transparência ao mesmo tempo em que melhora a relação e comunicação das organizações com suas partes interessadas. Esta expansão informacional das organizações se deu em grande parte devido a *Global Reporting Initiative* (GRI), cujo diretrizes são as mais autorizadas em termos mundiais (SIERRA-GARCIA; GARCIA-BENAU; BOLLAS-ARAYA, 2018). A GRI está entre as normas mais analisadas pela academia. Tem como objetivo a disseminação global de diretrizes aplicáveis ao desenvolvimento de relatórios de sustentabilidade, em particular, as empresas que divulgam de forma voluntária relatórios que implicam em aspectos ambientais, econômicos e sociais (EL-SAID et al., 2022).

A adoção do relato integrado é considerada uma comunicação concisa sobre a criação de valor no curto, médio e longo prazo por meio de estratégias, governança, desempenho e perspectivas organizacionais. São destinados principalmente aos investidores, mas representam um meio de fornecer informações a todos os stakeholders da organização (MARRONE; OLIVA, 2019). Ademais, mensurar e relatar desempenho social é uma forma considerável na influência do comportamento corporativo – supondo que os dados sejam mensurados de forma consistente e reproduzam com precisão o impacto social corporativo (PORTER; KRAMER, 2006). O quadro 4 apresenta algumas normas e certificações internacionais formuladas por Organizações, como sociedade civil, organizações sem fins lucrativos, Associações industriais, órgãos Intergovernamentais e Empresas privadas.

**Quadro 4:** Normas e certificações internacionais

Áreas	Normas e certificações	Descrição
Qualidade	ISO 9001; 9002; 9003	São focados em desenvolvimento e certificação de sistemas de gerenciamento.
Meio ambiente	EMAS	Padrão direcionado as indústrias com registros locais e enfoca políticas, programas e sistemas de gerenciamento ambientais.
	ISO14000	Possui foco específico em aspectos ambientais e visa complementar os padrões ISO9000.
Saúde e Segurança	OHSAS 18001	Foca em questões de saúde e segurança ocupacional e requer um sistema completo de gerenciamento de risco em áreas industriais.
	HCS	Tem por objetivo reduzir o número de animais utilizados em testes cosméticos. Empresas que seguem os requisitos garantem um selo em seus produtos.
Sustentabilidade e RSC	FSC	Foca no impacto ambiental do gerenciamento florestal, mas inclui também o impacto em comunidades locais, trabalhadores e viabilidade econômica do uso florestal.
	MSC	Padrão de certificação para a pesca sustentável
	AA1000	Padrão certificável com foco em assegurar qualidade da contabilidade, auditoria e relato da responsabilidade ética e social.
	GRI	Desenvolvido por meio do diálogo multi-stakeholders e tem como foco o relato e não é certificável.
	SA800	Padrão de prestação de contas e responsabilidade social, com foco em condições de trabalho.
	ECS2000	O padrão sugere a implementação de um sistema de gestão ético nos moldes de uma norma ISO.
	Q-RES	Sistema de gestão de ética e responsabilidade social
	WMSZFW	Sistema de gestão de valores da empresa, é uma certificação bastante difundida em empresas alemãs
	ABNT BR16000	Norma de responsabilidade social
	SD 21000	Norma de desenvolvimento sustentável

**Fonte:** Adaptação da autora com base em El-Said et al., (2022)

O Relato Integrado desenvolvido pela International Integrated Reporting Council (IIRC) em 2013, resultou na evolução dos relatórios sociais, ambientais e de sustentabilidade (VITOLLA et al., 2019). O Relato integrado identifica os princípios gerais, requisitos a serem observados e o processo a ser seguido sem contudo impor quais métodos de medição ou KPIs (Key Performance Indicator) em português Indicador-chave de desempenho (MARRONE; OLIVA, 2019). Neste sentido, os relatos Integrados que visam a divulgação de relatórios não financeiros direcionados a sustentabilidade corporativa podem atender a demanda dos stakeholders e consequentemente, garantir legitimidade a organização. Uma vez que, sinalizar um compromisso socioambiental com a sociedade também pode garantir vantagens competitivas no mercado (ROSATI; FARIA, 2019). Desta forma, a padronização de relatórios, como as normas e certificações descritas no quadro 3, pode contribuir para um maior alinhamento nas divulgações e permitir uma comparação entre diferentes empresas,



corroborando para a compreensão dos stakeholders sobre diferentes realidades de negócios (MARRONE; OLIVA, 2019).

### 2.3 O PAPEL DA RSC NO DESEMPENHO FINANCEIRO DA EMPRESA

Nas últimas décadas algumas empresas multinacionais emergiram de fora de seus países de origem, estando presentes principalmente em países situados na América Latina e Ásia (DUQUE-GRISALES; AGUILERA-CARACUEL, 2021). Alguns autores argumentam que o uso de países em desenvolvimento para sediar suas subsidiárias pode ser impulsionado pela atração de recursos, produção e mão de obra mais baratas (EL-SAID et al., 2022). Outros afirmam que situar-se em ambientes hostis pode estar relacionado a presença de instituições fracas com regulamentos inadequados, aplicação da lei ineficaz e corrupção (PLESS et al., 2022). Embora muitas dessas empresas tenham alcançado sucesso e uma posição competitiva nas últimas décadas, agora elas enfrentam o desafio de acessar novos mercados, melhorar sua reputação e adquirir legitimidade nas suas operações (DUQUE-GRISALES; AGUILERA-CARACUEL, 2021).

A RSC ainda é uma ferramenta discricionária em muitos países, a Índia foi o primeiro país a criar uma lei (vide o Companies Act, 2013) que exige RSC em todos os setores (NAIR; VISWANATHAN; BASTIAN, 2021). Na Índia as empresas são obrigadas a investir 2% de seu lucro líquido médio dos últimos três anos em atividades específicas de RSC (JAIN et al., 2022). Além da Índia, países da União Européia têm regulamentado a RSC. Por exemplo, em 2017 foi implementada uma diretiva, que exigia das empresas da União Europeia, a divulgação de informações sobre implementação de políticas de RSC. Dentre os países Europeus a Polônia foi o único a pressionar para a redução da lista de empresas que a diretiva se aplicaria, resultando na aplicabilidade da diretiva em somente 70% das empresas Europeias (PFAJFAR et al., 2022).

A RSC obrigatória, como vem sendo imposta em países do continente europeu e asiático, muda as perspectivas de RSC e essas mudanças implicam diretamente no debate de RSC voluntário, uma vez que entende a RSC como um regulamento e não uma abordagem integrada e afirmativa para o esforço de mitigação dos impactos ocasionados pela operacionalização organizacional (GATTI et al., 2019). Atualmente a RSC é definida como uma “lei internacional branda, uma política global que se baseia em normas internacionais incontestáveis [...] A RSC é um esforço regulatório e pode incluir uma estratégia de negócios” (SHEEHY; FARNETI, 2021), principalmente em países que não incorporaram a RSC em suas leis. No entanto, ainda são muitas as organizações, que parecem adotar a RSC reativa ao invés

da RSC estratégica. A primeira destina-se a ações de RSC incorporadas após inconvenientes para a imagem e reputação da empresa. A última refere-se à identificação de problemas sociais e/ou ambientais no qual a organização pode contribuir na resolução e conseqüentemente criar valor para as partes interessadas (BOSCH-BADIA; MONTLLOR-SERRATS; TARRAZON, 2013; VILANOVA; LOZANO; ARENAS, 2009).

As atividades de RSC não influenciam somente nas partes interessadas no investimento, mas também nas partes interessadas não relacionadas ao investimento (DENG; JI; LIU, 2022). Nesse sentido, não basta definir se a atividade que aborda questões de RSC são dignas, mas sim, identificar se ela permite a criação de valor compartilhado, ou seja, se os benefícios gerados são significativos para sociedade ao mesmo tempo em que são valiosos para os negócios da organização (PORTER; KRAMER, 2006). A RSC está em conformidade com a estratégia organizacional quando ela gera benefícios que apoiem as principais atividades da empresa e contribui para o cumprimento de sua missão (BURKE; LOGSDON, 1996). Ademais, quando combinados a RSC e a Estratégia, elas podem gerar interesses corporativos e expectativas sociais semelhantes, que por sua vez podem resultar na criação de valor compartilhado para a organização e suas partes interessadas (DENG; JI; LIU, 2022). Enquanto a RSC tradicional está desvinculada dos negócios e muitas vezes acaba se tornando um investimento insustentável. A RSC estratégica incorpora os objetivos da empresa e ajuda as organizações a alcançá-los (BURKE; LOGSDON, 1996).

### **2.3.1 Criação de valor por meio da RSC**

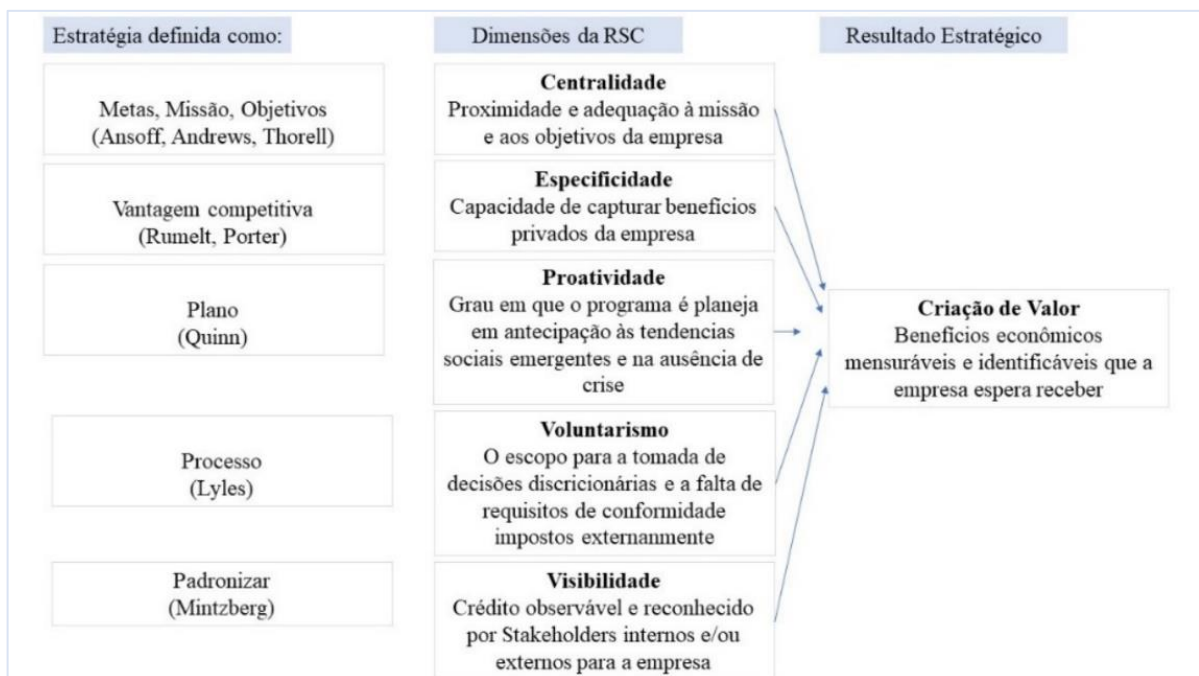
Perceber a RSC como a construção de valor compartilhado ao invés de controle de danos ou campanha de relações públicas pode contribuir para o desenvolvimento de soluções autossustentáveis que não dependerão de subsídios organizacionais ou privados (PORTER; KRAMER, 2006). A criação de valor de uma organização se dá por meio de uma combinação de seus recursos de forma inovadora a fim de proporcionar o aumento desses recursos. Atividades relacionadas a questões sociais quando combinadas com recursos organizacionais, também podem criar valor econômico para a empresa (HUSTED; ALLEN; KOCK, 2015).

O valor estratégico incorporado na RSC deve ser visto como uma estratégia de valorização e incorporado pela estratégia corporativa mais ampla da organização, pois não há a necessidade de se fazer um *trade-off* entre RSC e DF, mas sim uma sincronização estratégica da RSC com as atividades corporativas (MAQBOOL; HURRAH, 2020). A Wal-Mart por exemplo, ao reduzir suas embalagens e redirecionar seus caminhões para cortar 160 milhões de

quilômetros de suas rotas de entrega, economizou em 2009 U\$ 200 milhões mesmo com o envio de mais produto. A Johnson & Johnson ao contribuir para que os funcionários parassem de fumar (redução de dois terços em 15 anos) e implementar programas de bem-estar, economizou de 2002 a 2008 mais de U\$ 250 milhões em custos com saúde e se beneficiou de uma força de trabalho mais presente e produtiva (PORTER; KRAMER, 2011).

A RSC tem sido considerada uma estratégia baseada nos stakeholders e na capacidade de responder as expectativas sociais, ambientais e econômicas criando valor para distintos tipos de públicos (PALAZZO; VOLLERO; SIANO, 2020). Permite a consideração das reivindicações legítimas dos stakeholders de modo a priorizar as atividades nas áreas que proporcionem vantagem competitiva ao mesmo tempo em que aloca recursos para responder as necessidades sociais (HUSTED; ALLEN, 2009). Em vista disto, Burke; Logsdon (1996) desenvolveram um modelo de cinco dimensões de RSC estratégica: centralidade, proatividade, apropriação, visibilidade e voluntarismo, que impactam a capacidade de criar valor. Os autores postulam que gerenciar estas dimensões de forma estratégica pode impactar de forma positiva o DF da organização (HUSTED; ALLEN, 2009).

**Figura 4:** Como a estratégia está ligada à RSC



Fonte: Burk; Logsdon (1996) “tradução nossa”

Na tentativa de compreender como a RSC cria valor ao invés de custo para as empresas, os autores relacionam as estratégias convencionais de gestão às dimensões de estratégia de RSC

resultantes de sua pesquisa. Conforme ilustrado na figura 4, os autores consideram a dimensão centralidade como uma adequação das atividades e políticas de RSC com as metas, missão e objetivos da organização. Esta perspectiva postula que as organizações que geram atividades de RSC estreitas aos negócios da organização são mais propensas a criar valor econômico porque os recursos e capacidades utilizadas para a resolução de problemas sociais e ambientais podem ser aplicados nas atividades da organização (BURKE; LOGSDON, 1996).

A dimensão Especificidade ou Apropriabilidade está relacionada a competitividade organizacional, é definida como a capacidade de criar valor por meio da diversificação do produto que por sua vez, pode ser criada dotando um produto com atributos de RSC “inovação de produto” ou desenvolver o produto por meio de processos relacionados a RSC “inovação de processo” (HUSTED; ALLEN, p. 785, 2009). Burke e Logsdon (1996) relacionaram o plano organizacional a dimensão de proatividade na expectativa de que as iniciativas sociais corporativas reflitam o grau em que é planejado o comportamento em antecipação de tendências econômicas, tecnológicas e sociais. Nesta perspectiva, organizações proativas são menos resistentes a mudanças, tendem a envolver os stakeholders, se adaptar as expectativas sociais emergentes e essas capacidades são associadas positivamente a criação de valor econômico (HUSTED; ALLEN, 2009).

As organizações se envolvem diariamente em comportamentos voluntários em seus principais processos de negócios (BURKE; LOGSDON, 1996). Na perspectiva de Burke e Logsdon (1996) a dimensão voluntarismo refere-se as atividades sociais realizadas sem que exista exigências legais, fiscais ou sociais “O voluntarismo reconhece que há algo fundamentalmente diferente entre as atividades de mercado e os projetos de RSC fora do mercado” (HUSTED; ALLEN, p. 785, 2009). A Dimensão visibilidade está relacionada ao reconhecimento das partes interessadas com relação as atividades da organização (BURKE; LOGSDON, 1996). As atividades quando padronizadas e visíveis aos stakeholders da organização podem proporcionar impacto positivo na reputação organizacional. A reputação é uma vantagem competitiva essencial no mercado, em especial nos mercados em que a diferenciação de produto é mais difícil (HUSTED; ALLEN, 2009).

Porter e Kramer (2006) ressaltam que a interdependência que existe entre uma empresa e a sociedade pode ser analisada com as mesmas ferramentas utilizadas para analisar a posição competitiva e desenvolver estratégias. Sendo assim, ao invés da empresa agir por impulsos bem-intencionados ou reagir as pressões, ela simplesmente definiria uma agenda de RSC afirmativa que maximize os benefícios sociais e os ganhos para o negócio organizacional. Ao tentar satisfazer as partes interessadas, as organizações cedem o controle de suas agendas de

RSC a pessoas de fora. Embora as opiniões das partes interessadas importem para as empresas, esses grupos não entendem completamente as capacidades de uma corporação, seu posicionamento competitivo ou trocas que devem ser feitas. Uma empresa que vê RSC como forma de aplacar grupos de pressão, transformam a RSC em uma série de reações paliativas intermináveis com valor mínimo para a sociedade e nenhum benefício estratégico para a organização (PORTER; KRAMER, 2006).

Considerando as dimensões estratégicas de RSC propostas por Burke; Logsdon (1996) e as abordagens para gerenciar a RSC de Porter e Kramer (2006) é possível compreender a RSC como uma estratégia que busca viabilizar benefícios tanto para as organizações quanto para seus stakeholders. Uma vez que, se tem a organização que afeta a sociedade por meio de suas atividades, e as condições externas que exercem influência sobre as organizações (BARAKAT et al., 2016). A RSC combinada com a estratégia corporativa pode alcançar um vínculo entre os interesses corporativos e os objetivos sociais. Contudo, quando a RSC não combina com a estratégia corporativa as ações de RSC podem utilizar recursos e custos sem retorno em curto ou longo prazo e ocasionar uma redução do DF da organização (DENG; JI; LIU, 2022).

### **2.3.2 Desempenho Financeiro e Responsabilidade Social Corporativa**

As principais dimensões da RSC trazidas pela pirâmide de Carrol (1991) apontam para a satisfação de todos os stakeholders da empresa levando em consideração a teoria dos Stakeholders de Freeman (1984). Sendo assim, o DF é um dos resultados mais relevantes para tomada de decisão dos acionistas, pois sem este apoio financeiro resultante de investimentos externos, não existiriam empresas (WONG; KIM; LEE, 2022). No entanto, estudos que tentam relacionar as ações de RSC e o DF financeiro das organizações ainda não chegaram à um consenso em seus resultados.

Iqbal et al. (2012) examinou a conectividade da RSC com os DF, valor de mercado da ação e alavancagem financeira de 156 empresas listadas na bolsa de valores de Karachi e seus resultados apontaram para um impacto negativo da RSC no valor de mercado dessas empresas. Lee et al. (2013) ao analisar restaurantes dos Estados Unidos por meio de uma análise de regressão em painel não identificou efeito significativo da RSC no valor da empresa durante condições econômicas favoráveis, mas constatou que a RSC impacta positivamente no valor das empresas em períodos de recessão. Kaur e Dave (2020), analisaram Relatórios anuais de sustentabilidade de 50 empresas listadas na BSE (Bombay Stock Exchange) na Índia, e

evidenciaram que o envolvimento em iniciativas de RSC tem um efeito significativamente positivo no desempenho financeiro das empresas.

A partir destes e de outros estudos foi possível construir um quadro com os principais indicadores e variáveis utilizados para a análise da relação RSC e DF de uma organização, todos descritos no quadro 5. Cabe destacar que usualmente também são utilizadas variáveis de controle que também são descritas no quadro 5, utilizadas para caracterizar melhor as empresas estudadas, os autores utilizaram variáveis específicas da empresa, como tempo de existência e tamanho (número de funcionários ou montante de faturamento).

**Quadro 5:** Métricas de DF e RSC

<b>Indicadores</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Autores</b>
RSC	Pontuação ESG	(CASTRO SOBROSA NETO et al., 2020; FRANCO et al., 2020; PARTALIDOU et al., 2020)
	Pontuação RSC (banco de dados)	(DENG; JI; LIU, 2022)
	Despesa anual de RSC	(BABAJEE et al., 2022)
	Pontuação ambiental Princípios de qualidade Divulgação de relatórios	(PARTALIDOU et al., 2020)
	csrhub.com com dados cujo a metodologia de classificação inclui estimativas de vários aspectos do desempenho social corporativo	KAUR; DAVE, 2020)
DF	Retorno sobre Ativos (ROA)	(BABAJEE et al., 2022; CASTRO SOBROSA NETO et al., 2020; DENG; JI; LIU, 2022; FRANCO et al., 2020; MAQBOOL; HURRAH, 2021)
	Retorno sobre patrimonio (ROE)	(BABAJEE et al., 2022; CASTRO SOBROSA NETO et al., 2020; DENG; JI; LIU, 2022; FRANCO et al., 2020)
	Lucro antes de Juros (EBIT)	(DENG; JI; LIU, 2022)
	Lucro operacional líquido após imposto (ROIC)	(CASTRO SOBROSA NETO et al., 2020)
Variáveis de Controle	Tamanho	(BABAJEE et al., 2022; DENG; JI; LIU, 2022; FRANCO et al., 2020; MAQBOOL; HURRAH, 2021; PARTALIDOU et al., 2020)
	Idade	(BABAJEE et al., 2022; DENG; JI; LIU, 2022; MAQBOOL; HURRAH, 2021)
	Índice de alavancagem Tamanho do conselho Dualidade CEO	(DENG; JI; LIU, 2022)
	Pontuação econômica Desempenho financeiro sob crescimento sustentável Fidelidade do acionista Indicador financeiro agregado	(PARTALIDOU et al., 2020)
	Dívida líquida Dumy de ano	(FRANCO et al., 2020)
	Estrutura de capital	(BABAJEE et al., 2022; FRANCO et al., 2020; MAQBOOL; HURRAH, 2021)
	Risco e P&D	(MAQBOOL; HURRAH, 2021)

**Fonte:** Elaborado pela autora

Embora a RSC seja um conceito analisado massivamente pela literatura, ainda não há uma medida internacionalmente acordada para avaliar o desempenho de RSC na empresa (MAQBOOL; HURRAH, 2021). Neste sentido, autores têm utilizado o índice ESG para mensurar RSC da organização (FRANCO et al., 2020; MAQBOOL; HURRAH, 2021). Alguns contextos como a China possuem banco de dados RSC, como China Research Data Service (CNRDS) e Ranking CSR Ratings (RKS) (DENG; JI; LIU, 2022). No Brasil a Bolsa de valores B3, desenvolveu em 2005 o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), uma carteira com o objetivo de sinalizar para os investidores sobre práticas sustentáveis das organizações e também pode ser utilizada como variável independente na análise da relação RSC-DF das organizações (CASTRO SOBROSA NETO et al., 2020). Estudos anteriores também já utilizaram divulgações de relatórios, princípios de qualidade, pontuação ambiental (PARTALIDOU et al., 2020) e despesa anual de RSC (BABAJEE et al., 2022) para poder mensura-la.

A interpretação de indicadores permite uma ampla visão da situação econômica, financeira e patrimonial da organização. Muitos indicadores geralmente têm sido propostos agrupados classicamente em dois grupos: Indicadores de Atividade/ Rotatividade e Indicadores Financeiros que estão divididos em Liquidez, Estrutura de Capital e Rentabilidade (SILVA, 2017). Para medir o DF das organizações com relação aos investimentos em práticas de RSC os autores geralmente utilizam os Indicadores financeiros, como ROE que é considerado uma medida confiável, calculada a partir da divisão do lucro líquido pelo patrimônio líquido total (FRANCO et al., 2020). ROA é outro indicador relevante para mensurar o DF de uma organização, como indicador financeiro geral, apresenta de forma ampla o desempenho corporativo em termos de eficiência de produção, eficiência de vendas e lucratividade (DENG; JI; LIU, 2022). O EBITDA é denominado Lucro Operacional Ajustado e considerado um dos melhores indicadores de geração de caixa operacional (SILVA, 2017).

As variáveis de controle mais utilizadas são o tamanho e a idade da organização. O tamanho é significativo porque enriquece o efeito sinérgico de diferentes operações, dá uma vantagem competitiva a empresa para possuir e processar informações sociais e pode ser medido pelo total de ativos (MAQBOOL; HURRAH, 2021), número de funcionários e valor do ativo total (FRANCO et al., 2020). A idade reflete o ciclo de vida da empresa, no qual influencia na lucratividade e nas prioridades gerenciais e pode ser calculada tomando-se o tempo entre sua constituição ao ano de análise (MAQBOOL; HURRAH, 2021) ou pelos anos listados na bolsa de valores (DENG; JI; LIU, 2022).

Contudo, estudos sugerem que as organizações podem proporcionar muitos benefícios a sociedade e meio ambiente ao contribuir com ações de RSC, mas normalmente elas precisam

ter um retorno das ações que realizam (SHAH et al., 2020). Um estudo de Partalidou et al. (2020) identificou que empresas com níveis altos de desempenho de RSC podem implicar em níveis mais altos de DF. O setor turístico por exemplo, tem investido cada vez mais em RSC para fortalecer o relacionamento com seus stakeholders a fim de beneficiar seu próprio desempenho. No entanto, embora existam programas de RSC bem-sucedidos, os custos relacionados a RSC não são superados enquanto as ações de RSC não demonstrem sucesso (FRANCO et al., 2020).

## 2.4 TURISMO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O turismo envolve o deslocamento humano para lugares fora do seu ambiente habitual por motivos, pessoais profissionais ou comerciais. Como fenômeno social, econômico e cultural diferencia-se dos demais setores por envolver empresas de produtos e serviços que agregam diversificadas áreas industriais (DA SILVA; DA SILVA; ECHEVESTE, 2021). O setor turístico tem uma presença significativa na economia mundial. É considerado um dos setores financeiros com o desenvolvimento mais rápido em todo o mundo, já chegou a contribuir com 10% do Produto interno Bruto (PIB) em termos globais (ABDOU; HASSAN; EL DIEF, 2020). Para muitas cidades e até mesmo países o turismo contribui para a criação de empregos, geração de receitas e desenvolvimento (PEREIRA; SILVA; DIAS, 2021). De fato, é uma das atividades econômicas que mais cresce em nível global, porém há oscilações na atividades que impactam os efeitos positivos ocasionados pelo desenvolvimento dessa indústria (SÁEZ-FERNÁNDEZ; JIMÉNEZ-HERNÁNDEZ; OSTOS-REY, 2020).

Devido a sua importância socioeconômica, as atividades turísticas são responsáveis por um vasto impacto negativo relacionado as três dimensões da sustentabilidade, como especulação imobiliária, exclusão social, descumprimento de leis trabalhistas, degradação ambiental e desfiguração de cultura e patrimônios locais (AMADO DOS SANTOS et al., 2020). Nos últimos anos alguns declínios ocorreram em destinos turísticos, no qual as organizações privadas têm sido consideradas irresponsáveis, como os cruzeiros no aumento da corrupção na comunidade de Trujillo, Honduras e Airbnb na gentrificação de Barcelona, Espanha (JORDAN et al., 2020). Neste sentido, diversas empresas, em particular a hotelaria, cientes dos seus impactos negativos têm engajado ações sustentáveis a fim de mitigar os impactos negativos resultantes de suas atividades empresariais (DUBE, 2021).

