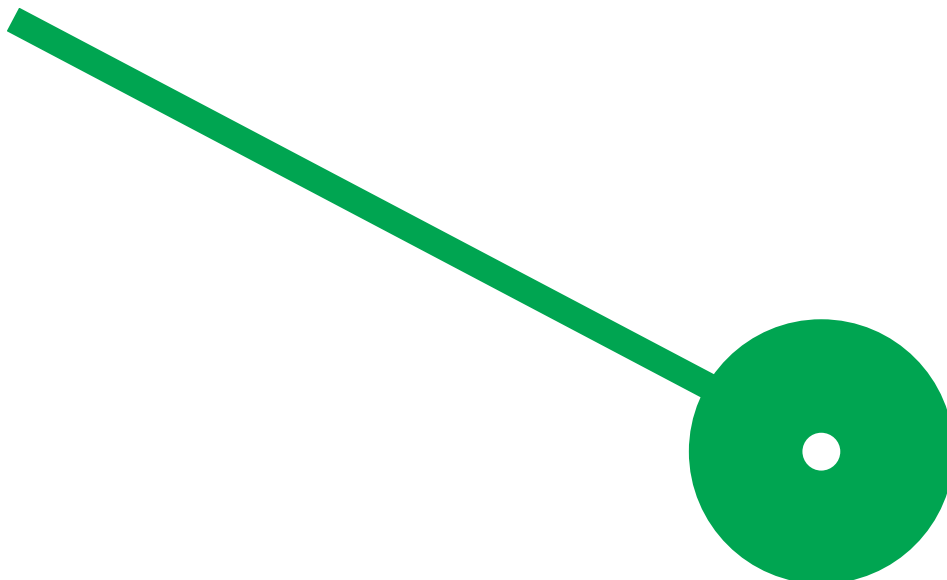


Estratégias de marketing digital na criação de uma imagem sustentável em empresas de turismo

Karen Dione Brito Soares

07/2025



Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Karen Dione Brito Soares

Estratégias de marketing digital na criação de uma imagem sustentável em
empresas de turismo

Dissertação de Dissertação de Mestrado

Mestrado Gestão de Turismo

Orientação: Prof.^a Doutora Susana Silva

Orientação: Prof.^a Doutora Cândida Silva

Vila do Conde, julho de 2025

Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Karen Dione Brito Soares

Estratégias de marketing digital na criação de uma imagem sustentável em
empresas de turismo

Dissertação de Dissertação de Mestrado

Mestrado Gestão de Turismo

Orientação: Prof.^a Doutora Susana Silva

Orientação: Prof.^a Doutora Cândida Silva

Vila do Conde, julho de 2025

Karen Dione Brito Soares

**Estratégias de marketing digital na criação de uma imagem sustentável em
empresas de turismo**

Dissertação de Mestrado
Mestrado Gestão de Turismo

Membros do Júri

Presidente

Prof. Doutor Pedro Manuel da Costa Liberato

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vogal - Orientador

Prof.^a Doutora Cândida Elisa Pereira da Silva

Escola Superior de Hotelaria e Turismo-Instituto Politécnico do Porto

Vogal - Arguente

Prof. Doutor Agostinho Sousa Pinto

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Instituto
Politécnico do Porto

Vila do Conde, julho de 2025

Aos meus queridos avós Sérgio e Maria Virgínia, que partiram, mas permanecem vivos em mim. Dedico este trabalho à memória destas duas figuras que me ensinaram o valor da integridade, humildade e esforço. Esta conquista é nossa.
Com eterna saudade e gratidão da vossa neta amada.

AGRADECIMENTOS

Chegar até aqui foi uma caminhada intensa, repleta de lições, desafios e momentos decisivos. Este trabalho carrega muito mais do que simples páginas preenchidas; carrega o resultado de dúvidas, pequenas vitórias silenciosas, noites sem dormir, ansiedade e muita dedicação. Assim, o meu coração transborda de felicidade e gratidão, e sinto a necessidade de expressar os meus agradecimentos a todos que, de alguma forma, me apoiaram nesta caminhada, pois este trabalho é fruto do esforço conjunto de muitas pessoas.

Primeiramente, agradeço a Deus, que sempre esteve ao meu lado nos momentos de incerteza, iluminando meus dias sombrios, trazendo paz ao turbilhão de pensamentos e pela força extrema quando tudo parecia não dar certo. Foi na minha fé que eu encontrei propósito, persistência e coragem para seguir em frente.

Aos meus pais, Sónia e Francisco, minha força e minha fraqueza da vida. Eles foram e sempre serão a minha base e os meus primeiros e eternos professores da vida. Obrigada pelos ensinamentos, gestos de amor, por acreditarem em mim mesmo quando eu duvidava de mim mesma, por segurarem minha mão (muitas vezes à distância) e por me transmitirem sempre, com atitudes constantes e silenciosas, o valor da honestidade, esforço e da fé. Cada página que eu escrevi desta dissertação carrega um pouco do sacrifício, apoio e amor deles e, cada vitória minha é, antes de tudo, deles.

À minha irmã Jéssica, minha companheira de vida e alma, obrigada por ter estado e sempre estar ao meu lado em cada etapa da minha vida-com palavras de incentivo, puxões de orelha e muito amor. A minha irmã é o meu exemplo de dedicação e força.

Agradeço, em especial aos meus dois avós, Sérgio e Maria Virgínia, que faleceram recentemente, mas que deixaram valores que eu levarei para sempre. Os seus ensinamentos, força e o orgulho (que sei que teriam de mim) sempre vão me acompanhar. Agradeço também à avó Maria Margarida, que é um exemplo de fé e sabedoria para mim.

Aos meus familiares mais próximos, agradeço o apoio através de palavras de coragem, orações e mensagens. Nunca deixaram de torcer por mim.

Aos meus amigos mais próximos, agradeço por ouvirem-me desabafar, por ajudarem-me a levantar e por me manterem sã, com gestos de carinho e amor, risadas e companheirismo. Eles foram o meu refúgio em dias difíceis.

Às minhas orientadoras, Professora Doutora Susana Silva e Professora Doutora Cândida Silva, agradeço pelo apoio inestimável e pela orientação ao longo deste percurso da minha dissertação de mestrado. A dedicação, conhecimento e incentivo prestados a mim foram essenciais para a conclusão e sucesso deste estudo, e sinto-me privilegiada por ter tido a oportunidade de aprender com a experiência das professoras. Muito obrigada por tudo.

E, por último e não menos importante, agradeço a mim mesma, pela coragem de começar, pela persistência de continuar e pela ousadia de não desistir. Por me acolher nas falhas e celebrar comigo as pequenas conquistas. Por me reinventar em cada tropeço, por respeitar os meus limites e por acreditar que, mesmo com medo, eu era capaz de tudo.

Este trabalho representa mais do que um fim- representa o início de muitos outros caminhos. Caminhos que eu não estou sozinha.

Com gratidão,

Karen Soares

RESUMO ANALÍTICO

Atualmente, a sustentabilidade tem-se destacado nos debates, tanto na sociedade quanto no mundo empresarial, e isso reflete-se também no turismo. O setor turístico além de impulsionar o crescimento económico, tem um papel importante ao incentivar e adotar práticas sustentáveis. Nesse sentido, os canais digitais surgem como os meios ideais para esta promoção e para aumentar a consciencialização sobre o tema. Assim, o marketing digital apresenta-se como uma ferramenta eficaz para promover uma imagem de sustentabilidade das organizações, tanto interna como externa.

Este estudo tem como objetivo compreender de que forma as estratégias de marketing digital das organizações contribuem na promoção de uma imagem de sustentabilidade nas empresas do setor turístico, tanto internamente com os colaboradores, quanto externamente com os clientes. Para tal, foi adotada uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso múltiplo com 21 empresas do setor do turismo. Foram realizadas entrevistas com os responsáveis de marketing e os colaboradores, utilizando um guião de entrevista semiestruturado. Os dados foram analisados através da análise temática, o que permitiu identificar perceções, estratégias digitais, vantagens e desafios na promoção da sustentabilidade.

Os resultados revelam que estratégias de marketing digital voltadas para os colaboradores variam muito de empresa para empresa. Algumas investem em estratégias como o email, WhatsApp ou intranet, enquanto outras ainda enfrentam limitações na comunicação interna. Relativamente à comunicação externa com os clientes, as estratégias digitais mais eficazes incluem as redes sociais, campanhas, vídeos, que ajudam a fortalecer a imagem sustentável das empresas. A análise destaca ainda que é essencial que a comunicação externa esteja alinhada com a interna. Este estudo proporciona uma melhor compreensão da conexão entre marketing digital e sustentabilidade no setor turístico, evidenciando a relevância de estratégias digitais consistentes e integradas para promover uma imagem de sustentabilidade.

Palavras-chave: estratégias digitais, imagem sustentável, marketing digital, organizações, sustentabilidade, turismo

ABSTRACT

Sustainability has been a hot topic in recent times, both in society and in the business world, and this is also reflected in tourism. In addition to driving economic growth, the tourism sector plays an important role in encouraging and adopting sustainable practices. In this sense, digital channels emerge as the ideal means for this promotion and for raising awareness on the topic. Thus, digital marketing is an effective tool for promoting an image of sustainability in organizations, both internally and externally.

This study aims to understand how organizations' digital marketing strategies contribute to promoting an image of sustainability in companies in the tourism sector, both internally with employees and externally with customers. To this end, a qualitative approach was adopted, through a multiple case study with 21 companies in the tourism sector. Interviews were conducted with marketing managers and employees, using a semi-structured interview guide. The data was analyzed through thematic analysis, which allowed us to identify perceptions, digital strategies, advantages and challenges in promoting sustainability.

The results reveal that digital marketing strategies aimed at employees vary greatly from company to company. Some invest in strategies such as email, WhatsApp or intranet, while others still face limitations in internal communication. Regarding external communication with customers, the most effective digital strategies include social media, campaigns and videos, which help to strengthen the sustainable image of companies. The analysis also highlights that it is essential that external communication is aligned with internal communication. This study provides a better understanding of the connection between digital marketing and sustainability in the tourism sector, highlighting the importance of consistent and integrated digital strategies to promote an image of sustainability.

Keywords: digital strategies, digital marketing, organizations, sustainable image, sustainability, tourism

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1 REVISÃO DE LITERATURA.....	17
1.1 Marketing digital.....	17
1.2 Estratégias de marketing digital.....	21
1.2.1 Impacto das estratégias de marketing digital no turismo.....	29
1.3 O papel do marketing digital na comunicação da sustentabilidade (externa e interna).....	33
1.4 O papel do marketing digital na reputação da marca de sustentabilidade (externa e internamente).....	36
1.5 O papel do marketing digital no desenvolvimento interno da marca.....	39
1.6 A Sustentabilidade.....	43
1.7 Imagem/Marca da Sustentabilidade.....	49
2 ESTUDO EMPÍRICO.....	54
2.1 Metodologia.....	54
2.1.1 Elaboração do problema e dos objetivos específicos.....	54
2.1.2 Abordagem metodológica.....	55
2.1.3 Instrumento de recolha de dados.....	55
2.1.4 Participantes.....	60
2.1.5 Procedimento de recolha de dados.....	61
2.1.6 Análise dos dados.....	62
3. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	63
4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	80
5. CONCLUSÃO.....	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
APÊNDICES.....	103
Apêndice A – Guião de entrevista colaboradores.....	103
Apêndice B – Guião de entrevista responsáveis de marketing.....	106
Apêndice C – Email enviado às empresas para a realização das entrevistas.....	109

Lista de ilustrações

Figura 1 Campanha "O futuro do planeta não é reciclável", da EGF.....	22
---	----

Lista de tabelas

Tabela 1 Dimensões da sustentabilidade.....	47
Tabela 2 Objetivos específicos.....	56
Tabela 3 Caracterização sociodemográfica dos colaboradores.....	60
Tabela 4 Códigos e frequência do Tema Comunicação Digital.....	63
Tabela 5 Códigos e frequência do Tema Sustentabilidade.....	65
Tabela 6 Códigos e frequência do Tema Clima Organizacional.....	66
Tabela 7 Códigos e frequência do Tema Marketing Digital.....	69
Tabela 8 Códigos e frequência do Tema Cultura.....	70
Tabela 10 Códigos e frequência do Tema Sustentabilidade.....	72
Tabela 11 Códigos e frequência do Tema Marketing Digital.....	75

Lista de Abreviaturas e Siglas

EGF-Environment Global Facilities

ESG-Environmental, Social and Governance

CERES-Coalition for Environmentally Responsible Economics

UNEP-United Nations Environment Programme

GRI-Global Reporting Initiative

CMMAD-Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento

PME-Pequenas e Médias Empresas

ODS-Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

UNWTO-United Nations World Tourism Organization

SEM- Search Engine Marketing

SEO- Search Engine Optimization

ROI-Return on Investment

INTRODUÇÃO

O setor do turismo faz parte dos diversos setores que, atualmente, demonstram uma crescente preocupação com a sustentabilidade. Esta realidade impulsiona uma redefinição estratégica no posicionamento das empresas relativamente à sustentabilidade. A sustentabilidade trata-se de uma necessidade que requer novas atitudes, que utiliza estratégias certas e eficazes que possam chegar a todos, tanto internamente com os colaboradores, como externamente com os consumidores e *stakeholders*. As vantagens desta temática são notáveis e nota-se uma consciencialização dos impactos negativos na sociedade e no ambiente que as práticas humanas estão a causar. Para além dos consumidores optarem por soluções mais conscientes, as organizações reconhecem os benefícios que as práticas sustentáveis proporcionam. A sustentabilidade é sem dúvida uma estratégia de melhoria da imagem de organizações e também para atrair mais consumidores, visto que uma imagem sustentável ganha sempre destaque.

Segundo Burgos & Mertens (2015), o turismo sustentável surge como uma solução que procura equilibrar os interesses e necessidades de todas as partes integradas. Visa, simultaneamente, destacar as vantagens de um destino e contribuir para a diminuição dos impactos negativos. Com a preferência por práticas conscientes, os turistas desempenham um papel fundamental na preservação dos destinos.

A sustentabilidade pretende garantir que as necessidades das gerações presentes sejam satisfeitas, sem intervir ou prejudicar a capacidade das gerações do futuro satisfazerem as suas próprias necessidades. Este conceito promove uma relação com os fatores ambientais, sociais e económicos, de forma consciente e responsável. Assim, o papel das organizações é fundamental, uma vez que têm a responsabilidade de desenvolver e promover práticas e atividades sustentáveis. As empresas não só contribuem para o bem-estar geral, como também reforçam a sua imagem de sustentabilidade no mercado. Portanto, uma ferramenta de divulgação eficaz torna-se essencial para a promoção e divulgação destas práticas.

Hoje em dia, é visível o surgimento e a influência das novas tecnologias de comunicação na sociedade. O marketing revela-se, assim, uma ferramenta ideal para divulgar informações, permitindo que sejam acessíveis e cativantes para os

consumidores. Esta ferramenta evoluiu ao longo dos anos, adaptando-se às exigências dos consumidores e às revoluções na própria sociedade. Esta transformação foi fundamental, principalmente pela integração das novas ferramentas digitais, o que permitiu criar estratégias mais eficazes, com maior controlo sobre os resultados e, com o retorno de investimento mais calculável, conforme sublinham Bala & Verma (2018). Complementando essa ideia, Silva, & Razzolini (2021) realçam que, na gestão do marketing digital, é fundamental desenvolver estratégias que aumentem a proximidade com o público-alvo, impulsionando as avaliações das empresas e o envolvimento. Com esse envolvimento, os indivíduos preferem produtos/serviços mais sustentáveis, o que, por sua vez, impulsiona o lucro da empresa. O marketing digital é fundamental para ampliar o conhecimento sobre as questões sustentáveis, incentivando a adoção de comportamentos e atitudes que promovam o bem-estar coletivo.

Em um cenário em que a atenção aos impactos das práticas humanas na sociedade e no ambiente são crescentes, a utilização de estratégias digitais bem delineadas auxilia as organizações a construir uma reputação online duradoura e confiável, visando um futuro mais sustentável. É vital que as organizações demonstrem um compromisso real com a sustentabilidade, aplicando estratégias de marketing digital orientadas para essa finalidade, o que pode fortalecer a credibilidade e confiança dos consumidores e colaboradores que, cada vez mais, procuram marcas sustentáveis. A seleção certa de estratégias digitais ajuda não só a disseminar as informações sobre questões socioambientais, mas também a promover atitudes mais conscientes e responsáveis. A partilha contínua de conteúdos relevantes mantém os indivíduos informados e facilita a sua adesão a iniciativas

Com essa necessidade de manter as pessoas informadas, contribuindo assim para a mudança positiva e para um maior envolvimento, surge a necessidade de abordar o marketing interno. Brahmana & Cristina (2020) argumentam que a estratégia do marketing interno tem sido um tópico de estudo frequente nas empresas, analisada através da comunicação da visão da empresa, do reconhecimento e desenvolvimento dos colaboradores. Muitos defendem que o primeiro cliente de uma organização, seja ela qual for, é o colaborador.

George e Prakash (2019) defendem que a definição de marketing interno possui vastas interpretações, nomeadamente:

- Um sinónimo de gestão de recursos humanos;
- Uma condição necessária à satisfação dos clientes externos da empresa;
- O uso de técnicas de marketing no mercado interno da empresa.

Chipuca (2020) acrescenta que existe na motivação a responsabilidade de atingir, gerir e compreender os colaboradores, para que cada um se sinta parte integrante do grupo, procurando a satisfação externa e interna da organização. Por isso, é importante ter uma boa estratégia de marketing interno. Tradicionalmente, as organizações comunicavam-se de dentro para fora, em que a atenção principal era de comunicar os produtos/serviços ao público externo. O marketing interno revolucionou esta perspetiva, ao destacar a importância da comunicação com os colaboradores. Atualmente, é fundamental que as empresas otimizem os seus processos tanto a nível externo como interno, contribuindo para melhorar o desempenho dos colaboradores. Assim, as empresas destacam-se no mercado de trabalho, o que pode incentivar ainda mais os colaboradores existentes, garantir a sua permanência na empresa, atrair novos profissionais e ainda garantir o sucesso das empresas.

Para ter uma comunicação interna mais eficaz e duradoura, torna-se essencial que as empresas utilizem os canais digitais. Essas plataformas agilizam a disseminação de informações, tornando os processos mais rápidos, o que desperta nos colaboradores o interesse em participar nas iniciativas da empresa. É uma excelente ferramenta para integrar os valores da sustentabilidade aos princípios da empresa, promovendo um ambiente de trabalho mais responsável e consciente.

Embora existam muitos estudos sobre a sustentabilidade e o marketing digital no turismo (Paiva et al., 2023; Afren, 2024; Bassi et al., 2020; Morales et al. 2022), nota-se uma carência significativa na literatura sobre como as estratégias digitais influenciam diretamente a construção da imagem sustentável das organizações, tanto internamente, como externamente. Além disso, há poucos estudos que investiguem como as estratégias digitais internas e externas complementam-se para reforçar os valores sustentáveis

(Kotler et al., 2020; Chaffey & Chadwick, 2019; Neiva,2019). Este estudo pretende contribuir para esta área do conhecimento.

Assim, este estudo procura responder à questão de investigação “Como as estratégias de marketing digital promovem a criação de uma imagem de marca sustentável em empresas de turismo?” Para tal, foi desenvolvido um estudo empírico de carácter qualitativo com colaboradores e diretores de marketing de empresas do setor do turismo, a fim de compreender as estratégias de marketing digital que as empresas do setor turístico utilizam para promover a sustentabilidade, tanto interna como externamente.

O trabalho está dividido em cinco capítulos:

No primeiro capítulo é apresentada uma revisão de literatura, debruçando sobre as interpretações e os conceitos-chave da sustentabilidade no turismo e das estratégias de marketing digital na promoção da imagem de sustentabilidade, tanto interna quanto externa.

No segundo capítulo, descreve-se a metodologia utilizada para a elaboração do estudo e todo o processo desde a criação do instrumento ao tratamento dos dados.

No terceiro capítulo, apresenta-se os resultados obtidos.

O quarto capítulo refere-se à discussão dos resultados, evidenciando os mais relevantes.

Por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as principais conclusões do estudo, bem como as limitações e recomendações para investigações futuras.

1 REVISÃO DE LITERATURA

1.1 Marketing digital

A pressão do novo mundo tecnológico transfigurou o mundo da informação. A forma como se comunica atualmente modificou-se e esta alteração, para além de ser em formas e técnicas, também ocorreu no conteúdo transmitido (Maia, 2022). O acelerado crescimento das plataformas digitais alterou as interações e atividades das pessoas consideravelmente. A transferência das interações sociais do mundo físico para o ambiente online permitiu uma comunicação mais ágil entre pessoas de diferentes localidades. A adoção de tecnologias digitais, que tornou possível essa maior conexão, representou um progresso considerável na trajetória do marketing (Moreira & Laraich, 2021). McGruer (2020) sustenta que o marketing é uma evolução contínua na existência das pessoas, uma vez que molda os comportamentos, auxilia as pessoas e garante o melhor desempenho nas organizações. Esse aprofundamento no universo digital facilita a partilha de informações entre os consumidores, atividades de lazer e entretenimento, debates, entre outros inúmeros benefícios.

A autora defende que, atualmente, a presença ativa no digital é tão crucial como a presença física, visto que é no digital que atualmente as pessoas pesquisam, compram e se relacionam. Para acompanhar os avanços tecnológicos, as organizações desenvolveram-se aceleradamente de modo a implementarem e adaptarem as suas estratégias de marketing, sendo o digital agora a sua ferramenta essencial de venda e de comunicação externa e interna. Contudo, esta revolução digital traz consigo enormes desafios, o que exige grandes investimentos, sejam estes orçamentais ou de recursos, e por isso, a escolha das estratégias de comunicação digital pode ser determinante.

Vale referir que o marketing digital baseia-se nos princípios do marketing tradicional, isto é, pretende compreender os desejos e as necessidades dos clientes, bem como a criação de produtos/serviços que chamem a atenção desses clientes (Révillion et al. 2019). Tanto o marketing tradicional como o digital carecem de ser bem planeados e eficientes, estabelecendo metas e objetivos a serem alcançados, com as informações a serem disseminadas devidamente atualizadas, tendo em conta o mundo conectado atual.

De forma bem resumida, Révillion et al. (2019) afirmam que a diferença entre o marketing digital e o marketing tradicional é que, no marketing tradicional, faz-se uso

das ferramentas de publicidade offline tais como: rádio, TV, panfletos, entre outros, enquanto o marketing digital, o seu propósito é chamar a atenção do consumidor por meio de canais digitais, nos quais se incluem: aplicações, sites, redes sociais, etc. McGruer (2020) complementa que o marketing digital possui inúmeras formas e as suas técnicas são implementadas de formas diferentes e a qualquer momento na Internet.

A autora argumenta ainda que a forma mais simples de definir o marketing digital seria a promoção de um produto, negócio, serviço ou uma marca online. McGruer (2020) argumenta que o mundo digital oferece várias oportunidades para o marketing, tornando crucial avaliar cuidadosamente quais áreas são mais promissoras para se trabalhar, tanto no presente, como futuramente, conferindo assim uma vantagem competitiva para as organizações.

Chaffey & Chadwick (2019) definem o marketing digital como o processo de conquista de objetivos, utilizando os canais digitais, informações e ferramentas tecnológicas. Os autores ainda reforçam que são os resultados alcançados com a tecnologia que determinam o investimento no marketing digital, e não a simples adoção da tecnologia em si. Para os autores, o marketing digital foca-se na gestão das diferentes formas de presença online das organizações (aplicações, websites, redes sociais), integradas com técnicas de comunicação online (Search Engine Marketing, email marketing, social media marketing, publicidades online, etc).

Kotler et al. (2019) definem o marketing digital como as atividades, processos e instituições facilitadas pelas tecnologias digitais, com o objetivo de comunicar, criar e entregar valor ao público-alvo, ou seja, gestão e aplicação do marketing através do digital que tenham impacto nas experiências dos consumidores e nas operações.

