

Artigos – Gestão do Turismo

Do discurso à prática: sustentabilidade e legitimação em *traveltechs* brasileiras sob a lente da *Strategy-as-Practice*

From discourse to practice: sustainability and legitimation in Brazilian *traveltechs* through the lens of *Strategy-as-Practice*

Del discurso a la práctica: sostenibilidad y legitimación en las *traveltechs* brasileñas bajo la óptica de la *Strategy-as-Practice*

Karen Cristina Martins de Oliveira¹, Giovana Bueno¹

¹Universidade de São Paulo, Escola de Artes, Ciências e Humanidades (EACH-USP), São Paulo, SP, Brasil.

Palavras-chave:

Netnografia documental;
Sustentabilidade de interface;
Strategy-as-Practice;
Traveltechs;
Legitimação.

Keywords:

Documentary netnography;
Interface sustainability;
Strategy-as-Practice;
Traveltechs;
Legitimacy.

Palabras clave:

Netnografía documental;
Sostenibilidad de interfaz;
Strategy-as-Practice;
Traveltechs;
Legitimación.

Resumo

Este artigo analisa como startups brasileiras de turismo divulgam publicamente as informações de sustentabilidade em ambientes digitais, compreendendo-as não como atributo organizacional fixo, mas como prática estratégica situada e mediada por artefatos sociomateriais. Ancorado nas abordagens da *Strategy-as-Practice* e da *Sustainability-as-Practice*, o estudo adota uma metodologia qualitativa interpretativista baseada na netnografia documental de 22 *traveltechs* brasileiras. A análise mobiliza uma tipologia de densidade performativa estruturada em cinco níveis (0–4), concebida como dispositivo heurístico para compreender trajetórias de estabilização pública das práticas de sustentabilidade. Os resultados identificam padrões que variam entre comunicações fragmentadas e formas mais robustas de institucionalização simbólica, revelando o que se denomina sustentabilidade de interface. Nesse sentido, ocorre um arranjo no qual o compromisso socioambiental se concentra na camada visível da experiência do usuário, enquanto dimensões estruturais e climáticas permanecem com baixa rastreabilidade pública. O artigo conclui que a sustentabilidade opera como repertório simbólico seletivo de legitimação, condicionado pelas pressões de visibilidade das plataformas digitais.

Abstract

This article examines how Brazilian tourism startups publicly communicate sustainability in digital environments, approaching it not as a fixed organizational attribute but as a situated strategic practice mediated by sociomaterial artifacts. Grounded in *Strategy-as-Practice* and *Sustainability-as-Practice*, the study adopts a qualitative interpretivist methodology based on documentary netnography of 22 Brazilian *traveltechs*. The analysis mobilizes a performative density typology structured into five levels (0–4), conceived as a heuristic device to understand trajectories of public stabilization of sustainability practices. The findings identify patterns ranging from fragmented communication to more robust forms of symbolic institutionalization, revealing what is termed interface sustainability, an arrangement in which socio-environmental commitment concentrates on the visible layer of the user experience, while structural and climate dimensions remain characterized by limited public traceability. The article concludes that sustainability operates as a selective symbolic repertoire of legitimation shaped by the visibility pressures inherent to digital platforms.

Resumen

Este artículo analiza cómo las startups brasileñas de turismo divulgan públicamente la sostenibilidad en entornos digitales, entendiéndola no como un atributo organizacional fijo, sino como una práctica estratégica situada y mediada por artefactos sociomateriales. Anclado en los enfoques de *Strategy-as-Practice* y *Sustainability-as-Practice*, el estudio adopta una metodología cualitativa interpretativista basada en la netnografía documental de 22 *traveltechs* brasileñas. El análisis moviliza una tipología de densidad performativa estructurada en cinco niveles (0–4), concebida como un dispositivo heurístico para comprender trayectorias de estabilización pública de las prácticas de sostenibilidad. Los resultados identifican patrones que varían entre comunicaciones fragmentadas y formas más robustas de institucionalización simbólica, revelando lo que se denomina sostenibilidad de interfaz, un arreglo en el cual el compromiso socioambiental se

Revisado em pares.

Recebido em: 04/02/2026

Aprovado em: 10/06/2026

Editor: Maria Henriqueta Sperandio
Garcia Gimenes Minasse.

concentra en la capa visible de la experiencia del usuario, mientras que las dimensiones estructurales y climáticas permanecen con baja trazabilidad pública. El artículo concluye que la sostenibilidad opera como un repertorio simbólico selectivo de legitimación, condicionado por las presiones de visibilidad propias de las plataformas digitales.



Como Citar: Oliveira, K. C. M., & Bueno, G. (2026). Do discurso à prática: sustentabilidade e legitimação em *traveltechs* brasileiras sob a lente da *Strategy-as-Practice*. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, São Paulo, 20, e-3462, 2026. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v20.3462>

1 INTRODUÇÃO

As startups de turismo, ou *turistechs*, são empresas emergentes que aplicam tecnologia aos diferentes elos da cadeia de valor do setor, introduzindo modelos de negócio baseados em dados, plataformas digitais e soluções colaborativas. Nesse universo, destacam-se as *traveltechs*, recorte voltado à mediação e à interação direta entre viajantes e serviços, integrando mobilidade, hospedagem e experiências por meio de práticas digitais que organizam narrativas, interfaces e formas específicas de engajamento entre os atores do turismo (Kuss, 2021; Kuss & Medaglia, 2022).

Esse movimento ocorre em meio ao fortalecimento de ecossistemas empreendedores e às políticas de estímulo à inovação no país, conforme mapeamentos consolidados em meados da década de 2020 (Anprotec, 2019; Sebrae, 2023). Embora associadas à flexibilidade e à experimentação, essas empresas operam sob severas restrições de recursos, forte pressão por escalabilidade e necessidade contínua de legitimação diante de investidores, consumidores e parceiros institucionais. Nesse contexto, a sustentabilidade emerge simultaneamente como recurso estratégico e risco reputacional, podendo ser convertida em narrativa simbólica performada em práticas comunicacionais e, potencialmente, dissociada de práticas socioambientais substantivas. Esse descolamento entre discurso e prática é amplamente discutido na literatura sob o conceito de *greenwashing* (Delmas & Burbano, 2011), que sua origem é frequentemente associada a uma crescente desconfiança no discurso corporativo, onde os relatórios de sustentabilidade passaram a ser vistos como meros exercícios de marketing e relações públicas, frequentemente superdimensionando aspectos positivos sem fornecer informações substanciais ou transparentes sobre os reais impactos ambientais de uma empresa, aqui tratado não como juízo avaliativo, mas como condição analítica para compreender as dinâmicas de legitimação organizacional.

No campo do turismo sustentável, a produção acadêmica tem avançado na análise de impactos socioambientais, desigualdades territoriais e arranjos institucionais, com ênfase em destinos, políticas públicas e governança (Gössling, 2002; Smith, 2015; Dodds & Butler, 2021; Higgins-Desbiolles, 2020). Entretanto, abordagens predominantemente centradas em indicadores de impacto e estruturas formais mostram-se insuficientes para compreender como a sustentabilidade se torna inteligível, negociada e legitimada nas práticas cotidianas de organizações emergentes, sobretudo em arenas digitais marcadas por aceleração, assimetria informacional e competição simbólica. Ampliando discussões sobre comunicação digital da sustentabilidade, como Traskevich e Fontanari (2023) e Font e Lynes (2018), que frequentemente se concentram em estratégias gerais de resiliência corporativa, este trabalho propõe uma análise performativa em nível micro das práticas situadas de legitimação em *traveltechs*. Embora obras seminais, como as de Leff (2006), tenham explorado a comunicação e os discursos sobre sustentabilidade, elas não compreendem em sua totalidade a natureza situada e orientada à legitimação no contexto dinâmico de ecossistemas de startups digitais, lacuna que este artigo busca enfrentar.

Mesmo reconhecendo o potencial das startups para promover inovação e novos modelos de negócio associados à sustentabilidade (Schaltegger & Wagner, 2011; Bocken *et al.*, 2014), ainda permanece pouco explorada a coerência entre o discurso de sustentabilidade mobilizado como recurso de legitimação e sua materialização pública em artefatos digitais, rotinas comunicacionais e evidências verificáveis. Essa lacuna torna-se particularmente relevante no caso das *traveltechs*, cuja atuação ocorre na interface direta com viajantes e territórios, tornando suas performances públicas centrais para a construção de confiança e valor simbólico.