No entanto, quando uma empresa opta por incorporar iniciativas de RSC, ela não só busca por um comportamento sustentável e proativo, mas também por vantagens financeira e



benefícios de longo prazo que podem ser resultantes de um comportamento social responsável (STOMBELLI, 2020). Desta forma, ações que promovam o DS nas operações das organizações turísticas são relevantes e necessárias para o alcance de um turismo mais sustentável, pois o setor também tem reputação de ser contribuinte para a degradação do meio ambiente, emissão de carbono, deslocamento de habitats de animais e esgotamento excessivo dos recursos naturais (SHARIF et al., 2020, 2021).

O turismo além de ser considerado um motor de desenvolvimento, tem impactos diretos e indiretos no crescimento econômico, devido as receitas obtidas pelos diferentes tipos de agentes turísticos que compõem o setor (BALSALOBRE-LORENTE; DRIHA; SINHA, 2020). O documento final da Rio + 20 menciona o turismo “como um dos setores vitais que pode dar uma grande contribuição para alcançar os três pilares do desenvolvimento sustentável” (ABDOU; HASSAN; EL DIEF, p. 1, 2020), em 2017 a ONU publicou o documento “*Tourism and the Sustainable Development Goals - Journey to 2030*”. O documento reconhece o turismo como impulsionador e acelerador dos ODS e oportuniza aos governos a criação de uma base política sólida resultando em um planejamento nacional para o alcance dos ODS (UNWTO; UNDP, 2017).

#### **2.4.1 Engajamento do Turismo com os ODS**

Como já mencionado na seção 2.1.3, a Agenda 2030, criada em 2015, é composta por 17 ODS que direcionarão as ações de todos os atores sociais para os próximos 15 anos. Dentre os ODS, em particular ODS 8, 12 e 14, mencionam explicitamente o setor turístico como mediador para o alcance da Agenda 2030 (UNRIC, 2016). Já o ODS 13, embora não mencione o turismo em suas metas, é motivo de grande preocupação para o setor turístico e suas partes interessadas, uma vez que os destinos turísticos afetam o ambiente natural de forma significativa ao mesmo tempo em que é vulnerável aos eventos climáticos extremos ocasionados pelas mudanças climáticas (DICK-FORDE; OFTEDAL; BERTELLA, 2020).

O ODS 8 que tem como objetivo o trabalho decente e crescimento econômico, menciona na meta 8.9 a elaboração de “políticas para promover o turismo sustentável, que gera empregos e promove a cultura e os produtos locais” (UNRIC, p. 27, 2016). Muitos países em desenvolvimento entendem o setor turístico como um setor que melhorará a situação econômica, social e ambiental do país por meio de criação de empregos, compreensão infra-estrutural e cultural (BACARI; SÉRAPHIN; GOWREESUNKAR, 2021). No entanto, o fato de o turismo gerar emprego para pessoas que não possuem alternativas, pode ser um indicador de

desempoderamento social muitas vezes coexistentes com regimes de trabalho exploradores. Ademais, o desenvolvimento de destinos situados em países de baixa renda pode ocasionar rupturas na economia local e implicar no aumento de desigualdades socioeconômicas, resultando na interferência do cumprimento do ODS 10 (Redução das desigualdades) (BIANCHI; DE MAN, 2021).

O setor turístico também está relacionado a atividades responsáveis e produção e consumo irresponsável. Nos Estados Unidos da América há um desperdício alimentar ODS 2 de 30 a 40% do suprimento de alimentos do país todos os anos, e destes em média 40% é atribuído a empresas de hospitalidade (CAMILLERI, 2021). A hotelaria, elo indispensável do setor turístico, é responsável por atividades de grave ameaça ambiental devido ao consumo excessivo de água ODS 6, energias não renováveis ODS 7 e descarte inadequado de grandes quantias de resíduos brutos e sólidos em prol da operacionalização da atividade turística (ABDOU; HASSAN; EL DIEF, 2020).

Desta forma, a atividade turística, quando não gerenciada de forma correta, pode corroborar para o não cumprimento do ODS 12 (Assegurar padrões de produção e consumo sustentáveis). No qual a meta 12.b “Desenvolver e implementar ferramentas para monitorar os impactos do desenvolvimento sustentável para o turismo sustentável, que gera empregos, promove a cultura e os produtos locais” (UNRIC, p. 32, 2016) menciona o turismo como forma de mitigar o impacto negativo gerado pela atividade turística. Outro ODS que destaca o setor turístico é o ODS 14 - Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável (UNRIC, 2016). Tendo em vista, que o turismo marinho tem crescido nas últimas décadas, os impactos positivos e negativos advindos desse crescimento são nítidos.

Neste sentido, a meta 14.7 dos ODS tem como objetivo “Até 2030, aumentar os benefícios econômicos para os pequenos Estados insulares em desenvolvimento e os países menos desenvolvidos, a partir do uso sustentável dos recursos marinhos, inclusive por meio de uma gestão sustentável da pesca, aquicultura e turismo” (UNRIC, p. 34, 2016). Além disso, o turismo tem uma pegada significativa nas dimensões sociais, ambientais e econômicas das partes mais remotas do mundo o que justifica a crença de que o setor tem potencial para corroborar com o cumprimento dos ODS (DUBE, 2021). No contexto do turismo as organizações privadas são consideradas elementos-chaves para o alcance dos ODS, a maioria das empresas turísticas se engajam com atividades relacionadas ao seu modelo de negócio seguidas de apoio a comunidade anfitriã. Sugerindo que os principais impulsionadores da

sustentabilidade no setor de turismo ainda são a lucratividade e a competitividade organizacional (UNWTO; UNDP, 2017).

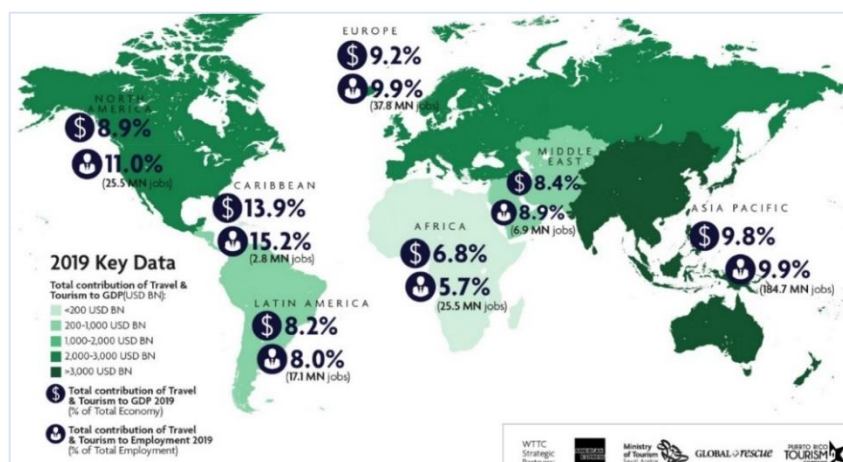
#### **2.4.2 Turismo, COVID-19 e ODS**

Em Dezembro de 2019 um surto de pneumonia grave foi detectado na cidade de Wuhan, na China, apesar dos esforços para evitar a sua disseminação, em 11 de março de 2020 a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou o surto como uma pandemia (CARTER et al., 2022). A pneumonia ocasionada pelo coronavírus em 2019 (COVID-19) é um coronavírus do tipo 2 da Síndrome Respiratória Aguda Grave (CoV-2) que implica em pneumonia grave distinta das pneumonias ocasionadas pelo SARS-Cov e MERS-Cov (CHEN et al., 2020). A pandemia deixou explícito as fraquezas do sistema de vida humana global, evidenciou a prevalência da pobreza, sistemas de saúde fragilizados (FENNER; CERNEV, 2021) e posicionou-se como elemento desafiador para os aspectos sociais, ambientais e econômicos em um contexto global (CARROLL, 2021).

A pandemia do COVID-19 se fez distinta de qualquer outra crise dos últimos anos pelo fato de que nenhuma outra crise como o ataque de 11 de setembro de 2001, o surto de síndrome respiratória aguda grave (SARS) de 2003, a crise financeira de 2008, o surto H1N1 do vírus influenza A em 2009, resultou na queda de todos os tipos de demandas caindo simultaneamente (DENIZCI GUILLET; CHU, 2021). O efeito econômico da pandemia foi significativo, provocou uma queda drástica no PIB global e exacerbou o desemprego em termos globais (CARTER et al., 2022), também impôs impactos imediatos refletido nos fluxos de caixa interrompidos pelo fechamento repentino dos negócios ocasionados pelos bloqueios e quarentena ordenados pelos governos colocando em risco a longevidade dos negócios (FILIMONAU; DERQUI; MATUTE, 2020).

O setor turístico foi um dos setores mais afetados pela crise sanitária COVID-19, a figura 5,6 e 7 ilustram o contexto econômico do turismo no período pré-pandêmico (2019) e período pandêmico que durou dois anos (2020 e 2021). A pandemia do COVID-19 enfatizou a relevância da contribuição do setor turístico como desenvolvedor socioeconômico (WTTC, 2022). Em 2019 os empregos no setor de viagens e turismo representavam 1 em cada 4 de todos os empregos criados no mundo, respondendo por 10,4% do PIB global e os gastos dos visitantes internacionais totalizaram US\$ 1,7 trilhões (WTTC, 2022).

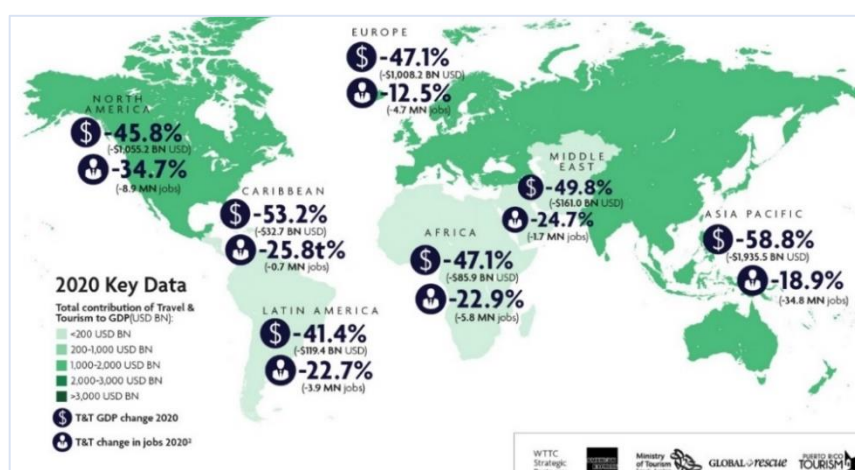
**Figura 5: Turismo e economia 2019**



Fonte: WTTC (2022)

Em 2020 o turismo sofreu uma perda de quase US\$ 4,5 trilhões, houve uma queda no PIB global de 49,1% com relação a 2019. Além disso, foram mais de 62 milhões de empregos perdidos. Este decréscimo de 18,5 % foi sentido também pelas pequenas e médias empresas de turismo que representam 80% das empresas do setor em termos mundiais. Os gastos dos turistas domésticos caíram 45%, enquanto dos turistas internacionais caíram 69,4% “A perda total de Viagens e Turismo em 2020 foi quase 18 vezes maior que durante a Crise Financeira Global” (WTTC, 2022, p. 4).

**Figura 6: Turismo e economia 2020**



Fonte: WTTC (2022)

Após uma queda de -50,4 % (US\$ 4,9 trilhões) em 2020 na contribuição do setor de turismo no PIB global, em 2021 houve um aumento de 21,7% o equivalente a US\$ 1 trilhão.

em 2019 a contribuição do setor para o PIB global era de 10,4 % caiu para 5,3 % em 2020 e em 2021 aumentou para 6,1%. Também em 2021 houve uma recuperação nos empregos do setor 18,2 milhões de empregos foram restabelecidos em termos globais e os gastos dos visitantes domésticos aumentaram 31,4 % após a queda de 47,4 % em 2020 e dos visitantes internacionais um aumento de 3,8% após a queda de 69,7% no ano de 2020 (WTTC, 2022).

**Figura 7:** Turismo e economia 2021



Fonte: (WTTC, 2022)

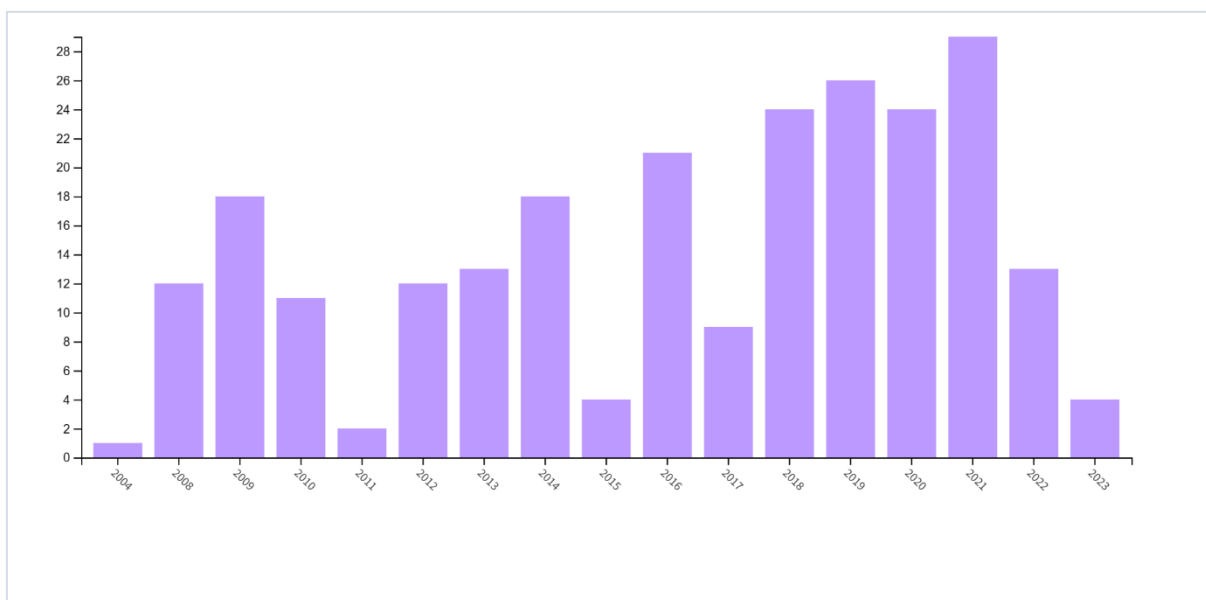
Nos primeiros 5 meses do ano de 2022 houve um aumento de quase 250 milhões de chegadas internacionais, comparadas a 77 milhões de chegada na mesma época em 2021. A Europa e as Américas são os continentes que lideram a recuperação do setor e demonstram que o setor recuperou 46% dos níveis pré-pandemia de 2019 (UNWTO, 2022). No entanto, após a crise pandêmica, a capacidade de alcançar os ODS até o fechamento da agenda 2030 pode ter sido gravemente comprometida e alguns países em desenvolvimento certamente não alcançarão os ODS 1, 2, 3, 4, 6 e 7 até 2030 (FENNER; CERNEV, 2021).

Embora a pandemia tenha afetado todos os países globais e todas as classes sociais, é improvável que as consequências sejam igualmente grave para todos os países e grupos socioeconômicos (HÖRISCH, 2021). Nesse sentido, a RSC pode ser uma fonte de financiamento eficaz nas respostas coordenadas para a mitigação dos impactos ocasionados pelo COVID-19 e reestabelecer o foco aos ODS que terão relevância renovada em um mundo pós pandemia (NAIR; VISWANATHAN; BASTIAN, 2021).

### 2.4.3 Relação RSC, Turismo e ODS

A preocupação sobre turismo e sustentabilidade perpassa décadas de estudos e desenvolvimento de políticas, mas a literatura acadêmica sobre RSC e Turismo avançou somente nos últimos 12 anos (WONG; KIM; LEE, 2022). Em uma análise ilustrada no gráfico 1, sobre as publicações de artigos relacionados a RSC e Turismo na base de dados Web of Science utilizando os termos (“Corporate Social Responsibility” and “tourism”) na categoria da Web of Science “Hospitality leisure sport tourism” foi possível identificar 243 estudos no período de 2004 - 2023. Embora exista a publicação de Font; Harris (2004), a crescente sobre esta temática iniciou em 2008 com 12 estudos, a partir de 2018 as pesquisas aumentaram significadamente com 28 estudos. Já em 2022 os estudos caíram novamente para 14 estudos. Os anos de 2019 (com 27 estudos) e 2021 (com 29 estudos) foram os de maior produção acadêmica, enquanto 2011, 2015 e 2017 foram os de menor publicação com 2, 5 e 9 estudos respectivamente.

**Gráfico 1:** Publicações sobre RSC e Turismo na área de hospitalidade e turismo



**Fonte:** Web of Science (2022)

Com um olhar mais minucioso, foi possível identificar 134 estudos são artigos científicos publicado em revistas, 97 são estudos publicados em congresso e 12 são revisões da literatura. A maioria dos estudos sobre RSC e turismo são produzidos por autores da China com 98 estudos, seguido de Inglaterra com 25 e Estados Unidos com 21, o Brasil possui apenas 1 estudo publicado com está temática, os detalhes estão dispostos no quadro 6. As editoras de

maior publicação são Wissenschaftlicher Verlag Berlin para artigos publicados em congressos e Taylor & Francis e Elsevier para publicações em revista. Os autores com mais publicações relacionados a RSC e turismo são Xie, F. (8 estudos), Fonte, X. (6 estudos) e Zhang, Y. L. (5 estudos). As instituições mais envolvidas com a temática são Tianjin University of Finance Economics localizada na China e afiliada à 25 estudos e Griffith University localizada na Austrália e afiliada à 9 estudos.

**Quadro 6:** Publicações brasileiras sobre RSC e turismo

<b>Autor</b>	<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Instituição afiliada</b>	<b>Link revista</b>
Cláudia Miranda Veloso, Cícero Eduardo Walter, Bruno Sousa, Manuel Au-Yong-Oliveira, Vasco Santos, Marco Valeri	Turismo acadêmico e serviços de transporte: Percepções dos alunos sob a perspectiva da Responsabilidade social	2021	*University of Aveiro, Federal Institute of Education, Science and Technology of Piauí, *Polytechnic Institute of Cávado and Ave *INESC TEC (Institute for Systems and Computer Engineering, Technology and Science) * Faculty of Economics, Niccolò Cusano University * Faculty of Social Sciences and Leisure Management, School of Hospitality, Tourism and Events, * ISLA Santarém,	<a href="https://doi.org/10.3390/su130/su13168794">https://doi.org/10.3390/su130/su13168794</a>

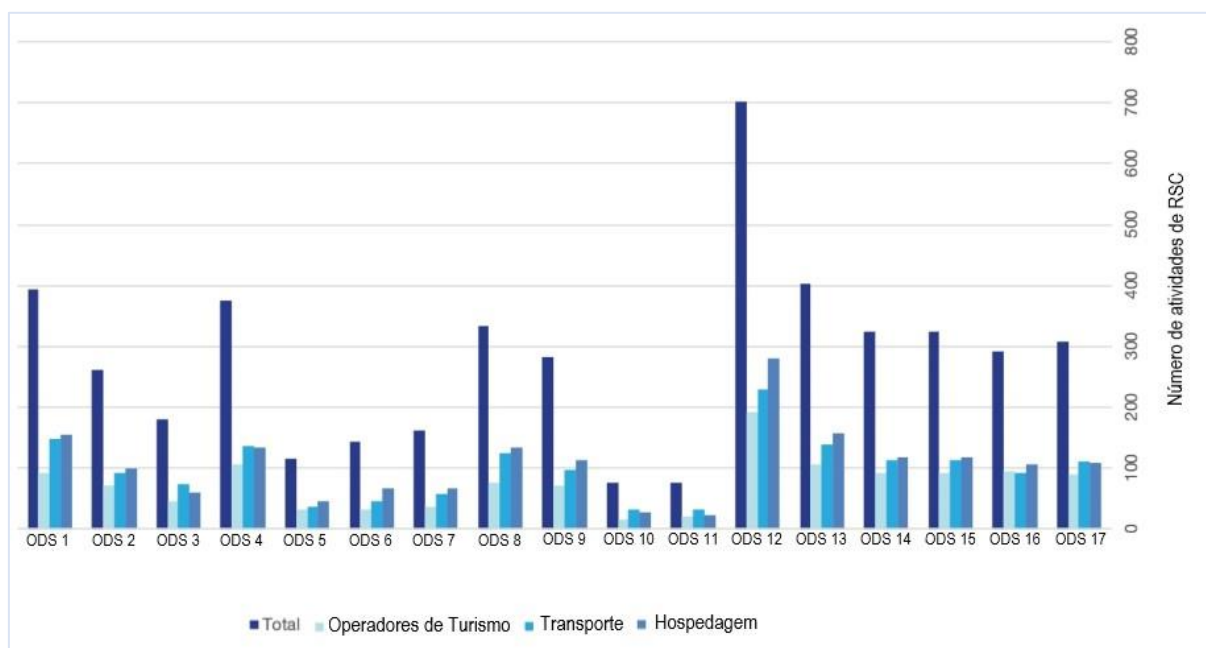
**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Barakat; Wada (2021); Fores et al. (2021); Veloso et al. (2021)

Quando se relaciona os termos RSC e Turismo aos ODS o número de artigos publicados diminui mais ainda, alcançando 32 estudos encontrados na WOS com os termos ("Corporate Social responsibility") and ("tourism" or "hospitality") and ("sustainable development goals" or "SDG" or "2030"). No qual, 18 foram excluídos por não apresentar os termos buscados, os 14 estudos que abordam o Turismo sob a perspectiva da RSC e dos ODS, foram publicados a partir de 2019. O ano em que a academia mais publicou sobre a temática foi 2020 com 6 artigos publicados em revista. A editora de maior publicação é Emerald Group Publishing LTD, com seis artigos na revista *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, seguido de MDPI com 4 artigos na revista *Sustainability*.

A RSC é uma importante ferramenta na estratégia de DS, posto que cria condições favoráveis, como a prática de negócios responsáveis que favoreçam o desenvolvimento dos aspectos sociais, ambientais e econômicos de uma organização (SAFONCHYK; VITMAN, 2019). A competitividade é o principal impulsionador de sustentabilidade, sendo assim, muitas

das ações de RSC no setor turístico estão relacionadas ao *business* da organização de forma que melhore os resultados do seu negócio (UNWTO; UNDP, 2017). O gráfico 2 ilustra uma análise das atividades de RSC relacionadas aos ODS para 60 grandes organizações turísticas dos setores de transporte, operadoras de turismo e hospedagem.

**Gráfico 2:** Atividades de RSC por ODS de empresas do setor de turismo



**Fonte:** Adaptação da autora com base em UNWTO; UNDP (2017)

É possível observar que a maioria das empresas da indústria de turismo engaja-se a ações de RSC relacionadas ao ODS 12, seguido dos ODS 13 em concordância com Dick-Forde; Oftedal; Bertella (2020) ao sugerir que o setor turístico é bastante vulnerável aos eventos climáticos e ODS 1 corroborando com Abdou; Hassan; El Dief (2020) quanto a presença significativa do setor na economia. Por outro lado, pouco se engajam em atividades relacionadas aos ODS 10 reforçando o argumento de Bianchi; De Man (2021) quanto ao desempoderamento social e 11. Os ODS 8 e 14 que citam o turismo explicitamente em suas metas, não são priorizados para as organizações turísticas analisadas, pois ocupam a posição de 5º e 6º lugar respectivamente.

O turismo sustentável é um importante tópico na indústria global de turismo, sendo a sustentabilidade considerada a razão da competitividade desencadeada entre diferentes destinos turísticos. No entanto, embora a sociedade demonstre cada vez mais interesse em propostas sustentáveis e inovadoras, não são todas as empresas turísticas que possuem estratégias de



inovação e crescimento sustentável (FORIS; CRIHALMEAN; FORIS, 2020). Ainda sobre os três setores de turismo analisados pela UNWTO; UNDP (2017). O setor de operadores de turismo (intermediários) foi considerado o que menos engajam atividades de RSC por ODS, inclusive, pouco se sabe do seu papel na cadeia de abastecimento do turismo sustentável, que em última análise, molda o desenvolvimento deste setor (IBARNIA; GARAY; GUEVARA, 2020).

#### **2.4.4 Agências de Viagem Online**

Os avanços tecnológicos relacionados a internet também proporcionaram mais agilidade e facilidades as organizações que por sua vez, passaram a adotar novos modelos de negócios (GARCIA; SOHN, 2020). O desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) permitiu que as organizações adquirissem melhoria no desempenho e vantagens significativas por meio de inovadoras formas de comunicar, promover e distribuir seus produtos e serviços (BĂLTESCU, 2020). O crescimento e aceitação do uso da internet e do comércio eletrônico trouxe uma nova dinâmica ao mercado (GARCIA; DOS ANJOS; DOĞAN, 2021) e levou a um crescimento repentino de intermediários eletrônicos. A consolidação e fortalecimento dos intermediários eletrônicos resultaram em grandes rearranjos em muitos setores, em particular no setor turístico, que mudou toda as suas estruturas tradicionais de marketing e distribuição para adaptar-se ao novo modelo de mercado (KONTIS; SKOULTSOS, 2021).

O principal canal de compra de produtos turísticos se dava por meio de comunicação por telefone ou presencial em agências e com agentes de viagens. A internet ampliou a gama de opções para a distribuição de serviços turísticos, deixando o mercado mais dinâmico e permitindo aos destinos o aumento de visibilidade, competitividade e redução de custos (GARCIA; SOHN, 2020). O desenvolvimento da internet e do e-commerce corroborou para o surgimento do modelo de negócios O2O (Online to Offline) amplamente utilizado pelo setor turístico. No modelo O2O o cliente compra de forma online um serviço e o consome de forma offline por meio de um terceiro. Neste caso, o negócio online coordena com o terceiro para fornecer serviços offline, no qual ambos têm papéis distintos na cadeia de valor (BĂLTESCU, 2020).

É neste modelo de negócio que as Agências de viagens Online, do inglês “*Online Travel Agency*” (OTAs) se encaixam. As OTAs surgiram no final do séc. XX, e tornaram-se um importante ativo do canal de distribuição do setor de viagens das últimas décadas. As primeiras

empresas no mercado de OTAs foram a Expedia (1996) nos Estados Unidos e a Priceline (1997) na Europa (GARCÍA; DOS ANJOS; DOĞAN, 2021). No entanto, mais de duas décadas após o ingresso da Expedia e da Priceline no mercado de viagens, elas ainda são as principais empresas do mercado (BĂLTESCU, 2020). No início o foco principal das OTAs era direcionado as companhias aéreas, mas devido as margens baixas, crise no setor aéreo e o número de companhias aéreas ser significativamente menor do que o número de hotéis o foco passou a abordar outros serviços turísticos, como reservas de quartos de hotéis (GARCÍA; DOS ANJOS; DOĞAN, 2021) e atualmente, reservas de carros, restaurantes e Metabusca de viagem (BOOKING HOLDINGS, 2022).