Os autores Moreira & Laraich (2021), com base em Adolpho (2012), acrescentam que o marketing digital possui oito Ps diferentes dos quatro Ps originais do marketing tradicional (produto, preço, promoção e praça). O primeiro P do marketing digital é a Pesquisa, o que é fulcral tanto no marketing digital como no próprio marketing tradicional. A pesquisa procura definir qual é o público-alvo e o seu comportamento na Internet. O segundo é o Planeamento, ou seja, um plano de ações de marketing que a organização pretende efetuar no digital; engloba a definição de estratégias, os objetivos, bem como encontrar potenciais clientes. O terceiro P diz respeito à Produção, que se refere à criação de conteúdos, podendo estes ser em diferentes formatos e para

diferentes plataformas, de acordo com o que foi definido no plano (segundo P). Publicação é o quarto P e como o próprio nome já diz é levar as informações aos clientes. O próximo é a Promoção, que diz respeito à promoção de conteúdos através de estratégias de marketing digital, em que a maioria destas estratégias são pagas. O sexto P é a Propagação, que se refere à utilização de estratégias (Ex: influenciadores), servindo de impulso na propagação da mensagem na Web. Em seguida, vem a Personalização em que quanto mais aprimorada for a segmentação do mercado e do público-alvo, mais a comunicação será personalizada. O oitavo, e último, P é a Precisão onde se faz a análise e medição dos resultados alcançados, o que se destaca do marketing tradicional, visto que desta forma, é mais fácil avaliar os aspetos negativos e positivos com vista a maximizar os resultados e corrigir os erros (Revillion et al., 2019).

McGruer (2020) defende que o marketing digital precisa de maior valorização e de práticas que favoreçam o desenvolvimento de competências para trabalhar melhor as estratégias, que são diversas, e estão em constante transformação devido às evoluções tecnológicas e da alteração de comportamentos dos clientes. A autora explica também que uma das principais razões que levam algumas empresas a fracassar é um marketing ineficiente e insuficiente.

A autora aborda sete passos para ter sucesso no marketing digital:

1-Digital- domínio do Modelo Dinâmico de marketing digital, que tem o objetivo de apresentar oito áreas-chave que as empresas devem ter em consideração, de forma a atrair, consistentemente, um grande número de potenciais clientes:

-Search- search marketing e search engine optimization (utilizar anúncio pago para aparecer nas primeiras opções de pesquisa dos clientes);

-Social-social media marketing; interagir diariamente com os clientes, através de comentários, *likes*, fazer dez publicações em cada uma das redes e seguir dez novos seguidores numa das redes (*ten magic strategy*), e esta estratégia permite conhecer o público-alvo e os seus comportamentos;

-Send-email marketing; oportunidade de atrair a atenção de novos visitantes e divulgar informações úteis e relevantes, colocando a empresa à frente na lista de opções do cliente;

-Substance-marketing de conteúdo e criação: criação e divulgação de conteúdos relevantes e com valor, consistente para atrair, envolver e educar o público-alvo e, conseqüentemente, gerar lucro (inbound e outbound marketing são algumas das técnicas do marketing de conteúdo);

-Sell-vendas sociais: analisa como a gestão de relações, fidelidade, programas, parcerias podem ser utilizadas para gerar maior lucratividade para a empresa; resolver as necessidades dos clientes através de conteúdos, criando relações e diminuindo o ciclo de vendas;

-Sponsor-publicidades online: a publicidade nas redes sociais está cada vez mais eficaz e popular devido ao baixo custo que possui e ao potencial de segmentação e todas as redes têm a opção de publicidade;

-Strategy-planeamento de marketing digital: uma das maiores formas de ter sucesso é a definição de um plano do que a organização deseja alcançar;

-Score-métricas e análises digitais: ter as ferramentas e habilidades adequadas para medir o sucesso dos conteúdos.

2-Invest-é necessário investir em formação com foco em estratégias como o social media marketing, paid advertising, search marketing, email marketing, entre outros.

3-Growth-a chave para o sucesso de um negócio online reside na capacidade de converter os clientes em parte da marca, transcendendo a mera posição de seguidores.

4-Innovate-no universo dinâmico do marketing, é crucial que as organizações se mantenham atualizadas e saibam aproveitar as oportunidades.

5-Test-a experimentação multivariada no marketing digital, apesar da sua relevância, frequentemente é deixada de lado, sendo essencial no Return on Investment (ROI) da empresa.

6-Automate- ações nas redes sociais, emails e websites devem ser automatizadas com a utilização de softwares.

7-Leads-ter sucesso no marketing digital significa ter um fluxo constante que depois transforma-se em clientes.

O constante crescimento das tecnologias digitais transformou e continuará a transformar as práticas do marketing tradicional, e atualmente os responsáveis de marketing precisam saber lidar com um público cada vez mais conectado e inteligente,

saber gerir a imensidão de dados disponíveis e ainda, compreender que por mais que a era digital disponibilize inúmeras oportunidades de progresso para as organizações, esta era também pode trazer desafios e custos elevados. Portanto, torna-se fulcral o planeamento, implementação e medição de estratégias digitais que sejam adequadas aos consumidores atuais (Kotler et al., 2019).

1.2 Estratégias de marketing digital

Nesta era digital, as organizações sentiram a necessidade de reavaliar as suas estratégias devido às crescentes mudanças no comportamento das pessoas. Os avanços tecnológicos possibilitaram que as organizações adotassem estratégias de comunicação inovadoras e criativas com os seus públicos (Moreira & Laraick, 2021). Maia (2022) aborda que, assim como a forma de comunicação sofreu alterações, também as técnicas e os conteúdos foram ajustados para responder à pressão sentida com a evolução tecnológica, com a proximidade entre as pessoas e os novos meios de comunicação digital. O autor aponta ainda que a era digital traz consigo diversos benefícios, como também desafios, o que exige investimentos consideráveis (recursos e orçamentos), tornando a escolha de estratégias digitais eficientes um assunto fundamental.

Campanhas digitais

A EGF (Environment Global Facilities) apresenta-se como um caso ilustrativo na utilização das campanhas como estratégia digital. A EGF é uma organização europeia de destaque no setor ambiental e que também é líder na valorização e tratamento de resíduos em Portugal (Gonçalves et al., 2022). A EGF, composta por onze empresas concessionárias, promoveu a campanha «O futuro do planeta não é reciclável»¹, apresentada na Figura 1, que veio incentivar a mudança de comportamentos e atitudes, no âmbito da reciclagem e dos seus impactos no planeta, conforme Gonçalves et al. (2022).

Além dos projetos e campanhas sustentáveis, a EGF disponibiliza outros meios de sensibilização e interação com as pessoas. No dia 27 de outubro de 2021 disponibilizou um serviço nacional de contacto e apoio à população denominado “Linha da

¹ Campanha “O futuro do planeta não é reciclável da EGF-<https://www.valorsul.pt/pt/media/outras-campanhas-e-aco-es/o-futuro-do-planeta-nao-e-reciclavel/>

Reciclagem”, gratuito, e que visa o esclarecimento de possíveis questões e dúvidas que possam surgir. A EGF, do mesmo modo, possui redes sociais cuja principal missão é de partilhar e disseminar informações, solicitando uma maior consciencialização por parte das pessoas e possibilitando uma interação mais individualizada e direta.



Figura 1 Campanha "O futuro do planeta não é reciclável", da EGF

Gonçalves et al. (2022) reforçam que a implementação de estratégias digitais como a campanha da EGF possibilita mudanças de comportamentos desde os mais jovens aos mais idosos, contribuindo para um consumo consciente, em proveito da sustentabilidade ambiental, social e económica. Maia (2022) salienta que os clientes dão grande valor ao fácil acesso às informações, documentação e conselhos úteis e que é preciso aproveitar esta oportunidade para desenvolver relações de colaboração mútua e contínua, com conteúdo e significado. A EGF, para a promoção da campanha, também utiliza as redes sociais para dar reforço à partilha da informação.

Social media marketing

Maia (2022) defende que as redes sociais são plataformas favoráveis para uma comunicação eficaz com os clientes, destacando-se como ferramentas de marketing digital propícias para as organizações. Atualmente, o ambiente digital possui uma enorme influência na vida das pessoas e muitas delas dependem desse ambiente no seu dia-a-dia, seja para trabalho, para enviar e receber mensagens ou para procurar conteúdos interessantes. As redes sociais tornaram-se numa parte fundamental do quotidiano, com uma rápida evolução ao longo dos tempos. Nota-se as diversas vantagens que as plataformas trouxeram e continuam a trazer na vida de milhões de pessoas, desde uma maior conexão, manter-se informado a qualquer tempo e em

qualquer lugar, expressar ideias e opiniões e descobrir coisas novas a todo o momento. Observa-se que as organizações também tiram proveito dos benefícios destas poderosas ferramentas e da sua relevância para a expansão do negócio.

Vale salientar que, para que os clientes se sintam realmente conectados com a organização, é preciso saber escolher o conteúdo adequado e a melhor forma de divulgá-lo nas plataformas digitais, o que torna essencial a compreensão das necessidades do público-alvo. Maia (2022) defende que criar uma maior proximidade com as pessoas no mundo digital é demonstrar empatia, o que faz com que as mesmas se relacionem com a informação a ser divulgada e estejam mais inclinadas a consumir os produtos/serviços que a organização disponibiliza. As redes sociais possuem um papel duplo: influenciar nas mudanças de comportamentos das pessoas e, ao mesmo tempo, servem de testemunhas dessas mudanças. Segundo o autor, é crucial que os responsáveis de marketing digital se atualizem sobre as novas ferramentas e tendências que moldam os comportamentos das pessoas, pois, caso contrário, poderão estar a deixar passar oportunidades valiosas no ambiente online.

Cooper (2020) destaca que o social media marketing é uma das estratégias mais eficazes que as empresas, tanto as pequenas como as grandes, empregam para alcançar o seu público-alvo e atingir os seus objetivos. O autor reforça a importância de definir objetivos de social media marketing e de articular as publicações a esses objetivos. Essa ação ajuda a manter o foco no objetivo principal, já que publicações sem essa base correm o risco de desviarem-se do objetivo e não alcançar o resultado desejado. O autor ainda ressalta a devida atenção às métricas (total de partilhas, tempo de atividade na página, taxa de conversão, alcance, entre outros) para manter os conteúdos interessantes ao longo do tempo e manter e atrair mais clientes.

Nesse sentido, é justificável uma atenção e investimento no social media marketing até para as pequenas empresas no mercado. As pessoas cada vez mais encontram de tudo nas redes sociais o que lhes permite passar horas no mundo digital. Organizações ativas nas redes sociais têm mais hipótese de aparecer nas páginas de procura e aumentar os lucros (Cooper, 2020). Uma presença sólida nestes canais permite que os clientes encontrem de forma mais rápida as organizações e os seus produtos/serviços, mesmo que o consumo possa não ser imediato fica o incentivo a potenciais clientes. O autor evidencia algumas técnicas para impulsionar uma presença

ativa nas redes sociais por parte das organizações tais como: publicar citações simples e interessantes que levem os utilizadores a partilhar, levando os conteúdos a mais pessoas que podem eventualmente tornarem-se potenciais clientes e aumentar o tráfego; servir de ponte para a empresa e os seus clientes, criando uma maior conexão e diminuir a distância ; apresentar serviços/ produtos a diferentes públicos, visto que as redes sociais são uma via eficaz de atingir um grande número de pessoas de diferentes idades de uma só vez e, estas ferramentas ainda permitem filtrar as publicações direcionando a idade, lugar e negócio que as empresas pretendem alcançar, conforme as necessidades de seus clientes.

Chaffey & Chadwick (2019) destacam a importância do social media marketing no marketing digital, incentivando a comunicação e interação com os clientes através do website ou das plataformas populares atuais tais como o Facebook, Instagram, X, LinkedIn, entre outros. Os autores enfatizam ainda a necessidade das empresas começarem a dar mais atenção a estas plataformas e participar mais em conversas com os consumidores sobre os produtos/serviços, promoções, conhecer as necessidades e interesses dos mesmos e oferecer suporte caso seja necessário.

Search engine marketing (SEM)

Segundo Chaffey & Chadwick (2019), o objetivo principal do SEM é alcançar maior visibilidade nos motores de pesquisa, como por exemplo a Google, motivando os consumidores a aceder ao site, por meio de palavras-chave e conteúdos pertinentes. Entre as principais técnicas do SEM destacam-se duas que são: o pay-per-click, em que um anúncio com o link para o site da marca surge quando um consumidor introduz uma frase específica no motor de pesquisa, cobrando uma taxa em cada click em cada link, e o Search Engine Optimization (SEO), que visa otimizar o website para aumentar as hipóteses de alcançar uma posição mais alta nos resultados online de pesquisa dos clientes, utilizando palavras-chave. Publicações frequentes facilitam o caminho até o website das empresas, permitindo que estas personalizem os conteúdos e incentivando os utilizadores a visitar e causando impactos significativos na reputação das organizações.

Storytelling

Nessa direção, surge também o *storytelling*, que segundo Simões (2022) é uma técnica de persuasão bastante eficiente que pretende informar o consumidor acerca do produto/serviço. Pode ser utilizada numa narrativa que descreve as vantagens que o produto/serviço tem, o que o faz destacar dos restantes. Fennell & Cooper (2020) destacam como a utilização da estratégia do *storytelling* é fundamental para inspirar confiança e interesse nas pessoas por organizações sustentáveis. Ao alinhar com coerência o discurso e a prática, as empresas evitam o *greenwashing*, que é a falsa impressão de sustentabilidade transmitida por algumas empresas para enganar os consumidores. Essa estratégia promove uma comunicação transparente, consistente e que se conecta emocionalmente, contribuindo para construir uma imagem sustentável sólida e duradoura.

Marketing de conteúdo

Chaffey & Chadwick (2019) defendem que, para uma organização destacar-se no mundo digital, é vital escolher bem os conteúdos digitais. Dessa forma, surge o conceito de marketing de conteúdo, que visa um maior envolvimento do público-alvo por meio de diferentes formatos como vídeos, podcasts, quizzes, imagens, etc... Para tal, é preciso fazer a organização e o planeamento dos conteúdos digitais, decidir como serão divulgados, quais os resultados esperados em termos de interação e envolvimento do público com os conteúdos, definir quais plataformas serão utilizadas para gerir os conteúdos e como estimular a participação do público com os conteúdos. Os autores ainda destacam o desafio desta estratégia, dada a vasta quantidade de conteúdos de diferentes tipos e em diferentes plataformas.

Chaffey & Chadwick (2019) acreditam que o marketing de conteúdo deve estar no centro do marketing digital para todos os tipos de organizações, e várias destas aperceberam-se da relevância de implementar uma estratégia de marketing de conteúdo. Os conteúdos sustentam qualquer canal digital utilizado para comunicar com o público-alvo e são os conteúdos que garantem a melhoria da reputação e visibilidade das empresas, envolvendo cada vez mais as pessoas, seja através de campanhas, redes sociais, email, sites, entre outros. Os autores sublinham ainda que as redes sociais são

extremamente eficazes em estabelecer a confiança e favoritismo nas organizações, através de relações sólidas, não se limitando apenas aos clientes, mas também aos colaboradores, parceiros, influenciadores e restantes intervenientes integrados do público-alvo.

Email marketing

O email marketing destaca-se como estratégia de marketing digital, podendo ser utilizada a nível externo e interno. Chaffey & Chadwick (2019) apontam que os profissionais de marketing, durante a elaboração dos planos desta estratégia, estes precisam de planear: outboud email marketing, em que os emails são enviados aos clientes e potenciais clientes, incentivando a experimentação e compra; e inbound email marketing, em que é feita a gestão dos emails recebidos dos clientes. Os autores afirmam que o email marketing fortalece a criação de laços com os consumidores online. Mesmo com o excesso de spam, a utilização do email ainda pode trazer resultados positivos. Segundo Kotler et al. (2019), a utilização do email como estratégia de marketing digital exige atenção em alguns pontos: personalizar os conteúdos, permitir e facilitar a anulação da inscrição, utilizar o email juntamente com outros canais digitais, oferecer um motivo convincente para os consumidores interagirem e, crucialmente, respeitar e cumprir as normas.

Torna-se necessário investir em estratégias direcionadas tanto para os clientes como para os colaboradores, o que traz vantagens visíveis, mais especificamente uma imagem sustentável que reflita os valores assumidos pela organização perante o seu público-alvo. A transparência das empresas demonstra que a marca é consciente e preocupa-se não apenas com o meio ambiente, mas também com a própria sociedade, o que aumenta a responsabilidade social que a marca transmite, salienta Simões (2022). O autor ressalta que captar a atenção do consumidor é essencial para divulgar o marketing sustentável e para isso é preciso muita criatividade e informações fáceis pois essa é a preferência do consumidor. As pessoas estão cada vez mais a adotar novos hábitos e comportamentos, com o objetivo de diminuir os impactos negativos no planeta, utilizando de forma responsável e eficiente os recursos naturais. Gonçalves et al. (2022) ressaltam a importância da sociedade entender a realidade do mundo globalizado, em que as atitudes individuais afetam o coletivo. Nesse contexto, as práticas e hábitos sustentáveis tornam-se indispensáveis para promover o bem-estar geral.

Influenciadores digitais

Segundo Barbosa et al. (2022), com a expansão do mundo digital, observam-se novos padrões de consumo, em que os influenciadores digitais ganham relevância no mercado. O avanço das tecnologias de comunicação fomentou uma cultura digital de interação e partilha online. Karhanwi (2017) afirma que o conceito surgiu por volta de 2015, na tentativa de atribuir um nome aos reconhecidos como bloggers, que, pelo fato de terem conhecimento em assuntos específicos, moldavam opiniões e hábitos de consumo.

Estes influenciadores partilham o seu dia-a-dia, criando conexões com o seu público. O estilo de vida exibido aos seus seguidores torna-se desejado e, é através dessa relação próxima que os influenciadores podem ter maior influência sobre os hábitos de consumo das pessoas. Barbosa et al. (2022) argumentam que as sugestões de um influenciador ressoam tanto como a opinião de um amigo de confiança.

Dessa forma, os influenciadores digitais tornam-se indispensáveis nas estratégias digitais das empresas, sobretudo nas redes sociais. As empresas reconhecem o papel influente desses indivíduos e na sua capacidade poderosa de comunicação. Barbosa et al. (2022) argumentam que os influenciadores emprestam a sua credibilidade, construída com os seguidores, para as empresas, que, em retorno, beneficiam do destaque e da visibilidade dos influenciadores para consolidar a imagem no mercado, fortalecendo o posicionamento com o público-alvo.

Desafios na implementação de estratégias digitais

Chaffey & Chadwick (2019) enumeram alguns desafios na elaboração de estratégias de marketing digital tais como: falta de objetivos específicos para o marketing digital; os resultados do marketing digital não são mensurados ou revistos adequadamente, de forma a que atitudes sejam tomadas eficientemente; existem responsabilidades que não são claras para as diferentes atividades de marketing digital; orçamentos insuficientes para o marketing digital, pois a procura dos clientes por produtos/serviços online é negligenciada e, conseqüentemente os adversários têm vantagem ; o orçamento é desperdiçado à medida que diferentes partes de uma organização experimentam o uso de diferentes técnicas e fornecedores sem alcançar economias de escala; não são desenvolvidas novas propostas de valor online (benefícios

que uma empresa pode oferecer aos clientes através de seus produtos e/ou serviços) para os clientes, uma vez que a Internet é tratada apenas como mais um canal para vender, sem uma análise das oportunidades de oferecer um serviço online melhor e diferenciado; implementação de uma abordagem experimental ao invés de uma planejada para utilizar a comunicação digital com uma integração ineficiente entre comunicações de marketing online e offline.

Os autores salientam que o foco das estratégias de marketing digital é decidir sobre a melhor forma dos canais digitais apoiarem as estratégias de marketing já existentes e de como explorar os seus pontos fortes e gerir os pontos fracos. Os autores argumentam também que as estratégias são mais eficientes quando apoiam os objetivos específicos da organização e articulam-se. As decisões mais importantes para o marketing digital são semelhantes às decisões estratégicas do marketing tradicional, que inclui a seleção do público-alvo e definir a melhor forma de lhe entregar conteúdo de valor. Para um marketing digital eficiente é preciso segmentar, direcionar, diferenciar e posicionar.

Em consonância com Gonçalves et al. (2022), o objetivo das estratégias de marketing digital é de extrema importância para as organizações e para a comunidade, indo além da publicidade paga, mas sim a dinamização de uma responsabilidade social generalizada, em prol do meio ambiente e da própria sociedade. Nesse sentido, é visível a influência significativa das estratégias de marketing digital, contribuindo com novas atitudes, comportamentos e ideias de mudança, através de mensagens, campanhas, vídeos, etc, com vista a um mundo melhor. Os avanços tecnológicos contribuem positivamente facilitando a divulgação da informação e o acesso às mesmas, garantindo uma maior aderência a um pensamento consciente e responsável. Maia (2022) afirma ainda que selecionar a estratégia digital mais adequada auxilia na construção de uma imagem positiva junto aos clientes, o que leva ao aumento da fidelidade e envolvimento dos mesmos.

Kotler et al. (2019) defendem que, como o marketing afeta toda a sociedade, é essencial que os profissionais da área tenham em conta os aspetos ambientais, legais, éticos e sociais das suas ações. A função do marketing, segundo os autores, é de identificar os desejos, vontades e interesses dos consumidores, satisfazendo-os de forma mais eficiente que a concorrência, sem interferir no bem-estar a longo prazo. Nesse

sentido, Maia (2022) defende que as estratégias devem ser bem planeadas, objetivas, dinâmicas, autênticas e empáticas, demonstrando que a organização se importa e age com responsabilidade.

1.2.1 Impacto das estratégias de marketing digital no turismo

Nas atuais sociedades capitalistas, é reconhecido que o principal objetivo das organizações é adquirir lucro. Por um longo período, esse objetivo isolado levou várias empresas a não levar em consideração os impactos nocivos que suas atividades causavam no ambiente e sociedade que estavam inseridas. Porém, recentemente, observa-se a preocupação por parte da sociedade e das próprias empresas relativamente a estes impactos socioambientais (Teixeira & Freitag, 2021).

Os autores afirmam que no atual contexto organizacional, o tema sustentabilidade faz-se presente nos debates e várias empresas já deram início a implementação de práticas e estratégias que promovem essa responsabilidade. A sustentabilidade transforma o turismo numa atividade ainda mais atrativa, criando melhores experiências e assegurando a qualidade dos recursos nos destinos turísticos, realça Simões (2022). Baseando-se num mercado altamente competitivo, a sustentabilidade apresenta-se como uma estratégia benéfica e interessante para as organizações, contribuindo de forma responsável para o ambiente e a sociedade, alinhando os interesses da própria empresa com o dos seus consumidores e investidores. As organizações que implementam práticas sustentáveis conseguem atingir resultados vantajosos, tais como a atração de mais clientes, melhorias na imagem da organização, maior vantagem competitiva e aumento dos lucros devido aos resultados obtidos com a prevenção de problemas económicos, sociais e ambientais (Bassi et al., 2020). Burgos & Mertens (2015) apontam que o turismo sustentável surge para responder às exigências e necessidades de todas as partes integradas, de um lado fortalecendo as vantagens do destino, e do outro lado diminuindo os impactos negativos.

O papel do marketing digital nessa consciencialização e disseminação da mudança é bastante pertinente para as organizações e para os cidadãos, não se limitando a uma comunicação de publicidade, mas sim contribuindo para a propagação da responsabilidade social, favorecendo as causas ambientais, sociais e económicas. A sua

capacidade influenciadora ajuda na criação de um planeta com novas atitudes e comportamentos de mudança. Com o avanço tecnológico, ficou mais fácil o acesso à informação, o que leva as pessoas a escolherem de forma mais responsável e consciente. As plataformas digitais são essenciais para que as organizações alcancem os seus objetivos e um público vasto. Ter uma presença online ativa é uma estratégia de marketing digital eficaz, que cria conteúdos relevantes, promovendo uma imagem sustentável e atraindo novos consumidores (Maia, 2022). Morales et al. (2022) complementam que a utilização correta das estratégias de marketing digital impulsiona o aumento do número de turistas nos destinos, oferecendo vantagens competitivas para as organizações.

Os autores realçam a importância do marketing digital para impulsionar o desempenho organizacional. Destacam a necessidade de adaptar e atualizar as estratégias digitais, o que potencializa os lucros e a gestão empresarial. Morales et al. (2022) enfatizam o valor e o crescimento da interação nas redes sociais entre os clientes e as organizações, ressaltando como a digitalização influencia a sensibilização e fortalecimento dos laços. Afren (2024) salienta que as redes sociais (Facebook, Instagram, YouTube) inspiram novas viagens e orientam as escolhas dos consumidores, defendendo que o marketing digital deve ser visualmente atraente, emocional e fundamentada em experiências reais.