Diante desse contexto, o objetivo deste artigo é analisar como as *traveltechs* divulgam a sustentabilidade em ambientes digitais. O estudo examina os sentidos produzidos, os repertórios comunicacionais acionados e os graus de densidade performativa evidenciados nos dados de rastro (*trace data*), buscando compreender a sustentabilidade como prática estratégica situada e não como atributo organizacional ou resultado mensurável.

Parte-se da premissa de que a sustentabilidade, nesse segmento, constitui uma prática estratégica discursiva, material e sociotécnica, performada em ambientes digitais nos quais visibilidade, reputação e projeções de valor operam como formas de governança simbólica. A abordagem é qualitativa, de orientação interpretativista, ancorada na netnografia documental não obstrutiva (Kozinets, 2019) e nas lentes da Estratégia como Prática (*Strategy-as-Practice*) e da Sustentabilidade como Prática (*Sustainability-as-Practice*), que compreendem a estratégia como um conjunto de práticas situadas, materializadas em narrativas, rotinas, artefatos e interações sociomateriais (Whittington, 1996; Jarzabkowski, 2005; Wright et al., 2012). A leitura das performances é orientada pela Agenda 2030, com foco nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 8, 12 e 13, mobilizados como repertórios heurísticos para analisar tensões intrínsecas ao setor, articulando crescimento econômico e trabalho decente (ODS 8), consumo responsável (ODS 12) e ação climática (ODS 13) em atividades turísticas mediadas digitalmente (ONU, 2015).

Ao situar a sustentabilidade como performance estratégica, este trabalho contribui para o debate acadêmico ao evidenciar como organizações sob condições de escassez articulam inovação, legitimação e narrativas de impacto em ecossistemas digitais. O foco nas performances públicas e a introdução do conceito de sustentabilidade de interface, entendida como uma camada de legitimidade digitalmente curada que medeia a relação entre a complexidade operacional da startup e a percepção de valor do mercado, os quais dialogam com a literatura consolidada sobre inovação em startups de turismo, como os mapeamentos de Kuss e Medaglia (2022) e Sebrae (2023), ao propor um deslocamento analítico das soluções tecnológicas para a dimensão performativa da legitimação. Como dinâmica de mediação, a sustentabilidade de interface atua como filtro que prioriza performances simbólicas, mantendo menos visíveis impactos estruturais que ainda transcendem a capacidade operacional dessas organizações. Assim, para o setor de turismo, o presente estudo oferece uma tipologia capaz de distinguir graus de institucionalização pública e qualificar a materialização desses compromissos no ambiente digital.

2 REFERENCIAL

2.1 Startups de turismo, inovação e presença digital

O avanço do empreendedorismo no segmento digital ampliou a presença de startups no turismo ao introduzir arranjos organizacionais orientados pela experimentação contínua e pela busca de legitimação em contextos marcados por incerteza e volatilidade (Ries, 2011; Nambisan et al., 2019). Essas empresas podem ser compreendidas como fenômenos sociotécnicos nos quais pessoas, tecnologias e instituições se articulam de forma dinâmica, influenciando práticas organizacionais, expectativas de mercado e formas de consumo turístico.

No setor do turismo, essa atuação adquire particularidades por envolver experiências situadas em territórios específicos. Conforme argumenta Urry (1990), a prática turística é moldada por representações que antecedem a viagem e condicionam o olhar, constituindo o *tourist gaze*, entendido como um olhar socialmente organizado e sistematicamente produzido, que antecede a experiência e orienta a forma como os destinos são percebidos e valorizados. As plataformas digitais intensificam esse processo ao fabricar imaginários e enquadramentos simbólicos sobre viajar e se relacionar com lugares (Gretzel, 2018), enquanto a literatura sobre experiências turísticas mediadas por tecnologias digitais demonstra que tais enquadramentos influenciam interpretações, vínculos sociais e processos de significação ao longo da jornada turística (Neuhofer et al., 2021).

A distinção entre turistechs e traveltechs contribui para situar essa mediação digital, uma vez que as primeiras abrangem soluções voltadas à gestão de destinos e à integração de dados, ao passo que as traveltechs concentram serviços de mobilidade, reservas, hospedagem e experiências culturais (Kuss, 2021; Kuss & Medaglia, 2022). O foco deste estudo recai sobre estas últimas porque operam diretamente na interface entre viajantes, prestadores de serviços e destinos, configurando pontos críticos de decisão e consumo. Ao atuarem na vitrine da experiência turística, tornam mais observáveis seus posicionamentos públicos sobre responsabilidade socioambiental, seja como prática emergente, promessa discursiva ou estratégia de diferenciação.

No contexto brasileiro, políticas de incentivo à inovação e à consolidação de ecossistemas regionais de empreendedorismo favoreceram a expansão dessas iniciativas, conforme dados consolidados até meados da década de 2020 (Anprotec, 2022; Sebrae, 2023). Ainda assim, desigualdades regionais de infraestrutura, acesso a redes de apoio e capacidade institucional atravessam esse processo e produzem assimetrias na possibilidade de estruturar narrativas públicas consistentes e práticas organizacionais mais estabilizadas.

Nesse cenário, as *traveltechs* podem ser compreendidas como agentes organizacionais que operam simultaneamente nos planos tecnológico, econômico e cultural, mediando expectativas e sentidos sobre destinos no ambiente digital (Gretzel, 2018). Essas organizações atuam sob forte pressão por escala, investimento e tração que, ao mesmo tempo, são interpeladas por demandas socioambientais ancoradas em territórios e comunidades (Nambisan *et al.*, 2019). Assim como startups em fase pré-escala, caracterizam-se por liquidez limitada, equipes enxutas e elevada dependência de capital externo, operando sob condições típicas da startup enxuta (Ries, 2011). Nesse contexto, a comunicação pública assume papel central na prática estratégica de legitimação ao sinalizar mérito, conformidade e valor perante investidores, clientes e parceiros institucionais (Suchman, 1995).

Nesse ambiente, a sustentabilidade tende a emergir inicialmente como promessa situada e ensaio de rotinas antes de se converter em programa institucional mais formalizado, o que reforça a compreensão da estratégia como prática constituída por narrativas, artefatos e interações, e não como plano abstrato (Whittington, 1996; Jarzabkowski, 2005). Ao operarem na interface direta com viajantes, as *traveltechs* participam da fabricação de imaginários ao selecionar quais elementos ganham visibilidade e quais permanecem silenciados na construção pública da sustentabilidade. Nesse processo de produção ativa de sentidos, a legitimidade deixa de ser compreendida como atributo organizacional estático e passa a ser percebida como efeito emergente dessas performances estratégicas. Desse movimento decorre o que se denomina sustentabilidade de interface, que é entendida como uma camada de legitimidade digitalmente curada que medeia a relação entre a complexidade operacional da startup e a percepção de valor do mercado, definindo quais rastros de responsabilidade socioambiental ganham visibilidade ou permanecem silenciados.

2.2 Estratégia como prática e disputas de legitimidade na sustentabilidade

A compreensão das *traveltechs* como mediadoras do imaginário turístico torna necessário examinar como a sustentabilidade se consolidou como recurso estratégico para sua permanência e legitimação no mercado em um movimento que antecede o setor turístico e deriva de aproximações graduais entre gestão, inovação e preocupações socioambientais ao longo das últimas décadas. A noção de sustentabilidade consolidada no Relatório Brundtland (1987) foi incorporada ao campo empresarial por meio de Elkington (1997), cuja formulação do Tripé da Sustentabilidade (*Triple Bottom Line*) propõe as dimensões de pessoas, planeta e prosperidade como elementos centrais na articulação da estratégia organizacional. Esse percurso não é apresentado como evolução normativa, mas como sedimentação de repertórios estratégicos mobilizados por organizações em contextos de competição, visibilidade e busca por reconhecimento.

