

A importância das práticas sustentáveis e a sua utilização como estratégia de Marketing nos hotéis de 4 estrelas da região Norte de Portugal  
Leonor Viterbo Cruz Lage Calheiros

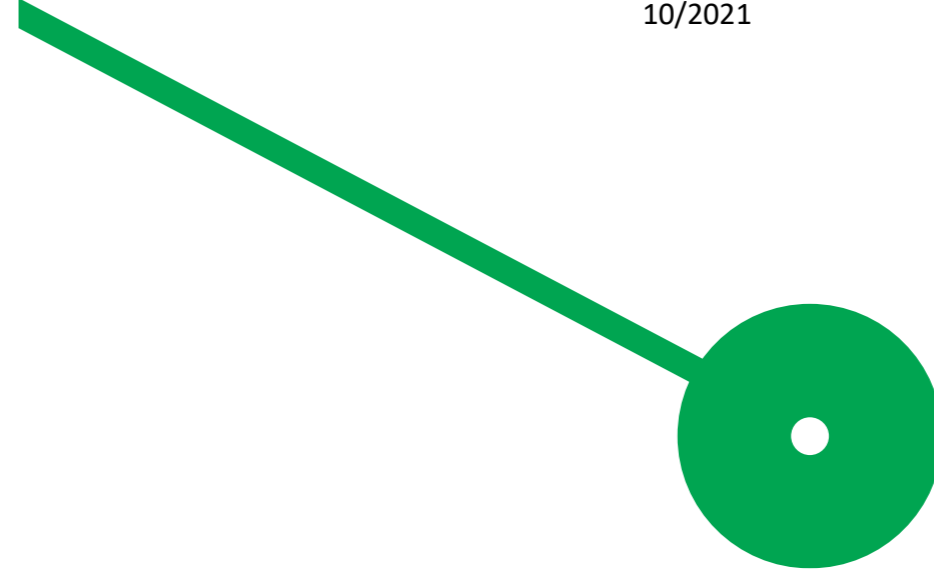
10/2021

Leonor Viterbo Cruz Lage Calheiros. A importância das práticas sustentáveis e a sua utilização como estratégia de Marketing nos hotéis de 4 estrelas da região Norte de Portugal

# A importância das práticas sustentáveis e a sua utilização como estratégia de Marketing nos hotéis de 4 estrelas da região Norte de Portugal

Leonor Viterbo Cruz Lage Calheiros

10/2021



Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Leonor Viterbo Cruz Lage Calheiros

**A importância das práticas sustentáveis e a sua utilização como estratégia  
de Marketing nos hotéis de 4 estrelas da região Norte de Portugal**

Dissertação de Mestrado

**Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing**

Orientação: Prof.<sup>a</sup> Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

Vila do Conde, outubro de 2021

Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Leonor Viterbo Cruz Lage Calheiros

**A importância das práticas sustentáveis e a sua utilização como estratégia  
de Marketing nos hotéis de 4 estrelas da região Norte de Portugal**

Dissertação de Mestrado

**Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing**

Orientação: Prof.<sup>a</sup> Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

Vila do Conde, outubro de 2021

Leonor Viterbo Cruz Lage Calheiros

**A importância das práticas sustentáveis e a sua utilização como estratégia  
de Marketing nos hotéis de 4 estrelas da região Norte de Portugal**

Dissertação de Mestrado

**Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing**

**Membros do Júri**

Presidente

Prof. Doutor Eduardo Rui Viana Barbas de Albuquerque  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof.<sup>a</sup> Doutora Susana Sofia Pereira da Silva  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof. Doutor António Manuel da Silva e Melo  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vila do Conde, outubro de 2021

## AGRADECIMENTOS

A presente dissertação representa o culminar dos 6 anos mais intensos e especiais da minha vida. Além disso, consiste no alcançar de um grande objetivo que só foi possível com muito sacrifício, esforço e dedicação, mas também porque tive do meu lado algumas pessoas, a quem não poderia deixar de agradecer.

Em primeiro lugar, gostaria de deixar o meu agradecimento à Professora Doutora Susana Silva pela disponibilidade, paciência, acompanhamento e motivação desde o primeiro dia. Sem o seu apoio e dedicação, todo este processo teria sido muito mais árduo e, certamente, não tão bem-sucedido.

De seguida, deixo o meu agradecimento à primeira casa que me acolheu neste mundo universitário, a Faculdade de Letras da Universidade do Porto, e a todas as pessoas que aqui comigo se cruzaram. Obrigada por me terem feito crescer e por me mostrarem que existem vários caminhos para se conseguir chegar ao destino certo.

Um agradecimento, também, à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Porto, em especial aos docentes do Mestrado em Direção Hoteleira, que, apesar de em condições atípicas, nestes dois anos foram tão importantes para a minha formação pessoal e profissional. O meu obrigada por me terem acolhido neste mundo novo e por me permitirem estar mais perto dos meus objetivos.

Não poderia deixar de agradecer aos meus amigos, por todo os momentos incríveis que me proporcionaram ao longo destes anos e por partilharem comigo todas as ansiedades e receios, mas também alegrias e sucessos.

Por fim, mas não menos importantes, tenho de agradecer à minha família por todos os sacrifícios, paciência, carinho e apoio incondicionais, em especial à minha mãe por nunca cortar as asas aos meus sonhos e por ser o meu porto seguro em todos os momentos.

## RESUMO ANALÍTICO

A implementação de práticas sustentáveis tem ganhado força em todas as áreas do Turismo, nomeadamente na Hotelaria. De facto, com a mudança de mentalidades e com o aumento da preocupação relativamente ao futuro e à sustentabilidade, as unidades hoteleiras estão-se a ver confrontadas com uma nova realidade, com clientes mais conscientes e exigentes e, conseqüentemente, com a necessidade de adaptação.

Assim, este trabalho de pesquisa tem como principal objetivo compreender a importância das práticas sustentáveis nos hotéis de 4 estrelas da região Norte e, simultaneamente, trazer um contributo prático para o setor do Turismo.

Neste estudo, foi implementada uma abordagem metodológica qualitativa, com base na realização de entrevistas semiestruturadas, dirigidas às unidades hoteleiras de 4 estrelas da região Norte de Portugal, de modo que se conheça a implementação ou não de práticas sustentáveis, a valorização que lhe atribuem e de que forma estas últimas são utilizadas, com uma dimensão de Marketing, pelas empresas, para atrair potenciais clientes. A definição da amostra teve em consideração a saturação teórica, tendo o tratamento e a análise dos dados obtidos sido realizado a partir da transcrição de todas as entrevistas.

Os resultados finais desta investigação evidenciaram que as unidades hoteleiras se encontram já a revelar preocupações com a sustentabilidade e a alterar o seu modo de atuação, na medida em que têm sido implementadas práticas sustentáveis. Contudo, existem obstáculos a esta ação devido à falta de incentivos e de apoio aos investimentos iniciais necessários. Além disso, foi possível, também, concluir que a presença online possui um papel fulcral e essencial para a atração de clientes, sendo que estes, no entanto, não dão preferência a uma unidade hoteleira pelo trabalho que esta realiza a nível da sustentabilidade, mas sim pelos preços praticados. Assim, a posse de certificação por parte dos hotéis, no que concerne o mercado nacional, não representa uma vantagem competitiva. Por fim, este estudo permitiu compreender que se tem verificado um aumento da valorização da sustentabilidade e da preocupação com os impactos da atividade da indústria hoteleira e, conseqüentemente, um crescimento da consciencialização por parte dos clientes, do staff e dos próprios hotéis, demonstrando

uma maior disponibilidade por parte das unidades hoteleiras para se tornarem uma indústria mais responsável.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade; Hotelaria; Região Norte de Portugal; Estratégia de Marketing.

## ABSTRACT

The implementation of sustainable practices has been gaining strength in all areas of Tourism, particularly in the hospitality industry. In fact, with the change in attitudes and the increased concern about the future and sustainability, hotel units are being faced with a new reality, with more aware and demanding customers and, consequently, with the need to adapt.

Therefore, this research work has as main goal to understand the importance of sustainable practices in 4-star hotels in the North region and, simultaneously, to make a practical contribution to the Tourism sector.

A qualitative methodological approach was implemented in this research, based on semi-structured interviews, addressed to 4-star hotels in the North region of Portugal, in order to learn about the implementation or not of sustainable practices, the value they give to it and how these are used, with a marketing dimension, by companies, to attract potential customers. The definition of the sample took into consideration the theoretical saturation, with the treatment and analysis of the data obtained carried out from the transcription of all the interviews.

The final results of this research showed that hotel units are already showing concerns about sustainability and changing the way in which they act, as sustainable practices have been implemented. Nevertheless, there are obstacles to this action, due to the lack of incentives and support for the necessary initial investments. Moreover, it was also possible to conclude that online presence has a decisive and essential role in attracting customers, yet they do not give preference to a hotel unit for the work it does in terms of sustainability, but for the prices charged. Thus, the possession of a certification by hotels, in relation to the national market, does not represent a competitive advantage. Lastly, this research enabled the understanding that there has been an increase in the appreciation of sustainability and concern with the impacts of the hospitality industry's activity and, consequently, an increase in awareness by clients, staff and hotels themselves, demonstrating a greater willingness by hotels to become a more responsible industry.

**Keywords:** Sustainability; Hospitality; North region of Portugal; Marketing Strategy

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	iv
RESUMO ANALÍTICO .....	v
ABSTRACT .....	vii
ÍNDICE.....	ix
ÍNDICE DE TABELAS .....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES .....	xi
LISTA DE SIGLAS .....	xii
INTRODUÇÃO .....	13
REVISÃO DE LITERATURA .....	15
Hotelaria e Turismo .....	15
A. Hotelaria e Turismo em Portugal .....	17
B. Hotelaria e Turismo na região Norte de Portugal .....	18
Sustentabilidade .....	21
Turismo Sustentável.....	27
O setor de hotelaria e a sustentabilidade.....	32
Práticas sustentáveis .....	35
A. Pilar económico.....	35
B. Pilar social.....	37
C. Pilar ambiental.....	40
Responsabilidade Social Corporativa.....	47
Estratégia de Marketing nas organizações .....	50
Marketing sustentável .....	55
ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	60
1. Metodologia de Investigação .....	60
2. Problemática e Objetivos de Investigação .....	61
3. Recolha de Dados.....	61
4. Caracterização dos Participantes .....	63

5. Procedimento e Análise de Dados.....	66
APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	70
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	92
CONCLUSÃO.....	100
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	104
APÊNDICES.....	125
Apêndice A – Guião da Entrevista e Questionário Sociodemográfico.....	125

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Receitas Turismo Internacional .....	16
Tabela 2 - Região Norte de Portugal.....	19
Tabela 3 - Fundamentação Teórica do Guião da Entrevista .....	62
Tabela 4 - Dados sociodemográficos dos participantes .....	65
Tabela 5 - Categorias e Subcategorias .....	70

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Diagrama da Sustentabilidade .....	22
Figura 2 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	23
Figura 3 - Três Pilares do Desenvolvimento Sustentável.....	26

## LISTA DE SIGLAS

LED - Light Emitting Diode

ODM - Objetivos de Desenvolvimento do Milênio

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OMT - Organização Mundial do Turismo

ONG – Organização não Governamental

TBL - Triple Bottom Line

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

WCED - World Commission on Environment and Development

## INTRODUÇÃO

A presente investigação apresenta-se como um estudo qualitativo, descritivo e exploratório, cuja temática diz respeito à importância das práticas sustentáveis e a sua utilização como estratégia de Marketing nos hotéis de 4 estrelas da região Norte de Portugal, e insere-se no âmbito do Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Instituto Politécnico do Porto.

De facto, atualmente as preocupações relativamente ao Futuro e às questões ambientais, económicas e sociais são cada vez mais notórias. Tal pode comprovar-se pelo facto de a palavra “Sustentabilidade” se encontrar entre as 10 mais utilizadas em 2019. Além disso, o Turismo é um segmento do setor económico que cresceu de forma significativa e sustentada a nível mundial nas últimas décadas, tendo-se, também, em Portugal, verificado um crescimento exponencial nos últimos anos, tanto a nível do número de hóspedes como das dormidas ou das receitas. Além de destacar o crescimento do Turismo em Portugal, é importante referir que o tipo de turista que visita o país também tem vindo a sofrer modificações. Mais preocupado com as questões ambientais e com a sustentabilidade, o “novo turista” reflete mais sobre as suas ações e procura compreender as possíveis consequências das suas decisões, algo que, inevitavelmente, acontece aquando da escolha do destino e das unidades hoteleiras onde se aloja. Deste modo, por ser uma temática extremamente atual e preocupante, considerou-se que seria interessante procurar descobrir mais sobre a implementação e influência das práticas sustentáveis no setor de Hotelaria e de que forma estas são utilizadas como estratégia de Marketing. Esta curiosidade pelo tema foi reforçada pelo facto de 2017 ter sido declarado pela Organização das Nações Unidas o ano do turismo sustentável para o desenvolvimento.

