

**GESTÃO SUSTENTÁVEL DO TURISMO: PROPOSIÇÃO DE PROTOCOLO DE PRÁTICAS
E PROCESSOS DE IMPLEMENTAÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL
CORPORATIVA PARA OS MEIOS DE HOSPEDAGEM DA GRANDE FLORIANÓPOLIS.**

**SUSTAINABLE TOURISM MANAGEMENT: PROPOSING PROTOCOL
PRACTICES AND PROCESS IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY FOR HOSPITALITY INDUSTRY IN FLORIANOPOLIS**

Evelize Welzel

Doutora em Administração pela Friedrich-Schiller-Universität Jena, Alemanha.

Professora do Departamento de Ciências da Administração, CAD, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

E-mail: ewelzel@hotmail.com

Julia Lorenzatto Brazil

Acadêmica do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Brasil

E-mail: jubrazil@live.com

Data de recebimento do artigo: 28/04/2016

Data de aceite do artigo: 10/07/2016

**GESTÃO SUSTENTÁVEL DO TURISMO: PROPOSIÇÃO DE PROTOCOLO DE PRÁTICAS
E PROCESSOS DE IMPLEMENTAÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL
CORPORATIVA PARA OS MEIOS DE HOSPEDAGEM DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

RESUMO

O objetivo deste estudo é propor um protocolo de práticas e instrumentos de RSC para desenvolvimento e implementação de estratégias socialmente responsáveis para o segmento de meios de hospedagem na região da Grande Florianópolis a partir da contraposição entre os padrões e normas de turismo sustentável e as boas práticas de RSC definidas no *Framework* de RSC. Destarte, contextualizou-se a relevância da RSC para o segmento ora estudado. A seguir, apresentam-se os pilares constitutivos da RSC e discute-se seu processo de implementação estratégica na esfera organizacional. Complementarmente, aborda-se o papel da RSC diante dos desafios da gestão sustentável do segmento estudado. Trata-se, portanto, de um trabalho essencialmente teórico, que procura responder: ‘quais são as atividades de RSC que podem ser caracterizadas como ‘melhores práticas’ e os instrumentos de RSC para introdução, em termos estratégicos, na estrutura organizacional do segmento de meios de hospedagem?’. Para tanto, foram identificadas duas certificações relacionadas ao turismo sustentável, o *Green Globe* e a NIH-54:2004. Em seguida, realizou-se uma análise equiparativa, tendo como sustentação principal o *Framework* de RSC. Resultante dessa análise emerge o protocolo de práticas e instrumentos para desenvolvimento e implementação de estratégias socialmente responsáveis para o segmento estudado. Destaca-se que a pesquisa contribuiu na ampliação do *Framework* de RSC, de 30 para 48 *statements* concernentes às práticas, bem como de 26 para 35 *statements* relativos às fases gerais de implementação de RSC, totalizando, respectivamente, um acréscimo de 18 e 9 *statements* ao modelo.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social Corporativa. Sustentabilidade. Turismo Sustentável. Meios de Hospedagem.

SUSTAINABLE TOURISM MANAGEMENT: PROPOSING PROTOCOL PRACTICES AND PROCESS IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY FOR HOSPITALITY INDUSTRY IN FLORIANOPOLIS

ABSTRACT

The aim of this study is to propose protocol practices and tools for the development and implementation of socially responsible strategies for hospitality industry in Greater Florianopolis from the contrast between patterns and sustainable tourism standards and good CSR practices defined in the Framework of CSR. Thus, it contextualized the relevance of CSR for the segment studied. The following presents the constituent pillars of CSR and discusses its strategic implementation process in the organizational sphere. It is therefore an essentially theoretical work, which seeks to answer ‘which CSR activities can be regarded as ‘best activities’ and CSR instruments for introduction in strategic terms, the organizational structure of the hospitality industry?’. Therefore, it identified two certifications related to sustainable tourism, Green Globe and the NIH-54: 2004. Afterward, there was a comparative analysis, having as its the main sustention, the CSR Framework. As result of this analysis emerges the protocol practices and tools for development and implementation of socially responsible strategies for the segment studied. It is noteworthy that the research has contributed in expanding the framework of CSR, from 30 to 48 statements concerning the practice, and from 26 to 35 statements concerning general stages of implementing CSR, totalizing, respectively, an increase of 18 and 9 statements to the model.

Keywords: Corporate Social Responsibility. Sustainability. Sustainable Tourism. Hospitality Industry.

INTRODUÇÃO

Uma das formas de compreender a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) pode ser a partir de sua derivação do modelo de Desenvolvimento Sustentável (DS). Porquanto, em termos pragmáticos, pode-se entender a RSC como uma forma de implementação da sustentabilidade na esfera organizacional (RatfürNachhaltigeEntwicklung, 2006; Van Marrewijk, 2003) o que traz consigo o repensar da produção e do consumo (Hansen & Schrader, 2005). Por conseguinte, isso implica mudanças profundas para os setores da economia, como por exemplo, o setor turístico.

Quando comparado aos impactos sociais, ambientais e econômicos causados pelo ramo químico, mineração e indústrias de manufaturamento, o setor turístico recebe menor interesse e atenção (Chung& Parker, 2010). No entanto, tratar da sustentabilidade no turismo envolve pensar nos agentes que podem exercer papel significativo no planejamento e desenvolvimento das diversas atividades de seus segmentos constituintes, tais como: alimentação, transporte, entretenimento e meios de hospedagem (Moratelli & De Souza, 2006). Este último, de acordo com o Ministério do Turismo (MTur) (2011), é composto por hotéis, *resorts*, hotéis fazenda, cama e café, hotéis históricos, pousadas e *flat* ou *apart* hotel.

Ao observar a atividade hoteleira – entendida como subsistema do setor turístico – , infere-se que, por um lado, “este pode contribuir de forma negativa para a degradação ambiental” (Chamusca & Centeno, 2002, p. 148). Por outro lado, no entanto, apresenta potencial para introdução e desenvolvimento de ferramentas, atividades e instrumentos de estímulo à prática sustentável do turismo, oferecendo, portanto, uma mudança de cenário das responsabilidades socioambientais do setor (De Grosbois, 2012). Para tanto, pretende-se investigar quais são as atividades de RSC que podem ser caracterizadas como ‘melhores práticas’ e os instrumentos de RSC para introdução, em termos estratégicos, na estrutura organizacional do segmento de meios de hospedagem?

A relevância teórico-empírica desse tema fica evidente quando considerado o caso concreto da economia da capital catarinense, onde a prática sustentável do turismo, pode se apresentar como um dos alicerces da vocação turística de Florianópolis, centrada em sua riqueza e diversidade de recursos naturais (Hafermann, 2004; Santa Catarina Turismo [Santur], n.d).

Soma-se a essa vocação turística o setor de tecnologia e inovação. O setor tecnológico constitui um sustentáculo da economia florianopolitana, representando 45% do

seu Produto Interno Bruto (PIB) (Dos Santos, 2013). A inexistência de um setor industrial significativo na ilha de Florianópolis, em virtude do plano de zoneamento da cidade, associada à tradição e excelência da Universidade Federal de Santa Catarina, em especial das engenharias, propiciou o surgimento e o desenvolvimento de um próspero polo tecnológico. A relevância desse setor, que faz da capital catarinense uma referência entre as capitais do Brasil para empreender no setor tecnológico (Endeavor, 2014), é explicada por estar inserido em um ambiente empreendedor e inovador (Startup SC, n.d.), que tem como principais pontos fortes a infra-estruturar e o capital humano (Endeavor, 2014), resultando em 86 *startups*¹, sete *coworkings*², quatro grupos de investidores³, duas incubadoras⁴ e uma aceleradora⁵ (Mapa Startup SC, n.d.). Por conseguinte, caracteriza-se esse setor como uma indústria limpa, que não coloca em risco os atrativos naturais de Florianópolis e que potencializa seu desenvolvimento de forma sustentável, melhorando a qualidade de vida da região, evidenciando a complementaridade desses dois setores da economia.

Com vistas a contribuir para o desenvolvimento do setor turístico da região da Grande Florianópolis, o objetivo do presente estudo é propor um protocolo de práticas e instrumentos de RSC para desenvolvimento e implementação de estratégias socialmente responsáveis para o segmento de meios de hospedagem na região da Grande Florianópolis a partir da contraposição entre os padrões e normas de turismo sustentável e as boas práticas de RSC definidas no *Framework* de RSC. Portanto, este artigo é um ensaio teórico (Whetten, 2003), elaborado a partir de uma pesquisa bibliográfica formal, discursiva e conclusiva (Severino, 2000), com exposição argumentativa e interpretativa de diversos estudos realizados acerca dos conceitos e teorias sobre RSC (Carroll, 1979, 1991; Zenisek, 1979; Wartick & Cochran, 1985; Wood, 1991; Enderle & Tavis, 1998; Quazi & O'Brien, 2000; Schwartz & Carroll, 2003; Welzel, 2012; Welzel, Haupt & Martins, 2015), associado a análise crítica-equiparativa acerca de iniciativas de padronização e certificação de turismo sustentável. Estas, serão apresentadas e discutidas no decorrer do artigo.

¹ De acordo com o SEBRAE (n.d.a), *startup* pode ser definido como “um grupo de pessoas iniciando uma empresa, trabalhando com uma idéia diferente, escalável e em condições de extrema incerteza”.

² “Trata-se de um escritório compartilhado que funciona como um modelo de incubadora de pequenos negócios, formada por profissionais de diversas áreas” (Sebrae, n.d.b.).

³ Os quatro grupos de investidores são: Fundo Criatec, CVENTURES, BZPlan e FloripaAngels.