A incorporação da sustentabilidade ao repertório estratégico não elimina, contudo, as contradições. Hall (2011, 2019) argumenta que muitas iniciativas empresariais resultam em formas de crescimento verde sem transformação estrutural nas quais avanços pontuais coexistem com pressões persistentes sobre ecossistemas e comunidades. A suposição de que a inovação empresarial seria suficiente para enfrentar desafios socioambientais complexos tende a invisibilizar relações de poder, desigualdades e conflitos territoriais. Em crítica mais incisiva, Leff (2006, 2010) propõe a racionalidade ambiental como alternativa à hegemonia econômica ao deslocar o foco da empresa como centro da transformação para disputas mais amplas por modos diversos de habitar o território. Essa leitura é aprofundada no campo ético por Higgins-Desbiolles (2020), que defende o reposicionamento do turismo e da sustentabilidade a partir de princípios de justiça social, integridade ecológica e valorização de saberes locais. Essas contribuições são mobilizadas neste estudo como referenciais críticos para situar disputas simbólicas, éticas e políticas nas quais as práticas de sustentabilidade se inserem sem que operem como critérios normativos de avaliação.

Diante dessas tensões, Edwards (2021) propõe o conceito de multidestrezza (*multidexterity*) como capacidade organizacional de sustentar simultaneamente inovação, eficiência e responsabilidade socioambiental sob condições de pressão por crescimento. Embora formulada no campo gerencial, essa noção é mobilizada como categoria analítica para compreender como *startups* procuram articular imperativos de escala, captação de recursos e demandas éticas em contextos de elevada incerteza. Em uma leitura orientada pela Estratégia como Prática (*Strategy-as-Practice*), tal capacidade pode ser compreendida como um conjunto de práticas situadas por meio das quais essas tensões são continuamente negociadas e performadas no cotidiano organizacional.

No turismo essas tensões se intensificam porque a atividade depende de territórios vivos, relações sociais e ecossistemas que sustentam a experiência turística. Entre as *traveltechs*, tais paradoxos tornam-se particularmente visíveis, visto que Bianchi (2018) observa que a economia política do turismo evidencia como o capital captura valor de lugares que não controla e ao escalar pode fragilizá-los produzindo circularidades

paradoxais. Hall (2019) reforça essa leitura ao argumentar que a digitalização do setor frequentemente aprofunda a extração de renda dos territórios sem contrapartidas estruturais, o que dificulta a demonstração sistemática de impactos socioambientais e favorece compromissos genéricos e narrativas aspiracionais.

Nesse contexto, a comunicação assume papel central, pois opera como mecanismo de diferenciação e legitimação e como espaço interpretativo no qual incoerências discursivas se tornam observáveis (Font & Lynes, 2018). Recentemente, a crise da COVID-19 reposicionou segurança, cuidado e resiliência como critérios centrais de decisão e, desde então, a confiança passou a ser mediada por evidências públicas verificáveis, ampliando o papel da comunicação digital na legitimação de práticas de sustentabilidade (Traskevich & Fontanari, 2023). Assim, compreender a sustentabilidade nas *traveltechs* requer considerar não apenas o que as organizações realizam, mas também como performam publicamente compromissos, narrativas e promessas em arenas digitais nas quais se tornam visíveis fricções entre crescimento, legitimidade e responsabilidade socioambiental.

Embora a teoria da legitimidade ofereça base robusta para compreender as condições institucionais que tornam necessária a busca por reconhecimento (Suchman, 1995), ela não captura plenamente os processos pelos quais *traveltechs* produzem, selecionam e estabilizam significados sobre os territórios que mediam. Como plataformas que operam na interface direta com viajantes, essas *startups* participam da fabricação de imaginários ao apagar certos elementos e amplificar outros na construção pública da sustentabilidade. Essas dinâmicas envolvem narrativas, artefatos, rotinas e performances, dimensões que remetem às abordagens da Estratégia como Prática e da Sustentabilidade como Prática, nas quais a estratégia é entendida como prática situada materializada em discursos, objetos e interações (Whittington, 1996; Jarzabkowski, 2005).

Nessa perspectiva, a legitimidade deixa de ser atributo organizacional e passa a ser compreendida como efeito emergente dessas performances estratégicas. Diante da crescente demanda por evidências públicas verificáveis, os artefatos sociomateriais digitais como sites, relatórios e registros em redes tornam-se espaços centrais nos quais a confiança é disputada e a sustentabilidade é tornada publicamente inteligível. Em arenas digitais nas quais a visibilidade opera como forma de governança reputacional e prestação pública de contas, o artefato digital deixa de ser subproduto da estratégia e passa a constituir uma de suas principais materializações. Investigar a sustentabilidade nas *traveltechs* implica, portanto, desvelar as camadas dessa performance de vitrine e distinguir entre enunciados orientados à conformidade simbólica e dados de rastro que indicam maior estabilização pública do repertório, expressa em rotinas comunicacionais consistentes e evidências documentais verificáveis quando presentes.

2.3 Sustentabilidade como prática performativa: densidade discursiva e a tensão entre selos e Greenwashing

No contexto das *traveltechs*, a tríade da Estratégia como Prática composta por praticantes, práticas e práxis, adquire materialidade específica quando mobilizada como lente analítica para compreender a produção pública da sustentabilidade. Os praticantes incluem fundadores, equipes de marketing, designers de produto e gestores de comunidade (*Community Manager*) que tomam decisões cotidianas sobre o que mostrar, enquadrar, silenciar ou valorizar nas representações públicas dos destinos. As práticas correspondem aos artefatos e rotinas que sustentam essas decisões, como postagens, páginas institucionais, relatórios de impacto, *pitch decks* e protocolos de comunicação. A práxis manifesta-se nas performances digitais que circulam entre viajantes, investidores e organizações do setor, estabilizando determinados significados de sustentabilidade e tornando outros menos visíveis.

Nessa perspectiva, a Sustentabilidade como Prática amplia a leitura ao tratar a sustentabilidade não como atributo organizacional estático, mas como prática composta por discursos, escolhas e performances que configuram sentidos públicos sobre o que significa agir de forma responsável (Wright *et al.*, 2012). Assim, aquilo que as *traveltechs* afirmam, selecionam e tornam visível integra o próprio fazer sustentável, operando como processo contínuo de produção de significados no ambiente digital. A centralidade da comunicação decorre dessa configuração sociotécnica na qual reputação, visibilidade e narrativa se tornam dimensões estruturantes da relação entre viajantes, organizações e territórios. A mediação digital não apenas organiza expectativas de consumo, como também condiciona os termos por meio dos quais responsabilidades socioambientais são publicamente articuladas. A comunicação nesse sentido deixa de ser vetor meramente informacional e converte-se em arena de prática estratégica onde promessas, valores e compromissos são continuamente enunciados, avaliados e negociados.

Nesse quadro a sustentabilidade adquire estatuto de produção simbólica. Sua expressão não se limita à existência de práticas operacionais, mas envolve a produção contínua de signos, justificativas e enquadramentos que compõem o repertório estratégico das organizações. Nas *traveltechs* tais performances tornam-se tangíveis em postagens, páginas institucionais, relatórios de impacto e apresentações direcionadas a investidores e aceleradoras. Nessa leitura, a comunicação não é reflexo neutro da prática, mas parte constitutiva da própria estratégia, orientando a construção de legitimidade em ambientes competitivos (Wright *et al.*, 2012). A pandemia de COVID-19 intensificou esse caráter performativo ao reposicionar segurança, responsabilidade e resiliência como critérios centrais de decisão no turismo, convertendo a comunicação digital em dispositivo de gestão da confiança. Mais do que um evento conjuntural, a crise sanitária explicitou a centralidade das evidências públicas de cuidado, cuja verificação passou a ocorrer majoritariamente em ambientes online (Traskevich & Fontanari, 2023).

Nesse cenário, selos e certificações consolidaram-se como dispositivos discursivos relevantes. No Brasil, iniciativas como o Selo Turismo Responsável, lançado pelo Ministério do Turismo durante a pandemia, e selos regionais de cunho ambiental passaram a operar como marcadores de confiabilidade institucional. Embora concebidos como mecanismos de indução de boas práticas, esses selos funcionam também como artefatos discursivos que organizam expectativas de consumo e estabilizam determinadas visões de sustentabilidade em contextos marcados por assimetrias informacionais. Esses dispositivos não são tratados aqui como evidências automáticas de incoerência ou adesão substantiva, mas como signos reputacionais cujo significado depende dos contextos de uso e das práticas às quais se articulam (Miller & Torres-Delgado, 2023).

