FDC

*Para ser relevante.*

www.fdc.org.br

Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios

# PROJETO APLICATIVO 2022
# Grupo 5

**Bruno Menezes Montalvão**
**Leandro Alves Lerback**
**Lilian Jandre Natal**
**Silmar Cavalieri Junior**
**Thadeu André Melo**

**Rio de Janeiro - RJ**
**2022**

SEST SENAT | Serviço Social do Transporte | Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
ITL | Instituto de Transporte e Logística

**FUNDAÇÃO DOM CABRAL**

**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

**Bruno Menezes Montalvão**

**Leandro Alves Lerback**

**Lilian Jandre Natal**

**Silmar Cavalieri Junior**

**Thadeu André Melo**

# Responsabilidade social e desempenho Latam: um modelo que integre a melhoria do fator de ocupação nos voos com seu papel social

**Rio de Janeiro - RJ**

**2022**

Bruno Menezes Montalvão
Leandro Alves Lerback
Lilian Jandre Natal
Silmar Cavalieri Junior
Thadeu André Melo

# Responsabilidade social e desempenho Latam: um modelo que integre a melhoria do fator de ocupação nos voos com seu papel social

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Especialização em Gestão de Negócios da Fundação Dom Cabral como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócio.

Orientador: Ms. Marcos Eugênio Vale Leão

Rio de Janeiro - RJ
2022

*Você não pode esperar construir um*
*mundo melhor sem melhorar os indivíduos.*
*Para esse fim, cada um deve trabalhar*
*para o seu próprio aperfeiçoamento*
*e, ao mesmo tempo, compartilhar uma*
*responsabilidade geral para*
*toda a humanidade.*
*(MARIE CURIE)*

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos, primeiramente, a Deus, por nos conduzir e possibilitar a construção deste projeto.

Às nossas famílias pelo apoio, carinho e força para seguir nossos estudos.

A toda equipe da Fundação Dom Cabral que contribuiu para o nosso desenvolvimento profissional e pessoal.

Às nossas empresas e aos nossos gestores pela compreensão e apoio que possibilitou a evolução deste projeto.

Aos entrevistados nesta pesquisa, às empresas MetrôRio, Patrus Transportes, Klabin e à Companhia Aérea Latam Airlines por dar *corpus* a esta pesquisa e oportunidade de múltiplas aprendizagens.

Ao nosso orientador, professor Marcos Leão, que atuou fortemente durante toda construção deste projeto, nos auxiliando de forma construtiva.

## RESUMO

Nos últimos anos práticas ESG - Environmental, Social and Governance (em português: Ambiental, Social e Governança) tornaram-se pauta fundamental para as empresas, pois contribuem para garantir a visibilidade de seus negócios e atrair grandes investidores do mercado financeiro. A admissão de hábitos sustentáveis e a preocupação social são exemplos de ações empresariais que podem atrair mais investimentos, pois empresas com práticas desta natureza são consideradas mais fortes em períodos de crise. Empresas ESG destacam-se positivamente, também, pela boa reputação e valores que encantam e conquistam clientes, fortalecendo a fidelização e implicando na melhora do desempenho financeiro. Ademais, a prática ESG promove facilidade para adaptação às regulamentações e novas leis. Com o tempo, empresas que não sejam ESG tendem a perder credibilidade no mercado. Diante deste cenário, identificou-se a oportunidade de desenvolvimento de um projeto aplicativo junto à Companhia Aérea Latam Airlines, o qual visa através da prática de tarifa social, promover a inclusão de uma parcela da sociedade, mais especificamente, beneficiários de programas sociais, ao transporte aéreo, permitindo, por exemplo, que imigrantes de cidades do interior, em busca de melhores oportunidades de emprego nas principais capitais do país, possam retornar para as suas cidades e visitar os familiares com maior frequência. Para tal, foi elaborado um modelo de inclusão e responsabilidade social com base no fator de ocupação das aeronaves que apresenta, em média, uma ociosidade de 20% dos assentos em viagens domésticas vis a vis o amplo universo populacional elegível a participar deste projeto, considerando os milhares de beneficiários cadastrados em programas sociais. O primeiro ensaio denotou viabilidade técnica, operacional, estratégica e legal, todas alinhadas aos processos da empresa, implicando não apenas em aumento de receita, mas sobretudo, na ampliação e fortalecimento da imagem da companhia para o consumidor, sociedade e governo.



**Palavras-chave**: ESG; tarifa social; inclusão; responsabilidade social; clientes.

## ABSTRACT

In recent years ESG practices - Environmental, Social and Governance (in Portuguese: Ambiental, Social e Governança) have become a fundamental agenda for companies, as it contributes to ensuring the visibility of their business and attracting large investors in the financial market. The admission of sustainable habits and social concern are examples of business actions that can attract more investment, as companies with practices of this nature are considered stronger in times of crisis. ESG companies also stand out positively for their good reputation and values that delight attention from customers, strengthening loyalty to their service or products and implying an improvement in financial performance. In addition, ESG practice make the adaptation to laws and regulation fluid. Over time, non-ESG companies tend to lose credibility in the market. In view of this scenario, an opportunity was identified to develop an application project with Latam Airlines, which aims, through the practice of social fare, to include beneficiaries of a portion of society, more specifically, beneficiaries of social programs, by air transport, allowing, for example, immigrants from inland cities, in search of better job opportunities in the main capitals of the country, to return to their cities and visit family members more frequently. To this end, a model of inclusion and social responsibility was developed based on the aircraft occupancy factor, which presents, on average, an idleness of 20% of the seats in domestic trips vis a vis the wide population eligible to participate in this project, considering thousands of beneficiaries registered in social programs. The first test denoted technical, operational, strategic and legal feasibility, all aligned with the company's processes, implying not only an increase in revenue, but above all, the expansion and consolidation of the company's image for the consumer, society and government.



**Keywords**: ESG; social tariff; inclusion; social responsability; customers.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo bidimensional de responsabilidade social .....20
Figura 2 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil .....26
Figura 3 - Framework – experiência do cliente .....69
Figura 4 - Etapas para a implementação do projeto .....77
Figura 5 - Diagrama de Gantt de implementação da ideia-conceito .....78

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Vantagens e desvantagens do método payback simples .....37
Tabela 2 - Vantagens e desvantagens do método payback descontado .....37
Tabela 3 - Distribuição de empregados das empresas aéreas brasileiras .....43
Tabela 4 - Distribuição de aeronaves por operados e fabricante .....44
Tabela 5 - Resumo das premissas.....75
Tabela 6 - Análise da viabilidade financeira – 3 cenários .....76

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução de voos – mercado doméstico ..... 44
Gráfico 2 - Abrangência em número de voos ..... 45
Gráfico 3 - Movimentação do ASK – mercado doméstico ..... 46
Gráfico 4 - Variação do ASK – mercado doméstico ..... 46
Gráfico 5 - Oferta de assentos no mercado doméstico ..... 47
Gráfico 6 - Top origens doméstico 2019 ..... 47
Gráfico 7 - *Market Share* mercado doméstico 2019 ..... 48
Gráfico 8 - *Capacity share* mercado doméstico 2019 ..... 48
Gráfico 9 - Fator de ocupação na Latam 2019 ..... 49
Gráfico 10 - Histórico FO na Latam Airlines ..... 50
Gráfico 11 - Histórico FO na Latam Airlines em 2019 ..... 51
Gráfico 12 - Histórico FO na Latam Airlines em 2020 ..... 51
Gráfico 13 - Histórico FO em 2021 ..... 52
Gráfico 14 - Histórico FO na Latam em 2022 ..... 52
Gráfico 15 - Evolução da implantação do projeto ..... 75
Gráfico 16 - Evolução de passagens comercializadas – 3 cenários ..... 76

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|---|---|
| ABNT | Associação Brasileira de Normas Técnicas |
| ADVP | *Advance Purchase* / Compra antecipada |
| ANAC | Agência Nacional de Aviação Civil |
| ASK | *Available Seat-Kilometers* / Assentos-Quilômetros Ofertados |
| BSB | Aeroporto de Brasília |
| CEO | *Chief Executive Officer* / Diretor Executivo |
| Cia | Companhia |
| COP | *Conference of the parties* / Conferência das Partes |
| CPF | Cadastro de Pessoa Física |
| DF | Distrito Federal |
| ESG | *Environmental, Social e Governance* / Ambiental, social e governança |
| FIRJAN | Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro |
| FO | Fator de Ocupação |
| GRU | Aeroporto de Guarulhos |
| IMAP | Instituto Mauro Patrus |
| IPCC | Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas |
| ISO | *International Organization for Standardization* / Organização Internacional de Normatização |
| KODS | Objetivos Klabin de Desenvolvimento Sustentável |
| MG | Minas Gerais |
| MT | Mato Grosso |
| ODS | Objetivo de Desenvolvimento Sustentável |

| | |
|---|---|
| ONG | Organização Não Governamental |
| ONU | Organização das Nações Unidas |
| PCD | Pessoa com Deficiência |
| PDCA | *Plan-Do-Check-Adjust* / Planejar-Fazer-Verificar-Ajustar |
| PMBok | *Project Management Body of Knowledge* / Conhecimento em Gerenciamento de Projetos |
| PMO | *Project Management Office* / Departamento de projetos |
| RJ | Rio de Janeiro |
| ROI | *Return Over Investiment* / Retorno sobre Investimento |
| SDU | Aeroporto Santos Dumont |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| SENACOM | Secretaria Nacional do Consumidor |
| SESMT | Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho |
| SMS | *Short Message Service* / Serviço de Mensagens Curtas / Torpedo |
| SP | São Paulo |
| TI | Tecnologia da Informação |
| TIR | Taxa Interna de Retorno |
| UNESCO | Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura |
| VPL | Valor Presente Líquido |

**SUMÁRIO**

**1 RESUMO EXECUTIVO ..... 14**

**2 BASES CONCEITUAIS ..... 17**

**2.1 A responsabilidade social e a geração de valor ..... 17**

**2.2 Estímulos à adoção da responsabilidade social ..... 24**

*2.2.1 Importância da associação de imagem às questões sociais* ..... 26

*2.2.2 Incentivos fiscais para a contribuição social* ..... 27

*2.2.3 Programas de desenvolvimento e capacitação* ..... 28

*2.2.4 A organização e o seu impacto no meio ambiente* ..... 30

*2.2.5 A tecnologia para o desenvolvimento social* ..... 31

*2.2.6 Importância da cultura organizacional e social* ..... 32

*2.2.7 Diversidade e inclusão social* ..... 33

**2.3 Estudo de viabilidade para novos projetos ..... 34**

*2.3.1 Estudo de viabilidade* ..... 35

2.3.1.1 Viabilidade técnica ..... 35

2.3.1.2 Viabilidade operacional ..... 35

2.3.1.3 Viabilidade estratégica ..... 36

2.3.1.4 Viabilidade legal ..... 36

2.3.1.5 Viabilidade econômico-financeira ..... 36

2.3.1.6 Viabilidade social ..... 38

2.3.2 Indicadores ..... 38

**3 METODOLOGIA DE PESQUISA ..... 40**

**4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO ..... 43**

**4.1 Análise do setor ..... 43**

*4.1.1 Desafios do setor aéreo quanto à maximização da ocupação de voos* ..... 45

**4.2 Realidade atual da empresa ..... 50**

*4.2.1 O fator de ocupação dos voos na Latam: uma análise crítica* ..... 50

**4.3 Benchmarking / Realidades organizacionais ..... 53**

*4.3.1 Práticas de sucesso de inclusão social e a geração de demanda* ..... 53

4.3.1.1 MetrôRio ..... 55

4.3.1.2 Patrus Transportes ..... 56
4.3.1.3 Klabin ..... 59
4.3.1.4 Casos de referências ESG em empresas no setor aéreo ..... 62
**4.4 Desenvolvimento da ideia-conceito do modelo ..... 63**
**4.5 Percepções da ideia-conceito pelos principais stakeholders ..... 65**
*4.5.1 Percepções gerais dos stakeholders* ..... 66
**5 DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO ..... 69**
**5.1 Um modelo de eficiência e inclusão social ..... 69**
*5.1.1 Comunicação* ..... 70
*5.1.2 Pré-voo* ..... 70
*5.1.3 Embarque / Check-in* ..... 71
*5.1.4 Voo* ..... 72
**5.2 Análise de viabilidade para o modelo ..... 72**
*5.2.1 Viabilidade técnica* ..... 73
*5.2.2 Viabilidade operacional* ..... 73
*5.2.3 Viabilidade estratégica* ..... 73
*5.2.4 Viabilidade legal* ..... 73
*5.2.5 Viabilidade financeira* ..... 74
**5.3 Plano de implementação do projeto ..... 77**
**6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES ..... 80**
**REFERÊNCIAS ..... 81**

## 1 RESUMO EXECUTIVO

Com o aumento da competitividade no mundo dos negócios e a preocupação com sustentabilidade, as empresas estão buscando cada vez mais implantar ações e práticas voltadas para o meio ambiente, sociedade e governança. Essa preocupação é tão latente que em 2004, em publicação do Pacto Global, formalizou-se o termo ESG indicando que empresas que adotam práticas sustentáveis possuem solidez, custos mais baixos, boa reputação e resiliência às incertezas e vulnerabilidades (PACTO GLOBAL, 2022).

É possível perceber que empresas que investem em ESG de forma sólida e eficaz atraem mais clientes e investidores, não só pela questão da rentabilidade, mas pela valorização da imagem da empresa em relação ao impacto positivo que ela exerce na sociedade e no meio ambiente (SEBRAE, 2022).

Segundo Bowen (1953, *apud* Maignan, 2001), há quatro principais pilares para a viabilidade das ESGs: Econômico, legal, ético e filantrópico, respeitando esta exata ordem. Antes de mais nada, é de suma importância saber se o negócio é viável financeiramente, para que não haja desestímulo no decorrer do tempo. Paralelamente, é importante o compromisso legal e ético que está diretamente ligado aos projetos sociais. Por último e não menos importante, a questão filantrópica.

O ganho econômico, não necessariamente, virá na forma de receita concreta para a empresa, a importância do ESG é, principalmente, oferecer um diferencial de imagem para o consumidor final.

Ser socialmente responsável nos dias de hoje é uma pauta cada vez mais em voga, onde ser sustentável torna a companhia mais rentável, competitiva e atrativa para investimentos e escolha dos clientes. As maiores companhias do mundo estão colocando em suas metas ações que estão diretamente ligadas à sustentabilidade e uma parte forte desse investimento se aplica principalmente em questões sociais.

Neste sentido, o presente projeto pretende responder a seguinte questão norteadora: Como gerar benefícios e relevância social e, ao mesmo tempo, promover uma melhoria nos resultados operacionais da Latam? Em resposta a esta indagação, busca-se criar um modelo de eficiência na ocupação das aeronaves baseado na inclusão social, de forma a melhorar o desempenho do negócio, gerando

fortalecimento da imagem da companhia e, principalmente, a consolidação do seu compromisso com a sociedade.

Em direção a este objetivo geral, foram analisadas as características e especificidades do fator ocupação na Latam e como este fator poderia ser utilizado no âmbito social. Discutiu-se o perfil de públicos que poderiam ser beneficiados com o deslocamento aéreo, assim como levantamento de práticas de sucesso envolvendo a inclusão social e a geração de demanda.

A partir das informações obtidas, do levantamento de dados e das análises realizadas, foi proposto um modelo de inclusão e responsabilidade social baseado no fator de ocupação das aeronaves. Na sequência, foi analisada a viabilidade do modelo e proposto um plano para a sua implementação na companhia aérea Latam.

O principal fator motivador na criação desta proposta de solução, parte da ideia de que pessoas migram para as grandes capitais em busca de oportunidades de emprego, porém, abandonam suas famílias. Voltar ao lugar de origem torna-se algo oneroso e, muitas vezes, impossível de acontecer novamente.

O estudo aponta que este público poderia gerar uma grande oportunidade às companhias aéreas, neste caso, a Latam Airlines, estimulando tanto no aumento da receita com relação aos assentos que não são ocupados, quanto em oportunidade de se tornar cada vez mais sustentável.

Atualmente, o fator de ocupação das companhias aéreas giram em torno de 80%, isso significa que os aviões que decolam com assentos vazios geram um custo que poderia ser suprido com a tarifa social, ou seja, existe em média um espaço de 20% dos assentos a serem ocupados na jornada doméstica das cias aéreas no Brasil.

Para melhor compreensão e distribuição dos assuntos deste projeto aplicativo, o texto foi dividido em seis capítulos, sendo o resumo executivo o primeiro capítulo e os demais apresentados na sequência:

No capítulo 2 foi apontado os conhecimentos e os movimentos a partir da geração de valor para as organizações, por meio da responsabilidade social, os estímulos para se adotar tais práticas e um estudo de viabilidade para novos projetos.

O capítulo 3 traz a metodologia adotada nesta investigação, o tipo de pesquisa, os sujeitos e instrumentos utilizados para a coleta e produção dos dados, bem como a forma que foi feita a análise dos mesmos.

Já o capítulo 4 aborda a análise do fator de ocupação das aeronaves no setor aéreo, com maior atenção à Latam Airlines, a realidade atual da empresa estudada, o

*benchmarking* para se conhecer práticas de sucesso de inclusão social e geração de demanda, o desenvolvimento da ideia-conceito e a percepção dos principais *stakeholders* sobre o objetivo inicial.

O capítulo 5 apresenta a proposta de solução, ou seja, o modelo de eficiência na ocupação das aeronaves baseado na inclusão social, as análises de viabilidade para o modelo escolhido e a proposta de implementação do projeto.

Finaliza-se este estudo trazendo, no capítulo 6, as considerações finais, as recomendações e o processo de aprendizado obtido durante a construção do projeto aplicativo em questão. Em seguida, descreve-se as referências utilizadas neste estudo.

## 2 BASES CONCEITUAIS

O presente capítulo apresenta uma revisão literária, bem como conceitos e definições amplamente utilizados que serão importantes instrumentos para conduzir o desenvolvimento deste projeto aplicativo.

### 2.1 A responsabilidade social e a geração de valor

A adoção de práticas modernas de gestão configura-se como relevante diferencial estratégico competitivo para instituições organizacionais que pretendam alcançar mais espaço em âmbito nacional e internacional, tanto pela promoção e comercialização de seus produtos e serviços, como pela atração de investimentos diretos ou, até mesmo, de financiamentos externos, com vistas a fortalecer a base de sua expansão. Portanto, desempenhar corretamente sua função social e divulgar com transparência os esforços empreendidos, contribui para que instituições organizacionais se tornem admiradas e respeitadas, implicando naturalmente na elevação do valor de seu capital reputacional.

De acordo com Bowen (1953, *apud* MAIGNAN, 2001), as instituições organizacionais devem atuar desejavelmente alinhadas com os objetivos e valores da sociedade na qual estão estabelecidas. Carroll (1979), recomendou que as atividades de negócio contemplem ao menos quatro responsabilidades principais: econômicas, legais, éticas e filantrópicas, seguindo, preferencialmente, nesta ordem.

Segundo as ideias de Carroll (1979), a **responsabilidade econômica** trata do múnus das instituições organizacionais de serem sustentavelmente produtivas e rentáveis, sendo a responsabilidade mais importante no ramo dos negócios. A **responsabilidade legal** trata da expectativa da sociedade vis a vis o cumprimento das obrigações das empresas de acordo com as legislações e normas legais em vigência na localidade onde estão estabelecidas. A **responsabilidade ética** trata do justo comportamento das empresas face às expectativas da comunidade em que se inserem. Já a **responsabilidade filantrópica** extrapola algumas funções básicas

tradicionalmente esperadas da atividade empresarial, pois trata do anseio comum de que as organizações atuem de forma ativa na melhoria socioambiental de seu entorno.

Contudo, é importante destacar a complexidade que existe em torno do termo: Empresa Socialmente Responsável, uma vez que tal definição sugere algo intuitivamente inteligível. Um relevante referencial para alinhavar estas variáveis pode ser a asserção de Carroll (1979) de subdivisão da responsabilidade social nas dimensões econômica, legal, ética e filantrópica, no entanto, seu limite é bastante tênue e não obstante, se sobrepõem em diversas situações.

Cabe também destacar que tais conceitos podem sofrer variações em virtude do ambiente institucional. O comportamento ético ou socialmente responsável idealizado para uma empresa pode não ser o mesmo para outra e isso pode ter relação com o ambiente institucional no qual estão inseridas, incluindo a essência e singularidade de suas ligações com um conjunto mais amplo de seus atuais *stakeholders*, assim como as futuras gerações de sua área de influência.

Ainda que diretamente a empresa não alcance ganhos econômicos ou financeiros, adotar práticas de responsabilidade social beneficiará a organização, pois irá contribuir para elevar seu capital reputacional, em completo alinhamento entre acionistas e demais partes interessadas (ZYLBERSZTAJN, 2000).

Alguns argumentos podem convergir ou divergir das atividades de responsabilidade social normalmente praticadas pelas organizações de acordo com seus valores ou objetivos e metas (JONES, 1999):

a) Argumentos Convergentes – Perspectivas éticas ou mecanismos racionais são alguns argumentos que sustentam as ações de responsabilidade social. Kenneth e Donald (1989), afirmam que argumentos éticos originam-se comumente de princípios religiosos, referencial filosófico ou normas sociais em curso, logo, indicam que a organização institucional deve manter um comportamento socialmente responsável simplesmente porque é moralmente adequado atuar desta maneira. Em contrapartida o argumento instrumental racional fundamenta-se em cálculos racionais. De acordo com Jones (1999), ao manter o comportamento socialmente responsável toda a empresa será beneficiada em longo prazo. Fombrun (2000), salienta que a empresa pode mitigar e minimizar riscos de perda de reputação ao agir racionalmente, prática esta que permite ainda a exploração e descoberta

de oportunidades para criar diferencial competitivo em relação aos concorrentes socialmente menos responsáveis.

b) Argumentos Divergentes – A função instituição das empresas ou a concepção de direitos de propriedade fundamentam os argumentos divergentes às ações de responsabilidade social. Tradicionalmente, instituições públicas, igrejas, ONGs, sindicatos e até mesmo algumas organizações civis, existem e praticam a função de natureza social. Tal argumento é corroborado por Jones (1999). Ele reitera que tanto os gestores quanto a alta direção de empresas privadas não dispõem de tempo ou habilidades suficientes para desenvolver e executar ações de natureza público/social. Neste aspecto, em especial, o argumento fundamenta-se na tese do autointeresse, ou seja, o ideal para a sociedade seria as organizações institucionais concentrarem sua atuação no objetivo principal de sua existência, a natureza do negócio e a geração de lucro tanto quanto possível, de acordo com as regras estabelecidas em uma economia de livre concorrência no mercado e pelo mercado.