⁴ As incubadoras: MidiTecnológico e Celta, são definidas como “um local especialmente criado para abrigar estas pequenas empresas, oferecendo uma estrutura configurada para estimular, agilizar e favorecer a transferência de resultados de pesquisa para atividades produtivas” (Prefeitura de São Paulo, n.d.)

⁵ As aceleradoras “são lideradas por empreendedores ou investidores experientes, focadas em empresas que tenham o potencial para crescerem muito rápido” (SEBRAE, n.d.c.)

O artigo está estruturado em quatro partes principais. Na primeira, apresentada nesta seção, expôs-se a complementaridade de dois setores da economia de Florianópolis, tecnológico e turístico, de modo a contextualizar a relevância da RSC para o segmento de meios de hospedagem. A seguir, são apresentados os pilares constitutivos da RSC e discute-se seu processo de implementação estratégica na esfera organizacional. Complementarmente, aborda-se o papel da RSC diante dos desafios da gestão sustentável do segmento dos meios de hospedagem. Por fim, propõe-se o protocolo de práticas de responsabilidade socioambiental para os meios de hospedagem da Grande Florianópolis.

PILARES CONSTITUTIVOS DA RSC: DESAFIO SUSTENTÁVEL, ARGUMENTO ÉTICO E ENTENDIMENTO ESTRATÉGICO DA RSC

A concretização da RSC passa pelo entendimento das seis orientações centrais da RSC, a saber: legal, ética, social, econômica, ecológica e estratégica. Dessas, cinco correspondem as mais comumente encontradas na literatura (Carroll, 1979, 1991; Zenisek, 1979; Wartick & Cochran, 1985; Wood, 1991; Enderle & Tavis, 1998; Quazi & O'Brien, 2000; Schwartz & Carroll, 2003), acrescidas de uma sexta orientação, a estratégica. A escolha desta última se dá pelo fato de que para abarcar as atividades de RSC a organização precisa assumir sua responsabilidade na formulação de objetivos que se traduzam em ações estratégicas na prática (Homann, 2004; Hansen & Schrader, 2005).

As orientações centrais influenciam diretamente no “desenvolvimento e implementação de estratégias socialmente responsáveis” (Figura 1) e são provenientes dos três pilares constitutivos da RSC: desafio sustentável, argumento ético e entendimento estratégico da RSC. O argumento sustentável deriva do tripé da sustentabilidade (Elkington, 2001) encerrando as dimensões social, ecológica e econômica (Schaltegger & Burrit, 2007; Hülsmann, 2004; Loew, Ankele, Braun & Clausen, 2004; Müller-Christ, 2001), visto que as ações de uma organização pressupõem a observância da obrigatoriedade para com a sociedade (Naor, 1982) em termos atuais e de futuro.

A premissa do argumento ético (Homann, 2004; Suchanek, 2003; De George, 1987) baseia-se no fato de que a RSC compreende a soma de todas as responsabilidades das ações e do comportamento de uma organização (Kirchhoff, 2006). Em uma primeira esfera, consideram-se as questões legais. A discussão da RSC transcende, porém, essa dimensão, visto que, em última análise, as organizações são formadas por indivíduos que se relacionam

entre si, são os detentores de tomada de decisões e, que, cotidianamente se deparam com situações nas organizações não prescritas em leis e normas. Caso o contexto de uma organização, por exemplo, leve o indivíduo a tomar uma decisão que se configure como uma situação de conflito entre a ação (ética operacional) e seus valores morais (ética ideológica) ocorre uma ‘crise moral’ (Frederick, 1960). Nesses casos, observa-se que o argumento ético da RSC pode servir como modelo de diretrizes para as organizações e para indivíduos, deixando claro o que se espera e se aprecia como comportamentos desejados e que não estejam previstos em regras e leis (Enderle & Tavis, 1998).

A orientação estratégica da RSC está alicerçada no entendimento de que o impacto das ações de uma organização ultrapassa seus limites estruturais (McWilliams, Siegel & Wright, 2006), em razão de que sua responsabilidade não se restringe apenas a seus integrantes, mas sim por todos os grupos afetados e/ou interessados/envolvidos nas suas atividades, ou seja, pelos seus *Stakeholders* (Freeman, 1984).

Essa ampliação do espectro de comprometimento organizacional traz consigo três questões relevantes para a RSC: 1) a necessidade de transparência para garantir legitimidade (Preston & Post, 1987), diante de pressões internas (ex.: desempenho da empresa), externas (ex.: concorrência) e da sociedade (ex.: escrutínio e fiscalização pública); 2) a dilatação do horizonte de tempo no planejamento e alcance de seus impactos (Naor, 1982; Branco & Rodrigues 2007), passando a ser de longo prazo para a construção de vantagem competitiva (ex.: construção e fortalecimento da reputação e imagem); 3) reconhecimento e engajamento em ações que superem o *status* de proveito próprio (*enlightened self-interest*) (Matten, Crane & Chapple, 2003; Jensen, 2001), em razão da realidade de que a organização depende de recursos da sociedade e por isso precisa aumentar sua aceitação por parte da sociedade e, portanto, se pressupõe um acordo tácito entre elas que garanta uma ‘autorização de existência’ para a primeira (Wartick & Cochran, 1985; Preston & Post, 1987). Desse modo, a defesa do entendimento estratégico da RSC dá pelo fato de que a implementação de atividades de RSC requer a convergência com a estratégia organizacional (Welzel, 2012) no intuito de potencializar o uso de seus recursos e evitar que tenham caráter puramente filantrópico e de mecenato; nesses casos, as atividades de RSC correm o risco de serem descontinuadas em situações de crise ou ainda por serem entendidas como custos para terceiros, caso haja acionistas, por exemplo.

Defende-se que as orientações centrais provenientes dos três pilares aqui discutidos estão intrinsecamente ligados. Em última análise, o conjunto dessas orientações

podem ser utilizadas para avaliar as ‘melhores práticas’ de RSC (Welzel, 2012), porém, não serão explicitadas aqui por fugir ao escopo do trabalho.

PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA DA RSC

Retomando o processo de concretização da RSC, cujo objetivo maior é de operacionalizar a RSC no contexto organizacional, aponta-se como um dos caminhos possíveis a categorização das ‘melhores práticas’ de RSC (Welzel, 2009; Welzel *et al.*, 2015) e a definição de suas fases gerais de implementação (Welzel, 2012). A associação dessas medidas e instrumentos com a proposição das ‘melhores práticas’ de RSC configuram a sistematização do desenvolvimento e implementação de estratégias socialmente responsáveis nas organizações (Welzel, 2012), resultando em um *Framework* de RSC (Figura 1).

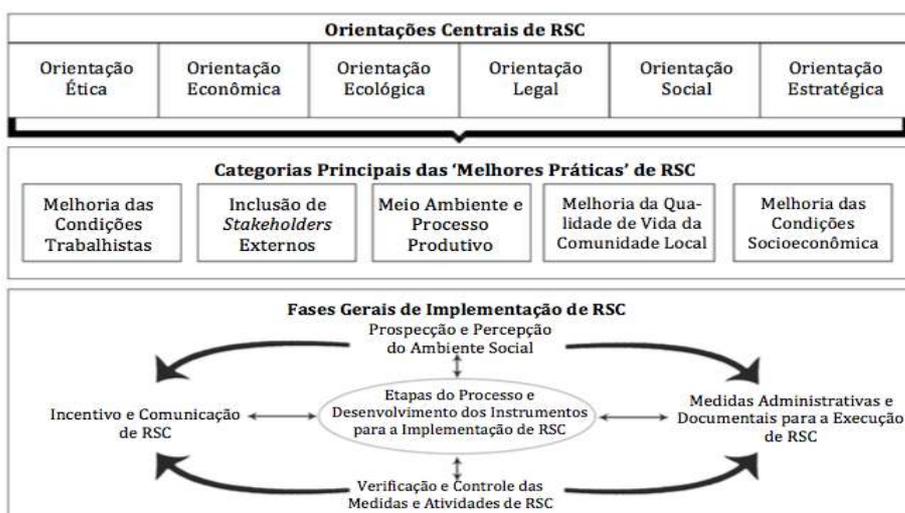


Figura 1. *Framework* para desenvolvimento e implementação de estratégias socialmente responsáveis

Fonte: Adaptada de Welzel (2012).

No tocante às principais atividades de RSC, Welzel (2009) elaborou uma tipologia a partir do levantamento dos principais estudos sobre a RSC no contexto internacional relativos às categorias das ‘melhores práticas’ de RSC, a saber: 1) melhoria das condições socioeconômicas; 2) melhoria da qualidade de vida da comunidade local; 3) meio ambiente e processo produtivo; 4) inclusão de *stakeholders* externos; 5) condições trabalhistas. A autora ressalta que a elaboração definitiva de uma lista de todos os temas

relacionados à temática de RSC, para todos os setores da economia, configura-se como praticamente impossível.

Em relação às fases gerais de implementação da RSC, propõe-se que o modelo tenha por base a descrição das etapas do processo e o desenvolvimento de instrumentos para a implementação de RSC. Para tanto, apontam-se quatro etapas gerais da implementação da RSC (Welzel, 2012), tendo início com a fase de (1) ‘prospecção e percepção do ambiente social’. A partir disso ocorrem duas outras fases – que podem ou não ser concomitantes –, introdução de (2) ‘medidas administrativas e documentais para a execução da RSC’, e desenvolvimento de instrumentos de (3) ‘incentivo e comunicação de RSC’. Por fim, o fechamento do processo de implementação de RSC prescinde de uma etapa de (4) ‘verificação e controle das medidas e atividades de RSC’. Cada etapa possui desdobramentos em instrumentos de implementação que podem variar de acordo com a atividade-fim da organização estudada (Welzel, 2012). Para compreensão do detalhamento e exemplificação das ‘melhores práticas’ de RSC e da análise dos instrumentos para o setor industrial pode ser encontrada em Welzel e Lavarda (2016). No entanto, cada setor econômico possui suas particularidades e exigências provenientes das especificidades das operações. Esse é caso do setor turístico.