Esse processo reinsere as *traveltechs* no paradoxo mais amplo entre crescimento econômico e responsabilidade socioambiental. Edwards (2021) argumenta que em organizações orientadas à escala a inovação, a prosperidade econômica e a responsabilidade tendem a coexistir de forma tensa, exigindo a multidestreza (*multidexterity*), definida como a capacidade organizacional de sustentar simultaneamente múltiplos e frequentemente conflitantes imperativos sob condições de pressão por crescimento. Para as *traveltechs*, essa multidestreza atua como um requisito de sobrevivência, articulando de forma adaptativa a busca por escalabilidade com as exigências de impacto territorial e governança ambiental. Essa leitura ecoa críticas à arquitetura da Agenda 2030, marcada por fricções entre o ODS 8, orientado ao crescimento econômico sustentado e, objetivos como o ODS 12 e o ODS 13 voltados à moderação do consumo e à ação climática (Hicks, 2019). Tais referências são mobilizadas como campo de tensões institucionais e não como horizonte prescritivo.

O descolamento entre discurso e prática manifesta-se de forma particularmente imperceptível no turismo, campo em que a avaliação de impactos é complexa, territorialmente fragmentada e mediada por múltiplos atores. Nesse contexto, estudos recentes indicam que o *greenwashing* tende a operar menos como desvio isolado e mais como risco estrutural, associado à circulação de narrativas genéricas pouco sustentadas por evidências públicas verificáveis (Garcia & Vargas, 2024). Sob essa ótica, a sustentabilidade de interface distancia-se das acepções convencionais de *greenwashing* centradas na intencionalidade do engano ou na falsidade discursiva para revelar um fenômeno de natureza sociotécnica. Trata-se de uma seletividade estratégica em que o compromisso socioambiental se estabiliza na camada visível da experiência do usuário, respondendo antes às gramáticas de visibilidade das plataformas do que a um desvio moral deliberado.

Nessas condições, a sustentabilidade emerge simultaneamente como horizonte normativo, recurso estratégico e prática discursiva situada. A disputa por legitimidade passa a se materializar na circulação pública de evidências, símbolos e narrativas que performam compromissos e expõem tensões entre expectativas sociais e traduções operacionais. A observação dessas performances digitais não busca apreender a totalidade das práticas organizacionais, mas compreender como compromissos são construídos, estabilizados e reconhecidos em arenas digitais marcadas por visibilidade, competição simbólica e assimetria informacional. Essa análise fundamenta a tipologia de densidade performativa detalhada adiante, oferecendo a lente necessária para analisar as nuances entre a institucionalização pública e o uso estratégico de certificações neste cenário.

3 METODOLOGIA

3.1 Natureza e delineamento da pesquisa

Esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e interpretativista fundamentada nas lentes da Estratégia como Prática e da Sustentabilidade como Prática. Sob esse prisma, a sustentabilidade é compreendida não como atributo fixo, mas como uma prática situada e performada em artefatos e narrativas que produzem efeitos de legitimidade

(Whittington, 1996; Wright et al., 2012). Assim, a comunicação pública é tratada como prática constitutiva da estratégia ao observar como as *traveltechs* brasileiras estabilizam sentidos em ambientes digitais.

Considerando que tais práticas materializam-se em meios digitais, empregou-se a netnografia documental (Kozinets, 2019). Diferente da abordagem focada em comunidades, esta modalidade é sistematicamente não obstrutiva ao concentrar-se exclusivamente em rastros organizacionais (*trace data*) públicos como *websites*, relatórios oficiais e perfis gerenciais. Essa abordagem permite tratar artefatos endossados como evidências sociomateriais da práxis estratégica, preservando a integridade ética frente a comunicações privadas (Kozinets & Gretzel, 2023).

O percurso seguiu as etapas processuais da netnografia integradas à lógica analítica da Teoria Fundamentada (Charmaz, 2014), incluindo a imersão exploratória, a captura de dados, a elaboração de memorandos e a análise interpretativa por comparação constante, conforme sintetizado no Quadro 1. Tais procedimentos permitiram tratar os artefatos como registros situados, buscando-se a saturação interpretativa e não a geração de uma teoria substantiva.

Quadro 1 - Etapas metodológicas da netnografia documental

Etapa	Aplicação no Estudo	Referência
Entrada (<i>Entrée</i>)	Delimitação das <i>traveltechs</i> e definição de critérios éticos para o tratamento de dados públicos e institucionais.	Kozinets (2010, 2019)
Imersão Inicial	Navegação exploratória para compreensão da tecnocultura e do vocabulário das <i>traveltechs</i> .	Kozinets (2015, 2019)
Captura de Traços	Coleta sistemática e manual de dados de rastro (<i>trace data</i>) públicos em <i>sites</i> , postagens e relatórios.	Charmaz (2014); Kozinets (2019)
Memorandos Analíticos	Registros reflexivos sobre categorias emergentes e impressões da pesquisa durante o processo de análise.	Charmaz (2014); Kozinets (2019)
Construção do <i>Corpus</i>	Seleção das 22 <i>traveltechs</i> e organização manual por relevância e amostragem teórica.	Charmaz (2014); Kozinets (2019)
Análise Interpretativa	Codificação aberta e focalizada orientada à interpretação densa (<i>thick interpretation</i>) dos significados estratégicos.	Charmaz (2014); Kozinets (2019)
Integração de Dados	Comparação constante entre diferentes canais e temporalidades por meio da análise longitudinal de traços.	Charmaz (2014); Kozinets (2021)
Síntese Analítica	Articulação teórica com a Estratégia como Prática e a Sustentabilidade como Prática.	Jarzabkowski (2005); Kozinets (2021); Kozinets & Gretzel (2023); Whittington (1996)
Reflexividade	Autoexame crítico sobre a posição da pesquisa na condução da observação não obstrutiva.	Charmaz (2014); Kozinets (2019)

Fonte: Adaptado de Charmaz (2014), Jarzabkowski (2005), Kozinets (2010, 2015, 2019, 2021), Kozinets & Gretzel (2023) e Whittington (1996).

3.2 *Corpus* empírico, critérios de seleção e saturação interpretativa

O *corpus* deste estudo originou-se de um mapeamento nacional de *startups* de turismo composto por 371 iniciativas, das quais 160 foram classificadas como *traveltechs*. Desse universo selecionou-se uma amostra intencional de 22 organizações por meio de um critério de amostragem que buscou a variação entre subcampos como intermediação, hospitalidade e gestão e estágios de maturidade envolvendo validação, tração e *scale-up*. Priorizaram-se aquelas com repertório comunicacional institucionalizado relacionado à sustentabilidade, entendido como a existência de missão organizacional explícita ou o uso recorrente de vocabulário associado a termos como turismo sustentável, impacto social e ecoturismo, além de referências diretas aos ODS em canais oficiais.

Esta seleção não visou auditar a adesão substantiva às práticas, mas analisar a performance pública da sustentabilidade. A densidade empírica sustentou-se em um volume total de 264 artefatos digitais com média de 12 unidades por *traveltech* em uma variação entre 8 e 22 itens. O *corpus* incluiu *websites* corporativos, oito relatórios de sustentabilidade e uma janela de 90 dias de postagens em redes sociais como Instagram e LinkedIn, sustentando o processo de comparação constante entre dados institucionais estáveis e comunicações efêmeras.

O processo foi conduzido de forma iterativa e interrompido na vigésima segunda organização ao atingir-se a saturação interpretativa (Charmaz, 2014; Kozinets, 2019). Em situações de conflito, adotou-se a precedência analítica de documentos estáveis sobre conteúdos efêmeros visando captar a estabilidade discursiva das organizações. A coleta realizada entre março e setembro de 2025 incluiu o registro de URLs e a elaboração de protocolos de observação integrados aos memorandos analíticos.

3.3 Procedimentos analíticos e tipologia de densidade performativa

A análise seguiu princípios interpretativistas de leitura qualitativa orientada à construção de sentido apoiando-se na elaboração sistemática de memorandos analíticos e na codificação aberta dos materiais empíricos conforme orientações de Kozinets (2019), Kozinets & Gretzel (2023) e Charmaz (2014). Esses procedimentos foram mobilizados como suporte à organização e à reflexividade analítica sem adesão a uma lógica categorial fechada, inferencial ou orientada por frequência. Cada unidade discursiva, compreendida como qualquer excerto textual, visual ou audiovisual produzido, validado ou publicamente endossado pela organização, foi interpretada como manifestação performativa da sustentabilidade. O interesse analítico recaiu sobre processos de significação, enquadramentos narrativos e justificações mobilizados para tornar inteligíveis e estabilizar sentidos públicos de responsabilidade socioambiental em ambientes digitais ao articular discurso, materialidade e contexto de circulação.