Assim, o objetivo do presente estudo consiste em compreender a importância das práticas sustentáveis nos hotéis de 4 estrelas da região Norte, mais especificamente conhecer as principais práticas que o setor de hotelaria possui em termos de turismo sustentável, perceber o papel da sustentabilidade na atração de consumidores e conhecer o papel das práticas de turismo sustentável das unidades hoteleiras como estratégia de Marketing.

Relativamente à estrutura do presente trabalho, este encontra-se dividido em 5 partes. No primeiro segmento, correspondente à Revisão de Literatura, abordam-se temas relevantes para a investigação, relacionados com o setor do Turismo, tanto a nível nacional como regional, com a Sustentabilidade e o Turismo Sustentável, com as Práticas Sustentáveis, terminando com uma pequena abordagem à Responsabilidade Social Corporativa e, ainda, à Estratégia de Marketing e ao Marketing Sustentável. A segunda parte diz respeito à metodologia utilizada, à apresentação da questão de investigação e dos objetivos, à caracterização dos participantes, ao instrumento de recolha de informação e ao procedimento de recolha e tratamento de informação. Seguidamente, está presente a apresentação de resultados, momento em que se referem as principais categorias e subcategorias resultantes da análise e codificação das entrevistas. A secção seguinte é referente à discussão dos resultados obtidos e, conseqüentemente, às respostas para os objetivos definidos para o estudo. Por último, são apresentadas as principais conclusões do trabalho de investigação, assim como os contributos, as limitações encontradas e as recomendações para estudos futuros.

## REVISÃO DE LITERATURA

### Hoteldaria e Turismo

O turismo é um dos maiores setores económicos do mundo, sendo a sua importância para a economia global inegável. Cria emprego, promove as exportações e encarna um enorme valor cultural, ambiental e patrimonial (Nepal et al., 2019). Pode ser definido como o conjunto de “atividades realizadas pelos visitantes durante as suas viagens e estadas em lugares distintos do seu ambiente habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a 12 meses, com fins de lazer, negócios ou outros motivos” (Instituto Nacional de Estatística, 2008). De facto, durante os seus primeiros anos, esta atividade, então designada de "Grand Tour", encontrava-se restrita a uma classe burguesa (Sonko & Deac, 2020). Atualmente, verificou-se uma democratização do setor, estando, então, disponível a uma grande percentagem da população.

De acordo com Coban & Yildiz (2019), o turismo é uma indústria em constante evolução, tornando-se cada vez mais importante no mercado global, apesar dos desafios que enfrenta diariamente. É afirmado, também, pelos autores, que o facto do turismo se desenvolver muito rapidamente resulta em mudanças nos produtos e nos destinos turísticos, provocando, assim, um interesse crescente em destinos novos e diferentes, sendo que a diversidade de produtos é necessária para alcançar o sucesso no turismo. De facto, o setor tem testemunhado um elevado crescimento em muitas partes do mundo e, apesar de existir um entendimento crescente de que muitas vezes causa impactos ambientais e sociais adversos nos destinos turísticos, o principal destaque continua a ser a expansão do volume de turistas (Cetin et al., 2017). Na verdade, o turismo é um motor de criação de riqueza e de emprego a nível mundial, embora haja preocupações sobre o aumento das desigualdades socioeconómicas e dos custos ambientais (Nepal et al., 2019).

Até ao surgimento da pandemia da COVID-19, o turismo mundial encontrava-se a viver um crescimento exponencial. Este, impulsionado por uma economia global relativamente forte, uma classe média em crescimento nas economias emergentes, avanços tecnológicos, novos modelos de negócios, custos de viagem acessíveis e facilitação de vistos, alcançou, em 2018, a marca dos 1,4 mil milhões de turistas

internacionais, valor este que foi atingido dois anos antes da previsão da Organização Mundial do Turismo (OMT, 2019). Segundo o Conselho Mundial de Viagens e Turismo, em 2019, o impacto direto e indireto da atividade turística representou 10,3% do PIB mundial, com uma contribuição de 8,9 trilhões de dólares. Além disso, um em cada dez empregos gerados está relacionado com este setor, correspondendo a 330 milhões de empregos em todo o mundo (WTTC, 2020). Neste sentido, de acordo com a Organização Mundial do Turismo (2019), um número cada vez maior de destinos em todo o mundo abriu-se e investiu no turismo, transformando-o num fator-chave para o progresso socioeconómico, através da criação de empregos e empresas, receitas de exportação e desenvolvimento de infraestruturas. Do mesmo modo, as receitas do turismo internacional obtidas pelos destinos mundiais aumentaram de 2 mil milhões de dólares em 1950 para 104 mil milhões em 1980, 495 mil milhões em 2000, e 1451 mil milhões em 2018 (OMT, 2016; OMT, 2019).

Tabela 1 - Receitas Turismo Internacional

Receitas Turismo Internacional (milhões dólares)							
1950	1980	2000	2010	2015	2016	2017	2018
2 mil	104 mil	495 mil	977 mil	1208 mil	1236 mil	1330 mil	1451 mil

Fonte: Elaboração Própria

Quando gerido com sucesso, o turismo pode contribuir para a economia e para uma vida social mais rica e saudável para a população local, na medida em que pode afetar positivamente a balança comercial e as receitas fiscais, impulsionar o emprego e estimular o empreendedorismo (Williams & Lew, 2014). No entanto, existem impactos negativos do turismo, como problemas ambientais, sociais, físicos, de inflação, entre outros (Coban & Yildiz, 2019). Apesar da importância do setor para as economias nacional e local, o desenvolvimento do turismo pode, contudo, comprometer o bem-estar social e o crescimento económico, quando não se baseia nos princípios da sustentabilidade. Desta forma, esta acaba por adquirir, conseqüentemente, uma importância notável para as práticas de planeamento e gestão do turismo (Niavis et al.,

2019). Neste sentido, esta última pode ser um processo complexo, em que a complexidade aumenta ainda mais quando se gere um destino com património cultural e natural, uma vez que o uso sustentável e eficaz dos seus ativos se torna mais desafiador (Coban & Yildiz, 2019).

O desenvolvimento dinâmico do turismo global é condicionado por numerosos fenómenos que são tanto de natureza positiva, estimulando o desenvolvimento, como de natureza negativa, dando lugar a ameaças ou crises. Em casos extremos, os fenómenos negativos no turismo afetam as mudanças na estrutura da procura e, portanto, provocam mudanças no lado da oferta do mercado turístico, limitando as receitas das empresas turísticas e, ao mesmo tempo, deteriorando a situação económica das cidades e das pessoas que nelas vivem, principalmente as que trabalham na indústria do turismo. Efetivamente, tal situação está a ocorrer pela primeira vez na história do turismo moderno e diz respeito à pandemia da COVID-19 que se vive atualmente (Panasiuk, 2020).

#### A. Hotelaria e Turismo em Portugal

Relativamente à economia portuguesa, o turismo tem sido visto por muitos como um dos setores estratégicos em termos de futuro para a economia portuguesa, devendo ser implementadas medidas de modo a possibilitar a sua rentabilidade e sustentabilidade a nível social e ambiental (Dolgnier & Costa, 2010). De facto, o turismo é importante, uma vez que contribui não só para a riqueza interna de um país, através do aumento dos gastos dos turistas e da criação de postos de trabalho, do investimento em infraestruturas, tais como estradas, aeroportos, museus e hotéis, e do desenvolvimento de produtos turísticos (Costa et al., 2013; Santos & Fernandes, 2011b), mas também para a diminuição dos desequilíbrios entre as várias regiões do país (Costa et al., 2013).

Desde 2000, têm sido implementadas várias políticas públicas de apoio ao desenvolvimento do setor do Turismo, tanto a nível nacional, como regional (Costa et al., 2013). Neste sentido, é importante referir, ainda, a criação de uma nova estratégia para o turismo, a “Estratégia Turismo 2027 – Liderar o Turismo do Futuro”, que estabelece metas, políticas e diretrizes definidas para desenvolver o setor e a economia portuguesa ao longo de dez anos. Tem como principais objetivos explorar ao máximo o potencial do

país, valorizar o território e as comunidades, impulsionar a economia, potenciar o conhecimento, gerar redes e conectividade e projetar Portugal (Turismo de Portugal, 2017a).

O Turismo de Portugal tem ganhado ao longo dos anos alguns prémios. Em 2017, foi premiado com os galardões de Melhor Organismo Oficial de Turismo do Mundo e Melhor Destino Turístico do Mundo, sendo distinguido com um total de 37 prémios (mais 13 do que no ano anterior) pela World Travel Awards (Turismo de Portugal, 2017b). No mesmo ano, o turismo de Portugal esteve envolvido na participação em prémios e programas que promovem a sustentabilidade no turismo, nomeadamente: “Green Project Awards 2017” (reconhecimento de boas práticas); Programa “Green Key” (galardão internacional) e participação no Programa ECOXXI (programa de educação para a sustentabilidade) (Turismo de Portugal, 2017b).

#### **B. Hotelaria e Turismo na região Norte de Portugal**

Com cerca de 21 300 km<sup>2</sup> de área e 3,6 milhões de habitantes, a região Norte inclui quase 35% da população residente em Portugal (Instituto Nacional de Estatística, 2021). Encontra-se dividida pelos distritos de Viana do Castelo, Braga, Porto, Vila Real e Bragança e, ainda, por uma parte do extremo norte dos distritos de Aveiro, Viseu e Guarda, compreendendo um total de 86 municípios e 1426 freguesias distribuídos em oito NUTS III, sendo estas Alto Minho, Cávado, Ave, Área Metropolitana do Porto, Alto Tâmega, Tâmega e Sousa, Douro e Terras de Trás-os-Montes (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, 2021). Possuindo 144 quilómetros de costa atlântica, é uma das maiores áreas territoriais do país e é a região portuguesa com a maior zona fronteiriça, sendo que é limitada a norte e a leste por Espanha, faz fronteira com as Comunidades Autónomas da Galiza e Castela e Leão, a sul com a região Centro e a oeste com o Oceano Atlântico (Silva Oliveira, 2014).

Tabela 2 - Região Norte de Portugal

<b>Distritos e NUTS III</b>	<b>Concelhos</b>		
<b>Viana do Castelo</b> (Alto Minho)	Arco de Valdevez Caminha Melgaço Monção	Paredes de Coura Ponte da Barca Ponte de Lima	Valença Viana do Castelo Vila Nova de Cerveira
<b>Braga</b> (Cávado)	Amares Barcelos	Braga Esposende	Terras de Bouro Vila Verde
<b>Braga</b> (Ave)	Cabeceiras de Basto Fafe Guimarães	Póvoa de Lanhoso Vieira do Minho Vila Nova de	Famalicão Vizela
<b>Braga</b> (Tâmega e Sousa)	Celorico de Basto		
<b>Vila Real</b> (Ave)	Mondim de Basto		
<b>Vila Real</b> (Alto Tâmega)	Boticas Chaves	Montalegre Ribeira de Pena	Valpaços Vila Pouca de Aguiar
<b>Vila Real</b> (Douro)	Alijó Mesão Frio Murça	Peso da Régua Sabrosa	Santa Marta de Penaguião Vila Real
<b>Aveiro</b> (AM do Porto)	Arouca Espinho	Oliveira de Azeméis Santa Maria da Feira	São João da Madeira Vale de Cambra
<b>Aveiro</b> (Tâmega e Sousa)	Castelo de Paiva		
<b>Porto</b> (AM do Porto)	Gondomar Maia Matosinhos Paredes	Porto Póvoa de Varzim Santo Tirso Trofa	Valongo Vila do Conde Vila Nova de Gaia
<b>Porto</b> (Tâmega e Sousa)	Amarante Baião Felgueiras	Lousada Marco de Canaveses	Paços de Ferreira Penafiel
<b>Viseu</b> (Tâmega e Sousa)	Cinfães Resende		
<b>Viseu</b> (Douro)	Armamar Lamego Moimenta da Beira	Penedono São João da Pesqueira	Sernancelhe Tabuaço Tarouca
<b>Bragança</b> (Douro)	Carrazeda de Ansiães	Freixo de Espada à Cinta	Torre de Moncorvo
<b>Bragança</b> (Terras de Trás-os-Montes)	Alfândega da Fé Bragança Macedo de Cavaleiros	Miranda do Douro Mirandela Mogadouro	Vila Flor Vimioso Vinhais
<b>Guarda</b> (Douro)	Vila Nova de Foz Côa		

Fonte: Elaboração Própria

A região Norte tem vindo a aumentar a sua reputação enquanto destino turístico. Sendo um local de cruzamento das culturas atlânticas e mediterrânicas e muito rica em termos de recursos naturais e de património histórico e cultural, o turismo na região

Norte é muito variado. Os seus principais produtos turísticos estratégicos são o turismo de negócios, o turismo urbano, o turismo de natureza, o turismo náutico, o Enoturismo, o turismo de saúde e bem-estar e, ainda, o turismo histórico-cultural (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, 2008).