DESAFIOS DA GESTÃO SUSTENTÁVEL DO SEGMENTO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM: O PAPEL DA RSC

À medida que, por um lado, o turismo movimentava a economia, ele gera impactos negativos numerosos ao meio ambiente (MTur, 2007, p. 49), tais como o consumo de combustível, eletricidade, alimentos, água, a geração de lixo e emissões de poluentes (De Oliveira, Cândido & Gómez, 2011). Por outro lado, a indústria do turismo constitui-se como uma via para o DS (MTur, 2007), por meio das ‘melhorias nas condições econômicas, promoção social e cultural e a proteção dos recursos ambientais’ (De Oliveira et al., 2011, p. 3) das cidades receptoras. Esses impactos positivos podem ser potencializados pelo turismo sustentável.

A caracterização do turismo sustentável se dá pelo entendimento do seu objetivo de “atender simultaneamente às necessidades dos turistas e das comunidades receptoras, protegendo e ampliando as oportunidades para o futuro” (Instituto Chico Mendes de

Conservação da Biodiversidade [ICMBio], n.d.). Em termos específicos o turismo sustentável busca proteger recursos culturais, históricos, sociais e ambientais (De Oliveira et al., 2011). Nesse sentido de preservação, surge o turismo ecológico que pode ser definido como “um segmento da atividade turística que utiliza, de forma sustentável, o patrimônio natural e cultural, incentiva sua conservação e busca a formação de uma consciência ambientalista por meio da interpretação do ambiente, promovendo o bem-estar das populações” (Barros II & La Penha, 1994, p. 19).

Os meios de hospedagem caracterizam-se como possíveis agentes de mudança para a sustentabilidade do turismo, pois se ao utilizarem os recursos naturais de que necessitam, o fizerem de forma sustentável, podem provocar uma redução significativa em seus impactos, principalmente em termos ambientais (Schenini Lemos & Da Silva, 2005). De toda forma, a importância desse setor não se restringe a essa dimensão, visto que, por exemplo, os meios de hospedagem, em função da geração de empregos, impactam de forma significativa o ambiente socioeconômico de sua região, evidenciando sua potencialidade em desempenhar papel importante em termos de responsabilidade social corporativa.

Dentre as atividades ligadas ao setor turístico, o segmento dos meios de hospedagem é o responsável, direta e indiretamente, por 0,35% da economia do Brasil, o equivalente a R\$ 4,5 bilhões de reais (valores de 2002), e 0,45% dos empregos (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas [Fipe], 2006). Nesse sentido, pode-se afirmar que os meios de hospedagem “têm tido um papel de destaque na geração de empregos, com cerca de 300 mil postos de trabalho ofertados pelos diversos atores desta cadeia produtiva” (Fipe, 2006, p. 7), assim como, na economia brasileira.

Os meios de hospedagem podem ser classificados em (MTur, 2011): hotéis, *resorts*, hotéis fazenda, cama e café, hotéis históricos, pousadas e *flat* ou *apart* hotel. No Brasil, 8.138 meios de hospedagem estavam cadastrados no Ministério do Turismo em 2015 (MTur, 2015), destes, 1.413 (17,36%) fazem parte da região sul do país, 343 (4,21%) estão localizados no estado de Santa Catarina (SC) (MTur, 2015), 144 (1,77%) são associados à ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis) e destes, 59 (0,72%) localizam-se em Florianópolis (ABIH, n.d.). Das sete categorias existentes, a que se destacou, em fevereiro de 2014, entre os meios de hospedagem mais utilizados por turistas em Santa Catarina foi a dos hotéis, responsável por 25,57% das procuras (Fiesc, 2015a). As pousadas estão na segunda posição com 10,27%, em seguida a categoria IV, cama e café, representando 2,92% e o restante está dividido entre casas próprias, de parentes ou alugadas, *campings*, albergues e

alojamentos (Fiesc, 2015a).

Apesar da relevância econômica do setor para o desenvolvimento socioeconômico do país, ora esboçado, questiona-se a importância do tema RSC no segmento de meios de hospedagem, visto que não há uma discussão aprofundada sobre o papel da RSC no setor hoteleiro brasileiro. Nesse sentido, Coral, De Souza e Lunkes (2013) identificaram e analisaram os elementos presentes nas missões das empresas hoteleiras de Santa Catarina associadas à ABIH, onde se verificou baixa atenção dada a RSC. Essa situação configura-se como uma contradição, quando se observa que a sustentabilidade tem se tornado cada vez mais importante para a estratégia corporativa do setor (Jones, Hillier & Comfort, 2016), e, portanto, a RSC, entendida como a forma de implementar o Desenvolvimento Sustentável na estratégia organizacional, não é considerada.

Nesse contexto, retoma-se o *framework* para desenvolvimento e implementação de estratégias socialmente responsáveis – *Framework* de RSC (Figura 1) – como proposta para nortear a análise das práticas de RSC e consubstanciar sua implementação no segmento de meios de hospedagem. Para tanto, parte-se da premissa que a despeito da variação do tamanho das operações dentro do segmento de meios de hospedagem – desde grandes *resorts* a apenas hospedagem cama e café – todos eles geram algum tipo de impacto econômico, social e/ou ambiental. Este último está relacionado ao consumo ineficiente dos recursos naturais que pode gerar poluição sonora, do solo, da água e/ou do ar (De Grosbois, 2012). Ademais, áreas com delicado equilíbrio ecológico – destinos com rica beleza natural e centros históricos –, são atrativos que explicam a concentração de localização de meios de hospedagem e, conseqüentemente, por terem maior movimento de turistas causam um aumento da pegada ecológica⁶ (Kirk, 1995, Chung & Parker, 2010). Logicamente, os impactos ambientais causados pela atividade hoteleira podem ser relacionados a orientação ecológica de RSC e a proposição de soluções para tais efeitos requerem a implementação de atividades de ‘melhores práticas’ de RSC (Welzel, 2012) relativas à categoria de ‘meio ambiente e processo produtivo’.

Além dos impactos ambientais, o segmento de meios de hospedagem provoca conseqüências socioeconômicas. Um exemplo disso refere-se à geração de empregos – especialmente na temporada, quando a média de contratações chega a dez colaboradores extras (Fiesc, 2015a) – e de renda –; de acordo com a análise feita pelo Fiesc o turismo

⁶Para maiores informações sobre pegada ecológica ver o link:
<http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/>

arrecadou em ICMS R\$ 63,9 milhões de reais, nos seis primeiros meses de 2015 (Fiesc, 2015a). Tais impactos têm contornos vinculados às orientações social, econômica e estratégica e exigem a implementação de diversas atividades de distintas categorias das ‘melhores práticas’ de RSC (Welzel, 2012), em especial, nesse exemplo, às categorias ‘Melhoria das Condições Trabalhistas’, ‘Inclusão de *Stakeholders* Externos’, ‘Melhoria da Qualidade de Vida da Comunidade Local’ e ‘Melhoria das Condições Socioeconômicas’.

Com referência às orientações legais e éticas observa-se que ambas afetam transversalmente as categorias das ‘melhores práticas’ de RSC, visto que nenhuma organização pode ser considerada socioambientalmente responsável caso infrinja em alguma lei e/ou não aja em conformidade ética com o contexto sociocultural e político do empreendimento. Complementarmente, as orientações éticas aplicadas ao setor turístico possuem o papel de promover uma “ordem turística mundial – equitativa, responsável e sustentável – em benefício de todos os setores da sociedade (empresários, trabalhadores, comunidade local e turista)” (Wyse, 2006, p. 26).

A complementaridade ético-legal pode ser viabilizada por uma iniciativa de certificação. Com relação ao setor ora estudado, sobrevêm duas iniciativas: Norma de Certificação e Padronização *Green Globe* e a Norma Nacional para Meios de Hospedagem (NIH-54: 2004).

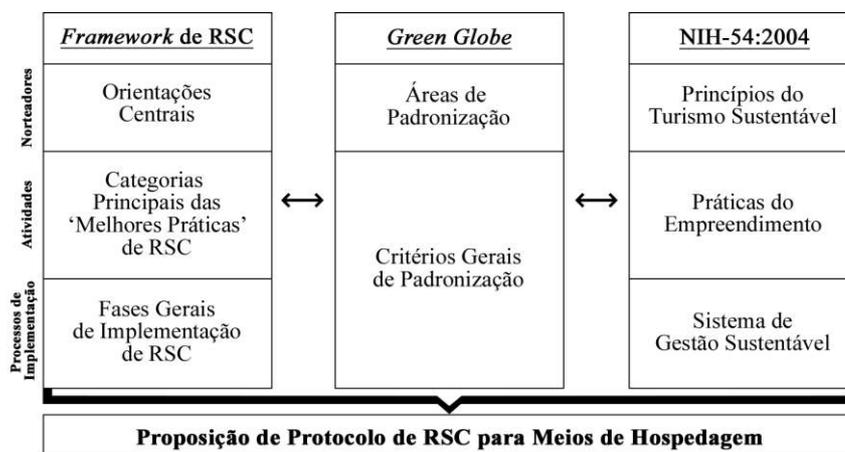
A primeira, certificação internacional *Green Globe*, concede certificados de operação e gestão sustentável para a indústria do turismo e seus parceiros da cadeia de suprimentos, incluindo: *resorts* e hotéis, restaurantes, navios, *spa*, transporte terrestre, entre outros (Green Globe, n.d.a). O certificado é concedido a partir de uma avaliação abrangente da conduta e desempenho das empresas, orientada em 44 critérios fundamentais e 380 indicadores de conformidade que estão agrupados em quatro áreas principais – gestão sustentável, social e econômico, patrimônio cultural e ambiental (Green Globe, n.d.b). Além disso, os padrões *Green Globe* baseiam-se em acordos e padrões internacionais, entre eles: Agenda 21, ISO 9001/14001/19011 (Green Globe, n.d.a).