As performances observadas foram interpretadas à luz dos ODS 8, 12 e 13, selecionados por condensarem tensões centrais do turismo contemporâneo e articulados ao Tripé da Sustentabilidade (*Triple Bottom Line*) exclusivamente como repertórios heurísticos de leitura e não como parâmetros normativos ou critérios de conformidade. A organização analítica dos achados foi realizada por meio de uma tipologia de densidade performativa (Quadro 2) estruturada em cinco níveis de estabilização discursiva. Enquanto as análises factuais concentram-se em dados de relatórios, esta ferramenta prioriza a estabilização discursiva própria das interfaces ao oferecer uma lente voltada às performances em ecossistemas de alta visibilidade. Concebida como dispositivo interpretativo, a tipologia buscou qualificar a materialização simbólica da sustentabilidade em diferentes artefatos e contextos sem operar como escala de mensuração ou ranqueamento, mas como instrumento narrativo-analítico para distinguir trajetórias entre enunciados genéricos e formas estabilizadas de institucionalização pública.

Para caracterizar a materialização simbólica da sustentabilidade e distinguir as performances observadas, dois marcadores fundamentais orientaram a leitura interpretativa ao diferenciar discursos aspiracionais de práticas publicamente institucionalizadas. O primeiro foi a densidade empírica, entendida como o grau de detalhamento, precisão e rastreabilidade técnica das informações disponibilizadas, e o segundo foi a maturidade do repertório, compreendida como a trajetória de estabilização discursiva ao longo do tempo observada na recorrência e na consistência dos enunciados nos diferentes artefatos digitais.

Quadro 2 - Tipologia de densidade performativa da sustentabilidade

Nível de Institucionalização Pública	Definição operacional	CrITÉRIOS observáveis (mínimos necessários)	Exclusões (o que não conta)
0 – Ausência discursiva	Inexistência de qualquer materialização pública da sustentabilidade nos canais oficiais da organização.	Silêncio no <i>website</i> e nos perfis oficiais; ausência de palavras-chave, ícones, selos ou seções temáticas.	<i>Hashtags</i> isoladas; conteúdo de terceiros; menções não controladas ou não endossadas pela organização.
1 – Referência genérica	Presença da sustentabilidade apenas como enunciado abstrato, aspiracional ou decorativo sem ancoragem em práticas identificáveis.	Termos amplos e não contextualizados; chamadas ou campanhas sem prática associada; uso de selos não auditados sem explicação.	Qualquer prática, programa, parceria ou rotina identificável; evidência de continuidade ou recorrência.
2 – Ação pontual declarada	Existência de prática, ação ou parceria identificável, porém isolada, sem recorrência, política institucional ou estrutura programática.	Descrição de ação única com data e local; janela de comunicação restrita ao evento.	Programas com vigência superior a 12 meses; séries temporais de dados ou métricas de evolução.
3 – Prática estruturada	Conjunto de ações que compõem uma rotina institucionalizada com evidência de manutenção por pelo menos dois períodos consecutivos.	Programas ativos por mais de 12 meses; seção fixa no <i>site</i> ; indicação de metas e responsáveis.	Relatórios com nota metodológica ou auditorias externas.
4 – Evidência documentada	Existência de dados técnicos abertos ou validação por terceiros.	Relatórios com indicadores (GRI, ODS com métricas); inventários de carbono; certificações auditadas (Sistema B, ISO).	Enunciados autoatribuídos; selos baseados exclusivamente em adesão comercial ou sem protocolo público de auditoria.

Fonte: Elaborado com base em Charmaz (2014), Kozinets (2019) e Kozinets & Gretzel (2023).

Neste estudo, certificações auditadas e relatórios metodológicos foram interpretados como materialização pública documentada enquanto selos autodeclaratórios foram lidos como marcadores simbólicos de institucionalização. Registros regulatórios, como o Cadastur, cadastro oficial obrigatório de prestadores de serviços turísticos no Brasil, foram tratados apenas como condição de elegibilidade institucional, visto que se concentram na conformidade administrativa e não na performance pública da sustentabilidade. Embora o cumprimento regulatório seja um pré-requisito, ele não provê, por si só, evidências da prática socioambiental que constitui o objeto desta análise.

A aplicação da tipologia é ilustrada pelo caso de uma *traveltech* que evoluiu de menções genéricas (Nível 1) para a publicização de relatórios com indicadores e certificação auditada (Nível 4), evidenciando a trajetória de institucionalização do repertório. Reconheceu-se, contudo, que os dados não abrangem a totalidade das práticas operacionais internas das organizações. Esse limite foi mitigado pela precedência de fontes oficiais e pelo registro de incongruências visando evitar avaliações normativas incompatíveis com o paradigma interpretativista adotado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise interpretativa das 22 fichas evidencia que a sustentabilidade nas *traveltechs* investigadas é performada de modo seletivo e estrategicamente situado. Em consonância com as abordagens da Estratégia como Prática e da Sustentabilidade como Prática, os sentidos de responsabilidade socioambiental são produzidos e estabilizados por meio de enunciações públicas, rotinas comunicacionais e artefatos digitais que operam como práticas estratégicas em contextos marcados por assimetria de informação (Whittington, 1996; Jarzabkowski, 2005; Wright *et al.*, 2012). Seguindo o delineamento metodológico apresentado, a tipologia de densidade performativa (0–4) é mobilizada neste capítulo como dispositivo de leitura analítica destinado a qualificar a densidade empírica e a maturidade das evidências públicas observáveis. Seu uso não implica avaliação de desempenho, comparação hierárquica ou métrica de conformidade entre organizações, mas organiza a interpretação das diferentes trajetórias de institucionalização pública da sustentabilidade.

4.1 Distribuição interpretativa das evidências públicas

A aplicação inicial da tipologia concentrou-se na distribuição das evidências entre as *traveltechs*, considerando níveis de materialização simbólica, recorrência e verificabilidade. O objetivo não foi mensurar impactos, mas qualificar o grau de institucionalização pública observável nos dados de rastro (*trace data*). O Quadro 3 sintetiza essa distribuição, permitindo visualizar a heterogeneidade dos repertórios públicos de sustentabilidade entre os eixos social (ODS 8), ambiental (ODS 12) e climático (ODS 13).

Quadro 3 - Performance de sustentabilidade em *traveltechs*: distribuição interpretativa

(continua)

Código	Social (ODS 8)	Ambiental (ODS 12)	Climático (ODS 13)	Grau de Institucionalização Pública	Densidade Documental
ST01	Moderado	Incipiente	Ausente	Incipiente (nível 1)	Não identificada (0)
ST02	Robusto	Incipiente	Ausente	Robusta (nível 3)	Parcial (2)
ST03	Moderado	Incipiente	Ausente	Incipiente (1)	Não identificada (0)
ST04	Moderado	Incipiente–moderado	Ausente	Moderada (2)	Parcial (2)
ST05	Moderado	Moderado	Incipiente	Moderada (2)	Parcial (2)
ST06	Moderado	Incipiente	Incipiente	Moderada (2)	Parcial (2)
ST07	Incipiente	Incipiente	Ausente	Incipiente (1)	Não identificada (0)
ST08	Robusto	Incipiente	Ausente	Moderada (2)	Parcial (2)
ST09	Moderado	Incipiente	Ausente	Incipiente–moderada (1–2)	Parcial (2)
ST10	Moderado	Incipiente	Incipiente	Incipiente–moderada (1–2)	Parcial (2)
ST11	Moderado	Incipiente	Ausente	Incipiente (1)	Parcial (2)
ST12	Robusto	Moderado	Incipiente	Robusta (3)	Parcial (2)
ST13	Robusto	Incipiente	Ausente	Robusta (3)	Parcial (2)
ST14	Incipiente	Incipiente	Ausente	Incipiente (1)	Não identificada (0)
ST15	Moderado	Incipiente	Ausente	Incipiente (1)	Não identificada (0)
ST16	Moderado	Incipiente–moderado	Incipiente	Moderada (2)	Parcial (2)
ST17	Moderado	Incipiente	Ausente	Moderada (2)	Parcial (2)