Em 2019, a região Norte recebeu 5,9 milhões de hóspedes, correspondendo 2,8 milhões (47,5%) ao mercado nacional e 3,1 milhões (52,5%) ao mercado internacional. Relativamente aos principais mercados emissores, é possível afirmar que foram Espanha e França, seguidos do Brasil. Pode-se, ainda, destacar que 70,5% das dormidas registadas neste ano foram em hotéis, dentro das quais a maioria (45,1%) em hotéis de 4 estrelas e na Área Metropolitana do Porto (Travel BI, 2021).

## Sustentabilidade

Além do turismo, a sustentabilidade tem vindo, também, a ganhar cada vez mais importância e destaque. Este não é um termo de “moda”, surgido devido às crescentes preocupações da comunidade internacional sobre as alterações climáticas e o aquecimento global. Na verdade, as suas origens remontam aos anos 80, período em que a investigação académica começou a explorar os limites ambientais do desenvolvimento e que o conceito de desenvolvimento sustentável se tornou unificador para o planeamento ambiental (Adams, 2009). Os ideais de sustentabilidade foram salientados na Conferência, em 1987, da Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento, na Cimeira da Terra em 1992 e através da implementação da Agenda 21. No entanto, a concretização do desenvolvimento sustentável, traduzindo a teoria em prática, tem-se revelado elusiva (Johnson, 2002).

Sustentabilidade foi definida, em 1987, pela Comissão Brundtland como “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas próprias necessidades” (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1987). No entanto, a definição deste conceito não é simples e há uma série de significados contrastantes e contestados (Jones et al., 2019). Roper (2012), por exemplo, fez a distinção entre sustentabilidade “fraca” e “forte”. Enquanto a primeira prioriza o desenvolvimento económico, a segunda subjugava as economias ao ambiente natural e à sociedade, reconhecendo os limites ecológicos ao crescimento.

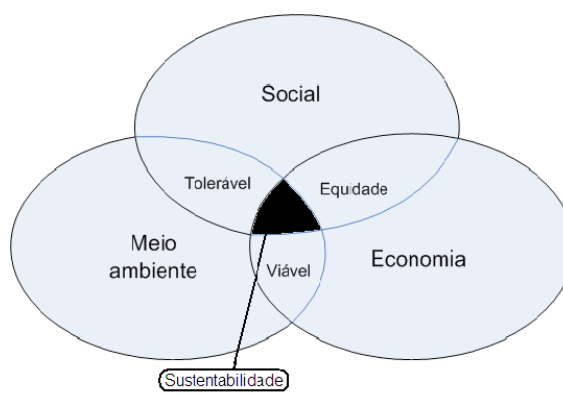
Wu et al. (2020) consideram que, apesar da popularidade do termo, este permanece vago e pouco claro, correndo o risco de ser assumido como um cliché. Além disso, Adams (2009) argumenta que a simplicidade desta definição permite múltiplas interpretações e ajustamentos de conteúdo, dependendo da razão utilizada. De facto, a definição aceite deste conceito depende da perspetiva do autor, sendo que o conceito e a prática de sustentabilidade são ambíguos e significam coisas diferentes para pessoas diferentes (Oriade et al., 2021).

Os princípios básicos do desenvolvimento sustentável referem-se à necessidade de uma abordagem holística de planeamento e abordagens estratégicas; à proteção da

biodiversidade e do património tradicional; à preservação de processos ecológicos essenciais; ao estímulo do envolvimento público/cívico; à garantia de produtividade sustentável a longo prazo; à promoção da equidade para todos os países e todas as comunidades locais, no acesso às ofertas turísticas, onde as preocupações de redução dos custos sociais e as relacionadas com a proteção do ambiente são pouco sistemáticas (Moldoveanu & Neacșu, 2018).

Na verdade, a sustentabilidade deve ser vista como uma responsabilidade do *Triple Bottom Line* (TBL), com a expectativa corporativa de que os resultados dos negócios sejam baseados não apenas na prosperidade económica, mas também levar em consideração os critérios de integridade ambiental e equidade social (Mihalič et al., 2012; Bansal, 2005).

Figura 1 - Diagrama da Sustentabilidade



Fonte: Scharf et al. (2013)

Proposto por Eklington, o *Triple Bottom Line* (TBL) facilita a aplicação da sustentabilidade na investigação, bem como a tomada de decisões (Asadi et al., 2020). Assim, no que concerne o pilar económico, as empresas devem adotar medidas que aumentem a sua eficiência e rentabilidade, de modo a poderem continuar a operar, gerar emprego e a remunerar adequadamente o capital investido. A nível social, as organizações devem procurar respeitar os direitos humanos, promover a igualdade de oportunidades e tratar de forma justa todos os *stakeholders*. Além disso, deve procurar incluir-se e participar na comunidade em que se insere, criando, por exemplo, iniciativas de *fundraising*, patrocínios e bolsas de estudo. Por último, no que diz respeito ao pilar

ambiental, as empresas devem conservar e gerir os recursos naturais e, ainda, diminuir a sua pegada ecológica, de forma a proteger a paisagem e o meio envolvente (Travel BI, 2018).

A priorização do desenvolvimento sustentável a nível internacional refletiu-se na definição dos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM), levados a cabo pelas Nações Unidas para o período compreendido entre 2000 e 2015. Posteriormente, este processo foi continuado com a Cimeira Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável em 2015, momento em que se desenvolveu a Agenda 2030 e se procedeu à adoção dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) para promover e desenvolver ações eficazes e orientadas para a humanidade e o planeta num horizonte de 15 anos, que foram adotados por mais de 150 países (Vaio et al., 2021). Estas metas têm como objetivo ajudar as nações a resolver os problemas relacionados às suas situações económicas, sociais e ambientais (Lee & Xue, 2020). Para serem aplicados com sucesso, é necessário o desenvolvimento e implementação de ferramentas e processos eficazes, bem como práticas de gestão, contabilidade e elaboração de relatórios, devendo esta responsabilidade ser partilhada entre estados, empresas e a sociedade civil (Vaio et al., 2021).

Figura 2 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: <https://www.ods.pt>

Em relação ao património, a preocupação global em torno da proteção e conservação do mesmo tem uma história de várias décadas. De facto, desde 1972, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) estabeleceu a Convenção do Património Mundial, na qual o património é classificado como património natural, cultural ou misto, e dez critérios são estabelecidos para

reconhecer o excelente valor universal de um sítio. Os elementos incluídos na Lista Representativa do Património Mundial são apresentados voluntariamente pelo Estado ao qual pertencem, sendo, no entanto, necessário que uma série de programas de gestão para a proteção e conservação dos elementos propostos seja cumprida (Lanuza & Sizzo, 2018).

O "património cultural" é um conceito cumulativo. Embora a denotação inicial o ligue ao passado, à antiguidade, ao longo do tempo, os significados do conceito diversificaram-se, e os critérios de classificação dos bens (materiais ou imateriais) como pertencentes ao património cultural incluíram também outros atributos, tais como autenticidade, originalidade, singularidade, raridade e valor artístico. Este património inclui bens materiais imóveis, tais como edifícios de interesse público, histórico, artístico, arquitetónico/urbano, que legitimam a sua preservação, mas também edificações religiosas e rituais, bens pertencentes ao património industrial, bens relacionados com o habitat rural, sítios arqueológicos, estátuas, monumentos localizados em locais públicos e bens móveis, como, por exemplo, os que pertencem a museus, bibliotecas, arquivos e locais de culto (Moldoveanu & Neacșu, 2018). A Convenção do Património Mundial de 1972 propôs-se preservar os sítios naturais e culturais mais notáveis do mundo que "precisam de ser preservados como parte do património mundial da humanidade como um todo" (UNESCO, 1972).

Regiões com grande diversidade de património natural e cultural tornam-se tipicamente destinos turísticos com uma procura elevada (Travel BI, 2018). De facto, o rico património natural e cultural de um destino pode contribuir para a reputação da sua marca, aumentar o valor de um destino e impulsionar a procura turística (Liu, 2003). De forma a dar resposta a esta elevada procura, o meio ambiente e a paisagem podem sofrer alterações irreversíveis, fruto das práticas intensivas de construção (Travel BI, 2018). Assim, o planeamento e gestão do crescimento turístico pode ajudar a proteger o património natural e cultural de um destino e facilitar oportunidades económicas a longo prazo (Hall, 2001). Portanto, de forma a proteger-se este património natural e cultural, nos dias de hoje, fala-se de turismo sustentável e de turismo responsável, em que o ambiente está no centro de toda a sua promoção (Sonko & Deac, 2020).

Assim, a sustentabilidade tem ganhado um papel cada vez mais importante dentro das organizações. De facto, têm vindo a consciencializar-se de que a “transição para padrões de produção e consumo pessoal mais sustentáveis não é opcional” e compreendem que esta mudança consiste numa oportunidade, na medida em que “cada vez mais consumidores procuram comprar de forma inteligente e vão estabelecendo cada vez mais novas formas de comportamento socialmente aceitável” (Deloitte, 2012). Esta ideia foi reforçada por Lubin & Esty (2010), que argumentaram que “os clientes em muitos países estão à procura de produtos e serviços sustentáveis ou a contar com as empresas para melhorar a sustentabilidade dos negócios tradicionais” e que “as administrações não podem mais ignorar a sustentabilidade como um fator central na competitividade de longo prazo das suas empresas”. Esta adoção da gestão ambiental nas organizações ocorre não só devido à crescente pressão de consumidores conscientes, mas também ao endurecimento da legislação ambiental e à possibilidade de diminuição de custos (Farias et al., 2010). Deste modo, as organizações estão cada vez mais a ser obrigadas a assumir uma postura proativa e a reestruturarem-se para enfrentar este novo paradigma. Assim, o desafio é continuar a prosperar economicamente, procurando, ao mesmo tempo, diminuir a sua pegada ecológica, com ações de menor impacto ambiental e socialmente mais equilibradas (Bansal, 2005).

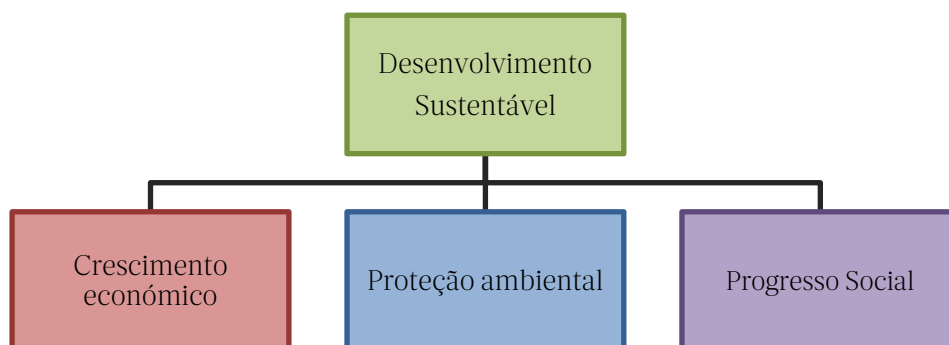
O desenvolvimento sustentável deve, portanto, ser uma política de gestão a longo prazo que defende outras formas de produção e consumo (Sonko & Deac, 2020). Assim, o desenvolvimento de indicadores de sustentabilidade representa o primeiro passo para abordar o conhecimento do que exatamente precisa de ser implementado (Agyeiwaah, 2019). As estratégias de “Marketing verde” têm suscitado interesse entre vários gestores, *stakeholders* e académicos, nomeadamente no que diz respeito à identificação dos impactos no que concerne a prosperidade económica, a qualidade ambiental e a justiça social (Cronin et al., 2011), sendo que, para o autor, os benefícios obtidos para as pessoas e o planeta por meio destas estratégias são evidentes. Além disso, considera que a maioria dos países desenvolvidos, cuja base da economia forte é oriunda de investimentos em educação e tecnologia, faz pressão sobre o meio ambiente pelo alto poder de consumo da sua população. Por oposição, nos países emergentes, as pessoas convivem com estratos sociais pobres, sem acesso à educação de qualidade e aos itens

básicos de sobrevivência, o que dificulta o desenvolvimento de uma consciência para a gestão ambiental.