As OTAs são sites de distribuidores terceirizados que operam de forma online e diferem-se por seu portfólio de produtos de viagens oferecidos (ANGELONI; ROSSI, 2021). Ao proporcionar um acesso fácil e sem restrições geográficas aos seus clientes as OTAs tornaram-se um canal de venda online com as maiores taxas de reserva e venda (PINTO; CASTRO, 2019). A incorporação rápida das OTAs por parte das empresas de turismo se deu pelo fato de que as OTAs são empresas de tecnologia e caracterizam-se pela constante inovação, diferenciando-se das demais empresas de turismo, que não avançam com tanta velocidade na inovação tecnológica por serem pequena ou não disponibilizarem de tantos recursos para investir (GARCÍA; DOS ANJOS; DOĞAN, 2021). O crescimento das OTAs resultou em um mercado oligopolista no qual os hotéis são extremamente dependentes, principalmente empresas de pequeno e médio porte (GARCIA; SOHN, 2020) que “representam 80% de todos os negócios globais do setor” (WTTC, 2022, p. 1).

Como empresas de descentralização corporativa (CHEN, 2022) as OTAs têm o papel de propiciar alcance mundial para as empresas que utilizam de seus serviços, influenciar no marketing da empresa (GARCIA; SOHN, 2020), uma vez que fornecem dados sobre o comportamento de compra dos usuários de forma contínua para as empresas (SUZUKI, 2020) e aumentar a visibilidade ocasionando na atração de mais clientes e aumento das oportunidade de negócios (GARCÍA; DOS ANJOS; DOĞAN, 2021). No que tange a tomada de decisão do consumidor, a preferência de compra por intermédio das OTAs se dá pelo fato de que elas oferecem compras completas e diversificadas categorias de empresas, como albergues, resorts e hotéis (LV et al., 2020), cria valor por meio da conveniência, acessibilidade e facilidade na comparação entre empresas com relação ao preço, localização e atributos (BĂLTESCU, 2020). Além disso, as OTAs fornecem aos consumidores um canal transparente e confiável no rastreamento da qualidade dos serviços e são capazes de influenciar o comportamento das empresas para que atendam as expectativas dos hóspedes (ANGELONI; ROSSI, 2021).

A figura 8 ilustra os gastos anuais em serviços de turismo e viagens desde janeiro de 2021 até janeiro de 2022. Os gastos estão relacionados a serviços aéreos, alugueis de carro, trens, ônibus de longa distância, hotéis, pacote de férias, alojamentos e cruzeiros. Os valores são estimados em dólares e a porcentagem ilustrada em cada elemento é referente ao ano anterior de janeiro de 2020 a janeiro de 2021.

**Figura 8:** Gastos anuais em serviços de viagens e turismo e hospitalidade



**Fonte:** Adaptação da autora com base em We are Social; Hootsuite (2022)

De acordo com o Relatório de Visão Geral Global Digital 2022 (WE ARE SOCIAL; HOOTSUITE, 2022), a população mundial está em 7.91 Bilhões de pessoas, das quais 4.95 bilhões utilizam a internet e 4.62 Bilhões estão ativas em mídias sociais. Com relação ao Ecommerce 58,4% dos usuários de internet fazem compras de produtos ou serviços online, 28,3% fazem encomendas por meio de loja online e 24,6% utilizam serviços de comparação de preços online. Deve-se levar em consideração que o período de 2020 a 2021 foi impactado pela pandemia COVID-19, no qual teve grande significância para o setor de turismo que foi orientado a contribuir para o isolamento social a fim de minimizar a disseminação do vírus (VANCIA; BĂLTESCU, 2022).

Desta forma, os percentuais de diferenciação entre anos ilustrados na figura 10 podem estar exacerbados pelo fato de que o turismo está se recuperando “De acordo com o mais recente Barômetro de Turismo Mundial da OMT, o turismo internacional teve uma forte recuperação nos primeiros cinco meses de 2022” (UNWTO, 2022). Ainda assim, é evidente que o uso das

tecnologias digitais no mercado turístico tem movimentado a economia “Globalmente, o segmento de reservas online da indústria de viagens e turismo está projetado para atingir um tamanho de U\$ 1.091 bilhões até 2022” (TALWAR et al., 2020). Neste sentido, o cenário de reativação das atividades turísticas após a pandemia COVID-19 pode ser o momento mais oportuno para que as organizações, em particular as turísticas, repensem e reorientem a maneira como fazem negócios criando produtos e serviços mais sustentáveis que auxiliem no alcance de um turismo mais responsável (PASTOR RUIZ; RIVERA GARCÍA, 2022).

Considerando a relevância da digitalização no setor de turismo e hospitalidade, o papel das empresas digitais de turismo no incentivo ao DS tem sido negligenciado pela literatura. Os estudiosos da área geraram muito pouco conhecimento sobre a encruzilhada entre sustentabilidade e digitalização no setor de turismo (FORIS; CRIHALMEAN; FORIS, 2020). Um dos atores menos investigado no turismo são os intermediários. As empresas intermediárias têm um papel significativo na promoção e fornecimento de produtos e também podem moldar o volume e os movimentos das viagens, combinar e estimular os pensamentos e práticas das empresas turísticas e influenciar destinos e comunidades (IBARNIA; GARAY; GUEVARA, 2020). É crescente o número de empresas que procuram demonstrar publicamente seu compromisso com o DS, visando vantagem competitiva e diferenciação no mercado. Neste sentido, estudos sobre as práticas socioambientais das OTAS ainda estão em fase de desenvolvimento (FORIS; CRIHALMEAN; FORIS, 2020).

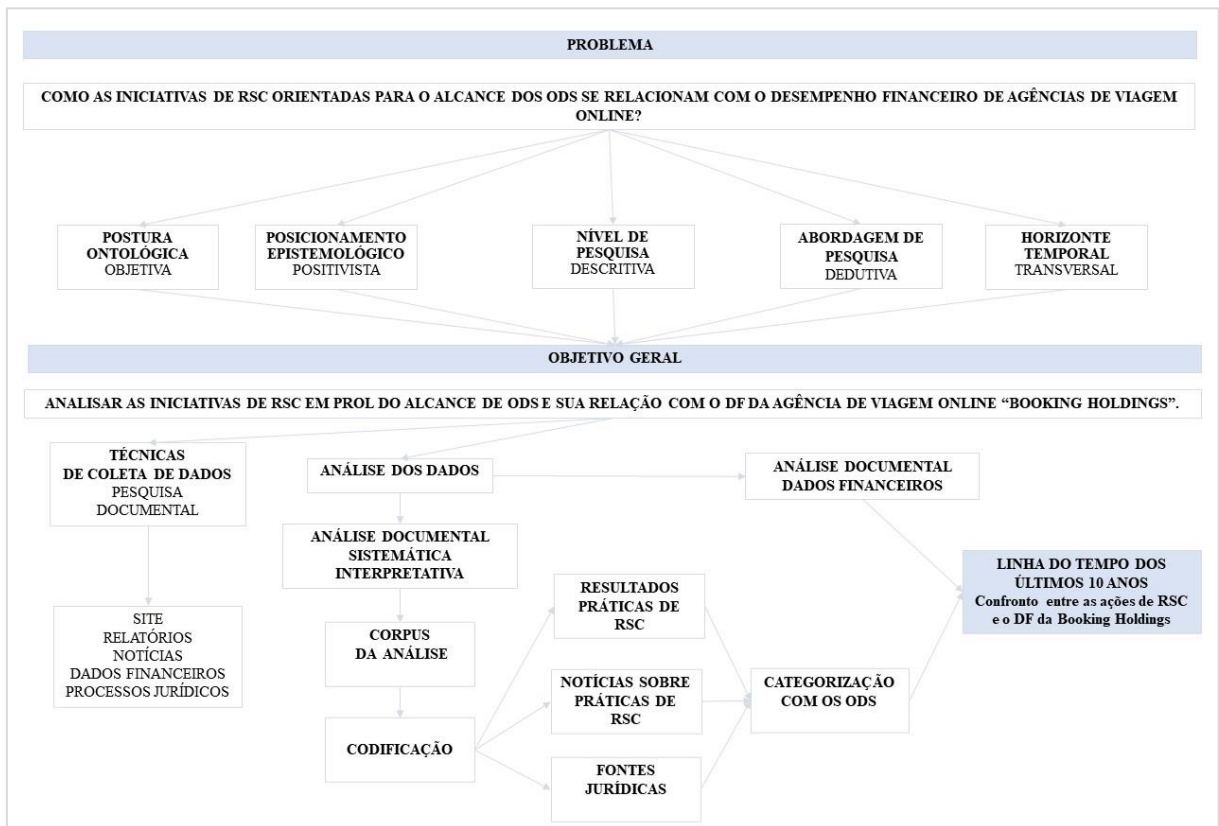
### 3 MATERIAIS E MÉTODO

De acordo com Gil (2019), a metodologia define o delineamento dos processos que devem ser elaborados pelo pesquisador, a fim de chegar ao propósito de sua pesquisa. Desta maneira serão apresentados nesta seção os procedimentos e técnicas metodológicas que auxiliaram na coleta e análise dos dados necessários para realização da pesquisa.

#### 3.1 DESENHO DE PESQUISA

Para desenvolver uma linha do tempo (*timeline*), dos últimos dez anos de atuação da empresa Booking Holdings, que demonstre o comportamento do DF da empresa em função das ações de RSC orientadas para o alcance dos ODS foi preciso seguir a metodologia disposta na figura 9.

**Figura 9:** Estrutura de pesquisa



**Fonte:** Elaborado pela autora (2022)

O lapso temporal definido como período de análise desta pesquisa está entre os anos de 2011 e 2021. Optou-se por este período por considerar relevante as mudanças comportamentais da empresa para uma postura mais sustentável que se concretizou a partir do ano de 2018, conforme ilustra as figuras 10 e 12. Outro fator relevante para a definição deste lapso temporal está em um relatório da reunião anual dos acionistas “The Priceline Group Inc” realizada em 22 de abril de 2014, no qual John Chevedden, na época proprietário de pelo menos 10 ações ordinárias da Companhia, faz uma proposta nomeada como “Stockholder Proposal Concerning Stockholder Action by Written Consent”.

Nesta proposta Chevedden deixa claro aos acionistas que a empresa foi sinalizada para incorporar ações mais sustentáveis “– *Priceline had been flagged for its failure to establish specific environmental impact reduction targets, a critical practice for any company operating in a high environmental impact industry that is committed to its own long-term sustainability*” (UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, p. 53, 2014). Com base nessas evidências, torna-se relevante considerar o ano 2011 como período inicial da análise da pesquisa com o objetivo de averiguar as ações da empresa que permitiram identificar evidências de sinalização para ações mais sustentáveis mencionadas por Chevedden em 2014.

### 3.2 DELINEAMENTO E ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A pesquisa identifica-se como estudo de caso único, pois o estudo de caso tem se desenvolvido na pesquisa acadêmica em áreas relacionadas a estratégia que adotam um enfoque exploratório ou descritivo (GODOY, 1995). O estudo de caso é uma investigação empírica utilizada quando há a pretensão de compreender um fenômeno real, contemporâneo e que pretende iluminar decisões inquirindo-as por que elas são tomadas, como são implementadas e com que resultado (YIN, 2015). Esta pesquisa é delineada como descritiva, pois utiliza técnicas sistemáticas de coleta de dados e tem como objetivos primordiais descrever as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer relações entre variáveis (GIL, 2019). O estudo terá um recorte transversal, pois a coleta de dados será feita em apenas um momento (FONTELLES et al., 2009).

### 3.3 NÍVEL E UNIDADE DE ANÁLISE

O nível de análise do estudo é em âmbito organizacional, tendo como unidade de análise a empresa “Booking Holdings”. Fornecedora de pacotes de viagens online e serviços relacionados, como hospedagem, transporte e refeições, por meio de seis marcas principais: Booking.com, Priceline, Agoda, Rentalcars.com, Kayak e open Table (BOOKING HOLDINGS, 2022). Esta pesquisa enfatizou a RSC estratégica que busca alcançar os 17 ODS da Agenda 2030 e sua relação com o DF.

### 3.4 COLETA DE DADOS

No que diz respeito aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa do tipo documental, uma vez que este tipo de pesquisa é apropriado para estudos que abordam longos períodos, buscando identificar uma ou mais tendências de comportamento (GODOY, 1995). A base da pesquisa documental é formada pelos materiais que não receberam tratamento analítico ou podem ser reexaminados conforme os objetivos de pesquisa, a fonte de coleta de dados de uma pesquisa documental é restrita a documentos que podem ser escritos ou não (fotos e vídeos) constituindo a chamada fonte primária (GIL, 2010). Esse procedimento foi relevante para que os dados necessários fossem coletados de três fontes distintas, o procedimento de coleta (pesquisa documental) atende aos objetivos da pesquisa, pois permite o confronto dos dados que por sua vez foram desenvolvidos e publicados por diferentes fontes com diferentes perspectivas, são elas fontes empresariais, jornalísticas e processuais.

Foram coletados documentos destinados a investidores e demais stakeholders da organização e publicados no site da empresa Booking Holdings, informações sobre a empresa publicadas na ferramenta Google Notícias dos últimos dez anos e processos jurídicos dispostos na plataforma Jusbrasil. Desta forma, os dados coletados para análise foram: relatórios anuais dos últimos dez anos da empresa Booking holdings, relatórios resultantes das reuniões dos acionistas, relatório de sustentabilidade, notícias disponíveis em diversificados sites e informações processuais disponíveis ao público e dados financeiros.

Para a coleta de dados na plataforma do Google Notícias, utilizou-se os três nomes que a empresa já possuiu, conforme as datas que eles foram modificados. Desta forma, de 2011 até 2014 a coleta utilizou o nome Priceline, de 2014 até 2018 utilizou-se o nome The Priceline Group e de 2018 até 2021 o nome Booking Holdings. A busca na plataforma de notícias do Google notícias foi filtrada por ano, desta forma utilizou-se as datas 07/12/ (ano 1) a 07/01/

(ano 2) para cada ano pesquisado, ou seja, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021. Optou-se por filtrar por ano pelo fato de a empresa já ter mudado de nome três vezes. As notícias foram selecionadas manualmente com base na sua relevância para a pesquisa. Sendo assim, foram selecionadas apenas notícias relacionadas a sustentabilidade, filantropia, comportamento da empresa com relação a ética e legislação. Embora esta busca tenha permitido averiguar a imagem da empresa, ela não foi suficiente para encontrar todos os programas e ações de RSC da empresa, por isso foi necessário fazer uma nova busca com os nomes de cada programa mencionado nos relatórios.

A coleta de dados na plataforma jusBrasil foi realizada somente para a empresa Booking.com, carro chefe da empresa Booking Holdings, a escolha se deu pelo fato de que as marcas da Booking Holdings têm CNPJ próprio e por isso os processos contra a empresa ocorrem de forma individual. Outros fatores que direcionaram a escolha pela Booking.com são que as marcas Agoda e Priceline não atuam no Brasil, a Priceline faz parte do mercado norte americano enquanto a Agoda atua na Ásia, Rentalcars e a OpenTable, embora atuem no Brasil não apresentam um número relevante de processos para serem analisados.

Os dados financeiros foram coletados em três ambientes: Economática, uma plataforma alimentada com dados recentes do mercado financeiro, permite ao usuário manipular um grande volume de dados e comparar ativos com maior facilidade e eficiência (LUZ, [s.d.]) e os sites MACROTRENDS (2023) e GURUFOCUS (2023), plataformas com os mesmos objetivos da Economática. Os dados coletados correspondem a indicadores financeiros que permitem averiguar o desempenho financeiro de qualquer empresa listada na bolsa de valores por meio da manipulação de dados, como histórico dos indicadores ROA, ROE, ROI, Lucro Líquido e Lucro por Ação. Para as informações internas da empresa obteve-se acesso por meio de relatórios anuais desenvolvidos pela empresa destinados aos seus stakeholders e relatórios desenvolvidos a partir da reunião anual dos acionistas. Foram coletados 10 relatórios anuais gerais da empresa 10 relatórios resultantes das reuniões dos acionistas e 1 relatório de RSC, sendo este o primeiro relatório elaborado pela empresa.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi elaborada em duas etapas, análise documental sistemática interpretativa e análise dos demonstrativos financeiros. A análise documental sistemática interpretativa, foi elaborada por meio da construção de um *corpus* envolvendo um procedimento sistemático da escolha e seleção do material. Os materiais resultantes deste



procedimento passaram por uma triagem que tem como critérios: ter relevância (estar em acordo com o objetivo de pesquisa), ser heterogêneo (apenas documentos emitidos pela empresa, notícias e processos que envolvam a empresa), saturação (todos os documentos contribuam com dados).

Os materiais selecionados passaram por uma codificação *a priori* com base nas premiações e classificações em que a empresa Booking Holdings foi mencionada durante sua trajetória no mercado de viagens. Desta forma, as práticas de RSC encontradas estão relacionadas a três assuntos, Inovação, Diversidade e Sustentabilidade. Os resultados foram categorizados conforme as dimensões da sustentabilidade (social, ambiental e econômica) e relacionados aos 17 ODS e suas metas. Para tanto, foram analisados 11 relatórios anuais, 11 relatório das reuniões dos acionistas, 1 relatório de RSC no qual sua primeira divulgação ocorreu no ano de 2021. Os relatórios anuais foram lidos por completo para a obtenção de qualquer dado relevante a pesquisa. Os relatórios dos acionistas foram analisados por meio da busca por palavras-chaves, como “sustentabilidade, sustentável, ambiental, ambiente social, cidadão econômico, economia, diversidade, inclusão inovação, inovador, inovar” para responder os termos de codificação “sustentabilidade, diversidade, Inovação”.

Considerou-se a análise da plataforma de notícia do Google como meio de averiguar se as práticas de RSC desenvolvidas pela Booking Holdings tem visibilidade expressiva junto a outras notícias, como as relacionadas a aquisições, desempenho financeiro e concorrências da empresa. Desta forma, a busca sistemática realizada na plataforma Google Notícias entre os anos de 2011 e 2021, resultou em uma amostra com entorno 2.970 notícias brasileiras e internacionais relacionadas a Booking Holdings selecionadas de forma sistemática desde o ano de 2011 até o ano de 2021. A análise ocorreu de forma manual, no qual foi realizada a leitura completa das notícias que relevantes para a pesquisa, ou seja, notícias da empresa Booking Holdings com relação a sustentabilidade, filantropia e comportamento ético e questões de legislação, como direito trabalhista.

Os processos foram coletados pela plataforma Jusbrasil, sendo assim, a visibilidade processual da empresa restringe-se ao meio nacional, ou seja, os processos encontrados têm autoria brasileira, sejam empresas ou pessoas civis. Foram encontrados na plataforma Jusbrasil mais de 9.000 processos relacionados a empresa Booking.com, carro chefe da empresa Booking Holdings, mas em sua maioria os processos estavam disponíveis apenas para assinantes, como os processos não são considerados dados essenciais para a pesquisa e sim um complemento aos dados essenciais, optou-se por analisar os dados gratuitos disponíveis.

Na intenção de evitar uma quantidade inviável de dados para o desenvolvimento desta pesquisa optou-se por selecionar processos entre os anos de 2017 e 2021, período em que as ações de RSC da Booking Holdings começaram. Utilizou-se como critério: ter visibilidade externa a empresa; não saturar nenhum estado, embora os estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais sejam os estados com mais processos sobre a empresa Booking.com optou-se por dar espaço semelhante a todos os estados. Neste sentido, após uma amostra relevante dos três estados, ignorou-se alguns processos para evidenciar processos dos 22 estados restantes e o Distrito Federal. Desta forma, foram coletados 444 processos relacionados a empresa categorizados em assuntos pertinentes para a pesquisa, são eles: Responsabilidade do Fornecedor, Responsabilidade Civil, Responsabilidade Administrativa, Direito do Consumidor, Relacionados a empregabilidade e Direito de imagem.

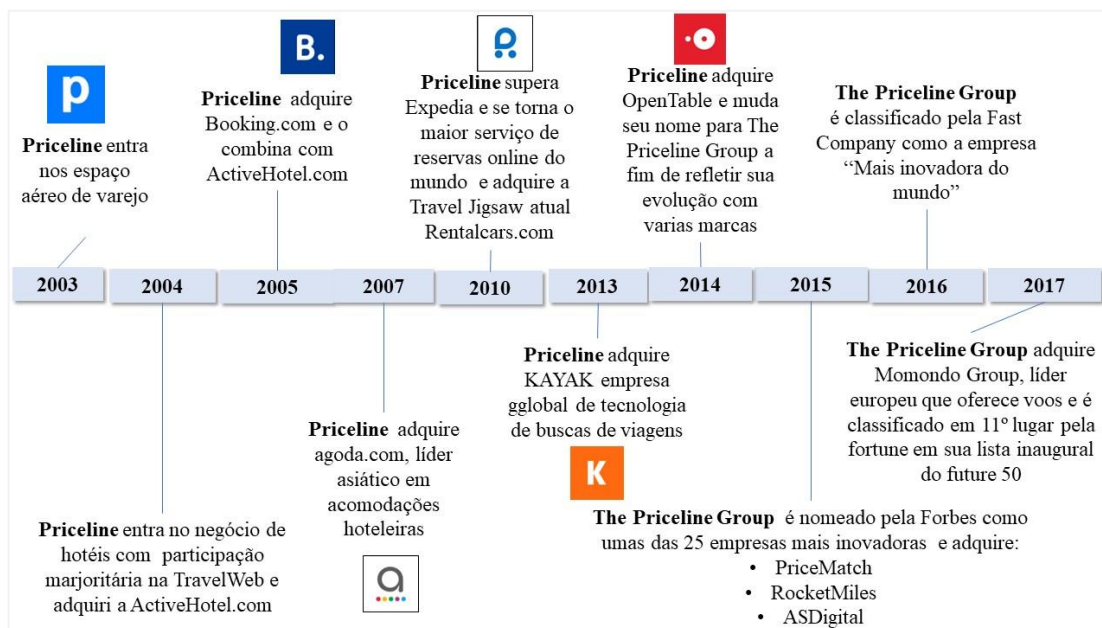
Para a análise de demonstrações financeiras foram utilizados os indicadores de desempenho ROA, ROE, ROI, Lucro líquido e Lucro por Ação para os anos de 2010 a 2021 no formato trimestral. A análise de demonstrações financeiras é essencial em estudos que abordam a gestão de investimentos, alocação de recursos, finanças corporativas entre outros. Bancos de dados como Bloomberg, Economática e Lafis, permitem que indicadores financeiros sejam coletados de forma mais fácil (MÀLAGA, 2015). Os indicadores tem a função de reduzir uma grande quantidade de informações de forma que o desempenho de mercado de capitais sejam expressos de formas mais simples e podem ser uteis para avaliar o desempenho e as tendências de desempenho de uma organização (CASTRO SOBROSA NETO et al., 2020). Desta forma, foram analisados os resultados de cada variável selecionada ROA, ROE e ROI durante o período de 2010 a 2021, os gráficos disponíveis no corpo da pesquisa sobre estas variáveis foram desenvolvidos pelos banco de dados utilizado para análise.

## 4 RESULTADOS

Esta sessão descreve os resultados obtidos por meio dos procedimentos metodológicos ilustrados na figura 9. No tópico 4.1 estão dispostos a descrição dos negócios da empresa Booking Holdings. O tópico 4.2 é composto pela narrativa descritiva das práticas de RSC desenvolvida pela empresa, informações noticiadas pela mídia com relação a Booking Holdings e processos judiciais relacionados a marca carro chefe da empresa, Booking.com. O tópico 4.3 apresenta a relação das práticas de RSC da Booking Holdings com os ODS da Agenda 2030. O tópico 4.4 detalha os demonstrativos financeiros da empresa, já o tópico 4.5 apresenta uma linha temporal (*timeline*) da relação entre as práticas de RSC vinculadas aos ODS e o Desempenho Financeiro da Booking Holdings no período de 2011 a 2021.

### 4.1 BOOKING HOLDINGS

A empresa Booking Holdings foi fundada com o nome de Princline por Jay Walker que a lançou em 1997 como “princline.com” com o serviço (*Name Your Own Price*®) NYOP (BOOKING HOLDINGS, 2022). Em 1999 a Priceline teve seus primeiros ativos ou veículos de investimento à venda e passou a vender mantimentos, gasolina, serviço telefônico de longa distância, hipotecas residenciais, bens de segunda mão e carros novos pelo serviço NYOP. No ano de 2000 o fundador da Princline, Jay Walker, deixa o conselho de administração e a Priceline reorienta seu negócio para viagens (BOOKING HOLDINGS, 2022). A empresa iniciou no mercado com o nome Priceline, em 2014 mudou seu nome para The Priceline Group, como meio de refletir as suas aquisições durante o percurso. Em 2018 a The Priceline Group mudou seu nome a fim de representar sua marca carro Chefe da empresa. A Booking.com foi adquirida em 2005 pela ainda denominada Priceline e nos últimos anos representa a maior parcela de lucro operacional das reservas brutas da empresa e por isso a The Priceline Group passou a se chamar Booking Holdings a partir de 2018 (PORTAL PANROTAS, 2018).

**Figura 10:** Principais marcos da Priceline

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em (BOOKING HOLDING, 2022)

Ao longo do tempo e por meio de aquisições a Booking Holdings construiu seu portfólio de patentes, marcas registradas, marcas de serviços, direitos autorais, nomes de domínio e marcas comerciais, como ilustrado na figura 10, que por sua vez, a deixou mais robusta e visível no meio social e com uma grande fatia do mercado. Atualmente a Booking Holdings é líder em seu segmento (OTAs), está presente em mais de 220 países por meio de seis marcas principais: Booking.com, Rentalcars.com, Priceline, Agoda, KAYAK e Open Table (BOOKING HOLDINGS, 2022).

#### 4.1.1 O negócio

Todas as receitas obtidas no fornecimento de serviços de viagem online, serviços de publicidade, reservas de carros e restaurantes, serviços de administração para restaurantes e seguros relacionados a viagem. São obtidas de três maneiras: No formato de agência, no qual as transações derivam de comissões e reservas de viagens, serviços de hospedagem, aluguel de carros e reservas de passagens aéreas; Comerciante, as receitas incluem comissões de reservas de viagens e receitas líquidas de transações, descontos de processamentos de cartão de crédito e taxas de processamentos dos clientes, taxas acessórias, incluindo receitas de seguro-viagem; Publicidade, (a) derivadas de receitas obtidas pelo envio de referências de viagens online (OTAs), provedores de serviços de viagens e por veiculações de publicidade em suas

plataformas (b) receitas obtidas pela OpenTable por serviços de reservas de restaurantes e taxas de assinaturas para serviços de gestão de restaurantes (BOOKING HOLDINGS, (s.d)).