Moreira et al. (2024) acrescentam que as tecnologias digitais transformaram os hábitos dos turistas, simplificando o acesso à informação, a comparação de alternativas e o planeamento das viagens. Além disso, o marketing digital oferece dados em tempo real aos consumidores enquanto disponibiliza ferramentas para que os profissionais da área possam ajustar as estratégias, fundamentadas em métricas digitais. Esse processo proporciona experiências personalizadas, decisões mais rápidas e maior competitividade. Face a essa mudança nos comportamentos, é fundamental analisar os consumidores para personalizar os conteúdos e segmentar as audiências (Moreira et al., 2020). Liu (2024) reforça que é indispensável segmentar e personalizar os conteúdos, para garantir resultados positivos no marketing digital, tais como o aumento de reservas, uma maior interação online e aumento do tráfego nos websites. Moreira et al. (2020) sublinham que o marketing digital é crucial para promover o turismo local e sustentável,

fomentando o crescimento económico, social e ambiental. A comunicação digital contribui na construção de uma imagem turística sustentável.

Vale salientar que os consumidores se preocupam cada vez mais com a origem e a qualidade dos serviços/produtos que vão consumir, o que leva as organizações a se tornarem tão exigentes na produção e entrega dos produtos/serviços quanto os seus clientes. Para atender da melhor forma estes clientes cada vez mais exigentes, as empresas do setor do turismo investem nas estratégias de marketing digital com o objetivo de fortalecer a marca perante os seus consumidores, conquistando uma maior visibilidade e, conseqüentemente, melhorar a rentabilidade. No entanto, Cruz et al. (2023) afirmam que só depois que a sustentabilidade se ter tornado um fenómeno global é que as organizações deram mais importância a este fator, direcionando as suas estratégias para políticas ambientais e sociais, atraindo mais consumidores com a divulgação das suas ações sustentáveis, e melhorando o desempenho financeiro e económico em geral.

Tipkantha & Phimonsathien (2024) afirmam que o marketing digital tem um impacto direto na experiência do turista, desde o processo de pesquisa até à pós-visita. Uma presença digital ativa possibilita que os consumidores planeiem com mais segurança e desenvolvam vínculos emocionais com o destino. Destaca-se que os clientes ficam mais satisfeitos quando os conteúdos digitais são de alta qualidade. Morales et al. (2022) demonstram como o marketing digital foi vital na retomada do setor turístico após a pausa nas atividades causada pela pandemia, evidenciando a sua importância e a rapidez com que se adaptou às mudanças recentes. Porém, os autores também mencionam que algumas organizações turísticas ainda não compreendem totalmente como empregar o marketing digital de forma eficaz, indicando a importância de investir em profissionais da área. As empresas tradicionais têm o desafio de acostumar-se a este cenário digital. O marketing digital deixou de ser extra e se tornou essencial para que o mercado turístico continue visível, consiga sobreviver e se conectar com o público (Morales et al., 2022). Atualmente, é importante construir relações humanas e duradouras com os consumidores, e não apenas vender. Moreira et al. (2020) reforçam que a utilização estratégica das ferramentas tecnológicas é mais importante do que a quantidade de recursos físicos ou naturais existentes. O marketing digital possibilita que

as organizações do setor turístico, independentemente da sua dimensão, consigam promover os seus produtos/serviços e atrair mais consumidores

É notório que a sustentabilidade não pode ser omitida e desvalorizada no ambiente corporativo, visto que tanto os colaboradores como os investidores consideram esta variável essencial na decisão de investir e consumir, defende Junior (2023). Paiva et al. (2023) apontam que no atual contexto em que se vive, maior favorecimento é atribuído às organizações que atuam focadas nas pessoas, que contribuem para o bem-estar social, que mantêm relações de confiança com seus colaboradores e acionistas, desenvolvendo comunidades que estão inseridas em seu contexto, tudo isso em equilíbrio e sintonia com um meio ambiente de recursos finitos e legislação vigente. Grandi et al. (2020) e Padilha et al. (2024) acreditam que as ações que reduzem o impacto negativo das atividades das organizações, demonstram-se cada vez mais atrativos para os clientes e que vários clientes e colaboradores procuram organizações com práticas sustentáveis com as quais se identificam. Na visão de Júnior (2023), as empresas que priorizam iniciativas sustentáveis, voltadas para a comunidade e para o bem-estar das pessoas, tendem a despertar o interesse de profissionais devido à sua imagem positiva. Essa consequência, por sua vez, gera a procura por profissionais qualificados, que realmente contribuam para o progresso da organização.

Canton et al. (2019) ressaltam que as transformações climáticas, a evolução da tecnologia e as mudanças culturais, têm levado várias organizações a adotarem novas abordagens para interagir com o público-alvo e gerir as suas operações de forma eficaz, priorizando a transparência e os resultados que beneficiem a todos os envolvidos. Desta forma, Padilha et al. (2024) agregam que as empresas, através das ações socioambientais, conquistam a confiança dos clientes e melhoram a sua imagem, e simultaneamente, atraem novos investidores para a empresa, realçando que os mesmos podem reconhecer o atributo de crescimento financeiro de um negócio que se preocupa com a sociedade em que está integrada e com a qualidade de vida dos seus colaboradores.

Costa et al. (2021) e Teixeira & Freitag (2021) salientam que a necessidade de adaptação das organizações a esta realidade e a mudança no comportamento e hábito dos consumidores têm alterado as regras de mercado à procura de novos meios de captar a atenção, deixando claro que as ações em prol da preservação do meio ambiente e políticas socioeconómicas são extremamente necessárias no planeamento de estratégias

adotadas nas empresas, e torna-se indispensável a disseminação das vantagens de tais práticas nas empresas. Morales et al. (2022) enfatizam que o marketing digital permite às empresas uma melhor gestão das informações relacionadas com a marca, serviços/produtos e destacam a relevância desta ferramenta nas empresas do setor turístico.

1.3 O papel do marketing digital na comunicação da sustentabilidade (externa e interna)

O marketing digital estará em constante transformação enquanto a tecnologia avançar. Nos dias de hoje, a inclusão de ações dirigidas à sustentabilidade, dentro das organizações é fundamental. A mudança no comportamento dos consumidores é um dos impulsionadores de tal inclusão. Neiva (2019) relata que, no atual mundo digital, as organizações devem valorizar a opinião dos seus consumidores, especialmente em relação às suas políticas socioambientais, lembrando que existem públicos que atribuem valor e priorizam marcas com base na sua posição social e laboral responsável. Existem várias oportunidades para desenvolver bons relacionamentos com os consumidores e para impulsionar negócios quando o tema é a sustentabilidade e um exemplo dessas oportunidades é a utilização do marketing verde, fazendo com que as empresas se diferenciem e destaquem em relação às outras.

Gonçalves et al. (2022) exploram o marketing verde como um meio de alertar e manter a ligação entre a sociedade e o meio ambiente. O marketing verde realça a importância de adotar hábitos como o consumo consciente, aprender sobre o meio ambiente, a utilização de produtos reciclados, ao mesmo tempo que cria formas de atrair clientes responsáveis. Os autores defendem que o marketing verde, por meio de discursos persuasivos, é uma ferramenta poderosa para aumentar a consciencialização e a sensibilizar a sociedade.

Liu & Liu (2020) demonstram como o marketing verde afeta na percepção e no comportamento dos consumidores, utilizando narrativas que apresentam os produtos/serviços verdes como uma forma de resolver problemas ambientais e como um modo de vida atraente. Os autores também enfatizam a importância de adaptar as

mensagens do marketing verde à cultura e à política, pois isso garante que as mensagens façam sentido para o público-alvo e sejam vistas como verdadeiras e aceitáveis.

Esta ideia está de acordo com a Kotler et al. (2019), que defendem que o marketing verde abrange a forma como o marketing lida com a produção, o design, a utilização, a embalagem e a eliminação dos produtos, ou seja, é essencial repensar e mudar todo o processo para proteger o meio ambiente. Os autores ressaltam que, embora a maioria das pessoas saiba que estes problemas existem, ainda não há uma crença totalmente aceita. Daí, a relevância do conceito de marketing verde para dar destaque a essa questão.

Os autores relatam também que o grande desafio dos profissionais de marketing verde é acrescentar valor emocional às organizações sustentáveis e fazer com que os consumidores vejam as vantagens da escolha destas organizações. Existe um trabalho de equipa entre as organizações e grupos de interesse com vista a encontrar soluções mais satisfatórias que respondam às necessidades dos consumidores, melhore a imagem sustentável da empresa e ainda a evitar o *greenwashing*. A campanha “O futuro do planeta não é reciclável”, apresentada anteriormente, demonstra como o marketing verde pode incentivar a mudança de atitudes relativamente à reciclagem e da sua influência no ambiente. Assim, as estratégias de comunicação que tenham como foco a sustentabilidade, conseguem convencer os consumidores a escolherem os produtos/serviços da empresa, segundo Costa et al. (2021).

Nessa direção, destacam-se algumas empresas do setor turístico, como a TAP Air Portugal-que publica relatórios ESG (Environmental, Social and Governance), moderniza a frota e adota programas de compensação de carbono-; e/ou o Grupo Pestana, reconhecido com várias certificações *Green Key*, têm optado por estratégias digitais sustentáveis que combinam *storytelling* ambiental com os relatórios GRI (Global Reporting Initiative), o que transmite legitimidade na sua comunicação. O Turismo de Portugal distingue de forma regular as empresas com compromisso com a sustentabilidade através do selo “Sustainability Engaged” do programa Turismo 360º. Com isso, de acordo com Costa et al. (2021), as estratégias de comunicação com

foco na sustentabilidade possuem um elevado potencial persuasivo, fazendo com que os consumidores escolham as ofertas das empresas que as promovem.²

Grandi et al. (2020) enfatizam que as organizações devem organizar e comunicar as suas atividades de forma transparente ao público-alvo, divulgando amplamente as melhores práticas com dados consistentes, o que permite comparar o desempenho entre diferentes organizações. Gonçalves et al. (2022) corroboram essa visão, defendendo que é preciso sensibilizar o público de diversas formas, para que este compreenda a relevância da colaboração de todos e demonstrando que os impactos são reais.

Neste contexto, os relatórios de sustentabilidade ganham destaque. Alves et al. (2019) apontam que este conceito geralmente refere-se aos relatórios ou instrumentos que as empresas empregam para divulgar informações de carácter ambiental, social e económico relacionadas ao funcionamento sustentável da empresa. Além disso, os autores ressaltam as estratégias adotadas para responder às questões socioambientais. Atualmente, é comum que várias empresas divulguem os relatórios de sustentabilidade com o objetivo de validar as suas ações perante o seu público-alvo, aumentando o valor da marca e contribuindo para aprimorar a imagem/reputação (Cruz et al., 2023).

Segundo Teixeira & Freitag (2021), para dar uma melhor assistência às organizações na implementação de práticas sustentáveis e reportar as ações e políticas de sustentabilidade, surge a Global Reporting Initiative(GRI). Lançada em 1997 pela Coalition for Environmentally Responsible Economics (CERES) e pela United Nations Environment Programme (UNEP), a GRI é um guia que serve de auxílio para as empresas no desenvolvimento de relatórios de sustentabilidade (Imperador e Silva, 2018). Os autores acrescentam que a GRI pretende dar suporte às organizações e aos seus respetivos públicos-alvo, com vista a melhorar a comunicação e compreensão das ações sustentáveis da organização e com isso, melhorar a qualidade dos relatórios de sustentabilidade.

² TAP Air Portugal-<https://www.tapairportugal.com/pt/sustentabilidade>
Grupo Pestana-<https://www.pestanagroup.com/pt-pt/pestana-hotel-group-recebe-distincao-internacional-pela-sustentabilidade-dos-seus-hoteis-e-pousadas/>
Turismo de Portugal-<https://empresaturismo360.turismodeportugal.pt/EmpTur360/>

É igualmente importante reconhecer que a sustentabilidade precisa ser comunicada e promovida tanto fora como dentro da empresa. Fortalecer uma cultura organizacional voltada para a sustentabilidade depende muito da comunicação interna. A utilização das plataformas digitais para manter os colaboradores a par dos objetivos de sustentabilidade, incentivar práticas responsáveis ou envolver os mesmos nas atividades é uma estratégia eficaz para harmonizar os valores das organizações com o que é praticado internamente (Neiva, 2019).

À medida que as questões socioambientais ganham destaque nos canais digitais, observa-se um avanço nas discussões sobre essas preocupações, o que naturalmente resulta em atitudes mais conscientes. Gonçalves et al. (2022) apontam que a atual preocupação com o ambiente é cada vez mais transmitida aos mais jovens, que desde cedo são informados sobre o tema na escola e também pelos meios de comunicação e o avanço tecnológico amplia ainda mais esta consciencialização.

Segundo um estudo internacional feito pelo Observador Cetelem, entre 30 de julho e 11 de agosto de 2021, revela que aproximadamente 97% de jovens portugueses entre os 18 e 30 anos preocupam-se com o meio ambiente. É certo que todos devem ajudar a preservar os recursos naturais e reforçar que os mais jovens podem mudar o futuro (Gonçalves et al., 2022).

1.4 O papel do marketing digital na reputação da marca de sustentabilidade (externa e internamente)

A disseminação de informações sobre os problemas socioambientais nos diferentes meios contribui significativamente para a evolução das discussões sobre tais problemas, o que conseqüentemente, desencadeou um aumento da preocupação em relação à adoção de posturas ambientais e sociais responsáveis, destacam Gonçalves et al. (2022). Costa et al. (2021) argumentam que, nesta era cada vez voltada para a preservação e a sua devida divulgação, principalmente nas plataformas digitais, as empresas podem aproveitar da oportunidade e integrar estratégias direcionadas à sustentabilidade como forma de atribuir um maior valor a sua marca e, por conseguinte, reconhecimento público.

Nas últimas décadas, tanto a comunidade quanto o mundo empresarial têm reconhecido cada vez mais o valor estratégico da sustentabilidade. Observa-se uma relação direta entre o sucesso nas empresas com a implementação de práticas sustentáveis. O marketing digital apresenta-se como uma ferramenta eficiente que, através da comunicação persuasiva, é capaz de chegar a todos promovendo uma maior sensibilização e criando uma consciência coletiva. Garantir a sustentabilidade é essencial não apenas para as gerações presentes, mas também para as gerações futuras. Nos últimos tempos, muitas empresas têm recorrido a este conceito para fortalecer a imagem e atrair consumidores. Contudo, é imprescindível entender a sustentabilidade em toda a sua extensão, considerando o impacto e o que esta exige das organizações. Além disso, a sustentabilidade precisa também ser adaptada ao contexto, uma vez que as iniciativas devem ser relevantes e fazer sentido para o setor em que atuam, neste caso o Turismo, conforme apontam Machado & Sousa (2021). Costa et al. (2021) realçam ainda que esse esforço na comunicação, tentando construir uma imagem sustentável, depende de ações confiáveis, isto é, os clientes e os colaboradores terão maior reconhecimento e envolvimento com a marca se esta apresentar mais resultados, o que leva a mais produtividade e durabilidade das organizações. A partir do momento em que as organizações entendem que com práticas sustentáveis conseguem criar vantagens competitivas, desenvolvendo uma imagem que transmita tais práticas, a sustentabilidade ganha destaque no ambiente organizacional (Paiva et al., 2023). A implementação da sustentabilidade e sua devida divulgação digital fortalece bastante a reputação da empresa, facilitando assim o acesso a consumidores e também a mercados que valorizam a sustentabilidade. Consumidores que preferem produtos ou serviços sustentáveis servem de incentivo às organizações para que adotem também medidas sustentáveis. A imagem de um destino turístico está relacionada cada vez mais ao seu sucesso de médio e longo prazo, sobretudo porque propende a impactar de forma significativa a própria criação de intenções comportamentais dirigida à visita ao local o que, como resultado, irá originar maiores dinâmicas socioeconômicas (Tang et al., 2022). Em conformidade com essa perspectiva, Battistelli & Jeranoski (2024) salientam que as organizações têm vindo a procurar alternativas para afirmarem o seu compromisso com questões sustentáveis, levando-as a levantar informações e ainda identificar e gerenciar

riscos éticos, sociais e ambientais com o objetivo de gerenciar seus impactos adversos ao meio.

Padilha et al. (2024) declaram que a sustentabilidade é utilizada de forma constante para vincular o produto/serviço a uma imagem ecologicamente consciente, que se preocupa com o meio ambiente, a sociedade e com as gerações seguintes. Para essa imagem, torna-se essencial a partilha voluntária de ações socioambientais e práticas, relatórios com o propósito de transmitir uma excelente imagem da empresa e ainda, conquistar e fidelizar os clientes, como também atrair profissionais capacitados e mais investidores.

Desse modo, a disseminação de informações de caráter sustentável e a promoção dos produtos e serviços nestas plataformas digitais permite impulsionar a criação de valor para a organização, melhorando a imagem sustentável da mesma e garantindo a atração e retenção de mais clientes e colaboradores. Demonstrar preocupação e cuidado com os consumidores nas plataformas digitais e satisfazendo as suas necessidades, traduz-se conseqüentemente na melhoria da relação de confiança e lealdade entre o consumidor e a marca. Costa et al. (2021) declaram que práticas sustentáveis possibilitam várias vantagens, relativamente à consolidação da marca na posição de sua responsabilidade social que consegue com a opinião pública. Esta implementação fortalece bastante a imagem corporativa e também a reputação da empresa, facilitando assim o acesso a consumidores e também a mercados que valorizam a sustentabilidade.

Paiva et al. (2023) alegam que numa realidade ideal em que toda a comunidade se comprometesse com as questões socioambientais, cada indivíduo, através de ações conscientes, contribuiria para manter o bem-estar geral. As organizações poderiam trabalhar em técnicas e produtos de desenvolvimento sustentável e também a adoção de práticas sustentáveis. No entanto, tal realidade é difícil de alcançar pois cada empresa e cada indivíduo da sociedade pode ter opiniões e pontos de vista diferentes, o que complica a cooperação para o mesmo propósito.

Para exemplificar a aplicabilidade de estratégias de marketing digital no setor turístico, apresentam-se a seguir alguns casos concretos. A cadeia Vila Galé, através do programa “Eco Vila Galé”, utiliza os seus canais digitais para a divulgação de iniciativas tais como a gestão eficiente de resíduos, consumo consciente e a utilização de produtos ecológicos, fortalecendo o envolvimento dos hóspedes e dos próprios colaboradores. Da

mesma forma, o projeto “Centro Sustentável”, desenvolvido pelo Turismo Centro de Portugal, implementa boas práticas sustentáveis da região e promove-as por meio de conteúdos digitais, reforçando a sustentabilidade no território. Por sua vez, o portal Visit Madeira desenvolve campanhas digitais que incentivam o turismo de natureza e visitas fora da época alta, impulsionando a adoção de práticas sustentáveis. Estes casos demonstram como as estratégias de marketing digital são eficazes na construção de uma imagem de marca comprometida com a sustentabilidade, gerando valor interno e externo para as organizações.³

Ainda existe muito por fazer e a melhorar no que diz respeito à sustentabilidade nas organizações. Poderá ser uma dificuldade para os responsáveis das organizações assegurarem a sustentabilidade nas mesmas. Simões (2022) assinala que existe a impressão de que ainda não há uma consciencialização forte o suficiente relativamente aos benefícios da sustentabilidade nas empresas, visto que algumas delas adotam medidas sustentáveis apenas para atender a regulamentações. Gonçalves et al. (2022) salientam que é essencial a implementação de ações baseadas em contribuir para a preservação do meio ambiente e da sociedade, e com isso, a divulgação de iniciativas e campanhas é determinante para a mudança de atitudes e comportamentos e contribuir para uma maior consciência.

1.5 O papel do marketing digital no desenvolvimento interno da marca

O tema sustentabilidade, tem adquirido cada vez mais espaço nas discussões do dia-a-dia da comunidade e, com o crescimento dessa preocupação por parte da população, a mesma tem-se tornado cada vez mais consciente em relação aos seus hábitos de consumo com o intuito de diminuir o impacto negativo. A preocupação geral com a sustentabilidade também já alcançou o mercado financeiro na medida em que os investidores, nos últimos tempos, têm optado por investir em organizações socialmente

³ Vila Galé- https://www.vilagale.com/media/2087434/vg-sustentabilidade-boas-praticas_2022.pdf
Projeto “Centro Sustentável” do Turismo Centro de Portugal- <https://turismodocentro.pt/artigo/turismo-sustentavel-no-centro-de-portugal/>
Visit Madeira- <https://sustainableforall.visitmadeira.com/>

responsáveis e sustentáveis, visto que uma organização sustentável gera valor a longo prazo (Júnior, 2023).

Com o intuito de melhorar o seu valor, as organizações, muitas das vezes, têm colocado em primeiro lugar o consumidor e sua satisfação e são essas as empresas que se destacam do ponto de vista do cliente, o que conseqüentemente leva à fidelização, segundo Moreira & Laraick (2021). A principal preocupação era de comunicar os serviços/produtos ao cliente externo. Numa atualidade em que o foco está exclusivamente no cliente externo, é crucial que as organizações entendam que há outro cliente, também essencial e que merece toda a atenção. Nessa perspectiva, surge o marketing interno.

O marketing interno surgiu como uma forma de aprimorar a comunicação interna com os colaboradores ou clientes internos. O objetivo é promover a integração de todos, visando a satisfação em ambos os âmbitos da organização. Kotler et al. (2019) afirmam que o termo ganhou força nos anos 70, em que estava ligado ao marketing de serviços. Este conceito aparece como uma oportunidade valiosa para fortalecer a relação entre os colaboradores e a organização. Os autores defendem que se os colaboradores de uma organização não estão envolvidos no plano de marketing, os objetivos serão prejudicados. O marketing interno é subestimado por várias empresas, no entanto, considera-se uma ferramenta poderosa a ser implementada, trazendo benefícios (tangíveis e intangíveis) para a empresa. Independentemente da direção que a empresa escolha, se os colaboradores sentirem que fazem parte do plano geral, compreenderem o seu trabalho na satisfação dos clientes, é criado um vínculo que, conseqüentemente, incentiva os clientes a fazerem o mesmo.

Nemteanu & Dabija (2021) assumem que o marketing interno exerce uma forte influência no aumento do envolvimento e satisfação dos colaboradores. Esta ferramenta quando utilizada de forma eficaz, garante um maior alcance dos resultados em relação aos clientes, melhorias no desempenho dos colaboradores, e conseqüentemente, maior lucratividade (Moreira et al., 2020).

Kotler et al. (2019) declaram que o marketing interno é o plano que consiste em como o marketing irá garantir que os colaboradores tenham consciência e estejam devidamente alinhados com a visão e plano de marketing da organização e ainda, incentivá-los a gerir melhor as suas atividades com o foco no cliente. Os autores

acreditam que é preciso analisar a organização dos departamentos de marketing, como podem trabalhar de forma eficaz com os restantes departamentos e como as organizações conseguem promover uma cultura criativa interna.

Segundo Nemteanu & Dabija (2021), no marketing interno destaca-se o seguinte modelo: comunicação da visão, desenvolvimento e recompensa dos colaboradores. Na comunicação da visão, observa-se a forma como as organizações transmitem os seus objetivos e estratégias aos colaboradores, e de como essa comunicação contribui para o aumento da satisfação e do desempenho, visto que os colaboradores desenvolvem um sentimento de pertença nas organizações. Relativamente ao desenvolvimento dos colaboradores, este consiste em todos os meios pelos quais as organizações facilitam o desenvolvimento profissional de seus funcionários desde formações, supervisores, cursos, entre outros, aumentando também a satisfação e o desempenho dos mesmos. A terceira dimensão deste modelo diz respeito ao recompensar os funcionários após ser feita a avaliação dos resultados, o que contribui significativamente para o bem-estar interno.