Neste sentido, o papel dos atores industriais e do mundo empresarial em geral pode ser crítico no apoio aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, defendendo que o objetivo de uma empresa não é apenas alcançar o lucro empresarial e satisfazer as exigências dos acionistas, mas, como parte integrante da sociedade, deve também satisfazer as necessidades da sociedade (Vaio et al., 2021). Assim, deve-se destacar que a educação para a sustentabilidade é considerada crítica nesta mudança, principalmente devido ao facto de os estudantes se tornarem líderes e decisores no futuro e os principais interessados no desenvolvimento sustentável e na proteção das "gerações futuras". Em 2005, a UNESCO proclamou os anos 2005 a 2014 como a década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (Arrobas et al., 2020).

Assim, é possível afirmar que conseguir-se um crescimento económico sem provocar degradação do ambiente, ao mesmo tempo que se procura promover qualidade de vida e equilíbrio social, é, de facto, o principal desafio inerente à sustentabilidade (Travel BI, 2018).

Figura 3 - Três Pilares do Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Elaboração Própria

## Turismo Sustentável

Embora o termo "sustentabilidade" tenha raízes mais antigas, o termo "turismo sustentável" surgiu primeiro como resultado das discussões do relatório "O nosso futuro comum" (Butler, 1999) e faz agora parte da agenda do desenvolvimento sustentável das Nações Unidas. Desde a publicação do relatório, o turismo sustentável tem procurado alcançar desenvolvimentos que satisfaçam as nossas necessidades, mas que não comprometam o ambiente para as gerações futuras. Assim, vários países, através da ONU, concertaram com a Organização Mundial do Turismo (OMT) um Programa da Comissão Mundial para o Desenvolvimento e Ambiente (Chang et al., 2016). Ao longo dos anos, tem-se verificado que o turismo, quando não planeado, pode acarretar desequilíbrios muito fortes nos lugares de destino, correndo o risco de tornar-se vítima do seu próprio êxito se não se orientar e desenvolver na ótica da sustentabilidade (Borges & Lima, 2006). Além disso, o setor do turismo é suscetível a riscos de sustentabilidade, tais como incerteza económica, manipulação de recursos e mudança nas preferências turísticas, o que pode levar a uma redução da procura turística (Musavengane & Matikiti, 2015). Por estes motivos, cada vez mais, tem sido necessário apostar num turismo sustentável.

O conceito de turismo sustentável surgiu como resultado da investigação sobre as ligações entre turismo, ambiente e desenvolvimento. A base do conceito de turismo sustentável é alcançar a harmonia entre as necessidades dos turistas, do ambiente e das comunidades locais (Panasiuk, 2020). Butler (1999) definiu turismo sustentável como "o turismo que está em uma forma que pode manter sua viabilidade em uma área por um período indefinido de tempo". Partindo da definição de sustentabilidade, Moldoveanu & Neacșu (2018) definiram turismo sustentável como todas as formas de atividade, gestão e desenvolvimento de serviços que preservam a integridade natural, económica e social e garantem a manutenção, preservação, proteção dos recursos naturais e culturais. Segundo as Nações Unidas, o turismo sustentável é um subconjunto do desenvolvimento sustentável, representando "o turismo que tem em consideração os seus impactos económicos, sociais e ambientais atuais e futuros, atendendo às necessidades dos visitantes, da indústria, do meio ambiente e das comunidades anfitriãs" (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente & Organização Mundial do Turismo, 2012).

O conceito tem sido ambíguo desde o seu início e isso pode explicar os poucos progressos feitos ao longo dos últimos 30 anos e a necessidade de um debate contínuo (Arrobas et al., 2020). Efetivamente, o mundo inteiro está agora a falar de sustentabilidade, na medida em que todas as ações que devem ser tomadas hoje não devem comprometer as gerações futuras (Sonko & Deac, 2020). O turismo sustentável implica satisfazer as necessidades dos atuais turistas e destinos, ao mesmo tempo que proporciona oportunidades para um maior desenvolvimento, preservando o património mundial, a integridade ecológica, a diversidade biológica e o sistema de apoio à vida (Sanz-Blas et al., 2019).

A atividade turística, para constituir um processo efetivo de desenvolvimento e melhoria da qualidade de vida das populações, deverá ser sempre promovida em harmonia com os parâmetros físicos e ecológicos do meio e com as diversas atividades existentes, exercendo com estas uma integração que se repercute na obtenção de benefícios comuns e sempre de modo a não constituir prejuízos, imediatos ou futuros, para o espaço onde ocorre (Fernandes, 2009).

Deste modo, o turismo sustentável deve ser alcançado tendo por base cinco questões:

#### Recursos

O turismo sustentável funciona dentro das capacidades naturais de regeneração, bem como da produtividade futura dos recursos naturais, sociais e culturais (Johnson, 2002). Uma vez que os recursos são elementos cruciais para a manutenção da atividade turística, a utilização destes recursos no setor do turismo deve ser planeada de uma forma sustentável (Genç, 2018). A atividade turística, para constituir um processo efetivo de desenvolvimento e melhoria da qualidade de vida das populações, deverá ser sempre promovida em harmonia com os parâmetros físicos e ecológicos do meio e com as diversas atividades existentes, exercendo com estas uma integração que se repercute na obtenção de benefícios comuns e sempre de modo a não constituir prejuízos, imediatos ou futuros, para o espaço onde ocorre (Fernandes, 2009b).

### Experiência turística

O turismo sustentável considera a experiência turística como uma contribuição das comunidades, costumes e estilos de vida no passado e no presente (Johnson, 2002). A experiência turística consiste na interação com elementos que pertencem ao passado, tais como o património cultural ou locais históricos. Além disso, pode incluir atividades recentes e invenções tecnológicas emergentes, capazes de tornar a experiência turística mais sofisticada (Genç, 2018). Pine e Gilmore propuseram quatro dimensões de experiência, compostas pelo entretenimento, educação, estética e evasão (Moliner et al., 2019). Contudo, atualmente, a opinião que prevalece defende que a experiência possui cinco dimensões, em detrimento de quatro, sendo estas a dimensão cognitiva, afetiva, comportamental, sensorial e social (Lemon & Verhoef, 2016).

Embora a relação entre o homem e o seu ambiente seja uma perfeita ilustração do seu passado histórico, é inegável que o advento de certas atividades como o turismo ou a revolução tecnológica têm tido muitas consequências positivas e negativas (Sonko & Deac, 2020). Neste sentido, é importante salientar que tem havido um notável crescimento no número de turistas que desejam envolver-se nos ambientes circundantes dos destinos, fruto do desejo de encontrar um significado mais profundo (Breiby et al., 2020). Para Liu et al. (2016), os turistas experienciarem um sentimento de "novidade" sobre um destino turístico, pode aumentar a sua experiência de sustentabilidade e aumentar ainda mais a vontade e satisfação em relação ao turismo sustentável.

### Benefícios económicos

O turismo sustentável permite que os prestadores de serviços e as partes interessadas num determinado destino partilhem os benefícios económicos do setor do turismo de uma forma igualitária (Johnson, 2002). A sustentabilidade económica é um fator importante para a continuação dos serviços de turismo (Genç, 2018). Reduzir os efeitos negativos do turismo através do aumento dos benefícios deste na direção certa é o maior desafio do turismo sustentável (Pan et al., 2018). Por exemplo, uma indústria lucrativa e ecologicamente sustentável pode proporcionar experiências satisfatórias aos visitantes, bem como melhorar a qualidade de vida dos residentes (Lim & McAleer, 2005).

### Cooperação das partes interessadas

O turismo sustentável depende das decisões e atividades de todos os intervenientes, pessoas e comunidades locais nas áreas de acolhimento (Johnson, 2002). Os investigadores concordam que o desenvolvimento turístico sustentável é possível quando existe uma política de colaboração entre autoridades locais, agências governamentais, empresas e comunidades de acolhimento, todos trabalhando em conjunto para planear e regular o desenvolvimento turístico (Vernon et al., 2005). O que deve ser proibido é acreditar que a proteção ambiental é da responsabilidade do Estado, sendo que todos devem sentir-se preocupados com esta degradação ambiental. Como consequência deste pensamento, no turismo, os intervenientes concentram-se muito mais nas políticas de promoção dos destinos, negligenciando o lado da proteção, tanto do ambiente como do património (Sonko & Deac, 2020). Para mudar essa via, o planeamento e a gestão devem concentrar-se nas questões ambientais e culturais, de modo a reduzir os efeitos económicos e sociais adversos. Para preparar o caminho para o desenvolvimento sustentável no turismo, as vozes globais devem alinhar-se com interesses mútuos e colaborar para o sucesso partilhado, em vez de competir ferozmente (Leung et al., 2019).

### Capacidade de carga

A sazonalidade associada à atividade turística apresenta uma série de impactos negativos que podem afetar a sustentabilidade dos destinos, que vão para além dos custos económicos, mas englobam também aspetos sociais e ambientais (Cisneros-Martínez et al., 2018). Na implementação de indicadores de turismo sustentável, é obrigatória a aplicação rigorosa de normas de capacidade de carga. Esta consiste no número máximo de visitantes que um destino pode receber ao mesmo tempo, diferindo de uma área para outra e de acordo com as suas características específicas (Sonko & Deac, 2020). Em muitos destinos urbanos, observam-se excedências significativas das taxas superiores de absorção. Isto provoca uma degradação gradual dos elementos do ambiente natural e cultural. Mais frequentemente, a ultrapassagem destes rácios resulta da necessidade de maximizar a rentabilidade económica, que é o resultado de um desenvolvimento intensivo da economia turística (Panasiuk, 2020).

Afirma-se muitas vezes erradamente que, quando comparado com outras indústrias poluentes, o turismo é "uma indústria sem fumo", o que significa que pode trazer benefícios máximos com um impacto relativamente pequeno na sociedade (Mowforth & Munt, 2015). Este discurso simplesmente expresso tornou tudo demasiado fácil para se proceder ao desenvolvimento turístico sem limites e para se ignorar possíveis ameaças ao ambiente (Arrobas et al., 2020). Dada a sua capacidade de poluir e consumir recursos, afirmaram que "o turismo contém a semente da sua própria destruição; o turismo pode matar o turismo, destruindo as próprias atrações ambientais que os visitantes chegam a um local para experimentar" (Glasson et al., 1995 citado por Johnson, 2002).

Relativamente à questão da sustentabilidade no setor do turismo, a Comissão Europeia deliberou em 2003 sobre a sustentabilidade económica, social e ambiental do turismo europeu (Paiano et al., 2020). Em 2007, adotou uma agenda para uma política de turismo mais sustentável, com o objetivo de "melhorar a competitividade da indústria europeia do turismo e criar mais e melhor emprego através do crescimento sustentado do turismo na Europa e a nível mundial" (Comissão Europeia, 2010). Além destes, mais regulamentos europeus foram implementados em 2010, quando a Comissão Europeia ofereceu um forte apoio a um quadro para melhorar a sustentabilidade e competitividade do turismo europeu, a fim de manter a posição de liderança desta região na indústria do turismo (Comissão Europeia, 2010). Posteriormente, em 2014, a União Europeia produziu "Uma Estratégia Europeia para mais Crescimento e Emprego no Turismo Costeiro e Marítimo", que sublinhou que os efeitos das alterações climáticas estão a exacerbar o stress nas zonas costeiras e marítimas e estão potencialmente a remodelar a geografia e sazonalidade da indústria do turismo (Comissão Europeia, 2014).

O ano 2017 foi declarado pela Assembleia Geral das Nações Unidas como o Ano Internacional do Turismo Sustentável para o Desenvolvimento. Tal decisão consiste no reconhecimento de que o turismo pode contribuir para o desenvolvimento sustentável, através da promoção de uma melhor compreensão entre os povos do mundo e uma valorização das diferentes culturas (Lamas et al., 2018).

## O setor de hotelaria e a sustentabilidade

Atualmente, os hotéis representam uma força motriz para o desenvolvimento socioeconómico, na medida em que fornecem emprego à população local e, ainda, disponibilizam alojamento, espaço para reuniões e conferências, eventos privados e cerimónias, entre muitos outros (Scholz et al., 2020). No entanto, apesar de contribuir consideravelmente para a economia, devido às várias infraestruturas que possui e aos inúmeros serviços que oferece, a indústria hoteleira é caracterizada pela utilização de quantidades consideráveis de recursos, nomeadamente pelo elevado consumo de energia e de água, mas também pela produção em grande escala de resíduos (Scholz et al., 2020). Assim, a sustentabilidade torna-se um fator importante e necessário, não só para melhorar o ambiente natural, mas também para manter o desempenho competitivo deste setor (Pereira et al., 2021).