#### 4.1.2 Marcas Booking Holdings

Os serviços prestados pela Booking Holdings são de acomodações, transporte terrestre, voos, restaurantes, atividades e metabusca e estão distribuídos entre as seis marcas da empresa. A figura 11 ilustra os serviços de cada marca da Booking Holdings. A Priceline.com foi a primeira marca da Booking Holdings, ela entrou no mercado aéreo de varejo em 2003. Sediada em Norwalk, Connecticut, atualmente a Priceline.com é líder no negócio de reservas de viagens com desconto, oferece viagens online principalmente na América do Norte com serviço de reservas de hotéis, voos, aluguel de carros, pacote de férias, cruzeiros e serviços de distribuição de hotéis para parceiros e afiliados. A OpenTable é uma marca líder que oferece reservas online de restaurantes para consumidores e serviços de gerenciamento de reservas para restaurantes, adquirida em 2014, a empresa está sediada em São Francisco, Califórnia (BOOKING HOLDINGS, (s.d)).

**Figura 11:** Serviços prestados pelas marcas Booking Holdings

	Acomodações	Transporte Terrestre	Voos	Restaurantes	Atividades	Metabusca
Booking.com	✓	✓	✓		✓	
Priceline	✓	✓	✓			
agoda	✓	✓	✓		✓	
Rentalcars.com		✓				
KAYAK						✓
OpenTable				✓		

**Fonte:** Adaptação da autora com base em Relatório Anual Booking Holdings (2021)

A Booking.com era uma start-up fundada em 1996 em Amsterdã e foi adquirida em 2005 tornando-se atualmente uma marca líder mundial em reservar de acomodações online, com base nas diárias reservadas. Até o ano encerrado de 2021 a Booking.com oferecia serviços de reserva de acomodação para aproximadamente 2,4 milhões de propriedades em mais de 220

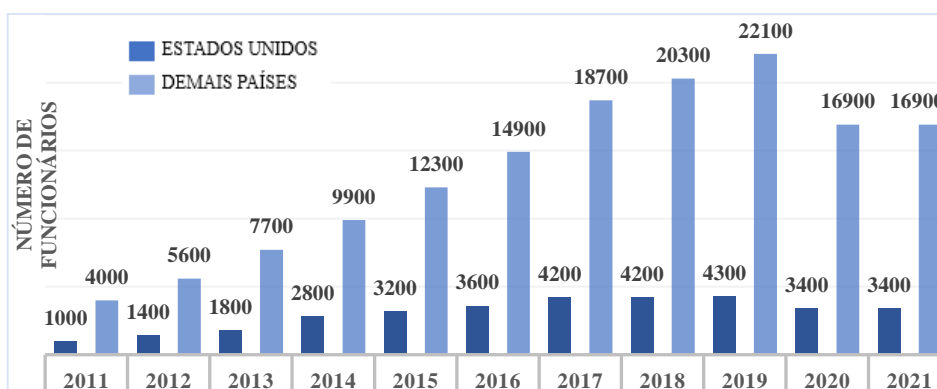
países, consistindo em mais de 4000.000 hotéis, motéis e resorts e mais de 1,9 milhões de residências e apartamentos. Também estendeu sua oferta de voos para 34 novos mercados e passeios e atividades no destino para mais 840 cidades. Em 2010 a Booking Holdings adquiriu a Travel Jigsaw atual Rentalcar.com sediada em Londres a Rentalcar.com opera como parte da Booking.com e oferece serviços de reserva online para aluguel de carros em mais de 48.800 locais. A Booking.com e a Rentalcars.com também oferecem táxis e pré-reserva de taxi e serviços de carros pretos em mais de 1.450 aeroportos (BOOKING HOLDINGS, 2022).

A Agoda, líder asiática em acomodações hoteleiras foi adquirida em 2007. Atualmente sediada em Cingapura, a Agoda fornece um serviço global de reservas de acomodações, voos, transporte terrestre e atividades, atende principalmente consumidores da região da Ásia-Pacífico. A empresa global de tecnologia de busca de viagens KAYAK foi adquirida em 2013 e está sediada em Stamford, Connecticut, oferece um serviço de comparação de preços online (metabusca), permitindo que os consumidores pesquisem centenas de sites de viagens para mostrar informações de que precisam para encontrar os voos, hotéis, carros de aluguel e pacote de férias certos. O KAIKAK oferece seus serviços em mais de 60 países, com seu maior mercado nos Estados Unidos, por meio de vários sites como Momondo, Cheapflights e Hotels Combined.

### 4.1.3 Capital humano

A Booking Holdings possui contratos de trabalho dentro e fora dos Estados Unidos, sendo sua maioria espalhados pelos continentes, em particular, o continente Europeu e Asiático com 48% e 32% respectivamente são considerados os continentes com mais funcionários A gráfico 3 ilustra a quantidade de funcionários contratados nos últimos dez anos.

**Gráfico 3:** Número de funcionários Booking Holdings 2011-2021



**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos relatórios anuais da Booking Holdings

A empresa também possui contratos independentes para dar suporte ao atendimento ao cliente, tradução de conteúdo do site e funções de suporte de sistema. Em 2019 a Booking Holdings alcançou o ápice de contratos, com 26.400 funcionários, sendo 4.300 sediados nos Estados Unidos e 22.100 espalhados pelos continentes. No entanto, a pandemia COVID-19, ao impor isolamento social, restrição de viagens e fechamento do comércio em termos mundiais, ocasionou uma perda de empregos significativa em diversos setores, em particular no setor de turismo. Neste sentido, a Booking Holdings reduziu sua força de trabalho para 20.300 funcionários, destes 3.400 estavam sediados nos Estados Unidos e 16.900 sediados nos demais países e este número permaneceu até o exercício findo de 2021.

#### **4.1.4 Concorrência, Legislação e Fatores de Risco**

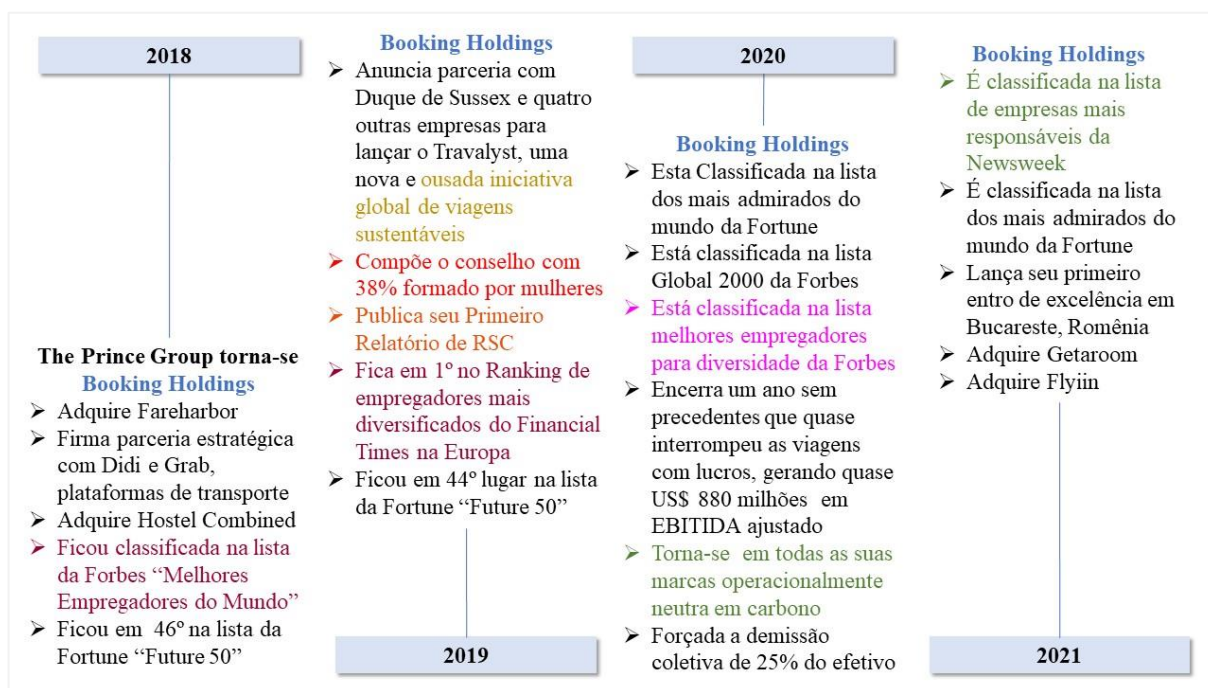
A Booking Holdings depende da indústria de viagens e suas perspectivas financeiras dependem de níveis de gastos discricionários. A empresa concorre globalmente com reservas de viagens e restaurantes online e tradicionais. O mercado de serviços em que a Booking Holdings se insere são intensamente competitivos, estão em constante evolução e sujeitos a mudanças rápidas. Alguns dos concorrentes atuais e potenciais são Google, Apple, Alibaba, Tencent, Amazon e Facebook e todas as empresas de prestação de serviços de viagens que possuem seu próprio site e podem ser encontradas por outros canais além das marcas Booking Holdings. Sua capacidade de fornecer serviços é afetada por regulamentações legais de governos nacionais e locais e autoridades reguladoras em todo o mundo, muitas das quais estão evoluindo e sujeitas a interpretações novas ou revisadas, violações podem resultar em multas e proibições de oferta de serviços.

Incerteza política, econômicas, ataques terroristas, clima incomum ou extremo ou desastres naturais como furacões, tsunamis, inundações, incêndios, secas erupções vulcânicas, pandemias, epidemias, guerras, hostilidades regionais imposição de impostos, tarifas ou sobretaxas por autoridades reguladoras, mudanças nas políticas comerciais ou disputas comerciais, mudanças nas políticas de imigração, acidentes relacionados a viagens ou maior foco no impacto ambiental das viagens, já interromperam e ainda podem interromper as viagens e resultar no declínio na demanda de viagens. Principalmente, pelo fato de esses eventos geralmente serem imprevisíveis e capazes de afetar o comportamento de viagens e a relação entre a empresa e seus provedores de serviços de viagens e outros parceiros.

## 4.2 AÇÕES DE RSC DA BOOKING HOLDINGS

Conforme ilustrado na figura 12, a Booking Holdings passou por uma reorientação no seu modelo de negócio e a partir de 2018 assumiu um status de empresa responsável e consciente. Embora a Booking Holdings tenha entrado na Bolsa de Valores em 1999, somente no ano de 2021 ela publicou seu primeiro relatório de RSC ano em que foi classificada na lista de empresas mais responsáveis da Newsweek, a segunda maior revista semanal dos Estados Unidos. Grande parte desta mudança está relacionado a promoção de Glenn D. Fogel em 2017 a presidente e Diretor executivo da Booking Holdings.

**Figura 12:** Principais marcos da Booking Holdings



**Fonte:** Elaborado pela autora com base em (BOOKING HOLDING, 2022)

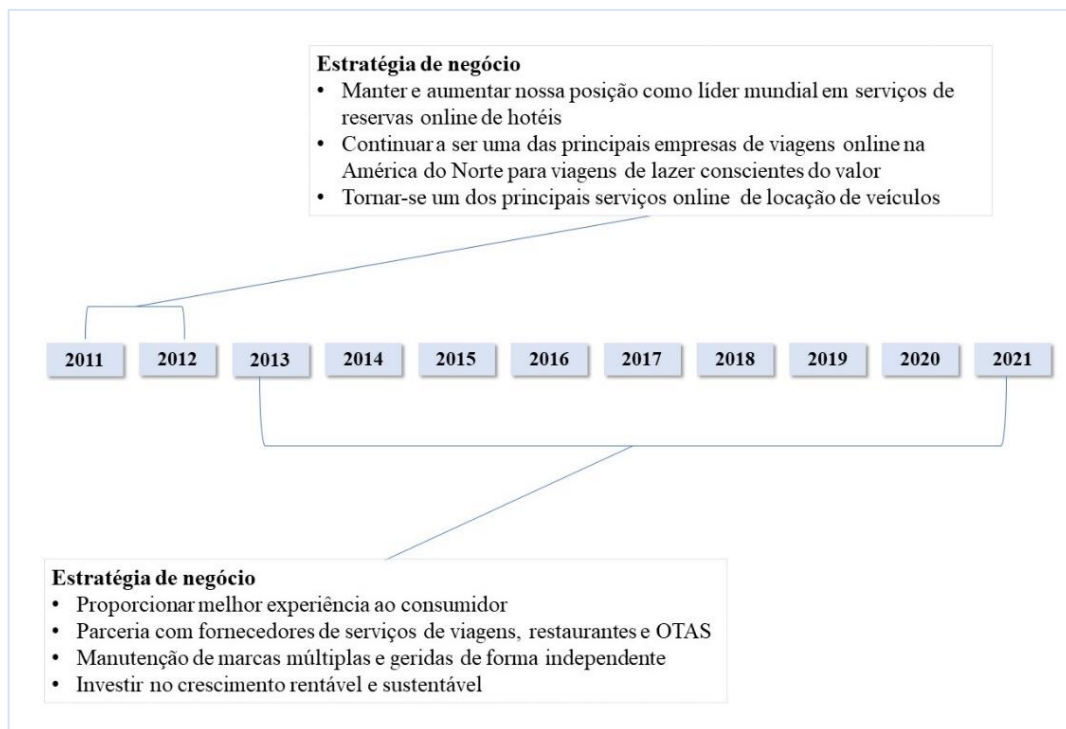
Empresas como a Booking Holdings e a Expedia Group, tem se movimentado com mais ênfase para os negócios sustentáveis. Além disso, embora as OTAs sejam empresas que atuam em plataformas digitais elas podem realizar práticas de RSC em seus escritórios, como redução de carbono, diversidade de funcionários, altos cargos para o gênero feminino, entre outros.



### 4.2.1 Relatórios Anuais Booking Holdings

Os relatórios anuais analisados da empresa Booking Holdings proporcionam a visualização de uma mudança de posicionamento organizacional como ilustra a figura 13. Em 2011 a Booking Holdings demonstrava por meio de seus relatórios o objetivo de servir seus clientes e manter-se líder em reservas online de hotéis e aluguel de carro. O foco direcionado apenas ao lucro e posicionamento da empresa no mercado com relação aos seus concorrentes mudou para um modelo de negócio mais responsável para com suas partes interessadas como clientes, marcas e fornecedores a partir de 2013.

**Figura 13:** Estratégia de Negócios Booking Holdings



**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos relatórios anuais da Booking Holdings

De 2011 a 2012 o posicionamento da Booking Holdings focava, (a) na sua posição como líder mundial, (b) no posicionamento da Priceline.com nos Estados Unidos, no tamanho do seu mercado dentro dos Estados Unidos e (c) sua posição de liderança no setor de serviços online para viagens e reservas de aluguel de carro. Em 2013 a Booking Holdings ainda almejava o crescimento e sua expansão no mercado, mas (a) proporcionando experiência aos seus clientes por meio de parcerias com benefícios mútuos, (b) contribuindo para expansão de seus fornecedores por meio dos canais de distribuição das marcas Booking Holdings, (c)

individualizando suas marcas para proporcionar atendimento aos diversificados consumidores e assim identificar tendências (d) atendendo as expectativas de fornecedores e consumidores por meio de aquisições estratégicas e tecnologias inovadoras.

A partir de 2017 a Booking Holdings demonstrou um comportamento mais colaborativo para com suas partes interessadas, mas somente em 2018 o termo sustentabilidade fez parte do relatório anual. Nesta ocasião, a empresa expressava sua fragilidade frente a riscos regulatórios, legais e de políticas públicas como as mudanças nas condições sociais ou políticas ou políticas relacionadas a uma ampla gama de tópicos de sustentabilidade, enfatizando a necessidade da empresa em antecipar estes riscos. Em 2019 estes riscos foram explorados no relatório anual da empresa, uma vez que algumas regulamentações de países europeus passaram a abordar o “Overtourism<sup>1</sup>” restringindo o acesso a cidades, centros ou destinos turísticos populares e afetando assim, a sua prestação de serviços de viagem. Em 2020 a Booking Holdings respondeu a tendência por informações não financeiras em relatórios anuais e passou a abordar assuntos relacionados a diversidade, inclusão e pertencimento

Além dos projetos e ações realizados pelas marcas da empresa Booking Holdings a empresa como um todo tem um programa denominado *Women in Leadership*. O programa tem a finalidade de desenvolver mulheres de alto desempenho dentro da empresa com o objetivo de construir e possibilitar a diversidade de gênero nos executivos pipeline (quando o executivo chega ao topo da carreira empresarial). A pandemia COVID-19 também teve um papel significativo na estratégia de negócio da Booking Holdings, em 2021 a empresa acrescentou em seus relatórios a necessidade de operar seus negócios de forma sustentável e apoiar escolhas de viagens sustentáveis por parte de seus consumidores e fornecedores. Seguindo a tendência de informações não financeiras nos relatórios anuais o quadro 7 descreve as ações da Booking Holdings e suas marcas com relação a temáticas de sustentabilidade e diversidade dispostos no relatório anual do ano de 2021.

---

<sup>1</sup> “o impacto do turismo em um destino, ou em partes dele, que afeta excessivamente a percepção da qualidade de vida dos cidadãos e/ou a qualidade das experiências dos visitantes de forma negativa” (UNWTO, 2018, p. 4).

**Quadro 7:** Projetos Booking Holdings

	<b>Empresa</b>	<b>Início</b>	<b>Ação de RSC</b>
<b>Diversidade</b>	Booking.com	2017	B.Able: apoiar funcionários com diferentes habilidades físicas e mentais
		2017	B.Bold: apoiar a comunidade negra e pessoas de cor
		2017	B.Equal: apoiar a igualdade de gênero
	Agoda	s.d <sup>2</sup>	Agoda Colors e Women at Agoda: Promover uma maior inclusão no local de trabalho para pessoas LGBT e mulheres
	Priceline.com	2018	Women impact priceline: capacitar mulheres para defender seu desenvolvimento profissional e melhorar a inteligência de gênero
		2018	Parceria com organizações para acessar candidatos mais diversos e reescrever descrições de cargos para serem mais atraentes para um público mais amplo de candidatos
	Kayak Open Table	2017	Diversificação das postagens em quadros de emprego e parcerias com grupos sub representados, como faculdades e universidades historicamente negras nos EUA.
<b>Sustentabilidade</b>	Booking Holdings	2016	Lançamento de novos recursos de produtos para tornar as viagens mais sustentáveis e inclusivas
		2021	Publicação de relatórios EEO-1 consolidado para funcionários nos Estados Unidos
		2021	Contratação de consultor terceirizados para realizar uma pesquisa de inclusão global da força de trabalho da empresa
		2017	Treinamento de preconceito inconsciente por meio de workshop de diversidade e inclusão para garantir que estes princípios sejam essenciais para as estratégias da empresa
		s.d <sup>2</sup>	Benefícios aos Funcionários sediados nos Estados Unidos: cobertura para tratamento de infertilidade, cirurgia de mudança de sexo, benefícios para parceiros domésticos neutros em termos de gênero e licença parental remunerada
	Booking.com	2017	B. Orgulho: Objetiva apoiar a comunidade LGBTQ e seus aliados (2017)
	Kayak Open Table	2017	Grupos de recursos para funcionários incluindo comunidades para mulheres, pessoas de cor, pessoas LGBTQ, veteranos e pessoas com deficiência

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos relatórios anuais da Booking Holdings (2020 e 2021)

Embora os objetivos e estratégias da Booking Holdings tenha mudado a partir de 2013, as ações de RSC da empresa são recentes. As mudanças efetivas ocorreram após Gillan D. Fogel assumir a presidência e direção executiva. Fato este corroborado pela Harvard Business Review de maio de 2017. A publicação que tem como título “o que os melhores líderes transformacionais fazem?” descreve um estudo das empresas S&P 500 e Global 500 que coloca a Booking Holdings no terceiro lugar em um ranking de empresas que fizeram progressos substanciais em direção a transformação. As métricas que posicionaram a empresa no ranking levaram em consideração a capacidade dos líderes em reposicionar estrategicamente a empresa, a pesquisa foi mensurada pelo grau de sucesso da empresa na criação de novos produtos,

<sup>2</sup> Sem data disponível

serviços e modelos de negócios, a eficácia da adaptação do legado da empresa às mudanças e disrupções, dando-lhe uma nova vida, e como o crescimento, os lucros e o desempenho das ações da empresa foram comparados a um benchmark relevante durante o período de transformação.

Em 2021 a empresa Booking Holdings também citou o acrônimo ESG pela primeira vez no seu relatório anual. Nesta ocasião o relatório advertiu que os resultados de um foco maior nas responsabilidades ambientais, sociais e de governança, poderiam ser refletidos nos custos adicionais e riscos da organização. Uma vez que, alinhar-se a iniciativas de ESG pode (a) limitar ou eliminar o uso de fontes tecnológicas de energia não renováveis, (b) riscos de evolução dos padrões ou divulgação ESG, (c) limitar a empresa a trabalhar com parceiros e fornecedores que atendam aos padrões de sustentabilidade, (d) impactar no recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos, (e) influenciar no crescimento orgânico e (f) afetar na demanda real dos clientes por produtos orientados a ESG que podem ser mais caros e menos disponíveis (BOOKING HOLDINGS, 2021). Além disso, o relatório enfatiza a inexistência de uma padronização nas obrigações ESG, no qual pode resultar na falta de dados comparativos consistentes ou significativos de um período para o outro, também podendo exigir tempo e despesas e ainda assim, não atender as expectativas dos stakeholders da organização.

#### **4.2.2 Reunião anual dos acionistas**

As ações vinculadas a temáticas de sustentabilidade, não se delimitaram somente aos relatórios anuais, as reuniões dos acionistas que ocorrem uma vez por ano desde o ano de 2000 também tem abordado ações relacionadas a temáticas sustentáveis e tem adotado esta prática antes mesmo de os relatórios anuais o abordarem. Neste sentido, foram considerados três termos, Inovação, sustentabilidade e Diversidade disponíveis no quadro 8. Adotou-se termos que representam a temática pesquisada a partir das premiações, nomeações e classificações concedidas a Booking Holdings e pelas ações que se tornaram destaque ao longo dos anos da empresa.

Para o termo Inovação, considerou-se que em 2016 a Booking Holdings foi considerada pela *Fast Company* como uma das empresas mais inovadoras do mundo. O termo Diversidade, foi utilizado devido ao fato de a empresa ter sido destaque pela Financial Times da Europa em 2019 e pela Forbes em 2020 como empregadores mais diversificados. Sustentabilidade foi outro termo utilizados, que faz menção ao fato de a empresa Booking Holdings desenvolver a iniciativa global de viagens sustentáveis em 2019, tornar-se neutra em carbono em todas as suas

marcas no ano de 2020 e ser considerada uma empresa responsável em 2021 pela NewsWeek. Desta forma, a análise sobre as temáticas abordadas se deu em se elas atestaram ou não presença nos relatórios dos acionistas, levando em consideração o contexto em que o termo está inserido e não a quantidades de vezes em que aparece.

**Quadro 8:** Abordagem da empresa com temáticas relacionadas a sustentabilidade

Ano	Sustentabilidade	Diversidade	Inovação
2011		X	
2012		X	
2013		X	
2014	X	X	
2015		X	
2016		X	X
2017		X	X
2018	X	X	X
2019	X	X	X
2020	X	X	X
2021	X	X	X

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos relatórios das reuniões de acionistas Booking Holdings

O termo Diversidade, fez parte dos debates entre os acionistas durante todo o período analisado. Embora não houvesse uma política específica sobre Diversidade no comitê de nomeação e Governança Corporativa, considerava-se que a Diversidade de pontos de vista, formações, experiências, sexo, raça e origem étnica ou nacional seria um fator relevante na seleção de membros para servir o conselho. Neste sentido, os anos de 2011 a 2017 enfatizavam a Diversidade no topo da hierarquia, mas somente em 2018 que o termo ganhou um espaço maior nas reuniões do conselho. Diversidade tornou-se um tópico a ser debatido nas reuniões, estabeleceu-se uma preferência por diretores com experiência em recursos humanos (incluindo pessoas e cultura) e instaurou-se uma política do comitê para considerar a Diversidade, que por sua vez era buscada ativamente pela governança corporativa.

Em dezembro de 2017 a Booking Holdings tinha um total de 22.900 funcionários representando mais de 125 nacionalidades e 50% destes eram mulheres e 20% das vagas de tecnologia eram ocupadas por mulheres e as marcas OpenTable e Booking.com (carro chefe da empresa) eram comandadas por diretores executivos mulheres. Booking Holdings também foi listada, três vezes consecutiva pela Forbes, como melhor empregadora do mundo para a diversidade, nos anos de 2018, 2019 e 2020. A empresa demonstra por suas ações que a diversidade faz parte da cultura da Booking Holdings há muito tempo e desde o topo da organização. “Em resposta aos desafios contínuos enfrentados por comunidades multiculturais

e racionalmente diversas, tomamos ações específicas [...] Enquanto essas ações por si só não resolverão desafios de igualdade de longa data, esperamos que elas nos permitam servir melhor” (BOOKING HOLDINGS, p. 37, 2021).

A sustentabilidade é o segundo termo mais frequente nas reuniões dos acionistas e está diretamente entrelaçada com os aspectos ambientais nas ações e programas da Booking Holdings e suas marcas. Em 2014 foi a primeira vez que o termo sustentabilidade surgiu na reunião anual dos acionistas, neste momento, preocupava-se com as críticas direcionadas a Booking Holdings por não oferecer metas específicas de redução do impacto ambiental, um posicionamento crítico, principalmente para empresas que operam em uma indústria de alto impacto ambiental, como é o setor de turismo. No entanto, foi somente em 2018 que se voltou a falar em Sustentabilidade.

Pretendemos lançar uma seção de nosso site corporativo ([www.bookingholdings.com](http://www.bookingholdings.com)) até 2019, onde a sustentabilidade e a diversidade e informações de inclusão, incluindo tipos de informações contidas nesta seção, serão localizadas. Esperamos que isso forneça um local de fácil acesso e prontamente disponível para nossos acionistas encontrarem informações relevantes e atuais sobre nós, nossa sustentabilidade e iniciativas e políticas de diversidade e inclusão (BOOKING HOLDINGS, p. 30, 2018).

Em 2019 o termo Sustentabilidade ganhou um tópico na reunião dos acionistas em conjunto com Diversidade e inclusão, o termo também passou a ser considerado como uma extensão natural da missão da empresa (ajudar as pessoas a vivenciar o mundo). A empresa se comprometeu com esforços de sustentabilidade alinhados a sua missão, o turismo sustentável, local de trabalho diversificado e inclusivo, melhoria da diversidade da indústria de negócios e tecnologia e a redução da pegada ambiental e proteção da privacidade do cliente. Focando assim em entender melhor o impacto ambiental ocasionado por suas operações, pois compreender a posição da empresa pode contribuir para que ela identifique as áreas prioritárias a serem abordadas nos próximos anos.

Olhando além das operações comerciais, uma das coisas que se tornou mais evidente para mim é que, como uma empresa global da Fortune 500, temos uma responsabilidade além de nossos clientes, parceiros, funcionários e acionistas para o mundo que estamos trabalhando, tanto para ajudar pessoas a experimentar todos os dias. Acreditamos que a administração adequada dos negócios de uma empresa, impacto ambiental e social não é apenas a coisa certa a fazer, mas faz bom sendo aos negócios (FOGEL, p. 5, 2019).