Semek et al. (2023) complementam que o marketing interno auxilia na criação de um ambiente propício para atingir os objetivos e manter uma cultura empresarial unificada. Trata-se de um conjunto de estratégias que as organizações utilizam para incentivar e envolver mais os colaboradores nos objetivos, missão e valores da empresa. Neiva (2019) salienta que o lado humano das empresas é frequentemente negligenciado. Vários dos aspetos que beneficiam um ambiente de trabalho são internos, mas passíveis de estímulo. Portanto, é importante a eficiência da comunicação interna numa organização, levando em consideração os direitos e deveres dos colaboradores, incentivo a participação, condições de trabalho, demonstrar transparência dentro e fora da organização, valorização das competências individuais, entre outras inúmeras práticas sustentáveis. Com uma troca clara de informações e o desenvolvimento de relações estáveis, o marketing interno, relevante ferramenta estratégica de comunicação, torna-se um elo vital na criação de uma cultura organizacional integrada e no aumento do compromisso dos colaboradores (Semek et al., 2023).

Neiva (2019) defende a ideia de que felicidade no trabalho reflete-se na felicidade pessoal e vice-versa, e que é um assunto que merece a devida atenção. Destaca-se o princípio de que colaboradores motivados reproduzem maiores resultados, e da

responsabilidade das organizações em garantir essa motivação. Entre estas duas vertentes existe a comunicação. Esta comunicação interna permite a estabilidade profissional e pessoal dos funcionários, por meio de uma gestão eficaz de técnicas e atividades. Colaboradores satisfeitos geralmente demonstram mais empenho e dedicação com a organização e seus objetivos (Nemteanu & Dabija, 2021).

Segundo Neiva (2019), as organizações não devem focar-se em resultados quantificáveis, mas também ter o cuidado com as pessoas. É crucial valorizar o bem-estar de cada um dos colaboradores. O autor destaca ainda que a comunicação e informação devem ser tratadas com o mesmo cuidado que os demais recursos da organização. A mensagem deve ser clara para o público a que se destina e relevante para o contexto da empresa.

Uma empresa é resultado de quem a compõe, de quem lá trabalha todos os dias (Neiva, 2019). O autor afirma que valores como empatia, transparência, compromisso, profissionalismo e sentido crítico são extremamente necessários nas empresas, pois estas convivem com diferentes tipos de pessoas diariamente. É indispensável tratar todos com respeito, dignidade, valorizando as suas competências e participação e, lembrando constantemente que os colaboradores o fazem em virtude da organização e deles próprios.

A comunicação, por si só, tem o potencial de moldar os comportamentos e atitudes. No contexto organizacional, e com utilização correta das estratégias digitais, esta pode influenciar o ambiente de trabalho, ajudando a atingir os objetivos estabelecidos pela organização (Neiva, 2019). Kotler et al. (2019) relatam que atrair novos colaboradores é uma das vantagens de ser uma empresa reconhecida pelas suas práticas de sustentabilidade. Segundo os autores, todos os departamentos devem trabalhar juntos e em sintonia para a satisfação do cliente. Mas só pensar no cliente não garante o sucesso total da organização. Os autores acreditam que é essencial criar e preservar um ambiente de trabalho que estimule a criatividade.

Neiva (2019) acredita que a implementação de práticas sustentáveis a nível interno, ajuda a criar laços fortes e duradouras entre os colaboradores e a empresa, fortalecendo cada um dos indivíduos e levando a organização a outros patamares, isto é, todos tiram proveito dessa relação. O autor também sublinha que, dentro de uma empresa, existem diversos meios de comunicação e cada um deles transmite diferentes ideias, sugestões,

expectativas, informações, reações, o que pode levar os colaboradores a interpretar tais mensagens de forma diferente, podendo gerar resultados inesperados. Assim, é importante ter isso em atenção no planejamento e decisões sobre a comunicação interna. A comunicação de uma empresa não conseguirá agradar a todos ao mesmo tempo. Chipuca (2020) salienta que o trabalho é uma parte determinante na vida de um profissional e providencia a satisfação material, como também a satisfação e realização pessoal. A satisfação no ambiente de trabalho tem um impacto significativo no desempenho dos funcionários.

As organizações que se distinguem por adotarem práticas sustentáveis, conscientes e responsáveis têm-se destacado com as suas posturas alinhadas com a realidade atual. Estas empresas procuram assegurar o bem-estar e a integridade física de seus colaboradores, pagar impostos, cumprir a legislação, para além de colaborar na preservação do meio-ambiente e entregar produtos/serviços de qualidade aos seus consumidores, minimizando os impactos negativos e aumentar os positivos, segundo Bassi et al. (2020). Paiva et al. (2023) também salientam que as organizações precisam de se concentrar nas responsabilidades legais e económicas, entretanto têm também de valorizar os assuntos relacionados com o bem-estar social e a conduta ética dentro e fora de seus campos de ação, o que certifica realmente a sustentabilidade.

O marketing é o agente que constrói conexões com os clientes externos e internos, independentemente do plano (físico ou digital). É inegável que o marketing digital tem se revelado um meio acessível e eficiente de entregar soluções digitais de qualidade, aumentar as possibilidades de lucro e alcançar cada vez mais pessoas. Diante do exposto, é fulcral que os gestores estabeleçam um posicionamento digital estratégico. Segundo Moreira & Laraich (2021) é imprescindível enfatizar que o marketing refere-se às pessoas e não limitando-se apenas à tecnologia. O mesmo pensamento se aplica ao marketing digital, na capacidade de compreender as pessoas, como estas utilizam a tecnologia e usufruir desse conhecimento para criar uma relação sólida.

1.6 A Sustentabilidade

O setor turístico é uma das maiores indústrias do mundo, tendo um impacto significativo no desenvolvimento económico. Estas atividades, por outro lado, têm efeitos negativos no ambiente e na comunidade, pondo em risco a imagem das

organizações turísticas, o que levou a abordar o conceito de sustentabilidade e a sua implementação. Apesar de o termo sustentabilidade existir há algumas décadas, a preocupação e atenção dada a esta parecem ser mais recentes. Segundo Paiva et al. (2023), o tema teve maior visibilidade nas décadas de 80 e 90, devido ao processo de degradação dos recursos naturais e do meio ambiente, provocados pelo crescimento populacional e económico acelerado no século XX, o que aumentou a preocupação com a questão ambiental. Sabendo que o meio ambiente é limitado e a sobrevivência da população mundial está sob ameaça, uma transformação de vida torna-se uma necessidade. Nessa perspetiva, a sustentabilidade torna-se uma questão existencial, não se limitando apenas ao meio ambiente, mas à relação existente entre as pessoas e o ambiente (Paiva et al., 2023). Silva & Razzolini (2021), com base em Alencastro (2015), sublinham que a sustentabilidade, no âmbito social, económico e ambiental, destacou-se como estratégia/prática organizacional, no contexto literário, somente no final dos anos 80, com o surgimento do tema desenvolvimento sustentável.

Cada vez mais o tema sustentabilidade e as alterações ambientais fazem parte do quotidiano sendo uma prioridade da sociedade. O respeito pela natureza e a sociedade exigem ações para um consumo mais consciente, com novos valores sociais que devem estruturar a sociedade. A temática em questão, nos últimos anos, tornou-se um assunto discutido por vários setores da comunidade. No atual ambiente corporativo é habitual que várias organizações estejam a par do conceito de sustentabilidade e dos benefícios da sua implementação. Existe um entendimento geral relativamente à importância da redução do nível de desigualdade social e da pobreza, da diminuição dos desperdícios e da poluição ambiental, o que leva as empresas a procurarem soluções para manter a eficiência em termos económicos implementando práticas sustentáveis (Paiva et al., 2023).

Machado & Sousa (2021) afirmam que abordar este tema no Turismo abrange considerar cultura, valores, comportamento de consumo e contexto socio-histórico. Por muitos anos, o objetivo principal das organizações foi a obtenção de lucro sem dar importância aos impactos negativos que as suas atividades poderiam causar. Entretanto, atualmente, é notável a crescente preocupação por parte das empresas e da própria comunidade sobre os efeitos colaterais e impactos ambientais e sociais provenientes das atividades.

Grandi et al. (2020) explicam que o termo ecodesenvolvimento, surgiu em meados dos anos 70, sugerido por Maurice Strong, depois da primeira Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, em Estocolmo, num debate polémico entre os indivíduos que defendiam as questões ambientais e aqueles que priorizavam o desenvolvimento, mesmo que isso signifique causar prejuízos no meio ambiente. O conceito pretende procurar um desenvolvimento com base na justiça social, eficiência económica e na ecológica. Mais tarde, nos anos 80, através da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), deu-se o surgimento de outro conceito, o Desenvolvimento Sustentável. Os autores relatam ainda que a CMMAD definiu desenvolvimento sustentável como o desenvolvimento que dá resposta às necessidades do presente, sem comprometer a resposta das necessidades do futuro.

O conceito de sustentabilidade é vasto, sendo complicado estabelecer uma definição precisa e universalmente aceite. Para serem sustentáveis, as organizações precisam incorporar responsabilidades sociais, económicas e ambientais, tanto internamente como externamente (Paiva et al., 2023).

Boni et al. (2019) explicam a sustentabilidade dentro das organizações como a soma total das ações implementadas pela empresa, que tem como objetivo o desenvolvimento sustentável de uma determinada comunidade. Os autores afirmam também que esta responsabilidade não é exclusiva das grandes empresas, pois as pequenas e médias empresas podem auxiliar com ações e projetos que beneficiem a comunidade.

Paiva et al. (2023) descrevem a sustentabilidade como “O suficiente, para todos, em todos os lugares e sempre”, onde é necessário reduzir os excessos e garantir condições de vida dignas para todos, no presente e no futuro.

Segundo Boni et al. (2019), a exploração intensiva dos recursos naturais pelas organizações gera resultados desfavoráveis, como o desgaste ambiental. Para tal, torna-se fundamental uma maior consciencialização sobre as práticas de sustentabilidade. O grande desafio está em colaborar para a sustentabilidade em harmonia com os objetivos lucrativos das organizações. Nesse sentido, os autores asseguram que as organizações que adotem práticas sustentáveis conseguem garantir um ambiente agradável para todos os envolvidos e ainda, obter maiores lucros com a adoção dessas práticas.

Os autores também alegam que a correta adoção de práticas sustentáveis contribui na melhoria da imagem sustentável da empresa perante o público-alvo, promovendo a dinamização de uma maior consciencialização. Os autores reforçam que as preocupações não devem residir somente na dimensão ambiental, mas sim manter o compromisso com a sociedade e com os próprios colaboradores, uma vez que todos sofrem as mesmas consequências dos impactos negativos do consumo inconsciente.

Na ótica organizacional, nota-se que a decisão de gastar menos equivale ou até supera o ganhar mais, visto que isso traduz no crescimento da produtividade dos recursos (capacidade de fazer mais com menos ou com o mesmo). Tal eficiência poderá ser um diferencial competitivo, uma vez que as empresas sustentáveis cada vez destacam-se mais perante os clientes (Grandi et al., 2020). Atitudes simples e pequenas ações no dia-a-dia, como separação de lixo, diminuição de copos descartáveis, redução de custos, economizar água e energia, entre outras práticas, faz com que uma organização seja sustentável dentro e fora de seu domínio (Boni et al., 2019). Além do mais, os autores salientam que existem contribuições que beneficiam as empresas que implementam políticas sustentáveis. Segundo Paiva et al. (2023), para as organizações sustentáveis a adoção de políticas conscientes e responsáveis significa dar respostas às necessidades atuais das organizações, através de estratégias adequadas, mantendo e aumentando os recursos naturais e humanos que são indispensáveis no futuro.

Silva (2023) adiciona que esta perspectiva da sustentabilidade nas organizações adquiriu destaque em 1994 quando o consultor empresarial John Elkington apresentou o conceito *Tripple Bottom Line* no Livro “Canibais com Garfo e Faca” e sugeriu às empresas que para adotarem a sustentabilidade deveriam manter o equilíbrio entre os objetivos, sendo viáveis no financeiro, responsáveis no ambiental e justos nos social.

Paiva et al. (2023) acrescentam que:

Na dimensão ambiental é retratado a relevância de se proteger o meio ambiente e, por consequência, o Direito Ambiental, que tem como objetivo certificar a sobrevivência de todos os seres vivos no planeta. Baseia-se em proteger, de forma resiliente e íntegra, o sistema económico, como também minimizar os impactos no meio ambiente, sem se esquecer da gestão eficiente dos recursos energéticos e naturais e, implementar medidas que visam a garantia da conservação do meio ambiente.

A dimensão social diz respeito à melhoria da qualidade de vida dos seres humanos, vista como o capital humano. Baseia-se na redução das diferenças entre o luxo e a miséria, nivelando o padrão de renda, permitindo o acesso à moradia, educação, alimentação, etc...

A dimensão económica procura uma economia que se preocupa em prover uma melhor qualidade de vida às pessoas, diminuindo os efeitos negativos da produção. Os autores também alegam a existência de uma grande ligação entre a economia e o direito ambiental, pois ambos têm como objetivo a melhoria da qualidade de vida das pessoas a fim de alcançar um desenvolvimento económico, social e ambiental de qualidade.

Na Tabela 1, demonstram-se as três dimensões, também conhecidas como *Tripple Bottom Line* ou Tripé da Sustentabilidade e as suas caracterizações, segundo Sachs (1993):

Tabela 1 Dimensões da sustentabilidade

Dimensões	Descrição Conceitual
Ambiental	Conquistada através de ações como: redução do volume de resíduos e poluição, racionalização de recursos esgotáveis ou prejudiciais ao ambiente, aumento de pesquisas que utilizam tecnologias limpas, implementação de práticas de reciclagem; adoção de políticas de proteção ambiental, conservação de energia.
Social	Melhorar significativamente as condições e os direitos das pessoas, tendo em conta o desenvolvimento com base na equidade na distribuição de renda, aumentando a homogeneidade dos padrões de vida. Permanece ao lado da dimensão ambiental dado que a preservação dos recursos naturais só ganha relevância quando o produto concebido nas agroecossistemas, em bases renováveis, seja aproveitado pelas diversas frações da sociedade.
Económica	Eficiência económica analisado não apenas em lucratividade empresarial, mas também em termos macrossociais, conquistada através duma melhor gestão dos recursos e fluxo regular de investimento privado e público. Administração e aplicação correta dos recursos naturais.

Streimikiene et al. (2021) e Padilha et al. (2024) apontam que as pequenas e médias empresas (PME) encontram dificuldades para adotar de práticas sustentáveis, seja por falta de apoio, restrições, entre outros motivos. Os autores também sublinham que a aplicação de práticas sustentáveis é mais comum e rigorosa em grandes empresas, enquanto as empresas pequenas geralmente fazem ações sustentáveis de forma isolada, a não ser que a sustentabilidade esteja presente desde a criação.

Cruz et al. (2023) destacam que as organizações implementaram nos seus objetivos o retorno para a comunidade, o que atraiu mais investidores, consumidores e colaboradores. Paiva et al. (2023) relatam que existe uma responsabilidade mútua entre os diferentes atores sociais sobre as questões da sustentabilidade: as organizações elaboram métodos e produtos/serviços mais sustentáveis com estratégias que transmitam essa preocupação e imagem; os governos definem regulações com vista a melhorar a sociedade e o meio ambiente e, os consumidores desenvolvem uma nova consciência sobre a própria sustentabilidade e, conseqüentemente, um consumo mais consciente e responsável.

A adoção de políticas sustentáveis nas empresas para além de reduzir os impactos negativos no meio ambiente, também reduz os custos, valoriza a imagem e reputação das empresas, melhora a qualidade de vida das pessoas e ainda aumenta as vendas (Paiva et al., 2023). Segundo os mesmos autores, os tópicos primordiais das empresas relativamente à sustentabilidade são: nas estratégias de marketing; reciclagem e consumo consciente de água e energia; criação de novos produtos e processos mais eficazes; utilização de materiais mais adequados e ações que reduzam os impactos negativos da poluição e emissão de gases e resíduos. Destaque-se a preferência de várias organizações pela dimensão ambiental.

Paskova & Zelenka (2019) afirmam que empresas do setor turístico já estão a aceitar e implementar práticas de sustentabilidade, respondendo assim à procura de produtos/serviços sustentáveis por parte dos clientes. Os autores ainda defendem que o turismo sustentável consiste em certificar a harmonia entre a dimensão económica, ambiental e sociocultural. Para isso, a comunicação, motivação e o marketing, tornam-se fundamentais, conciliando os interesses dos diferentes atores do turismo. Fennell & Cooper (2020) defendem que para o turismo sustentável é crucial a aprendizagem

constante, em que torna-se fundamental instruir os turistas, operadores e as comunidades sobre os impactos e hábitos sustentáveis.

Nesse contexto, observa-se que negligenciar a sustentabilidade no cenário organizacional não é uma opção aconselhável. A imagem da empresa perante o público-alvo depende cada vez mais das suas práticas sustentáveis, visto que o público considera este elemento indispensável na decisão de investir ou consumir, conforme enfatiza Junior (2023).

Embora a sustentabilidade possua mais do que uma dimensão, alguns estudos (Grandi et al. 2020; Paiva et al.2023) tendem a colocar o seu foco na dimensão ambiental. Tal facto revela-se uma limitação, diminuindo a compreensão da sustentabilidade como um todo, de forma particular no setor turístico, em que as dimensões sociais e económicas são de igual modo pertinentes para as organizações. Este estudo procura analisar o modo como empresas de turismo utilizam o marketing e comunicação digital no desenvolvimento da marca associada à sustentabilidade incorporando as suas três vertentes, ambiental, social e económica.

1.7 Imagem/Marca da Sustentabilidade

Com vista a atingir os seus objetivos e resultados positivos e quantitativos, muitas empresas acabam por deixar em segundo plano alguns ideais que, de modo geral, deveriam ser essenciais para todas as pessoas. Bridges & Eubak (2021) afirmam que o futuro passa pela implementação da sustentabilidade nas estratégias das organizações, visto que esta temática se tornou numa necessidade económica e estratégica, essencial para a competitividade moderna e bem-estar global.

Paskova & Zelenka (2019) argumentam que a consciência dos efeitos nocivos do setor turístico sobre a sociedade e o ambiente, incentivam a adoção de práticas de sustentabilidade no turismo, afetando tanto a procura como a oferta. Os produtos/serviços são criados, distribuídos e gerenciados de forma sustentável, ao mesmo tempo que se pretende prevenir, internalizar e compensar os impactos negativos da operação turística, por meio de iniciativas que incentivam a sustentabilidade.

As mesmas autoras afirmam que cada vez mais as empresas turísticas procuram compreender os impactos nocivos de suas atividades no ambiente e na humanidade, e assumirem as suas responsabilidades, o que aumenta o número de consumidores a optarem por produtos/serviços sustentáveis. O processo de implementação de práticas sustentáveis nas organizações do setor de turismo disponibiliza técnicas e procedimentos, existentes e emergentes, de forma a tornar o turismo sustentável e esta implementação não deixa de ser um desafio para estas organizações (Paskova & Zelenka, 2019). É importante que os líderes governamentais adotem medidas que tenham como base a contribuição para um planeta mais saudável e sustentável, conseguindo através da influência e do poder exercer de forma ativa um papel com resultado positivo na colaboração da proteção do meio ambiente, acrescenta Gonçalves et al. (2022).

Em 2015, mais de 190 países decidiram os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e estes representam as prioridades globais para a Agenda 2030. Entende-se que são vitais para a sociedade no geral e para o planeta. Os ODS contribuem para o turismo e vice-versa. Destaca-se que é com a atuação de todos que é que realmente possível atingir os objetivos.

O ramo turístico precisa posicionar-se de modo a cumprir os padrões da Agenda 2030 e garantir que os ODS sejam promovidos, como apresenta o Tourism for SDGS (2022):

-1ºODS: Erradicar a pobreza- O turismo consegue erradicar a pobreza, proporcionando desenvolvimento económico, criação de empregos para as comunidades locais e empreendedorismo.

-2ºODS: Erradicar a fome- O turismo consegue fomentar a agricultura sustentável por entre o abastecimento dos alojamentos turísticos e do agroturismo.

-3ºODS: Saúde e Qualidade- As taxas de turismo pagas pelos visitantes podem ser reinvestidas em serviços como melhoria na qualidade de vida da população e saúde.

-4ºODS: Educação de Qualidade- O turismo é uma atividade capaz de estimular a inclusão social, pois cria empregos qualificados, o que acaba por promover a educação.

-5ºODS: Igualdade de Género- O turismo pode contribuir para que as mulheres se envolvam e liderem em cada aspeto da sociedade.

-6ºODS: Água Potável e Saneamento- O turismo sustentável pode desempenhar um papel importante para otimizar o consumo de água, diminuindo a poluição e incentivando a adoção de tecnologias que protejam a qualidade da água. Além do mais, os investimentos do turismo nos saneamentos e nas infraestruturas podem trazer vantagens às comunidades locais ao facilitar o acesso à água potável.

-7ODS: Energias Renováveis e Acessíveis- O turismo utiliza bastante energia, e por isso, o turismo pode liderar a transição para as energias renováveis, o que contribui, conseqüentemente, para a redução dos impactos climáticos e ambientais.

-8ODS: Trabalho Digno e Crescimento Económico- O turismo baseia-se em serviços, sendo assim, pode estimular impactos socioeconómicos positivos, visto que possui a capacidade de oferecer empregos dignos a mulheres e jovens.

-9ODS: Indústria, Inovação e Infraestruturas- Para ser executado com qualidade, o turismo exige boas infraestruturas privadas e públicas, criando inovação, o que pode atrair potenciais investidores. Aplicando um turismo sustentável reduzirá bastante a pegada ecológica.

-10ODS: Reduzir desigualdades- O turismo desenvolve a integração social entre as sociedades locais e o respetivo público-alvo, incentivando também o desenvolvimento de regiões mais desfavorecidas.

-11ODS: Cidades e Comunidades Sustentáveis- O turismo estimula a promoção da regeneração sustentável das acessibilidades e infraestruturas, o que é vantajoso para as comunidades locais e também para os turistas, pois terão cidades mais verdes e menos poluídas.

-12ODS. Produção e Consumo Sustentáveis- O turismo contribui para a sustentabilidade, adotando práticas sustentáveis e monitorizando os resultados quer no consumo quer na produção.

-13ODS: Ação Climática- o turismo sustentável incentiva na redução da pegada de carbono, o que traz impactos positivos no turismo, visto que é uma atividade dependente do clima.

-14ODS: Proteger a vida marinha- O turismo pode auxiliar na conservação e preservação dos ecossistemas marinhos, bem como os seus recursos, visto que algumas atividades turísticas, especialmente de sol e mar, dependem de ecossistemas marinhos sustentáveis, visto que influencia diretamente na experiência turística.

-15ODS: Proteger a vida terrestre- O turismo adquire imensas vantagens da fauna, da flora e também do património natural, uma vez que existem muitos turistas que procuram esses espaços. Com isso, o turismo pode e deve preservar, e restaurar espaços verdes (através das receitas das taxas turísticas).

-16ODS: Paz, Justiça e Instituições Eficazes- O turismo estimula a interação multicultural, o que desenvolve a compreensão mútua, e conseqüentemente a paz. Este intercâmbio cultural reduz consideravelmente os preconceitos.

-17ODS: Parcerias para a Implementação dos Objetivos- por envolver diversos *stakeholders*, o turismo possui a capacidade de conectar múltiplos intervenientes, apelando à concretização dos ODS.

O setor turístico é um fenómeno de enorme dimensão que move milhões de pessoas e engloba diversas atividades e setores como por exemplo a hotelaria, aponta Simões (2022). Este deve estar alinhado com os ODS pois existe uma relação recíproca entre os mesmos, em que se beneficiam mutuamente. Devido ao envolvimento de diversos *stakeholders*, o turismo tem um grande compromisso com a sustentabilidade e, por isso, é fundamental que este seja sustentável, contribuindo para a proteção do ambiente, na educação das pessoas sobre as causas ambientais, sociais e económicas, criando maior sensibilização, entre outros aspetos.

A UNWTO (United Nations World Tourism Organization) e a UNEP (2005) desenvolveram três prioridades para o turismo sustentável:

- Respeitar a autenticidade sociocultural das comunidades locais/recetoras.
- Otimizar a utilização dos recursos.
- Assegurar atividades viáveis a longo prazo.

Para destacar-se no mercado é recomendável ter um diferencial competitivo que fique na mente dos clientes a longo prazo e mantenha a sobrevivência das empresas no mercado. As organizações que escolhem a sustentabilidade para tal fim, têm mais hipóteses de atingir resultados significativos tais como a melhoria da imagem, aumento dos lucros, atração de mais clientes e ainda vantagem competitiva (Bassi et al., 2020). Outro resultado de extrema importância da implementação da sustentabilidade nas empresas é a atração de investidores, uma vez que estes conseguem observar o potencial

de crescimento financeiro que essas organizações podem oferecer, que preocupam-se com a qualidade de vida de seus colaboradores e clientes, pela comunidade na qual estão inseridas e pelo meio ambiente.