É importante salientar que, desde a Declaração de Haia sobre Turismo, em 1989, foi promulgado e incorporado na gestão da indústria hoteleira um grande conjunto de legislação de proteção ambiental (Berezan et al., 2013). De facto, a crescente sensibilização da sociedade para as questões ambientais e sociais, alterações climáticas, questões de direitos humanos e escassez de recursos naturais tem contribuído para as pressões sobre as empresas no sentido de tomarem medidas para mitigar os seus impactos negativos e informarem sobre os progressos alcançados (Grosbois, 2016). Assim sendo, os hotéis encontram-se sob pressão para adotarem práticas que satisfaçam as suas expectativas e exigências ambientais e, por isso, a modificar as suas estratégias e procedimentos internos, algo que requer um investimento considerável de recursos financeiros (Suárez-Cebador et al., 2018).

Neste sentido, Sloan et al. (2014), juntamente com a *World Commission on Environment and Development* (WCED), defenderam que a definição de hospitalidade sustentável consiste no "desenvolvimento e gestão da indústria hoteleira que satisfaz as necessidades dos atuais hóspedes, hoteleiros e partes interessadas, sem comprometer a capacidade dos futuros hóspedes, hoteleiros e partes interessadas de usufruir dos benefícios dos mesmos serviços, produtos e experiência". Por sua vez, Goldstein & Primlani (2012) afirmaram que a sustentabilidade está relacionada com todos os aspetos

da indústria hoteleira e, portanto, exigem o alinhamento de fatores ambientais, sociais e económicos para promover operações empresariais responsáveis ao longo do tempo, algo que pode revelar ser bastante difícil de executar.

Deste modo, a indústria hoteleira, com o objetivo de se demonstrar publicamente o seu empenho no que concerne a sustentabilidade, tem procurado desenvolver planos e programas de sustentabilidade e implementar internamente valores ligados à poupança de recursos não renováveis e à reciclagem de resíduos e, simultaneamente, criar uma cultura organizacional favorável à sustentabilidade (Moliner et al., 2019). Jones et al. (2016) salientaram que a sustentabilidade no setor pode ter como principal intenção atingir a eficiência empresarial e a procura de vantagens competitivas e, posteriormente, ser impulsionada pelas preocupações empresariais em relação à sustentabilidade. Contudo, a adoção de programas ambientais e sociais e a implementação de programas de sustentabilidade são, de facto, processos complexos e dispendiosos. Consequentemente, as empresas têm muitas vezes dificuldade em comprometer-se com estas práticas, uma vez que consideram que os benefícios devem ser superiores aos custos (Golini et al., 2014).

Neste sentido, é possível afirmar que, de forma generalizada, as grandes empresas hoteleiras são mais ativas do que as restantes no que diz respeito ao cuidado com o ambiente. Tal pode ser justificado pelo facto de possuírem maior visibilidade, terem mais recursos financeiros disponíveis para investirem na proteção ambiental e sofrem maiores pressões, por parte de vários *stakeholders*, para aplicarem práticas sustentáveis (Scholz et al., 2020). Contudo, um número crescente de líderes da indústria hoteleira comprometeu-se a gerir os seus negócios de forma responsável e estabeleceram um Código de Conduta e Ética Empresarial para refletir os seus compromissos com a sustentabilidade e fornecer um guia para a tomada de decisões empresariais éticas (Pereira et al., 2021).

Efetivamente, os cidadãos estão cada vez mais conscientes do impacto que a Humanidade está a ter no planeta. Como consequência da preocupação crescente com o impacto das suas escolhas e com a consciência ambiental, quando viajam como turistas, preocupam-se com a sua pegada ecológica (Moliner et al., 2019) e esperam que as unidades hoteleiras sigam práticas mais amigas do ambiente (Yoon et al., 2016),

desempenhando um papel cada vez mais importante nas iniciativas de sustentabilidade (Hsu et al., 2020). A aplicação destas práticas sustentáveis pode ser considerada algo altruísta da perspectiva dos hóspedes, oferecendo uma percepção mais positiva destas unidades hoteleiras. Além disso, é de referir que, por apreciarem as práticas dos hotéis amigos do ambiente, grande parte destes clientes está disponível a pagar mais e a sacrificar parte do seu conforto e luxo em prol da sustentabilidade (Rahman & Reynolds, 2016). A importância crescente da sustentabilidade, do ponto de vista do cliente, pode ser verificada através do número crescente de hotéis que atualmente fornecem informações sobre o seu compromisso ambiental nos seus *websites*, bem como em outras plataformas (Aznar et al., 2016).

Assim, as empresas encontram-se empenhadas em tornar-se mais verdes, procurando minimizar o impacto sobre o ambiente através da aplicação de práticas preferidas ambientalmente para reduzir os resíduos e utilizar recursos e fornecimentos sustentáveis (Myung et al., 2012), e em comportar-se de forma ética e em contribuir para um desenvolvimento económico que melhore a qualidade de vida da mão-de-obra e das suas famílias, bem como da comunidade local e da sociedade em geral (Cherapanukorn & Focken, 2014). Além disso, ao apresentarem um consumo mais responsável dos fatores de produção, as externalidades negativas associadas à sua atividade são, deste modo, reduzidas (Aznar et al., 2016).

## Práticas sustentáveis

Todos os hotéis, por muito pequenos que sejam, representam um fardo para o ambiente. No entanto, se cada unidade hoteleira puder reduzir os seus impactos, a longo prazo, as alterações provocadas pelo Homem poderão ser diminuídas, uma vez que os hotéis são visitados por milhões de pessoas e, assim, práticas sustentáveis sólidas irão influenciar vários indivíduos, desde hóspedes a colaboradores (International Tourism Partnership, 2014).

As práticas aplicadas pelas unidades hoteleiras possuem frequentemente diferentes rótulos, tais como práticas de gestão ambiental, práticas verdes, práticas sustentáveis, práticas de desenvolvimento sustentável, práticas amigas do ambiente, ferramentas de gestão da sustentabilidade e iniciativas de sustentabilidade (Oriade et al., 2021). Segundo Kim et al. (2017), as práticas sustentáveis são definidas como "uma estratégia empresarial de valor acrescentado que beneficia uma operação de hospitalidade que se envolve em iniciativas de proteção ambiental". No que concerne o setor hoteleiro, nesta categoria enquadra-se uma grande variedade de ações que pode ser implementada. Algumas estão diretamente relacionadas com o comportamento dos clientes, enquanto outras dizem respeito à gestão de operações sustentáveis (Preziosi et al., 2019). Para Slaper & Hall (2011), o conceito de prática sustentável inclui a responsabilidade corporativa dos hotéis para com a comunidade local em que estão inseridos, justiça económica para com os colaboradores e contribuição para o bem-estar económico da população local e práticas mensuráveis para a proteção e qualidade ambiental.

### A. Pilar económico

Nos últimos anos, a indústria hoteleira tem vindo a ser reconhecida como sendo extremamente lucrativa, registando taxas de crescimento mais elevadas que as restantes indústrias. Assim, são várias as cidades que têm oferecido incentivos, como isenções fiscais, arrendamentos favoráveis ou, ainda, assistência com financiamento, para a fixação de novos empreendimentos hoteleiros (Khandare & Phophueksanand, 2018). Estes possuem consequências positivas para a economia das regiões de acolhimento, na

medida em que criam oportunidades de emprego, geram impostos, revitalizam as indústrias e artesanato locais e melhoram o nível de vida e o bem-estar da população envolvente (Zaei & Zaei, 2013; Mbaiwa, 2005). Assim, podem melhorar o crescimento económico, a qualidade de emprego, a prosperidade local, a equidade social, a riqueza cultural e a eficiência dos recursos (Degert et al., 2016). O impacto económico é a única vertente que reúne o consenso da população sobre esta indústria ser uma bênção em detrimento de uma maldição (Jordan et al., 2020).

Deste modo, os hotéis, no que concerne as populações locais, devem preferencialmente recrutar habitantes locais, possibilitando uma maior identificação com a região, contribuindo ativamente para o desenvolvimento económico regional, incentivando os habitantes locais a obterem formação e, também, estimulando o sentimento de pertença e de serem embaixadores do destino. De acrescentar, ainda, que as unidades hoteleiras devem procurar cooperar com empresas locais em iniciativas para tornar o destino mais sustentável e, além disso, aquando da aquisição de bens e serviços e da realização de parcerias, devem dar preferência a fornecedores locais, com produtos certificados e produtores que fabriquem de forma sustentável (Travel BI, 2018).

#### Produtos locais

As unidades hoteleiras devem preferir comprar matérias-primas e produtos a vendedores locais em detrimento de os importar. Deste modo, para além de oferecer a oportunidade aos clientes de experienciar a gastronomia regional e mais autêntica, os hotéis conseguem produtos mais frescos, com menores custos de transporte e que apoiam e ajudam a desenvolver as comunidades e economia locais (Scholz et al., 2020).

#### Apoio ao empreendedorismo local

Aquando da aquisição de bens e serviços e da realização de parcerias, as unidades hoteleiras devem dar preferência a fornecedores locais e disponibilizar meios para os empresários locais desenvolverem os seus negócios com base nos valores naturais, culturais e históricos dos produtos.

### Política de contratação de habitantes locais

Os hotéis devem privilegiar a contratação de habitantes da região, de modo a reduzir a taxa de desemprego local, a possibilitar uma maior identificação com a região e a contribuir ativamente para o desenvolvimento económico regional.

### Política de aquisições responsáveis

As unidades hoteleiras devem dar preferência a produtores que fabriquem de forma sustentável e favorecer produtos com certificações de *Fair Trade*.

## **B. Pilar social**

O turismo e a indústria hoteleira podem impactar o estilo de vida, as opiniões e o modo de trabalho das pessoas, assim como os seus valores (Lee & Park, 2009; Choi et al., 2009). Estas mudanças, de carácter económico, social, económico, cultural e político, têm origem nas interações entre os turistas, os locais e o setor (Ribeiro et al., 2017). De facto, tem-se comprovado que hotéis sustentáveis podem promover um aumento da interação social entre residentes e visitantes.

Deste modo, com o intuito de promover o desenvolvimento social da comunidade local, as unidades hoteleiras devem procurar cooperar com as instituições locais, nomeadamente com as escolas (estágios, visitas de estudo e outras iniciativas), com os órgãos públicos locais (cooperação para a certificação e como agentes ativos no crescimento do Destino) e, ainda, com as ONGs (apoio, campanhas, doações e participação em organizações com causas nobres) (Travel BI, 2018).

Pode-se, ainda, salientar as questões relacionados com o capital humano, que giram em torno da gestão dos colaboradores da empresa, que são o veículo mais preponderante do envolvimento com os clientes, e incluem o envolvimento, diversidade e inclusão, relações laborais, saúde e segurança no trabalho e educação, formação e desenvolvimento dos mesmos (Jones et al., 2019). Neste sentido, deve-se investir em colaboradores, de modo a conseguir-se especializar a mão-de-obra local, melhorar a prestação de serviços e dinamizar o mercado laboral local (Travel BI, 2018). Além disso, uma empresa hoteleira precisa ter em atenção o bem-estar dos seus colaboradores. Deste modo, deve proporcionar salários e benefícios justos, ter em consideração as

emoções dos seus funcionários, nomeadamente no que concerne a satisfação, a segurança, o conforto, a saúde, o conhecimento e a formação (Illankoon et al., 2017). Assim, é essencial garantir a existência de comunicação *top-down* (garantir que os colaboradores sabem quais as funções a desempenhar), comunicação *bottom-top* (mecanismos de feedback entre os colaboradores e os gestores) e, ainda, comunicação com os clientes (transmissão de uma imagem baseada na identidade do estabelecimento). Deve, também, ser estabelecido um *dress code* para os colaboradores, realizadas reuniões periódicas para garantir que está tudo de acordo com a estratégia da empresa e obter *feedback* e, ainda, criar um Plano de Recursos Humanos. No que concerne a formação, as unidades hoteleiras devem disponibilizar um Manual de Acolhimento e definir ações de formação adequadas às exigências do mercado, possibilitando aos colaboradores desenvolver conhecimentos sobre higiene e segurança no trabalho, higiene e segurança alimentar, controlo de emissões, atendimento e satisfação do cliente, novas tecnologias, redes sociais, técnicas de comunicação e línguas. Relativamente às condições e incentivos, a unidade hoteleira deve procurar garantir que a remuneração dos colaboradores é suficiente para a manutenção de uma qualidade de vida decente e que estes conseguem conciliar a vida pessoal, profissional e familiar, contratar e promover colaboradores sem recurso a discriminações, possuir uma política de carreira e promoção do seu staff, assim como um plano de prevenção de riscos profissionais. Os colaboradores devem, também, ser incentivados e recompensados tanto pelo seu desempenho individual, como coletivo e receber condições e ferramentas para que possam desempenhar as suas funções corretamente, nomeadamente aquando da integração como novo colaborador. Por fim, a empresa deve promover e organizar atividades de team building e proporcionar espaços exclusivos para convívio e refeições (Travel BI, 2018).