A NIH-54: 2004 foi desenvolvida pelo Programa de Certificação em Turismo Sustentável (PCTS) cujo objetivo é melhorar a qualidade e a competitividade do setor turístico, especialmente das pequenas e médias empresas (Instituto de Hospitalidade [IH], 2004). A norma brasileira está fundamentada na ISO 9001/14001/14900 e tem como propósito promover o turismo sustentável. Esta norma é orientada por sete princípios da sustentabilidade no setor, postula que a implementação se dá com base em sete etapas

denominadas ‘Sistema de Gestão Sustentável’, efetivadas através da observância de requisitos intitulados como as ‘Práticas do Empreendimento’, categorizadas em oito ambientais, seis socioculturais e três econômicas (IH, 2004).

Para propor o protocolo, inicialmente, foram analisadas as duas normalizações ora descritas. Em seguida, realizou-se uma análise equiparativa, tendo como sustentação principal o *Framework* de RSC. Para tanto, foram utilizados três eixos teóricos: 1) norteadores, 2) atividades e 3) processos de implementação. Complementarmente, identificaram-se, no *Green Globe* e na NIH-54:2004, os conceitos que poderiam relacionar-se às Orientações Centrais, às Categorias Principais das ‘Melhores Práticas’ e às Fases Gerais de Implementação do *framework* de RSC, originando a Figura 3. Na sequência, tendo por base esses três modelos de RSC: *Framework* de RSC (Welzel, 2012), *Green Globe* e NIH-54:2004, construiu-se um quadro sumarizado para a proposição do protocolo de RSC para segmento de meios de hospedagem (Figura 2), o qual será pormenorizado a seguir.

Figura 2: Comparativo teórico para construção de protocolo de RSC para meios de hospedagem



Fonte: Elaboração própria.

PROPOSIÇÃO DE PROTOCOLO DE PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL PARA OS MEIOS DE HOSPEDAGEM

Dentro do grupo (i) os norteadores do *Framework* –as seis ‘Orientações Centrais’ (estratégico, legal, ético, social, econômico e ecológico) – correspondem as quatro ‘Áreas de Padronização’ do *Green Globe* (a. gestão sustentável, b. social e econômico, c. patrimônio cultural e d. ambiental); e, aos sete ‘Princípios do Turismo Sustentável’ da NIH-54: 2004

(estabelecer o planejamento e a gestão responsável, respeitar a legislação vigente, garantir os direitos das populações locais, garantir a qualidade dos produtos, processos e atitudes, considerar o patrimônio cultural e valores sociais, estimular o desenvolvimento social e econômico dos destinos turísticos, e, conservar o ambiente natural e sua biodiversidade).

No segundo grupo, (ii) as atividades do *Framework*, – denominadas Categorias Principais das ‘Melhores Práticas’ (Inclusão de *Stakeholders* Externos, Melhoria das Condições Trabalhistas, Melhoria da Qualidade de Vida da Comunidade Local, Melhoria das Condições Socioeconômicas e Meio ambientes e Processo Produtivo) –; equivalem aos quatro ‘Critérios Gerais de Padronização’ do *Green Globe*, cujas denominações são idênticas àquelas utilizadas ‘Áreas de Padronização’ acima descritas; e, às ‘Práticas do Empreendimento’ da NIH-54:2004 que podem ser classificadas em três requisitos (5. ambientais; 6. socioculturais; 7. Econômicos⁷). Ressalta-se que partes dos requisitos (6. socioculturais e 7. econômicos) foram incluídos ao ‘Sistema de Gestão da Sustentabilidade’.

Por último, o grupo (iii) os processos de implementação do *Framework* de RSC – correspondentes as quatro ‘Fases Gerais de Implementação’ (prospecção e percepção do ambiente social, medidas administrativas e documentais para a execução de RSC, incentivo e comunicação de RSC, e, verificação e controle das medidas e atividades de RSC) –, equiparam-se aos ‘Critérios Gerais de Padronização’ do *Green Globe* supracitado; e, ao item 4 da NIH-54:2004, intitulado ‘Sistema de Gestão da Sustentabilidade’. Cabe esclarecer que, uma pequena parte deste último, foi integrado às ‘Práticas do Empreendimento’.

Essa equivalência entre os modelos está descrita na Figura 3. Para fazer tal correspondência, no caso do *Green Globe*, foram utilizados os critérios/sínteses, disponibilizados pela própria norma, de cada indicador (ex.: A.1). No entanto, alguns indicadores possuíam mais de um critério (ex.: A.6.1, A.6.2 & 3), nesses casos, foram utilizados todos os critérios de forma separada. Além desta particularidade, cabe esclarecer que o indicador D.2.3 é composto por outros três indicadores (D.2.3.1, D.2.3.2 e D.2.3.3) que foram compilados em apenas um critério.

A mesma lógica foi empregada para a norma brasileira NIH-54:2004, isto é, partiu-se do resumo de cada requisito, princípio, política e forma de conduta do empreendimento/direção descrita na norma. Entretanto, na ausência desses sumários, utilizaram-se as descrições de cada item da norma (ex.: 4.2.1 e 4.2.2) ou, em casos em que o

⁷Os números aqui equivalem aos números dispostos na norma brasileira NIH-54:2004.

item era extenso, foi realizada uma síntese das descrições contidas nele (ex.: 4.2.3, 4.3.3). Assim, procedeu-se a análise comparativa entre os três modelos – *Framework* de RSC (Welzel, 2012), *Green Globe* e NIH-54:2004 –, dando origem aos *statements* ou declarações unificadas do Protocolo para a Implementação de RSC para os Meios de Hospedagem da Grande Florianópolis. Este, por sua vez, será apresentado em duas partes: ‘Melhores Práticas’ de RSC para os Meios de Hospedagem (Tabela 2) e Medidas, Instrumentos e Procedimentos para a Implementação de RSC para os Meios de Hospedagem (Tabela 4).

Figura 3. Quadro sumarizado de equiparação entre os modelos para construção de protocolo de RSC para segmento de meios de hospedagem

NORTEADORES			ATIVIDADES			PROCESSOS DE IMPLEMENTAÇÃO		
<i>Framework de RSC</i>	<i>Green Globe</i>	NIH-54:2004	<i>Framework de RSC</i>	<i>Green Globe</i>	NIH-54:2004	<i>Framework de RSC</i>	<i>Green Globe</i>	NIH-54:2004
Orientações Centrais	Áreas de Padronização	Princípios do Turismo Sustentável	Categorias Principais das ‘Melhores Práticas’	Crítérios Gerais de Padronização	Práticas do Empreendimento	Fases Gerais de Implementação	Crítérios Gerais de Padronização	Sistema de Gestão da Sustentabilidade
Estratégico	C. Patrimônio Cultural B. Social e Econômico	Estabelecer o Planejamento e a Gestão Responsável	Inclusão de <i>stakeholders</i> externos	A.5 Veracidade dos Materiais Promocionais B.4 Suporte para Empresas Locais	6.2 Trabalho e Renda 6.6 Populações Tradicionais 7.2 Qualidade e Satisfação do Cliente	Prospecção e Percepção do Ambiente Social		4.3 Planejamento (4.3.1) 6.1 Comunidades Locais (6.1.3, 6.1.4)
Legal		Respeitar a Legislação Vigente		C.2 Artefatos Históricos C.3 Proteção de Locais C.4 Incorporação das Culturas	7.3 Saúde e Segurança dos Clientes e no Trabalho (7.3.1, 7.3.2, 7.3.3, 7.3.4, 7.3.5)			4.1 Política de Sustentabilidade 4.2 Responsabilidades da Direção (4.2.1, 4.2.2, 4.2.3)
Ético		Garantir a Qualidade dos Produtos, Processos e Atitudes Garantir os Direitos das Populações Locais	Melhoria das Condições Trabalhistas	A.2 Conformidade Legal A.3 Treinamento de Fornecedores A.9 Saúde e Segurança B.7 Contratação Equitativa B.8 Proteção dos Trabalhadores	6.3 Condições de Trabalho (6.3.1, 6.3.2, 6.3.3, 6.3.4, 6.3.5)	Medidas Administrativas e Documentais para a Execução de RSC	A.1 Implementação do Sistema de Sustentabilidade B.5 Respeito à Comunidade Local	4.3 Planejamento (4.3.2, 4.3.3, 4.3.4) 4.4 Implementação e Operação (4.4.2) 7.1 Viabilidade Econômica do Empreendimento
Social		Considerar o Patrimônio Cultural e Valores Sociais	Melhoria da Qualidade de Vida da Comunidade Local	A.7 Interpretação B.1 Desenvolvimento da Comunidade B.2 Emprego Local	6.1 Comunidades Locais (6.1.1, 6.1.2, 6.1.8) 6.4 Aspectos Culturais (6.4.1, 6.4.2, 6.4.3, 6.4.5) 6.5 Saúde e Educação (6.5.1, 6.5.2)		Incentivo e Comunicação de RSC	A.8 Estratégias de Comunicação C.1 Código de Conduta
Econômico		A. Gestão Sustentável	Estimular o Desenvolvimento Social e Econômico dos Destinos Turísticos	Melhoria das Condições Socioeconômicas	B.3 Comércio Justo B.6 Exploração	Verificação e Controle das Medidas e Atividades de RSC		A.4 Satisfação do Consumidor
Ecológico		D. Ambiental	Conservar o Ambiente Natural e sua Biodiversidade	Meio Ambiente e Processo Produtivo	A.6 Zoneamento Local, Design e Construção (A.6.1, A.6.2 & 3) B.9 Serviços Básicos D.1 Conservação de Recursos (D.1.1, D.1.2, D.1.3, D.1.4) D.2 Redução da Poluição (D.2.1, D.2.2, D.2.3, D.2.4, D.2.5) D.3 Conservação da Biodiversidade, Ecossistema e Paisagens (D.3.1, D.3.2, D.3.3, D.3.4, D.3.5)		4.5 Verificação, Monitoramento e Ações Corretivas (4.5.1, 4.5.2) 5.1 Preparação e Atendimento a Emergências Ambientais (5.1.1, 5.1.2) 5.2 Áreas Naturais, Flora e Fauna (5.2.1, 5.2.2, 5.2.3) 5.3 Arquitetura e Impactos da Construção Local (5.3.1, 5.3.2, 5.3.3, 5.3.4, 5.3.5, 5.3.6, 5.3.7) 5.4 Paisagem (5.4.1, 5.4.2) 5.5 Emissões, Efluentes e Resíduos Sólidos (5.5.1, 5.5.2, 5.5.3) 5.6 Eficiência Energética 5.7 Conservação e Gestão do Uso de Água 5.8 Seleção e Uso de Insumos 6.1 Comunidades Locais (6.1.7) 6.4 Aspectos Culturais (6.4.4) 6.5 Saúde e Educação (6.5.3, 6.5.4)	