Como referido, nas sociedades capitalistas da atualidade, o principal objetivo das organizações é obter lucro. Dessa forma, tornou-se imperativo que a sustentabilidade fosse ajustada ao cenário competitivo das organizações, tornando-a mais interessante e praticável para as mesmas, incluindo assim questões ambientais e sociais juntamente com a dimensão econômica, ou seja, o *Triple Bottom Line* (Teixeira & Freitag, 2021).

Vale salientar que as ações, anteriormente apresentadas na Tabela 1, aumentam a competitividade e, conseqüentemente, melhoram a imagem de sustentabilidade de qualquer organização de inúmeras formas. Do ponto de vista social da organização, cria-se um melhor ambiente com maior produtividade e satisfação dos colaboradores; na parte ambiental, economizando no consumo de energia e água, o que também implica redução de custos. E ainda, esta melhoria na imagem persuade de forma positiva as atitudes e comportamentos dos consumidores mais vulneráveis às preocupações sociais e ambientais. Uma organização sustentável que faz parte de iniciativas sociais destaca-se das restantes empresas no mercado. Nos dias de hoje, os colaboradores e os consumidores procuram organizações sustentáveis onde possam sentir-se identificadas. A estabilidade e o crescimento no mercado são garantidos para as empresas que visam mostrar a sua preocupação com a sustentabilidade. Observa-se que para ser possível a existência de um turismo economicamente eficiente, socialmente justo e ambientalmente seguro a longo prazo, torna-se essencial a adoção da sustentabilidade no mercado turístico (Paskova & Zelenka, 2019).

2 ESTUDO EMPÍRICO

2.1 Metodologia

2.1.1 Elaboração do problema e dos objetivos específicos

A escolha do tema deste estudo teve como objetivo geral compreender as estratégias de marketing digital que as empresas do setor de turismo utilizam para promover a sustentabilidade, tanto interna quanto externamente. Nesse contexto, surgiu a questão de investigação: “Como as estratégias de marketing digital promovem a criação de uma imagem de marca sustentável em empresas de turismo?”

Além disso, pretende-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

1-Identificar as estratégias de marketing digital que as empresas do setor de turismo utilizam para promover uma imagem de sustentabilidade externamente;

2-Identificar as vantagens das estratégias de marketing digital que as empresas do setor de turismo utilizam para promover uma imagem de sustentabilidade externamente;

3-Identificar as limitações das estratégias de marketing digital que as empresas do setor de turismo utilizam para promover uma imagem de sustentabilidade externamente;

4-Identificar os desafios das estratégias de marketing digital que as empresas do setor de turismo utilizam para promover uma imagem de sustentabilidade externamente;

5-Identificar as estratégias de marketing digital que as empresas do setor de turismo utilizam para promover uma imagem de sustentabilidade internamente;

6-Identificar as vantagens das estratégias de marketing digital que as empresas do setor de turismo utilizam para promover uma imagem de sustentabilidade internamente;

7-Identificar as limitações das estratégias de marketing digital que as empresas do setor de turismo utilizam para promover uma imagem de sustentabilidade internamente;

8-Identificar os desafios das estratégias de marketing digital que as empresas do setor de turismo utilizam para promover uma imagem de sustentabilidade internamente.

2.1.2 Abordagem metodológica

A presente investigação adotou uma abordagem qualitativa, uma vez que considera-se a mais adequada para a natureza exploratória do estudo. De acordo com Barnham (2015), a abordagem qualitativa possibilita uma fiel representação da complexidade da realidade, a pesquisa é mais objetiva e com amostras mais profundas do que a pesquisa quantitativa, ainda que com amostras reduzidas. Nesse contexto, Andriotis (2024) defende que mesmo com uma amostra pequena, é um critério mais pertinente do que o tamanho numeroso dos participantes, visto que os dados obtidos serão suficientemente detalhados e relevantes para o estudo, possibilitando reflexões significativas.

Barnham (2015) aponta também que a abordagem qualitativa possibilita ainda identificar soluções fundamentadas para os problemas e novas descobertas, por meio da apresentação das perspectivas dos diferentes participantes relativamente ao objeto de estudo. De forma complementar, Spencer (2024), revela que o objetivo da pesquisa qualitativa é de aprofundar no “porquê” e “como” dos comportamentos, ao contrário da simples quantificação dos dados.

Deste modo, a pesquisa qualitativa pretende responder à questão de investigação “Como as estratégias de marketing digital promovem a criação de uma imagem de marca sustentável em empresas de turismo?”, em que foi realizado um estudo de caso múltiplo com a colaboração de 21 empresas do setor turístico reconhecidas digitalmente pela adoção de práticas sustentáveis, com base na sua presença em redes sociais e websites institucionais. A seleção das empresas seguiu os critérios de inclusão de empresas na zona metropolitana do Porto e de evidência visível de estratégias digitais de sustentabilidade, tais como campanhas de sensibilização, publicações nas redes sociais e/ou a implementação de conteúdos sustentáveis nas suas plataformas digitais.

2.1.3 Instrumento de recolha de dados

A recolha de dados foi conduzida através de entrevistas, em que foi utilizado um guião de entrevista semiestruturado, o que permitiu uma exploração aprofundada das perceções e práticas sustentáveis adotadas pelas empresas. Para tal, foram elaborados dois guiões, um direcionado aos colaboradores (Apêndice A) e outro aos responsáveis de

marketing (Apêndice B). A elaboração dos guiões teve como base os conceitos da revisão de literatura, juntamente com os objetivos específicos do estudo (Tabela 2).

O guião dos colaboradores é composto por 20 perguntas de resposta aberta, organizadas em 2 grupos:

-Caracterização sociodemográfica (idade, género, estado civil, habilitações literárias, função na empresa e o tempo que desempenha a função);

-Estratégias de marketing digital na promoção de uma imagem de sustentabilidade internamente: com o objetivo de conhecer as estratégias de marketing interno que as empresas do setor de turismo utilizam para promover uma imagem de sustentabilidade internamente. (Ex: Quais são as estratégias de marketing digital que a empresa utiliza para comunicar aos clientes sobre a sustentabilidade? Que canais digitais a empresa utiliza para promover a sustentabilidade aos clientes?)

Já o guião dos responsáveis de marketing é composto por 22 perguntas de resposta aberta, organizadas também em 2 grupos:

-Caracterização sociodemográfica (idade, género, estado civil, habilitações literárias, função na empresa e o tempo que desempenha a função);

-Estratégias de marketing digital na promoção de uma imagem de sustentabilidade: com o objetivo de conhecer as estratégias de marketing interno que as empresas do setor de turismo utilizam para promover uma imagem de sustentabilidade externamente (Ex: Quais as estratégias de marketing digital que a empresa utiliza internamente para promover a sustentabilidade entre os colaboradores? De que forma a empresa partilha informações sobre iniciativas sustentáveis com os colaboradores através das plataformas digitais?)

Tabela 2 Objetivos específicos

Objetivos específicos	Questões do Guião	Revisão de Literatura
Identificar as estratégias de marketing digital que as empresas do setor de turismo utilizam para promover uma imagem de sustentabilidade externamente	Q10-Quais são as estratégias de marketing digital que a empresa utiliza para comunicar aos clientes sobre a sustentabilidade?	

	<p>Q11- Que canais digitais a empresa utiliza para promover a sustentabilidade aos clientes?</p> <p>Q12- De que forma a empresa comunica as iniciativas de sustentabilidade nas plataformas digitais?</p>	<p>Simões (2021); Costa et al. (2021); Gonçalves (2022); EGF (2020); Grandi et al. (2021); Machado & Sousa (2021);</p>
<p>Identificar as vantagens das estratégias de marketing digital que as empresas do setor de turismo utilizam para promover uma imagem de sustentabilidade externamente</p>	<p>Q13- Quais as principais vantagens da implementação das estratégias de marketing digital sobre a sustentabilidade na empresa?</p> <p>Q14- De que forma as estratégias de marketing digital tem contribuído na melhoria da imagem de sustentabilidade da empresa?</p>	<p>Cruz et al. (2023); Costa et al. (2021); Simões (2022); Bassi et al. (2020); Semek et al. (2023); Tang et al. (2022); Padilha et al. (2024)</p>
<p>Identificar as limitações das estratégias de marketing digital que as empresas do setor de turismo utilizam para promover uma imagem de sustentabilidade externamente</p>	<p>Q17- Quais as limitações que a empresa encontra ao utilizar as estratégias de marketing digital para promover a sustentabilidade?</p> <p>Q18- Quais restrições (orçamentárias ou de recursos) que influenciam na eficácia das campanhas digitais de sustentabilidade da empresa?</p>	<p>Simões (2022); Kotler et al. (2019); Streimikiene et al. (2021); Padilha et al. (2024)</p>
<p>Identificar os desafios das estratégias de marketing digital que as empresas do setor de turismo utilizam para promover uma imagem de sustentabilidade externamente</p>	<p>Q16- Que desafios a empresa tem enfrentado ao tentar promover uma imagem de sustentabilidade utilizando estratégias de marketing digital? E como a empresa lida com isso?</p>	<p>Costa et al. (2021); Streimikiene et al. (2021); Padilha et al. (2024)</p>

	<p>Q19-Quais as dificuldades em alcançar o público-alvo desejado através dessas estratégias? Como a empresa lida com isso?</p> <p>Q20-Quais os desafios relacionados com a concorrência?</p>	
<p>Identificar as estratégias de marketing digital que as empresas do setor de turismo utilizam para promover uma imagem de sustentabilidade internamente</p>	<p>Q8-Quais as estratégias de marketing digital que a empresa utiliza internamente para promover a sustentabilidade entre os colaboradores?</p> <p>Q9-De que forma a empresa partilha informações sobre iniciativas sustentáveis com os colaboradores através das plataformas digitais?</p> <p>Q10-Existe alguma plataforma interna específica que a empresa utiliza para promover a sustentabilidade dentro da organização?</p> <p>Q11-Quais os canais digitais que considera poderem ser mais eficazes para receber essas informações?</p>	<p>Brahmana & Cristina (2020); Chipuca (2020); Nemteanu & Dabija (2021); Moreira et al. (2020)</p>
<p>Identificar as vantagens das estratégias de marketing digital que as empresas do setor de turismo utilizam para promover uma imagem de sustentabilidade internamente;</p>	<p>Q12-Quais são as vantagens encontradas da implementação estratégias de marketing digital para promover uma imagem de sustentabilidade dentro da empresa?</p> <p>Q13-De que modo a implementação de estratégias de marketing digital interna</p>	

	<p>aumentam o envolvimento dos colaboradores nas práticas de sustentabilidade? Se sim, dê um exemplo concreto.</p> <p>Q14- Como é que as estratégias de marketing digital têm contribuído na sua consciencialização sobre as práticas sustentáveis da empresa?</p> <p>Q15- De que modo as estratégias de marketing digital implementadas pela empresa refletem os valores sustentáveis que ela promove? Dê um exemplo concreto.</p>	<p>Semek et al. (2023); Padilha et al. (2024); Junior (2023); Paiva et al. (2023);</p>
<p>Identificar as limitações das estratégias de marketing digital que as empresas do setor de turismo utilizam para promover uma imagem de sustentabilidade internamente</p>	<p>Q16- Quais as limitações que identifica na utilização de estratégias de marketing digital para promover a sustentabilidade dentro da empresa?</p>	<p>Simões (2022); Kotler et al. (2019); Streimikiene et al. (2021); Padilha et al. (2024)</p>
<p>Identificar os desafios das estratégias de marketing digital que as empresas do setor de turismo utilizam para promover uma imagem de sustentabilidade internamente</p>	<p>Q17- Quais são os principais desafios enfrentados pela empresa ao tentar promover a sustentabilidade aos colaboradores?</p> <p>Q18- Como a empresa lida com a falta de feedback relativamente às iniciativas de marketing digital direcionadas à sustentabilidade internamente?</p>	<p>Simões (2022); Kotler et al. (2019); Streimikiene et al. (2021); Padilha et al. (2024)</p>

2.1.4 Participantes

As entrevistas foram aplicadas aos colaboradores de dezasseis empresas do setor turístico, entre os quais incluem agentes de viagens, chefes de loja e guia turístico. Posteriormente, foi realizada a segunda fase da aplicação das entrevistas direcionadas aos responsáveis de marketing de sete empresas, incluindo também, neste grupo, profissionais de recursos humanos, chefes de loja e agentes de viagens. Todos os participantes do estudo estavam diretamente envolvidos na execução e receção das estratégias digitais de comunicação sustentável. Em duas das empresas foi possível realizar entrevistas a dois participantes distintos: um colaborador e um responsável de marketing. A Tabela 3 apresenta as características sociodemográficas dos participantes do estudo:

Tabela 3 Caracterização sociodemográfica dos colaboradores

Entrevista	Idade	Género	Estado civil	Habilitações Literárias	Função	Tempo de função
1	35	Masculino	Casada	12 ^o profissional	Consultora de viagens	17 anos
2	42	Feminino	Casada	Curso técnico	Técnica de turismo	20 anos
3	31	Masculino	Solteiro	Licenciatura	Consultor de viagens	7 anos
4	22	Masculino	Solteiro	Licenciatura	Frente de loja	1 ano
5	24	Feminino	Solteira	Licenciatura	Agente de viagens	2 anos e meio
6	22	Feminino	Solteira	Licenciatura	Reserva de viagens	1 ano
7	48	Feminino	Solteira	Bacharel	Chefe de loja	8 anos
8	42	Feminino	Casada	Curso profissional	Consultora de viagens business	22 anos
9	24	Feminino	Solteira	12 ^o ano	Gestora de viagens	4 meses
10	25	Feminino	Solteira	Licenciatura	Agente de viagens	1 ano
11	48	Feminino	Divorciada	Curso Técnico	Atendimento ao público	28 anos
12	34	Feminino	Solteira	Licenciatura	Agente de viagens	11 anos
13	53	Feminino	Casada	Licenciatura	Técnica de turismo	30 anos
14	45	Masculino	Casado	Licenciatura	Guia turístico e administrativo	7 anos
15	25	Masculino	Solteira	Licenciatura	Consultora de viagens	2 anos
16	40	Feminino	Casada	Mestrado	Diretora de comunicação	1 ano

17	48	Feminino	Solteira	Bacharel	Chefe de loja	8 anos
18	55	Feminino	Casada	Bacharel	Chefe de loja	30 anos
19	28	Feminino	Solteira	Licenciatura	Técnica de marketing	5 anos
20	54	Feminino	Casada	12º ano	Consultora de viagens	20 anos
21	33	Feminino	Solteira	Licenciatura	Agente de viagens	2 anos
22	35	Feminino	Solteira	Mestrado	Responsável de marketing	5 anos
23	40	Feminino	Casada	Mestrado	Diretora de comunicação	1 ano

2.1.5 Procedimento de recolha de dados

Com vista a obter o maior número de respostas, utilizou-se inicialmente o correio eletrónico para solicitar a participação no estudo e o devido agendamento das entrevistas (Apêndice C). Para tal, foi feita uma pesquisa prévia nos sites institucionais das empresas, onde foi possível recolher os respetivos contactos de email. Inicialmente, foi realizada uma entrevista teste com uma das empresas com o objetivo de testar a aplicabilidade do guião de entrevista considerando diferentes óticas como a duração da entrevista, compreensão e pertinências das questões e, identificando possíveis ajustes. A entrevista foi incluída no processo de análise final. Previamente à recolha, foi apresentado um guião de entrevista (Apêndice A), a todos os participantes, com informações relativamente ao objetivo do estudo, gravação áudio, o consentimento informado (que foi aceite por todos), certificando uma participação voluntária e a opção de desistir em qualquer momento, assegurando a adesão aos procedimentos éticos do estudo. Após uma breve introdução ao estudo, deu-se início às entrevistas, que foram gravadas em formato áudio e, posteriormente, transcritas na íntegra. As entrevistas foram realizadas em regime remoto, via Google Meets, conforme a agenda dos participantes. Nos casos em que não houve resposta por correio eletrónico, a investigadora responsável dirigiu-se presencialmente às empresas solicitando permissão para a realização das entrevistas no local, com o intuito de recolher os dados diretamente dos colaboradores e obter respostas genuínas e espontâneas, contribuindo para os objetivos do estudo. Para assegurar a confidencialidade, as empresas participantes do estudo foram codificadas com a designação “E1, E2, E3...” e assim sucessivamente. A duração média das entrevistas variou entre 15 e 40 minutos. As entrevistas foram realizadas participantes foi recolhida entre março e maio de 2025.

2.1.6 Análise dos dados

Para o tratamento e análise dos dados, recorreu-se à análise temática, seguindo os procedimentos propostos por Braun & Clarke (2006). Segundo os autores, a análise temática, enquanto método qualitativo, permite reportar, analisar e identificar padrões, ou seja, temas dentro de um conjunto de dados, aplicável a qualquer tipo de dado qualitativo e, indo além de mera descrição para interpretar diversos pontos do tema da investigação. Em consonância com a lógica dos autores, nesta investigação foi adotada a abordagem epistemológica essencialista/realista com o intuito de reportar percepções, significados e experiências da realidade dos entrevistados, articulados com a interpretação da investigadora.

Para esta seção, seguindo as diretrizes de Braun & Clarke (2006), a análise foi dividida em 6 etapas. A primeira etapa integrou a familiarização com os dados por meio de leitura repetida e anotação, após a transcrição das entrevistas. A segunda etapa consistiu no desenvolvimento dos códigos iniciais identificando características relevantes nos dados que posteriormente serão organizados em potenciais temas. Esta etapa apoia-se numa abordagem indutiva (guiada pelos próprios dados com os temas a emergirem do conjunto de dados, sem a influência de teorias prévias). Após isso, deu-se o agrupamento dos códigos em categorias mais abrangentes, ou seja, temas, seguida da revisão das mesmas, verificando a sua validade e coerência. A quinta etapa procedeu a definição e nomeação dos temas e por último, a elaboração da redação dos resultados com uma descrição persuasiva e coesa dos dados.

3. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Nesta secção, serão apresentados os resultados deste estudo. Relativamente à percepção dos colaboradores acerca das estratégias de marketing digital que as empresas analisadas utilizam para promover uma imagem de sustentabilidade internamente (n=16), foram identificados cinco temas principais: Comunicação Digital, Sustentabilidade, Cultura, Marketing Digital e Clima Organizacional.

- **Comunicação Digital**

Tabela 4 Códigos e frequência do Tema Comunicação Digital

TEMA	CÓDIGOS
COMUNICAÇÃO DIGITAL	Formação (n=10)
	Partilha de informação (n=7)
	Inexistência (n=7)
	WhatsApp (n=5)

Relativamente ao tema “Comunicação digital” (Tabela 4), esta refere-se aos canais e práticas digitais que as empresas do setor turístico utilizam para comunicar com os colaboradores sobre práticas e iniciativas sustentáveis. Trata-se de um tema que emergiu de quatro códigos que demonstram diferentes realidades relativamente à promoção da sustentabilidade aos colaboradores através das plataformas digitais: Inexistência; Partilha de informação; Formações e WhatsApp. Estes códigos demonstram a utilização frequente de plataformas digitais, ao mesmo tempo que apontam para uma carência de canais formais de comunicação digital sobre a sustentabilidade, o que permite uma análise mais aprofundada.

Nesse sentido, a “Formação”, identificada em dez entrevistas, refere-se à realização de sessões formativas para os colaboradores, que visa o desenvolvimento dos profissionais. Estas ações representam uma estratégia poderosa de incentivo a um maior envolvimento dos colaboradores na aquisição de valores sustentáveis, como

exemplificado por um dos participantes:” *Têm contribuído porque ultimamente temos sempre formações nesse aspeto*” (E2).

De forma complementar, a “Partilha de informação”, mencionada em sete entrevistas, descreve a partilha de conteúdos nas plataformas digitais, de superiores para os colaboradores e entre os mesmos. Algumas organizações fomentam a divulgação de informações através dos canais digitais (email, redes sociais, newsletters) e evidencia-se a intenção clara de sensibilizar os colaboradores e mantê-los informados, como ilustrado pelo participante 4: “*Porque nós temos os tais grupos e então nós todos passamos lá a informação*”.

Por outro lado, a “Inexistência”, referida em sete entrevistas, caracteriza os contextos institucionais onde não existe uma estrutura digital formalizada para a promoção de práticas de sustentabilidade. Em algumas das organizações é visível a ausência de uma estrutura de comunicação voltada para a sustentabilidade, mais concretamente a falta de plataformas específicas utilizadas para divulgar informações de cariz sustentável, caracterizando uma lacuna relevante nos processos internos, tal como ilustrado por um dos participantes: “*É assim, não. Nós temos grupos de WhatsApp e essas coisas, mas para além disso, não*” (E10).

Adicionalmente, o “WhatsApp”, identificado em cinco entrevistas, apresenta-se como um canal de comunicação digital para a partilha de informações, de superiores para os colaboradores e entre os mesmos. É considerada por alguns uma ferramenta informal de comunicação, mas extremamente eficiente em algumas organizações, uma vez que possibilita a troca de informações e uma interação mais direta com os colaboradores, tal como ilustrado pelo participante 7: “*Acho que é só mais o WhatsApp. Está mais direto a cada um*”.

- **Sustentabilidade**

Tabela 5 Códigos e frequência do Tema Sustentabilidade

TEMA	CÓDIGOS
SUSTENTABILIDADE	Práticas sustentáveis (n=6)
	Cumprimento (n=5)
	Responsabilidade (n=5)
	Sensibilização interna (n=5)

A análise das entrevistas possibilitou a identificação de algumas práticas de sustentabilidade nas empresas do setor do turismo. O tema “Sustentabilidade” (Tabela 5), estruturada com base em quatro códigos, abrange a percepção dos colaboradores relativamente às práticas sustentáveis no contexto organizacional em que apontam os diferentes comportamentos, ações e tipos de envolvimento organizacional: Responsabilidade; Cumprimento; Práticas sustentáveis e Sensibilização interna. Estes códigos refletem o compromisso cada vez maior das empresas em implementar práticas sustentáveis, tanto no dia-a-dia como nos valores da própria organização.

As “Práticas sustentáveis”, identificadas em seis entrevistas, abrangem um conjunto de ações implementadas pelas organizações, sendo estas sociais, ambientais e económicas. Destacam-se práticas como a separação de lixo e o *Paper less* na redução do uso do papel nas atividades internas, optando por meios digitais para comunicar e para a documentação, tal como ilustrado pelo participante 3: *“Por exemplo, com a entrega de documentação tentamos fazer tudo de forma digital para que não haja necessidade do cliente, nem do cliente nem da nossa parte, estar a gastar o papel”*.

Associado a essas práticas, destaca-se o “Cumprimento”, com cinco ocorrências, que refere-se à adesão das diretrizes estabelecidas pela organização, especialmente as de cariz sustentável, e a adesão da própria organização em cumprir com os seus deveres. O cumprimento geral das boas práticas institucionais é notável, como exemplificado por

um dos colaboradores: “*E nós somos uma empresa com compromisso de sustentabilidade*” (E7).

De forma complementar, a “Responsabilidade”, referida em cinco entrevistas, representa a compreensão de um compromisso pessoal e/ou organizacional. Este compromisso revela a importância que os colaboradores atribuem em executar o seu trabalho adequadamente e de agir de forma consciente perante as questões socioambientais. Esta responsabilidade aparece como um valor organizacional partilhado, como demonstra o participante 15: “*Os colaboradores tentam fazer o melhor possível*”.

Por fim, a “Sensibilização interna”, com cinco ocorrências, revela a consciencialização dos colaboradores relativamente à pertinência da sustentabilidade. Esta consciencialização tem como objetivo a mudança de mentalidade, comportamentos e hábitos. como referiu um dos participantes: “*É que toda a gente interiorize essas necessidades*” (E9).