Nesse sentido, ao Poder Público caberia destinar recursos obtidos através de impostos gerados pela iniciativa privada com vistas a redistribuição de renda de forma mais equânime, bem como alocar recursos em projetos sociais eficiente e assertivamente. Regular e estabelecer regras claras é um importante instrumento para evitar o monopólio e outras distorções da economia no mercado. Tal atribuição é prerrogativa do Governo, portanto, os Gestores Públicos podem e devem atuar de forma preditiva para evitar tais práticas.

Friedman (1970), diverge também das atividades de responsabilidade social normalmente praticadas pelas empresas. Seu argumento baseia-se no direito de propriedade consolidado na análise econômica neoclássica. Para o autor os gestores e administradores das diversas áreas da organização não possuem outra responsabilidade senão elevar o valor do acionista. Em contrapartida, as organizações incentivam formal e financeiramente seus colaboradores de acordo com o desempenho obtido no mercado.

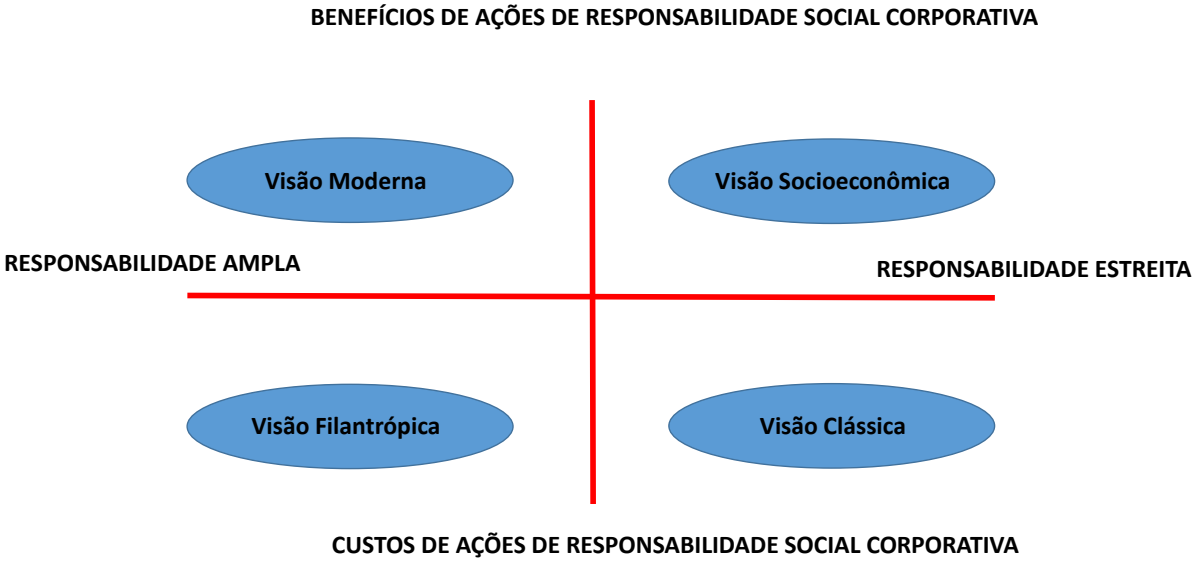
O ponto comum entre os argumentos convergentes e divergentes destacado pelos autores Certo e Peter (1993), refere-se às abordagens favoráveis e

desfavoráveis ao engajamento das organizações institucionais em atividades de responsabilidade social. Enquanto o ponto de vista clássico entende as organizações como entidades econômicas e que não possuem a obrigação de incumbir-se de qualquer responsabilidade social, além de alcançar tanto lucro quanto possível para seus investidores, o ponto de vista contemporâneo compreende as organizações como membros da sociedade. O argumento dos autores, neste caso, paira sobre a responsabilidade que a empresa possui com o meio em que está inserida e por contribuir para o bem-estar da sociedade como um todo.

Evidentemente há casos em que as organizações praticam os dois papéis e, muitas vezes, isso sequer possui alguma relação em como as companhias devem se envolver em atividades de responsabilidade social. A participação ou não de uma empresa em atividades desta natureza pode ocorrer, por exemplo, em função de alguma legislação específica ou em situações nas quais uma boa margem de lucro é factível. Estes são apenas alguns exemplos que fundamentam o envolvimento em atividades de responsabilidade social.

Para classificar as diferentes visões existentes em relação à responsabilidade social, Quazi e O'Brien (2000) propuseram o modelo ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Modelo bidimensional de responsabilidade social




Fonte: QUAZI; O'BRIEN, 2000.

O modelo bidimensional proposto por Quazi e O'Brien (2000), distingue dois aspectos da responsabilidade social, sendo:

a) Responsabilidade ampla: trata das funções do mercado que vão além das responsabilidades clássicas econômicas da empresa.
b) Responsabilidade estreita: trata da função objetivo da empresa, ou seja, maximizar a margem para o acionista, sendo somente nisto que a organização deve empreender esforços.

Na responsabilidade ampla estão inseridas a visão moderna e a visão filantrópica. A visão moderna trata do benefício que pode ser obtido em longo prazo com a execução de atividades de responsabilidade social. A visão filantrópica entende que ações de responsabilidade social devem ser planejadas e executadas ainda que não se materializem em lucro ou retorno para a organização.

Duas visões também estão inseridas na responsabilidade estreita, a visão socioeconômica e a visão clássica. A visão socioeconômica trata da função objeto da empresa, da maximização dos lucros para o corpo diretivo e acionistas, mas vai além. De acordo com os autores, tal visão entende que ações de responsabilidade social podem contribuir para alcançar resultados ainda mais expressivos. A visão clássica é sintética e precisa; as empresas não devem desempenhar ações de responsabilidade social porque não geram valor (monetário) algum para as organizações.

Portanto, o modelo bidimensional apresenta convergência favorável à responsabilidade social somente entre as visões moderna e socioeconômica, pois, de fato, são nelas que se evidencia a geração de valor para a empresa.

Para Porter (2008), poucas empresas integram efetivamente temas relacionados a questões ambientais e sociais em sua estratégia de negócios, não obstante, ser comum o monitoramento de investimentos nestas áreas e a publicação periódica de relatórios e notas técnicas. O autor destaca a importância de investimento na modificação da cadeia de valor para favorecer a sociedade, fortalecer os negócios da empresa e, consequentemente, incrementar seu resultado, ao contrário de apenas apoiar questões sociais de efeitos superficiais.

Em dezembro de 2007, Porter concedeu uma entrevista ao Guia Exame Sustentabilidade. Naquela ocasião ele questionou a real razão pela qual as organizações encaram a responsabilidade social corporativa simplesmente como um instrumento de relações públicas ou de *marketing*. Para Porter (2008), a temática

responsabilidade social já ultrapassou estes dois níveis. As organizações devem selecionar seus projetos de responsabilidade social corporativa e aportar recursos e esforços somente naqueles que tenham relação direta à natureza das atividades realizadas pela empresa. É bastante comum que organizações possuam uma estratégia econômica e outra de responsabilidade social, no entanto, o autor preconiza que a estratégia deveria ser única e integrada, configurando-se desta forma uma vantagem competitiva face às demais concorrentes.

Independente do motivo, pessoas e organizações têm a necessidade de valorizar sua imagem com atuação em ações sociais (KIRSCHNER, 2006), portanto, converter eventuais impactos sobre a sociedade em vantagem competitiva pode ser a estratégia mais eficaz para alcançar o objetivo proposto (DRUCKER, 1981).

A organização International Organization for Standardization – ISO publica diversas normas e entre elas, há as que abordam o tema, como por exemplo, a ISO 26000:2010 ABNT (2010), que trata da responsabilidade social empresarial. A norma orienta as organizações a operar de maneira socialmente responsável, de forma ética e transparente, implicando naturalmente em vantagem competitiva, boa reputação, retenção de talentos, maior envolvimento e motivação da equipe, ganho na produtividade além de melhorar e beneficiar o relacionamento com fornecedores, sociedade civil organizada, Poder Público, formadores de opinião e a própria mídia.

Cabe destacar a diferença entre a ausência de responsabilidade social e a adoção de uma postura socialmente responsável, ainda que não a ótima ou idealmente pretendida pela sociedade. Enderle e Tavis (1998), entenderam tais diferenças e identificaram três níveis e medidas em que podem ocorrer ações de responsabilidade social, sendo:

**1º Nível:** Cumprimento de obrigações legais; atendimento da legislação.

**2º Nível:** Cumprimento de obrigações legais e sociais que impactem diretamente a empresa buscando atender responsabilidades econômicas, legais e éticas.

**3º Nível:** Cumprimento de obrigações legais e sociais relacionadas às tendências e possíveis adversidades que eventualmente surjam, ainda que não afete diretamente as organizações. Diferentemente de empresas que atuam de forma reativa ou corretiva, este trata-se de um comportamento socialmente responsável, preventivo e preditivo.

Para Zylbersztajn (2000), o dirigente de uma organização que eventualmente desconsiderar a função da reputação em um mercado tão exigente e competitivo como o presente, incorrerá em erros irremediáveis. Isto porque o valor atual e futuro da marca e da imagem pública está intimamente relacionado aos mecanismos de controle e desenvolvimento da reputação.

Inúmeros elementos que moldam a imagem de uma corporação contribuem para a formação do capital reputacional de uma empresa. A qualidade do produto comercializado, as práticas comerciais com clientes e fornecedores, além das práticas internas de recursos humanos e a capacidade de inovação tecnológica são apenas alguns bons exemplos de elementos que historicamente qualificam a reputação da empresa materializando-se em vantagens competitivas em longo prazo.

É importante destacar que muitos autores atribuem ao capital social reputacional da empresa o sucesso e o efeito positivo nas vendas, difundindo a asserção de que este aspecto em conformidade com a expectativa da sociedade eleva seu valor de mercado. No entanto, em caso de não conformidade, a publicidade torna-se adversa à organização, e consumidores, colaboradores e fornecedores podem boicotar ou até mesmo punir organizações engajadas em práticas socialmente irresponsáveis (JONES; RUBIN, 1999).

Cabe ressaltar que a manifestação de um comportamento socialmente questionável, antiético, ilegal ou imoral, ainda que não intencional, pode implicar em mídia negativa para a organização e causar danos irreversíveis podendo, até mesmo, provocar sua derrocada.

Na década de 80 a empresa Johnson & Johnson decidiu retirar mais de 30 milhões de embalagens do remédio Tylenol do Mercado. A medida extrema aconteceu devido a sabotagem sofrida pela empresa, quando uma pessoa injetou veneno em algumas poucas caixas. De acordo com Gibson (2000), a reação da Johnson & Johnson foi transparente, pública e custou mais de 50 milhões de dólares, no entanto o nome e a reputação tanto de seu produto quanto da organização foram preservados e num curto período de tempo o *Market share* foi reconquistado. Passados 20 anos, o *ranking* das empresas mais admiradas do mundo publicado pela revista Fortune em 2002, contemplava a Johnson & Johnson com a sexta posição.

Empresas privadas vêm incorporando em seus estudos da área de tomada de decisão novas teorias e correntes de pensamento nos quais o ambiente social e suas variáveis determinantes desempenham um papel essencial no complexo sistema

socioeconômico. Sachs e Vieira (2007), Aligleri; Aligleri e Kruglianskas (2009), afirmam que a existência de diversas oportunidades e competências internas das organizações possuem origem no ambiente externo, e do resultado das ações e atividades desenvolvidas em seu entorno ou área de influência. Os autores sugerem que as empresas devem selecionar dados e referenciais externos e, através deles, readequar a definição de aspectos internos relevantes à organização que efetivamente podem oportunizar crescimento e ganhos mais elevados, de tal forma que as contínuas mudanças políticas, econômicas, socioculturais ou no mercado, tornem-se indutoras do novo posicionamento empresarial.

Sachs (2005), ratifica o papel relevante que grandes empresas possuem na concepção do desenvolvimento sustentável, sobretudo, empresas multinacionais que atuam num ambiente globalizado, favorecendo a disseminação de medidas sociais. As condições para combater a extrema pobreza e o acesso precário a saúde, educação e cultura poderiam ser desenvolvidas por empresas deste porte ao estipularem objetivos tangíveis, quantificáveis e qualificáveis para seus programas de responsabilidade social, não apenas como ações puramente de *marketing* ou publicidade, mas sim, pensando nas futuras gerações de consumidores de bens e serviços que poderão ser inseridos no mercado de trabalho através das condições por elas criadas.

Por fim, Sachs (2005), enxerga um ciclo virtuoso no qual as empresas são parte fundamental no processo de transformação dos indivíduos. Ao contribuir para torná-los consumidores mais bem informados e exigentes em relação aos produtos e serviços adquiridos, estarão contribuindo também para a formação de uma sociedade mais consciente de suas necessidades, capaz de reivindicar o cumprimento das atividades das organizações, respeitando o meio em que estão inseridas, além de estimular o desenvolvimento local.

## 2.2 Estímulos à adoção da responsabilidade social

Considerando, resumidamente, que sociedade é um conjunto de pessoas que se relacionam entre si em prol de sua sobrevivência coletiva, é notório que atualmente as exigências para uma convivência saudável vem se tornando cada vez mais importante entre as pessoas e isso não é diferente em um ambiente corporativo.

As empresas precisam urgentemente se posicionar quanto a sua responsabilidade social e percebe-se que as organizações que já possuem diretrizes sustentáveis sobre esse tema, ganham vantagens competitivas e promovem benefícios para sua marca. Importante ressaltar que não basta apenas levantar uma bandeira ou elaborar um belo discurso, é preciso ter a real consciência do seu papel na sociedade e o quanto o negócio pode impactar na vida das pessoas, no seu entorno e no meio ambiente.

Uma empresa para ser competitiva em sua oferta e ainda possuir postura estruturada e sólida voltada para responsabilidade social, precisa definir claramente os benefícios internos e externos que essas medidas sociais podem gerar e, assim, aplicar as estratégias corretas agregando de fato valor ao negócio.

Vale ressaltar que no Brasil as empresas são pouco estimuladas a contribuir socialmente, sem falar que existe a dificuldade do levantamento de dados sólidos que demonstrem os benefícios que a prática de responsabilidade social pode gerar. Uma forma de entender a importância e o retorno a ser conquistado, é através do *benchmarking* com empresas que adotam medidas socioambientais (SANTANA; OLIVEIRA, 2016).

Atrelado a isso, é importante destacar a relevância que o ESG vem assumindo no mercado financeiro, onde o grande desafio para as empresas é justamente as ações necessárias que elas devem tomar a fim de alcançar a conformidade em relação a essa exigência.

Criado em 2004, em uma publicação da Pacto Global em parceria com o Banco Mundial, o termo ESG (Environmental, Social and Governance) corresponde às práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização, tornando-a mais sustentável e, dessa forma, estar contribuindo para um mundo melhor (PACTO GLOBAL, 2022).

Sabendo que existe um grande apelo global em relação à pobreza, ao meio ambiente, ao clima, a falta de transparência e ética, entre outros, a ONU (2022) criou 17 objetivos ambiciosos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) para a Agenda 2030, reunindo desafios norteadores no alcance da sustentabilidade, da paz e da prosperidade para o mundo e para humanidade.

É preciso reforçar o compromisso que o Brasil assumiu em relação a esse pacto no intuito de contribuir para o progresso mundial, logo, as empresas que atuam no país devem buscar ações aderentes aos ODS (Figura 2), principalmente as

organizações do setor privado devido ao seu importante papel de poder econômico, como propulsor de inovações e engajador dos mais diversos públicos (NAÇÕES UNIDAS, 2022).

Figura 2 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil

Fonte: PACTO GLOBAL, 2022.

### *2.2.1 Importância da associação de imagem às questões sociais*

A facilidade e velocidade com que as pessoas se comunicam e possuem acesso à informação, sem dúvida trouxe e traz diversos benefícios para o mundo empresarial, porém quando qualquer evento negativo ocorre relacionado à uma marca, o impacto traz, muitas vezes, resultados desastrosos. Por conta disso, atualmente, grandes empresas têm se preocupado na busca por parcerias, processos e atitudes estratégicas a fim de não só mitigar a probabilidade de um evento crítico, mas também, de fortalecer sua imagem através de ações sustentáveis e sociais (MORCELLI; ÁVILA, 2016).

Cita-se dois exemplos dessa associação de imagem: um de forma positiva e outro de maneira negativa. Ao entrar no *site* da Natura é possível identificar, imediatamente, o seu compromisso com a natureza fazendo com que seu negócio seja fortemente vinculado ao meio ambiente (NATURA BRASIL, 2022). E, vale resgatar, o escândalo que a Nike sofreu nos anos 1990, que até hoje a empresa vem lutando para desconstruir sua imagem associada ao trabalho escravo. Segundo a

Revista Exame, em 2021, junto com outras marcas, se posicionou anunciando que não compraria mais algodão da região Xinjiang na China (DIAS, 2021).

A imagem da empresa nada mais é do que a forma com que as pessoas a enxergam interna e externamente, por isso, focar em preservação do meio ambiente, na inclusão social, diversidade, valorização de seus profissionais, são alguns exemplos que podem fortalecer a organização.

O fato é que essa imagem, atualmente, vem se associando cada vez mais com o emocional do consumidor e, se bem administrada, ela pode funcionar como impulsionadora do negócio. A empresa pode e deve mudar ao longo do tempo, porém sua imagem precisa ser preservada, principalmente no mundo atual em que os consumidores estão mais exigentes, seletivos, questionadores e informados, quase que em tempo real. Cuidar da imagem e da marca da companhia é garantir sucesso e longevidade (MARCONDES, 2000).

### *2.2.2 Incentivos fiscais para a contribuição social*

Uma forma de promover ações sociais nas organizações é através dos incentivos fiscais, que nada mais é do que uma forma do governo estimular as empresas a desempenhar atividades que acarretem desenvolvimento econômico e social, através de benefícios tributários (FIRJAN, 2022). Essa política, além de atrair as empresas para certas localidades, pode gerar aumento de emprego, fortalecimento da imagem da companhia, crescimento da economia local e competitividade.

Segundo um estudo da Firjan realizado em 2016, o crescimento foi além do desenvolvimento econômico local, houve também, uma transformação industrial do estado, aumentando a procura de empresas nos municípios que adotaram regimes tributários diferenciados, tornando-os mais competitivos (FIRJAN, 2022).

> Nos 51 municípios do interior do estado do Rio de Janeiro beneficiados pela Lei 5636/2010, [essa lei dispõe sobre política de recuperação industrial regionalizada] a arrecadação de ICMS mais que dobrou entre 2008 e 2013, passando de R$ 596 milhões para R$ 1,2 bilhão [...] Para se ter uma ideia, em termos de ICMS, a arrecadação do estado cresceu 23% no período, frente a 106% nos municípios beneficiados (FIRJAN, 2016, p. 02).

Os incentivos fiscais podem ser aplicados em vários campos de uma sociedade, seja na cultura, no esporte, no meio ambiente ou na saúde, a ideia é utilizar

esse benefício de forma correta e transparente a fim de impactar positivamente e gerar benefícios para a empresa. Destinar parte de um imposto, por exemplo, para questões de desenvolvimento social nem sempre traz lucros imediatos e diretos, porém a contribuição que essas medidas trazem para a imagem da marca é imensurável, e assim, as vantagens surgem através da procura de clientes por empresas que se preocupam com as questões sociais (FIRJAN, 2019).

É possível exemplificar essa utilização de incentivos através do modelo adotado pela indústria farmacêutica GSK Brasil que, em parceria com as secretarias municipal e estadual de Educação do Rio de Janeiro, apoia desde 2003 o projeto “Atitude Positiva” desenvolvido pela Firjan SESI através da Lei Rouanet, onde utiliza a arte para transformação social (GSK BRASIL, 2022).

É coerente que a prática de incentivos fiscais deve ir muito além de projetar benefícios empresariais, mesmo que algumas ações sejam de responsabilidade do Estado, as organizações podem e devem contribuir para melhoria local, visto que o desenvolvimento social é compromisso de todos que fazem parte desse núcleo.

> A utilização destes incentivos torna as ações sociais menos dispendiosas, pois esses incentivos correspondem a uma renúncia fiscal das autoridades públicas, reduzindo a carga tributária da empresa que atua de forma responsável. O Estado atua como agente propulsor de políticas de incentivos, procurando criar em conjunto com a iniciativa privada um ambiente produtivo e de desenvolvimento e que contribui para a modificação do contexto social (DIAS, 2011).

### *2.2.3 Programas de desenvolvimento e capacitação*

Um dos grandes desafios de uma organização é a relação com os seus *stakeholders* internos e externos, ou seja, seus próprios colaboradores e fornecedores e a comunidade em volta. Para que o consumidor seja atraído em direção a uma determinada marca que tem ações sociais, é importante que as organizações capacitem e desenvolvam não só a comunidade ao redor, no intuito de fortalecer sua imagem, mas também, investir internamente de forma que seus profissionais e aspectos internos estejam aderentes a uma cultura voltada para o impacto positivo na vida das pessoas e do meio ambiente. De nada adianta uma empresa desenvolver uma comunidade local e tratar sua mão de obra de forma precária (CORDEIRO; BRANDÃO; STREHLAU, 2018).