Quadro 3 - Performance de sustentabilidade em *traveltechs*: distribuição interpretativa

(conclusão)

Código	Social (ODS 8)	Ambiental (ODS 12)	Climático (ODS 13)	Grau de Institucionalização Pública	Densidade Documental
ST18	Robusto	Robusto	Moderado-robusto	Robusta (3-4)	Documentada (4)
ST19	Robusto	Moderado	Incipiente	Robusta (3)	Parcial (2)
ST20	Robusto	Moderado	Incipiente	Robusta (3)	Parcial (2)
ST21	Robusto	Moderado-robusto	Moderado	Robusta (3-4)	Documentada (4)
ST22	Moderado	Incipiente	Incipiente	Incipiente-moderada (1-2)	Parcial (2)

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

A leitura do Quadro 3 evidencia uma assimetria estrutural entre os eixos analisados, observando-se maior robustez no eixo social, variação moderada no ambiental e silêncio sistemático no climático. Essa distribuição reflete padrões de visibilidade e institucionalização pública da sustentabilidade no ecossistema de *traveltechs*. Cabe esclarecer que o Grau de Institucionalização Pública refere-se à consistência e à recorrência do repertório discursivo mobilizado pelas organizações, enquanto a Densidade Documental vincula-se ao nível de verificabilidade técnica e robustez material dos artefatos, classificada como não identificada, parcial ou documentada. Assim é possível que uma organização apresente institucionalização robusta por meio de narrativas recorrentes sem que estas sejam necessariamente acompanhadas de evidência pública verificável.

4. 2 Padrões performativos: a síntese da legitimidade

A partir da análise comparativa das fichas, dos memorandos analíticos e da comparação constante prevista no delineamento metodológico, emergiram padrões performativos recorrentes que sintetizam como as *traveltechs* constroem a sustentabilidade em sua performance pública. Esses padrões articulam as lentes da Estratégia como Prática e da Sustentabilidade como Prática ao evidenciar repertórios discursivos, rotinas comunicacionais e dados de rastro por meio dos quais a legitimidade é estabilizada, tensionada ou permanece ambígua. O Quadro 4 apresenta uma síntese analítica dessas ocorrências empíricas organizadas não como uma tipologia fechada, mas como categorias que estruturam as recorrências observadas nos dados analisados.

Quadro 4 - Padrões performativos

Padrão Performativo	Descrição Interpretativa	Marcas Empíricas Recorrentes	Correspondência (0-4)*
1. Repertórios sociais densos	Narrativas consistentes de inclusão, diversidade e vínculos comunitários com presença estável em canais oficiais.	Histórias de impacto social, parcerias locais, valorização de comunidades e curadoria de narrativas identitárias.	2-3 (Nível 4 em alta transparência)
2. Territorialização comunicacional	Mediação ativa do destino com ênfase em saberes locais e vínculos com redes comunitárias.	Destaques para guias locais, parcerias territoriais, relatos de vivências e conteúdos curatoriais.	2-3
3. Ambiental aspiracional	Enunciados genéricos ou campanhas de sensibilização sem lastro documental técnico ou operacional.	Diretrizes gerais de conduta, chamadas à responsabilidade individual e baixa especificidade técnica.	1-2
4. Institucionalização documentada	Rotinas institucionais e comunicacionais acompanhadas de material público verificável.	Relatórios de impacto, séries históricas de indicadores, inventários de GEE e certificações auditadas.	3-4
5. Performances fragmentadas	Dados de rastro esparsos com presença digital intermitente e baixa coerência discursiva.	Postagens isoladas, menções descontinuadas e ausência de relatórios ou séries temporais.	0-1
6. Inovação sociotécnica emergente	<i>Startups</i> em estágio inicial (<i>early-stage</i>) com repertórios incipientes em fase de prototipagem de impacto.	Linguagem experimental, projetos-piloto e iniciativas em validação com baixa estabilidade pública.	1-2

Fonte: Elaboração própria (2025).

A articulação entre o Quadro 3, que apresenta a distribuição interpretativa das evidências, e o Quadro 4, que sintetiza os padrões performativos, permite avançar da descrição empírica para uma interpretação densa das práticas públicas de sustentabilidade.

Os padrões identificados não são mutuamente exclusivos e operam em arranjos híbridos revelando ambivalências, deslocamentos e mecanismos de legitimação característicos do campo. Essa leitura possibilita examinar como as performances se distribuem e se combinam entre os eixos social, ambiental, climático e institucional, bem como identificar as tensões que estruturam essa configuração performativa nas arenas digitais.

4.3 Discussão integrada: a seletividade estratégica e as tensões do campo

No eixo social, observam-se performances mais densas e comunicacionalmente consistentes ancoradas em narrativas de inclusão, diversidade e vínculos comunitários que se repetem e se institucionalizam nos canais oficiais. Casos como ST02, ST13 e ST08 evidenciam uma legitimidade social performada e coerente com a leitura da Estratégia como Prática produzida em materiais, rotinas e interações públicas. ST20 e ST17 reforçam essa ancoragem territorial ao sugerirem processos de coconstrução de valor com redes locais em sintonia com a mediação sociotécnica do turismo digital.

Os eixos ambiental e climático apresentam menor densidade empírica e maior variação de maturidade performativa. Em iniciativas como ST04, ST05 e ST16, os compromissos ambientais aparecem predominantemente como diretrizes ou campanhas comunicáveis com materialização pública limitada. Em contraste, ST18 e ST21 aproximam ação e documentação ao tornar visíveis rotinas como neutralização de carbono, práticas agroecológicas e relatórios públicos. Nestes casos, observa-se a manifestação da multidestrezza prática proposta por Edwards (2021) que permite às organizações demonstrar capacidade de estabilizar simultaneamente as pressões por escala e os imperativos éticos e ambientais. Quando séries, certificações auditáveis ou notas metodológicas são publicizadas, observa-se a passagem da promessa genérica para formas mais institucionalizadas de prática, reduzindo a ambiguidade e ampliando a confiança, visto que mensurar é simultaneamente um ato técnico e um símbolo de legitimação (Miller & Torres-Delgado, 2023).

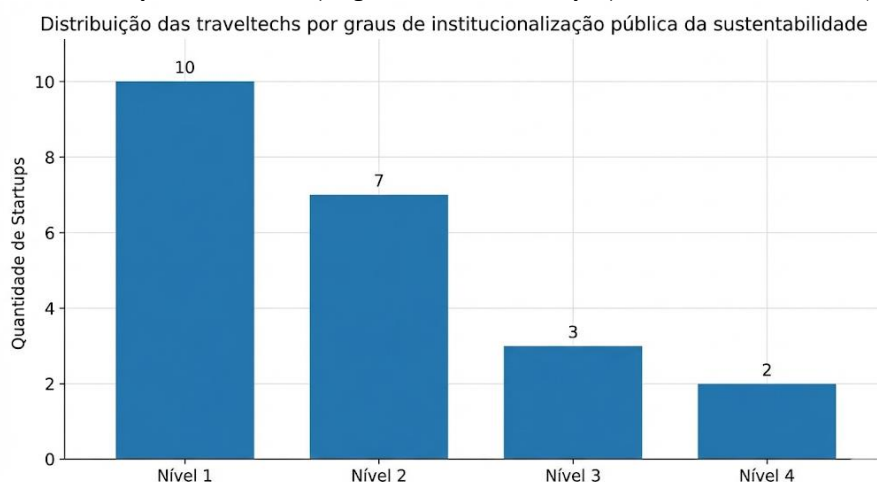
A interface entre território e comunidades confirma a centralidade da mediação digital na definição de quem viaja e quais impactos se tornam visíveis. ST12 e ST19 articulam produtos, narrativas e parcerias locais de modo consistente, conferindo coerência territorial às suas performances. Nas *traveltechs* a estratégia comunicacional incide diretamente sobre a experiência turística ao selecionar atores e paisagens que ganham visibilidade alinhando-se à literatura sobre a fabricação de imaginários em ambientes digitais. No plano institucional, a linguagem dos ODS e o uso de selos de sustentabilidade operam como dispositivos de diferenciação e gestão de confiança, sobretudo em relações com governos e aceleradoras. ST06 e ST11 mobilizam esses marcadores para projetar alinhamento e reduzir incertezas, embora o risco reputacional emergja quando o marcador simbólico substitui as traduções operacionais em métricas, ingressando em uma zona de ambivalência caracterizada pelo deslocamento da materialidade para o símbolo com baixa verificabilidade pública (Garcia & Vargas, 2024; Delmas & Burbano, 2011).