- **Clima Organizacional**

Tabela 6 Códigos e frequência do Tema Clima Organizacional

TEMA	CÓDIGOS
CLIMA ORGANIZACIONAL	Avaliação positiva (n=11)
	Feedback (n=7)
	Reflexo positivo (n=7)
	Sugestão de melhoria (n=6)
	Disponibilidade (n=6)
	Participação ativa (n=6)
	Divisão setorial (n=5)
	Empresa (n=5)
	Comunicação direta (n=5)

O “Clima Organizacional” (Tabela 6), resultou de nove códigos e demonstra a forma como os colaboradores classificam e experienciam o ambiente de trabalho e as dinâmicas de equipa: Empresa; Avaliação positiva; Reflexo positivo; Sugestão de melhoria; Disponibilidade; Participação ativa; Divisão setorial; Feedback; Comunicação verbal. Com estes códigos é possível perceber não apenas o ambiente percebido no local de trabalho, mas a forma que ele afeta o interesse e envolvimento nas iniciativas sustentáveis e a comunicação interna.

A “Avaliação positiva”, identificada em onze entrevistas, demonstra a satisfação dos colaboradores em relação ao ambiente e desempenho da empresa. As respostas destacam um sentimento de inclusão e conforto nas organizações, como ilustrado pelo participante 12: *“Portanto, em termos de inclusão, espetacular”*.

Em complemento, o “Feedback”, mencionado em sete entrevistas, refere-se ao retorno, formal e informal, aos colaboradores sobre os resultados da empresa e o desempenho dos colaboradores. O feedback apresenta-se como uma prática constante, como mencionado pelo participante 15: *“Dão feedback semanal, mensal e anual sobre os resultados seja da empresa no geral ou da loja específica da equipa e é sempre sincero, se está bem ou mal”*.

Este ambiente é também refletido no “Reflexo positivo”, referido em sete entrevistas, que destaca a percepção de que a organização, através da promoção nos meios digitais, reflete eficazmente os valores sustentáveis que estas promovem. Os colaboradores reconhecem a coerência entre o discurso das organizações e as práticas, como mencionado por um dos colaboradores: *“A nível de formação e assim, aquilo que eu sempre percebi foi que a empresa mostra mesmo que está empenhada no desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador. Acaba por refletir sim”* (E9).

Apesar dos aspetos positivos, surgiu também a “Sugestão de melhoria”, com seis ocorrências, com recomendações e propostas dos colaboradores das organizações tais como plataformas internas, outros tipos de comunicações, aumento da partilha de informações sustentáveis. Os colaboradores sugerem o aperfeiçoamento em certos aspetos da organização, como exemplificado pelo participante 9: *“Se calhar outro tipo de comunicação mesmo”*.

A “Disponibilidade”, identificada em seis entrevistas, diz respeito à disponibilidade dos colaboradores em participar de iniciativas sustentáveis. Destaca-se que tal participação depende muitas vezes da sua carga de trabalho e agenda, como mencionado por um dos participantes: *“Se for tudo bem calendarizado, então é mais fácil para nós saber que atividades podemos ir ou não ir”* (E4).

Este fator está relacionado com a “Participação ativa”, referida em seis entrevistas, que aborda o envolvimento dos colaboradores nas atividades e práticas organizacionais. Os colaboradores apontam um envolvimento direto nas iniciativas da empresa, como também sugestões para promover uma maior adesão dos colegas nas iniciativas, como mencionou um dos colaboradores: *“Acho que é um pouco o que eu falei também anteriormente, ter umas atividades em região presencial para tentar animar um pouco mais as pessoas”* (E6).

Entretanto, a “Divisão setorial”, referida em cinco entrevistas, descreve a existência de diferentes departamentos na organização e as responsabilidades distintas de cada um. Esta divisão, por vezes, limita o conhecimento, a interação e a comunicação entre os colaboradores, como referido por um dos participantes: *“Porque essas coisas do social e do económico já não passam muito aqui para o atendimento”* (E3).

A “Empresa”, mencionada em cinco entrevistas, refere-se às observações dos colaboradores sobre a dimensão das organizações, as diferenças com as outras, como também alguns desafios organizacionais que as organizações enfrentam. Destaca-se que, por vezes, as grandes empresas são mais propensas a desafios do que as pequenas empresas, como exemplificado por um participante: *“Mas isso não tem só a ver com a comunicação de sustentabilidade, isso é um desafio que temos devido à multidisciplinaridade da nossa equipa”* (E16).

Por fim, a “Comunicação direta”, com cinco ocorrências, destaca a preferência pela comunicação oral e direta entre os colaboradores e os superiores, ao invés de canais formais. A comunicação oral revela-se mais frequente em pequenas empresas, como referido por um dos colaboradores: *“Por isso como somos pouco usamos a comunicação verbal”* (E14).

- Marketing Digital

Tabela 7 Códigos e frequência do Tema Marketing Digital

TEMA	CÓDIGOS
MARKETING DIGITAL	Email (n=12)
	Transparência (n=9)
	Inexistência de limitações (n=6)
	Intranet (n=6)
	Campanhas (n=6)
	Instagram (n=5)

Os dados destacam a utilização de estratégias de marketing digital variadas por parte das organizações analisadas. O tema “Marketing Digital” (Tabela 7) resultou de seis códigos que traduzem diferentes níveis de digitalização e a implementação de estratégias na promoção da sustentabilidade: Campanhas, Inexistência de limitações, Transparência, Intranet, Email e Instagram. Estes códigos demonstram como as ferramentas digitais são utilizadas na comunicação interna para promover a sustentabilidade, destacando-se canais, estratégias e percepções dos colaboradores.

Nesse sentido, o “Email”, referido em doze entrevistas, revela-se um canal digital para a partilha e promoção de conteúdos. Evidencia-se como o meio de comunicação digital mais utilizado para informar os colaboradores sobre determinadas ações e atualizações, como exemplificado pelo participante 15: *“E também por email. O email é muito importante, estamos sempre a receber emails diariamente com informações, atualizações”*.

Em articulação com esse aspeto, a “Transparência”, com nove ocorrências, traduz a clareza na comunicação digital, relativamente aos valores sustentáveis das organizações e da sua aplicabilidade. Aponta o reconhecimento dos colaboradores nos esforços eficientes das organizações em transmitir os valores sustentáveis nos canais

digitais, como referido pelo participante 5: “São transparentes, sempre que temos alguma meta e depois conseguimos esses resultados, divulgam isso”.

Nesse contexto, a “Inexistência de limitações”, mencionada em seis entrevistas, destaca a ausência de limitações operacionais no ambiente digital. Destaca-se que o marketing digital é um recurso funcional em algumas organizações como mencionado pelo participante 8: “Acho que não há limitações”.

De forma complementar, a “Intranet”, referida em seis entrevistas, refere-se ao canal interno de partilha e atualização de informações, e também diretrizes das empresas. Em alguns casos, é também indicada como sugestão de melhoria, como mencionado por um dos colaboradores: “Nós os colaboradores temos uma plataforma, a Intranet, que divulga tudo o que é marketing” (E15).

Relativamente a estratégias digitais, as “Campanhas”, com seis ocorrências, referem-se à divulgação de iniciativas por parte das organizações, através de campanhas digitais. Estas campanhas direcionam-se tanto para o público externo, como para o interno tal como ilustrado por um dos participantes: “Campanhas de angariação para algumas instituições...” (E7).

Por fim, o “Instagram”, identificado em cinco entrevistas, refere-se a umas das redes sociais utilizadas pelas organizações para a promoção da sustentabilidade interna. Esta plataforma é caracterizada como uma das principais redes sociais para divulgação, interna e externa, da marca e das práticas sustentáveis, como referido por um dos participantes: “E nós lá temos uma página, acho que a mais ativa até é no Instagram, em que nós partilhamos algumas atividades ambientais que fazemos como corridas” (E4).

- **Cultura**

Tabela 8 Códigos e frequência do Tema Cultura

TEMA	CÓDIGOS
CULTURA	Não tem conhecimento (n=9)
	Relevância individual (n=5)

O tema “Cultura” (Tabela 8) aparece com um dos menos desenvolvidos, resultando de dois códigos principais. Refere-se aos valores, comportamentos e crenças que influenciam os colaboradores no ambiente de trabalho: Não tem conhecimento e Relevância individual. Os dados revelam uma interpretação de ausência de uma cultura organizacional sólida voltada para a sustentabilidade.

“Não tem conhecimento”, identificado em nove entrevistas, revela o desconhecimento de vários colaboradores sobre as práticas, valores, estratégias e/ou orientações associadas à sustentabilidade na sua empresa. Este fato pode indicar uma ausência de comunicação ou de práticas elaboradas que implementam a sustentabilidade nas estratégias das organizações, como mencionou um dos entrevistados: “*Não sei até que ponto é que nos acresce ou que nos envolve, para ser sincera*” (E1).

Adicionalmente, a “Relevância individual”, referida em cinco entrevistas, revela a percepção de que a adoção de práticas sustentáveis, muitas vezes resulta de iniciativas dos próprios colaboradores do que de uma cultura generalizada promovida pelas organizações. Esta percepção evidencia que sustentabilidade é compreendida como sendo uma escolha pessoal, tal como ilustrado pelo participante 12: “*Faço a minha parte não porque é pedido, mas porque para mim é o certo*”.

Relativamente a percepção dos responsáveis de marketing acerca das estratégias de marketing digital que as empresas analisadas utilizam para promover uma imagem de sustentabilidade externa (n=7), foram identificados dois temas principais: Sustentabilidade e Marketing Digital. Esta análise inclui profissionais de outras áreas também devido à dificuldade em entrevistar os profissionais de marketing de todas as empresas analisadas.

- **Sustentabilidade**

Tabela 9 Códigos e frequência do Tema Sustentabilidade

TEMA	CÓDIGOS
SUSTENTABILIDADE	Práticas sustentáveis (n=6)
	Selo de sustentabilidade (n=5)
	Cumprimento (n=4)
	Imagem sustentável (n=4)
	Maior consciência (n=3)
	Responsabilidade (n=3)
	Eventos de envolvimento comunitário (n=3)
	Acompanhamento (n=3)
	Parcerias (n=3)
	Envolvimento (n=3)

A “Sustentabilidade” (Tabela 10) emergiu de dez códigos e representa a forma como as organizações estruturam e organizam as suas práticas sustentáveis no mercado e o impacto das mesmas na organização: Práticas sustentáveis; Selo de sustentabilidade; Maior consciência; Responsabilidade; Cumprimento; Imagem sustentável; Eventos de envolvimento comunitário; Acompanhamento, Parcerias e Envolvimento. Tais códigos evidenciam uma dedicação crescente das organizações em implementar os princípios da sustentabilidade na sua estratégia organizacional e imagem.

As “Práticas sustentáveis”, identificadas em seis entrevistas, abrangem a diversidade de práticas ambientais, sociais e económicas das organizações. Essas práticas incluem o *Paper less*, controlo da pegada do carbono, recolha de alimentos, contribuições sociais, em que os entrevistados também apontam desafios e a relevância

destas práticas serem tanto internas com os colaboradores, como externas com os clientes, tal como ilustrado pelo participante 22:” *Tudo isto para garantir uma comunicação clara e contínua sobre as nossas práticas sustentáveis*”.

A esse esforço junta-se o “Selo de sustentabilidade”, referido em cinco entrevistas, que representa a certificação da implementação da sustentabilidade nas organizações. Apresenta-se como uma garantia e fator de reconhecimento público das práticas sustentáveis das organizações analisadas, como referido por um dos participantes: “*E o facto de sermos uma empresa certificada em sustentabilidade também ajuda a que o cliente tenha preferência por nós e não por uma empresa que não é certificada*” (E19).

Além disso, o “Cumprimento”, com quatro ocorrências, destaca a adesão às normas da empresa. Traduz o seguimento das diretrizes, incluindo principalmente as orientações sustentáveis, e do esforço dos profissionais, como mencionado por um dos participantes: “*Sei que cumprimos algumas regras. As motivações vão de acordo com as regras dessa certificação*” (E19).

Em complemento, a “Imagem sustentável”, identificada em quatro entrevistas, apresenta a forma como a empresa se posiciona no mercado através da sustentabilidade. Destaca-se como a consequência da implementação de práticas sustentáveis e da escolha adequada de estratégias digitais, em que a sustentabilidade faz parte da marca como mencionado por um dos participantes: “*Olha, eu acho que a imagem de sustentabilidade não tem sido difícil de promover. Eu acho que não é difícil de promover*” (E23).

Esta imagem é alimentada por uma “Maior consciência”, referida em três entrevistas, que apresenta-se como uma evolução nas preocupações ambientais, sociais e económicas. Esta consciência revela a importância da consciencialização para as questões socioambientais e do seu crescimento constante, como mencionado por um dos participantes: “*E felizmente hoje em dia cada vez mais as empresas estão a ter essa noção e estão a fazer algo para mudar um bocadinho, para tornarmos também este mundo um bocadinho melhor*” (E21).

Adicionalmente, a “Responsabilidade”, com três ocorrências, reflete a compreensão, por parte dos participantes e das empresas, do seu papel ativo e influente na organização e no desenvolvimento sustentável. Assim, torna-se possível contribuir para a mudança de comportamentos, tal como mencionado pelo participante 22: *“A nossa motivação é simples: acreditamos que o nosso sucesso está diretamente ligado ao bem-estar da cidade e da sua comunidade”*.

As ações sustentáveis estendem-se também para a sociedade através dos “Eventos de envolvimento comunitário”, identificados em três entrevistas, que referem-se à realização de atividades em prol de um maior envolvimento e interação de pessoas. Destacam-se atividades e iniciativas pontuais (encontros anuais, jantares de Natal, convenções anuais, eventos na sociedade), envolvendo a empresa, as comunidades e clientes em ações diversificadas, como mencionado por um dos participantes: *“E promovemos eventos diários que aproximam residentes e visitantes”* (E22).

Paralelamente, o “Acompanhamento”, mencionado em três entrevistas, descreve a preocupação das organizações em acompanhar constantemente o desempenho geral. Este acompanhamento engloba a evolução do marketing digital, o desempenho dos colaboradores e o progresso das práticas de sustentabilidade dentro e fora das organizações, tal como ilustrado pelo participante 23: *“E quem trabalha em comunicação, ou seja, o departamento de comunicação é um departamento, um departamento transversal a todos os outros departamentos da empresa e isso permite-me uma coisa, que é falar com toda a gente, perceber as dores de toda a gente e conhecer tudo o que são lutas”*.

O estabelecimento de “Parcerias”, com três ocorrências, destaca a colaboração da entidade com entidades externas. Estas parcerias contribuem para fortalecer a legitimidade e credibilidade das iniciativas sustentáveis das organizações, como exemplificou um dos entrevistados: *“Temos vários parceiros nestas áreas, ok? Associações, IPSS, organizações não governamentais, organizações não lucrativas, tudo. Nós temos uma rede grande de parceiros”* (E23).

Por fim, o “Envolvimento”, referido em três entrevistas, remete à participação conjunta dos colaboradores e da própria comunidade nas iniciativas sustentáveis promovidas pela empresa. Observa-se que o envolvimento ativo das diferentes partes interessadas aparece como uma mais-valia para o sucesso das ações, reforçando o compromisso com as causas sustentáveis, como referido por um dos participantes: *“Todas estas pessoas têm que estar unidas, daí nós termos criado um grupo multidisciplinar. Se eu tivesse que apontar uma coisa, eu acho que esta é a primeira. A criação destas pessoas, desta task force, vamos chamar assim, que todas juntas, cada uma para o seu departamento, pensa o que é que nós podemos fazer e como é que podemos avançar, eu acho que isso é um dado importante”* (E23).

- **Marketing Digital**

Tabela 10 Códigos e frequência do Tema Marketing Digital

TEMA	CÓDIGOS
MARKETING DIGITAL	Redes sociais (n=7)
	Impacto institucional (n=6)
	Site (n=5)
	Campanhas (n=5)
	Formação (n=5)
	Ausência de limitações na utilização de estratégias digitais (n=4)
	Estratégias digitais (n=4)
	Ausência de restrições (n=4)
	Email (n=4)
	Medição (n=3)

	Vídeos (n=3)
	Inexistência de desafios com concorrência (n=3)

O tema “Marketing Digital” (Tabela 11), originado de doze códigos, aponta as estratégias digitais, canais de comunicação e o processo de promoção da sustentabilidade aos clientes: Campanhas, Redes sociais, Site, Impacto institucional, Vídeos, Estratégias digitais, Medição, Ausência de limitações na utilização de estratégias digitais, Inexistência de desafios com concorrência, Formação, Ausência de restrições e Email. Estes códigos demonstram a utilização marketing digital, sendo um instrumento estratégico para construir uma imagem de sustentabilidade, transmitindo valores e iniciativas de forma eficaz

De forma mais geral, as “Redes sociais”, referidas em todas as entrevistas, são caracterizadas como plataformas fundamentais para a promoção de práticas e compromissos sustentáveis. Destacam-se o Instagram e o Facebook, sendo que estas plataformas aproximam-se, de forma mais direta, dos clientes tal como ilustrado pelo participante 19: *“No caso, nós utilizamos as redes sociais para divulgar”*.

Essa promoção gera “Impacto institucional”, identificado em seis entrevistas, que representa os efeitos e/ou consequências das práticas e estratégias digitais de sustentabilidade nas organizações. O impacto institucional é referido como a tentativa e a consequência da eficiência e consistência dos conteúdos promovidos e de como estes fortalecem a imagem da organização no mercado, como exemplificado por um dos responsáveis de marketing: *“Mas nós acreditamos que o impacto seja muito por causa disto que eu estava a dizer. Aparece online e se calhar há muitas pessoas que também já vamos ver mesmo em reviews, algumas pessoas a mencionarem”* (E23).

Adicionalmente, o “Site”, mencionado em cinco entrevistas, refere-se ao website organizacional. Traduz-se no espaço mais formal e abrangente, com todas as informações da organização, como mencionado por um dos participantes: *“E, claro, os websites noutra vertente, que muitas vezes nós desenvolvemos conteúdo nos blogs*

sobre isto. Sobre estes esforços que estamos a fazer, sobre aquilo que ambicionamos, sobre a forma como vemos a cidade, o futuro do turismo, o futuro das cidades, esse tipo de coisas” (E23).

De forma similar, as “Campanhas”, com cinco ocorrências, indicam a utilização de campanhas nas plataformas digitais como estratégia de marketing digital na promoção de uma imagem de sustentabilidade. As campanhas têm o objetivo de fortalecer o posicionamento da empresa, melhorar a imagem sustentável e influenciar atitudes conscientes, tal como ilustrado pelo participante 22: *“E campanhas de Google Ads para comunicar as nossas iniciativas sustentáveis”*.

A “Formação”, referida em cinco entrevistas, aponta as ações de capacitação orientadas para desenvolvimento dos colaboradores. As formações apresentam-se alinhadas com os valores da organização, como exemplificado por um dos participantes: *“Em termos de progressão de carreira, bónus e tudo mais ainda não. A formação, sim. Por exemplo, principalmente esta equipa multidisciplinar que foi criada para lidar com as questões de sustentabilidade, há muita formação que é feita. Em particular através do Turismo de Portugal. Porque eles têm um pacote de formação muito grande e há aqui pessoas que estão constantemente a fazer”* (E23).

Destaca-se a “Ausência de limitações na utilização de estratégias digitais”, com quatro ocorrências, que representa a inexistência de quaisquer limitações relativamente à utilização das estratégias digitais. Observa-se que não existe limitações identificadas pelos profissionais relativamente a utilização de estratégias digitais para a promoção da sustentabilidade, seja em termos de restrições ou alcance do público como aponta um dos participantes: *“É importante para nós, a sustentabilidade. E nós promovemos isso e acho que é bom. Não há nenhuma limitação. A informação é publicada e chega aos clientes de forma normal.”* (E20).

Em complemento, as “Estratégias digitais”, referidas em quatro entrevistas, abordam de uma forma geral o processo de planeamento das ações de marketing digital. Estas ações são orientadas para a sustentabilidade e da sua importância para a continuidade da organização, como referido por um dos profissionais: *“Mas obviamente*

temos plena consciência que o online está a crescer e, portanto, nós temos que estar presentes. Portanto, as vantagens são mesmo essas” (E23).

De forma similar, a “Ausência de restrições”, mencionada em quatro entrevistas, revela a falta de restrições (orçamentárias ou de recursos) que possam influenciar a eficácia das estratégias digitais de sustentabilidade. Revela também a ausência de qualquer dificuldade digital na promoção da sustentabilidade, como referido pelo participante 18: *“Não. Acho que não. Desde que se siga a regra e aquilo que está definido pela lei, acho que não existe”.*

O “Email”, com quatro ocorrências, refere-se ao canal digital de partilha e promoção de conteúdos. O email surge como uma estratégia digital direcionada tanto aos clientes como aos colaboradores, de modo a mantê-los informados sobre os processos da organização e promover a sustentabilidade interna e externa, tal como ilustrado pelo participante 18: *“Mas é tudo por email. Sim, internamente é email”.*

Nesse sentido, a “Medição”, identificada em três entrevistas, refere-se ao processo de análise do desempenho das estratégias digitais. Cada uma das empresas apresenta realidades diferentes, em que numa não existe medição; noutra o participante relata a análise de métricas (interações, alcance, conversões) para observar o impacto das estratégias digitais e fazer ajustes caso necessário, e na terceira organização o responsável destaca a importância do “fazer” em detrimento do “aparecer”, como exemplificado pelo participante 23: *“Na nossa opinião, isto é uma coisa que eu não estou propriamente aqui a medir. Nós medimos quase tudo o que fazemos em termos de campanhas. Mas estas para nós, como eu disse, é mais importante fazer do que se calhar aparecer”.*

Complementando as estratégias digitais, os “Vídeos”, identificados em três entrevistas, refletem o recurso a conteúdos em vídeo para transmitir mensagens. Destaca-se a transmissão de conteúdos de forma mais apelativa e envolvente tal como referido pelo participante 17: *“Através dos vídeos com as ações, relacionados com o fator de sustentabilidade que estamos naquele momento a desenvolver”.*

Por fim, a “Inexistência de desafios com a concorrência”, com três ocorrências, apresenta a ausência de desafios relacionados com a competitividade. Destaca-se a maturidade de várias organizações em ocupar o seu lugar no mercado, com foco na evolução e melhorias contínuas, como mencionado pelo participante 23: *“Eu acho que estamos todos a tentar ser melhores a cada dia e, portanto, não estamos assim muito atrás do... Acho que estamos a tentar ser melhores, a tentar ser uma versão melhor de nós próprios todos os dias”*.

4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se a discussão dos resultados obtidos através das entrevistas com os colaboradores e responsáveis de marketing das empresas de turismo, com base nos objetivos de investigação definidos. Assim, a reflexão articula os temas e códigos identificados, intercalando-os com os conceitos apresentados pelos autores anteriormente mencionados, de modo a destacar os pontos fortes, desafios, os pontos em comum e possíveis divergências.

Este estudo pretende compreender de que forma as estratégias de marketing digital contribuem na promoção de uma imagem de sustentabilidade dentro e fora das organizações. De forma, geral, observa-se que as organizações do setor turístico destacam o marketing digital como um aliado crucial para impulsionar a sustentabilidade. A utilização de ferramentas digitais demonstrou-se fundamental para dar visibilidade a ações sustentáveis, sensibilizar o público e consolidar a imagem da marca. Contudo, nem todas as empresas analisadas demonstram uma compreensão total e uma implementação generalizada de estratégias digitais. A nível externo, nota-se um grande investimento em estratégias digitais com apelo visual e emocional relevante (campanhas, redes sociais, sites). Já no ambiente interno, a aplicação de estratégias digitais é menos uniforme: mesmo com estratégias como o email, formações e plataformas internas, muitos colaboradores apontam um desconhecimento ou impossibilidade de participar ativamente nas ações sustentáveis da organização.

A análise possibilitou identificar tanto as estratégias digitais utilizadas pelas organizações, quanto as suas vantagens, limitações e desafios, a nível interno e externo, contribuindo assim para atingir os objetivos específicos.