Desta forma, em 2020 a Booking Holdings buscou atuar como administradores ambientais responsáveis, criando serviços e programas inclusivos para funcionários e clientes,

iniciou um processo de modelagem em gestão ambiental e responsabilidade em todas as suas marcas, enfatizando a economia energética e redução do consumo de água e desperdício alimentar. Em 2021 formalizou a revisão periódica de suas políticas e práticas relacionadas a sustentabilidade, incluindo assuntos Ambientais, Sociais e de Governança (acrônimo ESG). O quadro 9, descreve algumas ações e programas realizados pela Booking Holdings e suas marcas relacionados a sustentabilidade, Diversidade e Inovação.

**Quadro 9:** Ações e programas sobre Sustentabilidade e aspectos Ambientais

	<b>Empresas</b>	<b>Início</b>	<b>RSC</b>
<b>Sustentabilidade</b>	Booking Holdings	2017	Booking Cares (Acelerador da Booking.com) apoia a inovação sustentável no espaço turístico identificando e capacitando Start-ups de turismo sustentável.
		2021	Booking Cares desenvolveu um fundo que defende projetos de viagens sustentáveis sem fins lucrativos.
		2019	Cofundou a Travalyst (fundada pelo príncipe Harry, o duque de Sussex) com a intenção de desenvolver estruturas de sustentabilidade que servirão de guia para destacar viagens e práticas de turismo sustentáveis
			Funcionários do OpenTable e Kayak fundaram a Global Green Team, que tem o objetivo de reduzir a pegada de carbono no trabalho e alinhar práticas ecológicas nos escritórios.
		2020	Tornou-se neutra em carbono, reduzindo suas emissões brutas e comprando compensações de carbono via Gold standard ou Verified Carbon.
	s.d <sup>3</sup>	Publicação de um manual de sustentabilidade a disposição dos parceiros	
	Agoda	2018	Desenvolveu parceria com uma organização sem fins lucrativos, em Myanmar, para ajudar a sensibilizar e encorajar os fornecedores de alojamento local a tomarem medidas para reduzir os seus impactos ambientais.
	Bookinng.com	2020	Booking Booster anual dispersou subsídios totalizando € 2 milhões a Start-ups dedicadas ao turismo sustentável.
Começou a coletar informações sobre atividades de sustentabilidade com o objetivo de educar seus parceiros sobre como melhorar sua própria eficiência e para tornar mais fácil para os clientes escolher acomodações sustentáveis.			
Kayak	2020	Lançou seu classificado Least CO <sub>2</sub> em vários países, que permite aos consumidores ver o impacto ambiental de voos deles.	
<b>Diversidade</b>	Booking Holdings	2018	Programas “mulheres na liderança” projetado para estabelecer uma relação mentor/aprendizagem, aumentar a network e fornecer treinamento e ferramentas para desenvolver e fortalecer as principais habilidades de liderança.
		2017	Distribuiu € 500.000 em bolsas universitárias para mulheres que desejam continuar seus estudos e avanço no setor de tecnologia.
		2021	Estudo de igualdade salarial de gêneros em toda a empresa a cada dois anos e os dois anos de descanso servem para que ações sejam tomadas a fim de minimizar a discrepância salarial.
	OpenTable	2018	Open Kitchen foi projetado para abordar a discriminação de gêneros e o sexismo na indústria de restaurantes.

		2019	OpenTable's giving distribuiu 2.730.000 refeições para famílias com insegurança alimentar.
	Booking.com	2017	Technology Playmaker Awards celebra e reconhece mulheres em todas as fases de suas carreiras que inovam e continuam a transformar negócios, indústrias e comunidades por meio do uso de tecnologia.
		2017	Parceria de dois anos com a University of Oxford (Reino Unido) e a Delft University of Technology (Holanda) para fornecer 15 bolsas de pós-graduação para mulheres prosseguirem estudos avançados em ciência, tecnologia, engenharia ou matemática, incluindo a disponibilidade dessas bolsas de estudos para estudantes do sexo feminino em várias universidades da África Subsaariana.
<b>Inovação</b>	Booking Holdings	2020	A pandemia fomentou inovação nas ferramentas para o autoatendimento que permitiram aos clientes fazer alterações e cancelar reservas com facilidade.
	Open Table	2016	Global Passport alcança clientes em seu idioma local por meio da tecnologia.
		s.d <sup>3</sup>	Lançou sua tecnologia baseada em nuvem para sua rede de mais de 40.000 restaurantes para oferecer um software de gerenciamento de restaurante melhor e mais flexível para os seus parceiros.
		2020	Durante a pandemia redirecionou seu software de plataforma de reservas para que as lojas de varejo pudessem gerenciar, exigir e manter os limites de segurança do cliente, permitindo que as propriedades carregassem conteúdo de segurança relacionado ao COVID-19.
	Booking.com	2016	A Booking Assistant é a fusão da tecnologia proprietária de Inteligência Artificial com o já existente serviço de apoio ao cliente da Booking.com e é capaz de responder automaticamente 30% das perguntas frequentes de clientes.
		2015	Desenvolveu serviços digitais para ajudar hotéis e outras empresas a digitalizar seus negócios.
		2021	Nova plataforma de mensagens que usa algoritmos de aprendizado de máquina para entender e prever melhor as necessidades dos clientes.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos relatórios das reuniões de acionistas Booking Holdings

A Inovação foi o terceiro termo mais frequente nas reuniões dos acionistas, em 2016 a Booking.com teve um anexo positivo, caracterizado por uma inovação que permitiu o crescimento da empresa. Inovações de marketing e produtos, foram os principais impulsionadores do desempenho da Booking.com, incluindo a capacidade de acompanhar as mudanças de canais Offline para Online interativos, como os canais móveis. A Booking Holdings acredita que a “Inovação não precisa ser grande para importar [...] A inovação não é apenas sobre o “novo”. Trata-se também de tomar decisões certas para mudar de produtos e tecnologias que não são mais desejados ou necessários para que o capital possa ser realocado para os esforços de crescimento emergente” (FOGEL, p. 4, 2016). Neste sentido, o quadro 11 apresenta algumas inovações realizadas pela Booking Holdings e suas marcas.

<sup>3</sup> Sem data disponível



A RSC foi o termo menos frequente nas reuniões dos acionistas, mas há o reconhecimento na reunião dos acionistas de 2019 de que as ações e programas descritos nesta seção são considerados pela Booking Holdings, como esforços de RSC. Em 2019, a empresa lançou a página inaugural de RSC e em 2021 o seu primeiro relatório que segue os padrões publicados pela GRI e pelo Sustainability Conselho de Normas contábeis. O programa Global Green Team fundado pelos funcionários da Kayak e OpenTable, também faz parte da programação de RSC da empresa. No entanto, em 2021 a reunião dos acionistas direcionou as ações de RSC para o acrônimo ESG, no qual suas políticas passaram a ser supervisionada pelo comitê de Governança Corporativa.

#### 4.2.3 Primeiro Relatório De Sustentabilidade Booking Holdings

Em 2021 a Bookings Holdings lançou seu primeiro relatório de sustentabilidade corroborando para o seu processo de transição para a sustentabilidade. O Relatório de sustentabilidade disponibiliza dados sobre gestão ambiental, criação de valor compartilhado, cuidados com os funcionários, viagens sustentáveis e Governança corporativa. O quadro 10 descreve algumas ações e projetos da Booking Holdings mencionados no relatório.

**Quadro 10:** Ações e Projetos

EMPRESA	Ano de Início	RSC
Agoda	2021	Trabalhou com Organizações sem fins lucrativos para apoiar as comunidades afetadas negativamente pela pandemia, com pacotes de atividades educacionais (Australia), sacolas de alimentos essenciais (Indonésia) vídeo de conscientização pós- vacina (Malásia)
		Está em processo de implementação de uma iniciativa de reciclagem em colaboração com GEPP, uma empresa social que lida com gestão de resíduos
		Programa de doação e voluntariado inclusivo e de escolha aberta para capacitar os funcionários a apoiar causas relevantes para eles
Kayak	2020	Mapa de Restrições de viagens para ajudar os viajantes em suas jornadas no mundo COVID-19
	2021	Fez parceria com a Lonely Planet no prêmio “Best in Travel 2021” que destacou destinos que fazem a diferença com seu compromisso em sustentabilidade Prêmio clima Momondo na Dinamarca para reconhecer os hotéis e centros de conferências com menores emissões de CO <sub>2</sub>
Kayak OpenTable	2021	Spring Health, uma oferta personalizada de saúde mental que inclui recursos como coaching e acesso à terapias, treinamento de mindfulness e meditação para funcionários e alguns dos seus dependentes,
Booking Holdings	2021	Plano de ação climática
		Atingiu 100% de energia renovável em toda a empresa por meio da compra de certificado de atributos de energia (EACs), ou seja, créditos de carbono.
		Projetos de compensação de Carbono no Canadá (evita emissões que seriam causadas por madeira), Indonésia (construção de hidrelétrica a fio d’água,

		atendendo 700.000 residentes), Argentina (instalação de 71 turbinas eólicas) e Zimbábue (proteção de 785.000 hectares de florestas)
		Treinamento de liderança inclusivo para suas equipes de liderança, conduziram treinamento de viés inconsciente (pensamentos tendenciosos sobre determinado grupo que induzem a decisões tendenciosas e comportamentos prejudiciais) para gerentes de contratação e recrutamento e participaram de eventos de recrutamento com foco em mulheres e LGBTQ+
		Desenvolveu cinco grupos de recursos de funcionários em todas as marcas com exceção a Rentalcars
		Desenvolveu uma função corporativa e um modelo operacional a Booking Holdings para unificar as abordagens de sustentabilidade e lançou um comitê diretor de sustentabilidade
		Participa de diversas associações comerciais e faz parcerias com colegas nos setores de tecnologia e viagens em uma série de iniciativas
Booking.com	2021	Desafio Wheelmap, funcionários revisaram acessibilidade para cadeirantes em mais de 30.500 locais públicos em todo o mundo, cada funcionário recebeu \$ 28,00 para doar a sua causa favorita na Bookin Cares por cada hora de voluntariado
		Parceria com Jobs for Humanity para fornecer emprego para indivíduos subrepresentados.
	2020	Small Steps, programa de inclusão e bem-estar
Priceline	2021	No programa Priceline Lift cada funcionário pode dedicar três dias úteis por ano para se voluntariar em organizações sem fins lucrativos
		Priceline Pathwys, um sistema de gerenciamento de aprendizado que dá aos funcionários acesso a mais de 52.000 cursos, eBooks, audiolivros e treinamento.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Booking Holdings (2021)

A maioria das ações e programas mencionados no relatório de sustentabilidade da Booking Holdings foram desenvolvidos entre os anos de 2020 e 2021, destes foram evidenciadas 19 ações de RSC que não estavam disponíveis nos relatórios anuais ou de reunião dos acionistas, estas foram encontradas por meio da pesquisa na plataforma de notícias do Google.

#### 4.2.4 Notícias

A busca por informações da empresa Booking Holdings foi realizada pela plataforma Google Notícias, como a empresa já havia mudado de nome três vezes optou-se por filtrar pelos três nome da empresa, Priceline, The Priceline Group e Booking Holdings. A plataforma gerou em torno de 2.970 resultados que foram analisados de acordo com o objetivo da pesquisa, ou seja, buscando identificar ações de RSC realizadas pela Booking Holdings. Muitas das ações e programas citados nos relatórios da Booking Holdings não foram encontrados nesta primeira análise. Desta forma, para averiguar a veracidade das ações foi necessário buscar informações no Google notícias com o nome de cada um dos programas e ações resultantes das seções 4.2.1, 4.2.2. e 4.2.3.

Como resultado, com exceção do projeto *Global Green Team* desenvolvido por funcionários da Kayak e OpenTable e o prédio da Booking desenvolvido com metodologia de avaliação ambiental, todos os outros projetos e ações das marcas Booking Holdings foram noticiados pelos sites de terceiros e mídias sociais da própria empresa, como site e LinkedIn (rede social). Neste sentido, embora as notícias sobre as ações e projetos da Booking Holdings estejam disponíveis na plataforma do google, elas estão desvinculadas das notícias gerais da empresa, permitindo visibilidade apenas para buscas específicas dos projetos e ações, ou seja, para pessoas que já conhecem as atividades da Booking Holdings.

Com relação ao que é noticiado sobre a Booking Holdings na plataforma Google Notícias, algumas notícias relatam as aquisições e concorrência da empresa, outras confirmaram algumas informações existentes nos relatórios, como o programa Technology Playmaker (2019) que celebrou as conquistas das mulheres em todo o cenário da tecnológico global em sua segunda edição (“Booking.com reconhece mulheres visionárias da área de tecnologia no Technology Playmaker Awards 2019 - ABC da Comunicação”, [s.d.]). As nomeações e classificações cedida a Booking Holdings por empresas como a Forbes, Newswek, Furtune e algumas ações e programas de sustentabilidade da empresa, também foram encontradas na plataforma de Notícias do Google.

A Co fundação da Travalyst fundada pelo príncipe Harry, o duque de Sussex e formada por uma coalisão de empresas do setor de turismo para o desenvolvimento do turismo sustentável (“Travalyst - Sustainable Tourism”, [s.d.]), Em 2021 a Booking.com (carro chefe da Booking Holdings) lançou o selo “*Travel Sustainable*”, o selo foi elaborado de forma independente aproveitando os atributos validados pelo “*Travalyst Independent Advisory Group*”, especialistas do setor e consultoria de sustentabilidade *Sustainize* (WIT, 2021). Os programas B.Able; B. Bold; B.Equal; e B. Pround também foram encontrados nos sites de notícias (BUTCHER, 2019).

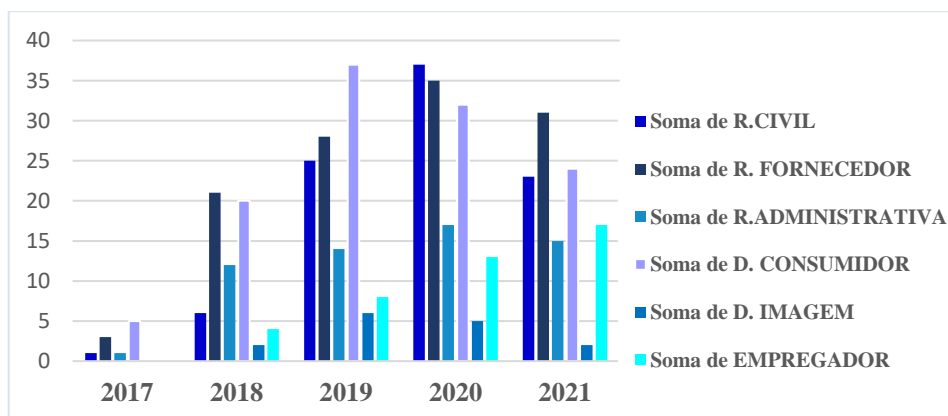
No entanto, algumas notícias também refutam a imagem que a empresa passa em seus relatórios, como por exemplo, em abril de 2016 o CEO Darren Huston renunciou ao cargo após a divulgação de um relacionamento pessoal extraconjugal com uma funcionária da empresa (5). Em fevereiro de 2017 a Booking.com foi considerada cúmplice nas atividades de assentamento de Israel ao não especificar que os chalés anunciados em seu site como localizados em Israel, estavam na realidade em Jerusalém Oriental e constituía-se de uma violação do direito Internacional (“ONU lista empresas ligadas a assentamentos israelenses – DW – 13/02/2020”, [s.d.]). A revista Black Enterprise relata em setembro de 2017, que apesar da Empresa The Priceline Group enfatizar a diversidade nas suas práticas, estava entre as maiores empresa da

américa com nenhuma pessoa negra em seus conselhos (“America’s Largest Companies Without Black Directors”, [s.d.]).

#### 4.2.5 Processos judiciais

O total de 444 processos foram selecionados e classificados como Empregador, Responsabilidade Civil, Responsabilidade do Fornecedor, Responsabilidade da Administração, Direito do Consumidor e Direito de Imagem. Estas classificações ilustram a forma como os a empresa é processada, mas o processo não possui divergências significativas entre as classificações, com exceção a classificação Empregador, nesta somente a Booking.com é réu no processo. A Booking.com é uma empresa online que não tem em sua propriedade nenhum dos estabelecimentos comerciais que oferece na página e aplicativo móvel da empresa. Desta forma, entre as classificações aqui mencionadas somente a de Empregador envolve no processo apenas a empresa Booking.com, nas demais categorias a Booking.com é citada e acompanhada por seus fornecedores. O gráfico 4 ilustra os processos da Booking Holdings por ano e categoria de assunto dos processos.

**Gráfico 4:** Relação dos Processos Booking.com



**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Jusbrasil (2023)

É possível observar que os processos brasileiros envolvendo a Booking.com cresceram nos últimos anos, mas diminuíram em 2021, o que pode estar relacionado ao efeito pandemia, no qual muitas empresas incluindo a Booking Holdings suas marcas e fornecedores tiveram que cancelar suas atividades por ordem federal e estadual. Os processos dizem respeito a cobranças indevidas, atrasos de voos, atendimentos irregulares, práticas abusivas, danos materiais e quebras de contrato. Os processos que envolvem somente a empresa Booking.com envolvem

danos aos consumidores de forma direta e processos sobre aumento de pensão dos trabalhadores. Também é importante ressaltar que a empresa ainda está em processo de expansão e é natural que os processos cresçam conforme a empresa também cresce, pois ela atinge mais mercados e passa a contratar mais funcionários. No entanto, processos de Responsabilidade Civil, Responsabilidade do Fornecedor, Responsabilidade da Administração, Direito do Consumidor e Direito de Imagem caíram de 2020 para 2021, enquanto processos envolvendo somente a empresa Booking.com com relação a danos direto ao consumidor e funcionários aumentaram durante o ano de 2021.

Não foram encontrados processos relacionados a danos ambientais e os danos sociais se restringem aos consumidores e clientes da organização. Entende-se que a maioria dos processos que citam a Booking.com são ocasionados diretamente pelos seus fornecedores embora a empresa diversas vezes tente declarar ilegitimidade e não ser responsável pelas instalações disponibilizadas. As empresas fornecedoras disponíveis nas plataformas Booking.com fazem parte de sua cadeia de consumo e estão disponíveis por meio de uma seleção ou adequação exigida pela empresa. Neste sentido, apesar de a Booking Holdings demonstrar em seus relatórios diferentes programas que mencionam a conscientização, orientação e incentivo aos seus fornecedores sobre um comportamento econômico, social e ambientalmente responsável por meio de suas marcas. Os processos da empresa Booking.com sugerem que a empresa pouco controla suas fornecedoras, podendo assim não materializar suas ações sustentáveis na sua cadeia de suprimentos.

#### 4.3 RELAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RSC DA EMPRESA COM OS ODS

Embora as práticas de RSC tenham sido categorizadas nas dimensões de sustentabilidade, algumas práticas podem ser alinhadas a mais de uma dimensão. As ações e programas mencionados nos relatórios da empresa estão descritas no quadro 11. Foram encontradas 54 práticas de RSC operacionalizadas pela Booking Holdings, 48 puderam ser associadas aos ODS e suas metas. No entanto, seis ações de RSC não foram incorporadas nesta categorização por serem consideradas amplas demais para que se possa atribuir algum ODS e suas metas específicas, ou seja, a ação deixa aberta a escolha para que os funcionários decidam qual instituição apoiar e as instituições escolhida pelos funcionários não consta nos relatórios.

**Quadro 11:** Práticas de RSC

<b>DIMENSÃO</b>	<b>PRÁTICAS DE RSC</b>
Social	1. B.Able
	2. B.Bold
	3. B.Equal
	4. Agoda Colors
	5. Woman at Agoda
	6. Woman Impact Priceline
	7. Parceira para acessar candidatos diversificados
	8. Parceria com universidades com grupos sub representados e historicamente negras
	9. Woman in Leadership
	10. Pesquisa de inclusão global de força de trabalho
	11. Treinamento de preconceito inconsciente
	12. Benefícios de cobertura de Saúde para funcionários e seus parceiros
	13. B.Orgulho
	14. Recursos para funcionários mulheres, veteranos, negros, com deficiência e LGBT
	15. Estudo de igualdade salarial
	16. Bolsas universitárias para mulheres
	17. Open Kitchen
	18. OpenTable's giving
	19. Technology Playmaker Awards
	20. 15 bolsas para mulheres na África Subsaariana
	21. Apoiar as comunidades afetadas negativamente pela pandemia
	22. Treinamento de liderança inclusivo para suas equipes de liderança,
	23. Desenvolveu cinco grupos de recursos
	24. Participa de associações comerciais e faz parcerias setores de tecnologia e viagem
	25. Parceria com Jobs for Humanity para fornecer emprego indivíduos subrepresentados.
	26. Priceline Pathwys,
Ambiental	27. Acelerador Booking.com
	28. Parceria com Ongs para projetos de viagens sustentáveis
	29. Cofundou Travalyst
	30. Global Greem team
	31. Selo de sustentabilidade
	32. Parceria Myamar para sensibilizar fornecedores
	33. Booking Booster
	34. Novos recursos para viagens mais sustentáveis
	35. Least CO <sub>2</sub>
	36. Está em processo de implementação de uma iniciativa de reciclagem
	37. Mapa de Restrições para ajudar os viajantes em suas jornadas no mundo COVID-19
	38. "Best in Travel 2021"
	39. Clima Momondo reconhecer hotéis e centros de conferências menores emissões CO <sub>2</sub>
	40. Atingiu 100% de eletricidade renovável
	41. Plano de ação climática
	42. Projetos de compensação de Carbono
Econômico	43. Inovação para cancelamento e alterações durante a pandemia
	44. Global passport
	45. Software mais flexível para gerenciamento durante a pandemia
	46. Software para que seus parceiros pudessem gerir, exigir e manter limites a pandemia
	47. Booking Assistant
	48. Portifólio de Serviços digitais para ajudar empresas a digitalizar seus negócios

**Fonte:** Elaborado pela autora

Na tabela 1, é possível ver de uma forma mais detalhada a relação existente entre as práticas de RSC da Booking Holdings e todas as suas marcas e os 17 ODS e suas metas

**Tabela 1:** Práticas de RSC da Booking Holdings e os ODS e metas

<b>RSC</b>	<b>ODS</b>	<b>METAS</b>
1.	8; 10	8.8; 10.2; 10.3
2.	8; 10	8.8; 10.2; 10.3
3.	8; 10	8.8; 10.2; 10.3
4.	8; 10	8.8; 10.2; 10.3
5.	5; 8; 10	5.1; 5.5; 5.b; 5.c; 8.8; 10.2; 10.3
6.	5; 10	5.5; 5.b; 5.c; 10.2; 10.3
7.	8; 10	8.5; 10.2; 10.3
8.	8; 10	8.5; 10.2; 10.3
9.	5; 10; 16	5.5; 5.b; 5.c; 10.2; 10.3; 16.7
10.	8; 10	8.5; 10.2; 10.3
11.	8; 10	8.8; 10.2;
12.	3; 5	3.8; 5.6
13.	8; 10	8.8; 10.2; 10.3
14.	8; 10	8.8; 10.2; 10.3
15.	8; 10	8.5; 10.4
16.	4; 5; 10	4.5; 5.5; 5.b; 5.c; 10.2
17.	5; 8; 10	5.1; 5.5; 5.b; 5.c; 8.8; 10.3
18.	1; 2	1.5; 2.2
19.	5; 10	5.1; 5.5; 5.b; 5.c; 10.2; 10.3
20.	4; 5; 10; 17	4; 5.5; 5.b; 5.c; 10.2; 10.3; 17.3; 17.5
21.	4; 2	2.1; 2.2; 4.2; 4.a
22.	5; 8; 10	5.1; 5.5; 8.8; 8.5; 10.2; 10.3
23.	5; 8; 10	5.1; 5.5; 8.8; 8.5; 10.2; 10.3
24.	17	17.4
25.	8	8.3; 8.5
26.	4	4.3
27.	8; 9; 11; 12; 13; 17	8.4; 8.9; 9.4; 9.1; 11.6; 12.2; 12.5; 12.6; 13.2; 17.19
28.	8; 11; 12; 13	8.4; 8.9; 11.6; 12a; 12.2; 12.5; 12.6; 17.16; 17.17; 17.19
29.	8; 9; 11; 13; 17	8.4; 8.9; 9.4; 11.6; 13.b; 17.16; 17.17; 17.19
30.	6; 7; 8; 11; 12	6.4; 7.3; 8.9; 11.6; 12.2; 12.5
31.	6; 7; 8; 11; 12; 13; 15	6.4; 7.3; 8.4; 8.9; 11.6; 12.2; 12.5; 12.6; 12.8; 12.b; 13.3; 15.2; 15.3; 15.5
32.	6; 7; 8; 9; 11; 12; 13	6.4; 7.3; 8.4; 8.9; 9.4; 11.6; 12.2; 13.3
33.	8; 9; 11; 12	8.4; 8.9; 9.4; 12.2
34.	8; 9; 11; 12; 13	8.4; 8.9; 9.1; 9.2; 11.6; 12.2; 12.6; 12.8; 13.3
35.	11; 12	11.6; 12.6; 12.b; 12.c; 12.8
36.	12	12.5
37.	12	12.8
38.	12; 8; 9	8.4; 8.9; 9.4; 12.6
39.	8; 9; 12; 13	8.4; 8.9; 9.4; 12.6; 13.b
40.	7	7.3
41.	13	13.2; 13.3; 13.a; 13.b
42.	7	7.1; 7.2; 7.3; 7.b
43.	9	9.1
44.	9	9.1
45.	9	9.4
46.	9	9.4
47.	9	9.1
48.	9	9.4

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Booking (2023)

Apesar de não ter sido encontrado nenhuma menção aos ODS nos relatórios anuais e nas reuniões de acionistas da Booking Holdings, a tabela 1 demonstra que as ações de RSC operacionalizadas pela Booking Holdings e suas marcas pode estar relacionada a mais de um ODS e suas diversas metas. Por exemplo, parcerias desenvolvidas pela Priceline, Kayak e OpenTable com outras organizações, a fim de acessar candidatos mais diversificados e reescrever as descrições de cargos para torná-los mais atraentes ações de RSC 7 e 8, podem impactar na dimensão social oportunizando trabalho e na dimensão econômica proporcionando poder de compra a este grupo de pessoas que muitas vezes acaba sendo excluído pela sociedade. Programas de aceleração de Start-up focados no turismo sustentável como o Acelerador Booking.com e o selo de sustentabilidade ações de RSC 27 e 31 corroboram para um desenvolvimento econômico que esteja em equilíbrio com a proteção ambiental.

As ações de RSC 1, 2, 3, 4, 7, 8, 10, 11, 13, 14, 15 que envolvem a criação de grupos de apoio, treinamento profissional e de conscientização, pesquisas que focam na compreensão da diversidade e inclusão, e projetos que buscam alcançar pessoas que se incluam no grupo de diversidade estão alinhados aos ODS 8 e 10. Ao proporcionar trabalho descente, inclusivo e reduzir as desigualdades por meio de ambientes de trabalho seguros e protegidos (meta 8.8), empoderando e promovendo inclusão social, econômica e política de todos (meta 10.2), garantindo igualdade de oportunidades por meio da eliminação de leis, políticas e práticas discriminatórias (meta 10.3).