Fonte: Elaboração própria.

Na versão original do ‘*Framework* de RSC’, as categorias principais de melhores práticas possuía número aproximado de atividades em cada uma delas. No entanto, nesse protocolo observa-se que há quantidade de contribuições das normas foram expressivamente maiores em relação à categoria ‘Meio ambiente e processo produtivo dos serviços turísticos’. Isso se deve ao fato de que se pressupõe que os impactos dos empreendimentos turísticos sejam maiores em termos ambientais e, por isso, o protocolo propõe um número maior de medidas nessa categoria. Para tanto, partiu-se de todos critérios ambientais da *Green Globe*

(18) e todos os requisitos ambientais da NIH-54: 2004, incluindo seus subitens (26), resultando em 16 *statements* propostos. Estes, por sua vez, foram divididos em quatro subtópicos: (I) arquitetura, paisagismo e impacto da construção nas áreas naturais local; (II) utilização sustentável e/ou conservação dos recursos naturais: eficiência energética, e o uso e conservação da água; (III) emissões, efluentes, resíduos sólidos e emergências ambientais; (IV) planejamento, monitoramento e educação ambiental.

A contribuição menos expressiva advinda das duas certificações consideradas nesse estudo, está relacionada à categoria de ‘Melhoria das Condições Socioeconômicas’. Apenas dois critérios da norma internacional (*Green Globe*) relacionam-se a esta categoria, e nenhum da norma nacional (NIH-54:2004), portanto, nenhum novo *statement* foi originado nessa categoria. Outra singularidade refere-se à inclusão de novo *statement*, o qual foi enquadrado entre duas categorias: inclusão de *stakeholders* externos e melhoria das condições trabalhistas.

Tabela 1: Resumo das contribuições dos modelos na proposição de protocolo de ‘melhores práticas’ de RSC para os meios de hospedagem

Categoria das ‘Melhores práticas’ de RSC	<i>Statements</i> exclusivamente do <i>Framework</i> de RSC	<i>Statements</i> exclusivamente da NIH-54:2004 e/ou <i>Green Globe</i>	Total <i>State-ments</i>
Inclusão de <i>stakeholder</i> s externos	2	4	9
Mescla entre inclusão de <i>stakeholders</i> externos e melhoria das condições trabalhistas	0	1	1
Melhoria das condições trabalhistas	2	1	8
Melhoria da qualidade de vida da comunidade local	3	2	8
Melhoria das condições socioeconômicas	4	0	6
Meio ambiente e processo produtivo dos serviços turísticos	0	9	16

Fonte: Elaboração própria.

Cabe esclarecer, que nesse protocolo são propostos 48 *statements* concernentes às ‘melhores práticas’ de RSC. Destes, vinte foram reformulados a partir dos três modelos

estudados, a saber: cinco na categoria ‘Melhoria das Condições Trabalhistas’, três na categoria ‘Melhoria da Qualidade de Vida da Comunidade Local’, três em ‘Melhoria das Condições Socioeconômicas’ e sete em ‘Meio Ambiente e Processo Produtivo dos Serviços Turísticos’.

Tabela 2:Proposição de protocolo de ‘melhores práticas’ de RSC para os meios de hospedagem

Inclusão de Stakeholders Externos
Ser transparente e fornecer informações aos clientes de modo que os materiais promocionais sejam precisos e completos e não prometam mais do que pode ser entregue pelo empreendimento.
Utilizar marketing de causa (ex.: integrar os clientes às atividades realizadas pelo empreendimento, de modo que parte do valor pago por ele seja doado para alguma causa ou instituição de caridade).
Desenvolver programas de conscientização do consumo responsável junto aos clientes (ex.: aquisição de produtos que não agridam o meio ambiente, sem agrotóxicos, consumo de produtos que tenham certificação ambiental/social etc.).
Orientar a política de compras priorizando a escolha de fornecedores da região, de preferência de porte pequeno e/ou utilizar serviços de organizações não governamentais próximas à empresa, incentivando o associativismo (ex.: cooperativas, associações de bairro etc.).
Privilegiar e/ou oferecer os meios para empreendedores locais desenvolverem e venderem produtos sustentáveis que não prejudiquem o meio ambiente, que respeitem a legislação e os direitos humanos, as questões históricas e culturais (incluindo alimentos e bebida, papel, <i>performance</i> artística, produtos agrícolas etc.), mesmo com proposta comercial menos atraente.
Planejar e implementar produtos e serviços considerando as expectativas dos clientes, privilegiando as tradições socioculturais e da hospitalidade da região em que está inserido o empreendimento.
Planejar e implementar medidas para assegurar o respeito aos hábitos, direitos e tradições das populações tradicionais, amparadas por pesquisas científicas ou por técnicos da área.
Contribuir para a proteção cultural de importantes locais como propriedades e sítios históricos e arqueológicos e não impede o acesso a eles por moradores locais.
Utilizar elementos da arte, arquitetura, ou patrimônio cultural local em sua decoração, <i>design</i> , comida ou lojas; respeitando os direitos de propriedade intelectual das comunidades locais. Observando que, artefatos históricos e arqueológicos não são vendidos, trocados ou exibidos, exceto quando permitido por lei.
Inclusão de Stakeholders Externos e Melhoria das Condições Trabalhistas
Estabelecer e manter procedimentos para a identificação contínua de perigos e avaliação de riscos, bem como apoiar e implementar programas e medidas de controle necessárias para promover a segurança de turistas e colaboradores, inclusive prestando informações sobre perigos e riscos e como preveni-los. Deve considerar os resultados dessas avaliações na definição de objetivos de saúde e segurança, mantendo documentados e atualizadas tais informações.
Melhoria das Condições Trabalhistas
Disponibilizar e explicar o uso de equipamento e medidas de segurança e proteção da saúde no trabalho, bem como o controle de seu uso.
Implementar programas para melhoria da qualidade de vida no trabalho (ex.: ambiente físico agradável, instalações destinadas aos trabalhadores que atendam às condições mínimas de higiene, segurança e conforto possibilidade de conciliar trabalho, família e tempo livre, horário de trabalho flexível).
Respeitar as leis internacionais ou nacionais trabalhistas e garantir aos colaboradores uma remuneração justa que atendam ao mínimo aos pisos da categoria, usando referências sindicais regionais, assegurando que a composição de salários e benefícios seja detalhada de forma clara e permanente para os trabalhadores.
Ofertar de forma estendida a todos os colaboradores, periodicamente, programa de treinamento, capacitação e desenvolvimento profissional, incluindo conteúdos relacionados ao papel na gestão de questões ambientais, socioculturais, saúde e práticas de segurança.