Uma comprovação disso é a questão de saúde e segurança mencionada até mesmo na Norma Internacional SA8000:2014, que trata da Responsabilidade Social.

> A organização deve fornecer ao pessoal, de forma regular, treinamento eficaz sobre saúde e segurança, incluindo-se treinamento no próprio local de trabalho e, quando necessário, treinamento sobre instruções específicas da função. Tal treinamento deve ser repetido para o pessoal novo e realocado, quando incidentes tiverem ocorrido e quando mudanças na tecnologia e/ou a introdução de novo maquinário apresentar novos riscos à saúde e segurança do pessoal (SAI, 2014, p. 11).

É válido ressaltar que além de obrigatoriedades legais perante seus *stakeholders* internos, a empresa que estimula e capacita seus profissionais tende a ganhar não somente na parte técnica, mas também em motivação e produtividade. Bolsas de estudo, plano de carreira, cursos de desenvolvimento profissional, auxílios e benefícios, são algumas medidas que podem promover desenvolvimento e capacitação interna.

Quando o assunto é *stakeholders* externos, especificamente a comunidade no entorno de uma determinada organização, a responsabilidade social é mais sensível, pois acaba inicialmente se tornando um compromisso moral e sem retorno imediato. Algo que necessita sempre de atenção para que não seja apenas uma ação assistencialista, e sim, a soma dos esforços da comunidade e organização de forma cooperada e fortalecida, onde todos fazem parte de um único processo (TOMBI; SALM; MENEGASSO, 2006).

Um estudo realizado em 2016 entrevistou uma proprietária de uma determinada indústria de moda que afirmou que a partir de 2014 o programa implantado de oficinas de geração de renda para mães já tinha alcançado 25 mães. Ela relata ainda que o início dessas ações se deu pela importância de ajudar a comunidade próxima e não exatamente para geração de lucros (SANTANA; OLIVEIRA, 2016).

A população próxima das organizações normalmente é carente e investir nesse desenvolvimento é extremamente impactante na vida dessas pessoas. Ações como capacitação de jovens de baixa renda, oficinas profissionalizantes em parceria com instituições educacionais, estímulo cultural e esportivo, vagas de emprego destinadas à comunidade, campanhas de saúde e conscientização, espaços cedidos ao empreendedorismo local, são algumas ideias que podem apoiar o desenvolvimento social dessa população do entorno.

Vale ressaltar que é através do desenvolvimento humano que se potencializam habilidades e competências, utilizando várias práticas e políticas que ajudem nesse objetivo agregando, também, valor para a comunidade e organização. As empresas têm identificado cada vez mais que as relações entre o indivíduo e seu trabalho, somadas às conexões que derivam deste ambiente, impactam diretamente nos resultados internos da companhia (NOGUEIRA, 2021).

### *2.2.4 A organização e o seu impacto no meio ambiente*

Atualmente, as grandes nações vêm assumindo diversos compromissos ambientais em função dos efeitos negativos que o consumo desenfreado dos recursos naturais tem provocado. Logo, as empresas também estão sendo cobradas para que repensem suas responsabilidades e criem ações e programas direcionados às questões ambientais e sociais (ANDRADE; CÂMARA, 2012).

A situação é tão crítica que o IPCC (Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas) projetou que nos próximos 20 anos o planeta enfrentará um colapso devido ao aquecimento global. A partir dessas e outras questões drásticas que o mundo entendeu que a preservação do meio ambiente é um dever de todos, tanto da população, quanto do governo e empresas (ONU NEWS, 2022).

Sendo assim, pensar em competitividade é pensar em sustentabilidade, buscando estratégias que estejam aderentes às leis e aos compromissos nacionais e internacionais em prol do meio ambiente. Um modelo de negócio que se preocupa com o impacto que suas atividades podem gerar no mundo e, ainda, busca se desenvolver constantemente, tende a ser muito vantajoso no mercado, principalmente pelo fato da sustentabilidade estar se tornando cada vez mais uma exigência, ao invés de ser adotada como uma boa prática pelas empresas (VIANNA, 2016).

Falar de aspectos Ambientais, Sociais e Governanças (ESG) dentro de uma companhia reflete o quanto ela está preparada para lidar com crises e impactos socioambientais, aumentando a procura de investidores e aceleração de melhorias na gestão dessas práticas (LAVAL, 2020).

### *2.2.5 A tecnologia para o desenvolvimento social*

Muito se ouve falar em cidades inteligentes, tecnologia de ponta, nanotecnologia, robótica, indústria 4.0, inteligência artificial, automação, entre outros termos que muitas vezes parecem não estar associados ao desenvolvimento social, porém isso não é verdade.

É extremamente relevante associar tecnologia à sociedade, visto que é através desses avanços que o desenvolvimento também é alcançado. As pessoas estão mais interligadas, a informação é veloz, novos empregos surgiram, trabalhos foram otimizados, cirurgias são feitas com menos riscos, novos medicamentos foram criados, inclusão social digital já é uma realidade, entre tantos outros exemplos de práticas que surgiram a partir de avanços tecnológicos que foram modificando a vida das pessoas e da sociedade em geral.

Empresas que investem em desenvolvimento da tecnologia possuem mais chances de mudar o rumo de uma sociedade, trazendo benefícios, segurança e liberdade para as pessoas, sem contar que organizações e países que possuem tecnologia avançada, estão alocados em patamares diferentes no mercado (KOHN; MORAES, 2007).

É possível perceber a importância desses avanços e o quanto eles interferem na imagem e no reconhecimento da empresa perante seus concorrentes, fornecedores e clientes. Um exemplo é a Amazon, que já registrou uma patente de um projeto para que produtos sejam consumidos de acordo com o humor do cliente. A ideia é utilizar o reconhecimento facial para ofertar conteúdo para melhorar esse humor, ou seja, estar mais próximo ao cliente para satisfazê-lo ao máximo (GUARALDI, 2021).

Em Salvador, o governo utilizou câmera de reconhecimento fácil para monitorar foliões em um dos maiores eventos da cidade, de forma a reduzir a criminalidade no carnaval e garantir a segurança de todos (CARVALHO, 2020). Outro exemplo é o exposto pelo Portal PEBMED, onde a Zipline, uma *startup* norte-americana, usa drones para entregar suprimentos médicos em Ruanda desde 2016 e a China foi um dos países que adotou essa prática na pandemia (LOURENÇO, 2021).

Logo, percebe-se que tecnologia bem aplicada e somada a inovação pode trazer inúmeros benefícios à saúde, segurança, meio ambiente, mobilidade urbana e educação da sociedade, assim como, lucratividade para as empresas visionárias.

### *2.2.6 Importância da cultura organizacional e social*

A cultura é a base de uma sociedade, uma vez que caracteriza todos os hábitos e crenças daquele grupo de pessoas, sendo assim, a organização tem um papel fundamental de responsabilidade social, a fim de cultivar e manter a cultura local, consequentemente, de garantir a identidade de um povo (FRANCISCO, 2022).

Tanto interna quanto externamente, a cultura é parte imprescindível em uma empresa, pois através de valores bem definidos e compartilhados é possível transformar o ambiente e trazer objetividade, produtividade, sintonia, parceria, investimentos, confiança e tantos outros atributos (SEBRAE, 2017).

Dentro de uma organização é importante a construção de uma cultura corporativa de forma a buscar integração interna para administrar e enfrentar os desafios externos. Para tanto, além de todas as ferramentas e estratégias de gestão é necessário convencer que, as pessoas e seu comportamento, são peças fundamentais para a empresa, e não apenas um recurso humano substituível (FLEURY, 1991).

Olhando para fora da organização, a sociedade em volta também possui sua cultura e costumes que impactam e podem ser impactados por uma determinada empresa, ou seja, ela precisa estar atenta aos movimentos ao seu entorno, de forma a incentivar a cultura e ainda gerar benefícios para o seu negócio. Por exemplo, uma vez identificado os costumes de um povo, a empresa pode investir em um *marketing* específico a fim de alcançar seu público-alvo e ainda valorizar a cultura local (COSTA; RODRIGUES, 2009).

Um retrato disso é o Santander que em parceria com a Globo inaugurou uma exposição gratuita na Estação Carioca do Metrô do Rio de Janeiro, em 02 de outubro de 2022, com duração de três meses, incluindo fotos, vídeos e áudios sobre a história de três bairros cariocas e suas relações com o carnaval e o futebol, iniciando com Mangueira, depois Bangu e por último Madureira. As ideias foram: romper com o paradigma de que uma ação cultural deve ter um espaço específico, valorizar a cultura nacional sem gastar muito, homenagear e oportunizar o acesso cultural ao público de renda mais baixa. Dessa forma, o Santander consegue vincular e promover sua marca através de ofertas culturais locais, expandindo a ideia para outras cidades, como foi feito em São Paulo e Porto Alegre (FERREIRA, 2021).

### *2.2.7 Diversidade e inclusão social*

Segundo Fleury (2000), a diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros.

Refletindo que o Brasil é um país grande, com uma diversidade imensa e com muita desigualdade social, as organizações possuem uma responsabilidade fundamental para a sociedade, a fim de ofertar oportunidades para os grupos de minoria. É preciso definir internamente estratégias que solidifiquem a diversidade e, consequentemente, a inclusão social no ambiente corporativo, aplicando políticas de recrutamento e seleção, treinamento para as lideranças com foco em conscientização, respeito ao próximo, investimento em comunicação interna, entre outros (FLEURY, 2000).

De acordo com um artigo publicado por Malheiros *et al.* (2020), na Revista UNIFESO, uma organização que investe na diversidade de pessoas, além de promover automaticamente a inclusão social de determinados grupos, agrega também para o negócio criatividade e inovação, pois incentiva as diversas formas de pensar e analisar um cenário, resultando em mais produtividade e competitividade.

Um exemplo da importância desse olhar para o negócio é o da L'Oréal, maior produtora de cosméticos do mundo, que por volta dos anos 2000 oficializou sua preocupação com a diversidade em função das transformações econômicas e perfil dos consumidores, chegando a ganhar o prêmio de Melhores Práticas de Diversidade por Lideranças Globais, em 2004. Umas das vantagens foi a captação de mais clientes, a partir do aumento de ofertas de diferentes produtos e investimento em publicidade de forma a atender os mais variados tipos de raça, gênero e etnia (FARO, 2013).

Outro exemplo do benefício dessa prática é a Magazine Luiza, que possui fortemente a preocupação com a acessibilidade através da inclusão digital, personalizando seu atendimento de acordo com a necessidade do cliente. Além disso, viabiliza a inclusão de pessoas com deficiências no quadro de colaboradores, alcançado mais públicos na venda e contratações (MAGAZINE LUIZA S/A, 2022).

A situação é tão urgente e necessária que em 2014 o Programa Conjunto das Nações Unidas sobre HIV/Aids, Unaids, definiu que 1° de março é o dia de Zero Discriminação, onde o intuito é celebrar a diversidade e rejeitar qualquer tipo de preconceito (ONU, 2022). Logo, percebe-se que investir na diversidade e inclusão social possibilita que a empresa agregue valor ao seu negócio através da imagem, do compromisso ético-social e na captação de clientes.

## 2.3 Estudo de viabilidade para novos projetos

No Guia PMBOK (2017), projeto é definido como um esforço temporário empreendido para criar um produto, um serviço ou um resultado exclusivo. Desta forma, projeto é a estruturação de uma proposta de solução com início, meio e fim, que prevê recursos e objetivos específicos a serem alcançados.

Neste sentido, os projetos sociais surgem como soluções à dor de uma organização e são utilizados para captação de recursos financeiros dentro dos programas de incentivo que a legislação permite, e que viabilizem sua execução.

Segundo Carvalho e Rabechini (2018), na estruturação de um projeto os objetivos devem estar muito bem delimitados, em linha com o planejamento estratégico da organização e com a definição clara dos *stakeholders* envolvidos. É necessário a avaliação de sua viabilidade e definição de indicadores (objetivos) que se deseja alcançar.

Entender todos os impactos dos fatores de risco é crucial para a evolução da solução proposta e uma correta gestão de risco e incertezas podem impactar o projeto, porém de forma controlada. Desta forma, tão importante quanto a solução dentro de um projeto, o gerenciamento de risco não pode ser negligenciado. Mapear todos os riscos dentro de um projeto é de suma importância para evitar percalços no decorrer da implantação. Uma Matriz de risco bem elaborada com definição de probabilidade e impactos facilita na elaboração de ações mitigatórias e tomadas de decisão, dando maior conforto para a aprovação do projeto pelo corpo diretivo da organização (ROVAI; JÚNIOR; PLONSKI, 2013).

Deve-se ter muito cuidado na avaliação de projeto social para verificar se o mesmo não está apenas voltado para o viés assistencialista. É necessária uma abordagem sustentável de manutenção do impacto social e resultados quando os

apoios requeridos, sejam eles financeiros ou não, findarem. Faz-se necessário, também, que exista a viabilidade técnica, operacional e econômica, o que aumenta as chances de aprovação dentro da organização.

De acordo com Arcanjo e Poznyakov (2018), o estudo de um projeto compreende diversas fases que passam da concepção, avaliação, implementação e entrega final. Dentro da fase de avaliação é fundamental a utilização de ferramentas e conceitos que apoie na prospecção das ameaças e oportunidades gerando ações mitigadoras e de redução de impactos.

### *2.3.1 Estudo de viabilidade*

Segundo Arcanjo e Poznyakov (2018), o estudo de viabilidade apresenta elementos que permitirá a tomada da decisão de seguir ou não com um determinado projeto. Sendo assim, faz-se a abordagem sobre 6 aspectos de formação de cenários, trazendo a avaliação dos riscos e ações de mitigação.

#### 2.3.1.1 Viabilidade técnica

Para Woiler e Mathias (2008), a viabilidade técnica traz uma avaliação quanto aos diversos processos de produção, a engenharia do projeto, o arranjo físico e operacional, entre outros. Neste tópico, avalia-se a aplicação da proposta de maximização (exequibilidade) da utilização dos assentos dentro do setor de transporte aéreo de passageiros trazendo uma abordagem sobre a sustentabilidade no tempo, alcance dos objetivos definidos, seus pontos fortes, riscos e plano de mitigação.

#### 2.3.1.2 Viabilidade operacional

Chiavenato (2020) diz que a estrutura operacional de uma empresa é um conjunto de pessoas, processos e tecnologias interligados e coesos com competências desenvolvidas em busca de um objetivo (serviço). Nesse quesito, abordaremos uma visão quanto aos recursos tecnológicos e humanos disponíveis e capacidade operacional da Latam na implementação e gestão do projeto proposto.

#### 2.3.1.3 Viabilidade estratégica

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2010), uma das ferramentas mais utilizadas para avaliar o posicionamento estratégico é a matriz SWOT. Nela, segundo os referidos autores, é possível definir os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças no setor aéreo.

Ainda segundo os autores, o planejamento estratégico está relacionado com o objetivo de médio e longo prazo que afetam a direção e a viabilidade da empresa. Neste sentido, a abordagem trará a avaliação se o projeto está em linha com o posicionamento da empresa quanto à responsabilidade social e a abordagem quanto a estratégia de comunicação com a sociedade.

Será avaliado dentro da Missão, Visão e Valor na organização o alinhamento estratégico do produto que será desenvolvido e se agregará valor aos *stakeholders*. A estratégia de um negócio define o modo que o produto pode ser aplicado no mercado, se diferenciando dos concorrentes.

#### 2.3.1.4 Viabilidade legal

De acordo com Oliveira (2020), o estudo de viabilidade busca assegurar o alinhamento do projeto, produto ou serviço com o cenário legal existente. Garante a segurança jurídica, através de avaliação quanto às obrigações legais, fragilidades existentes, gargalos e possibilidades de mudanças legislativas.

Através desta avaliação será proposta ações para mitigação de riscos e impactos dentro do projeto e, também, as oportunidades fiscais que possam contribuir na avaliação econômico-financeira.

#### 2.3.1.5 Viabilidade econômico-financeira

Esta viabilidade avalia se o projeto tem condições de retornar o capital investido em um período de tempo estabelecido. Deve levar em conta entrada e saída de recursos, fontes financiadoras, isenções fiscais, entre outros.

Segundo Lima (2019), existem diversas formas de se avaliar econômica e financeiramente um projeto onde as 5 mais utilizadas são: *Payback* simples, *Payback*

descontado, Valor Presente Líquido (VPL), Índice de Rentabilidade e Taxa Interna de Retorno (TIR).

O *payback* simples é um método muito utilizado para decisões de projetos de longo prazo, porém com um ponto de atenção que é o fato de não considerar o valor do dinheiro no tempo.

A Tabela 1 traz, resumidamente, as vantagens e desvantagens deste método, segundo o autor.

Tabela 1 - Vantagens e desvantagens do método payback simples

| **Vantagens** | **Desvantagens** |
|---|---|
| Fácil de entender | Ignorar o valor do dinheiro no tempo |
| Favorece a liquidez | Exige período limite arbitrário e ignora fluxos de caixa pós payback |
| Considera incertezas de fluxos de caixa distantes | Penaliza projetos de longo prazo |

Fonte: LIMA, 2019.

De acordo com Lima (2019), o *payback* descontado avalia o tempo para retorno do investimento inicial considerando os fluxos de caixa descontados. Este método corrige uma das desvantagens destacadas no método de *payback* simples que é o fato de não considerar o valor do dinheiro no tempo. O *payback* é uma ferramenta que mede a atratividade ou não de um projeto indicando de forma simples a aceitação ou rejeição do mesmo.

A Tabela 2 resume as vantagens e desvantagens do método, segundo o autor.

Tabela 2 - Vantagens e desvantagens do método payback descontado

| **Vantagens** | **Desvantagens** |
|---|---|
| Fácil de entender | Exige período limite arbitrário |
| Favorece a liquidez | Penaliza projetos de longo prazo |
| Considera incertezas de fluxos de caixa distantes | Ignora fluxo de caixa pós payback |
| Considera o valor do dinheiro no tempo | |

Fonte: LIMA, 2019.

Oliveira (2008) define o **Valor Presente Líquido** (VPL) como um dos métodos mais utilizados para a avaliação de um investimento, pois fornece o ganho na condução de um projeto considerando taxas de juros.

Segundo Lima (2019), VPL é o valor do fluxo de caixa presente descontado ao custo do capital da empresa, ou seja, quanto maior o VPL, melhor será o projeto.

O **índice de rentabilidade**, de acordo com Lima (2019), apresentará o retorno para cada quantidade de dinheiro investido. Se positivo, mostrará que o projeto é vantajoso e agrega valor ao acionista.

A **taxa interna de retorno** (TIR) é a taxa que iguala o fluxo de caixa operacional ao valor a ser investido no projeto, ou seja, a TIR é a taxa que iguala a VPL a zero. Se a taxa for maior ou igual ao custo de capital ele gerará caixa para pagamento de juros e remuneração da empresa.

#### 2.3.1.6 Viabilidade social

Trará a visão da contribuição e impacto da solução para a sociedade que se deseja alcançar, reconhecimento da população, impacto na imagem e reputação da empresa estudada, Latam.

Segundo Campos, Abegão e Delamaro (2002), a avaliação social de um projeto deve transcender a avaliação técnica-econômica e avaliar a efetividade das ações e impactos sociais e mudanças positivas que elas geram. Dessa forma, segundo os autores, a efetividade está atrelada a uma avaliação técnica e também social crítica do agir. É necessário um compromisso ético que contribua para mudanças positivas e comprometidas com os anseios do público alvo.

O essencial é a clareza no tratamento do problema-foco e a ligação com o tema social. Para os autores é importante, no desenvolvimento de uma solução, o planejamento participativo para garantir o alinhamento de expectativas com o cliente.

### 2.3.2 Indicadores

A definição de indicadores de avaliação de projetos é uma etapa fundamental. Segundo Kardec, Arcuri e Cabral (2009), quem não mede, não gerencia seus processos e projetos.

Extraído do portfólio de indicadores estratégicos da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC, 2021), os indicadores são como uma média quantitativa ou qualitativa dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado.

Logo, a definição do indicador torna-se uma atividade crítica e deve estar muito alinhada com os objetivos e estratégias de um determinado projeto. Assim, o objetivo do indicador é conectar a estratégia com a meta/objetivo e possibilitar correções de rumo pelo gestor de forma rápida.

## 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 17) a “tomada de decisão fundamenta-se naquilo que se afigura como lógico, racional, eficiente e eficaz”. Sendo assim, a metodologia deve explicar o caminho a ser percorrido para viabilizar todas as ações desenvolvidas, a fim de que o projeto proposto tenha êxito. O tipo de pesquisa, as técnicas e estratégias utilizadas, a coleta de dados, a análise dos mesmos, ou seja, as regras a serem seguidas são decisões racionais importantes para que se tenha conhecimento real e se possa dar validade aos objetivos finais.

O objetivo geral e os objetivos específicos são os componentes essenciais do trabalho e vão direcionar a pesquisa. Eles devem responder às perguntas “Para onde?”, “O que é?” e “Como?”. Sendo assim, a metodologia usada é a Pesquisa Descritiva, no qual o pesquisador necessita de uma série de informações que serão levantadas, analisadas, comparadas, propiciando um plano de implementação do modelo ou projeto, como destaca Gressler (2004):

> A pesquisa descritiva descreve, sistematicamente, fatos e características presentes em uma determinada população ou área de interesse. Seu interesse principal está voltado para o presente e consiste em descobrir “O que é?”. Não é uma mera tabulação de dados; requer um elemento interpretativo que se apresenta combinando, muitas vezes, comparação, contraste, mensuração, classificação, interpretação e avaliação (GRESSLER, 2004, p. 54).

Importante salientar que no procedimento de coleta de dados é feito um levantamento e uma busca por informações, descrevendo as situações como elas eram ou são naquele momento, sendo que o pesquisador não tem interferência sobre o que está acontecendo e, nem mesmo, envolvimento no assunto. São informações reais que serão, posteriormente, analisadas, classificadas e interpretadas naturalmente, sem influências.