Relativamente ao objetivo específico- **Identificar as estratégias de marketing digital que as empresas do setor de turismo utilizam para promover uma imagem de sustentabilidade externamente**- através das entrevistas com os responsáveis de marketing foi possível identificar uma variedade de estratégias digitais focadas na promoção externa da sustentabilidade. Observa-se que as empresas estão a utilizar, de forma inteligente e abrangente, as ferramentas digitais para promover a imagem de sustentabilidade aos clientes. O código “Campanhas” destaca a estratégia utilizada para

consolidar a postura sustentável das organizações e aumentar a consciencialização sobre o tema. Assim, o marketing digital destaca-se como um instrumento valioso para sensibilizar as pessoas sobre as questões socioambientais, impactando diretamente nas escolhas dos consumidores (Afren, 2024). Os códigos “Redes Sociais” (Facebook e Instagram), “Site” e “Vídeos” com conteúdos de sustentabilidade, também apontaram estas estratégias como sendo eficazes na promoção de uma imagem de sustentabilidade. Tais estratégias foram utilizadas tanto para a divulgação de ações pontuais, como para reforçar o posicionamento institucional das organizações. A utilização das redes sociais é uma forma eficaz de comunicar com os clientes e para a promoção de conteúdos. Esta constatação está alinhada com Maia (2022) e McGruer (2020) que ressaltam o valor das plataformas numa maior aproximação com o público-alvo e para promover mensagens consistentes. A utilização do site institucional revela-se também importante, pois demonstra que a organização preocupa-se em ter uma presença online bem organizada e que transmita informações relevantes, o que ajuda a fortalecer a “Imagem Sustentável”, identificada na análise como a consequência da implementação de práticas sustentáveis e da escolha adequada de estratégias digitais. O código “Vídeos” clarifica o recurso a estes conteúdos para interagir com o público-alvo, seguindo a ideia de Liu (2024), de que existe um impacto emocional dos conteúdos digitais na forma como os consumidores veem a organização. É fundamental que as organizações compreendam a importância da adaptação às novidades do mundo digital e utilizar isso a seu favor, como sugerido por Chaffey & Chadwick (2019). Os autores afirmam que a escolha dos conteúdos digitais é de extrema importância para o sucesso das organizações no mundo digital.

Por outro lado, os colaboradores demonstraram pouca familiaridade com as estratégias digitais externas, o que pode indicar falhas na troca de informações dentro da empresa, refletido no código “Não tem conhecimento”. Ainda assim, alguns mencionaram campanhas e publicações nas redes sociais como estratégias pelas quais têm conhecimento sobre a comunicação externa da empresa.

Os resultados obtidos permitiram responder ao objetivo específico – **Identificar as vantagens das estratégias de marketing digital que as empresas do setor de turismo utilizam para promover uma imagem de sustentabilidade externamente**– em que a principal vantagem citada pelos responsáveis de marketing foi o fortalecimento da imagem da empresa e o “Impacto institucional”, evidenciados nos resultados. A associação da marca a práticas sustentáveis mostra-se um diferencial no mercado e um fator de valorização, corroborando com Cooper (2020) e Afren (2024), que destacam o poder do marketing digital em influenciar o comportamento do consumidor, quando há coerência entre a comunicação e as ações praticadas. A construção de uma imagem sustentável aparece como uma consequência direta da sintonia e lógica entre as práticas e a “Comunicação digital”, evidenciada no estudo, que revelou diferentes realidades relativamente à promoção da sustentabilidade aos colaboradores. Esta perspectiva ressalta o que Maia (2022) defendeu: os canais digitais são atualmente ferramentas cruciais para as organizações atingirem as suas metas e alcançarem um público vasto. A presença ativa nestes meios é uma poderosa estratégia de “Marketing digital”, revelado nos resultados como contributo na construção de uma imagem de sustentabilidade, transmitindo valores e iniciativas de forma eficaz. Os códigos “Eventos de envolvimento comunitário” e “Parcerias” com entidades externas, destacam as atividades que demonstram um compromisso com a comunidade e fortalecem os laços sociais, o que, segundo Moreira et al. (2020), aumenta o impacto positivo nos clientes, melhora o desempenho dos colaboradores, e ainda, aumenta a lucratividade.

Para os colaboradores, ainda que de forma menos sistemática, as vantagens também são notadas, sobretudo no que se refere ao aumento da visibilidade da empresa e à validação das suas ações junto do público.

Em relação ao objetivo específico – **Identificar as limitações das estratégias de marketing digital que as empresas do setor de turismo utilizam para promover uma imagem de sustentabilidade externamente**– através do código “Medição”, constatou-se a falta de medição do desempenho das estratégias digitais, e que, por vezes, a informação fica restrita a certos departamentos na organização. Embora alguns profissionais mencionem a medição das interações e do alcance, outros revelaram não fazer avaliações regulares. Bala & Verma (2018) enfatizam que essa carência pode

prejudicar a comunicação digital e dificultar os ajustes nas “Estratégias digitais”, que são importantes para a continuidade da organização, como evidenciado nos resultados.

Do lado dos colaboradores, essa falha aparece na falta de informação sobre as ações, demonstrando uma fraqueza na comunicação interna e na “Transparência” das informações compartilhadas. Este código traduz a clareza na comunicação digital e do valor que os colaboradores atribuem ao mesmo. Por sua vez, o “Acompanhamento” constante das ações e do desempenho no trabalho demonstra que é vital assegurar a união, coerência, consistência e inovação nas organizações. Esta prática está em linha com Padilha et al. (2024), que enfatizam a relevância de uma gestão completa para que as políticas socioambientais tenham sucesso nas organizações, conquistando a confiança dos clientes e valorizando a imagem, ao mesmo tempo que desperta o interesse de novos investidores e colaboradores para a empresa. O código “Selo de sustentabilidade” reforça essa confiança na marca, servindo de garantia e fator de reconhecimento público.

Relativamente ao objetivo específico – **Identificar os desafios das estratégias de marketing digital que as empresas do setor de turismo utilizam para promover uma imagem de sustentabilidade externamente**– através dos códigos “Ausência de limitações na utilização de estratégias digitais” e “Ausência de restrições”, observa-se a ausência de desafios na promoção de uma imagem de sustentabilidade externamente. Tal facto pode indicar uma maturidade digital, como defendido por Chaffey & Chadwick (2019), em que poderá estar relacionado com o grau de investimento das organizações e também com a cultura e compromisso das mesmas. Ademais, os autores salientam o papel crucial da liderança e da cultura ao apostar no ambiente digital. A importância do tema "Cultura" foi evidenciada nos resultados, influenciando nos comportamentos e crenças dos participantes. A falta de desafios significantes indicados pelos profissionais também pode indicar pouca análise crítica sobre os desafios reais. Ainda assim, notam-se desafios indiretos como a necessidade de manter a coerência entre o discurso e a prática (evitando o *greenwashing*). Esta coerência é reforçada pela criação de grupos e iniciativas colaborativas entre os colaboradores, em que o código “Envolvimento” destaca o envolvimento dos colaboradores e da comunidade como uma mais-valia para o sucesso das ações. Revela-se fundamental o compromisso generalizado com as causas sustentáveis para fortalecer a imagem da organização como um agente socialmente

consciente. A consciencialização das organizações analisadas também está de acordo com as ideias de Paskova & Zelenka (2019), que defendem que o tema “Sustentabilidade” adquiriu uma posição de destaque nas estratégias das organizações. A responsabilidade sustentável das organizações demonstra a compreensão dos participantes de que o sucesso organizacional está associado significativamente ao bem-estar geral. Esta visão concorda com Simões (2022), em que, ao serem transparentes, as empresas demonstram que priorizam o meio ambiente, mas também a própria sociedade. Esta reflexão aumenta a “Responsabilidade” social que a marca transmite, que como foi revelado nos resultados, reflete o seu papel ativo e influente na organização e no desenvolvimento sustentável. De forma semelhante, o código “Cumprimento” evidencia o seguimento das normas institucionais e a adequação das organizações às orientações e regulamentações externas.

Esta perceção contraria a visão dos colaboradores, que apontaram a falta de clareza e a articulação entre departamentos como barreiras importantes para promover a sustentabilidade.

Face ao objetivo específico – **Identificar as estratégias de marketing digital que as empresas do setor de turismo utilizam para promover uma imagem de sustentabilidade internamente**– este foi alcançado com os códigos “Email”, “WhatsApp”, “Formação”, e em alguns casos, plataformas como a “Intranet”. Do ponto de vista dos colaboradores, tais estratégias ajudaram a reforçar as mensagens das organizações, a divulgar “Práticas sustentáveis” e a estimular a “Participação ativa” em atividades. Os colaboradores apontam a importância do envolvimento direto nas iniciativas da empresa. Porém, a frequência e o impacto destas estratégias variam bastante entre as empresas, revelando uma falta de uniformidade. Algumas empresas destacaram a falta de estrutura digital formalizada para promover as práticas e atividades sustentáveis evidenciado no código “Inexistência”. Nota-se mais uma vez uma falta de alinhamento interno, o que pode prejudicar o envolvimento dos colaboradores. Como mencionado anteriormente por Nemteanu & Dabija (2021), é importante a clareza na comunicação e o alinhamento na contribuição de sentimentos de inclusão e compromisso com a missão da organização. Assim, a ausência de estruturação na comunicação digital em algumas empresas revela-se uma falha técnica, mas também

uma oportunidade de melhoria, relevada no código “Sugestão de melhoria”, principalmente no que se refere à consistência das informações compartilhadas. Essa ideia alinha-se com Kotler et al. (2019), que demonstram que a comunicação digital interna está intimamente ligada ao envolvimento dos colaboradores com os valores da organização e à nitidez das informações transmitidas. Essa ligação é essencial para garantir o alinhamento com os princípios da sustentabilidade. Destaca-se ainda nos resultados que a adoção de práticas sustentáveis, por partes dos colaboradores, muitas vezes resulta de iniciativas individuais do que de uma cultura generalizada promovida pelas organizações. Esta percepção evidenciada no código “Relevância individual” demonstra que a sustentabilidade é compreendida como sendo uma escolha pessoal.

A existência de formações e comunicações internas também foi referido pelos profissionais de marketing, mas deram maior ênfase a gestão da imagem externa. Os profissionais evidenciam estratégias mais sofisticadas na comunicação digital externa com os clientes, evidenciadas nos códigos “Campanhas”, “Vídeos”, “Site”, “Redes sociais”. A diferença entre as estratégias digitais interna e externa sugere que, o esforço para construir uma imagem sustentável para o público externo não é o mesmo na comunicação com os próprios colaboradores. Esta reflexão está alinhada com as visões de Nemteanu & Dabija (2021) e Kotler et al. (2019), que enfatizam a importância de uma comunicação clara e integrada, tanto interna quanto externa, para alinhar o público-alvo com os valores da organização. Tal facto mostra uma menor atenção ao marketing interno, contrariando o que defendem Brahmana & Cristina (2020), ao destacaram a importância do marketing interno para garantir que os colaboradores estejam alinhados e envolvidos com os valores da empresa. Investir na formação dos colaboradores demonstra o compromisso e dedicação das organizações no desenvolvimento profissional nos mesmos, reforçando a ligação entre a sustentabilidade e a capacitação. De acordo com Moreira et al. (2020), essa revelação destaca que o marketing interno é crucial para alcançar resultados melhores, ajudando os colaboradores a terem um desempenho melhor. O email também foi mencionado, tanto para clientes como para os colaboradores, destacando a necessidade de ser claro e consistente nas informações.

Em relação ao objetivo específico – **Identificar as vantagens das estratégias de marketing digital que as empresas do setor de turismo utilizam para promover uma imagem de sustentabilidade internamente**– observa-se o reconhecimento, por parte dos colaboradores, de que as estratégias digitais internas, quando utilizadas corretamente, incentivam uma “Sensibilização interna”, “Partilha de informações” e sentimentos de inclusão, revelados nos resultados. A transparência e a consistência dos conteúdos digitais foram destacadas como relevantes para a compreensão dos objetivos sustentáveis da organização. Essa visão está de acordo com as ideias de Kotler et al. (2019), que argumentam que a comunicação digital interna auxilia no alinhamento estratégico e cultural. Esse reconhecimento por parte dos colaboradores demonstra uma maior compreensão do papel vital das ferramentas digitais para desenvolver e melhorar a reputação da organização. Esta visão também está em sintonia com a perspectiva de Cooper (2020) e Chaffey & Chadwick (2019), que ressaltam a importância e a eficácia do marketing digital em reforçar as relações com o público-alvo e para solidificar uma imagem de marca sustentável, em que a consistência e a coerência são indispensáveis para aumentar a credibilidade e a confiança. O código “Reflexo positivo” demonstra a realidade de algumas empresas em que destaca-se a percepção de que a organização, através da promoção nos meios digitais, reflete de forma eficaz os valores sustentáveis que esta promove. Os colaboradores reconhecem a coerência entre o discurso das organizações e as práticas. Da mesma forma, os conteúdos digitais possuem uma enorme influência emocional na percepção dos consumidores, o que estimula um maior envolvimento com a marca (Liu, 2024). Os dados indicam que os colaboradores valorizam a clareza e a transparência das estratégias digitais, o que torna imprescindível investir em conteúdos consistentes, relevantes e alinhados com os valores da empresa.

Relativamente ao objetivo específico – **Identificar as limitações das estratégias de marketing digital que as empresas do setor de turismo utilizam para promover uma imagem de sustentabilidade internamente**– as maiores fragilidades apontadas foram a falta de plataformas específicas, evidenciada no código “Inexistência”, a partilha irregular de informações e a concentração da comunicação em certos departamentos. Esses aspetos fazem com que os colaboradores, por vezes, se sintam deixados de fora do processo ou desinformados sobre as ações da empresa. Tal situação reduz o potencial do marketing digital interno como ferramenta de incentivo e envolvimento. Esta

observação pode indicar também que, em certos contextos, os valores sustentáveis promovidos pelas organizações não estão totalmente incorporados. Essa perspectiva acompanha o pensamento de Neiva (2019), que afirma que, quando uma cultura interna não é considerada de forma consistente, torna-se difícil promover sentimentos de inclusão e alinhar os colaboradores aos objetivos da organização. Quando os colaboradores não reconhecem ou não se identificam com os valores promovidos pela organização, o impacto das ações sustentáveis tende a ser reduzido. O autor defende que a cultura organizacional deve ser construída a partir da vivência prática dos valores das empresas, evitando o risco de continuar como um discurso organizacional desvinculado da realidade. No mesmo sentido, Semek et al. (2023) apontam que a cultura organizacional é o reflexo de práticas diárias e o alinhamento interno é vital para a coesão e o envolvimento dos funcionários com os objetivos das organizações. O desconhecimento ou pouco envolvimento dos colaboradores pode significar que a sustentabilidade é compreendida como uma responsabilidade de um determinado setor, e não como um valor transversal em toda a empresa. Esta distância pode ser ainda mais ampliada quando não existem instrumentos eficazes de marketing interno, como afirmam Brahmana & Cristina (2020), defendendo que o marketing interno deve ser utilizado de forma estratégica para disseminar a visão organizacional, contribuindo para que todos os colaboradores sejam agentes dessa mudança.

No que concerne ao objetivo específico – **Identificar os desafios das estratégias de marketing digital que as empresas do setor de turismo utilizam para promover uma imagem de sustentabilidade internamente**– este foi respondido pelos códigos “Divisão setorial” e “Disponibilidade”. Os desafios observados apontam a existência de diferentes departamentos, a falta de disponibilidade que dificulta o envolvimento dos colaboradores nas iniciativas da empresa e a ausência de uma cultura organizacional que realmente preze pela sustentabilidade de forma transversal. A situação é agravada pela falta de uma comunicação clara e integrada, como Neiva (2019) e Semek et al. (2023) apontam. Tais aspectos demonstram a importância de promover um ambiente colaborativo e uma comunicação eficaz, como argumentam Nemteanu & Dabija (2021), para garantir o envolvimento dos colaboradores nas estratégias da empresa. É importante destacar a influência direta do ambiente nos comportamentos dos colaboradores. Além disso, a existência de múltiplas lojas e diferentes realidades

organizacionais, impacta a forma como os colaboradores experienciam o ambiente organizacional, o “Clima Organizacional” (na forma que ele afeta o interesse e envolvimento nas iniciativas sustentáveis e a comunicação interna), a comunicação interna e a própria sustentabilidade. Esta observação está de acordo com as ideias de Chaffey & Chadwick (2019), em que destacam a importância da estrutura organizacional e da gestão da comunicação nos processos internos. Essa variedade de realidades requer a escolha de soluções digitais adaptadas para promover maior uniformidade e sentimentos de inclusão entre todos os membros da organização.

Os responsáveis de marketing também destacam que em empresas maiores existem maiores dificuldades, revelando ser mais complicado padronizar as práticas sustentáveis e as estratégias digitais. Observa-se que a estrutura das organizações influencia diretamente na comunicação, como evidenciado no código “Empresa”, o que torna fundamental apoiar os objetivos específicos da organização e suas estratégias (Chaffey & Chadwick, 2019).

A análise conjunta das entrevistas realizadas com os colaboradores e os responsáveis de marketing possibilita obter uma visão mais completa de como as empresas do setor turístico têm implementado as estratégias de marketing digital na promoção de uma imagem de sustentabilidade. Observa-se um reconhecimento e uma valorização das estratégias de marketing digital para promover uma imagem de sustentabilidade nas organizações e, do papel da sustentabilidade como elemento estratégico nas organizações. Ambos os grupos ressaltam a importância do tema e sublinham a necessidade de uma evolução constante em todas as dimensões. Esta constatação demonstra a importância de se trabalhar simultaneamente a dimensão ambiental, social e econômica para o sucesso das organizações (Elkington, 1994).

Em suma, constata-se que, embora o setor turístico demonstra cada vez mais interesse na utilização de estratégias digitais para impulsionar a sustentabilidade, ainda existem desafios na comunicação e na estrutura, principalmente na forma como a empresa se comunica internamente e como os diferentes departamentos se relacionam. Para construir de forma eficaz uma imagem de sustentabilidade, a articulação da comunicação interna e da externa serão fulcrais para reforçar a imagem, tanto para os clientes como para os colaboradores. A atuação coerente entre as dimensões ambientais,

sociais e empresariais, conforme defendido por Elkington (1994), é fundamental para garantir que a empresa é confiável, autêntica e legítima.

5. CONCLUSÃO

Este estudo teve como principal objetivo compreender as estratégias de marketing digital que as empresas do setor turístico utilizam para promover a sustentabilidade, tanto interna, quanto externa. Para tal, pretendeu responder à questão de investigação “Como as estratégias de marketing digital promovem a criação de uma imagem de marca sustentável em empresas de turismo? “. Utilizando uma metodologia qualitativa, com base na análise temática das entrevistas realizadas com colaboradores e diretores de marketing, confirmou-se que o objetivo geral do estudo foi atingido na sua totalidade. A pesquisa permitiu uma análise detalhada sobre como as estratégias digitais são criadas, implementadas e compreendidas, evidenciando o papel do marketing digital na construção de uma imagem de sustentabilidade interna e externa.

Com a articulação das perspetivas dos colaboradores e dos responsáveis de marketing, foi possível constatar que, embora exista um esforço maior na utilização de ferramentas digitais para reforçar as práticas sustentáveis- como campanhas, redes sociais, site, vídeos- a forma como essas estratégias são implementadas e a sua eficácia variam de empresa para empresa. A nível externo, verifica-se um investimento mais organizado, com o objetivo de posicionar a empresa como socialmente responsável e comprometida com os ODS. No entanto, a nível interno, apesar de existirem estratégias digitais como o email, WhatsApp, formações e aplicações internas, em algumas empresas a implementação é menos constante e desigual. Em várias organizações, os colaboradores revelaram um desconhecimento sobre as práticas sustentáveis e estratégias digitais e ainda, apontam dificuldades em participar ativamente em ações sustentáveis, como também a falta de um alinhamento interno, indicando limitações na comunicação e na inclusão dos valores sustentáveis no dia-a-dia da organização.

Em relação aos objetivos específicos, estes foram atingidos em diferentes níveis. Na análise, foi possível identificar um conjunto de estratégias de marketing digital, utilizadas na promoção de uma imagem de sustentabilidade junto ao público externo, incluindo o uso consistente de redes sociais (Instagram e Facebook), campanhas digitais, sites e conteúdos multimédia (como vídeos). Tais estratégias revelam vantagens claras, nomeadamente o aumento da credibilidade da organização perante o mercado turístico,

o reforço do posicionamento da marca, uma maior aproximação com o público-alvo, revelando-se eficazes na construção da reputação online das empresas e reforçando a imagem de sustentabilidade junto dos consumidores. Contudo, também foram identificadas limitações significativas, como por exemplo a ausência de métricas para a avaliação do desempenho e impacto das estratégias digitais, a falta de uma visão estratégica abrangente, em alguns casos, contribuindo para um desalinhamento interno e as diferenças no grau de profissionalização. Em relação aos desafios externos, estes não foram referidos com grande ênfase pelos entrevistados, o que pode significar uma percepção geral de maturidade digital ou, uma possível ausência de reflexão crítica sobre os desafios que o mundo digital pode apresentar.

Relativamente às estratégias de marketing digital direcionadas aos colaboradores, verificou-se que estas existem em algumas empresas. Estas estratégias incluem o recurso ao email institucional, formações online, plataformas como a intranet e o WhatsApp. Ao aplicar estratégias digitais com precisão e cuidado, foi possível perceber um impacto positivo numa maior consciencialização, na partilha de informação e no fortalecimento de uma cultura organizacional mais sustentável, o que estimula uma maior sintonia com os princípios da empresa. No entanto, notou-se que nem todas as organizações utilizam as ferramentas digitais da mesma forma, podendo estar associado ao nível de desenvolvimento digital, além de limitações e dificuldades na disseminação transversal das práticas de sustentabilidade e na comunicação interna. A falta de uma comunicação clara e o impacto sentido pela divisão entre departamentos, atrapalham no reconhecimento do papel eficaz das estratégias digitais. Os resultados apontam que, em algumas empresas, os valores sustentáveis não estão totalmente divulgados entre os colaboradores, o que dificulta, de certa forma, a criação de uma cultura organizacional sustentável. Esta constatação torna-se mais evidente em contextos em que comunicação interna falha, levando à falta de informação/desconhecimento sobre os objetivos e práticas das organizações.

Importa realçar que este estudo oferece contribuições importantes, pois relaciona de forma prática e aprofundada, os conceitos de marketing digital e a sustentabilidade no contexto turístico, considerando as perspetivas externas e internas-algo pouco explorado em estudos anteriores. Além disso, ajuda a aumentar o debate sobre a

sustentabilidade. Os resultados disponibilizam sugestões práticas para que as organizações do turismo possam refletir sobre a melhor forma de melhorar a comunicação digital interna e externa, impulsionar o envolvimento dos colaboradores nas ações sustentáveis e desenvolver estratégias digitais eficazes. Ao identificar limitações, o estudo pode auxiliar para que os gestores tomem decisões sobre formas de investir no campo digital, alinhados com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Por fim, este estudo reforça o papel do setor turístico como promotor da sustentabilidade. As empresas que implementam estratégias digitais voltadas para a sustentabilidade aumentam a sua competitividade e ainda, assumem o compromisso de promover atitudes mais conscientes, junto dos colaboradores, clientes e comunidades.

Entretanto, o estudo oferece algumas limitações que precisam ser destacadas. A amostra foi constituída maioritariamente por colaboradores operacionais, com apenas três entrevistas com diretores de marketing, o que poderá ter condicionado a profundidade do estudo. Além disso, algumas entrevistas foram breves e com respostas pouco desenvolvidas, o que limitou a densidade dos dados. Observou-se também que os participantes atribuíram maior importância à dimensão ambiental da sustentabilidade no decorrer das entrevistas, em vez da combinação com a dimensão económica e social, o que torna a análise menos abrangente. Por fim, nota-se que existem poucos estudos empíricos recentes que relacionem diretamente a sustentabilidade e as estratégias de marketing digital no turismo, o que dificultou uma discussão teórica mais aprofundada.

Após a análise dos resultados alcançados e o reconhecimento das limitações encontradas, recomenda-se que investigações futuras explorem mais a fundo este tema, combinando análises qualitativas e quantitativas, a fim de compreender melhor a realidade das organizações. Sugere-se também a realização de estudos focados especificamente nas pequenas e médias empresas, para uma melhor compreensão dos desafios que estas enfrentam, em comparação com as grandes empresas. Além disso, seria relevante que investigações futuras aprofundassem o papel dos influenciadores na promoção de conteúdos de carácter sustentável nas plataformas digitais, a fim de aumentar o conhecimento sobre o marketing de sustentabilidade.