Deste modo, como principais vantagens pode-se destacar a maior distribuição de riqueza na comunidade local, a criação de emprego, a atração de investimento, o aumento da retenção dos jovens, juntamente com o combate ao envelhecimento da população e à desertificação e a melhoria da eficiência dos processos de interação e comunicação dos vários agentes económicos da região. Além disso, pode-se salientar a melhoria do atendimento ao cliente e da qualidade do serviço prestado, o aumento da satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, a diminuição da rotação de staff

(Travel BI, 2018). No entanto, existem efeitos negativos relacionados com a sobrepopulação de algumas áreas e o impacto nas rotinas diárias dos residentes (Aznar et al., 2016).

Assim, podem ser salientadas algumas práticas sustentáveis a implementar pelo setor hoteleiro.

#### Educação

Para além de investir na educação local através do apoio a escolas, promoção de visitas de estudo e inserção dos habitantes locais no mercado de trabalho, os hotéis devem utilizar a sua posição para influenciar membros da comunidade local, assim como hóspedes, a seguir um modo de vida mais sustentável.

#### Responsabilidade social

Apoiar iniciativas de recolha de bens alimentares, vestuários e outros, doando os mesmos para campanhas de recolha.

#### Eventos da comunidade

Contribuir para eventos sociais, disponibilizando as suas instalações para receber os mesmos ou oferecendo patrocínios.

#### Apoio à comunidade

Ajuda a financiar infraestruturas essenciais, tais como fornecedores de água potável e eletricidade, hospitais, escolas, acessos rodoviários e tratamento de resíduos, em áreas onde estes requisitos básicos sejam difíceis de satisfazer.

#### Cooperação

Os hotéis têm a responsabilidade de construir boas relações com aqueles que vivem e trabalham na comunidade local e de ter em consideração as suas necessidades. Assim, para além de deverem operar de um modo que não prejudique a sua qualidade de vida, as unidades hoteleiras devem procurar reunir com as entidades locais com o intuito de criar estratégias de cooperação para um destino mais sustentável.

### C. Pilar ambiental

Devido às suas inúmeras atividades e infraestruturas, o funcionamento das unidades hoteleiras exige o consumo de enormes quantidades de água, energia e produtos descartáveis, revelando o impacto negativo que o setor tem sobre o ambiente (Erdogan & Baris, 2007). Além disso, a construção de novas instalações de alojamento tem provocado a diminuição da fauna e da flora envolventes, tornando mais urgente a implementação de estratégias que procurem reduzir o impacto negativo sobre o ambiente (Kalábová, 2018).

Assim, juntamente com o aumento da consciência ambiental por parte dos consumidores, as unidades hoteleiras estão a adotar práticas de proteção ambiental, que visam reduzir o consumo de energia, de água, de agentes químicos, diminuir a quantidade de resíduos e reciclá-los, aumentar a utilização de produtos amigos do ambiente, proteger e preservar os recursos naturais, reduzir a poluição sonora, assim como as emissões, entre outros (Scholz et al., 2020). As principais iniciativas dizem respeito à conservação da água e à utilização de toalhas, já que estas podem suscitar comportamentos ecológicos dos hóspedes durante a estada e, conseqüentemente, sentimentos de orgulho e de esforço nos mesmos (Han & Hyun, 2018).

A adoção destas práticas é influenciada pelo nível de formação dos colaboradores em questões ambientais e pelas características demográficas dos gestores hoteleiros, tais como idade, o nível de formação, e os seus valores. Além disso, a dimensão do hotel, a classificação, o nível de modernização e a idade afetam, também, a adoção destas práticas (Leonidou et al., 2015). Outros fatores, tais como a existência de um ambiente de mercado competitivo, o nível de inovação do hotel, o capital social e a aprendizagem organizacional também influenciam positivamente a orientação sustentável das organizações do setor e a implementação destas práticas (Pereira et al., 2021).

Deste modo, podem ser destacadas algumas práticas sustentáveis a implementar pelo setor hoteleiro.

## Energia

Em funcionamento 24 horas por dia e espaços multiusos, as unidades hoteleiras consistem nas principais organizações consumidoras de mais energia, podendo-se destacar os sistemas de refrigeração, a iluminação e o aquecimento de água como os três principais fatores de consumo. Além disso, é importante referir que, ao se proceder à redução do consumo de energia, como esta se encontra fortemente ligada às emissões de gases com efeito de estufa, para além de se conseguir uma diminuição dos custos de unidades hoteleiras, também se irá verificar uma redução significativa das emissões poluentes (Huang et al., 2015). Do consumo total de energia elétrica em hotéis, 70% da energia é consumida em iluminação, unidades de tratamento de ar e aquecimento de água. Para reduzir o consumo de energia elétrica, é necessária a instalação de iluminação adequada e eficiente que pode reduzir em grande escala o custo da eletricidade sem afetar o nível de conforto do ambiente (Dani et al., 2021).

De acrescentar, ainda, que alguns hotéis, de modo a se tornarem mais eficientes, estão, também, a introduzir novas fontes de energia, tais como a solar e a eólica e, ainda, equipamentos de eficiência energética máxima. Estes sistemas de energia renovável podem ser utilizados para aquecimento, arrefecimento e produção de eletricidade (Dani et al., 2021). Além disso, está, também, a ser colocada sinalização informativa para alertar colaboradores e clientes sobre os objetivos de redução do consumo de energia, utilizados cartões inteligentes e temporizadores e sensores de movimento, com o intuito de reduzir o consumo de energia (Kim et al., 2019; Travel BI, 2018).

## Iluminação

Uma das principais fontes de consumo de energia, a iluminação representa entre 15 e 25% do consumo elétrico das unidades hoteleiras. Assim, atualmente, estas encontram-se a investir em iluminação energeticamente eficiente, permitindo poupanças bastante significativas. Desta forma, cada vez mais, se recorre à utilização de lâmpadas eficientes de diodo emissor de luz (LED), que possuem uma durabilidade mais elevada, uma luminosidade mais intensa, eficiência energética, diminuição de aquecimento elevados padrões de segurança (Scholz et al., 2020). Além disso, a arquitetura das unidades hoteleiras possui, também, um papel fundamental na captação

de luz solar, possibilitando maximizar a utilização da mesma e evitar o uso de lâmpadas (Santos et al., 2019).

### Construção

A arquitetura desempenha um papel crucial no aquecimento e arrefecimento através de um isolamento eficaz, incluindo janelas de painel duplo e características de conceção de edifícios (Reid et al., 2017). Assim, podem ser utilizadas diferentes tecnologias de aquecimento e arrefecimento com baixo teor de carbono, tais como as baseadas na energia solar térmica e geotérmica, que podem fornecer tanto aquecimento como arrefecimento. De facto, optar por uma orientação solar favorável e a escolha de materiais de construção e de isolamento térmico adequados, são medidas bastantes eficazes no que diz respeito a uma eficiência energética duradoura (Santos et al., 2019).

### Lavandaria eficiente

O serviço de lavandaria, essencial às mais diferentes áreas da unidade hoteleira, exige grandes quantidades de energia e água, assim como, a utilização de produtos que podem ser poluentes. Deste modo, cada vez mais, a reutilização das toalhas tem verificado ser uma das práticas mais eficazes e mais utilizadas pelos hotéis sustentáveis para combater este consumo (Scholz et al., 2020).

### Água

O consumo de água da unidade hoteleira pode ser influenciado por várias determinantes, tais como a infraestrutura e a idade da mesma, a eficiência e a configuração, a quantidade de dispositivos existentes, os comportamentos tanto dos hóspedes como dos colaboradores (Kasim et al., 2014), assim como o número de dormidas, de refeições servidas e a quantidade de roupa lavada (Bohdanowicz & Martinac, 2007). Além destes, pode-se referir também o consumo de água derivado da irrigação paisagística, da manutenção da piscina, da limpeza diária das instalações, da utilização da cozinha e dos banhos. De acordo com a Agência Europeia do Ambiente, os turistas consomem entre 3 e 4 vezes mais água por dia do que os residentes, correspondendo a valores entre os 84 e os 2.425 litros, por turista por dia. Esta situação

é ainda mais significativa em unidades hoteleiras que possuem lagos artificiais e campos de golfe, que consomem elevadas quantidades de água (Santos et al., 2019).

Deste modo, são vários os desafios existentes no que diz respeito à gestão de água em unidades hoteleiras. De facto, existe falta de sensibilização, tanto por parte das unidades hoteleiras, como dos consumidores no que diz respeito à situação a nível local e global. Além disso, aquando da estada num hotel, os hóspedes tendem a utilizar uma abordagem de “comportamento de prazer”, originando consumos de água muito superiores aos habituais. Desta forma, campanhas de sensibilização e várias práticas devem ser implementadas pelas unidades hoteleiras (Kasim et al., 2014).

Assim, Reid et al. (2017) sugerem a instalação de sistemas de captação de água da chuva para posterior utilização para piscinas ou sistemas de esgotos. Além disso, também para reduzir o consumo de água, aconselham a utilização de sistemas sanitários de baixa descarga, torneiras com fluxo controlado e, ainda, chuveiros com eficiência hídrica. Além disso, é sugerido o uso de sistemas de regas reguláveis e eficientes, com temporizadores, que possibilitem adaptar-se à estação do ano em que se encontrem e, ainda, o recurso a plantas autóctones em detrimento das restantes (International Tourism Partnership, 2014). De referir, ainda, que é aconselhada a realização de manutenções regulares aos equipamentos e instalação de contadores, de modo a identificar consumos excessivos, a sensibilização dos colaboradores e dos clientes para a redução do consumo de água e, por último, a instalação de coberturas nas piscinas, com o intuito de reduzir a evaporação (Travel BI, 2018).

#### Reutilização de água cinzenta

As águas residuais geradas pelas atividades diárias na cozinha, lavandaria e lavatórios de casa de banho, geralmente nomeadas de "águas cinzentas", podem ter vários impactos negativos. Para além de poderem afetar a estética dos hotéis, se não forem devidamente tratadas e eliminadas, podem causar vários danos nefastos ao ambiente (Kasim et al., 2014).

Assim, os hotéis viram-se obrigados a encontrar formas criativas de reduzir as características desagradáveis da água cinzenta e encontrar meios discretos para a utilizar. Deste modo, após tratamento, esta água pode ser reutilizada em autoclismos,

sistemas de rega e para limpeza (Rysulova et al., 2015), possibilitando uma poupança considerável de recursos hídricos.

### Resíduos

A produção de resíduos pode ser, também, considerada um impacto negativo por parte do setor hoteleiro, uma vez que um turista produz o dobro dos resíduos sólidos de um residente. São maioritariamente alimentos, plásticos, vidros e papel, sendo, assim, recicláveis (Santos et al., 2019). Caso não sejam tratados, estes resíduos podem contaminar as fontes de água, os solos e afetar a saúde pública e os ecossistemas locais (Travel BI, 2018). Dentro dos vários resíduos produzidos por uma unidade hoteleira, pode-se destacar os resíduos de escritório (como papéis, relatórios, panfletos), os resíduos domésticos (recipientes, garrafas, cartão) e os resíduos orgânicos (tiras de produtos vegetais e orgânicos, flores) (Dani et al., 2021).

Neste sentido, as unidades hoteleiras têm procurado separar os seus resíduos em recipientes apropriados, incentivar os clientes a reciclarem, diminuir o consumo de produtos descartáveis, por exemplo através da instalação de dispensadores de sabão e champô nas casas de banho dos hóspedes, a fim de evitar descartar os produtos de higiene pessoal embalados individualmente (Bohdanowicz, 2006), adotar práticas como a compostagem e comprar material reciclado (Pereira et al., 2021). Assim, medidas como a implementação da reciclagem, reutilização e separação de resíduos em todas as áreas do hotel, a compra de produtos a granel e com pouco ou nenhum embalamento, o armazenamento de resíduos em locais protegidos e apropriados, a entrega a operadores autorizados dos resíduos que não podem ser reciclados, a troca de itens descartáveis por elementos reutilizáveis e a implementação de práticas de redução de resíduos de escritório têm sido, cada vez mais, aplicadas na generalidades das unidades hoteleiras (Travel BI, 2018). Contudo, apesar de a gestão de resíduos na indústria hoteleira ser uma das questões significativas, esta acaba por não ser devidamente tratada (Dani et al., 2021).