> O principal propósito da pesquisa descritiva é a descrição do estado das coisas, como existe agora. A principal característica sobre esse método é que o pesquisador não tem controle sobre as variáveis, ele só relata o que aconteceu ou o que está acontecendo (DEVI, 2017, p. 02, tradução nossa).

A utilização da Pesquisa Descritiva faz todo o sentido nesse projeto porque abrange os objetivos específicos e propicia desenvolvimento de novos produtos ou

serviços, permitindo melhoria no desempenho do negócio e o fortalecimento da imagem da Empresa Aérea Latam.

O levantamento de dados como: a quantidade de aviões que a empresa possui em sua frota, o tipo de aeronave usado por ela, o número de funcionários e a distribuição dos mesmos por categoria, o número de assentos ofertados, a taxa de ocupação, dentre outros, são fundamentais para a efetivação do projeto.

É preciso conhecer a empresa para saber exatamente o que ela representa no mercado. Elementos comparativos são igualmente importantes, já que todos os negócios enfrentam problemas comuns. Que treinamento é direcionado à tripulação? Quais são os destinos atingidos pela Latam? Quais os destinos onde outras empresas não chegam? Onde a Latam não chega? Qual é o fator de ocupação da concorrência? Todos esses elementos combinados, a partir da mensuração e comparação, vão permitir interpretar e avaliar as condições favoráveis ou não para que se concretize o projeto.

Sendo a linha de ação da pesquisa descritiva – a observação, o questionamento, a coleta de dados, a análise, o registro e a interpretação –, ela deve ser elaborada a partir de abordagens de campo documentadas. Os instrumentos dessa pesquisa de campo são questionários, entrevistas, formulários, *benchmarking*, ou seja, as fontes de informação necessárias para o desenrolar da mesma.

Segundo Gonsalves (2001):

> [...] a pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. O pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu, e reunir um conjunto de informações a serem documentadas. Esse procedimento é mais comum em pesquisas com caráter descritivo (GONSALVES, 2001, p. 67).

O questionário para se conhecer a empresa e seus concorrentes, como citado anteriormente, é de suma importância para a sondagem. Levantar dados como o número de assentos reservados e vendidos em determinados períodos dos meses ou mesmo do ano, o número de assentos vendidos em poucas horas antes da viagem e quais os preços praticados, quais os voos com menor taxa de ocupação, dentre outros, são referências importantes para adaptar novas práticas às necessidades do negócio. Entrevistas, formulários, análise documental são também fontes de evidência para a credibilidade do projeto.

De acordo com a natureza dos dados, o tipo de pesquisa utilizado é a Pesquisa Qualitativa, onde o foco são aspectos da realidade em informações não quantificadas, mas centradas na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. A pesquisa quantitativa se baseia em medidas, em estatísticas, em números, o que não permite uma abordagem de compreensão e de interpretação dos fenômenos. Sendo assim, Yin (2010) define:

> A pesquisa qualitativa procura coletar, integrar e apresentar dados de diversas fontes de evidência como parte de qualquer estudo. A variedade será uma decorrência de você ter que estudar um ambiente da vida real e seus participantes. A complexidade do ambiente de campo e a diversidade de seus participantes provavelmente justificam o uso de entrevistas e observações e mesmo a inspeção de documentos e artefatos. As conclusões do estudo tendem a se basear na triangulação dos dados das diversas fontes. Essa convergência aumentará a credibilidade e a confiabilidade do estudo (YIN, 2010, p. 23).

O *benchmarking* usado como instrumento de pesquisa qualitativa se torna muito importante nesse projeto. Observando práticas semelhantes em outros transportes públicos, comparando com outras empresas do mercado aéreo, e tendo como referência as empresas de transporte rodoviário que já praticam a inclusão social, o empreendedor pode avaliar com mais cautela e clareza as oportunidades que podem surgir.

Ao pensar em minimizar os impactos do baixo fator de ocupação por meio da inclusão social, a metodologia da pesquisa precisa reunir um conjunto de informações, confrontar as hipóteses e correlacionar as variáveis para obter as respostas e analisá-las. Ao mesmo tempo, deve-se entender que o mundo e esse tipo de negócio estão em permanente mudança. Assim, os modos e instrumentos da pesquisa devem ser aplicados com uma determinada frequência, a fim de acompanhar as variações que irão surgir.

# 4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

## 4.1 Análise do setor

O setor aéreo é um dos setores mais intrigantes entre todos os setores de serviço, justamente por mexer com um sentimento do ser humano que é extremamente subjetivo: a felicidade. Viajar é um dos maiores objetivos da população, seja para conhecer novos lugares, seja para voltar às suas origens, para chegar mais rápido a uma reunião de trabalho, entre outras. No Brasil, atuam 3 companhias aéreas principais que competem nas rotas domésticas: Latam, Azul e Gol.

A Latam e a Gol disputam um mercado muito parecido, focando na ponte aérea, no aeroporto de Brasília para passagem *business* e nas viagens a lazer, nas principais cidades do país: Curitiba, Porto Alegre, Fortaleza, Recife, João Pessoa, e outras.

Segundo o Anuário do Transporte Aéreo 2020, com análise do período de 2011 a 2020, pode-se observar o equilíbrio competitivo entre as três empresas (Tabela 3), tanto em número de funcionários quanto na quantidade de aviões em suas frotas.

Tabela 3 - Distribuição de empregados das empresas aéreas brasileiras

| Empresa | Pilotos e Co-pilotos | Outros tripulantes de voo | Tripulação de Cabine | Pessoal de Manutenção e Revisão Geral | Pessoal de Tarifação e Vendas | Outros | Total de Empregados |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Azul** | 1.872 | 0 | 3.065 | 1.857 | 2.483 | 1.750 | 11.027 |
| **Gol** | 1.853 | 0 | 3.149 | 2.080 | 5.829 | 1.889 | 14.800 |
| **Absa** | 75 | 0 | 0 | 30 | 0 | 86 | 191 |
| **Modern** | 27 | 0 | 0 | 32 | 13 | 226 | 298 |
| **Two** | 83 | 0 | 0 | 15 | 0 | 59 | 157 |
| **MAP** | 35 | 0 | 57 | 27 | 42 | 38 | 199 |
| **Passaredo** | 132 | 0 | 145 | 116 | 328 | 182 | 903 |
| **Sideral** | 72 | 0 | 9 | 153 | 0 | 98 | 332 |
| **Latam** | 1.399 | 0 | 3.151 | 2.837 | 107 | 7.727 | 15.221 |
| **Total Linhas Aéreas** | 16 | 16 | 7 | 42 | 0 | 90 | 171 |
| **Omni** | 5 | 0 | 5 | 16 | 0 | 0 | 26 |
| **América do Sul Linhas Aéreas** | 13 | 0 | 0 | 8 | 5 | 18 | 44 |
| **Indústria** | **5.582** | **16** | **9.588** | **7.213** | **8.807** | **12.163** | **43.369** |

Fonte: ANAC, 2020.

A Tabela 4 mostra as diferentes estratégias em relação às aeronaves que são utilizadas na operação, por exemplo, enquanto a Latam foca nas aeronaves da *Airbus* a Gol tem a frota totalmente da *Boeing*. Pela estratégia da Latam, são oferecidos mais assentos por aeronave, porém como há a diversificação, fica mais difícil repor uma tripulação por outra. A Gol tem essa vantagem competitiva, uma vez que a tripulação tem um único treinamento e pode suportar a substituição de uma aeronave por outra.

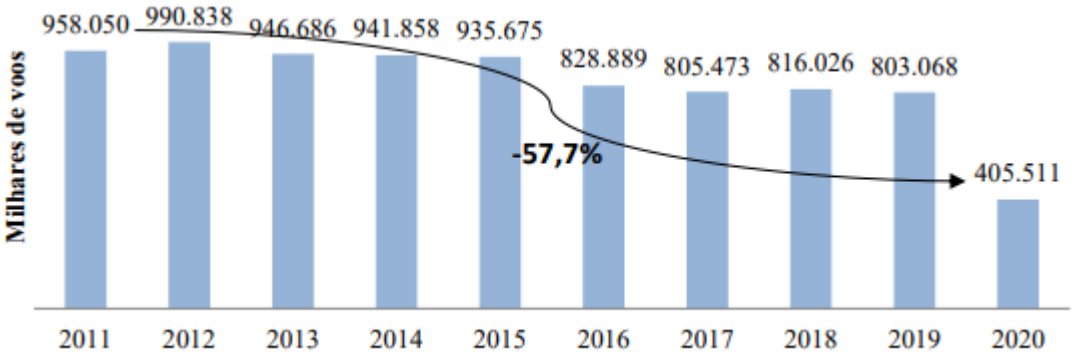
Tabela 4 - Distribuição de aeronaves por operados e fabricante

| Empresa | Airbus | ATR | Boeing | Embraer | CESSNA | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Azul | 57 | 33 | 2 | 65 | 0 | 157 |
| Gol | 0 | 0 | 125 | 0 | 0 | 125 |
| Absa | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 4 |
| Modern | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 4 |
| Two | 0 | 0 | 0 | 0 | 16 | 16 |
| MAP | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| Passaredo | 0 | 9 | 0 | 0 | 0 | 9 |
| Sideral | 0 | 0 | 15 | 0 | 0 | 15 |
| Latam | 124 | 0 | 23 | 0 | 0 | 147 |
| Total Linhas Aéreas | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 4 |
| Omni | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| América do Sul Linhas Aéreas | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 |
| Total | 181 | 49 | 176 | 65 | 19 | 490 |

Fonte: ANAC, 2020.

No Gráfico 1 observa-se a involução da quantidade de voos domésticos desde o ano de 2011 até 2020 e no Gráfico 2 o *market share* entre as companhias.

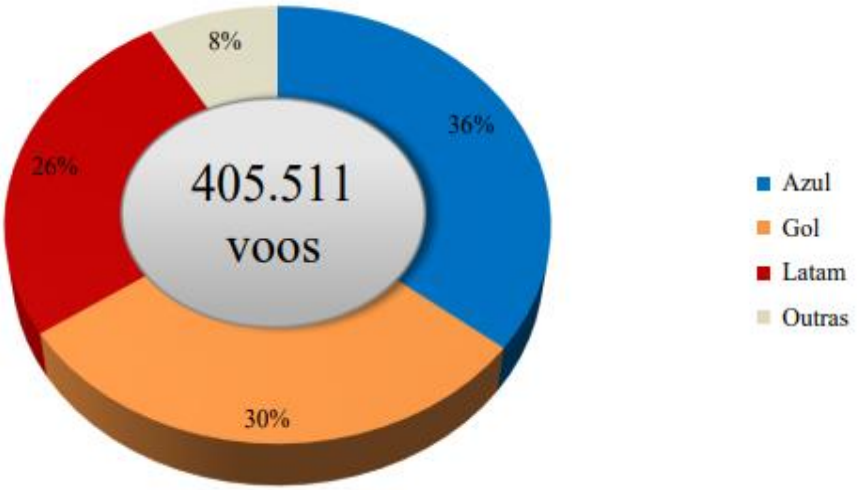
Gráfico 1 - Evolução de voos – mercado doméstico




Fonte: ANAC, 2020.

Percebe-se neste gráfico (Gráfico 2) que a operação da Cia Azul tem mais capilaridade, pois a estratégia da empresa é chegar em destinos onde as outras ainda não chegaram, por exemplo, nas cidades menores como Ribeirão Preto e Campinas, cidade esta onde fica o *hub*[1] da companhia. O referido gráfico mostra a participação das quatro principais empresas no número de voos – mercado doméstico.

Gráfico 2 - Abrangência em número de voos



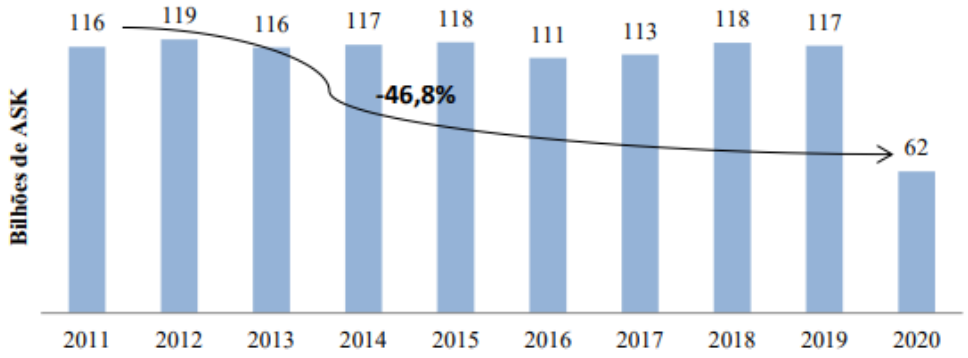

Fonte: ANAC, 2020.

### *4.1.1 Desafios do setor aéreo quanto à maximização da ocupação de voos*

O gráfico a seguir (Gráfico 3) demonstra a movimentação de ASK (Assentos-Quilômetros Ofertados) das empresas, ou seja, são bilhões de assentos concedidos para a população em geral. A indústria estava muito estabilizada em relação a este indicador, porém com a pandemia da COVID-19, tiveram uma redução de 46% em 2020 em relação ao ano de 2011.

[1] A palavra hub é usada na aviação comercial para definir um aeroporto que serve como centro de distribuição de passageiros através de uma rede extensa de voos. Como o aeroporto é apenas a infraestrutura, é absolutamente necessária a existência de uma companhia aérea que execute essa função de distribuição (CASTRO, 2022).

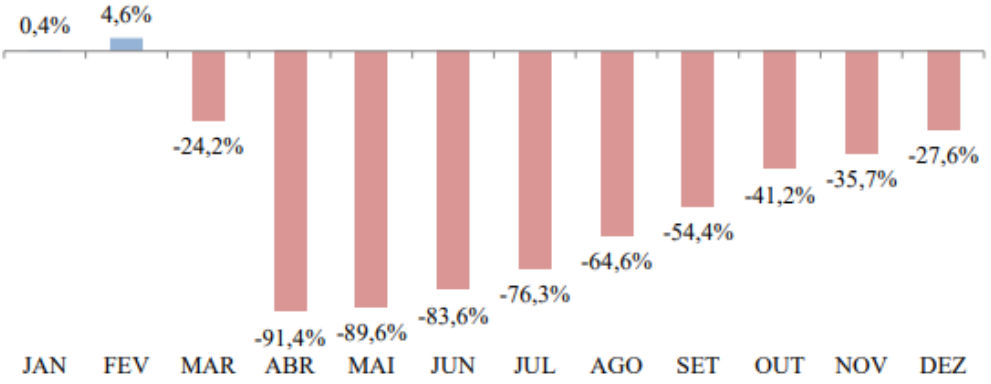
Gráfico 3 - Movimentação do ASK – mercado doméstico




Fonte: ANAC, 2020.

No Gráfico 4 fica claro a retomada dos assentos ofertados com o passar do tempo. Em abril de 2020 as cias aéreas fecharam as portas dos aviões por conta da demanda e foram recuperando a oferta aos poucos, chegando a 27,6% abaixo da sua capacidade máxima em relação ao mesmo mês do ano anterior.

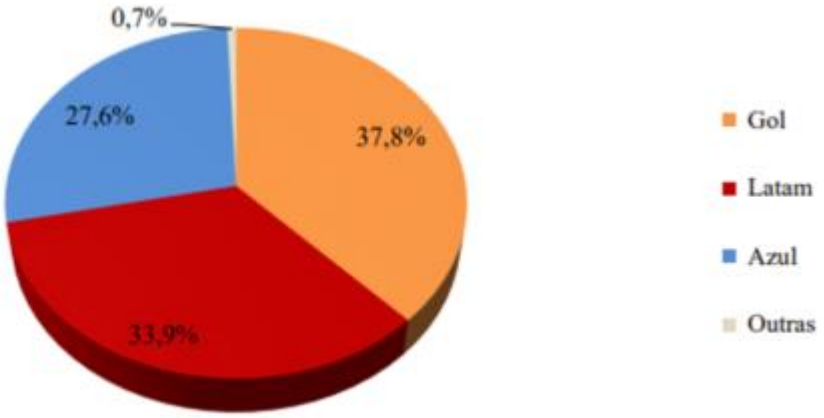
Gráfico 4 - Variação do ASK – mercado doméstico




Fonte: ANAC, 2020.

No Gráfico 5, mais uma vez o anuário afirma a posição das três maiores companhias em relação às ofertas de assentos domésticos, uma disputa que acontece diariamente com margens apertadas e sempre trabalhando com a precificação dinâmica. Aqui as companhias aéreas determinam sua estratégia no que diz respeito à oferta, o que será ofertado em relação às tarifas: promocional, *business* e comercial.

Gráfico 5 - Oferta de assentos no mercado doméstico

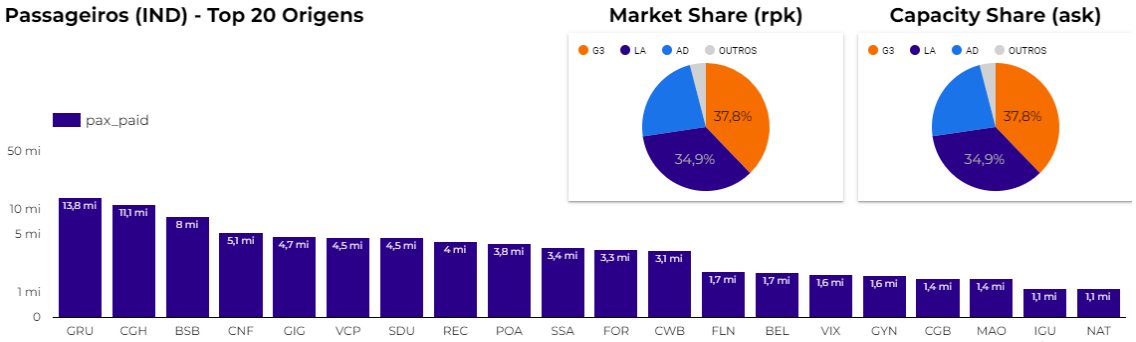



Fonte: ANAC, 2020.

O Gráfico 6 demonstra as origens mais acessadas em 2019: Guarulhos (SP), Congonhas (SP), Brasília (DF), Confins (MG) e Galeão (RJ), sendo os top 5 aeroportos. Isso vai ao encontro das cidades de grande migração e com grande potencial para oferecer passagens com preços sociais, fazendo com que as pessoas tenham a oportunidade de viajar pelo país, independentemente do motivo.

O *market share* e o *capacity share* estão bem divididos entre a Gol e Latam, respectivamente com 37,8% e 34,9%, logo depois a Azul com 23,3%, enquanto que 'outros' corresponde a 4,1% do *market share* total.

Gráfico 6 - Top origens doméstico 2019



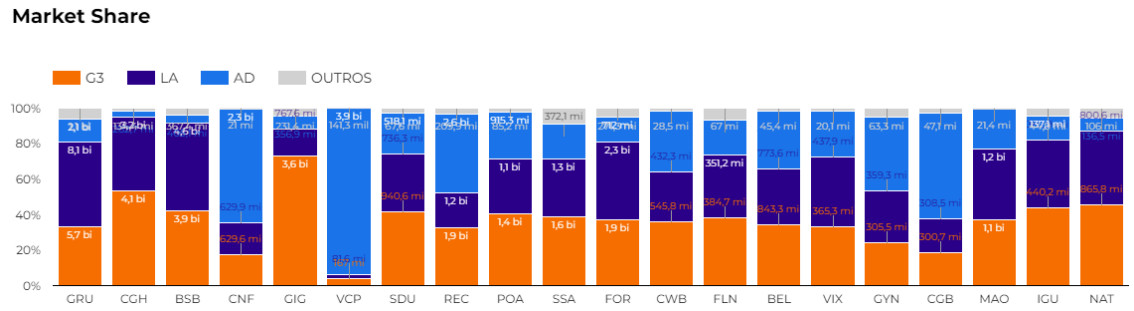

Fonte: ANAC, 2020.

O Gráfico 7 deixa claro a estratégia de cada companhia: Azul muito concentrada nos aeroportos de Confins (MG), Viracopos (SP), Cuiabá (MT), estratégia voltada aos voos fora da rota de ponte aérea, oferece voos para cidades de menor porte. A Gol tem como estratégia a ponte aérea entre Congonhas (SP) e Santos

Dumont (RJ), tem como objetivo os voos de tarifa *business*, que são os voos de *Advance Purchase* (ADVP) curto, ou seja, a compra de passagem antecipada, porém é muito próxima ao voo, geralmente com 7 dias de antecedência; e um grande *hub* do Galeão (RJ), principalmente para voos ao nordeste do país. Já a Latam está bem dividida entre os aeroportos com destaque para Guarulhos (SP) onde tem uma operação internacional robusta, e onde disputa o *market share* com outras companhias aéreas internacionais.

Entende-se, nesse gráfico, uma grande oportunidade de aumentar o fator de ocupação da Latam devido a capilaridade de seus voos domésticos. Ainda, segundo o Gráfico 7, o único aeroporto que não tem relevância para a Latam é o de Viracopos, em Campinas (SP).

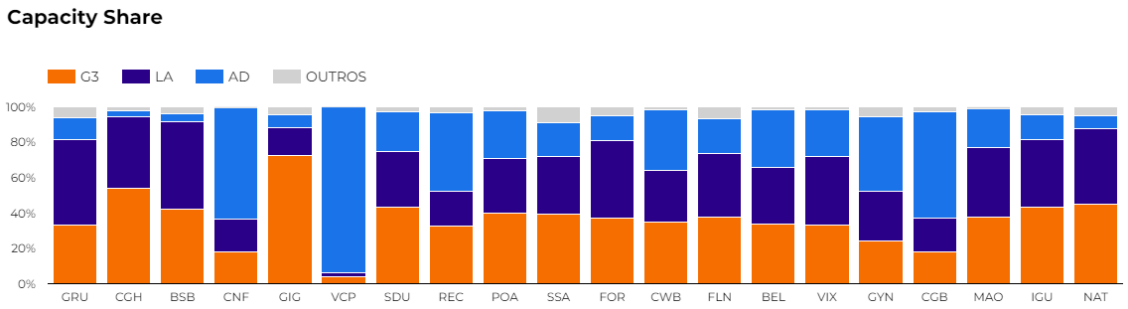
Gráfico 7 - *Market Share* mercado doméstico 2019




Fonte: ANAC, 2020.