As ações de RSC 5, 6, 9, 12, 16, 17, 19 e 20, 22 e 23, foram desenvolvidas para promover ambiente de trabalho seguro e reduzir as desigualdades para mulheres, por meio de programas de treinamento, capacitação tecnológica, desenvolvimento de mulheres para a liderança, combate ao sexismo e discriminação, reconhecimento e bolsas de educação em países desenvolvidos e em desenvolvimento. Neste sentido, contribuem para o alcance dos ODS 4, 5, 8, 10, 16 e 17 ao tentar eliminar a disparidade de gêneros na educação (meta 4.5), todas as formas de discriminação (meta 5.1), garantir a igualdade de acesso, a participação plena e efetiva e oportunidade para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão (meta 5.5), fortalecer políticas sólidas e aumentar o uso de tecnologias de base para promover o empoderamento das meninas e mulheres (metas 5.b e 5.c). Além disso, os programas e ações da empresa asseguram a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis (meta 16.7) e mobilizam recursos financeiros para países em desenvolvimento como é proposto pelas bolsas de estudo para mulheres da África subsaarianas

Os ODSs 8, 9, 11, 12, 13, 15 e 17, estão sendo alcançados pelas ações de RSC 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41 e 42 por meio de programas que envolvem



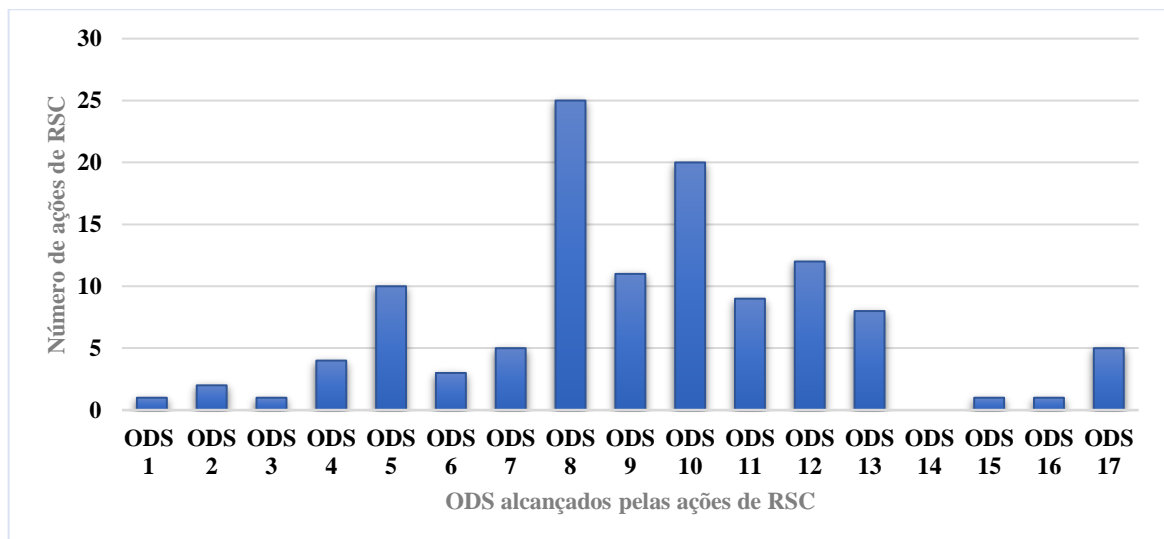
organizações sem fins lucrativos, como a Booking Cares e a conscientização individual, como a Global Green Team e os proprietários de alojamentos em Myanmar a contribui para o uso eficiente dos recursos globais, como hídricos e energéticos (metas 6.4 e 7.3), reduzindo a geração de resíduos por meio do reuso, redução e reciclagem, como a iniciativa de reciclagem da Agoda (metas 12.2 e 12.5) ao mesmo tempo em que tenta dissociar o crescimento econômico da degradação ambiental, como a premiação *Best in Travel 2021* (meta 8.4) e promove políticas para o turismo sustentável (meta 8.9), desenvolvendo estrutura de qualidade, confiável e resiliente (meta 9.1) por meio do selo sustentável. Além disso, as orientações do selo sustentável deixam claro a necessidade de promover a gestão sustentável das florestas, combater a desertificação e reduzir a degradação de habitats naturais (metas 15.2, 15.3 e 15.5).

O financiamento de Start-Up direcionadas ao turismo sustentável também pode incentivar empresas a adotar práticas sustentáveis, bem como, garantir informação relevante e conscientização para o desenvolvimento sustentável e capacidade humana e institucional sobre mitigação, adaptação, redução de impacto e alerta sobre mudanças climáticas (metas 11.6, 12.6, 12.8 e 13.3). A Cooperação entre empresas do mesmo setor como a Travalyst é uma inovação que moderniza a infraestrutura e reabilita as indústrias para torná-las sustentáveis, promovendo mecanismos para a criação de capacidades para o planejamento à mudanças do clima e gestão eficaz (metas 9.4 e 13.b), reforçando parcerias globais, públicas, público-privadas e com a sociedade civil, para valer-se de iniciativas que garantam o progresso no desenvolvimento sustentável (metas 17.16, 17.17 e 17.19). O desenvolvimento de ferramentas que monitoram o impacto do desenvolvimento sustentável, principalmente no setor de turismo (meta 12.b), como o Least CO<sub>2</sub>, pode contribuir para a racionalização ineficiente de combustíveis fósseis, inclusive por meio de reestruturação fiscal e eliminação gradual dos subsídios (meta 12.c).

Os ODS 1, 2, 3 e 5, também são englobados pelas ações e programas da Booking Holdings ações de RSC 12,18 e 21. Uma vez que, promovem o bem-estar social, por meio do acesso a serviços de saúde essenciais de qualidade a preços acessíveis (meta 3.8), como previsto nos benefícios de cobertura de saúde para os funcionários e seus parceiros que trabalham nos Estados Unidos, em particular, tratamentos de fertilidade que asseguram a saúde sexual e reprodutiva da mulher (meta 5.6). A ação de RSC 18 contribui para a eliminação de todas as formas de desnutrição (meta 2.2) e busca construir resiliência dos pobres e em situação de vulnerabilidade por meio do programa OpenTble's Giving, o programa cadastra restaurantes que oferecem alimentação a pessoas pobres por meio de doações de seus clientes e o apoio fornecido as comunidades afetadas negativamente pela pandemia.

“Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fornecer inovação”, ODS 9 (UNric, 2016, p. 28) foi essencial nos últimos 3 anos, momento em que o mundo foi devastado pela pandemia COVID-19 e que o setor de turismo acabou sendo o mais afetado (WTTC, 2022). Neste sentido, inovações que contribuíram para o acesso remoto de clientes e consumidores, representação linguística, digitalização de pequenas e médias empresas e flexibilidade para a gestão dos empreendimentos conforme a demanda regional baseada nas limitações da pandemia, contribuíram para o desenvolvimento de uma estrutura confiável, sustentável e resiliente para tornar a indústria mais sustentável (metas 9.1 e 9.4). O gráfico 5 ilustra quais ODS são mais alcançados pelas ações de RSC da empresa.

**Gráfico 5:** Relação das práticas de RSC com os ODS



**Fonte:** Elaborado pela autora com base em (Booking Holdings)

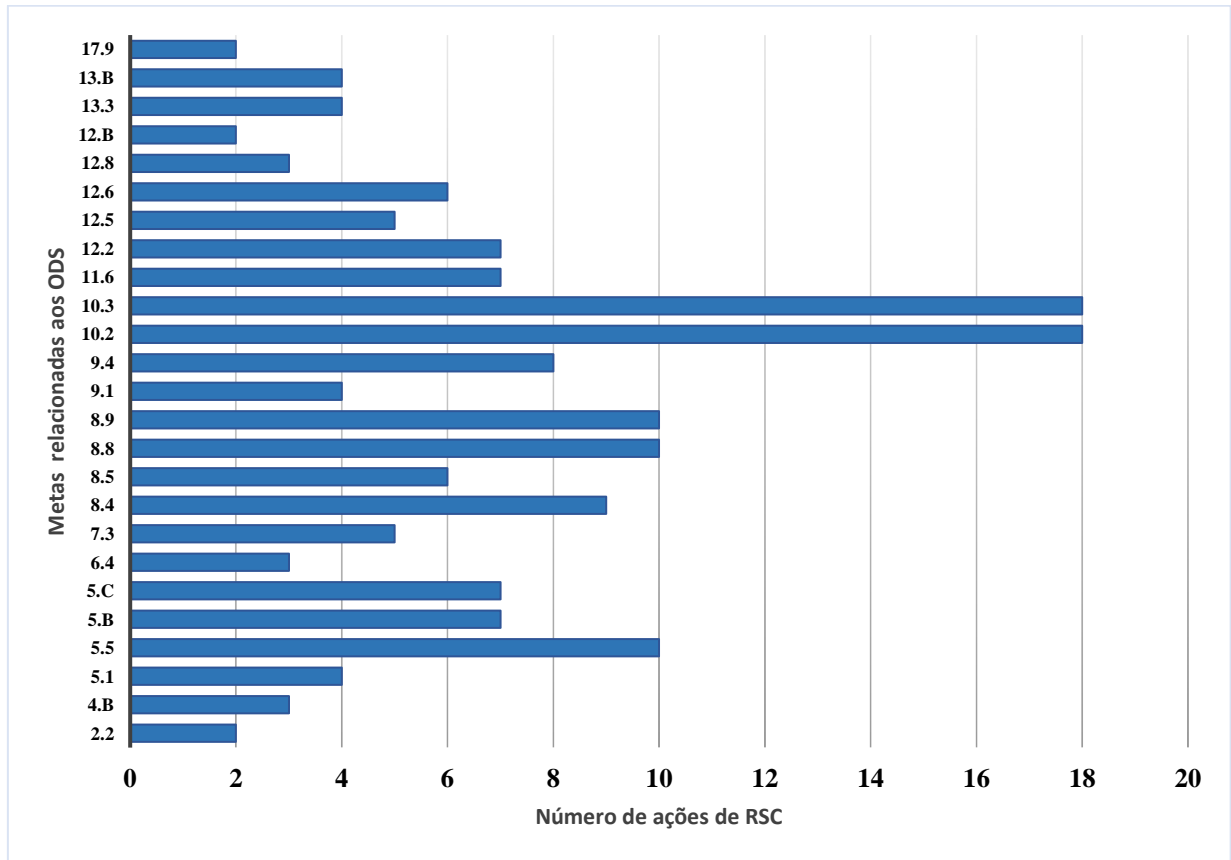
Os ODS mais contemplados pelas práticas de RSC da Booking Holdings são os alinhados a dimensão social, seguidos de inovações que refletem a dimensão econômica e depois a dimensão ambiental. Identificar este comportamento nas práticas de RSC da empresa corrobora com a perspectiva de Burke; Logsdon (1996) e Porter; Kramer (2006), no qual enxergam as ações de RSC como uma estratégia que viabiliza benefícios para a organização e para seus stakeholders. Neste caso, o engajamento expressivo com os ODS que representam a dimensão social que promovem a diversidade na organização não é estimulada por pressões externas, mas sim pelo objetivo estratégico da empresa. Voltando aos relatórios anuais da Booking Holdings é possível identificar a preocupação em reter seus funcionários e garantir um

olhar diversificado na tomada de decisão a fim de contribuir para a melhor experiência do consumidor.

Nós nos esforçamos para que nossa liderança e força de trabalho reflitam o amplo espectro de clientes e parceiros com os quais trabalhamos em todo o mundo porque acreditamos que esta é a melhor maneira de nos conectarmos com os amplos pontos de vista e experiências de nossos clientes e parceiros. Além disso, mantemos um local de trabalho que abrange diferentes culturas e práticas de nossos diversos funcionários [...] trabalhamos diligentemente para atrair os melhores e mais inovadores talentos de diversas fontes para expandir nossos negócios e atingir metas estratégica de longo prazo. Acreditamos que oferecemos uma cultura rica onde s funcionários se sentem incluídos capacitados a fazer seu melhor trabalho com oportunidade de crescimento, bem como remuneração e benefícios competitivos (BOOKING HOLDINGS, p. 8, 2020).

Embora o turismo seja mencionado no ODS 14 da agenda 2030, nenhuma ação da empresa atribuiu diretamente programas relacionados a este ODS, mas provavelmente ele poderá ser investido indiretamente por meio de programas que visam a sustentabilidade, mas não específica suas ações. O ODS 8 que também menciona o turismo em suas metas foi o ODS com mais programas desenvolvidos pelas ações de RSC da empresa, seguido do ODS 10 que embora não cite o turismo nas suas metas é um ODS importante para a redução das desigualdades entre pessoas e entre países, ainda mais para setor do turismo que por atuar nas partes mais remotas do globo pode contribuir para o alcance deste ODS.

Desta forma, o gráfico 6 ilustra a relação das metas com as ações de RSC da Booking Holdings. Considerou-se importante destacar as metas que estão relacionados as ações de RSC, como forma de esclarecer a relação entre RSC e ODS, uma vez que os ODS podem ser considerados vagos e pouco específicos para que organizações possam organizar-se. Neste sentido, observa-se que a Booking Holdings busca empoderar e promover a inclusão social econômica e política, independente de gênero, raça etnia, origem, religião e condição econômica e garantir a igualdade de oportunidade, metas 10.2 e 10.3. E isso ocorre por meio da proteção dos direitos trabalhistas e promoção de ambientes de trabalho seguros e protegidos e pela implementação de políticas que promovam o turismo sustentável, metas 8.8 e 8.9. A igualdade de gênero também é um ponto relevante nos programas da empresa, a promoção da meta 5.5 que objetiva garantir a participação plena e efetiva da mulher é prevista em 10 programas da empresa. Além disso, a empresa já demonstrou ter CEO mulheres em suas marcas e a efetiva participação de mulheres no conselho administrativo da empresa.

**Gráfico 6:** Metas correspondentes aos ODS

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em (Booking Holdings)

Embora as inovações da empresa não sejam gigantes e significativas, a empresa está em constante processo de inovação, seja de processo ou de produto. Seus investimentos em startups que desenvolvem negócios sustentáveis estão diretamente relacionados as metas 9.1 e 9.4. As melhorias tecnológicas implementadas em técnicas já existentes, como permitir que cada restaurante especificasse de forma individual os limites e orientações da sua empresa durante a pandemia contribuiu para o desenvolvimento sustentável de seus parceiros, bem como, a melhoria de serviços de autoatendimento para clientes a fim de facilitar alterações e cancelamentos evitou constrangimentos, processos organizacionais tanto para os fornecedores como para a própria organização e perdas financeiras.

#### 4.4 DESEMPENHO FINANCEIRO DA BOOKING HOLDIGS

Os demonstrativos financeiros da Booking Holdings permitem que se tenha uma visão do desempenho financeiro da empresa durante o período de 2010 a 2021, por meio dos

indicadores ROI, ROE e ROA, Lucro Líquido e Lucro por Ação. Neste sentido, os dados estão descritos na tabela 2 representados por percentagens e categorizados por trimestre de cada ano.

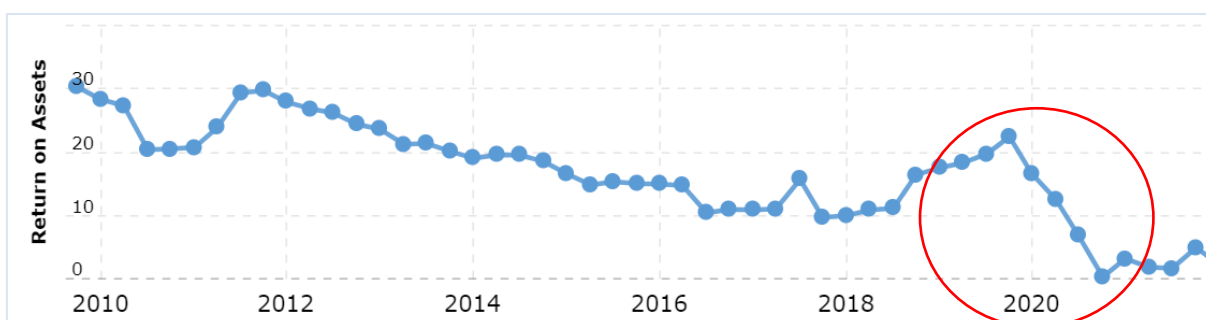
**Tabela 2:** Desempenho Financeiro Trimestral da Bookings Holdings 2010 a 2021

Data (trimestre)	Trimestre	Lucro Líquido (em bilhões de US\$)	ROE	ROA	ROI	LPA [Lucro por ação] (\$)
31/12/2021	4T - 2021	\$1.17B	21.89%	4.93%	15.74%	28,40
30/09/2021	3T - 2021	\$0.38B	7.64%	1.65%	9.30%	9,32
30/06/2021	2T - 2021	\$0.41B	8.55%	1.81%	-1.27%	10,10
31/03/2021	1T - 2021	\$0.70B	15.14%	3.17%	-3.91%	17,16
31/12/2020	4T - 2020	\$0.06B	1.34%	0.29%	-4.11%	1,44
30/09/2020	3T - 2020	\$1.40B	29.88%	6.78%	4.69%	33,72
30/06/2020	2T - 2020	\$2.54B	51.62%	12.47%	19.28%	60,82
31/03/2020	1T - 2020	\$3.40B	64.71%	16.55%	32.26%	79,93
31/12/2019	4T - 2019	\$4.87B	80.73%	22.44%	36.34%	111,58
30/09/2019	3T - 2019	\$4.34B	64.40%	19.73%	33.84%	96,95
30/06/2019	2T - 2019	\$4.16B	53.71%	18.29%	30.48%	90,36
31/03/2019	1T - 2019	\$4.16B	46.02%	17.55%	28.11%	88,25
31/12/2018	4T - 2018	\$4.00B	40.13%	16.42%	27.48%	83,67
30/09/2018	3T - 2018	\$2.80B	26.44%	11.17%	25.76%	57,86
30/06/2018	2T - 2018	\$2.75B	24.31%	10.83%	24.49%	56,48
31/03/2018	1T - 2018	\$2.49B	21.50%	10.00%	22.97%	50,95
31/12/2017	4T - 2017	\$2.34B	20.12%	9.68%	22.62%	47,68
30/09/2017	3T - 2017	\$3.57B	31.66%	15.68%	23.18%	72,53
30/06/2017	2T - 2017	\$2.36B	22.43%	11.04%	17.68%	47,76
31/03/2017	1T - 2017	\$2.22B	22.33%	10.87%	17.42%	44,82
31/12/2016	4T - 2016	\$2.14B	22.50%	10.96%	18.13%	43,09
30/09/2016	3T - 2016	\$1.97B	21.29%	10.41%	17.59%	39,52
30/06/2016	2T - 2016	\$2.66B	29.80%	14.74%	22.56%	52,99
31/03/2016	1T - 2016	\$2.59B	29.68%	14.94%	23.18%	51,16
31/12/2015	4T - 2015	\$2.55B	29.57%	15.03%	22.95%	49,75
30/09/2015	3T - 2015	\$2.50B	29.16%	15.32%	23.46%	48,19
30/06/2015	2T - 2015	\$2.36B	27.42%	14.82%	22.79%	45,29
31/03/2015	1T - 2015	\$2.42B	28.71%	16.60%	25.29%	46,32
31/12/2014	4T - 2014	\$2.42B	29.95%	18.49%	28.22%	46,36
30/09/2014	3T - 2014	\$2.35B	30.60%	19.54%	30.08%	45,15
30/06/2014	2T - 2014	\$2.12B	29.89%	19.56%	30.75%	41,02
31/03/2014	1T - 2014	\$1.98B	30.01%	19.04%	30.43%	38,77
31/12/2013	4T - 2013	\$1.89B	32.68%	20.12%	32.86%	37,41
30/09/2013	3T - 2013	\$1.80B	35.80%	21.38%	35.79%	35,93
30/06/2013	2T - 2013	\$1.57B	36.18%	21.24%	36.44%	31,41
31/03/2013	1T - 2013	\$1.48B	41.18%	23.64%	41.85%	29,74
31/12/2012	4T - 2012	\$1.42B	43.71%	24.37%	43.71%	28,50
30/09/2012	3T - 2012	\$1.36B	46.50%	26.21%	48.34%	27,24
30/06/2012	2T - 2012	\$1.23B	46.89%	26.85%	51.75%	24,70
31/03/2012	1T - 2012	\$1.13B	47.48%	27.91%	55.42%	22,81
31/12/2011	4T - 2011	\$1.06B	48.67%	29.72%	62.03%	21,33
30/09/2011	3T - 2011	\$0.97B	48.81%	29.39%	59.31%	19,60
30/06/2011	2T - 2011	\$0.72B	40.20%	23.85%	48.47%	14,72
31/03/2011	1T - 2011	\$0.58B	35.32%	20.75%	42.25%	12,00
31/12/2010	4T - 2010	\$0.53B	34.34%	20.50%	39.09%	11,19
30/09/2010	3T - 2010	\$0.47B	33.22%	20.37%	40.21%	10,27
30/06/2010	2T - 2010	\$0.57B	43.33%	27.35%	37.03%	12,80
31/03/2010	1T - 2010	\$0.52B	44.20%	28.29%	38.85%	12,08

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos Dados econômica

O primeiro indicador analisado foi o ROA ilustrado no gráfico 7 e representa os valores atuais e históricos de retorno sobre ativos (ROA) para Booking Holdings. O retorno sobre os ativos pode ser definido como um indicador (em %) de quão lucrativa é uma empresa em relação aos seus ativos totais. Calculado dividindo-se o lucro operacional de uma empresa por seus ativos totais.

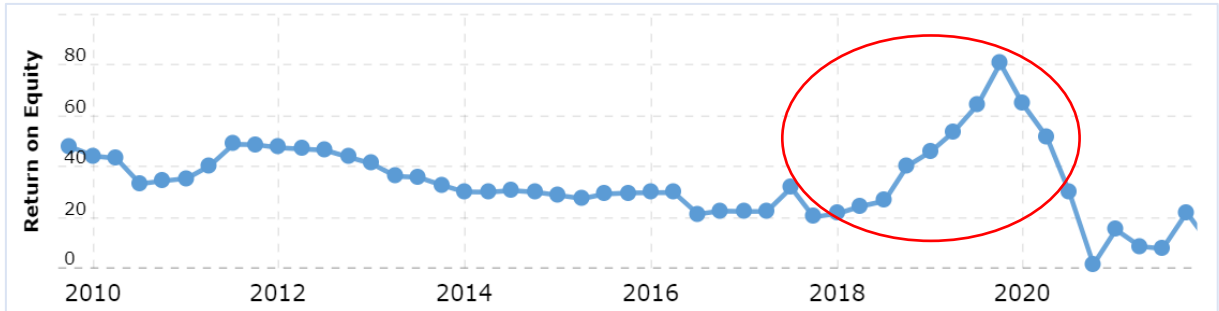
**Gráfico 7:** Valores trimestrais do ROA da empresa, de 01/jan/2010 a 31/dez/2021



**Fonte:** (“Booking Holdings 2010-2021 | BKNG | MacroTrends”, 2022)

**Nota:** Área em destaque representa período de aumento expressivo no ROA da empresa.

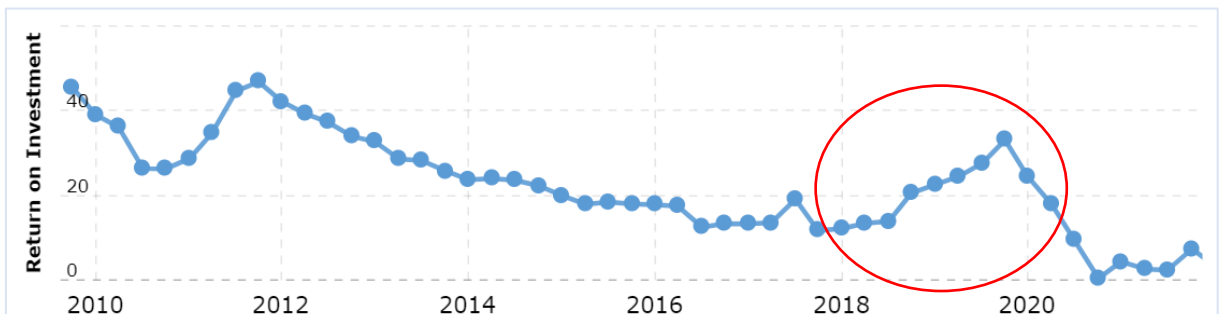
Observa-se que o ROA teve um crescimento mais acentuado no ano de 2011, atingindo o patamar de 29,72% no último trimestre deste ano. Em seguida, o ROA da empresa apresenta uma queda expressiva até final de 2017, atingindo o valor de 9,68% no 4T (4º. Trimestre) de 2017. Pode-se associar esta queda como reflexo do mercado com relação ao escândalo de relacionamento extraconjugal do CEO da empresa com uma funcionária que levou a sua renúncia. Observa-se que o ROA da Booking Holdings volta a crescer durante o ano de 2018 fechando 2019 com 22,44%, crescimento que duplicou até o final de 2019, mas em seguida caiu drasticamente devido ao efeito pandemia COVID-19 chegando a 0,29% no final de 2020 e voltou a se recuperar lentamente em 2021 com 4,93%. Enquanto o ROA duplicou no período de 2010 a 2019, o Retorno sobre patrimônio líquido (ROE) definido como o valor do lucro líquido devolvido como percentual do patrimônio líquido, quadruplicou durante o mesmo período, ilustrado no gráfico 8.

**Gráfico 8:** Valores trimestrais do ROE da empresa de 01/jan/2010 a 31/dez/2021

**Fonte:** (“Booking Holdings 2010-2021 | BKNG | MacroTrends”, 2022)

**Nota:** Área em destaque representa período de aumento expressivo no ROE da empresa.

O retorno sobre o patrimônio mede a lucratividade de uma corporação, revelando quanto lucro uma empresa gera com o dinheiro que os acionistas investiram. Os dados ROE da empresa Booking Holdings permitem entender que investir na empresa proporcionava no 4T de 2018 um retorno de cerca de 40,13% sobre o capital investido, mas por conta do efeito pandemia tornou-se inviável. O ROE passou da casa dos 34,34% no 4º. T de 2010 para a casa dos 20,12% no 4º. T de 2017. No entanto, em 2018 o ROE retoma um comportamento de acentuado crescimento, atingindo o ápice e 80,73% no 4T de 2019. No entanto, assim como no ROA, o efeito pandemia também impactou ROE da empresa chegando a 1,34% no final de 2020. Os valores de retorno sobre o investimento (ROI) também foram impactados pelo efeito pandemia, no gráfico 9 é possível identificar os dados significativos sobre investimento na empresa.