### Desperdício alimentar

Na experiência turística, a comida representa um elemento fulcral, consistindo, no entanto, num problema significativo na indústria do turismo (Gössling et al., 2011). Este desperdício representa um fardo ambiental, na medida em que esgota os recursos

naturais (Gössling et al., 2011), produz emissões de metano e contribui para o aquecimento global (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2013). O desperdício tem muitas vezes origem devido ao facto de os consumidores superestimarem a quantidade que vão ingerir ou de considerarem que o alimento é novidade ou diferente, que não é da sua preferência ou de qualidade suficiente, acabando por deixá-lo no prato. Este consumo excessivo e desperdício alimentar é especialmente propício em situações em que os consumidores compreendem que nenhum custo extra será cobrado pelos alimentos ingeridos (Cox & Downing, 2007; Kuo & Shih, 2016), tal como acontece nos restaurantes buffet.

### Emissões

De facto, a indústria do turismo contribui significativamente para o efeito de estufa, através das emissões de dióxido de carbono e, conseqüentemente, para as alterações climáticas, que possuem fortes impactos sobre as comunidades e a biodiversidade (Reid et al., 2017). Só o setor hoteleiro é responsável por cerca de 1% das emissões globais de CO<sub>2</sub>, valor que, apesar de parecer insignificante, tem vindo a crescer juntamente com a indústria (International Tourism Partnership, 2014).

Neste sentido, as unidades hoteleiras devem procurar utilizar extintores, equipamentos de refrigeração e ar condicionado que não prejudiquem a camada de ozono, solicitar aos fornecedores que desliguem os motores dos veículos aquando da entrega da mercadoria, dar preferência ao gás natural, utilizar automóveis com tecnologia ecológica e sensibilizar os colaboradores e clientes para a utilização dos mesmos. Além disso, devem possuir um sistema de ventilação de alta eficiência, uma zona para não fumadores e fazer análises regulares à qualidade do ar interior e à presença de bactérias (Travel BI, 2018)

### Produtos prejudiciais

Fruto das operações que executam, as unidades hoteleiras acabam por recorrer a produtos prejudiciais ou, que não sendo prejudiciais, quando utilizados em excesso, podem ter efeitos nefastos, sendo exemplos destes produtos os alimentares, os utilizados para limpeza e o papel. Assim, é importante conhecer a origem dos mesmos, os seus fornecedores e os impactos do seu uso (Travel BI, 2018).

Neste sentido, as unidades hoteleiras devem minimizar o consumo de produtos químicos, não comprar produtos oriundos de espécies listadas como ameaçadas ou protegidas por acordos internacionais, escolher alternativas mais ecológicas, como os produtos de limpeza biodegradáveis, e que não sejam solventes, limitar o uso de produtos com aerossóis, privilegiar o uso de papel reciclado e dar prioridade aos fornecedores que seguem práticas sustentáveis (Travel BI, 2018).

Estas práticas proporcionam um melhor desempenho operacional por parte da empresa, aumentando a satisfação do cliente e melhorando a reputação da empresa que, conseqüentemente, aumentam a posição competitiva da empresa e, de facto, o seu desempenho financeiro (Pereira et al., 2021). No entanto, é importante salientar que muitas destas práticas têm sido utilizadas de forma aleatória e sem investigação sobre o modo como influenciam a seleção de hotéis por parte de um cliente (Millar & Baloglu, 2011).

## Responsabilidade Social Corporativa

Como resultado da crescente importância do desenvolvimento sustentável, os desempenhos ambientais e sociais das empresas estão a tornar-se preocupações cada vez mais relevantes, levando os *stakeholders* a solicitar às empresas que reforcem a sua liderança em matéria de sustentabilidade e a sua Responsabilidade Social Corporativa (Robinson et al., 2011). O conceito de Responsabilidade Social Corporativa revela ser, efetivamente, complexo e engloba termos como cidadania empresarial, sustentabilidade empresarial, responsabilidade empresarial e outros termos que descrevam o impacto positivo das empresas na sociedade e no ambiente (Kasim et al., 2014).

Neste sentido, com o reconhecimento de que as empresas têm responsabilidades para com a sociedade muito para além da obtenção de lucros (Carroll & Shabana, 2010), cresceu o conceito de Responsabilidade Social Corporativa. Este é definido pela Comissão Europeia (2001) como "um conceito em que as empresas integram preocupações sociais, ambientais, éticas e de direitos humanos nas suas operações comerciais e estratégicas e na sua interação com os stakeholders numa base voluntária". Já o World Business Council for Sustainable Development (2000) apresentou a Responsabilidade Social Corporativa como "o compromisso contínuo das empresas de se comportarem eticamente e de contribuírem para o desenvolvimento económico sustentável, trabalhando com os colaboradores, as suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar a sua qualidade de vida".

Os motivos para se aderir à Responsabilidade Social Corporativa podem ser vários. Tal pode acontecer porque as empresas possuem intenções altruístas e acreditam que tais ações são inerentes a um bom cidadão global. Além disso, a Responsabilidade Social Corporativa pode ser utilizada como disfarce para apaziguar organizações como as ONGs, que encorajam, monitorizam e fazem cumprir as regras e regulamentações. De referir, também, que várias empresas acreditam que estas práticas representam incentivos para recrutar, motivar e reter colaboradores e, ainda, que a Responsabilidade Social Corporativa pode incentivar os consumidores a consumirem os seus produtos ou serviços. Pode-se acrescentar, por fim, que estas preocupações podem conduzir a reduções nos custos de produção e a Responsabilidade Social Corporativa pode,

também, ser uma alavanca eficaz para atenuar as restrições legais ou regulamentares (Bello et al., 2017).

Dentro do mundo empresarial, a sustentabilidade e a responsabilidade social das empresas são, cada vez mais, questões estratégicas e importantes para muitas empresas (Jones & Comfort, 2020). De facto, na maioria das situações, a adoção de práticas de Responsabilidade Social Corporativa tem como objetivo ser uma forma de melhorar a imagem pública da empresa (Wang et al., 2020) e de criar diferenciação no mercado. A vantagem da diferenciação surge geralmente da perceção de que o produto ou serviço é mais valioso, ou único, aos olhos dos clientes (Pereira-Moliner et al., 2015). Contudo, muitas vezes, a tónica é colocada na obtenção de ganhos de eficiência numa vasta gama de questões económicas, sociais e ambientais, e não na manutenção da viabilidade e integridade dos ecossistemas naturais e na redução das exigências sobre recursos naturais finitos (Jones et al., 2019).

Esta boa reputação fruto das práticas de Responsabilidade Social Corporativa permite atrair e reter clientes que, conseqüentemente, irá originar um enriquecimento da oferta de serviços (Hays & Ozretić Došen, 2014) e, por isso, ser benéfico para o desempenho financeiro a curto e a longo prazo (Fernández Robin et al., 2016). Além disso, comprovou-se que a Responsabilidade Social Corporativa pode promover a satisfação, a motivação e a confiança dos colaboradores e, ainda, alcançar melhores padrões de segurança e condições de trabalho mais saudáveis, na medida em que a implementação de práticas sociais relacionadas com os mesmos, tais como oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento de carreira, formação em diversidade, opções de equilíbrio trabalho-vida, entre outras, aumentam a moral e o empenho (Yoon et al., 2016). De referir, ainda, que podem, também, facilitar o cumprimento de constrangimentos legais ou regulamentares (Bello et al., 2017), contribuir para uma maior satisfação dos hóspedes e para uma menor pegada ambiental e social (Boley & Uysal, 2014).

Neste sentido, é de salientar que a comunicação da Responsabilidade Social Corporativa pode ser divulgada através de vários canais, relatórios de sustentabilidade, *websites*, publicidade, relações públicas e meios de comunicação social. Os relatórios de sustentabilidade são, de facto, uma excelente ferramenta para as empresas

demonstrarem o seu compromisso social (Font et al., 2016), permitindo criar e manter boas relações com os exigentes *stakeholders* (Ettinger et al., 2018). Todavia, os *websites* representam as ferramentas mais comuns e importantes, permitindo um acesso mais facilitado e direto ao consumidor. Além destes, devem-se destacar as plataformas de comunicação social que são, também, fortemente frequentadas, nomeadamente pelos principais *stakeholders*, antigos e potenciais clientes. Esta comunicação online sobre a Responsabilidade Social Corporativa tem, deste modo, um grande potencial para empresas ou hotéis mais pequenos, visto que a Internet consiste numa forma barata, fácil, disponível permanentemente e flexível de alcançar variados grupos de interessados (Ettinger et al., 2018). Portanto, é importante que os gestores hoteleiros façam um esforço para comunicar as suas práticas e para ouvir devidamente as opiniões dos clientes sobre estas (Gil-Soto et al., 2019).

Por último, pode-se acrescentar que alguns exemplos básicos de práticas de Responsabilidade Social Corporativa são a realização de doações a instituições de caridade e grupos comunitários, encorajar o desenvolvimento de competências entre funcionários, assumir a responsabilidade pela saúde e bem-estar dos colaboradores e procurar envolver-se com os mais desfavorecidos da comunidade envolvente (Worthington et al., 2006).

## **Estratégia de Marketing nas organizações**

Segundo Scharf et al. (2013), a competitividade global diz respeito ao cenário no qual as organizações estão inseridas e que precede o conjunto de atitudes empresariais rumo ao desenvolvimento de estratégias de Marketing. O processo de Marketing possui um papel fundamental na construção do sucesso de uma empresa e representa, ainda, a ligação entre a organização e os seus vários mercados.

De acordo com Varadarajan (2015), a estratégia de Marketing é um conjunto integrado de decisões de uma empresa que especifica as suas escolhas cruciais relativamente a produtos, mercados, atividades e recursos de Marketing direcionados à criação, comunicação e/ou entrega de produtos que ofereçam valor aos consumidores e possibilitem às organizações alcançarem os seus objetivos. Segundo Day (1992), a estratégia de Marketing diz respeito ao desenvolvimento de atividades a fim de construir e manter vantagens competitivas sustentáveis. Para Chen et al. (2013), as estratégias de Marketing possibilitam um crescimento adequado e duradouro para a marca de qualquer empreendimento e em qualquer setor. Deste modo, pode-se afirmar que a estratégia de Marketing está relacionada com as decisões de segmentação e definição de público-alvo, bem como com o desenvolvimento de um posicionamento estratégico baseado em produtos, preços, distribuição e promoção (Varadarajan & Clark, 1994). Efetivamente, a avaliação da posição atual num ambiente de mercado competitivo, bem como das oportunidades de melhoria da posição atual são um pré-requisito indispensável para a formação da estratégia de desenvolvimento que permitirá a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável (Gracan, 2016).

A inovação tem sido desenvolvida como uma estratégia empresarial competitiva que não só tem amplas aplicações para a indústria transformadora, mas também se tornou uma estratégia central na indústria de serviços (Coros et al., 2017). Esta estratégia de inovação sofreu várias mudanças para satisfazer as necessidades dos clientes e gerar receitas adicionais dos turistas (Furrer et al., 2016). Forsman (2011) classifica a capacidade de inovação como uma melhoria contínua dos recursos e capacidades que possibilitam às empresas desenvolver novos produtos e explorar novos mercados, mas também oferecer novas maneiras de servir mercados já maduros e estabelecidos.

Atualmente, o conceito de inovação orientada para a sustentabilidade não é apenas uma tendência, mas também uma necessidade para os intervenientes de toda a cadeia de abastecimento do turismo (Parnyakov, 2014). Para além de gerar grandes economias, a inovação sustentável e as políticas responsáveis fornecem uma vantagem competitiva em termos de clientes com consciência ambiental (Levy & Park, 2011), o que provavelmente resulta em maior lealdade do cliente e maior acesso a novos segmentos de mercado (Stylos & Vassiliadis, 2015).

Neste sentido, pode-se destacar que, para as empresas, a responsabilidade social pode ser vista como uma estratégia para manter ou aumentar a sua rentabilidade e potencializar o seu desenvolvimento. Isto é justificado pela crescente consciencialização do consumidor, que cada vez mais procura por produtos e práticas que gerem melhorias para o meio ambiente e para a comunidade. Além disso, o crescimento económico só será possível se estiver alicerçado em bases sólidas e, portanto, deve haver um desenvolvimento de estratégias empresariais competitivas que passem por soluções ambientalmente sustentáveis, socialmente corretas e economicamente viáveis (Lewis, 2003).

De facto, com o aumento das ameaças ao ambiente, um número crescente de pessoas começou a prestar atenção ao desenvolvimento sustentável para proteger o ambiente e a sociedade (Zhang & Dong, 2020). Deste modo, muitos consumidores procuram produtos e serviços amigos do ambiente e originários de organizações socialmente responsáveis (Anitha & Vijai, 2021). Neste sentido, com a tomada de consciência mundial da importância de preservar a sustentabilidade, nas últimas décadas, a tendência do “green Marketing” tem vindo a crescer.