O Gráfico 8 ratifica as posições em relação à sua capacidade de transportar os clientes nos voos domésticos, como dito anteriormente, a capacidade de transportar está diretamente ligada ao ASK (Assentos-Quilômetros Oferecidos).

Gráfico 8 - *Capacity share* mercado doméstico 2019




Fonte: ANAC, 2020.

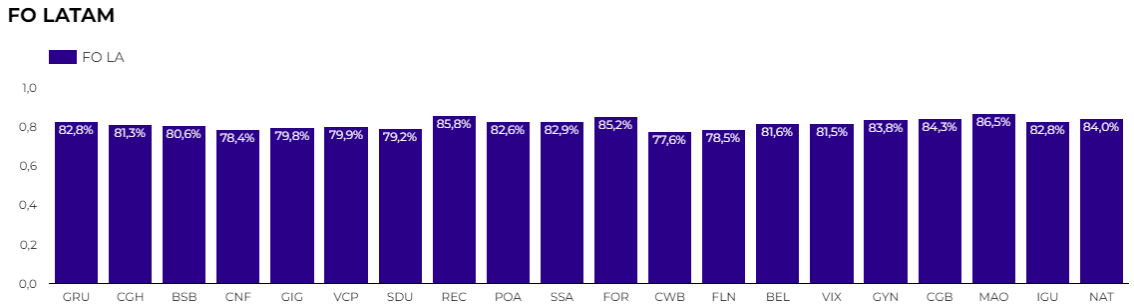
Finalmente, no Gráfico 9, a oportunidade clara para a Latam chegar o mais próximo possível a 100% de ocupação das aeronaves na operação doméstica, os assentos que saem vazios têm praticamente o mesmo custo de um assento ocupado. A única coisa que difere é o custo com comida e bebida no avião e o peso de malas que vão dentro da aeronave, visto que as malas que são despachadas são cobradas por fora.

A operação de Guarulhos (GRU), que é a origem de maior relevância para a Latam, em 2019 chegou a um fator de ocupação (FO) de 82,8%, Santos Dumont (SDU), aeroporto estratégico no Rio de Janeiro, com FO de 79,9%, Brasília (BSB), capital do país formada por migrantes, com FO de 80,6%, um *gap* de assentos que poderia ser ocupado pelas tarifas sociais, clientes que dependem de alguma forma do governo para complementar a renda ou até mesmo como única renda da família.

Para não influenciar os preços das passagens ordinárias, poderia oferecer passagens estrategicamente no *last minute*, e apenas para pessoas cadastradas nos programas sociais dos governos federais, estaduais e municipais.

Trabalhar com esses assentos que saem vazios de suas origens, sem atrapalhar a estratégia de precificação da Latam, além de trazer mais engajamento social para as campanhas da empresa, faria um grande bem para a população em geral, até mesmo contribuindo para o êxodo rural que acontece até hoje.

Gráfico 9 - Fator de ocupação na Latam 2019




Fonte: ANAC, 2020.

Este capítulo trouxe os três pontos fundamentais para o mercado aéreo doméstico no Brasil: Estratégia entre as 3 maiores companhias aéreas Latam, Gol e Azul, capilaridade da primeira, força da ponte aérea da segunda e a estratégia de regionalização da terceira. Também elucidou os dados de *market share* e *capacity*

*share* entre as cias e, principalmente, deixou clara a oportunidade de aumento de receita x responsabilidade social.

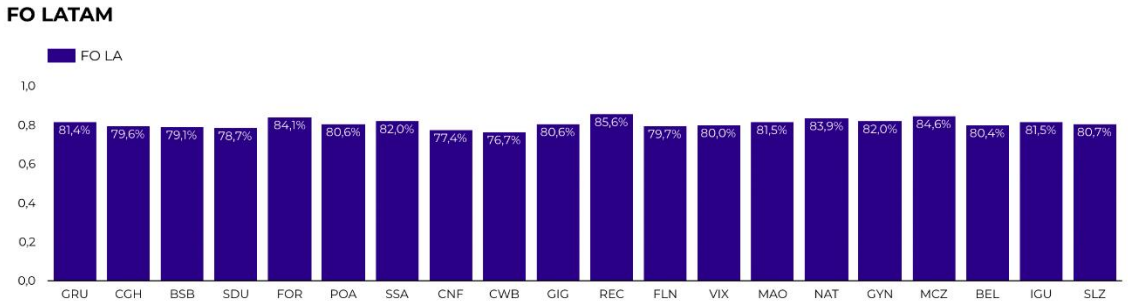
## 4.2 Realidade atual da empresa

### *4.2.1 O fator de ocupação dos voos na Latam: uma análise crítica*

No período de 2019 até junho de 2022, a Latam Airlines transportou 74.490.615 (setenta e quatro milhões, quatrocentos e noventa mil, seiscentos e quinze) passageiros. No Gráfico 10, observa-se que o histórico do fator de ocupação (FO) médio da Latam Airlines, no referido período, é de 81,1%, o que reforça a ideia de ter uma tarifa social para ocupar o espaço restante da aeronave trazendo, assim, benefícios tanto para a Cia Aérea, quanto para a população em geral.

Reforça-se também a ideia da tarifa social, os fatores de ocupação dos grandes aeroportos nas grandes cidades como São Paulo, Brasília e Rio de Janeiro, capitais que abrigam a migração regional do Brasil.

Gráfico 10 - Histórico FO na Latam Airlines




Fonte: ANAC, 2022.

A atividade aérea no Brasil em 2019 apresentou o melhor crescimento dos últimos 10 anos e a Latam transportou mais de 31 milhões de passageiros. Mesmo com a economia aquecida e com alto fator de ocupação, ainda se registrou espaço para oferecer as passagens com preços sociais. No Gráfico 11, observa-se que as grandes cidades do sudeste não passaram de 82,8% de fator ocupação, Guarulhos,

o maior aeroporto do país, fechou o ano de 2019 com 17,2% de assentos vazios, oportunidade de transportar milhares de pessoas através da tarifa social.

Gráfico 11 - Histórico FO na Latam Airlines em 2019

Fonte: ANAC, 2022.

Em 2020 caiu para menos da metade a oferta de assentos, uma vez que o total de passageiros neste ano foi de 14.485.000 (catorze milhões, quatrocentos e oitenta e cinco mil), o FO médio foi de 79,6%. Até março as ofertas estavam regulares, porém com a pandemia da Covid-19, a Latam começou a tirar ofertas, estrategicamente, para não haver uma queda maior do fator de ocupação das aeronaves. O Gráfico 12 demonstra que as grandes cidades do sudeste e Brasília foram bastante afetadas, chegando a 76,2% o fator de ocupação nas aeronaves da Latam em Congonhas (SP).

Gráfico 12 - Histórico FO na Latam Airlines em 2020

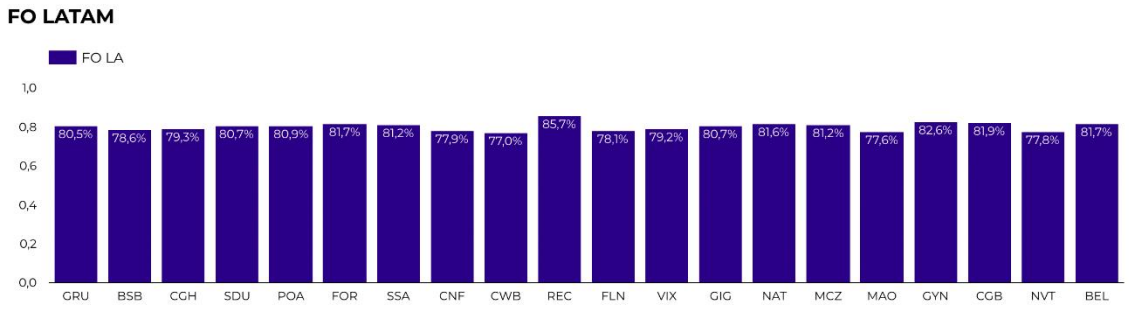
Fonte: ANAC, 2022.

Com a chegada das vacinas contra a Covid-19 no Brasil, em janeiro de 2021, a Latam começa a recuperar, aos poucos, as ofertas nas passagens, somando um total de passageiros de 19.910.000 (dezenove milhões, novecentos e dez mil passageiros), com o fator de ocupação médio de 80,3%. Muito alavancada pelos voos domésticos,

nota-se uma grande oferta para o nordeste do país, porém o maior recurso de receita da cia aérea – voos comerciais – cai bruscamente.

O Gráfico 13 demonstra que as grandes cidades do sudeste e Brasília começam a melhorar os números, e mesmo Recife com 85,7% do FO, cria a oportunidade de trabalhar com a tarifa social e ter uma receita que não existe hoje.

Gráfico 13 - Histórico FO em 2021

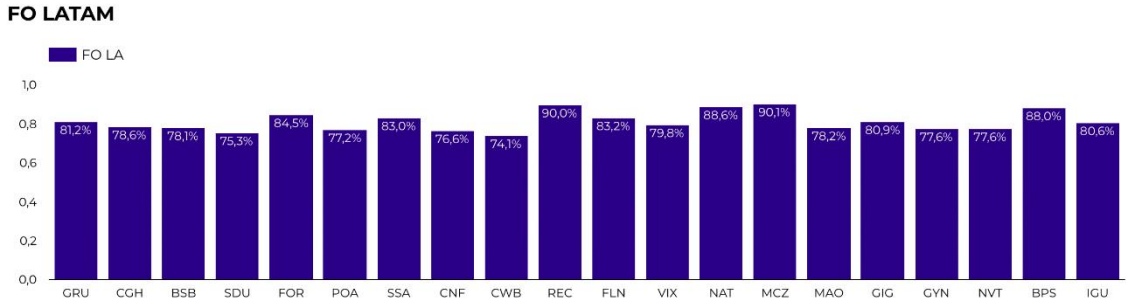



Fonte: ANAC, 2022.

Até junho de 2022, já com altas taxas de vacinação da população mundial, a Latam começa a retomar os voos e fortalece a sua frota doméstica, total de passageiros até o período foi de 8.594.000 (oito milhões, quinhentos e noventa e quatro mil), o FO médio de 81,2%, abrindo mais rotas como Jericoacoara, Juiz de Fora, Montes Claros, entre outras, estratégia voltada ao turismo regional. A cia chega a operar acima de 100% dos voos em comparação a 2019, recuperando toda sua capacidade doméstica operacional.

Mesmo nesse cenário otimista, no Gráfico 14 é possível perceber que a empresa continua com oportunidade de preencher os assentos vazios, chegando a 75,3% de fator de ocupação no aeroporto de Santos Dumont - RJ.

Gráfico 14 - Histórico FO na Latam em 2022




Fonte: ANAC, 2022.

Depois de uma análise tanto do setor, quanto da Latam, com relação ao fator de ocupação dos voos, a oportunidade de rentabilizar os assentos que estão vazios, basicamente com o mesmo custo de um assento ocupado, é enorme. Levando em consideração a ideia de cobrar algo em torno de 10% a 20% da tarifa média do voo, considera-se todos os benefícios de imagem que pode gerar à companhia Latam, a população mais carente poderá ter acesso a um transporte rápido e seguro, além de ligar pontos e histórias, estará ajudando inclusive na diminuição do êxodo rural.

## 4.3 Benchmarking / Realidades organizacionais

A pobreza e a desigualdade social na América Latina, bem como em outras partes do mundo, são temas relevantes e motivo de paulatina preocupação entre gestores sociais, dirigentes de empresas e instituições, uma vez que isso pode trazer nocivas consequências para diversos setores e serviços. Uma das soluções apontada por especialistas para mitigar o problema é combinar o desenvolvimento econômico com o desenvolvimento social.

Neste sentido, investir em políticas e programas de inclusão pode contribuir para modificar a situação social, educacional, econômica e jurídica de um determinado grupo da população. Como reflexo deste investimento, espera-se que o grupo beneficiado acesse melhores e mais dignas oportunidades com impactos positivos em suas vidas, criando-se, portanto, valor para as organizações envolvidas. Esta seção apresenta algumas ações praticadas em diferentes áreas que exemplificam os impactos positivos e os benefícios gerados pela inclusão social.

### *4.3.1 Práticas de sucesso de inclusão social e a geração de demanda*

De acordo com Tsakloglou e Papadopoulos (2001 *apud* BUVINIC; MAZZA; DEUTSCH, 2004, p. 5), a exclusão social é “a incapacidade de um indivíduo de participar do funcionamento básico político, econômico e social da sociedade em que vive”, ou ainda, de acordo com Behrman, Gaviria e Székely (2003 *apud* ibidem), trata-se da “negação do acesso igualitário a oportunidades imposta por alguns grupos da sociedade a outros”. Sendo assim, enquanto a primeira definição tem relação com os comportamentos afetados pela exclusão, a segunda revela as características mais

representativas deste ato: atinge classes culturalmente definidas e institui-se no convívio social.

Nos últimos anos temas como justiça social, sociedades mais equânimes e equitativas tornaram-se unanimidade nas discussões em nível mundial. No entanto, é necessário que o diálogo sobre estes temas possua uma linguagem uniforme em relação ao significado de expressões como desenvolvimento, políticas, estratégias a adotar e formato dos programas.

Outro aspecto relevante precisa ser debatido e melhor compreendido: a exclusão não é inevitável. Ela resulta de processos sociais e culturais conforme afirma Maluwa, Aggleton e Parker (2002, p. 11), “a exclusão social não ocorre simplesmente, é preciso fazer com que ela ocorra”. As pessoas são excluídas em virtude de classificações que lhes são atribuídas e muitas delas, superam sua competência ou sua responsabilidade.

Portanto, é importante a elaboração de projetos com foco na prestação de serviços às populações excluídas e estes devem ser construídos em conjunto com o poder público e outros atores política e financeiramente poderosos que também se beneficiarão do resultado positivo que será obtido.

Embora as políticas de inclusão social sejam relativamente recentes no Brasil e no Mundo, já existem conquistas que precisam ser estudadas, disseminadas e replicadas. A inclusão social no mercado de trabalho, por exemplo, é algo extremamente importante e necessário, pois amplia a tolerância, contribui positivamente para a convivência em sociedade (tão diversificada nos dias atuais), proporciona mais experiências culturais, além de promover a empatia.

Neste aspecto, em especial, o colaborador com algum grau de deficiência não pode e não deve ser enxergado somente como parte de um projeto de caridade ou de uma cota, mas sim, como um membro essencial da empresa, e para tal, as organizações precisam se preparar para receber estas pessoas, sensibilizando suas equipes e tornando os espaços acessíveis para o exercício seguro das atividades de trabalho.

O propósito desta seção é apresentar uma síntese de *cases* de empresas que desenvolveram programas de inclusão social e alcançaram resultados expressivos em seus negócios, ao mesmo tempo em que se almeja incentivar outras organizações a adotarem práticas semelhantes, numa clara tentativa de transformar iniciativas como estas num ciclo virtuoso para a sociedade como um todo.

Para isso, o grupo de pesquisadores utilizou a prática de *benchmarking* com três empresas, a Concessionária MetrôRio – operadora do transporte metroviário na capital do Rio de Janeiro, a Patrus Transportes – empresa do setor de transporte de cargas com a matriz sediada em Contagem / MG, e a Klabin – maior produtora e exportadora de papéis para embalagens do Brasil, unidade de São Paulo.

#### 4.3.1.1 MetrôRio

A rede de metrô da cidade do Rio de Janeiro, anteriormente operada pelo Governo do Estado, foi concedida à iniciativa privada em dezembro de 1997, estando atualmente sob responsabilidade da concessionária MetrôRio a administração, a operação e a manutenção das Linhas 1, 2 e 4, centro de manutenção e administrativo.

A Concessionária disponibilizou para a entrevista dois profissionais da área de comunicação (um coordenador e um especialista) e um da área de responsabilidade social (um especialista). A entrevista foi realizada na data de 30 de julho de 2022, às 14 horas, através do *Google Meet*.

O MetrôRio possui algumas práticas ESG voltadas ao cliente externo, contudo, as ações também são divulgadas internamente. Dentre essas práticas, destaca-se:

a) ações pontuais de distribuição de gratuidades idealizadas pela área de comunicação;
b) parceria com o Hemorio no Dia Mundial do Doador de Sangue fornecendo cartões para os voluntários que comparecem ao instituto;
c) “Movimento Estação Vacina”, campanha realizada durante a pandemia proporcionando o embarque gratuito em qualquer estação para os usuários que iriam se vacinar.

Para mensurar os ganhos que as ações proporcionam, a Concessionária adota o valor publicitário como tabela de referência e a medição ocorre por equivalência. Por exemplo, a parceria com o Hemorio em 2022 rendeu 247 publicações na imprensa, ou seja, R$ 1,5 milhão em equivalência de publicidade.

Além disso, mede-se também a imagem através da repercussão nas redes sociais e monitora-se o engajamento sobre o tema. Ações como as praticadas pelo MetrôRio são comuns no universo das empresas de transporte que muitas vezes atuam em parceria.

Campanhas desta natureza fazem parte do posicionamento do MetrôRio, enquanto empresa preocupada com a sociedade e comprometida com o bem-estar dos clientes. Diversas ações entram no planejamento de comunicação da Concessionária e já fazem parte da cultura da organização. Além disso, demandas recebidas de outros parceiros também são avaliadas e aproveitadas quando oportuno.

Embora não seja exatamente um desafio, operacionalizar as ações junto às diversas áreas da empresa, trata-se do componente que demanda maior nível de atenção. Por exemplo, definir o tipo de cartão a ser utilizado na catraca, elaborar um comunicado operacional e fazê-lo chegar aos funcionários que estão na 'linha de frente' da operação é o principal desafio da execução destas práticas, visando evitar ruídos que atrapalhem ou, até mesmo, impeçam o embarque do cliente.

A avaliação de possíveis parcerias e ações em relação à gratuidade que gere impacto positivo e tenha baixo custo para a companhia é outro fator desafiador observado na execução das práticas sociais.

Ações como estas são importantes para a Concessionária porque o MetrôRio é signatário do Pacto Global, uma iniciativa desenvolvida pela Organização das Nações Unidas (ONU), com objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção de valores fundamentais e, internacionalmente aceitos, nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção.

O MetrôRio possui uma política de responsabilidade social que atua baseada na valorização de territórios e privilegia três áreas temáticas que contribuem para o desenvolvimento dos territórios impactados: Educação/Cultura, Meio Ambiente e Esporte. Portanto, suas ações são pautadas nas necessidades das comunidades, mapeadas em um perfil socioeconômico atualizado periodicamente.

#### 4.3.1.2 Patrus Transportes

A Patrus Transportes é uma empresa de transporte de cargas com mais de 85 unidades pelo Sul, Sudeste, Bahia, Sergipe e Ceará. A empresa é uma das transportadoras que mais investem em tecnologia no Brasil com forte atuação focada em práticas em ESG. Possui clientes de porte expressivo na indústria, *e-commerces*,

*marketplaces* e distribuidores nacionais e internacionais de diversos mercados de atuação.

A empresa disponibilizou para a entrevista o Gerente de Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT), ESG e Farmada que afirmou ser fundamental para a Patrus pensar, desenvolver e executar práticas ESG. A entrevista foi realizada na data de 04 de agosto de 2022, às 14 horas, no *Google Meet*.

De acordo com o colaborador, a adoção de práticas desta natureza pode ser comprovada através da instituição de instrumentos de mensuração de gases que provocam efeito estufa, lavagem ecológica utilizando água da chuva, apoio na diversidade, integração de pessoas com idade entre 24 e 55 anos, estruturação de uma governança ética e transparente, entre outros exemplos.

O entrevistado evidenciou que o S do ESG é o elo mais forte deste pilar, uma vez que reflete diretamente nos resultados da empresa, conforme descrito a seguir:

a) mais de 70% do efetivo se declara pardo ou negro;
b) a empresa possui um grupo grande de intergeração entre colaboradores com mais de 50 anos e menos que 24 anos, de forma a potencializar a experiência dos mais antigos. Muitas vezes, eles são descartáveis para o mercado, que prioriza o vigor dos novos profissionais que, também, têm poucas oportunidades devido à falta de experiência;
c) cumprimento de cotas legais para Pessoas com Deficiência (PCD) e ainda proporciona mudança de vida desses profissionais e sua família, através de um programa de capacitação e desenvolvimento;
d) ressignificação do programa de jovem aprendiz, renomeado para “Jovem no transporte”, onde a Patrus fornece internamente a trilha de aprendizado desses jovens, utilizando os próprios colaboradores como professores;
e) programa “Na marmita”, onde os colaboradores se reúnem para cozinhar, montar e entregar marmitas para moradores de rua. Vale ressaltar, que a permissão dessa prática varia de município para município de acordo com a legislação local. Na pandemia encontraram a oportunidade de parcerias com restaurantes para realizar essa ação;
f) a Patrus é bastante procurada por ONGs para apoio em transportes de diversos tipos de materiais, tornando-se parceira em movimentos sociais,

como por exemplo o lacre do bem, que além de realizar o transporte, fornece ainda espaço para ponto de coleta;

g) desenvolvimento de colaboradores para serem líderes sociais de comunidades no entorno e, assim, poder capitanear benefícios para essa população tão carente junto à Patrus.

Cabe destacar que a Patrus destina 2% de seu lucro anual ao Instituto Mauro Patrus (IMAP), com o objetivo de custear todas as ações do ESG. Também é importante salientar que os próprios colaboradores da empresa podem contribuir espontaneamente com as ações desenvolvidas.