Desenvolver políticas para inclusão de minorias locais, oferecendo a possibilidade de trabalho para grupos marginalizados (ex.: pessoas de comunidades mais pobres, idosos, desempregados há muito tempo, negros, índios, deficientes físicos e/ou mentais etc.), incluindo-os em posições administrativas, enquanto coíbe o trabalho infantil.
Promover ações de tratamento de equidade para todos os colaboradores independentemente da idade, sexo, etnia ou escolha religiosa, especialmente no que se refere a remuneração igualitária e chances de promoção.
Planejar instalações que facilitam o deslocamento e a convivência de pessoas com deficiência motora, auditiva e visual (ex.: rampas, avisos de segurança em <i>braille</i> , sinais luminosos e sonoros em áreas de circulação de veículos ou máquinas etc.).
Promover a participação dos colaboradores nos lucros e no capital do empreendimento.
Melhoria da Qualidade de Vida da Comunidade Local
Apoiar, promover e divulgar de maneira planejada as iniciativas de atividades e manifestações culturais das comunidades locais, prestando orientações e informações destes para os clientes no intuito de motivar atitudes e comportamentos apropriados ao visitar locais de áreas naturais, culturas vivas e patrimônio cultural, procurando valorizar e preservar sua autenticidade.
Apoiar ativamente iniciativas para melhoria da infra-estrutura, dos espaços e dos equipamentos públicos da região onde está localizado (ex.: ‘apadrinhamento’ de praças e áreas públicas em geral, doação de equipamentos para escolas e/ou organizações filantrópicas e/ou instituições de saúde etc.).
A Direção engaja-se, mobiliza e incentiva o voluntariado por parte dos colaboradores no desenvolvimento de trabalhos comunitários, coordenados por organizações comunitárias, governamentais ou não governamentais.
Planejar e implementar medidas preventivas em relação a problemas sociais (ex.: campanhas antidrogas, combate à pobreza e à fome, programas de saúde, saneamento básico e complementação educacional da comunidade), especialmente relativos ao ‘turismo sexual’ e ‘prostituição infantil’. Em relação a estes, o empreendimento deve observar as orientações do Código de Conduta do Turismo contra a Exploração Sexual Infanto-juvenil.
Contratar moradores locais, inclusive em posições administrativas. Treinamento é oferecido quando necessário.
Patrocinar regularmente e/ou sustentar financeiramente atividades esportivas e culturais da comunidade local.
Fazer doação para instituições internacionais que se dedicam a ações de caridade.
‘Adotar’/patrocinar pelo menos uma organização de sua comunidade, ONG ou organização filantrópica.
Melhoria das Condições Socioeconômicas
Auxiliar e influenciar na melhoria de regras/procedimentos/leis que protejam os direitos do cliente, o meio ambiente, a defesa dos direitos humanos, o comércio justo, o patrimônio cultural bem como que inibiam o ‘turismo sexual’, ‘prostituição e trabalho infantil’ (‘Lobby positivo’).
Cumprir as leis e recolher os impostos devidos.
Ser ético em relação à concorrência e promover medidas contra a exploração comercial.
Gerar empregos sem sazonalidade excessiva.
Contribuir para o crescimento econômico, desenvolvimento do país e justiça social.
Combater a corrupção e priorizar a ética no relacionamento com o governo e autoridades (ex.: regras e ações claras que inibam o pagamento de propinas e/ou subornos, doação pública a partidos políticos).
Meio ambiente e Processo Produtivo dos Serviços Turísticos
I. Arquitetura, Paisagismo e Impacto da Construção nas Áreas Naturais Local
Obedecer à legislação para a implementação de atividades turísticas em áreas naturais, desde a aquisição de terra local e legislação de direitos de terra e zoneamento local e com requisitos de proteção ou de áreas de patrimônio, empregando boas práticas de proteção e manejo da flora e da fauna, considerando os seguintes aspectos: espécies selvagens só são colhidos da natureza quando são atividades de consumo, exibição, venda ou comercialização em nível internacional, reguladas que garantem sua utilização sustentável; não permitir animais em cativeiro, exceto para atividades devidamente regulamentadas, e espécimes selvagens só podem ficar sob a proteção de pessoas autorizadas e devidamente equipadas para abrigar e cuidar deles; e, quando existirem áreas degradadas sem uso específico pelo empreendimento, devem ser tomadas medidas para a sua recomposição.

Planejar e operacionalizar a construção do empreendimento utilizando princípios de construção e <i>design</i> sustentáveis, respeitando o entorno físico (proteção e conservação de vegetação nativa, ecossistemas, nascentes e cursos de água) e cultural, integrando o empreendimento à paisagem, minimizando os impactos ambientais. Em locais de interesse arquitetônico consultar previamente a comunidade local.
Priorizar a utilização de materiais de construção disponíveis na região originados de fontes sustentáveis, considerando o uso das técnicas tradicionais, evitando usar materiais de construção com grande impacto ambiental e tomando medidas de compensação ambiental advindas da utilização de materiais usados no empreendimento.
A arquitetura do empreendimento deve contemplar a segurança dos trabalhadores e clientes, bem como estabelecer áreas devidamente sinalizadas para fumantes.
II. Utilização Sustentável e/ou Conservação dos Recursos Naturais: Eficiência Energética, e o Uso e Conservação da Água
Adotar medidas de utilização sustentável e/ou conservação dos recursos naturais (ex.: tratamento de água, manejo florestal e/ou marinho, respeito aos ecossistemas etc.), inclusive apoio a áreas naturais protegidas e áreas de alto valor de biodiversidade.
Observar que nas interações com a vida selvagem não devem produzir efeitos adversos sobre a viabilidade das populações na natureza; e qualquer distúrbio dos ecossistemas naturais é minimizado, reabilitado, e há uma contribuição compensatória para a gestão da conservação.
Priorizar a utilização de produtos ecológicos para a construção de materiais, bens de capital, alimentos e bens de consumo, minimizando a utilização de insumos com potenciais impactos ao meio ambiente.
Planejar e implementar medidas de mensuração e minimização do consumo de energia (ex.: melhoria na iluminação natural, aparelhos eletrônicos de menor consumo de energia etc.), enquanto que há o encorajamento do uso de energias renováveis.
Planejar e implementar medidas de mensuração e redução do consumo de água (ex.: descargas com vazão reduzida, aproveitamento da água da chuva para atividades industriais etc.), assegurando que o seu uso não prejudique o abastecimento das comunidades locais, da flora, da fauna e dos mananciais.
III. Emissões, Efluentes, Resíduos Sólidos e Emergências Ambientais
Planejar e implementar medidas para reduzir, reutilizar ou reciclar material, água e/ou resíduos sólidos oriundos do processo produtivo da prestação de serviço. O planejamento deve incluir o estabelecimento de metas quantitativas de redução, reutilização e reciclagem de acordo com as condições e legislações locais, no intuito de minimizar a quantidade de resíduos que vão para aterros sanitários.
Planejar e adotar práticas e programas para reduzir a poluição causada por emissões para o ar (gases que destroem o ozônio, e ruídos das instalações, maquinaria e equipamentos, das atividades de lazer e entretenimento de modo a não perturbar o ambiente natural e as comunidades locais), luz, escoamento de efluentes líquidos, erosão e/ou compostos contaminantes do solo.
Substituir o uso de substâncias nocivas, incluindo pesticidas, tintas, desinfetantes de piscinas e materiais de limpeza, é minimizado; quando disponíveis, por produtos inócuos; e todo o uso químico é adequadamente gerido por profissionais habilitados.
Adotar medidas para o descarte de produtos depois do uso/consumo (ex.: pontos de coletas de embalagens e/ou de produtos que já foram utilizados a exemplo do que acontece com pilhas e baterias etc.) e redução do uso de materiais descartáveis.
IV. Planejamento, monitoramento e educação ambiental
Investir em pesquisa e desenvolvimento para diminuir os impactos negativos das suas operações no meio ambiente das comunidades locais.
Estabelecer e manter procedimentos periódicos para identificar impactos das operações do empreendimento, detectar potencial de risco, prevenir acidentes e mitigar ocorrências emergenciais socioambientais causadas por esse empreendimento. Tais procedimentos incluem o registro de informações para acompanhar o desempenho, controles operacionais pertinentes, a conformidade ou não conformidade e em relação a esta última implementar ações corretivas e preventivas.
Desenvolver programas de conscientização e educação ambiental com colaboradores, fornecedores e comunidade local.

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 2 observa-se que dentro da categoria ‘Inclusão dos *Stakeholders* Externos’ a comunidade local ganhou relevância em função do impacto que esses empreendimentos causam na comunidade receptora. Além disso, o título da categoria ‘Meio

ambiente e Processo Produtivo’ teve o acréscimo da expressão ‘dos Serviços Turísticos’, evidenciando assim, a adaptação e customização do *Framework* de RSC para o segmento de meios de hospedagem, que originalmente foi definido para a indústria.

Em termos de instrumentos ou medidas pertencentes às ‘Fases Gerais de Implementação de RSC’ foram instituídas 35 *statements*. Destes, quatorze foram readaptadas a partir dos três modelos, sendo que duas estão listadas na fase 1, quatro na fase 2, seis na fase 3 e duas na fase 4.

Observa-se que diferentemente das ‘melhores práticas’, as iniciativas trouxeram consigo menos contribuições exclusivas ao protocolo. As mais significativas relacionam-se à fase ‘Medidas Administrativas e Documentais para a Execução de RSC’. A justificativa para tal concentração se dá pelo caráter normativo das duas iniciativas escolhidas para a análise equiparativa, que em última análise, se propõe a consubstanciar a institucionalização da RSC no cotidiano organizacional.

Tabela 3: Resumo das contribuições dos modelos na proposição de protocolo de medidas, instrumentos e procedimentos para a implementação de RSC para os meios de hospedagem

Fases Gerais de Implementação de RSC	<i>Statements</i> exclusivamente do <i>Framework</i> de RSC	<i>Statements</i> exclusivamente da NIH-54:2004 e/ou <i>Green Globe</i>	Total <i>Statements</i>
(1) Prospecção e Percepção do Ambiente Social	0	1	3
(2) Medidas Administrativas e Documentais para a Execução de RSC	6	4	14
(3) Incentivo e Comunicação de RSC	4	1	11
(4) Verificação e Controle dos Instrumentos e Práticas de RSC	4	1	7

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 3, na fase 3 (‘Incentivo e Comunicação de RSC’) houve o reenquadramento de uma prática – utilizar selos do meio ambiente e/ou causas sociais para incentivo de comunicação de RSC – , que antes estava classificada na atividade de ‘Inclusão de *Stakeholders* Externos’.