**Gráfico 9:** Valores trimestrais do ROI da empresa, de 01/jan/2010 a 31/dez/2021

**Fonte:** (“Booking Holdings 2010-2021 | BKNG | MacroTrends”, 2022)

**Nota:** Área em destaque representa período de aumento expressivo no ROI da empresa.

O ROI acompanhou a trajetória dos outros indicadores apresentados, mas não teve uma redução expressiva no mesmo período em que houve queda do ROE e ROA. Enquanto o ROE,

ROA, Lucro Líquido e Lucro por Ação caíram 11,54%, 6%, 1,23 B e \$ 24,84 respectivamente entre 4ºT de 2017 e 1º T de 2018, o ROI sofreu uma queda de 0,56%. Em seguida atingiu seu ápice no 4º T de 2019 com 36,34% e chegou ao negativo no final de 2020 com (- 4,11%) devido ao efeito pandemia. Em 2021 retomou o crescimento 4º T de 2021 chegando à casa de 15,74%.

#### 4.5 PRÁTICAS DE RSC E DESEMPENHO FINANCEIRO DA EMPRESA

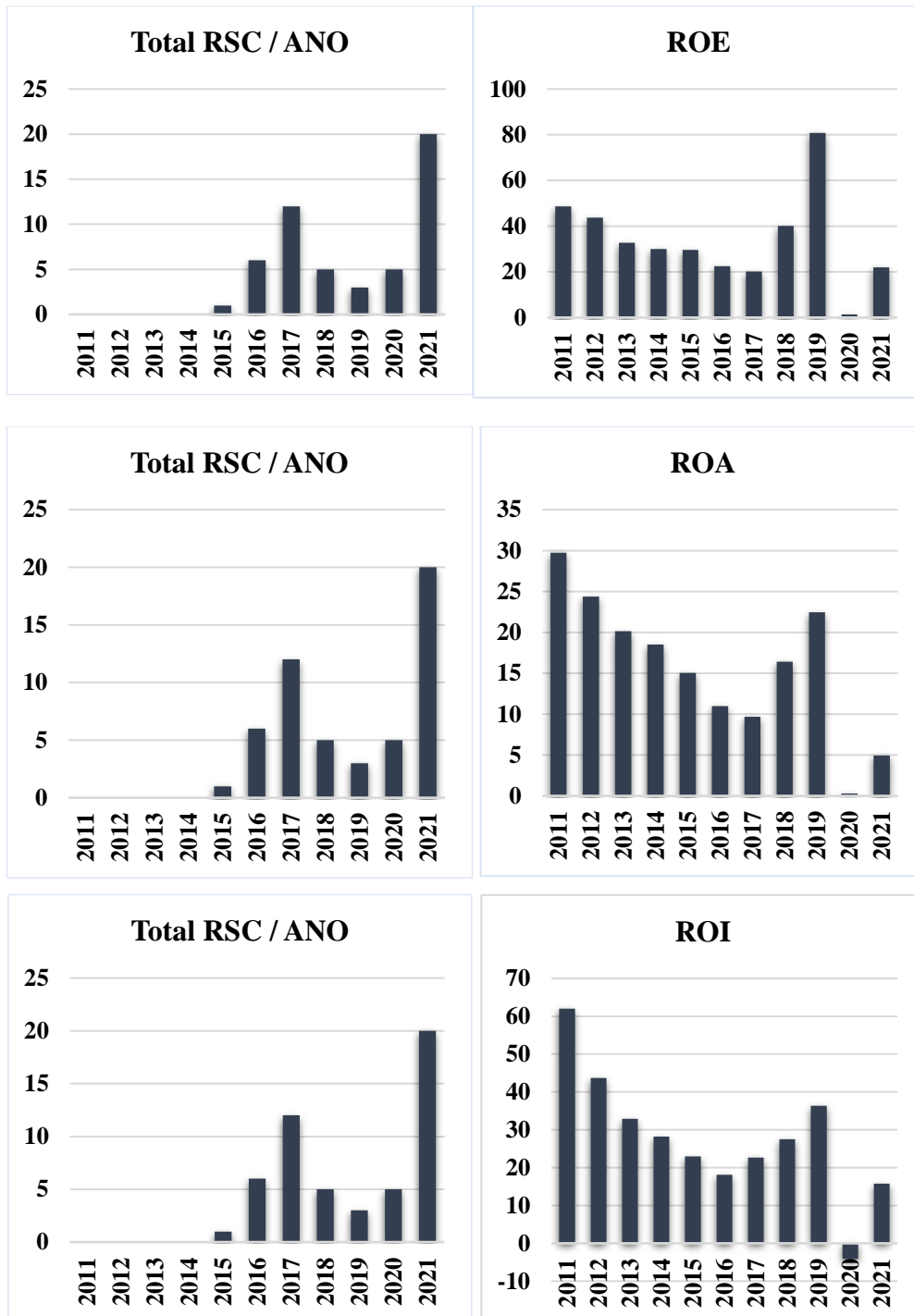
Ao analisar os demonstrativos financeiros da empresa Booking Holdings é preciso levar em consideração que embora a empresa apresente uma quantidade expressiva de ações de RSC no ano de 2017, somente no início de 2018, por meio de relatórios anuais e relatório da reunião dos acionistas que a empresa sinalizou formalmente algumas de suas ações de RSC, pois muitas outras ações iniciadas em 2017 foram divulgadas somente no relatório de 2020. O engajamento da Booking Holdings com a sustentabilidade é recente, pois somente em 2019 que a empresa direcionou uma página em seu site para falar sobre sustentabilidade e em 2021 publicou seu primeiro relatório de RSC.

De acordo com os relatórios da Booking Holdings as práticas de RSC começaram timidamente em 2015 e em 2017 muitos programas e ações foram realizados. No entanto, elas diminuíram nos anos de 2018, neste mesmo ano a empresa começou o processo de transição para a sustentabilidade, criou políticas no comitê para formalizar inclusão da diversidade e uma governança empenhada em buscar ativamente mulheres altamente qualificadas e indivíduos de grupos minoritários para indicação no conselho. Também se propôs a estruturar o site Oficial da empresa de forma que as ações de sustentabilidade se tornassem transparentes e acessíveis a quem interessar (BOOKING HOLDINGS, 2018). Nos anos de 2019 e 2020 as ações de RSC diminuíram, fato que pode ser relacionado a pandemia COVID-19 como sugerido por Horisch (2021) ao mencionar que a pandemia pode ter desviado a atenção de organizações públicas e privadas para o cumprimento dos ODS.

Desta forma, todas as ações de RSC desenvolvida pela Booking Holdings foram separadas pelo ano em que iniciaram, o período analisado é de 2011 a 2021. Os dados resultantes desta análise foram transformados em gráficos e em seguida os gráficos de ações de RSC foram comparados aos gráficos de DF anual, ou seja, resultado do 4T de cada ano analisado. Neste sentido, o gráfico 10, ilustra um comparativo entre a evolução da quantidade de ações de RSC engajadas aos ODS e a evolução dos indicadores de DF (ROA, ROE e ROI) durante o período de 2011 a 2021.



**Gráfico 10:** Confrontando a RSC e o DF da Booking Holdings



**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos dados resultantes da seção 4.3 e 4.4

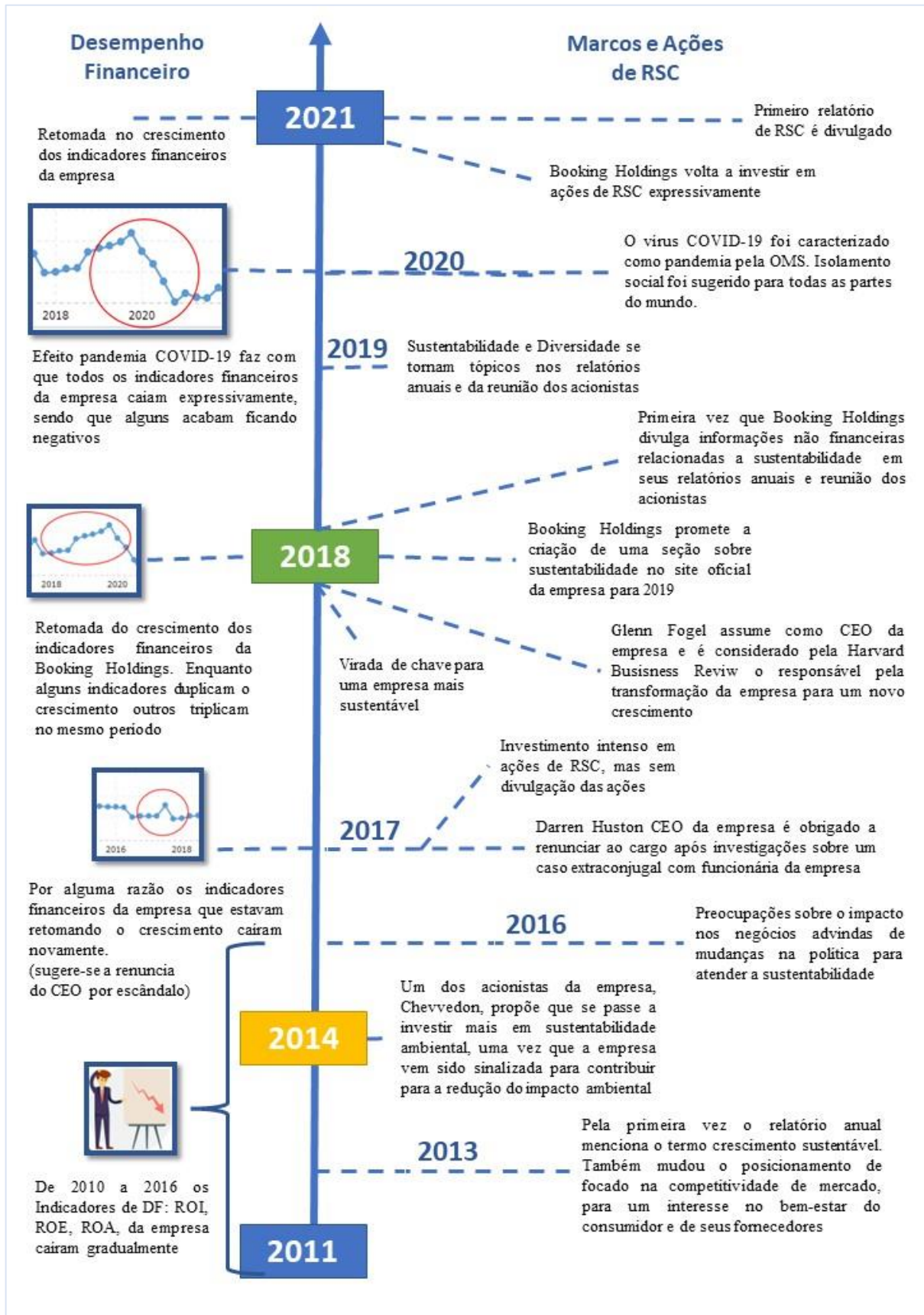
Pode-se observar que os indicadores ROE, ROA e ROI caíram gradualmente a partir de 2011 e voltaram a crescer a partir de 2017. Levando em consideração que as ações de RSC são investimentos a longo prazo, ou seja, não há retorno imediato e devem ser sinalizadas e validadas pelos seus stakeholders para que os benefícios advindos das ações retornem a

empresa. Pode-se inferir que as ações engajadas em 2015, 2016 e 2017 e divulgadas em 2018 foram responsáveis pelo aumento do desempenho financeiro dos anos 2018, 2019. A queda registrada em 2020 está relacionada ao efeito pandemia que paralisou a economia em termos mundiais afetando principalmente o setor de turismo.

Pastour Ruiz e Riera Garcia (2022) sugeriram que o cenário pós pandemia COVID-19 pode ser o momento oportuno de virada de chave de muitas empresas, em particular o setor turístico, para repensar a atividade econômica e em como fazer negócios mais resilientes e sustentáveis no seu processo e produto ao mesmo tempo em que auxiliam no alcance de um turismo mais sustentável em prol dos ODS. Cenário este, que faz sentido para a Booking Holdings que quase duplicou as suas ações de RSC no ano de 2021 comparado ao ano de 2017. Ademais, em seu primeiro relatório de RSC, a empresa detalha diversos projetos sociais, ambientais e econômicos que devem ser implementados entre 2022 e 2023.

Neste sentido, a figura 16 permite visualizar a relação das ações da RSC e o DF da Booking Holdings durante os anos de 2011 a 2021. Nesta ilustração foram destacados apenas os momentos considerados relevantes e considerados pontos chaves para a trajetória da empresa descrita durante o desenvolvimento deste estudo. As informações contidas na ilustração são baseadas nos relatórios da empresa, demonstrativos financeiros e notícias relacionadas a empresa e disponíveis na plataforma Google Notícias. Além disso, as informações estão dispostas de forma resumida, para uma melhor compreensão, as mesmas informações estão disponíveis com mais detalhes nas seções de relatórios e notícias desenvolvidas neste estudo.

**Figura 14:** *Timeline* das ações de RSC e DF da Booking Holdings



Fonte: Elaborado pela autora com base nos relatórios da Booking Holdings

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta Dissertação foi desenvolvida sob a premissa de que existe uma relação positiva entre as práticas de RSC e o Desempenho Financeiro de uma empresa. Diante da oportunidade de avanços no conhecimento a pergunta que motivou a realização dessa pesquisa foi: Como as iniciativas de RSC orientadas para o alcance dos ODS se relacionam com o DF de empresas de viagem online? Para atingir o objetivo proposto “Analisar as iniciativas de RSC em prol do alcance dos ODS e sua relação com o DF da agência de viagem online “Booking Holdings”. Inicialmente realizou-se uma Análise Documental Sistemática Interpretativa dos dados públicos da empresa, como relatórios, notícia e processos em conjunto com a Análise dos demonstrativos financeiros da empresa. Desta forma, os resultados descritivos permitiram delinear uma *timeline* com a relação das ações de RSC operacionalizadas pela Booking Holdings em prol do alcance dos ODS da agenda 2030 e sua relação com o desempenho financeiro da empresa.

Neste sentido, observou-se que as OTAS têm um papel relevante na transição da sociedade para a sustentabilidade, a Booking Holdings como OTA está presente em todos os continentes do mundo e tem empreendido diversas ações de RSC. Sendo assim, no decorrer desta seção apresento como as organizações podem incorporar estratégias, abordagens e posicionamentos de mercado dentro do paradigma dos ODS ao mesmo tempo em que criam valor e aumentam o DF da empresa. Não se entrou no mérito de uma pesquisa bibliométrica para investigar as temáticas e autores que abordam OTAS e sustentabilidade. Neste sentido sugere-se que estudos futuros que objetivem aprofundar a atual situação da literatura sobre OTAS e ODS investigue as OTAS no contexto da sustentabilidade.

A Booking Holdings iniciou sua transição para sustentabilidade em 2018 e um dos seus passos foi a publicação de relatório de RSC. A divulgação de relatórios não financeiros pode ser vista como uma ação estratégica para alguns autores (SIERRA-GARCIA; GARCIA-BENAU; BOLLAS-ARAYA, 2018), pois melhora a comunicação da empresa com suas partes interessadas ao mesmo tempo em que promete transparência. É possível identificar nas ações da Booking Holdings a introdução de uma RSC estratégica, pois enquanto a RSC tradicional está desvinculada dos negócios a RSC estratégica incorpora os objetivos da empresa (BURKE; LOGSDON, 1996). Neste sentido, identificou-se que as ações de RSC da empresa estão direcionadas para a dimensão social, visto que o *business* da empresa tem alcance mundial e a diversidade faz parte da empresa como uma orientação para distintos pontos de vista que podem colaborar para a construção de produtos e serviços para seus consumidores.

A alocação dos recursos da Booking Holdings se tornou ações de RSC estratégicas quando suas iniciativas além de beneficiar projetos inovadores e incluir a diversidade, também proporcionou benefícios para a empresa. Como por exemplo, o investimento em bolsas de estudos para mulheres, no qual existem dois projetos, é uma forma de investimento a longo prazo que cria valor para seus stakeholders ao mesmo tempo em que capacita pessoas para trabalhar na organização. Os projetos liderados por Start-ups relacionados ao turismo sustentável, cria valor para seus stakeholders por meio da promoção do desenvolvimento sustentável ao mesmo tempo em que deixa a organização na linha de frente para conhecer inovações trazidas pelas Start-ups que possam ser integradas ao business da empresa, ou seja, uma forma de vantagem competitiva.

Programas de inclusão, pertencimento e capacitação, fazem com que a empresa se torne um ambiente confortável e seguro para seus funcionários, ao mesmo tempo que retem mão de obra qualificada e diminui os turnover da empresa. Os investimentos em reconhecimento proporcionados pelas premiações, permitem que a empresa e seus fornecedores obtenham uma imagem sustentável, promove engajamento dos fornecedores para se alinhar as orientações e comportamento da Booking Holdings. Além disso, a redução do uso de energias não renováveis e estruturação para minimizar a pegada ecológica (pressão do consumo sobre os recursos naturais) além de contribuir para a dimensão ambiental da sustentabilidade, reduz os custos de transações da empresa. Citar estes exemplos já detalhados na seção 4.2 permite identificar o posicionamento estratégico da Booking Holdings em desenvolver as ações de RSC de forma que seu investimento contribua para os objetivos da empresa e é exatamente isso que Porter e Kramer (2006) e Burke e Longsdon (1996) falam quando usam o termo RSC estratégica.

Foram encontradas 48 ações de RSC que estão relacionadas diretamente a 16 dos 17 ODS com ênfase nos ODS 5, 8, 10 e 12. A agenda 2030 cita o turismo em 3 dos 17 ODS, ODS 8, 12 e 14, mas as ações de RSC da empresa direciona suas ações a apenas os ODS 8 e 12 que estão mais relacionadas ao trabalho decente, crescimento econômico e consumo e produção responsáveis. O ODS 14 que está relacionado a vida marinha não é diretamente alcançado pelas ações de rsc da booking holdings, mas pode ser alcançado por empresas de do setor de hospitalidade que se interessem pelo selo verde ofertado pela Booking Holdings para sinalizar aos consumidores um comportamento sustentável por parte destes hotéis. Outro fator que pode estar atrelado ao baixo investimento em ações direcionadas ao ODS 14 é que a booking holdings não atua no setor de cruzeiros e este setor atua diretamente nos oceanos e pode investir mais ações no ODS 14.

Não se identificou a sinalização para um comportamento mais sustentável a partir da atenção para sustentabilidade mencionada por Cheveddem no relatório da reunião dos acionistas de 2014. A preocupação com dimensões sustentáveis começou a surgir em 2017 e mais publicamente em 2018. A análise das Notícias disponíveis no Google Notícias sobre a Booking Holdings, contribuíram para identificar se a imagem que ela transfere no decorrer dos seus relatórios é exposta para a sociedade e legitimada pelos meios de comunicação da empresa e terceirizados. Mesmo assim, as ações de RSC empreendidas pela empresa não tem uma visibilidade expressiva na mídia, pois embora a empresa invista constantemente em Marketing, a maioria das ações de RSC só foram encontradas após buscas específicas, como nome do programa ou projeto na plataforma de notícias do Google. Este estudo não aprofundou o marketing da empresa e seu retorno midiático, sugere-se que estudos futuros que queiram compreender melhor as RSC através das mídias sociais, o investiguem por meio de nétnografia em plataformas como Facebook, Instagram e LinkedIn, pois estas mídias estão mais próximas de alguns públicos que a empresa objetiva atingir.

Com relação aos processos judiciais, a imagem resultante dos processos é brasileira, pois a pesquisa ocorreu somente em dados do Brasil, os processos tiveram crescimento até o ano de 2017 e depois começaram a cair novamente com exceção aos processos que colocam a Booking.com como réu sem os seus fornecedores, processos que são poucos, mas cresceram de 2017 a 2021, mesmo assim não se identificou por parte da Booking.com nenhum crime ambiental. Este estudo não entrou no mérito estatístico para avaliar os processos relacionados a empresa. Neste sentido, estudos futuros que queiram avaliar a fundo os processos envolvendo a Booking Holdings e suas marcas, devem considerar a quantidade de processos em função da quantidade de negócios que a empresa desenvolve. Uma vez que, se a empresa está crescendo é natural que o volume de processos também cresça, o que não está sendo avaliado neste estudo.

A Booking Holdings não menciona os ODS em nenhum de seus relatórios, também não há menção no seu site, mesmo assim suas ações de RSC atuam no alcance dos ODS. As ações de RSC da Booking Holdings puderam ser associadas aos ODS da agenda 2030, com exceção a seis práticas que embora contribuam para a sustentabilidade, abordam questões relacionadas a saúde mental, programas de voluntariado e governança para a sustentabilidade, foram publicadas em um formato muito amplo para ser classificado a um ou mais ODS. Mesmo assim, foi possível identificar que as ações de RSC contemplam mais os ODS que estão de acordo com o *Business* da empresa (dimensão social) e por isso os ODS 8, 9, 10 e 12 são os mais investidos. É preciso entender que negócios precisam se manter como negócios e contribuir para alguns ODS e não para todos ainda assim é muita coisa, pois como sugere Ciegues; Ramanauskiene e

Martinkos ([sd]) desenvolvimento sustentável não é uma escolha entre aspectos econômicos, sociais e ambientais, mas a busca por um desenvolvimento econômico e social que esteja em equilíbrio com a proteção ambiental.

O confronto entre os dados financeiros e a quantidade de ações de RSC não envolveu nenhuma análise estatística, apenas uma análise comparativa entre os anos analisados e a frequência de ações de RSC com variáveis financeiras no mesmo período (ROA, ROI e ROE). Esta análise permitiu identificar que existe uma relação positiva entre RSC e DF e embora existam programas de RSC bem-sucedidos há a necessidade de uma validação por parte dos stakeholders para que os benefícios sejam refletidos. A divulgação de dados não financeiros empreendida pela Booking Holdings foi uma estratégia corporativa que contribuiu para que as ações de RSC fossem percebidas pelos seus stakeholders e isso se refletisse no DF da empresa. Neste sentido, como sugerido por Maqbool e Hurrah (2020) não há a necessidade de um trade-off entre RSC e DF, mas sim uma sincronização entre as estratégias e objetivos da empresa com as atividades corporativas. A *Timeline* proposta como resultado de estudo permitiu observar os pontos-chaves da empresa com relação às dimensões de sustentabilidade e o seu reflexo nos resultados financeiros da empresa. Mudanças de posicionamento, escândalos corporativos, mudanças na administração, investimentos em RSC e divulgações destes investimentos, mostraram ter relevância para decisões financeiras de uma empresa, tanto a nível externo, como em nível interno.

Este estudo não demonstra uma análise profunda dos resultados e limita-se a comparações sem um tratamento estatístico. Sendo assim, os demonstrativos financeiros, não passaram por uma análise estatística para evidenciar dados precisos de investimento de RSC e retorno financeiro destes investimentos. Apenas evidenciou-se a evolução histórica do DF da empresa com relação ao número de ações de RSC desenvolvidas por ela durante o mesmo período. E esta análise aponta para uma relação positiva entre RSC e DF, contribuindo com autores que definem ações de RSC como um investimento a longo prazo, pois pode-se visualizar no gráfico 10 que há uma relação de longo prazo entre as ações de RSC da empresa e seu DF. Sugere-se que estudos futuros que queiram analisar a relação RSC e DF por meio de um paradigma mais objetivo leve em consideração os valores investidos em ações de RSC e os retornos a curto e longo prazo delas.

Por se tratar de um estudo de caso não há a possibilidade de generalizar os achados para empresas, setores e contextos iguais ou distintos. Mesmo assim pode-se contribuir como meio de conhecimento para administradores e acadêmicos, pois conhecimento é a base de qualquer negócio. Neste sentido, este estudo contribui para a academia, mostrando o papel das OTAs na

transição para um turismo mais sustentável. Uma vez que a literatura da área de turismo tem negligenciado estudos relacionados aos ODS e principalmente estudos que relacionam as OTAS aos ODS. Este estudo trás insights relevantes para a estratégia da organização, corrobora com o viés literário que acredita na relação positiva entre RSC e DF, detalha os ODS e demonstra os caminhos de uma empresa multinacional para posicionar-se como sustentável e garantir vantagens competitivas por meio das suas ações de RSC que por sua vez, contribuem com a Agenda 2030.

## 6 REFERÊNCIAS

ABDOU, A. H.; HASSAN, T. H.; EL DIEF, M. M. A Description of Green Hotel Practices and Their Role in Achieving Sustainable Development. **Sustainability**, v. 12, n. 22, p. 9624, 18 nov. 2020.

AMADO DOS SANTOS, R. et al. Criteria for assessing a sustainable hotel business. **Journal of Cleaner Production**, v. 262, p. 121347, jul. 2020.

**America's Largest Companies Without Black Directors.** Disponível em: <<https://www.blackenterprise.com/companies-without-black-directors/>>. Acesso em: 4 abr. 2023.

**Booking.com reconhece mulheres visionárias da área de tecnologia no Technology Playmaker Awards 2019 - ABC da Comunicação.** Disponível em: <<https://www.abcdacomunicacao.com.br/booking-com-reconhece-mulheres-visionarias-da-area-de-tecnologia-no-technology-playmaker-awards-2019/>>. Acesso em: 4 abr. 2023.

BUTCHER, I. **Booking.com aposta em diversidade e inclusão para crescer - Mobile Time.** Disponível em: <<https://www.mobiletime.com.br/noticias/18/11/2019/booking-com-aposta-em-diversidade-e-inclusao-para-crescer/>>. Acesso em: 4 abr. 2023.

**CORRECTED-Priceline CEO Darren Huston resigns effective immediately | Reuters.** Disponível em: <<https://www.reuters.com/article/priceline-ceo-idINL3N17V4Q7>>. Acesso em: 4 abr. 2023.

**ONU lista empresas ligadas a assentamentos israelenses – DW – 13/02/2020.** Disponível em: <<https://www.dw.com/pt-br/onu-divulga-lista-de-empresas-ligadas-a-assentamentos-israelenses/a-52358830>>. Acesso em: 4 abr. 2023.

**Travalyst - Sustainable Tourism.** Disponível em: <<https://travalyst.org/>>. Acesso em: 4 abr. 2023.

WIT. **Booking.com rolls out travel sustainable badge for the hospitality industry.** Disponível em: <<https://www.webintravel.com/booking-com-rolls-out-travel-sustainable-badge-for-the-hospitality-industry/>>. Acesso em: 4 abr. 2023.



ANGELONI, S.; ROSSI, C. Online search engines and online travel agencies: A Comparative Approach. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 45, n. 4, p. 720–749, maio 2021.

ANSOFF, H.I. General management in turbulent environments, practising manager, v. 11 n°1, pp 6-27, 1990.

ARAÑA, J. E.; LEÓN, C. J. The role of TOUR-OPERATORS as intermediaries of tourists' preferences for corporate social responsibility. **International Journal of Tourism Research**, v. 23, n. 4, p. 465–477, jul. 2021.

AVESANI, M. Sustainability, sustainable development, and business sustainability. Em: **Life Cycle Sustainability Assessment for Decision-Making**. [s.l.] Elsevier, 2020. p. 21–38.

BABAJEE, R. B. et al. Corporate social responsibility and hotel financial performance. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 31, n. 2, p. 226–246, 17 fev. 2022.

BACARI, C.; SÉRAPHIN, H.; GOWREESUNKAR, V. G. B. Sustainable development goals and the hotel sector: case examples and implications. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v. 13, n. 1, p. 9–21, 15 jun. 2021.