Além das inúmeras práticas desenvolvidas especificamente para a comunidade, a Patrus adota práticas também para o cliente interno, visando o bem-estar de sua equipe de colaboradores e de suas famílias. Entres estas práticas, destaca-se:

a) incentivo a estudos;
b) previdência privada;
c) kit bebê;
d) kit escolar;
e) plano de saúde;
f) associação em academias;
g) vale transporte;
h) disponibilidade de orientação médica corporativa através do ‘*whatsapp* saúde’;
i) auxílio *home office* de R$ 80,00.

Na área ambiental é possível mensurar os ganhos financeiros através da economia de energia com a utilização de fonte solar e redução do consumo de água, mediante a reutilização de água de chuva.

Com relação a imagem, os ganhos são de efeito direto na imagem e reputação da empresa, principalmente, nos veículos de mídia social, através de pesquisas das quais percebe-se que os clientes se sentem satisfeitos em ter um fornecedor que pensa e pratica o ESG.

Além da adesão em mídias sociais é possível mensurar, também, a quantidade de pessoas que participam dos cursos e capacitações oferecidos, a quantidade de parceiros que abraçam as causas e através da contabilização das horas de voluntariados.

Embora muitas destas práticas sejam pioneiras, a Patrus entende que a divulgação e a troca são fundamentais para a construção de um mundo melhor. De acordo com o entrevistado a ideia é que “através destas práticas o mundo se tornará mais justo”.

A cultura da empresa nasceu dos hábitos de seu fundador Mauro Patrus que possuía um olhar humano e, muitas vezes, praticava ações socioambientais dentro e fora da empresa dando início a concepção do IMAP para formalizar o que já estava acontecendo na companhia.

Somado ao movimento que vem crescendo entre as empresas sobre a responsabilidade com o meio ambiente, sociedade e governança (ESG), a Patrus percebeu que os clientes apoiavam tais atitudes e isso é um diferencial no mercado tão competitivo.

Um grande desafio enfrentado pela organização foi justamente romper os paradigmas culturais das pessoas, estimulando o pensamento crítico e “fora da caixa”. Um ótimo exemplo foi a eliminação do consumo de papéis e impressoras para a adoção de um sistema 100% digitalizado, do qual encontrou forte resistência inicialmente, no entanto, passado algum tempo, tornou-se normal e aceitável na rotina de trabalho das pessoas.

Embora a empresa disponha de tantas iniciativas, o entrevistado afirma que a cultura e a resistência ao novo ainda são grandes desafios e motivo de desconforto em parte dos colaboradores. Por fim, para a Patrus, as práticas ESG possuem grande relevância uma vez que “só temos um mundo e não existe segunda opção.”

#### 4.3.1.3 Klabin

A Klabin é a maior empresa brasileira de produção e exportação de papéis para embalagens de diversos tipos e a única companhia nacional a oferecer ao mercado soluções em celuloses de fibra curta, fibra longa e *fluff*.

A empresa disponibilizou para a entrevista a Gestora do setor de Governança da Sustentabilidade. O *benchmarking* foi realizado na data de 10 de agosto de 2022,

às 10 horas, pelo *Google Meet*. De acordo com a entrevistada, o desenvolvimento sustentável é um forte pronunciamento ético e moral que resulta em práticas possíveis e acessíveis, visando com que as gerações futuras tenham a mesma capacidade das gerações atuais de suprir suas necessidades.

Para a organização é importante atentar sobre o entendimento conceitual de sustentabilidade e ESG. Há diferença entre os termos e esta é extremamente relevante para o negócio, porque sustentabilidade é um assunto amplo que não deve ser limitado somente pelo tema ESG, ou seja, não deve ser visto apenas como uma forma de investidores obterem retorno financeiro.

Visando benefícios para o negócio e para todo o território em volta, a Klabin desenvolve diversas técnicas de manejo ambiental sustentável, tanto na área florestal (criação de corredores nativos para preservação da fauna, manutenção de nascentes e rios, além de medidas de proteção contra pragas), quanto para a área industrial (economia no consumo e reutilização de água).

Em 2020, a Kablin criou a KODS (Objetivos Klabin de Desenvolvimento Sustentável), firmando seu compromisso com a agenda 2030 da ONU, no qual definiu um conjunto de compromissos a curto, médio e longo prazos que organizam e orientam os marcos Ambientais, Sociais e de Governança (ESG), prioritários para a empresa e aderentes ao seu plano estratégico de crescimento.

Neste cruzamento surgiu a agenda Klabin 2030 (disponível em seu *site*) onde estão expostas às práticas voltadas para o ambiente interno e externo, assim como é possível acompanhar o avanço dessas metas.

No ambiente interno, a Klabin, almeja:

a) alcançar 30% de líderes do gênero feminino, atualmente já atingiu a marca de 21%;
b) possuir 90% de colaboradores pertencentes a grupos de diversidade, atualmente está na marca de 61%;
c) obter zero vidas mudadas, ou seja, impactadas por qualquer tipo de acidente; em 2021, infelizmente, chegou a ter 8 acidentes registrados.

No ambiente externo, pretende:

a) zerar a destinação de resíduos industriais para aterros, onde já alcançou 98% de êxito;

b) redução de 20% do consumo de específico de água industrial;
c) disponibilizar 1 milhão de mudas de árvores nativas para recuperação de áreas degradadas, onde mais de 180 mil mudas já foram plantadas.

Com relação aos ganhos monetários, por ter práticas ambientais reconhecidas, a Kablin possui facilidade em obter empréstimos que proporcionam, tal como maior prazo de pagamento com juros menores, assim como serem vinculados ao atingimento de metas sustentáveis. A respeito dos ganhos relativos a imagem, a entrevistada afirma que a reputação da empresa é muito positiva e reconhecida, principalmente, por ser pioneira em sustentabilidade, o que trouxe muitas oportunidades para marca, tais como: a visibilidade proporcionada pelo Diretor Executivo (CEO) ao se expressar na Conferência das Partes (COP), em 2021, assim como ser o embaixador do Pacto Global da ONU em mudanças climáticas. A Kablin também utiliza indicadores próprios para acompanhamento desses ganhos, tal como o Índice de Progresso Social.

Cabe destacar, que algumas práticas existem em outras empresas, porém a Kablin orgulha-se de seu pioneirismo como, por exemplo, ser a única empresa do setor de celulose e papel presente no Índice Mundial de Sustentabilidade da Dow Jone e ser a maior recicladora de papéis do país.

Todas estas práticas surgiram devido ao crescente interesse dos investidores em empresas ESG e a partir da ODS (Objetivo de Desenvolvimento Sustentável) realizado pela ONU em 2015, firmando o entendimento da importância de contribuir positivamente para o mundo.

O principal desafio observado na empresa quanto a implementação de práticas ESG é a mensuração dos impactos ambientais no sentido de valorar e monetizar os ganhos e perdas e, consequentemente, o investimento necessário. Neste aspecto, em especial, é importante frisar que a cultura organizacional da empresa é bastante forte em relação ao compromisso com a sustentabilidade, estando enraizado e amplamente difundido entre as lideranças e equipes.

Outro desafio que merece destaque é a manutenção das práticas e, sobretudo, captar empresas parceiras que também estejam alinhadas e no mesmo patamar que a Kablin se encontra atualmente. O tema sustentabilidade ainda é muito atrasado no Brasil, o que dificulta a troca e compartilhamento de experiências com algumas

empresas. Embora, internacionalmente seja factível, existe um descompasso em relação à realidade nacional.

Por fim, as práticas ESG são importantes para a Klabin, pois definem o posicionamento e compromisso ético e moral da empresa. A entrevistada afirmou que as organizações podem contribuir para alcançar um mundo melhor, através de uma análise viável de materialidade e, assim, serem mais assertivas. Para a gestora, de nada adianta uma empresa focar em práticas que fogem do seu negócio e que implicarão num baixo (ou nenhum) retorno ambiental ou social.

#### 4.3.1.4 Casos de referências ESG em empresas no setor aéreo

É sabido que o transporte aéreo é de suma importância para a sociedade, não só como ferramenta utilitária de transporte de pessoas ou cargas, mas também como desenvolvimento social de muitas localidades, muito em função do papel que assume como integrador e facilitador no alcance de pessoas em localidades distantes e/ou geograficamente isoladas. Por isso, a importância da democratização do acesso a este modal para todas as classes da população (CERVI, 2017).

A inclusão social é um assunto que tem se tornando tão importante que já existem iniciativas no governo para estimular essa ação, tal como o Projeto de Lei N° 1252 de 2019, que modifica o art. 1° da Lei n° 8.899 de 29 de junho de 1994, que “concede passe livre às pessoas com deficiência no sistema de transporte interestadual”, expandindo também ao setor aéreo (SENADO NOTÍCIAS, 2020).

Em 2012 foi criado o Projeto de Lei 3270/12 que estabelece tarifa social para passagens aéreas em voos domésticos regionais, com a intenção de beneficiar pessoas carentes e com prioridade para aqueles que possuem necessidade de tratamento de saúde (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2012).

O Congresso Nacional publicou a medida provisória n° 1.1089/2021, conhecida como MP do Voo Simples, que atualiza regras do setor aéreo favorecendo o turismo brasileiro e a atração de investimentos a partir da desburocratização de processos, redução de custos e aumento da conectividade, de forma a possibilitar para as empresas aéreas a busca por novos modelos de negócio que levem ao aumento de receita e pensar ainda em estratégias de inclusão social (BRASIL, 2021).

Um estudo realizado sobre estratégias e vantagens competitivas da GOL chegou à conclusão de que a metodologia adotada pela empresa possibilita baixo preço nas passagens atingindo as classes A, B, C, D e até mesmo a E. Isto se deu devido seus valores acessíveis que visavam alcançar tal objetivo. Para tal, precisou reduzir e controlar custos rigorosamente e, muitas vezes, por consequência, acabou excluindo a primeira classe do seu escopo competitivo (REIS, 2007).

Outro exemplo é o da Cia Aérea Emirates (2022) que reforçou sua proposta em atuar como ponte global que une pessoas e lugares, ofertando desconto de até 10% nas classes econômica e executiva, incluindo 10 kg ou 1 mala extra e opções flexíveis de alteração de voo para estudantes, de forma que eles pudessem ter mais flexibilidade para visitar suas famílias e ainda viajar pelo mundo. Ela entendeu que incentivar essa classe é de suma importância, pois vários estudantes optam por sair dos países de origem e gostam de viajar ao longo do ano para trocar experiências. A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) afirma que esse número tende a aumentar gradativamente devido à forte atuação deles em decisões de viagem e na educação (PASSAGEIRO DE PRIMEIRA, 2020).

## 4.4 Desenvolvimento da ideia-conceito do modelo

Observando que atualmente a taxa de desocupação de assentos aéreos em voos domésticos é de em média 80%, a ideia consiste em prover a ocupação da aeronave por completo, com a proposta de aumentar a arrecadação financeira, pelo aproveitamento de todos os custos fixos já envolvidos nos voos, além de viabilizar viagens para pessoas de baixa renda.

A expectativa de engajamento é de reduzir em 50% o volume de assentos vazios nos voos, ou seja, elevar de 80% para 90% o fator médio de ocupação. Também é esperado um ganho de imagem para a companhia, visto que o programa poderia atingir hoje 18 milhões de famílias que recebem Auxílio Brasil[2].

[2] O Auxílio Brasil integra em apenas um programa, várias políticas públicas de assistência social, saúde, educação, emprego e renda. O novo programa social de transferência direta e indireta de renda é destinado às famílias em situação de pobreza e de extrema pobreza em todo o país. Além de garantir uma renda básica a essas famílias, o programa busca simplificar a cesta de benefícios e estimular a emancipação dessas famílias para que alcancem autonomia e superem situações de vulnerabilidade social (BRASIL, 2022). Disponível em: https://www.gov.br/cidadania/pt-br/auxilio-brasil. Acesso em: 11 mai. 2022.

Após o *benchmarking* realizado e o compartilhamento de experiências, chegou-se aos requisitos, restrições e premissas do projeto:

a) clientes potenciais que recebem o Auxílio Brasil;
b) seus descendentes diretos: cônjuge e filhos;
c) direito a uma viagem ida e volta por ano;
d) viagem doméstica, dentro do país;
e) o cliente só embarca, caso tenha assento disponível;
f) integração com o sistema do gov.br. (avaliar nível prata/ouro);
g) as tarifas terão 80% sobre o valor de face da passagem na Latam;
h) menores só viajam acompanhados do beneficiário;
i) caso queira levar algum *pet*, o cliente deverá pagar o valor cheio para ele;
j) só será possível viajar com bagagem de mão, para não ter fricção na operação;
k) definir um limite de disponibilidade de assentos sociais por voo;
l) caso o cliente dê *no-show*, só poderá realizar uma nova reserva em 30 dias.

Processo:

a) realizar cadastro preferencialmente no *site* ou *app* da Latam; considerando que são pessoas de baixa renda e com dificuldades de acesso à tecnologia, o atendimento também poderá ser realizado no balcão da companhia;
b) solicitar benefício da tarifa social;
c) termos de consentimento e aceite das regras de uso do benefício;
d) aguardar validação, pelo fato de existirem integrações sistêmicas, além da possibilidade de avaliação humana dos cadastros, será solicitado o prazo de 72 horas úteis;
e) buscar voos na plataforma da Latam;
f) voos já aparecerão com o valor do desconto;
g) verificar se o voo pretendido está com alta, média ou baixa disponibilidade;
h) escolher voos de ida e volta;
i) seguir a compra até o final do carrinho;
j) pagar via cartão, pix, boleto, etc;
k) ver vídeo com instruções de embarque;
l) na data do voo, comparecer com antecedência de 2 horas;

m) fazer o *check-in*, podendo ser *online*, seguindo as orientações do vídeo ou no guichê da companhia;
n) ir ao portão de embarque;
o) embarcar na aeronave.

Importante ressaltar que, apesar de ser um cliente com o benefício de uma tarifa social, não poderá haver nenhum tipo de discriminação em relação aos demais clientes, pois o tratamento será dado de forma igualitária. Salvo aqueles de categorias *gold*, primeira classe, etc.

O cliente será comunicado, inicialmente, através das mídias sociais. Nos voos também haverá a informação sobre o programa com o objetivo de ter uma divulgação gratuita pelos passageiros de fora do programa. Como o investimento em *marketing* possui altos custos, é fundamental conseguir uma divulgação espontânea e barata, por meio das iniciativas supracitadas.

Em caráter informativo, coletar-se-á informações dos passageiros sobre a razão para a escolha de determinado destino, bem como o motivo da viagem, entre outras. A ideia é usar isso em indicadores internos e poder utilizá-los futuramente em campanhas de *marketing*, como por exemplo: "estamos realizando sonhos de “x” famílias e / ou pessoas”.

A criação destes indicadores permitirá ajustes ao programa e na sua operação, visando sempre a redução de assentos vazios e aumentando a receita da companhia, além de ser possível medir o Retorno sobre Investimento (ROI), seja ele financeiro ou de imagem.

De forma a reduzir os riscos de fraudes, inicialmente o programa apenas aceitará os beneficiários do Auxílio Brasil que já possuem um cadastro prévio com a comprovação da hipossuficiência destas pessoas.

## 4.5 Percepções da ideia-conceito pelos principais stakeholders

Neste capítulo serão apresentadas as percepções dos *stakeholders* quanto à ideia-conceito discutida no capítulo anterior. Busca-se, portanto, identificar pontos de convergência, divergência e novas possibilidades de incorporações quanto ao modelo de maximização da ocupação das aeronaves por meio de movimentos de inclusão social.

Foram mapeados para o projeto quatro categorias de *stakeholders* que serão classificados da seguinte forma:

a) cliente final – Criselândia Dias Pacheco;
b) empresário – Leandro Molina (Diretor da Neon);
c) executivo Latam Airlines – Marcos Tobias Nogueira (Gerente de Operações de Carga Latam Airlines);
d) especialista – Isabella Magalhães Vilhena Montes (Especialista do Departamento Jurídico Latam Airlines).

As pesquisas foram realizadas no período de 11 de agosto a 19 de setembro do presente ano, por meio de entrevistas presenciais e *online*, nas quais foi apresentada a ideia-conceito e, na sequência, foram discutidas a sua aplicabilidade e as atratividades sob a ótica de cada um dos *stakeholders*.

### *4.5.1 Percepções gerais dos stakeholders*

Em entrevista com Criselândia, diarista e se enquadra na população com emprego informal e nunca teve acesso ao transporte aéreo, disse que seria a oportunidade de visitar familiares que moram na região nordeste já que o tempo de deslocamento se comparado ao transporte rodoviário é muito menor e esse tempo poderia ser revertido em dias de trabalho, ou seja, renda.

Por outro lado, Criselândia demonstrou muita preocupação na utilização do sistema aéreo, apontando dois motivos: a falta de familiaridade com os processos e trâmites administrativos do setor, e se o valor de uma passagem aérea seria atrativo em relação à passagem do ônibus.

No final deixou a mensagem de que seria a realização de um sonho poder voar e ainda visitar os familiares, o que fortalece o conceito de responsabilidade social do projeto, além de ser um diferencial competitivo.

Em entrevista com Marcos Tobias, Gerente de operações de carga da Latam, ele explicou que participou como protagonista no programa Avião Solidário, na distribuição das vacinas contra a Covid-19, informando que é um programa com 10 anos de implantação dentro da companhia.

Explicou, também, que o Avião Solidário é um programa que está conectado com a estratégia de sustentabilidade do grupo Latam e que está baseado nos

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (OSD) da Organização das Nações Unidas (ONU). Desta forma, Marcos afirma que a ideia-conceito apresentada está em sintonia com a estratégia de sustentabilidade.

Como oportunidade dentro da ideia-conceito apresentada, trouxe a preocupação quanto à limitação de embarque dos passageiros adeptos ao programa apenas com bagagens de mão, sugerindo que fossem aplicadas as mesmas regras do público geral para tornar a proposta mais inclusiva. Quanto ao modelo operacional, sugeriu que a integração entre as bases do programa Auxílio Brasil fosse realizada a partir de um pré-cadastro dentro do sistema Latam.

Outra oportunidade destacada foi a sugestão que, nas rotas possíveis, fossem bloqueadas as opções de voos com conexões, disponibilizando voos diretos com a justificativa do custo adicional que as conexões trazem embutido na tarifa. Destacou, ainda, a necessidade do bloqueio de voos para as rotas sazonais de alta demanda, como por exemplo Carnaval no Rio de Janeiro e em Salvador.

Por último, bastante entusiasmado, afirmou que o projeto trará grande visibilidade, assim como o Avião Solidário, e que certamente será um diferencial competitivo pelo engajamento da Latam ao tema ESG. Trouxe como exemplo o crescimento da demanda de transporte de carga e, em específico, o case de uma grande multinacional que firmou contrato para sua carga e justificou a decisão pelo alinhamento do engajamento social entre as empresas.

Em entrevista com Isabella Montes, Especialista Jurídica da Latam, existem oportunidades na ideia-conceito quando avaliado a ótica do consumidor e imagem que é a confirmação do voo com antecedência prévia. Sugeriu que fossem disponibilizados assentos específicos para o projeto dentro do sistema com o objetivo de evitar cancelamentos e o entendimento de um atendimento igualitário.

A entrevistada destaca a necessidade de que as regras sejam iguais às praticadas habitualmente para o público geral e que sejam divulgadas de forma clara, utilizando conteúdos visuais para facilitar o entendimento ao público-alvo.

Quando estimulada a comentar possíveis riscos regulatórios, Isabella cita que não observa riscos, mas sugere a importância do acompanhamento dos indicadores de reclamação junto a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) e a Secretaria Nacional do Consumidor (SENACOM), já que trata de uma obrigação de atendimento acompanhado pelos órgãos.

Isabella comenta ainda que o projeto tem muito potencial de aceitação e sugere campanhas que apoiem o atendimento com peças muito bem explicativas e inclusivas, deixando bem claras todas as regras, direitos e deveres, antecipando possíveis problemas que podem acarretar em transtornos judiciais e de imagem.

Segundo o empresário Leandro Molina, Diretor da Neon, o projeto tem um grande potencial de impacto de imagem. Ele prevê a necessidade de um envolvimento/engajamento do time de comunicação e *marketing* no desenvolvimento de campanhas que, de fato, inclua o público-alvo com uma linguagem simples e acessível.

Chama a atenção para que o processo seja totalmente inclusivo, mesmo que o projeto vise também o aumento da taxa de ocupação dos voos e, consequentemente, um retorno econômico.

Sendo assim, percebe-se pela fala dos *stakeholders*, a unanimidade quanto a satisfação do modelo apresentado, que pode ser vantajoso tanto à empresa quanto à responsabilidade social. Eles apontaram pequenos, porém imprescindíveis ajustes ao projeto para adequá-lo à realidade e ao funcionamento da organização, bem como para o sucesso do mesmo.

Desta forma, é apresentada a ideia-conceito com os apontamentos sugeridos ao longo das entrevistas realizada:

a) clientes potenciais que recebem o Auxílio Brasil;
b) seus descendentes diretos: cônjuge e filhos;
c) direito a 1 (uma) viagem de ida e volta por ano;
d) viagem doméstica, dentro do país;
e) integração com o sistema do gov.br (avaliar nível prata/ouro);
f) as tarifas terão 80% sobre o valor de face da passagem na Latam;
g) menores só viajam acompanhados do beneficiário;
h) caso queira levar algum *pet*, o cliente deverá pagar o valor cheio para ele;
i) definir um limite de disponibilidade de assentos sociais por voo;
j) caso o cliente dê *no-show*, só poderá realizar uma nova reserva em 30 dias;
k) não haverá prazo mínimo para a reserva; e o máximo serão os dos voos já disponibilizados. Cada voo terá um sinalizador de indicação do fator de ocupação no momento da reserva.

## 5 DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se uma proposta de solução que seja um modelo de eficiência na ocupação dos assentos vagos das aeronaves, baseado na inclusão social, de forma a melhorar o desempenho do negócio e o fortalecimento da imagem Latam Airlines.