Tabela 4: Proposição de protocolo de medidas, instrumentos e procedimentos para a implementação de RSC para os meios de hospedagem

(1) Prospecção e Percepção do Ambiente Social
<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza com regularidade mecanismo para identificar problemas sociais que possam afetar a empresa (ex.: pesquisa junto à comunidade ou <i>stakeholders</i>, <i>workshop</i>, fóruns comunitários/debates públicos etc.), mantendo registro das interações e das respostas oferecidas às reclamações e sugestões recebidas pela comunidade local e/ou seus <i>stakeholders</i> principais. - Envolve-se na vida associativa local, buscando o relacionamento com as lideranças locais e movimentos sociais e empenhando-se na incorporação de algumas das suas reivindicações. - O empreendimento estabelece e mantém procedimento para identificar e ter acesso à legislação e outros requisitos por ele subscritos, aplicáveis às atividades, produtos e serviços que possam ser por ele controlados ou sobre os quais ele possa exercer influência.
(2) Medidas Administrativas e Documentais para a Execução de RSC
<ul style="list-style-type: none"> - Planeja e implementa as suas atividades e a oferta de serviços levando em conta sua sustentabilidade econômica no longo prazo. - A Direção do empreendimento participa do processo de planejamento e implementação das atividades de RSC e assegura os recursos essenciais para sua execução. - Possui um setor/assessoria interna/comissão/conselho/responsável pelas questões de ética, e/ou do meio ambiente, e/ou de responsabilidade social e/ou de sustentabilidade, que se reporte a Direção do empreendimento. - Integra princípios/aspectos de RSC relativos ao turismo sustentável (posturas éticas, desafios ecológicos e sociais etc.): <ul style="list-style-type: none"> ... na visão da empresa ... na missão da empresa ... na estratégia corporativa ... no planejamento e decisão no nível tático e operacional da empresa - Estabelece e mantém procedimentos para identificar os aspectos ligados à RSC de suas atividades, bens e/ou serviços que possam ser controlados pelo empreendimento e sobre os quais ele tenha influência, a fim de determinar aqueles que tenham ou possam ter impacto significativo. - Estabelecimento formal de uma política de RSC, a partir das expectativas de seus principais <i>stakeholders</i>, apropriada ao tipo, escala e localização do empreendimento, documentada e disponível para as partes interessadas. - Define objetivos concretos para atividades de RSC e os mantém documentados. - Possui instruções/normas/procedimentos formais acerca dos aspectos de RSC relativos ao turismo sustentável, tais como: <ul style="list-style-type: none"> ... uma lista de 'valores e princípios' que explicita os valores da empresa ... um código de conduta/ética que estabelece normas de conduta esperada do relacionamento com funcionários, clientes, comunidade, colaboradores e parceiros. - Busca adequar o código de ética ao contexto cultural onde a empresa se encontra - Implementa atividades de RSC com a participação de grupos externos (<i>stakeholders</i>) (exemplo: clientes, fornecedores, governo etc.)
(3) Incentivo e Comunicação de RSC
<ul style="list-style-type: none"> - Assinatura de um documento específico e/ou certificação/selos relativos ao turismo sustentável (ex.: Eco hospedagem, Roteiros de Charme, Eco Viagem etc.). - Disponibilizam informações para comunicar às partes interessadas (internas e externas) e ao público em geral o comprometimento do empreendimento com o turismo sustentável, sua política, programas e iniciativas e o cumprimento dos objetivos e metas de RSC (ex.: pôsteres, manuais, <i>websites</i> etc.). - Utiliza estratégias compreensivas de comunicação e/ou promoção que devem adotar padrão de ética e não poluir ou degradar o meio ambiente, primando pela transparência nas ações de marketing. - Promove palestras informativas, seminários técnicos, fóruns de discussão, <i>workshops</i> de RSC. - Oferece treinamento, de curto ou longo termo, do código de ética/conduta com gestores e colaboradores, bem como para clientes visitarem sensíveis locais culturais ou históricos, a fim de minimizar o impacto de visitantes e maximizar o prazer da experiência.

- Forma grupos de trabalho sobre RSC, nas várias unidades do empreendimento, onde:
 - ... determina as competências necessárias para a realização das atividades relativas ao turismo sustentável;
 - ... assegura-se de que o seu pessoal esteja consciente quanto à pertinência e importância das atividades de RSC;
 - ... salienta como cada um contribui para atingir os objetivos desta, bem como os benefícios resultantes da melhoria do seu desempenho pessoal;
 - ... esclarece reais e/ou potenciais consequências da inobservância de procedimentos operacionais especificados e dos impactos ambientais, socioculturais ou econômicos significativos de suas atividades.
- Implementa sistemas formais para possibilitar a coleta e registro de idéias dos funcionários (ex.: caixa de sugestões, quadro, livros abertos, 'padrinhos' internos etc.).
- Possui intranet ou banco de dados/conhecimento para registro e acesso às 'melhores práticas' de atividades/procedimentos/programas de RSC.

(4) Verificação e Controle das Medidas e Atividades de RSC

- Disponibiliza canais de comunicação (ex.: 'disque-denúncia' ou 'help-desks') para receber reclamações e denúncias anônimas sobre atos de corrupção, de crime ecológico, ações antiéticas ou atividades ilegais cometidas por parte de colaboradores, representantes, fornecedores e parceiros.
- Pune colaboradores por desrespeito às normas éticas.
- Incorpora critérios éticos do comportamento de colaboradores para avaliação de seu desempenho, sua promoção e/ou como parte de sua remuneração.
- Controla periodicamente e publica anualmente relatórios das atividades ligadas a RSC (atividades de cunho ecológico, ético, social e/ou filantrópico).
- Monitoração periódica das diretrizes e ações de RSC é verificada e auditada por terceiros.
- Mensura os impactos da realização de atividades de RSC na reputação do empreendimento e avalia o grau de satisfação e reclamações de seus *stakeholders* (ex.: colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade local, etc.).
- A Direção do empreendimento, em intervalos por ela predeterminados, analisa criticamente as políticas, objetivos, programas e ações de atividades de RSC, com base em informações documentadas e atualizadas, para assegurar sua aderência às estratégias do empreendimento, bem com a eficácia e o aprimoramento destas garantindo assim a melhoria contínua.

Fonte: Elaboração própria.

Ademais, propõe-se que as fases não sejam classificadas de acordo com as orientações centrais, mas sim por outros três critérios: (i) *status* de implementação (ex.: 1) sim; 2) implementada; 3) parcialmente implementada ou 4) não implementada); (ii) nível administrativo (tático ou operacional ou estratégico) e; (iii) em termos de finalidade/propósito/função (externo ou interno).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esboçou-se neste estudo, o papel fundamental da inserção e implementação da RSC no cenário organizacional do segmento de meios de hospedagem com vistas a contribuir para o denominado turismo sustentável. Para tanto, foram identificadas duas certificações relacionadas ao turismo sustentável, o *Green Globe* e a NIH-54:2004. Foi realizado um estudo aprofundado dessas duas iniciativas, para contrapô-las às boas práticas de RSC definidas no *Framework* de RSC. Resultante dessa análise equiparativa emerge a proposição

de um protocolo de práticas e instrumentos para desenvolvimento e implementação de estratégias socialmente responsáveis para o segmento de meios de hospedagem na região da Grande Florianópolis.

Os *statements* propostos no protocolo, tanto relativo às ‘Melhores Práticas’, como os instrumentos e medidas relativos ‘Fases Gerais de Implementação’ de RSC, intendem a funcionar como um guia prático na introdução e efetivação de RSC no segmento estudado. Ao mesmo tempo, serve de base para orientar a avaliação dos empreendimentos turísticos em termos de níveis de comprometimento destes com a temática de RSC. Nesse sentido, vislumbra-se, inclusive, uma aplicação ulterior deste protocolo como suporte para a criação de um selo de RSC para o segmento de meios de hospedagem, em que se utilize o modelo. Portanto, observa-se aqui a clara intenção de transcender o nível do discurso e distanciar-se do ‘esverdeamento’ dos meios de hospedagem. Entretanto, as duas primeiras aplicações pragmáticas do protocolo deverão ser investigadas em estudo posterior em empreendimentos do segmento hoteleiro na região da Grande Florianópolis.

De maneira geral, observa-se, por um lado, que a utilização do *Framework* de RSC como base para a formulação do protocolo justificou-se por este ser fundamentado na compreensão da RSC com o somatório de todas as responsabilidades globais, bem como dos seus efeitos e consequências (Van Marrewijk, 2003) advindas das ações dos empreendimentos turísticos na sociedade. Por outro lado, a equiparação com os outros dois modelos contribuiu na ampliação do *Framework* de RSC, visto que houve um acréscimo de 30 para 48 *statements* concernentes às práticas, dentro das cinco categorias principais, bem como de 26 *statements* para 35 relativos aos instrumentos ou medidas do processo de implementação de RSC.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira da Indústria de Hotéis Associados (ABIH). (n.d.). ABIH-SC Associados. Documento não publicado, ABIH, Florianópolis.

Barros II, S. M. & La Penha, D. H. M. D. (1994). *Diretrizes para uma política nacional de ecoturismo*. Brasília, Embratur.

Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2007). Position in stake holder the or ywithin the debate on corporate social responsibility, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization*, 12(1), 5-15.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.

_____. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stake holders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.

Chamusca, A. C. I. & Centeno, C. R. (2002). Gestão ambiental em meios de hospedagem. *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*, 5.

Chung, L. H. & Parker, L. D. (2010). Managing social and environment al action and accountability in the hospitality industry: a Singapore perspective. *Accounting Forum*, (Vol. 34, pp. 46-53). Elsevier.

Coral, S. M.; De Souza, P. & Lunkes, R. J. (2013). Missão institucional: análise dos principais elementos presentes nas missões dos hotéis de Santa Catarina. *Seminário em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 16.