O que se torna visível e o que permanece silenciado nas performances confirmam a seletividade dessa construção. Ganham centralidade as narrativas sociais e territoriais, além de práticas ambientais de menor complexidade comunicacional. Permanecem discretos os elementos de maior ônus de mensuração como, relatórios de sustentabilidade, inventários de emissões de gases de efeito estufa - GEE, por escopos, séries temporais e mecanismos de *accountability*, bem como os efeitos negativos sobre os territórios vinculados à sobrecarga de infraestrutura. Observa-se ainda a descontinuidade de presença digital em parte das *startups* com perfis inativos ou desatualizados, o que fragiliza a institucionalização pública ao interromper rotinas comunicacionais. Campanhas associadas a datas comemorativas surgem como mecanismo frequente de estímulo à demanda sem tradução operacional em instrumentos de gestão de fluxo ou capacidade de carga. A representação do trabalho também é seletiva e privilegia fundadores enquanto prestadores e guias aparecem de forma episódica com raras evidências sobre condições laborais. Assim, embora o eixo social avance no plano simbólico, carece de procedimentos públicos que consolidem uma institucionalização consistente com o ODS 8.

As tensões estruturais entre crescimento econômico e responsabilidade ambiental atravessam o conjunto das performances analisadas. Em atividades ancoradas em territórios sensíveis, a busca por escala convive com pressões socioambientais, reiterando o paradoxo do crescimento segundo o qual crescimento e responsabilidade não se acomodam sem fricções (Edwards, 2021). O imperativo de geração de trabalho associado ao ODS 8 entra em conflito com a moderação do consumo prevista nos ODS 12 e 13. É nesse ponto que a multidestrezza prática emerge com maior nitidez nos casos de maior institucionalização pública, como ST18 e ST21, que sustentam legitimidade por meio de esforços simultâneos documentados. Nesses arranjos, a capacidade performada estabiliza múltiplos eixos de valor sob condições de tensão. A Figura 1 apresenta a distribuição das *traveltechs* segundo os níveis de densidade performativa, evidenciando que a maioria das organizações ainda se concentra no Nível 1 com dez ocorrências, enquanto apenas duas atingiram o Nível 4 de institucionalização documentada.

A visualização da Figura 1 reforça a predominância de configurações intermediárias da tipologia, indicando que a maior parte das *traveltechs* analisadas apresenta repertórios públicos de sustentabilidade marcados por materialização parcial, ações pontuais ou rotinas ainda não plenamente institucionalizadas. Os níveis extremos, como a ausência total de evidência pública (Nível 0) e a documentação técnica verificável (Nível 4), aparecem com menor frequência, evidenciando que, embora a maioria já tenha iniciado algum diálogo no Nível 1, poucas organizações consolidam evidências robustas. Essa seletividade estratégica revela que, no ecossistema das *traveltechs*, a sustentabilidade é performada prioritariamente onde o capital simbólico é mais acessível, visto que performar diversidade e inclusão tende a exigir menor aporte técnico e financeiro do que a construção e a publicização de métricas de descarbonização e governança ambiental.

Figura 1 - Distribuição das *traveltechs* por graus de institucionalização pública da sustentabilidade (n=22)



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A legitimidade, portanto, não é buscada de forma homogênea, mas fragmentada, uma vez que as *startups* operam em uma sustentabilidade de interface na qual o compromisso socioambiental se concentra na camada visível da experiência do usuário enquanto dimensões estruturais permanecem com baixa rastreabilidade pública. A transição para níveis mais elevados da tipologia representa um trabalho de distinção estratégica no qual a materialidade do relatório passa a operar como artefato de governança, reputação e competitividade em um mercado digital saturado. Esse movimento exige não apenas maior formalização técnica das ações já realizadas, mas também o alinhamento consistente entre prática e discurso de modo que iniciativas efetivamente implementadas sejam traduzidas em evidências públicas verificáveis.

Tal transição implica ainda reconhecer e integrar ao escopo da sustentabilidade práticas sociais e territoriais frequentemente subcomunicadas, ampliando a coerência entre o que a organização realiza e o que torna visível. Ao converter ações dispersas em rotinas documentadas e inteligíveis, as *traveltechs* reduzem a ambiguidade simbólica, fortalecem a confiança institucional e deslocam a sustentabilidade da condição de promessa narrativa para a de prática estrategicamente estabilizada nas arenas digitais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou a sustentabilidade nas *traveltechs* como uma prática estratégica discursiva performada em ambientes digitais nos quais a legitimidade é continuamente disputada. À luz das abordagens da Estratégia como Prática e da Sustentabilidade como Prática evidenciaram-se os modos pelos quais essas organizações realizam estratégia por meio de narrativas, artefatos e rotinas comunicacionais e não apenas por declarações programáticas. A mediação digital discutida no referencial teórico explica por que reputação, visibilidade e promessa pública se tornam componentes constitutivos da estratégia especialmente em contextos marcados por assimetria informacional e pressão por escala.

Os resultados indicam padrões distintos de legitimidade performada, visto que o eixo social associado à inclusão, diversidade e vínculos territoriais apresenta maior densidade empírica e recorrência comunicacional. O eixo ambiental relacionado à gestão de recursos e à mitigação de impactos revela menor institucionalização pública, enquanto o eixo institucional marcado pela mobilização do vocabulário dos ODS, parcerias e selos opera

predominantemente como marcador reputacional. Essa configuração sustenta a leitura de que a sustentabilidade aparece com frequência de forma fragmentada e tática como resposta a exigências de diferenciação e construção de confiança. Soma-se a isso, a crise da COVID-19 que reforçou esse arranjo ao deslocar a confiança para evidências públicas verificáveis intensificando a centralidade da comunicação digital como dispositivo de legitimação.

Selos e certificações cumprem nesse contexto uma função ambígua, pois podem induzir práticas e sinalizar confiabilidade, mas quando dissociados de materialização pública verificável tendem a operar como atalhos simbólicos repondo o risco de *greenwashing* descrito na literatura. As tensões estruturais entre crescimento e responsabilidade, expressas no paradoxo do crescimento, permanecem como horizonte explicativo central uma vez que a busca por escala e geração de trabalho associada ao ODS 8 entra em fricção com as exigências de moderação do consumo e ação climática previstas nos ODS 12 e 13. Tal cenário exige formas de multidestreza para estabilizar as fricções inerentes ao paradoxo do crescimento organizacional.

Do ponto de vista metodológico, a adoção da netnografia documental e da codificação interpretativista permitiu delimitar com precisão o objeto empírico do estudo focado nas performances públicas de sustentabilidade por meio de dados de rastro (*trace data*) e não na totalidade das práticas operacionais internas das organizações. O uso da tipologia de densidade performativa estruturada em cinco níveis permitiu organizar recorrências e trajetórias de institucionalização pública sem converter o dispositivo em escala normativa ou instrumento avaliativo. As inferências produzidas são, portanto, analíticas, situadas e coerentes com o paradigma adotado.

Em termos teóricos, o artigo contribui ao articular mediação digital, Estratégia como Prática, Sustentabilidade como Prática e Agenda 2030 para explicar como a sustentabilidade é produzida como estratégia em *startups* de turismo. No plano empírico, identifica repertórios comunicacionais recorrentes e lacunas de institucionalização ambiental, oferecendo categorias analíticas úteis para leituras comparativas no ecossistema de *traveltechs*. No plano prático destacam-se três implicações principais envolvendo a necessidade de maior transparência por meio da publicização de métricas e documentação de rotinas, a integração efetiva entre objetivos sociais e ambientais nos processos organizacionais e o uso criterioso de selos e certificações ancorado em evidências verificáveis, atualizadas e contextualizadas.