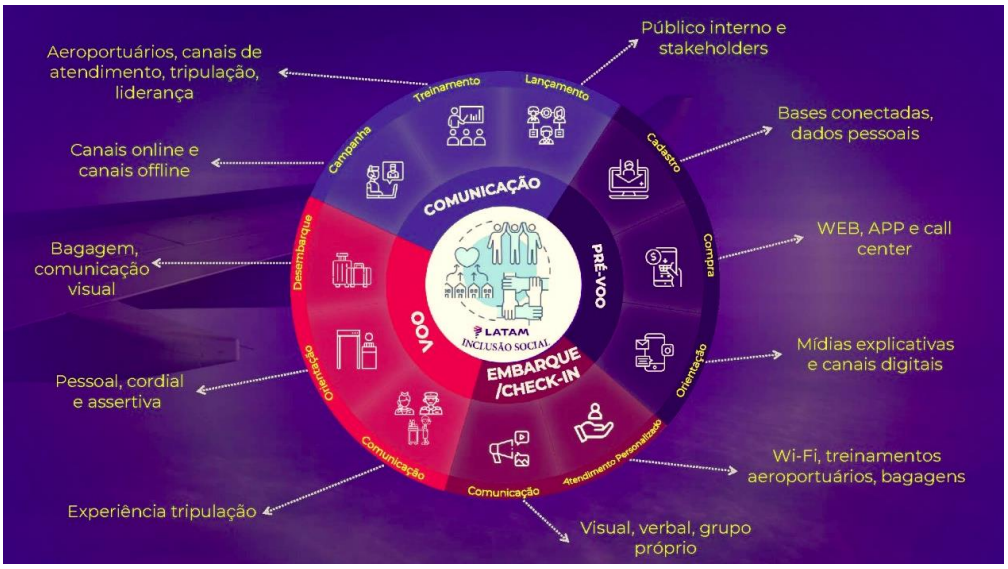
### 5.1 Um modelo de eficiência e inclusão social

A proposta desenvolvida, embora objetive aumentar a eficiência e reduzir a quantidade de assentos ociosos nas viagens comerciais, teve uma preocupação muito forte na inclusão social genuína dentro do sistema aeroportuário.

Todos os pilares desenvolvidos, tiveram um olhar genuíno para a simplicidade da forma de comunicar com o passageiro, respeitando toda a jornada da comunicação do programa, passando pelas etapas pré-voo, voo e pós-voo. Materiais audiovisuais foram pensados para facilitar a compreensão destas etapas pelo público-alvo que, em grande parte, pode ser a primeira experiência no sistema aeroportuário.

A Figura 3 apresenta o *framework* da proposta quanto a experiência do cliente, considerando as 4 macros etapas: comunicação, pré-voo, embarque e voo.

Figura 3 - Framework – experiência do cliente




Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Dentro das 4 macros ou pilares será desenvolvido: na comunicação, a forma e treinamentos na interação com o cliente; no pilar pré-voo toda a parte operacional da experiência de compra e premissas do programa; no pilar embarque/*check-in* a experiência do cliente desde a chegada no aeroporto até o embarque na aeronave; e no pilar voo a experiência de bordo até o seu destino.

### *5.1.1 Comunicação*

Dentro do pilar comunicação, 3 segmentos formam o modelo desenvolvido, conforme indicado a seguir:

a) **Campanha**: Foi definido que a campanha de comunicação será vinculada em canais digitais como redes sociais, mídia paga, *e-mail*, sistema de envio *Short Message Service* (SMS), *Push notification*, canais *offline* em função da penetração que estes possuem no público-alvo. Também será utilizado, nos aeroportos, a comunicação visual buscando o engajamento do público geral, a propaganda em canais de TV paga e envelopamento de aeronaves;
b) **Treinamento**: Como o engajamento interno é um dos pilares de sucesso do programa, será desenvolvido treinamentos em todos os níveis de liderança da Latam Airlines. Para a equipe de campo, que terá o contato direto com o cliente, serão trabalhados treinamentos específicos com todo o cuidado de uma linguagem acessível e abordagem empática. Neste grupo estão os aeroportuários de forma geral, equipe de *call center* e tripulação do voo;
c) **Lançamento**: Este momento envolve toda a indústria e os canais de comunicação que acompanham as novidades do setor aéreo. É importante que esta mídia especializada esteja ciente de todo processo para que os *stakeholders* tenham total informação sobre o benefício.

### *5.1.2 Pré-voo*

Dentro do pilar pré-voo, três segmentos de ações serão desenvolvidos no modelo apresentado, sendo:

a) **Cadastro**: Uma das etapas mais importantes é a conectividade das bases cadastrais do programa social do governo federal dentro do sistema de cadastro da Latam, possibilitando a autenticação de elegibilidade do beneficiário. Através do Cadastro de Pessoa Física (CPF) o benefício é autenticado, passando o passageiro à etapa de pesquisas de voos e efetuação da compra;
b) **Compra**: Os canais de compra serão disponibilizados para o beneficiário onde ele poderá comprar suas passagens. Dentro do modelo, foram previstas a utilização pela *Web*, aplicativo para celular (APP) ou pelo *call center* da Latam Airlines. No modelo operacional será utilizada como premissas a disponibilização de voos com baixo fator de ocupação, voos sem escalas e voos fora das rotas de alta temporada;
c) **Orientação**: Nesta etapa, todos os canais de comunicação estarão atualizados com a linguagem simples e pequenos vídeos explicativos sobre as regras de elegibilidade, embarque, desembarque, direitos e deveres do público-alvo de forma a deixar muito claro e transparente, o que também mitiga problemas de desconhecimentos futuros. Os vídeos também serão disponibilizados nos aeroportos e nas aeronaves, acompanhados de comunicação visual didática e explicativas.

### *5.1.3 Embarque / Check-in*

Dentro do pilar embarque/*check-in*, dois segmentos formam o modelo desenvolvido, que seguem:

a) **Atendimento personalizado**: Dentro do programa de treinamento uma das etapas mais importante será a personalização do atendimento do time de campo, os aeroportuários. De forma geral, será o primeiro contato do público-alvo com o sistema aéreo, neste momento, todos os aeroportuários devem estar treinados para gerar a melhor experiência para o cliente, tornando a experiência fluída e garantindo que todas as etapas do pré-voo sejam cumpridas dentro dos protocolos estabelecidos e sem transtornos;

b) **Comunicação visual**: O processo de embarque será personalizado utilizando um grupo especial, onde todos farão o ingresso juntos. No interior da aeronave, a tripulação fará toda a orientação desde o apoio para localização dos assentos, com os bagageiros e até a utilização correta do cinto de segurança. Embora o atendimento seja personalizado, apenas os aeroportuários saberão, pois serão agrupados dentro dos grupos de embarque já utilizados neste processo. A sugestão é utilizar um novo grupo que poderia ser o de número 6, sequência dos atuais 5 utilizados.

### *5.1.4 Voo*

Dentro do pilar voo, segue os três segmentos que formam o modelo desenvolvido:

a) **Comunicação**: Os comissários estarão aptos a qualquer dúvida do público-alvo e deverão responder de forma pessoal e assertiva;
b) **Orientação**: Assim como a equipe dos aeroportos, a tripulação também participará dos treinamentos com o objetivo de reforçar as orientações das regras de voo de forma cordial;
c) **Desembarque**: Assim como no processo de embarque, no desembarque haverá equipes de apoio no direcionamento para área de retirada de bagagens, procedimentos e até com a preocupação de integrações intermodais de transportes no aeroporto de destino.

## 5.2 Análise de viabilidade para o modelo

Definido o modelo, será apresentado a análise de viabilidade com o propósito de garantir que seja eficiente no objetivo do aumento da taxa de ocupação das aeronaves e que esteja alinhado à estratégia ESG, maximizando o negócio e a imagem da empresa.

### *5.2.1 Viabilidade técnica*

A Latam possui viabilidade técnica com recursos tecnológicos e processos adequados e compatíveis para a implantação do modelo apresentado que, em parte, serão os mesmos utilizados no programa Avião Solidário.

O ponto de atenção é na validação do público-alvo onde será necessária uma integração de bases de dados da Latam e do Governo Federal para aprovação e elegibilidade no programa social.

### *5.2.2 Viabilidade operacional*

Do ponto de vista operacional, o projeto é viável. Conforme citado nas entrevistas com os profissionais da Latam, a empresa coloca a sustentabilidade no centro de sua estratégia que está embasada nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas. Conectam, através do programa Avião Solidário, necessidades ligadas à saúde, ao meio ambiente e aos desastres ambientais. A sustentabilidade é um valor na Latam e está na cultura da organização permeando entre seus processos e pessoas.

As pessoas que compõe o time Latam são extremamente capacitados na transformação de toda cultura organizacional, em experiências de inclusão social dentro do projeto.

### *5.2.3 Viabilidade estratégica*

Conforme entrevista com Marcos Tobias, Gerente de Operações da Latam, o projeto está alinhado com a estratégia de sustentabilidade do grupo Latam e trouxe um case interno de grande sucesso que confirma a viabilidade estratégica, que foi o do Avião Solidário transportando vacinas pelo Brasil durante a pandemia da Covid-19.

### *5.2.4 Viabilidade legal*

Conforme entrevista com a especialista jurídica da Latam, Isabella Montes, existe viabilidade legal para o projeto, porém três oportunidades da ideia-conceito apresentada podem ser desenvolvidas, sendo:

a) disponibilidade de assentos;
b) comunicação;
c) indicadores de reclamação (ANAC e SENACOM).

Para a disponibilidade de assentos, trabalhou-se com o conceito de assentos específicos e, assim, eliminar a fragilidade inicial que previa que o cliente somente tivesse certeza do voo no momento do embarque, o que poderia gerar um risco legal quanto ao direito do consumidor e de imagem.

Foi inserido dentro da estratégia de comunicação a necessidade do desenvolvimento dos direitos e deveres das partes em uma linguagem simples de forma que facilite a compreensão pelo público-alvo e o monitoramento dos indicadores de reclamação por ser um item regulatório e, portanto, passível de multas.

### *5.2.5 Viabilidade financeira*

Pelo aspecto financeiro existe viabilidade para a ideia-modelo. Dentro do modelo desenvolvido adotou-se como premissa o aumento de 10% na taxa de ocupação dos voos comerciais da Latam, saindo dos atuais 82% para 92% da taxa total de ocupação.

Em quantidade de assentos comercializados, o aumento de 10% representa a oportunidade de comercialização de aproximadamente 3,1 milhões de passagens ao ano, dentro do programa, considerando a aplicação em todas as rotas atualmente operadas pela empresa.

Outra premissa adotada no modelo desenvolvido foi da utilização do *ticket* médio, previsto de 20% do *ticket* médio praticado, o que significa passagens em média de R$ 260,00 não considerando as taxas aeroportuárias e considerando a possibilidade de despacho de 1 bagagem de 23 quilos. Atualmente, o custo de uma bagagem despachada é de R$ 75,00.

Utilizando como *benchmarking* a campanha similar de comunicação que a empresa vinculou no 2º semestre de 2022 para promover uma ação com o público em geral. Nesta campanha o investimento realizado para o programa foi de 2,1 milhões de reais, referência utilizada para o estudo de viabilidade. A Tabela 5 apresenta o resumo das premissas consideradas no estudo de viabilidade.

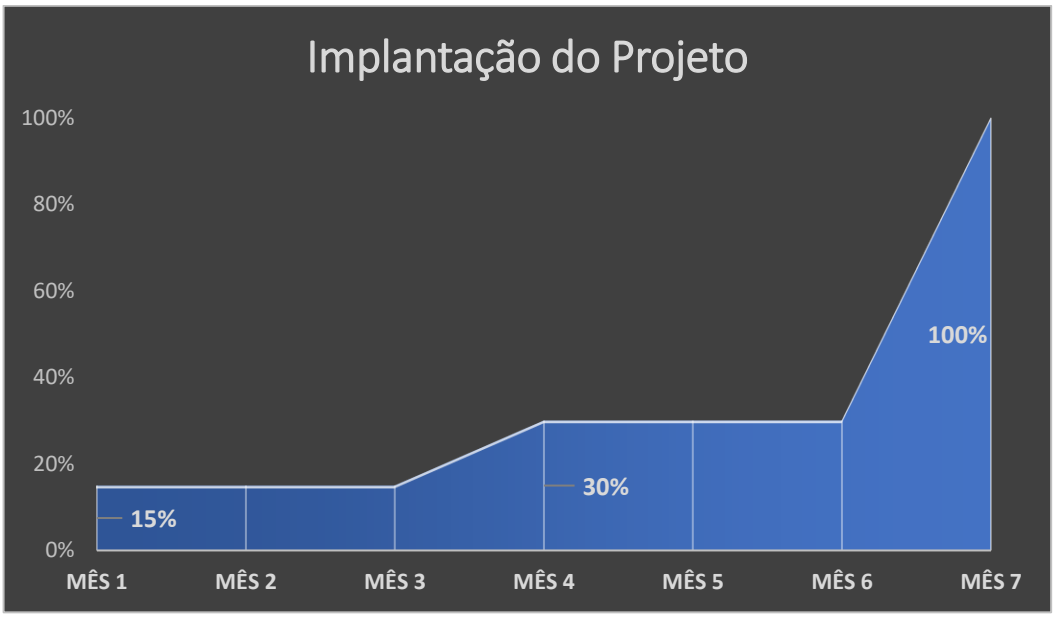
Tabela 5 - Resumo das premissas

| | | |
|---|---|---|
| Investimento Inicial | R$ | 2.100.000 |
| Ticket médio | R$ | 260 |
| Custos fiscais | R$ | 78 |
| Custos Bagagem | R$ | 75 |
| Valor Líquido/ticket | R$ | 107 |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

O Gráfico 15 apresenta a curva de evolução do projeto em meses, onde nos três primeiros meses será conduzido um piloto com abrangência de 15% das rotas, valor este que será escalado para 30% no mês 4 e chegará a 100% no mês 7.

Gráfico 15 - Evolução da implantação do projeto

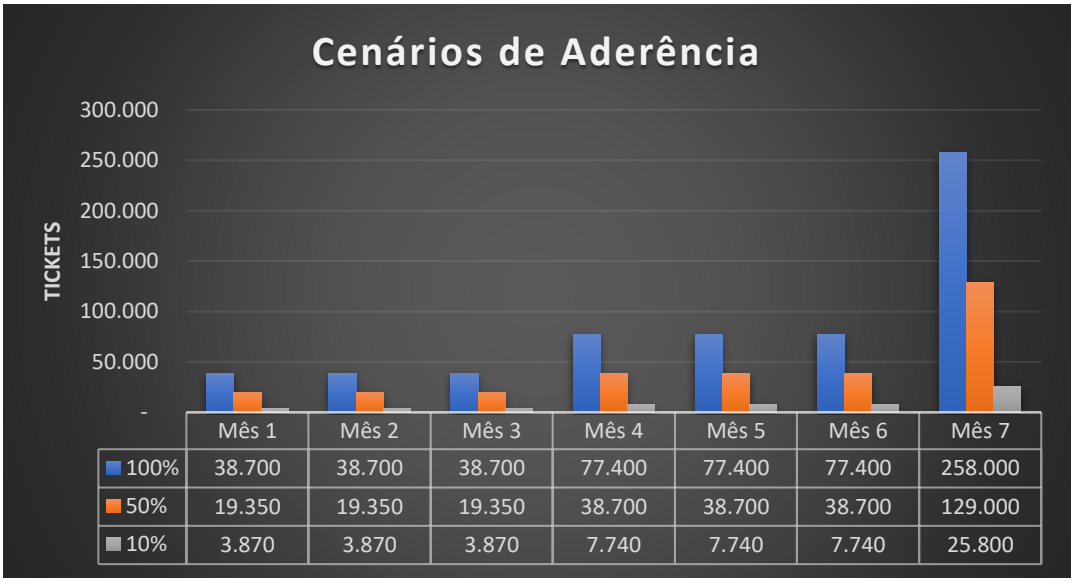



Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

A análise foi realizada em três cenários, considerando a aderência de 100%, aumento de 10% da taxa total de ocupação do voo, 50% aumento de 5% da taxa total de ocupação do voo e 10%, aumento de 1% da taxa de ocupação total do voo.

No Gráfico 16, apresenta-se a evolução projetada de passagens comercializadas.

Gráfico 16 - Evolução de passagens comercializadas – 3 cenários




Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Considerando os três cenários, a Tabela 6 apresenta as avaliações que demonstram que o projeto é viável sobre o aspecto financeiro em todas as simulações.

Tabela 6 - Análise da viabilidade financeira – 3 cenários

| Cenários - Receita x Mês | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Período** | **100%** | | **50%** | | **10%** | |
| Mês 0 | -2.100.000 | - | -2.100.000 | - | -2.100.000 | - |
| Mês 1 | 4.140.900 | 2.040.900 | 2.070.450 | - 29.550 | 414.090 | - 1.685.910 |
| Mês 2 | 4.140.900 | 6.181.800 | 2.070.450 | 2.040.900 | 414.090 | - 1.271.820 |
| Mês 3 | 4.140.900 | 10.322.700 | 2.070.450 | 4.111.350 | 414.090 | - 857.730 |
| Mês 4 | 8.281.800 | 18.604.500 | 4.140.900 | 8.252.250 | 828.180 | - 29.550 |
| Mês 5 | 8.281.800 | 26.886.300 | 4.140.900 | 12.393.150 | 828.180 | 798.630 |
| Mês 6 | 8.281.800 | 35.168.100 | 4.140.900 | 16.534.050 | 828.180 | 1.626.810 |
| Mês 7 | 27.606.000 | 62.774.100 | 13.803.000 | 30.337.050 | 2.760.600 | 4.387.410 |
| Mês 8 | 27.606.000 | 90.380.100 | 13.803.000 | 44.140.050 | 2.760.600 | 7.148.010 |
| Mês 9 | 27.606.000 | 117.986.100 | 13.803.000 | 57.943.050 | 2.760.600 | 9.908.610 |
| Mês 10 | 27.606.000 | 145.592.100 | 13.803.000 | 71.746.050 | 2.760.600 | 12.669.210 |
| Mês 11 | 27.606.000 | 173.198.100 | 13.803.000 | 85.549.050 | 2.760.600 | 15.429.810 |
| Mês 12 | 27.606.000 | 200.804.100 | 13.803.000 | 99.352.050 | 2.760.600 | 18.190.410 |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

No cenário de aderência 100% tem-se, no primeiro mês de programa, um *payback* com lucro líquido de R$ 200 milhões ao ano, para o cenário onde a aderência é de 50% o *payback* é de 2 meses com lucro líquido de R$ 99 milhões ao ano e quando

se avalia o cenário de aderência de 10% o *payback* ocorre no quinto mês com lucro líquido de R$ 18,1 milhões ao ano.

## 5.3 Plano de implementação do projeto

Dentro do plano de implementação do projeto foi utilizado como estratégia a entrada de uma região operacional como projeto modelo e, posteriormente, a escalada para as demais regiões até a abrangência de todo território nacional.

Desta forma o plano prevê, a partir do lançamento do projeto, a escalada em 7 meses para a cobertura de todas as rotas nacionais operadas. No infográfico representado pela Figura 4 traz as etapas planejadas do projeto com breve descrição de cada uma delas.

Figura 4 - Etapas para a implementação do projeto

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

No Diagrama de *Gantt* – Figura 5 – anuncia-se com mais detalhes as tarefas para a implementação do modelo. O cronograma apresenta as etapas para a implementação do projeto desde a apresentação interna na Latam, aprovação de Comitê e todo o plano de implantação operacional do projeto.

Figura 5 - Diagrama de Gantt de implementação da ideia-conceito

| | | Mês 1 | | | | Mês 2 | | | | Mês 3 | | | | Mês 4 | | | | Mês 5 | | | | Mês 6 | | | | Mês 7 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 |
| **TAREFA** | **PRAZO** | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S | S |
| **Aprovação e Implantação Projeto** | **195 dias** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **1. Aprensentação Comitê de TI** | 21 dias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **2. Aprovação Comitê de Custos e Investimentos** | 9 dias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Implantação Projeto** | **165 dias** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **3. Operacional** | 135 dias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Especificação Produto | 30 dias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Integração de Bases | 30 dias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desenvolvimento de Ambiente | 60 dias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Teste experiência web e app | 30 dias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Validação Operacional | 15 dias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **4. Comunicação** | 81 dias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Definição da Estratégia de Comunicação | 30 dias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Produção de conteúdo para campanha | 30 dias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desenvolvimento de treinamento | 30 dias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Treinamento de aeroportuários | 21 dias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **5. Lançamento do Projeto** | 30 dias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Dentro da empresa existem duas etapas para aprovação do projeto para compor o portfólio de oportunidades da Latam, sendo que na primeira etapa, o *Project Management Office* (PMO) apresenta a proposta no Comitê de Tecnologia da Informação (TI) que avalia toda a viabilidade técnica do projeto. Na segunda etapa, a defesa é realizada para o Comitê de Custos e Investimentos, onde é avaliado a atratividade e, sendo aprovado, é encaminhado para implementação.

A implantação está representada em 3 blocos. No primeiro será desenvolvida toda a parte operacional, desde a validação da especificação do produto (projeto) e todo o desenvolvimento das necessidades operacionais que compreendem a integração da base do programa social com a base da empresa, desenvolvimento de interface com o cliente, considerando as premissas aprovadas e validação operacional.

No segundo bloco, as estratégias de comunicação e *marketing* serão desenvolvidas e desdobradas nas ações de treinamento e engajamento dos colaboradores internos, em material de comunicação audiovisual para vinculação nas campanhas de divulgação e na forma de abordar os especialistas do mercado de aviação civil.