Em resumo, este estudo enfatiza como as estratégias de marketing digital têm-se tornado fundamentais para construir uma imagem de sustentabilidade no setor do turismo, impulsionando um maior envolvimento e a participação dos clientes e dos colaboradores nas práticas sustentáveis das organizações. Contudo, para que estas estratégias tenham sucesso, é necessária uma articulação entre a comunicação interna e externa, do alinhamento entre a prática e o discurso e ainda, na capacidade de as empresas implementarem, de forma transversal, os valores sustentáveis. Uma comunicação digital mais transparente, unificada e com foco estratégico na sustentabilidade, contribuirá não apenas para a imagem das empresas, como também no sucesso futuro das mesmas, incentivando um setor turístico mais responsável, consciente e competitivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adolpho, C. (2012). *Os 8 Ps do marketing digital: O guia estratégico de marketing digital*. Novatec Editora.

Afren, S. (2024). The role of digital marketing promoting tourism business: A study of the use of the social media in promoting travel. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(1), 272-287. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.2668>

Alencastro, M. S., Eberspacher, A. M., Kraetz, G., & Berté, R. (2015). Desenvolvimento sustentável e consumo consciente: algumas reflexões. *Meio Ambiente e Sustentabilidade*, 8(4), 165-179. <https://doi.org/10.22292/mas.v8i4.430>

Alves, M., Araújo, R., & Santos, L. (2019). Análise da relação entre valor de mercado e divulgação do relatório de sustentabilidade: um estudo nas empresas de alto potencial poluidor especializado na B3. *Revista de Gestão e Secretariado* 10 (2), 59-86. <https://doi.org/10.7769/gesec.v10i2.850>

Andriotis, K. (2024). Qualitative research in tourism: Emerging perspectives and methodological insights. *Journal of Qualitative Research in Tourism*, 5(1), 1-18. <https://www.elgaronline.com/view/journals/jqrt/5/1/article-p1.xml>

Azêdo, D. F., & Alves, M. H. (2013). Práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores. *Revista portuguesa de saúde pública*, 31(2), 181-192. <https://scielo.pt/pdf/rpssp/v31n2/v31n2a07.pdf>

Bala, M., & Verma, D. (2018). A critical review of digital marketing. *International Journal of Management, IT & Engineering*, 8(10), 321-339. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3545505

Barbosa, M. O., Ferreira, F. L., & Christino, J. M. M. (2022). Influenciadores digitais e branding: Uma revisão bibliométrica e sistemática do campo no período de 1945-2019. *Revista Alcance*, 29(2), 208-226. [https://doi.org/10.14210/alcance.v29n2\(mai/ago\).p208-226](https://doi.org/10.14210/alcance.v29n2(mai/ago).p208-226)

Barnham, C. (2015). Quantitative and qualitative research: Perceptual foundations. *International Journal of Market Research*, 57(6), 837–854. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2015-070>

Bassi, W., Gasparotto, A., & Gonçalves, G. (2020). Desenvolvimento sustentável como vantagem competitiva na geração de valor para as organizações empresariais. *Revista Interface Tecnológica*, 17(1), 279-290. <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/705/469>

Battistelli, A., & Jeranosky, R. (2024). A importância da auditoria ambiental como instrumento de apoio à sustentabilidade empresarial no Brasil: Uma Revisão Bibliográfica. *Revista Meio ambiente e Sustentabilidade*, 13(26), 122-136. <https://doi.org/10.22292/mas.v13i26.1153>

Boni, J., Sobral, E., & Ceconello, M. (2019). Sustentabilidade empresarial: um estudo na cidade de Alta Floresta/MT. *Revista Eletrônica Multidisciplinar da Faculdade de Alta Floresta*, 8(1), 125-131.

Brahmana, S. S., & Cristina, V. (2020). Mediating role of organizational commitment on the relationship between internal marketing and marketing performance. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(2), 3212-3221. <https://www.psychosocial.com/index.php/ijpr/article/view/2015>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

Bridges, T. & Eubak, D. (2021). *Leading sustainably the path to sustainable business and how the SDGs changed everything*. Routledge.

Burgos, A., & Mertens, F. (2015). Os desafios do turismo no contexto da sustentabilidade: as contribuições do turismo de base comunitária. *PASOS Revista de Turismo Y Patrimonio Cultural*, 13(1), 57-71.
<https://www.pasosonline.org/es/component/sobipro/749-?Itemid=0>

Canton, V. I. M., Sirtulli, R., & Silva, G. (2019). Análise da influência do conselho de administração na evidenciação da sustentabilidade. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*, 9(2), 53-66.
<https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/rms/article/view/1861>

Cetelem. (s.d). *Observador Cetelem: Ser jovem hoje*.
<https://www.cetelem.pt/observador-cetelem-ser-jovem-hoje>

Chaffey, D., & Chadwick, F. E. (2019). *Digital marketing* (7th ed.). Pearson Education Limited

Chipuca, L. (2020). Análise da motivação como catalisador da satisfação e do desempenho profissional dos docentes de Benguela/Angola. *Gestão e Desenvolvimento*, 28, 229-272. <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2020.9472>

Cooper, S. (2020). *Social media marketing 2020: How to use Facebook, Instagram, YouTube, and more to grow your business*. Charlie Creative Lab.

Costa, R., Conceição, M., Silva, A., & Conceição, J. (2021). Marketing verde –A importância do consumo sustentável para as empresas. *Revista Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento*, 10(7).

Cruz, V., Silva, M., Bezerra, A., & Júnior, L. (2023). Índice de sustentabilidade empresarial: um estudo nas empresas de energia elétrica. *Revista Eletrônica do Departamento de*

Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos, 10, e60125.
<https://doi.org/10.23925/2446-9513.2023v10id60125>

Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90–100.
<https://doi.org/10.2307/41165746>

Environment Global Facilities. (s.d.). *Perfil*. <https://www.egf.pt/>

Environment Global Facilities.(2020). *O futuro do planeta não é reciclável*.
<https://www.valorsul.pt/pt/media/outras-campanhas-e-acoes/o-futuro-do-planeta-nao-e-reciclavel/>

Fennell, D., & Cooper, C. (2020). *Sustainable tourism: Principles, contexts and practices* (6th ed.). Channel View Publications

George, B., & Prakash, P. R. (2019). Differentiating the concept of internal marketing and human resource management-a comparative study on existing literature. *International Journal of Applied Engineering Research* ,14(8), 1917-1922.
https://www.ripublication.com/ijaer19/ijaerv14n8_22.pdf

Gonçalves, P., Costa, A., Gomes, A., Carvalho, S. & Pereira, V. (2022). O marketing verde como instrumento da sustentabilidade ambiental-A campanha “O futuro do planeta não é reciclável” da empresa portuguesa EGF. *Casos de marketing publico y no lucrativo*, 9, 79-85. <https://casos-aimpn.org/index.php/casos/article/view/119/125>

Grandi, T. Jasinski, V., & Andreoli, C. (2020). Sustentabilidade nas empresas: Uma análise da geração de valor econômico pela adoção do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). *Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental*, 9(4), 761-779.
<https://doi.org/10.19177/rgsa.v9e42020761-779>

Grupo Pestana. (s.d.). *Pestana Hotel Group recebe distinção internacional pela sustentabilidade dos seus hotéis e pousadas*. <https://www.pestanagroup.com/pt-pt/pestana-hotel-group-recebe-distincao-internacional-pela-sustentabilidade-dos-seus-hoteis-e-pousadas/>

Grupo Pestana. (s.d.). *Pestana Planet Guest*. <https://www.pestanagroup.com/pt/media/news/green-key-2023>

Jati-Morales, L., Salazar-Freire, J., & Ballesteros-López, L. (2022). El marketing digital de los negocios y emprendimientos turísticos en Ecuador una revisión del estado del arte. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(4-1), 596-605. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1205>

Junior, D. (2023). Sustentabilidade nas organizações: Uma revisão da literatura acerca de seus conceitos fundamentais. *Revista Tekhne e Logos*, 14. <http://revista.fatecbt.edu.br/index.php/tl/article/view/893>

Karhawi, I. (2017). Influenciadores digitais: conceitos e práticas em discussão. *Communicare*, 17, 46-61. https://www.researchgate.net/publication/341983923_Influenciadores_digitaais_conceitos_e_praticas_em_discussao

Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2019). *Marketing Manegement* (4th ed). Pearson Education Limited.

Langeweg, F. (1998). The implementation of Agenda 21 “Our common failure”? *Science of the Total Environment*, 218(2), 227-238. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048969798002101?via%3Dihub>

Liu, S., & Liu, X. (2020). Culture and green advertising preference: A comparative and critical discursive analysis. *Frontiers in Psychology*, 11, 1944. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01944>

Liu, Y. (2024). Social media tourism marketing optimization: Improving promotion effectiveness and broadening the consumer base. *Advances in Economics, Management and Political Science*, 80(1), 345-354. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/80/20241906>

Machado, A., & Sousa, B. (2021). O turismo nas redes sociais e o impacto do excesso de informações em tempos de pandemia. *Research Gate*, 109-128. https://www.researchgate.net/publication/351979469_O_turismo_nas_redes_sociais_e_o_impacto_do_excesso_de_informacoes_em_tempos_de_pandemia

Maia, G. (2022). Marketing digital e redes sociais: A importância para as empresas durante a pandemia. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 8 (2), 929-950. <https://doi.org/10.51891/rease.v8i2.4249>

McGruer, D. (2020). *Dynamic digital marketing: Master the world of online and social media marketing to grow your business*. John Wiley & Sons Inc.

Moreira, M. N., Hidalgo, F. A., Llor, A. M. I., & González, S. C. F. (2020). Influence of Internal Marketing Dimensions on Organizational Commitment: An Empirical Application in Ecuadorian Co-Operativism. *SAGE Journals*, 10(3). <https://doi.org/10.1177/2158244020945712>

Moreira, R., & Laraich, O. (2021). O marketing digital nas pequenas empresas. Repositório da PUC Goiás. <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/2930>

Neiva, F. (2018). Comunicação das organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação interna. *Media & Jornalismo*, 18(33), 61-73. http://scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-54622018000200005&lng=pt&tlng=pt

Nemteanu, M.-S., & Dabija, D.-C. (2021). A influência do marketing interno e da satisfação no trabalho no desempenho de tarefas e no comportamento contraproducente no trabalho em um mercado emergente durante a pandemia de COVID-19. *Revista Internacional de Pesquisa Ambiental e Saúde Pública*, 18 (7), 3670. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073670>

Padilha, V., Silva, S., Silva, G., Carvalho, N., Silva, E., & Silva, J. (2024). Sustentabilidade como vantagem competitiva nas organizações: uma revisão bibliográfica. *Meio Ambiente*, 6 (1), 50-61. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11255097>

Paiva, E., Barreto, M., Barbosa, L., Pereira, T., Silva, A., & Silva, F. (2023). Ética e sustentabilidade na perspectiva empreendedora. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 16(9), 16591-16607. <https://doi.org/10.55905/revconv.16n.9-167>

Paskova, M., & Zelenka, J. (2019). How crucial is the social responsibility for tourism sustainability?. *Social Responsibility Journal*, 15(4), 534-552. <https://doi.org/10.1108/SRJ-03-2018-0057>

Révellion, A. S. P., Lessa, B. S., Neto, R. G., & Neumann, S. E. (2019). *Marketing digital*. SAGAH

Sachs, I. (1993). *Estratégias de transição para o século XXI: Desenvolvimento e meio ambiente*. Studio Nobel & FUNDAP

Semek, B., Kovalski, J., Soares, A., & Navarro, J. (2023). A influência do marketing interno na comunicação nas organizações: Uma análise na literatura. In *Anais do Conbrepro 2023*. Associação Paranaense de Engenharia de Produção. https://aprepro.org.br/conbrepro/anais/2023/arquivos/08092023_230854_64d445125b6ce.pdf

Silva, R. F., & Razzolini, E. (2021). Publicações científicas em marketing verde: Uma perspectiva bibliométrica. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 19. <https://doi.org/10.20396/rdbci.v19i00.8666154>

Silva, F. (2023). Sustentabilidade empresarial e ESG: uma distinção imperativa. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14, 247-258. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i1.1510>

Simões, L. M. A. (2022). Turismo, sustentabilidade e desenvolvimento. *Revista Politécnica ISPAYA*, 29 (7).

Spencer, L. (2024). *The Power of qualitative research in understanding human behaviour*. Edward Elgar Publishing.

Streimikine, D., Svagzdiene, B., Jakinskas, E., & Simanavicius, A. (2021). Sustainable tourism development and competitiveness: The systematic literature review. *Sustainable Development*, 9(1), 259-271. <https://doi.org/10.1002/sd.2133>

Tang, H., Wang, R., Jin, X., & Zhang, Z. (2022). The effects of motivation, destination image and satisfaction on rural tourism tourists' willingness to revisit. *Sustainability*, 14(19). <https://doi.org/10.3390/su141911938>

TAP Air Portugal. (2024). *Relatório de Sustentabilidade 2024*. <https://www.tapairportugal.com/pt/sustentabilidade>

TAP Air Portugal. (2024). *TAP Air Portugal obtém melhores resultados do que 92% dos seus pares em avaliação de risco de sustentabilidade*. <https://www.tapairportugal.com/pt/media/comunicados-de-imprensa/Press-Release-1006>

Teixeira, F. da S., & Freitag, A. E. B. (2021). Análise da sustentabilidade em empresas participantes do Índice ISE. *South American Development Society Journal*, 7(20), 309-325. <https://doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v7i20p309-326>

Tipkantha, S., Pongwat, A., & Phimonsathien, T. (2024). Assessing the effectiveness of digital marketing in enhancing tourist experiences and satisfaction: A study of Thailand's tourism services. *Administrative science*, 14(11),273.

<https://doi.org/10.3390/admsci14110273>

Tourism for SDGS. (2022). Tourism for SDGS. <https://tourism4sdgs.org/tourism-for-sdgs/tourism-and-sdgs/>

Turbay, M., Cedeño, M., & Guzmán, J. (2024). Marketing digital para la promoción de sitios con recursos turísticos. *Opinión Pública*, (22), 52-59. <https://doi.org/10.52143/2711-0281.1044>

Turismo Centro de Portugal. (s.d.). *Centro sustentável*. <https://turismodocentro.pt/artigo/turismo-sustentavel-no-centro-de-portugal/>

Turismo de Portugal. (s.d.). *Programa Turismo 360º*. <https://empresaturismo360.turismodeportugal.pt/EmpTur360/>

Turismo de Portugal. (2025). *Turismo de Portugal distingue 33 empresas comprometidas com práticas sustentáveis*. <https://empresaturismo360.turismodeportugal.pt/EmpTur360/>

UNWTO & UNEP. (2005). *Making tourism more sustainable: A guide for policy makers*. <https://www.unep.org/resources/report/making-tourism-more-sustainable-guide-policy-makers>

Vila Galé. (s.d.). *Sustentabilidade*. https://www.vilagale.com/media/2087434/vg-sustentabilidade-boas-praticas_2022.pdf

Visit Madeira. (s.d.). <https://sustainableforall.visitmadeira.com/>

APÊNDICES

Apêndice A – Guião de entrevista colaboradores

GUIÃO DE ENTREVISTA-Colaboradores

Karen Soares nº41230453

Mestrado em Gestão de Turismo

Tese: Estratégias de Marketing Digital na criação de uma imagem sustentável em empresas de turismo

Esta entrevista enquadra-se numa investigação no âmbito da Dissertação do Mestrado em Gestão de Turismo na Escola Superior de Hotelaria e Turismo. O objetivo deste estudo é compreender as estratégias de marketing digital que as empresas do setor de turismo utilizam para promover a sustentabilidade interna e externa. As suas respostas serão utilizadas apenas para fins académicos e científicos. A sua opinião é extremamente importante. Obrigada, desde já, pela sua disponibilidade e colaboração neste estudo.

Antes de dar início à entrevista, gostaria de assegurar que todas as informações aqui partilhadas serão tratadas com total confidencialidade. Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos e científicos, como parte da minha dissertação de mestrado. Relativamente à gravação da entrevista, esta será feita apenas para garantir que todas as informações são registadas de forma precisa e facilitar o processo de análise. Após a conclusão do estudo, a gravação será destruída. A sua participação é voluntária, e poderá interromper a entrevista ou recusar-se a responder qualquer pergunta a qualquer momento. O tratamento da informação será da responsabilidade da investigadora Karen Soares. Estou ao dispor para qualquer esclarecimento adicional neste momento, ou futuramente, através do email 41230453@esht.ipp.pt.

Concorda com a gravação da entrevista e com os termos de confidencialidade aqui apresentados?

Questões para os colaboradores:

1-Poderia indicar o seu género?

2-Qual é a sua idade?

3-Qual é o seu estado civil atual?

4-Quais são as suas habilitações literárias?

5-Qual é função que exerce atualmente na empresa?

6-Há quanto tempo exerce essa função?

7- Poderia descrever brevemente sobre a sua função na empresa?

8- Quais as estratégias de comunicação digital interna que a empresa utiliza para promover a sustentabilidade (económica, social e ambiental) entre os colaboradores?

9-De que forma a empresa partilha informações sobre iniciativas sustentáveis com os colaboradores através das plataformas digitais?

10-Existe alguma plataforma interna específica que a empresa utiliza para promover a sustentabilidade dentro da organização?

11-Quais os canais digitais que considera poderem ser mais eficazes para receber essas informações?

12-Quais são as vantagens encontradas da implementação de estratégias de comunicação digital interna para promover uma imagem de sustentabilidade dentro da empresa?

13-De que modo a implementação de estratégias de comunicação digital interna aumentam o envolvimento dos colaboradores nas práticas de sustentabilidade (económica, social e ambiental)? Se sim, dê um exemplo concreto.

14-Como é que as estratégias de comunicação digital interna têm contribuído na sua consciencialização sobre as práticas sustentáveis da empresa?

15-De que modo as estratégias de comunicação digital interna implementadas pela empresa refletem os valores sustentáveis que ela promove? Dê um exemplo concreto.

16-Quais as limitações que identifica na utilização de estratégias de comunicação digital interna para promover a sustentabilidade dentro da empresa?

17-Quais são os principais desafios enfrentados pela empresa ao tentar promover a sustentabilidade (económica, social e ambiental) aos colaboradores?

18-Como a empresa lida com a falta de feedback relativamente às iniciativas de comunicação digital direcionadas à sustentabilidade internamente?

19-Como avalia a transparência da empresa na comunicação digital relativamente às metas e resultados com a sustentabilidade?

20-Como considera que essa comunicação interna sobre a sustentabilidade pode ser melhorada para envolver mais colaboradores?

Agradeço imensamente seu tempo e colaboração neste estudo. As suas contribuições são fundamentais para compreender como as empresas de turismo utilizam as estratégias de marketing digital para promover a sustentabilidade internamente.

Os próximos passos da pesquisa envolvem a análise dos dados recolhidos e à disposição para qualquer dúvida que possa surgir futuramente.

Mais uma vez agradeço pela sua colaboração e apoio neste estudo.

Apêndice B – Guião de entrevista responsáveis de marketing

GUIÃO DE ENTREVISTA- Responsáveis de Marketing

Karen Soares nº41230453

Mestrado em Gestão de Turismo

Tese: Estratégias de Marketing Digital na criação de uma imagem sustentável em empresas de turismo

Esta entrevista enquadra-se numa investigação no âmbito da Dissertação do Mestrado em Gestão de Turismo na Escola Superior de Hotelaria e Turismo. O objetivo deste estudo é compreender as estratégias de marketing digital que as empresas do setor de turismo utilizam para promover a sustentabilidade interna e externa. As suas respostas serão utilizadas apenas para fins académicos e científicos. A sua opinião é extremamente importante. Obrigada, desde já, pela sua disponibilidade e colaboração neste estudo.

Antes de dar início à entrevista, gostaria de assegurar que todas as informações aqui partilhadas serão tratadas com total confidencialidade. Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos e científicos, como parte da minha dissertação de mestrado. Relativamente à gravação da entrevista, esta será feita apenas para garantir que todas as informações são registadas de forma precisa e facilitar o processo de análise. Após a conclusão do estudo, a gravação será destruída. A sua participação é voluntária, e poderá interromper a entrevista ou recusar-se a responder qualquer pergunta a qualquer momento. O tratamento da informação será da responsabilidade da investigadora Karen Soares. Estou ao dispor para qualquer esclarecimento adicional neste momento, ou futuramente, através do email 41230453@esht.ipp.pt.

Concorda com a gravação da entrevista e com os termos de confidencialidade aqui apresentados?

Questões para os responsáveis de marketing:

1-Poderia indicar o seu género?

2-Qual é a sua idade?

3-Qual é o seu estado civil atual?

4-Quais são as suas habilitações literárias?

5-Qual é função que exerce atualmente na empresa?

6-Há quanto tempo exerce essa função?

7-Poderia apresentar a empresa e o seu papel/função nesta?

8-Quais as práticas de sustentabilidade (económica, social e ambiental) que a empresa adota?

9-Quais as principais motivações para adotar as práticas de sustentabilidade identificadas?

10-Quais são as estratégias de marketing digital que a empresa utiliza para comunicar aos clientes sobre a sustentabilidade (económica, social e ambiental)?

11- Que canais digitais a empresa utiliza para promover a sustentabilidade (económica, social e ambiental) aos clientes?

12- De que forma a empresa comunica as iniciativas de sustentabilidade (económica, social e ambiental) nas plataformas digitais?

13-Quais as principais vantagens da implementação das estratégias de marketing digital sobre a sustentabilidade (económica, social e ambiental) na empresa?

14-De que forma as estratégias de marketing digital tem contribuído na melhoria da imagem de sustentabilidade da empresa?

15-Como a empresa mede o impacto ou sucesso dessas estratégias de marketing digital?

16-Que desafios a empresa tem enfrentado ao tentar promover uma imagem de sustentabilidade utilizando estratégias de marketing digital? E como a empresa lida com isso?

17-Quais as limitações que a empresa encontra ao utilizar as estratégias de marketing digital para promover a sustentabilidade (económica, social e ambiental)?

18-Quais restrições (orçamentárias ou de recursos) que influenciam na eficácia das campanhas digitais de sustentabilidade da empresa?

19-Quais as dificuldades em alcançar o público-alvo desejado através dessas estratégias? Como a empresa lida com isso?

20-Quais os desafios relacionados com a concorrência?

21- Na sua opinião, quais são as maiores oportunidades futuras para as empresas do setor de turismo na utilização do marketing digital para promover a sustentabilidade (económica, social e ambiental)?

22- Quais são as estratégias de marketing digital interno que a empresa utiliza para comunicar aos colaboradores sobre a sustentabilidade (económica, social e ambiental)?

Agradeço imensamente seu tempo e colaboração neste estudo. As suas contribuições são fundamentais para compreender como as empresas de turismo utilizam as estratégias de marketing digital para promover a sustentabilidade externamente.

Os próximos passos da pesquisa envolvem a análise dos dados recolhidos e à disposição para qualquer dúvida que possa surgir futuramente.

Mais uma vez agradeço pela sua colaboração e apoio neste estudo.

Apêndice C – Email enviado às empresas para a realização das entrevistas

Exmo.(a). Senhor(a),

O meu nome é Karen Soares, sou aluna do Mestrado em Gestão de Turismo da Escola Superior de Hotelaria e Turismo, do Instituto Politécnico do Porto, e estou a realizar uma pesquisa para a minha tese de mestrado sobre as estratégias de marketing digital adotadas pelas empresas de turismo na promoção de uma imagem de sustentabilidade interna e externa. No âmbito desta pesquisa, estou a realizar entrevistas com profissionais da área de marketing de empresas de turismo e com os colaboradores, a fim de compreender melhor como as estratégias digitais podem ser utilizadas para promover práticas sustentáveis e melhorar a imagem das empresas externamente e internamente. Gostaria de solicitar uma breve entrevista com o responsável de marketing da empresa, bem como com um outro colaborador, ou seja, dois integrantes da empresa. A entrevista será composta por algumas questões relacionadas com a abordagem de sua empresa em relação ao marketing digital e à sustentabilidade, e sua colaboração seria de grande valor para o enriquecimento desta pesquisa. A entrevista poderá ser realizada pessoalmente ou por videoconferência, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Caso não seja possível envio em anexo as questões que podem ser respondidas por escrito. Agradeço desde já a atenção e colaboração. Caso seja necessário mais informações ou detalhes sobre a pesquisa, estou à inteira disposição e deixo aqui também o meu contacto telefónico: [REDACTED].

Os melhores cumprimentos,

Karen Soares