Como limitação, o estudo observa exclusivamente o que é publicamente enunciado sem auditar operações internas ou práticas informais. Pesquisas futuras podem expandir este escopo ao confrontar a sustentabilidade de interface com as práticas de bastidores utilizando a lente da Estratégia como Prática para analisar documentos internos, planos de negócios e comunicações corporativas não públicas. Tal movimento permitiria compreender as tensões entre o que é performado digitalmente e as rotinas materiais que estruturam o cotidiano organizacional. Sugere-se ainda investigar a agência de trabalhadores e prestadores terceirizados que são sujeitos frequentemente invisibilizados nas narrativas oficiais das plataformas. Por fim, abre-se uma fronteira promissora para o uso de ferramentas de Inteligência Artificial na análise automatizada de grandes volumes de dados de rastro, permitindo a identificação sistemática de inconsistências discursivas e descontinuidades performativas em escala global.

Em síntese, a sustentabilidade nas *traveltechs* revela-se como um processo performado em arenas de disputa por significados. O conceito de sustentabilidade de interface emerge assim como uma chave interpretativa para compreender a seletividade dos rastros organizacionais na qual o compromisso socioambiental se concentra na camada visível da experiência do usuário enquanto as dimensões estruturais permanecem como bastidores de baixa visibilidade pública. Ao evidenciar que a presença digital constitui a própria prática estratégica, o trabalho oferece uma via para acompanhar como organizações em ecossistemas dinâmicos negociam sua legitimidade e interpretam os imperativos da Agenda 2030.

REFERÊNCIAS

- Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. (2019). *Mapeamento dos mecanismos de geração de empreendimentos no Brasil*. anprotec.org.br
- Bianchi, R. V. (2018). The political economy of tourism development: A critical review. *Annals of Tourism Research*, 70, 88–102. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2017.08.005>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2nd ed.). Sage.

- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>
- Dodds, R., & Butler, R. (2021). *Overtourism: Issues, realities and solutions*. De Gruyter.
- Edwards, M. G. (2021). The growth paradox, sustainable development, and business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 30(7), 3079–3094. <https://doi.org/10.1002/bse.2790>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Font, X., & Lynes, J. (2018). Corporate social responsibility in tourism and hospitality. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1027–1042. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1488856>
- Garcia, F. C. S., & Vargas, W. F. C. (2024). Greenwashing in the tourism and hospitality sector: A systematic analysis of the literature. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 20(2), 174–192. <https://doi.org/10.4067/S0718-235X2024000200174>
- Gössling, S. (2002). Global environmental consequences of tourism. *Global Environmental Change*, 12(4), 283–302. [https://doi.org/10.1016/S0959-3780\(02\)00044-4](https://doi.org/10.1016/S0959-3780(02)00044-4)
- Gretzel, U. (2018). Tourism and social media. In C. Cooper, S. Volo, W. C. Gartner, & N. Scott (Eds.), *The SAGE handbook of tourism management: Applications of theories and concepts to tourism* (Vol. 2, pp. 692–705). Sage.
- Hall, C. M. (2011). Policy learning and policy failure in sustainable tourism governance: From first- and second-order to third-order change? *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 649–671. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.555555>
- Hall, C. M. (2019). Constructing sustainable tourism development: The 2030 agenda and the managerial ecology of sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 1044–1060. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1560456>
- Hickel J. *The contradiction of the sustainable development goals: Growth versus ecology on a finite planet*. *Sustainable Development*. 2019; 27: 873–884. <https://doi.org/10.1002/sd.1947>
- Higgins-Desbiolles, F. (2020). Socialising tourism for social and ecological justice after COVID-19. *Tourism Geographies*, 22(3), 610–623. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1757748>
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity-based approach*. Sage.
- Kozinets, R.V. (2015). Netnography. In *The International Encyclopedia of Digital Communication and Society* (eds P.H. Ang and R. Mansell). <https://doi.org/10.1002/9781118767771.wbiedcs067>
- Kozinets, R. V. (2019). *Netnography: The essential guide to qualitative social media research* (3rd ed.). Sage.
- Kozinets, R. V., & Gretzel, U. (2023). Netnography and AI: Methodological innovations. *Journal of Travel Research*, 62(1), 3–15. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103693>
- Kozinets, R. V. (2021). Netnography Today: A Call to Evolve, Embrace, Energize, and Electrify. In Kozinets, R.V, Gambetti, R. (eds.) *Netnography Unlimited* (pp. 3-23). Routledge.
- Kozinets, R. V. (2010). *Netnography: Doing ethnographic research online*. SAGE Publications.
- Kuss, A. C. (2021). *Megatendências e transformação digital no turismo no contexto de agências de viagem* (Projeto de Planejamento e Gestão em Turismo). Curso de Turismo, Setor de Ciências Humanas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba. <https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/handle/1884/76504>.
- Kuss, A. C., & Medaglia, J. (2022). Turismo e tecnologia da informação: das agências tradicionais às travel techs. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 16, Artigo 2668. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v16.2668>
- Leff, E. (2006). *Racionalidade ambiental: A reapropriação social da natureza* (L. C. Cabral, Trad.). Civilização Brasileira.
- Leff, E. (2010). *Discursos sustentáveis*. Cortez.
- Miller, G. & Torres-Delgado, A (2023) Measuring sustainable tourism: a state of the art review of sustainable tourism indicators, *Journal of Sustainable Tourism*, 31:7, 1483-1496, <https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2213859>
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103773. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>

- Neuhofer, B., Egger, R., Yu, J., & Celuch, K. (2021). Designing experiences in the age of human transformation: An analysis of Burning Man. *Annals of Tourism Research*, 91, 103310. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103310>
- Organização das Nações Unidas. (2015). *Transformando nosso mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222–237. <https://doi.org/10.1002/bse.682>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2023). *Turismo e inovação: O papel das startups*. <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/inovacao-e-tecnologia-a-importancia-das-startups-para-o-turismo.a58a4dbf5f5c5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>
- Smith, M. K. (2015). *Issues in Cultural Tourism Studies* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315767697>
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Traskevich, A., & Fontanari, M. (2023). Tourism Potentials in Post-COVID19: The Concept of Destination Resilience for Advanced Sustainable Management in Tourism. *Tourism Planning & Development*, 20(1), 12–36. <https://doi.org/10.1080/21568316.2021.1894599>
- Urry, J. (1990). The consumption of tourism. *Sociology*, 24(1), 23–35. <https://doi.org/10.1177/0038038590024001004>
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731–735. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4)
- Wright, C., Nyberg, D., & Grant, D. (2012). “Hippies on the third floor”: Climate change, narrative identity and the micro-politics of corporate environmentalism. *Organization Studies*, 33(11), 1451–1475. <https://doi.org/10.1177/0170840612463316>

Declaração de Disponibilidade de Dados

Todos os dados relevantes estão disponíveis no texto.

Informação dos Autores

Karen Cristina Martins de Oliveira

Mestranda em Turismo no PPGTUR na USP, pesquisa sustentabilidade, inovação e empreendedorismo. Possui MBA em Gestão de Projetos Sociais e Culturais (Anhembí Morumbi, 2021), graduada em Gestão de Turismo (IFSP, 2018), com foco em Turismo de Base Comunitária. Atuou como Agente Local de Inovação (CNPq/SEBRAE, 2020-2024), pesquisando produtividade em micro e pequenas empresas. Tem experiência em pesquisa aplicada, mentoria, avaliação e palestras sobre inovação, empreendedorismo e diversidade de gênero.

Contribuições: Conceituação, Curadoria de dados, Análise formal, Investigação, Metodologia, Administração do projeto, Redação do manuscrito original, Redação - revisão e edição.

E-mail: karen.cm.oliveira@usp.br

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7158-4557>

Giovana Bueno

Docente no Curso de Lazer e Turismo e no Programa de Pós Graduação em Turismo, PPGTUR da EACH-USP. Doutora e Mestra em Administração pela Univali, foi Visiting Scholar na IE University (Espanha) via PDSE/CAPEs. É graduada em Turismo e em Administração, com MBA em Gestão Empresarial. Atuou como Agente de Inovação da FAPESC. Ganhou o prêmio internacional Literati Awards Emerald e conquistou o 3º lugar no concurso da SETUR-SP com o projeto Observatório PITCH. Áreas de Pesquisa: Estratégia, Inovação e Gestão no Turismo.

Contribuições: Conceituação, Análise formal, Metodologia, Administração do projeto, Supervisão, Validação, Redação - revisão e edição.

E-mail: giovanabueno@usp.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6270-8432>