No último bloco, será acompanhada a implementação propriamente dita do projeto com o acompanhamento das ações estabelecidas, avaliação e possíveis correções de rota, através da ferramenta PDCA (Plan-Do-Check-Adjust), ou seja, Planejar-Fazer-Verificar-e-Ajustar o projeto inicial.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O modelo proposto buscou o aumento da eficiência operacional da empresa, minimizando o baixo fator de ocupação dos voos comerciais aliado à preocupação crescente da sociedade com a inclusão social dos cidadãos brasileiros. No projeto desenvolvido idealizou-se a utilização de uma tarifa social pela Latam Airlines que, além de trazer uma oportunidade de incremento de receita e consequente redução do custo por passageiro transportado, será responsável pela disponibilização de mais de 3.000.000 (três milhões) de assentos ao ano às pessoas que provavelmente não teriam possibilidades de voar. Pessoas que deixam suas cidades para buscarem melhores oportunidades de emprego em outros estados e que não conseguem voltar, frequentemente, à sua cidade natal para visitar suas famílias.

Ligar o público-alvo com qualidade, velocidade e respeito também gerará potencial ganho de imagem para a Latam Airlines e reforçará a preocupação ESG da empresa. Tal modelo desenvolvido se mostrou viável nos quatro aspectos analisados: técnico, operacional, estratégico e legal e alinhados aos processos atuais da referida empresa.

Atualmente, o programa social federal possui em sua base mais de 20 milhões de beneficiários cadastrados e um pouco mais de 42 milhões de empregos formais, sendo que em metade dos estados brasileiros o número de beneficiário supera o número de empregos formais; isso se dá por diversos fatores e se concentra nos estados das regiões Norte e Nordeste do país.

O emprego informal representa parcela destes 20 milhões de beneficiários, portanto, recomenda-se uma avaliação da base para a mitigação do risco migratório de passageiros que já utilizam o sistema aeroviário para o programa social. Outra recomendação é a avaliação do impacto econômico com a utilização do programa social proveniente de fraudes no cadastro por pessoas que não seriam elegíveis, também, gerando um efeito migratório de passageiros.

Durante o desenvolvimento do projeto foi adquirido maior entendimento dos processos regulatórios, operacionais e jurídicos do setor de aviação civil, o que foi fundamental para a conexão com o modelo desenvolvido possibilitando uma inclusão genuína dentro do projeto apresentado.

## REFERÊNCIAS


ABNT. **Diretrizes sobre responsabilidade social**. NBR ISO 26000. 1ª ed., 2010.

ALIGLERI, Lilian; ALIGLERI, Luiz A.; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão socioambiental**: responsabilidade e sustentabilidade do negócio. [S.l.]: Atlas, 2009.

ANAC. **Anuário do Transporte Aéreo**. 2020. Disponível em: https://datastudio. google. com/reporting/7496c919-d063-4f05-8b5d-c899e4158861/page/AWDLC. Acesso em: 21 set. 2022.

ANAC. **Microdados**. 2022. Disponível em: https://www.gov.br/anac/pt-br/assuntos/regulados/empresas-aereas/envio-de-informacoes/microdados. Acesso em: 21 set. 2022.

ANAC. **Portfólio de Indicadores e Metas Estratégicos** – Planejamento Estratégico 2020-2026 - Superintendência de Planejamento Institucional. Versão 3.1, set. 2021. Disponível em: https://www.gov.br/anac/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/arquivos/PortfoliodeIndicadoreseMetasEstratgicos.pdf. Acesso em: 12 jun. 2022.

ANDRADE, Josélia; CÂMARA, Renata. Mensuração da sustentabilidade empresarial: uma aplicação em hotéis localizados na via costeira da cidade de Natal/RN. **Revista Ambiente Contábil**, Natal, v. 4, n. 2, p. 110-131, jul/dez., 2012. Disponível em: https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/2142. Acesso em: 25 mar. 2022.

ARCANJO, André Mesquita; POZNYAKOV, Karolina. Análise de risco na fase de viabilidade de um projeto de arquitetura residencial: um estudo de caso. **Boletim do Gerenciamento**, [S.l.], v. 2, n. 2, out. 2018. Disponível em: https://nppg.org.br/ revistas/boletimdogerenciamento/article/view/36. Acesso em: 09 abr. 2022.

BRASIL. **Voo Simples**: Publicada MP que atualiza regras do setor aéreo. Governo Federal, 2021. Disponível em: https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias /voo-simples-publicada-mp-que-atualiza-regras-do-setor-aereo. Acesso em: 11 mai. 2022.

BUVINIC, Mayra; MAZZA. Jacqueline; DEUTSCH, Ruthanne. **Inclusão social e desenvolvimento econômico na América Latina.** Tradução de Hilda Maria L. P. Coelho. Rio de Janeiro: Elsevier: Washington [Estados Unidos]: BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2004.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Projeto de Lei 3270/2012**. Altera a Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, para estabelecer tarifa social de passagens aéreas em voos domésticos regionais para passageiros carentes, priorizando o atendimento

daqueles que necessitem de tratamento de saúde, nos termos que especifica. 2012. Disponível em: https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/535188. Acesso em: 11 mai. 2022.

CAMPOS, A. E. M.; ABEGÃO, L. H.; DELAMARO, M. C. **O Planejamento de Projetos Sociais**: dicas, técnicas e metodologias. 2002. Disponível em: https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/2154.pdf. Acesso em: 12 set. 2022.

CARROLL, A. B. A. Three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505. 1979.

CARVALHO, Eric. Carnaval de Salvador terá aumento do uso de tecnologia na segurança pública com aplicativo 'Face Check'. **O Globo**, 2020. Disponível em: https://g1.globo.com/ba/bahia/carnaval/2020/noticia/2020/02/19/carnaval-de-salvador-tera-aumento-do-uso-de-tecnologia-na-seguranca-publica-com-aplicativo-face-check.ghtml. Acesso em: 25 mar. 2022.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI, Jr. R. **Fundamentos em Gestão de Projetos** – Construindo Competências para Gerenciar Projetos. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CASTRO, Pedro. **Hub natural, hub artificial, hub virtual**. Transportes & Negócios, 2022. Disponível em: https://www.transportesenegocios.pt/hub-natural-hub-artificial-hub-virtual/. Acesso em: 24 out. 2022.

CERTO, S.; PETER, J. **Administração Estratégica**. Makron Books, 1993.

CERVI, Angelo. **Democratização do transporte aéreo no Brasil e as mudanças no cenário aeronáutico**. 2017. 111f. Dissertação (Mestrado em Práticas Socioculturais e Desenvolvimento Social) - Universidade de Cruz Alta, Cruz Alta-RS, 2017. Disponível em: https://home.unicruz.edu.br/wp-content/uploads/2017/03/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Angelo-Ricardo-Cervi-FINAL.pdf. Acesso em: 22 jul. 2022.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração** - uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico** – Fundamentos e Aplicações. Elsevier, 2010.

CORDEIRO, Rafaela; BRANDÃO, Mariana; STREHLAU, Vivian. Exploração de mão de obra na fabricação de produtos: Quem se importa? **Revista Interdisciplinar de Marketing**, Maringá, v. 8, n. 1, p. 39-50, jan/jun. 2018. Disponível em: https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/rimar/article/view/34305/0. Acesso em: 25 mar. 2022.

COSTA, Dennis; RODRIGUES, Paula. **Responsabilidade Social e Responsabilidade Cultural da Empresa**. SEGeT, 2009. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/artigos2009.php?pag=74. Acesso em: 25 mar. 2022.

DEVI, Pagadala Suganda. **Research Methodology**: A Handbook for Beginners. (n.p): Notion Press, 2017.

DIAS, Ana Carolina. **Responsabilidade social das empresas viabilizada pelos incentivos fiscais governamentais com o intuito de fomentar o desenvolvimento econômico**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2011. Disponível em: https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/1528/TCC%20Ana%20Carolina%20Dias.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 25 mar. 2022.

DIAS, Maria Clara. Nike quer o fim do trabalho escravo e a China não está feliz. **Revista Exame**, 2021. Disponível em: https://exame.com/esg/nike-quer-o-fim-do-trabalho-escravo-e-a-china-nao-esta-feliz-com-isso/. Acesso em: 23 mar. 2022.

DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Peter Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneira, 1981.

EMIRATES. **Tarifas especiais e extras para estudantes**. Emirates Cia Aérea, 2022. Disponível em: https://www.emirates.com/br/portuguese/special-offers/student-special-fares/. Acesso em: 11 mai. 2022.

ENDERLE, G.; TAVIS, L.A. A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v.17, n.11, 1998.

FARO, Renata. **Globalização da beleza**: L'ORÉAL Paris e o desafio da diversidade. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/1461/1/RFaro.pdf. Acesso em: 25 mar. 2022.

FERREIRA, Ricardo. Estação Carioca ganha exposição sobre o bairro da Mangueira, com fotos e vídeos raros. **O Globo**, 2021. Disponível em: https://oglobo.globo.com/rioshow/estacao-carioca-ganha-exposicao-sobre-bairro-da-mangueira-com-fotos-videos-raros-25219411. Acesso em: 25 mar. 2022.

FIRJAN. **Entenda as leis de incentivo fiscal e o seu potencial para os negócios**. Firjan, 2019. Disponível em: https://www.firjan.com.br/firjan/empresas/competitividade-empresarial/temas-em-destaque/incentivos-ao-rio/noticias/#pp-box%20%20Entenda%20as%20leis%20de%20incentivo%20fiscal%20e%20o%20seu%20potencial%20para%20os%20neg%C3%B3cios. Acesso em: 23 mar. 2022.

FIRJAN. **Incentivo ao Rio.** Firjan, 2022. Disponível em: https://www.firjan.com.br/firjan/empresas/competitividade-empresarial/temas-em-destaque/incentivos-ao-rio/entenda/default-13.htm. Acesso em: 23 mar. 2022.

FIRJAN. **Parceria da Firjan SESI e GSK reúne alunos do projeto Atitude Positiva**. Firjan, 2018. Disponível em: https://www.firjan.com.br/noticias/parceria-da-firjan-sesi-e-gsk-reune-alunos-do-programa-atitude-positiva.htm. Acesso em: 23 mar. 2022.

FIRJAN. **Política de incentivos à produção e ao emprego.** Firjan, 2016. Disponível em: https://www.firjan.com.br/publicacoes/publicacoes-de-economia/politica-de-incentivos-a-producao-e-ao-emprego-impactos-socioeconomicos-e-sobre-a-arrecadacao-de-icms.htm#pubAlign. Acesso em: 23 mar. 2022.

FLEURY, Maria. Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo. v. 26, n. 2, p. 3-11, abr/jun., São Paulo, 1991. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/fleury_-_cultura_organizacional_e_estrategias_de_mudancas.pdf. Acesso em: 25 mar. 2022.

FLEURY, Maria. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo. v. 40, n. 3, p. 18-25, jul/set., São Paulo, 2000. Disponível em: https://www.fgv.br/rae/artigos/ revista - rae -vol-40-num-3-ano-2000-nid-46467/. Acesso em: 25 mar. 2022.

FOMBRUN, C. *et. al*. **Opportunity Plarforms and Safety Nets**: Corporate Citizenship and Reputational Risk. Business and Society Review, Malden, MA: Blackwell Publishers, 105: 1. 85-106, 2000.

FORTUNE. **World's Most Admired Companies.** Switzerland: v. 145 n. 5, Europe edition, 2002.

FRANCISCO, Porfírio. Cultura. **Brasil Escola**, 2022. Disponível em: https://brasilescola.uol.com.br/cultura. Acesso em: 25 mar. 2022.

FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business is Increase its Profits. N.Y: **New York Times Magazine**, 13 set., 1970.

GIBSON, K. The Moral Basis of Stakeholder Theory. **Journal of Business Ethics**. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, n. 26, p. 245-257, 2000.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP: Alinea, 2001.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. São Paulo: Loyola, 2004.

GSK BRASIL. **Atitude positiva**: mais de mil escolas apoiadas. 2022. Disponível em: https://br.gsk.com/pt-br/responsabilidade/programas-de-responsabilidade/. Acesso em: 23 mar. 2022.

GUARALDI, Bibiana. Amazon trabalha em tecnologia para oferecer produtos de acordo com o humor. **Revista Exame**, 2021. Disponível em: https://exame.com/tecnologia/amazon-trabalha-em-tecnologia-para-oferecer-produtos-de-acordo-com-o-humor/. Acesso em: 25 mar. 2022.

JONES, K.; RUBIN, P. H. **Effects of Harmful Environmental Events on Reputation Firms.** Working Paper, Social Science Research Network Eletronic Library, abr., 1999.

JONES, M. T. The institutional determinants of social responsibility. **Journal of Business Ethics**, 20, p. 163-179, 1999.

KARDEC, A.; ARCURI, R.; CABRAL, N. **Gestão Estratégica e Avaliação de Desempenho**. 2ª ed., Rio de Janeiro/RJ: Qualitymark, 2009.

KENNETH R. A., Donald K. D. **Ethics in Practice**: Managing the Moral Corporation. Harvard Business School Press, 1989.

KIRSCHNER, A. M. **La responsabilidad social de la empresa.** Nueva Sociedad. Nº 202, mar./abr., 2006.

KOHN, Karen; MORAES, Cláudia. **O impacto das novas tecnologias na sociedade**: conceitos e características da sociedade da informação e da sociedade digital. Intercom, 2007. Disponível em: http://www.intercom.org.br/papers/nacionais /2007/resumos/R1533-1.pdf. Acesso em: 25 mar. 2022.

LAVAL, Luísa. O que é ESG e por que esse conceito ganhou importância no mundo dos negócios. **Estadão**, 2020. Disponível em: https://economia.estadao. com.br/noticias/governanca,o-que-e-esg-e-por-que-esse-conceito-ganhou-importancia-no-mundo-dos-negocios,70003399787. Acesso em: 25 mar. 2022.

LIMA, F. R. S. **Viabilidade econômica e financeira de projetos**. Volta Redonda, RJ: FERP, 2019.

LOURENÇO, Felipe. **5 novidades da tecnologia na saúde que todo médico deve estar atento**. PEBMED, 2021. Disponível em: https://pebmed.com.br/novidades-da-tecnologia-na-saude/. Acesso em: 25 mar. 2022.

MAGAZINE LUIZA S/A. **Acessibilidade para todos**. São Paulo, 2022. Disponível em: https://especiais.magazineluiza.com.br/acessibilidade/. Acesso em: 25 mar. 2022.

MAIGNAN, I. Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison. **Journal of Business Ethics** 30, p. 57-72, 2001.

MALHEIROS, Michel; ANKLAM, Aline; BARCELLOS, Jaime; CARDOSO, Maiara; SILVA, Tamires. Diversidade e inclusão social: estudo de caso em filial de uma rede de farmácia. **Revista UNIFESO – Humanas e Sociais**. v. 6, n. 6, p. 38-52. Teresópolis, 2020. Disponível em: https://www.unifeso.edu.br/revista/index.php/ revistaunifesohumanasesociais/issue/view/56/showToc. Acesso em: 25 mar. 2022.

MALUWA, M.; AGGLETON, P.; PARKER, R. **HIV/AIDS Stigma, Discrimination and Human Rights** – A Critical Overview. Health and Human Rights 6(1): 1-15, 2002.

MARCONDES, Sergio. **A importância da imagem corporativa como diferencial de mercado**. 2000. Dissertação (Mestrado em Mercadologia) – Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2000. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5484/ 1200000469.pdf. Acesso em: 23 mar. 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MORCELLI, Aier; ÁVILA, Lucas. Responsabilidade Social. **Apostila do Curso Técnico em Cooperativismo da Rede e-Tec Brasil**, 2016. Disponível em: https://central3.to.gov.br/arquivo/453257/. Acesso em: 23 mar. 2022.

NATURA BRASIL. **Nossa história**. Disponível em: https://www.natura.com.br/a-natura/nossa-historia. Acesso em: 23 mar. 2022.

NOGUEIRA, Camila. **Qual é a importância do desenvolvimento humano nas organizações de trabalho na atualidade?** FICR, 2021. Disponível em: https://inscricaoficr.catolica.edu.br/blog/desenvolvimento-humano-organizacoes-trabalho. Acesso em: 25 mar. 2022.

OLIVEIRA, C. B. **Análise de Viabilidade de Projetos**. 2020. Disponível em: https://projetoseti.com.br/o-que-e-viabilidade/. Acesso em: 15 abr. 2022.

OLIVEIRA, M. H. F. **A avaliação econômico-financeira de investimentos sob condição de incerteza**: uma comparação entre o método de Monte Carlo e o VPL Fuzzy. 2008. 231 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008.

ONU BRASIL. **Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil**. ONU, 2022. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/sdgs. Acesso em: 21 nov. 2022.

ONU NEWS. **Relatório do Ipcc prova o fracasso da liderança global sobre o clima**. 2022. Disponível em: https://news.un.org/pt/story/2022/02/1781142. Acesso em: 25 mar. 2022.

ONU. **ONU marca Dia de Zero Discriminação em meio a aumento de desigualdade global**. ONU, 2022. Disponível em: https://unric.org/pt/onu-marca-dia-de-zero-discriminacao-em-meio-a-aumento-de-desigualdade-global/. Acesso em: 25 mar. 2022.

PACTO GLOBAL. **Entenda o significado da sigla ESG (Ambiental, Social e Governança) e saiba como inserir esses princípios no dia a dia de sua empresa**. Pacto Global, 2022. Disponível em: https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg. Acesso em: 24 out. 2022.

PASSAGEIRO DE PRIMEIRA. **Emirates oferece até 10% de desconto em passagens para estudantes e seus acompanhantes.** 2020. Disponível em: https://passageirodeprimeira.com/emirates-oferece-ate-10-de-desconto-em-passagens-para-estudantes-e-seus-acompanhantes/. Acesso em: 11 mai. 2022.

PMBOK. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2017.

PORTER, Michael E. As cinco forças competitivas que moldam a estratégia. **Harvard Business Review**, p. 55-69, jan., 2008.

QUAZI, A.; O'BRIEN, D. An Empirical Test of a Cross-National Model of Corporate Social Resonsbility. **Journal of Business Ethics**. 25, p. 33-51. 2000.
REIS, Amanda F. B. dos. **Avaliação da postura estratégica organizacional**: um estudo de caso da Gol linhas aéreas. 2007. Monografia (Curso de Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora-MG, 2007. Disponível em: https://www2.ufjf.br/engenhariadeproducao//files/2014/09/2007_3_Amanda.pdf. Acesso em: 11 mai. 2022.

ROVAI, R. L.; JÚNIOR, O. C.; PLONSKI, A. G. Gestão de riscos em projetos de inovação através da abordagem contingencial: análise conceitual e proposição de modelo estruturado para redução de incertezas em projetos complexos. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo. v. 10, n. 3, p.269-295, jul./set., São Paulo, 2013.

SACHS, J. **The end of poverty.** New York: Penguin, 2005.

SAI. Social Accountability International. **Responsabilidade Social 8000** - Norma Internacional SA8000®: 2014. jun. 2014. Disponível em: https://sa-intl.org/wp-content/uploads/2020/01/SA8000-2014_Portuguese.pdf. Acesso em: 23 mar. 2022.

SANTANA, Taís; OLIVEIRA, Yuri. Os benefícios da Responsabilidade Social Empresarial: uma análise em organizações no município baiano de Vitória da Conquista. **Caderno de Ciências Sociais Aplicadas**, Vitória da Conquista, Ano XIII, n. 21, p. 85-97, jan/jun. 2016. Disponível em: https://periodicos2.uesb.br/index.php/ccsa/issue/view/168. Acesso em: 23 mar. 2022.

SEBRAE. **A importância da cultura organizacional para o seu negócio.** 2017. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos Pessoas/a-importancia-da-cultura-organizacional-para-o-seu-negocio, 2516dfdafccea510VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 23 mar. 2022.

SEBRAE. **Qual é a importância do ESG para as pequenas empresas?** Sebrae, 2022. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ artigos/qual-e-a-importancia-do-esg-para-as-pequenas-empresas,7a42f92 d3c2a2810VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=ESG%20aumenta%20a%20rentabilidade%20e,clientes%2C%20com%20produtos%20mais%20sustent%C3%A1veis. Acesso em: 24 out. 2022.

SENADO NOTÍCIAS. **Passe livre em voos para pessoa de baixa renda com deficiência será analisado pela CAE.** Brasília, 2020. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/01/07/passe-livre-em-voos-para-pessoa-de-baixa-renda-com-deficiencia-sera-analisado-pela-cae. Acesso em: 11 mai. 2022.

TOMBI, Wagner; SALM, José; MENEGASSO, Maria. Responsabilidade social, voluntariado e comunidade: estratégias convergentes para um ambiente de coprodução do bem público. **Organizações & Sociedade**, Bahia, v. 13, n. 37, p.

125-141, abr/jun., 2016. Disponível em: https://www.scielo.br/j/osoc/a/MpwN5qWqRZSHZpnPJpmRBNc/?lang=pt#. Acesso em: 25 mar. 2022.

VIANNA, Marcelo. Gestão de Sustentabilidade e de Responsabilidade Social no Setor Empresarial: Busca do atendimento dos compromissos das recentes conferências das Nações Unidas - Com ênfase para a proteção dos recursos hídricos. **Conexão Água**, 2016. Disponível em: https://conexaoagua.mpf.mp.br/arquivos/artigos-cientificos/2016/08-gestao-de-sustentabilidade-e-de-responsabilidade-social-no-setor-empresarial.pdf. Acesso em: 25 mar. 2022.

VIEIRA, P. F. (Org.). Ecodesenvolvimento: do conceito à ação. *In:* SACHS, I. **Rumo à ecossocioeconomia**: teoria e prática do desenvolvimento. São Paulo: Cortez, 2007.

WOILER, S.; MATHIAS, W. F. **Projetos**: planejamento, elaboração e análise. Rio de Janeiro: Atlas, 2008.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução de Daniel Bruno. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZYLBERSZTAJN, D. **A organização ética**: um ensaio sobre as relações entre ambiente econômico e o comportamento das organizações. Working Paper. São Paulo. FEA/USP, 2000.