De George, R. T. (1987). The status of business ethics: past and future. *Journal of Business ethics*, 6(3), 201-211.

De Grosbois, D. (2012). Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 896-905.

De Oliveira, V. M.; Cândido, G. A. & Gómez, C. R. P. (2011). Indicadores de Sustentabilidade para a Atividade Turística: uma proposta de critérios de análise para o seu monitoramento. *Anais do Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI)*, São Paulo, SP, Brasil, 14.

Dos Santos, A. K. (2013). *Florianópolis: as consequências do crescimento desordenado* (Monografia). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Elkington, J. (2001). *Canibais com Garfo e Faca*. São Paulo: Makron Books.

Endeavor (2014). *Índice de Cidades Empreendedoras*. Recuperado em 5 de maio, 2016, de <https://endeavor.org.br/indice-cidades-empreendedoras-2015/>

Enderle, G. & Tavis, L. A. (1998). A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance. *Journal of Business Ethics*, 17(11), 1129-1144.

Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (Fiesc) (2015a). Rotas Estratégicas Setoriais 2022 – Turismo, pp. 1-206.

Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54-61.

Freeman, R. E. (1984). Strategic planning: A stakeholder approach. *Pitman, Boston*.

Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe). (2006). Meios de Hospedagem:

estrutura de consumo e impactos na economia. Recuperado em 2 de maio, 2016, de http://www.dadosfatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosfatos/outros_estudos/meios_hospedagem/downloads_meios_hospedagem_economia/Relatorio_Executivo_-_Meios_de_Hospedagem_-_Estrutura_de_Consumo_e_Impactos_na_Economia.pdf

Green Globe. (n.d.a). Green Globe Certification. Recuperado em 9 de maio, 2016, de <http://greenglobe.com/green-globe-certification/>

Green Globe. (n.d.b). Standard Criteria and Indicators. Recuperado em 9 de maio, 2016, de <http://greenglobe.com/standard/>

Hafermann, M. (2004). *Sustentabilidade e desenvolvimento turístico na ilha de Santa Catarina*. Dissertação de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Hansen, U. & Schrader, U. (2005). Corporate social responsibility al saktuellesThema der Betriebswirtschaftslehre. *Die Betriebswirtschaft*, 65(4), 373.

Homann, K. (2004). GesellschaftlicheVerantwortungals Business Case. In: Schneider, U. & Steiner, P. (Hrsg). *BetriebswirtschaftslehreundgesellschaftlicheVerantwortung: mit Corporate Social Responsibility zumehr Engagement*. Wiesbaden: Gabler.

Hülsmann, M. (2004). Bezugspunktezwischenstrategischem Management undNachhaltigkeit. In *BetriebswirtschaftslehreundNachhaltigkeit* (pp. 25-72). DeutscherUniversitätsverlag.

Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio). (n.d.). *Turismo Sustentável*. Rio de Janeiro: Autor. Recuperado em 19 de abril, 2016, de <http://www.icmbio.gov.br/cairucu/visitacao/turismo-sustentavel.html>

Instituto de Hospitalidade (IH). (2004). *Norma Nacional para Meios de hospedagem: requisitos para a sustentabilidade*. Recuperado em 6 de abril, 2016, de [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/467524C358E0487D832575E0006C5CBA/\\$File/NT00041A3E.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/467524C358E0487D832575E0006C5CBA/$File/NT00041A3E.pdf)

Jensen, M. C. (2001). Valuemaximization, stakeholder theory, andthecorporateobjectivefunction. *Journalofappliedcorporatefinance*, 14(3), 8-21.

Jones, P.; Hillier, D. &Comfort, D. (2016). Sustainability in the global hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 26, pp. 5 - 17. Recuperado em 4 de abril, 2016, de <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-10-2012-0180>

Kirk, D. (1995). Environmental management in hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (Vol. 7, pp. 3-8).

Kirchhoff, K. R. (2006). CSR alsstrategischeHeraus for derung. In: Gazdar, Kaevan, Habisch, André, Kirchhoff, Klaus Reiner, Vaseghi, Sam, *ErfolgsfaktorVerantwortung – Corporate Social Responsibility professionell managen*, Springer, 2006, p. 13-34.

Loew, T.; Ankele, K., Braun, S. & Clausen, J. (2004). *Bedeutung der international en CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Endebericht an das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit*. Münster: Berlin.

Mapa Startup SC. (n.d.). Recuperado em 28 de abril, 2016, de <http://mapa.startupsc.com.br/#>

Matten, D.; Crane, A., & Chapple, W. (2003). Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45(1-2), 109-120.

Mc Williams, A.; Siegel, D. S. & Wright, P. M. (2006). Introduction by guest editors corporate social responsibility: international perspectives. *Journal of Business Strategies*, 23(1), 1.

Ministério do Turismo (MTur). (2007). *Conteúdo fundamental: turismo e sustentabilidade*. Brasília: Autor. Recuperado em 19 de abril, 2016, de http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/conteudo_fundamental_turismo_e_sustentabilidade.pdf

Ministério do Turismo (MTur). (2011). Portaria nº 100, de 16 de junho de 2011. Brasília: Autor. Recuperado em 19 de agosto, 2015, de <http://www.turismo.gov.br/legislacao/?p=175> <http://www.turismo.gov.br/legislacao/?p=175>

_____. (2015). *Estatísticas básicas de turismo*. Brasília: Autor. Recuperado em 8 de abril, 2016, de http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/estatisticas_indicadores/estatisticas_basicas_turismo/

Moratelli, R. F. & De Souza, M. J. B. (2006). Responsabilidade social nas organizações hoteleiras de Santa Catarina. *Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul (Semintur)*, Caxias do Sul, RS, Brasil, 4.

Müller-Christ, G. (2001). *Nachhaltiges Ressourcen management: Ein wirtschaftsökologische Fundierung*. Metropolis-Verlag.

Naor, J. (1982). A New Approach to Multinational Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 1: 219-225.

Prefeitura de São Paulo (n.d.). O que é uma incubadora de empresas? Recuperado em 2 de maio, 2016, de <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/trabalho/empreendedorismo/incubadora/index.php?p=38440>

Preston, L. E. & Post, J. E. (1987). Models of Management and Society. *Business and Society. Dimensions of conflicts and cooperation*, Lexington, Toronto.

Quazi, A. M. & O'Brien, D. (2000). An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 25(1), 33-51.

Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) (2006). *Unternehmerische Verantwortung in einer globalisierten Welt: eindeutiges Profil der Corporate Responsibility*. Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung. Berlin.

Santa Catarina Turismo (Santur) (n.d). *Grande Florianópolis*. Recuperado em 18 de abril, 2016, de <http://turismo.sc.gov.br/destinos/grande-florianopolis/>

Severino, A. J. (2000). Metodologia do trabalho científico Metodologia do trabalho científico Metodologia do trabalho científico.

Schaltegger, S. & Burrit, R. (2007). *Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen: von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability*. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), Referat Öffentlichkeitsarbeit.

Schenini, P. C.; Lemos, R. N. & Da Silva, F. (2005). Sistema de Gestão Ambiental no Segmento Hoteleiro. *Seminário de Gestão de Negócios FAE*, 2.

Schwartz, M. S. & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business ethic quarterly*, 13(04), 503-530.

Sebrae (n.d.a). O que é uma *startup*. Recuperado em 2 de maio, 2016, de <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-uma-startup,616913074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD#conceitos>

Sebrae. (n.d.b). Coworking é uma boa prática para os pequenos negócios. Recuperado em 2 de maio, 2016, de <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/co-working-e-uma-boa-pratica-para-os-pequenos-negocios,9ab926ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>

Sebrae. (n.d.c). Entenda a diferença entre incubadora e aceleradora. Recuperado em 2 de maio, 2016, de <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-a-diferenca-entre-incubadora-e-aceleradora,761913074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>

Suchanek, A. (2003). *Ökonomische Unternehmensethik: Diskussionsbeiträge der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt Nr. 166*. *Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Ingolstadt*.

Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3): 95-105.

Wartick, S. L. & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of management review*, 10(4), 758-769.

Welzel, E. (2009). Tipologia das atividades de responsabilidade social corporativa na esfera internacional: (in)dependência do contexto cultural? *Anais do Simpósio de*

Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI), São Paulo, SP, Brasil, 12.

Welzel, E. (2012) *Corporate Social Responsibility im Rahmen internationaler Wertschöpfungsaktivitäten Einflussfaktoren der CSR am Beispiel von brasilianischen Unternehmen mit deutschem Kapital*. Tese de doutorado, Friedrich-Schiller-Universität Jena, FSU-JENA, Alemanha.

Welzel, E.; Haupt, R. & Martins, C. B. (2015). Impactos da adoção de Atividades de Responsabilidade Social Corporativa na estrutura organizacional: estudo das multinacionais alemãs no Brasil. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 14(1), 108.

Welzel, E. & Lavarda, R. A. B. (2016). Modelo de Strategizing da Responsabilidade Social Corporativa (RSC): sistematização do processo de implementação de RSC considerando o enfoque da Estratégia como Prática Responsibility. *Revista de Ciências da Administração*, 1(1), 9-24.

Whetten, D. A. (2003). Desenvolvimento de teoria. O que constitui uma contribuição teórica?. *RAE-revista de administração de empresas*, 43(3), 69-73.

Wyse, N. (2006). *Ética em Turismo*. SENAC. Recuperado em 6 de maio, 2016, de http://www.senac.br/BTS/323/bts32_3_art2.pdf

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.

Zenisek, T. J. (1979). Corporate social responsibility: A conceptualization based on organizational literature. *Academy of Management Review*, 4(3), 359-368.