BALSALOBRE-LORENTE, D.; DRIHA, O. M.; SINHA, A. The dynamic effects of globalization process in analysing N-shaped tourism led growth hypothesis. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 43, p. 42–52, jun. 2020.

BĂLTESCU, C. A. Online Travel Agencies in Romania. **SERIES V - ECONOMIC SCIENCES**, v. 12(61), n. 2, p. 43–48, 15 jan. 2020.

BARAKAT, S. R. et al. Legitimidade: uma análise da evolução do conceito na teoria dos stakeholders. **Revista de Ciências da Administração**, p. 66–80, 25 abr. 2016.

BARTON, J. R.; GUTIÉRREZ-ANTINOPAI, F. Towards a Visual Typology of Sustainability and Sustainable Development. **Sustainability**, v. 12, n. 19, p. 7935, 25 set. 2020.

BEUREN, I. M.; GUBIANI, C. A.; SOARES, M. Estratégias de legitimidade de Suchman evidenciadas nos relatórios da administração de empresas públicas do setor elétrico. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 4, p. 849–876, ago. 2013.

BIANCHI, R. V.; DE MAN, F. Tourism, inclusive growth and decent work: a political economy critique. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 29, n. 2–3, p. 353–371, 4 mar. 2021.

BOOKING HOLDINGS. About - History Learn more about the key milestones of the world leader in online travel and related services. Disponível em: <https://www.bookingholdings.com/about/history/> Acesso em: 02 abr. 2022.

**Booking Holdings 2010-2022 | BKNG | MacroTrends**. Disponível em: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/BKNG/booking-holdings/roe>. Acesso em: 23 mar. 2023.

**Booking.com reconhece mulheres visionárias da área de tecnologia no Technology Playmaker Awards 2019 - ABC da Comunicação**. Disponível em: <https://www.abcdacomunicacao.com.br/booking-com-reconhece-mulheres-visionarias-da-area-de-tecnologia-no-technology-playmaker-awards-2019/>. Acesso em: 4 abr. 2023.

BOSCH-BADIA, M. T.; MONTLLOR-SERRATS, J.; TARRAZON, M. A. Corporate Social Responsibility from Friedman to Porter and Kramer. **Theoretical Economics Letters**, v. 03, n. 03, p. 11–15, 2013.

BRASIL. Relatório Nacional sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Ministério das Relações Exteriores, p. 41, 2017.

BURKE, L.; LOGSDON, J. M. How corporate social responsibility pays off. **Long Range Planning**, v. 29, n. 4, p. 495–502, ago. 1996.

BUTCHER, I. **Booking.com aposta em diversidade e inclusão para crescer - Mobile Time**. Disponível em: <<https://www.mobiletime.com.br/noticias/18/11/2019/booking-com-aposta-em-diversidade-e-inclusao-para-crescer/>>. Acesso em: 4 abr. 2023.

CAMILLERI, M. A. The Promotion of Responsible Tourism Management Through Digital Media. **Tourism Planning & Development**, v. 15, n. 6, p. 653–671, 2 nov. 2018.

CAMILLERI, M. A. Strategic attributions of corporate social responsibility and environmental management: The business case for doing well by doing good! **Sustainable Development**, v. 30, n. 3, p. 409–422, 18 abr. 2021.

CARROLL, A. B. Setting operational goals for corporate social responsibility. **Long Range Planning**, v. 11, n. 2, p. 35–38, abr. 1978.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility. **Organizational Dynamics**, v. 44, n. 2, p. 87–96, abr. 2015.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility (CSR) and the COVID-19 pandemic: organizational and managerial implications. **Journal of Strategy and Management**, v. 14, n. 3, p. 315–330, 13 out. 2021.

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility. [s.d.].

CARTER, D. et al. The stock price reaction of the COVID-19 pandemic on the airline, hotel, and tourism industries. **Finance Research Letters**, v. 44, p. 102047, jan. 2022.

CASTRO SOBROSA NETO, R. et al. Sustainable development and corporate financial performance: A study based on the Brazilian Corporate Sustainability Index (ISE). **Sustainable Development**, v. 28, n. 4, p. 960–977, jul. 2020.

CHEN, C.-J. Coordinating commission to hotels and online travel agencies. **European Journal of Tourism Research**, v. 31, p. 3117, 9 fev. 2022.

CHEN, J. et al. **Sustainable Competitive Advantages of Chinese Online Travel Agents: Analysis Based on RBV View**: Proceedings of the Fifth International Conference on Economic and Business Management (FEBM 2020). **Anais...** Em: FIFTH INTERNATIONAL CONFERENCE ON ECONOMIC AND BUSINESS MANAGEMENT (FEBM 2020). Sanya, China: Atlantis Press, 2020. Disponível em: <<https://www.atlantispress.com/article/125948482>>. Acesso em: 7 fev. 2023

**CORRECTED-Priceline CEO Darren Huston resigns effective immediately | Reuters.** Disponível em: <<https://www.reuters.com/article/priceline-ceo-idINL3N17V4Q7>>. Acesso em: 4 abr. 2023.

CHO, S. Y.; LEE, C. Managerial Efficiency, Corporate Social Performance, and Corporate Financial Performance. **Journal of Business Ethics**, v. 158, n. 2, p. 467–486, ago. 2019.

CIEGIS, R.; RAMANAUSKIENE, J.; MARTINKUS, B. The Concept of Sustainable Development and its Use for Sustainability Scenarios. [s.d.].

CMMAD - Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Nosso futuro comum. Rio de Janeiro, RJ: Editora da fundação Getúlio Vargas, 1988.

DA SILVA, P. M.; DA SILVA, L. M.; ECHEVESTE, S. S. Circular Economy in Tourism and Hospitality: Analysis of Scientific Production on the Theme. **European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation**, v. 11, n. 1, p. 45–53, 1 dez. 2021.

DENG, B.; JI, L.; LIU, Z. The Effect of Strategic Corporate Social Responsibility on Financial Performance: Evidence from China. **Emerging Markets Finance and Trade**, v. 58, n. 6, p. 1726–1739, 3 maio 2022.

DENIZCI GUILLET, B.; CHU, A. M. C. Managing hotel revenue amid the COVID-19 crisis. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 33, n. 2, p. 604–627, 15 mar. 2021.

DICK-FORDE, E. G.; OFTEDAL, E. M.; BERTELLA, G. M. Fiction or reality? Hotel leaders' perception on climate action and sustainable business models. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v. 12, n. 3, p. 245–260, 4 maio 2020.

DUBE, K. Sustainable Development Goals Localisation in the Hospitality Sector in Botswana and Zimbabwe. **Sustainability**, v. 13, n. 15, p. 8457, 28 jul. 2021.

DUQUE-GRISALES, E.; AGUILERA-CARACUEL, J. Environmental, Social and Governance (ESG) Scores and Financial Performance of Multilatinas: Moderating Effects of Geographic International Diversification and Financial Slack. **Journal of Business Ethics**, v. 168, n. 2, p. 315–334, jan. 2021.

ELALFY, A.; DARWISH, K. M.; WEBER, O. Corporations and sustainable development goals communication on social media: Corporate social responsibility or just another buzzword? **Sustainable Development**, v. 28, n. 5, p. 1418–1430, set. 2020.

ELKINGTON, J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. **California Management Review**, v. 36, n. 2, p. 90–100, jan. 1994.

ELKINGTON, J. 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. [s.d.].

EL-SAID, O. et al. Mapping corporate social responsibility practices at the international level: systematic review and content analysis approach. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 13, n. 4, p. 803–825, 25 maio 2022.

FARMAKI, A. Corporate social responsibility in hotels: a stakeholder approach. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 31, n. 6, p. 2297–2320, 10 jun. 2019.

FATIMA, T.; ELBANNA, S. Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation: A Review and a Research Agenda Towards an Integrative Framework. **Journal of Business Ethics**, 2 fev. 2022.

FENNER, R.; CERNEV, T. The implications of the Covid-19 pandemic for delivering the Sustainable Development Goals. **Futures**, v. 128, p. 102726, abr. 2021.

FILIMONAU, V.; DERQUI, B.; MATUTE, J. The COVID-19 pandemic and organisational commitment of senior hotel managers. **International Journal of Hospitality Management**, v. 91, p. 102659, out. 2020.

FONTELLES, Mauro José et al. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. *Revista paraense de medicina*, v. 23, n. 3, p. 1-8, 2009.

FORIS, D.; CRIHALMEAN, N.; FORIS, T. Exploring the Environmental Practices in Hospitality through Booking Websites and Online Tourist Reviews. **Sustainability**, v. 12, n. 24, p. 10282, 9 dez. 2020.

FRANCO, S. et al. Are you good enough? CSR, quality management and corporate financial performance in the hospitality industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 88, p. 102395, jul. 2020.

FREEMAN, R. E. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, R.E., The Social Responsibility of business is to increase its profits. *New York times magazine*, New York, 13 set, 1970.

GARCÍA, G.; DOS ANJOS, S.; DOĞAN, S. Online Travel Agencies and Their Role in the Tourism Industry. **Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)**, 13 dez. 2021.

GARCIA, G. M.; SOHN, A. P. L. O CRESCIMENTO DAS ONLINE TRAVEL AGENCIES: UM ESTUDO SOBRE A BOOKING.COM. **Revista Turydes: Turismiy Desarrollo**, v. 13, n. 18, jun. 2020.

GATTI, L. et al. Are We Moving Beyond Voluntary CSR? Exploring Theoretical and Managerial Implications of Mandatory CSR Resulting from the New Indian Companies Act. **Journal of Business Ethics**, v. 160, n. 4, p. 961–972, dez. 2019.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5 ed. São Paulo. Atlas, 2010.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. Editora Atlas SA, 2019.

GILLAN, S. L.; KOCH, A.; STARKS, L. T. Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. **Journal of Corporate Finance**, v. 66, p. 101889, 1 fev. 2021.

- GIMENEZ, C.; SIERRA, V.; RODON, J. Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 1, p. 149–159, nov. 2012.
- GODOY, A. S. RAE 1995.3 Quali.pdfRevista de Administração de Empresas, 1995.
- GUTOWSKI, T. The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? [s.d.].
- HALKOS, G.; GKAMPOURA, E.-C. Where do we stand on the 17 Sustainable Development Goals? An overview on progress. **Economic Analysis and Policy**, v. 70, p. 94–122, jun. 2021.
- HANG, B. T. T. Conceitos, teorias explicativas, padrões e diretrizes sobre responsabilidade social corporativa: Visão geral da pesquisa e contato com o vietnã. **Journal of Contemporary Issues in Business and Government**, v. 27, 2021.
- HECTOR, D. C.; CHRISTENSEN, C. B.; PETRIE, J. Sustainability and Sustainable Development: Philosophical Distinctions and Practical Implications. **Environmental Values**, v. 23, n. 1, p. 7–28, 1 fev. 2014.
- HÖRISCH, J. The relation of COVID-19 to the UN sustainable development goals: implications for sustainability accounting, management and policy research. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 12, n. 5, p. 877–888, 26 ago. 2021.
- HRISTOV, I.; CHIRICO, A.; RANALLI, F. Corporate strategies oriented towards sustainable governance: advantages, managerial practices and main challenges. **Journal of Management and Governance**, v. 26, n. 1, p. 75–97, mar. 2022.
- HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B. Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms. **Long Range Planning**, v. 40, n. 6, p. 594–610, dez. 2009.
- HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B.; KOCK, N. Value Creation Through Social Strategy. **Business & Society**, v. 54, n. 2, p. 147–186, mar. 2015.
- IBARNIA, E.; GARAY, L.; GUEVARA, A. Corporate Social Responsibility (CSR) in the Travel Supply Chain: A Literature Review. **Sustainability**, v. 12, n. 23, p. 10125, 4 dez. 2020.
- IYER, G. R.; JARVIS, L. CSR adoption in the multinational hospitality context: A review of representative research and avenues for future research. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 31, n. 6, p. 2376–2393, 10 jun. 2019.
- JAIN, A. et al. Is the Indian corporate social responsibility law working for the public sector? **Public Money & Management**, v. 42, n. 8, p. 648–657, 17 nov. 2022.
- JANISZEWSKI, V. J. et al. Relação da Teoria da Sinalização com o Desempenho das Empresas a partir dos seus Indicadores de Performance de Divulgação Voluntária. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 9, n. 2, 31 ago. 2017.
- JORDAN, E. J. et al. Do residents differentiate between the impacts of tourism, cruise tourism, and Airbnb tourism? **Journal of Sustainable Tourism**, v. 31, n. 2, p. 265–283, 1 out. 2020.
- KAHLOUL, I.; SBAI, H.; GRIRA, J. Does Corporate Social Responsibility reporting improve financial performance? The moderating role of board diversity and gender composition. **The Quarterly Review of Economics and Finance**, v. 84, p. 305–314, maio 2022.

KANDLER RODRÍGUEZ, J. M. Exploring the applicability of sustainable development goals in Costa Rica: case examples from Mastatal and Conchal. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v. 12, n. 5, p. 597–607, 23 jul. 2020.

KHATTER, A. et al. Stakeholders' Influence on Environmental Sustainability in the Australian Hotel Industry. **Sustainability**, v. 13, n. 3, p. 1351, 28 jan. 2021.

KONTIS, A.-P.; SKOULTSOS, S. Digital evolution in tourism marketing channels: Greek tourism industry and Online Travel Agencies. **European Journal of Tourism Research**, v. 30, p. 3004, 14 out. 2021.

LANKOSKI, L. Alternative conceptions of sustainability in a business context. **Journal of Cleaner Production**, v. 139, p. 847–857, dez. 2016.

LASSALA, C.; ORERO-BLAT, M.; RIBEIRO-NAVARRETE, S. The financial performance of listed companies in pursuit of the Sustainable Development Goals (SDG). **Economic Research-Ekonomska Istraživanja**, v. 34, n. 1, p. 427–449, 1 jan. 2021.

LEAL FILHO, W. et al. Planning and implementing sustainability in higher education institutions: an overview of the difficulties and potentials. **International Journal of Sustainable Development & World Ecology**, v. 25, n. 8, p. 713–721, 17 nov. 2018.

LUZ, M. **Economática | Uma poderosa plataforma de investimento para estar no topo**. Disponível em: <<http://www.economática.com>>. Acesso em: 16 fev. 2023.

LV, X. et al. Understanding the emergence and development of online travel agencies: a dynamic evaluation and simulation approach. **Internet Research**, v. 30, n. 6, p. 1783–1810, 27 jul. 2020.

MAQBOOL, S.; HURRAH, S. A. Exploring the Bi-directional relationship between corporate social responsibility and financial performance in Indian context. **Social Responsibility Journal**, v. 17, n. 8, p. 1062–1078, 1 jan. 2020.

MAQBOOL, S.; HURRAH, S. A. Exploring the Bi-directional relationship between corporate social responsibility and financial performance in Indian context. **Social Responsibility Journal**, v. 17, n. 8, p. 1062–1078, 9 nov. 2021.

MARRONE, A.; OLIVA, L. Measuring the Level of Integrated Reporting Alignment with the Framework. **International Journal of Business and Management**, v. 14, n. 12, p. p110, 10 nov. 2019.

MILNE, M. J.; GRAY, R. W(h)ither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting. **Journal of Business Ethics**, v. 118, n. 1, p. 13–29, nov. 2013.

MIO, C.; PANFILO, S.; BLUNDO, B. Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review. **Business Strategy and the Environment**, v. 29, n. 8, p. 3220–3245, dez. 2020.

NAIR, R.; VISWANATHAN, P. K.; BASTIAN, B. L. Reprioritising Sustainable Development Goals in the Post-COVID-19 Global Context: Will a Mandatory Corporate Social Responsibility Regime Help? **Administrative Sciences**, v. 11, n. 4, p. 150, 8 dez. 2021.

**ONU lista empresas ligadas a assentamentos israelenses – DW – 13/02/2020.** Disponível em: <<https://www.dw.com/pt-br/onu-divulga-lista-de-empresas-ligadas-a-assentamentos-israelenses/a-52358830>>.

PALAZZO, M.; VOLLERO, A.; SIANO, A. From strategic corporate social responsibility to value creation: an analysis of corporate website communication in the banking sector. **International Journal of Bank Marketing**, v. 38, n. 7, p. 1529–1552, 26 out. 2020.

PARTALIDOU, X. et al. The effect of corporate social responsibility performance on financial performance: the case of food industry. **Benchmarking: An International Journal**, v. 27, n. 10, p. 2701–2720, 8 out. 2020.

PASTOR RUIZ, R.; RIVERA GARCÍA, J. El rol de la agencia de viajes ante la nueva situación post covid-19: decálogo de propuestas para su recuperación. **PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v. 20, n. 1, p. 53–68, 2022.

PEÑA-MIRANDA, D. D. et al. Corporate social responsibility model for a competitive and resilient hospitality industry. **Sustainable Development**, v. 30, n. 3, p. 433–446, jun. 2022.

PEREIRA, V.; SILVA, G. M.; DIAS, Á. Sustainability Practices in Hospitality: Case Study of a Luxury Hotel in Arrábida Natural Park. **Sustainability**, v. 13, n. 6, p. 3164, 13 mar. 2021.

PFAJFAR, G. et al. Value of corporate social responsibility for multiple stakeholders and social impact – Relationship marketing perspective. **Journal of Business Research**, v. 143, p. 46–61, abr. 2022.

PINTO, I.; CASTRO, C. Online travel agencies: factors influencing tourist purchase decision. **Tourism & Management Studies**, v. 15, n. 2, p. 7–20, 2019.

PLASENCIA SOLER, J. A. et al. Modelos para evaluar la sostenibilidad de las organizaciones. **Estudios Gerenciales**, p. 63–73, 30 mar. 2018.

PLESS, N. M. et al. Responsible Leadership and the Reflective CEO: Resolving Stakeholder Conflict by Imagining What Could be done. **Journal of Business Ethics**, v. 180, n. 1, p. 313–337, set. 2022.

PORTER, M. E.; ROACH, S. S. What is Strategy ? HarvardBusinessReview WHAT IS STRATEGY ? Harvard business review, v. 74, n. december, p. 61–78, 1996.

7

PORTER; KRAMER. Porter Business Case for CSR. Harvard Business Review, v. 84, n. 12, p. 78–92, 2006.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. 2011.

PORTAL PANROTAS - Priceline Group muda seu nome para Booking Holdings. Disponível em: <[https://www.panrotas.com.br/mercado/agencias-de-viagens/2018/02/priceline-group-muda-seu-nome-para-booking-holdings\\_153484.html](https://www.panrotas.com.br/mercado/agencias-de-viagens/2018/02/priceline-group-muda-seu-nome-para-booking-holdings_153484.html)>. Acesso em: Abr de 2022.

PURVIS, B.; MAO, Y.; ROBINSON, D. Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. **Sustainability Science**, v. 14, n. 3, p. 681–695, maio 2019.

RODRIGUEZ-GOMEZ, S. et al. Where Does CSR Come from and Where Does It Go? A Review of the State of the Art. **Administrative Sciences**, v. 10, n. 3, p. 60, 20 ago. 2020.

ROSATI, F.; FARIA, L. G. D. Business contribution to the Sustainable Development Agenda: Organizational factors related to early adoption of SDG reporting. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 26, n. 3, p. 588–597, maio 2019.

RUBIO-MOZOS, E.; GARCÍA-MUIÑA, F. E.; FUENTES-MORALEDA, L. Sustainable Strategic Management Model for Hotel Companies: A Multi-Stakeholder Proposal to “Walk the Talk” toward SDGs. **Sustainability**, v. 12, n. 20, p. 8652, 19 out. 2020.

RUGGERIO, C. A. Sustainability and sustainable development: A review of principles and definitions. **Science of The Total Environment**, v. 786, p. 147481, set. 2021.

SÁEZ-FERNÁNDEZ, F. J.; JIMÉNEZ-HERNÁNDEZ, I.; OSTOS-REY, M. DEL S. Seasonality and Efficiency of the Hotel Industry in the Balearic Islands: Implications for Economic and Environmental Sustainability. **Sustainability**, v. 12, n. 9, p. 3506, 25 abr. 2020.

SAFONCHYK, O.; VITMAN, K. PROSPECTS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DEVELOPMENT IN THE EU IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT. **Baltic Journal of Economic Studies**, v. 5, n. 4, p. 212, 29 out. 2019.

SAINI, N. et al. Non-financial disclosures and sustainable development: A scientometric analysis. **Journal of Cleaner Production**, v. 381, p. 135173, dez. 2022.

SALAS-ZAPATA, W. A.; ORTIZ-MUÑOZ, S. M. Analysis of meanings of the concept of sustainability. **Sustainable Development**, v. 27, n. 1, p. 153–161, jan. 2019.

SALDANHA, J. D. F.; ADAMATTI, D.; DIMURO, G. Teoria da identidade social aplicada ao jogo de autorregulação dos processos de trocas sociais baseado em sistemas multiagente. **Revista Brasileira de Computação Aplicada**, v. 9, n. 1, p. 73, 28 maio 2017.

SHAH, S. et al. IMPACT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON FIRM'S FINANCIAL PERFORMANCE. v. 8, n. 5, 2020.

SHARIF, A. et al. Revisiting the role of tourism and globalization in environmental degradation in China: Fresh insights from the quantile ARDL approach. **Journal of Cleaner Production**, v. 272, p. 122906, nov. 2020.

SHARIF, A. et al. Sustainable tourism development and globalization: Recent insights from the United States. **Sustainable Development**, v. 29, n. 5, p. 957–973, set. 2021.

SHEEHY, B.; FARNETI, F. Corporate Social Responsibility, Sustainability, Sustainable Development and Corporate Sustainability: What Is the Difference, and Does It Matter? **Sustainability**, v. 13, n. 11, p. 5965, 25 maio 2021.

SIERRA-GARCIA, L.; GARCIA-BENAU, M. A.; BOLLAS-ARAYA, H. M. Empirical Analysis of Non-Financial Reporting by Spanish Companies. **Administrative Sciences**, v. 8, n. 3, p. 29, set. 2018.

SLAPER, TIMOTHY F; HALL, T. J. The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? The Triple Bottom Line Defined. *Indiana Business Review*, v. 86, n. 1, p. 4–8, 2011.



SOLER, J. A. P. et al. Modelos para evaluar la sostenibilidad de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, v. 34, n. 146, p. 63–73, 2018.

STOMBELLI, V. M. Corporate Social Responsibility in hospitality: are sustainability initiatives really sustainable? Case examples from CitizenM, Lefay and Six Senses. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v. 12, n. 5, p. 525–545, 3 ago. 2020.

STUTZ, C. History in corporate social responsibility: Reviewing and setting an agenda. **Business History**, v. 63, n. 2, p. 175–204, 17 fev. 2021.

SUZUKI, S. Use of online travel agencies as a data source for tourism marketing. **Journal of Global Tourism Research**, v. 5, n. 2, p. 167–171, 2020.

TALBOT, L. M. The World's Conservation Strategy. **Environmental Conservation**, v. 7, n. 4, p. 259–268, 1980.

TALWAR, S. et al. Why do people purchase from online travel agencies (OTAs)? A consumption values perspective. **International Journal of Hospitality Management**, v. 88, p. 102534, jul. 2020.

**Travalyst - Sustainable Tourism**. Disponível em: <<https://travalyst.org/>>. Acesso em: 4 abr. 2023.

UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. PROPOSAL 4 **Stockholder Proposal Concerning Stockholder Action by Written Consent**. 2014. Disponível em: <<https://ir.bookingholdings.com/static-files/863275b2-b9d7-4d7b-a049-cc0f4f4907ae>>. Acesso em: Abr de 2022.

UNRIC. 17 Objetivos para Transformar o Nosso Mundo. Guia sobre Desenvolvimento Sustentável, p. 1–38, 2016.

UNWTO. International Tourism Consolidates strong recovery amidst growing challenges. Ago, 2022. Disponível em:<< <https://www.unwto.org/news/international-tourism-consolidates-strong-recovery-admidst-growing-challenges>>>. Acesso em: 23 Ago. 2022.

VAN DER WAAL, J. W. H.; THIJSENS, T.; MAAS, K. The innovative contribution of multinational enterprises to the Sustainable Development Goals. **Journal of Cleaner Production**, v. 285, p. 125319, fev. 2021.

VAN TULDER, R. et al. The UN's Sustainable Development Goals: Can multinational enterprises lead the Decade of Action? **Journal of International Business Policy**, v. 4, n. 1, p. 1–21, mar. 2021.

VANCIA, A. P. P.; BĂLTESCU, C. A. Travel trends during the COVID-19 pandemic: a view of online travel agencies. **Proceedings of the International Conference on Business Excellence**, v. 16, n. 1, p. 906–917, 1 ago. 2022.

VILANOVA, M.; LOZANO, J. M.; ARENAS, D. Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness. **Journal of Business Ethics**, v. 87, n. S1, p. 57–69, abr. 2009.

VITOLLA, F. et al. How pressure from stakeholders affects integrated reporting quality. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, p. csr.1850, 3 set. 2019.

WE ARE SOCIAL; HOOTSUITE. **DIGITAL 2022: ANOTHER YEAR OF BUMPER GROWTH - We Are Social UK.** Disponível em: <<https://wearesocial.com/uk/blog/2022/01/digital-2022-another-year-of-bumper-growth-2/>>. Acesso em: 16 fev. 2023.

WEB OF SCIENCE. Analyze results: Corporate Social Responsibility (all fields) and Tourism (all fields) and Hospitality leisure sport tourism (Web of Science categories), 2022. Disponível em: <<https://www-ebfscience.ez47.periodicos.capes.gov.br/wos/woscc/analyze-results/48a3d585-0648-49f7-9222-ff32fcc31f97-482f1aa6>> . Acesso em: 11 Ago, 2022

WISE, N. Outlining triple bottom line contexts in urban tourism regeneration. **Cities**, v. 53, p. 30–34, abr. 2016.

WIT. **Booking.com rolls out travel sustainable badge for the hospitality industry.** Disponível em: <<https://www.webintravel.com/booking-com-rolls-out-travel-sustainable-badge-for-the-hospitality-industry/>>. Acesso em: 4 abr. 2023.

WONG, A. K. F.; KIM, S. (SAM); LEE, S. The evolution, progress, and the future of corporate social responsibility: Comprehensive review of hospitality and tourism articles. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, v. 23, n. 1, p. 1–33, 1 jan. 2022.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (UNWTO); UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (UNDP). **Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030, Highlights.** [s.l.] World Tourism Organization (UNWTO), 2017.

World Tourism Organization (UNWTO), (2018). Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality; NHTV Breda University of Applied Sciences; and NHL Stenden University of Applied Sciences. ‘Overtourism’? – Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions, Executive Summary , UNWTO, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284420070>

WTTC. Economic impact reports. World Travel & Tourism Council, 2022. Disponível em: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>. Acesso em: 02 abr. 2022.

YANG, T.-K.; YAN, M.-R. The Corporate Shared Value for Sustainable Development: An Ecosystem Perspective. **Sustainability**, v. 12, n. 6, p. 2348, 17 mar. 2020.

YIN, R.K. Estudo de caso. Planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 5ed. Porto Alegre (RS): Bookman. p. 290, 2015.