Segundo Polonsky (2011), “green Marketing” é definido como um esforço estratégico levado a cabo pelas empresas para conceber, promover, fixar preços e distribuir produtos amigos do ambiente aos seus consumidores-alvo. Para Sharma (2014), “green Marketing” incorpora uma vasta gama de atividades, incluindo a alteração de produtos, mudanças no processo de produção, embalagens sustentáveis, bem como a modificação da publicidade. De acordo com Devadasan & Suresh (2016), “green Marketing” assegura a sustentabilidade e rentabilidade a longo prazo, incentiva a acessibilidade a novos mercados com vantagem competitiva, aumenta o estado de

espírito e motivação dos colaboradores, por fazerem parte de uma causa ambiental, e satisfaz o cliente com produtos e serviços de saúde.

Para Yusiana et al. (2020), “green Marketing” é um processo de planeamento de misturas de Marketing que utiliza mudanças na consciência dos consumidores relativamente a produtos/serviços que são mais amigos do ambiente, através da mudança de produtos, a fim de satisfazer as necessidades dos consumidores e reduzir os impactos negativos sobre o ambiente, convidando, também, os consumidores a preocuparem-se mais com as questões ambientais.

De facto, o staff é um dos elementos mais importantes para a mudança, tanto interna como externa, da organização. Quando se sentem agentes de mudança e contribuidores para uma melhoria do meio-ambiente, os colaboradores possuem um maior compromisso para contribuir para a promoção da sustentabilidade e da eficiência. Deste modo, um colaborador dedicado aos princípios de sustentabilidade não só irá garantir que as práticas são aplicadas, mas também irá promovê-las junto do seu núcleo de trabalho, como ainda fora dele (Travel BI, 2018).

A teoria dos Stakeholders considera os colaboradores como partes interessadas importantes, que interagem diretamente com outros *stakeholders*, como investidores, clientes e fornecedores, sendo, deste modo, o seu papel fulcral para o sucesso da Responsabilidade Social Corporativa da empresa (El Akremi et al., 2018). Assim, o envolvimento do staff em iniciativas de sustentabilidade possui vantagens, tais como a identificação de lacunas e pontos de melhoria, não detetados pela equipa de gestão, que necessitam de intervenção e o desenvolvimento do espírito de equipa, na medida em que o compromisso com a sustentabilidade, a valorização do destino e a preocupação com a comunidade envolvente irá possibilitar a interação de colaboradores de diferentes áreas para o alcance de um objetivo comum (Travel BI, 2018).

Os produtos verdes têm como objetivos diminuir o desperdício, reduzir as emissões de carbono e maximizar a eficiência dos recursos (Chen et al., 2020). Além disso, oferecem alta qualidade e baixos custos globais ao consumidor e à sociedade, uma vez que estes produtos são caracterizados pela utilização eficiente e baixos riscos para o ambiente desde a fase de conceção (Albino et al., 2009). Muitas empresas alteraram as

suas estratégias de produção para responder ativamente aos problemas ambientais e às mudanças de atitudes ambientais dos consumidores, abandonando produtos relativamente poluentes para o ambiente ou prejudiciais para a saúde humana. Contudo, muitos consumidores não estão interessados nestes produtos, devido aos seus valores de consumo, oposição às novas tecnologias ou à sua resistência aos preços *premium* cobrados, originando obstáculos à venda dos mesmos (Jung et al., 2020; Chen et al., 2018; Coderoni & Perito, 2020). Para encorajar a compra de produtos verdes, o preço destes deve ser acessível. A decisão de compra de um cliente é fortemente dependente do preço do produto. Ao escolher um produto ou serviço, não é nada inesperado que os clientes dependam vigorosamente do preço do produto (Hashim et al., 2020). A principal razão do cliente para não comprar produtos verdes é o preço, porque os clientes pensam que estes são caros (Boztepe, 2012).

Os fatores que influenciam o comportamento de compra verde estão divididos em três dimensões, sendo estas fatores individuais, atributos do produto e Marketing e influência social. Os primeiros estão divididos em fatores psicológicos (atitude, consciência ambiental e crenças e valores), sociodemográficos (nível de educação, idade, género, ocupação e estrutura familiar) e hábitos e estilo de vida (consciência facial/estatística, estado de saúde, estilo de vida saudável). Os atributos do produto envolvem principalmente a qualidade do produto, preço, riscos percebidos e confiança. No que concerne a influência social, esta divide-se em normas sociais (medidas a partir da perspectiva dos pares, da cultura e da organização) e em capital social (mede principalmente as normas sociais dos meios de comunicação social e a identidade do lugar) (Zhang & Dong, 2020).

De facto, as diferenças sociodemográficas, assim como as variáveis psicológicas, originam que os consumidores tenham diferentes níveis de procura de produtos verdes e conduzem a diferenças significativas na intenção ou comportamento de compra. As estratégias de Marketing também desempenham um papel importante na orientação da intenção de compra dos consumidores, devendo as empresas não só destacar o impacto sustentável dos produtos verdes no ambiente e no desenvolvimento social, mas também prestar atenção à autenticidade da sua informação, de modo a evitar falsa publicidade (Zhang & Dong, 2020).

Ademais, as empresas estão cada vez mais concentradas no desenvolvimento de estratégias internas e externas que sejam verdes, na medida em que têm vindo a compreender os ganhos positivos que podem advir de estratégias de Marketing amigas do ambiente. Neste sentido, devido ao elevado custo dos materiais e da energia, ao aumento da pressão pública e dos lobbies ambientais, à existência de regulamentos cada vez mais rigorosos, à crescente atividade das ONG relativamente ao desempenho verde e ao incremento da procura dos consumidores por produtos sustentáveis, espera-se que as organizações se comprometam com estas estratégias (Kleindorfer et al., 2005).

Relacionada com a questão da gestão estratégica, encontra-se a escolha do tipo de estratégia de Marketing. Assim, com tudo o que foi referido, nomeadamente no que diz respeito à crescente preocupação e respeito pela sustentabilidade, as unidades hoteleiras devem apostar num produto turístico diversificado, de qualidade, baseando-se nos princípios do respeito pelo equilíbrio ecológico e da preservação do património cultural e concentrando as suas atividades na satisfação das expectativas dos turistas. Deste modo, com a consciência de que os turistas, cada vez mais, anseiam por novas experiências e eventos, estão atentos à qualidade da oferta, defendem a conservação da natureza e da ecologia, valorizam a segurança, possuem preocupações com a saúde, as unidades hoteleiras devem ter estas questões em consideração aquando da realização da sua estratégia de Marketing.

## Marketing sustentável

O Marketing e a sustentabilidade, à primeira vista, podem, de facto, ser vistos como paradoxais. O primeiro, considerado como impulsionador de um consumo irresponsável, está associado à estratégia empresarial competitiva, ao curto prazo, de satisfação imediata e a um imperativo de lucro, ideias contraditórias ao que a sustentabilidade defende (Font & McCabe, 2017).

Marketing sustentável pode ser definido como a aplicação de funções, processos e técnicas de Marketing a um destino, recurso ou oferta, que serve as necessidades atuais do visitante e da comunidade de intervenientes e assegura as oportunidades dos futuros visitantes e intervenientes para satisfazer as suas necessidades no futuro (Font & McCabe, 2017).

Embora se tenham registado alguns progressos no sentido do desenvolvimento do turismo sustentável, a maioria dos hotéis ainda não se encontra a tomar medidas suficientes para melhorar o desempenho de acordo com os objetivos da política de sustentabilidade (World Tourism Organization (UNWTO) & United Nations Environment Programme (UNEP), 2019). Assim, é crucial desenvolver estratégias de comunicação persuasivas para criar mais procura turística para hotéis geridos de forma sustentável (Kim & Park, 2017).

Uma estratégia de comunicação sustentável corresponde às tentativas dos *marketeers* de apelar ao seu mercado-alvo e audiência através de mensagens persuasivas pró-ambientais (Santos et al., 2019). O Marketing do turismo sustentável visa geralmente consumidores específicos, que defendam ideais de "pró-sustentabilidade". Estes clientes costumam ser conhecedores das questões relacionadas com a sustentabilidade e tendem a demonstrar interesse e atitudes positivas em relação ao consumo ambientalmente consciente (Han et al., 2011). Os principais objetivos da comunicação da sustentabilidade são aumentar a sensibilização dos potenciais clientes para a oferta de produtos sustentáveis, bem como informar os clientes sobre o valor e os benefícios que a empresa traz aos seus clientes através do cumprimento de critérios de sustentabilidade ambiental, sendo, assim, o objetivo final motivar o consumo pró-sustentável por parte dos clientes. De facto, a utilização de ferramentas de Marketing e

comunicação para promover produtos turísticos sustentáveis é considerada uma estratégia eficaz com base no pressuposto de que esta abordagem influencia o processo de decisão de compra dos consumidores (Tölkes, 2018).

Para serem reconhecidas, as práticas verdes têm de ser comunicadas (Gössling & Buckley, 2016). As empresas normalmente comunicam as suas práticas sustentáveis, com o objetivo de criar uma impressão positiva na mente dos seus intervenientes. A comunicação ambiental pode ser considerada como parte de uma estratégia de Marketing mais ampla para obter objetivos empresariais juntamente com objetivos a longo prazo de desenvolvimento sustentável. Contudo, apesar da crescente importância e consciência da sustentabilidade, a sua comunicação a nível de destinos e empresas é ainda bastante baixa (Ghanem & Elgammal, 2017). Tal valor pode ser justificado pela subjetividade do conceito de sustentabilidade, que juntamente com a intangibilidade dos alojamentos eleva a incerteza da comunicação e, conseqüentemente, aumenta o risco associado à tomada de decisões. Além disso, os clientes podem não reconhecer os atributos de sustentabilidade dos produtos turísticos ou não compreender como estes aspetos podem acrescentar valor às suas experiências, tornando a comunicação sobre sustentabilidade mais desafiante e a compra de produtos sustentáveis mais difícil (Tölkes, 2018; Font & McCabe, 2017). A comunicação sustentável é, portanto, uma estratégia fundamental para as unidades hoteleiras, mas que apresenta grandes desafios (Hardeman et al., 2017).

Alguns hotéis hesitam em mencionar as suas práticas sustentáveis, dado que estas podem ser interpretadas como falsas e como aplicadas apenas para promover vendas em detrimento de corresponderem a práticas reais de valor real em termos de sustentabilidade ambiental. O fenómeno das práticas sustentáveis das empresas que não comunicam de forma adequada tem sido denominada de "greenhushing" (Font et al., 2017). Esta prática pode ser uma razão significativa para alguns hotéis não fornecerem informações sobre as suas práticas sustentáveis nos seus *websites*. Estes são canais de informação unidirecionais que permitem aos hotéis fornecer aos potenciais clientes informações sobre serviços e instalações vitais para as decisões de reserva (Ettinger et al., 2018). Outro exemplo de "greenhushing" são os alojamentos que obtiveram certificações de ecoturismo ou sustentabilidade, mas não as mencionam.

Efetivamente, por vezes, as ações não são transmitidas de forma transparente, exagerando nos serviços reais do hotel, enganando, assim, os consumidores. O impacto desta atitude nos consumidores é decepção, percepções de incerteza e vulnerabilidade do produto. O exagero destas alegações é geralmente conhecido como "greenwashing" (Chen & Chang, 2013) e é definido como a realização de afirmações de Marketing não fundamentadas ou enganosas sobre produtos, serviços ou tecnologias sustentáveis dos hotéis (Dief & Font, 2010) ou como o ato de enganar os consumidores relativamente às práticas ambientais de uma empresa e/ou aos benefícios de um produto ou serviço para o ambiente (Parguel et al., 2011). Tem como consequências a redução da confiança dos consumidores, o aumento do ceticismo e (Albayrak et al., 2011) e a diminuição da confiança em determinado produto ou empresa, uma vez que os clientes se tornaram mais críticos e conscientes destas mensagens enganosas (Peng & Chen, 2019). Muitos consumidores afirmam que acreditam que as iniciativas verdes das organizações são frequentemente apenas uma estratégia de Marketing, acabando por desconfiar das mesmas. Chen & Chang (2013) sugerem que o ceticismo sobre o "greenwashing" pode, em última análise, levar os consumidores a deixarem de comprar produtos verdes por completo.

No que concerne o setor hoteleiro, são, muitas vezes, implementados e divulgados esforços para proteger o ambiente, cujo principal objetivo consiste verdadeiramente na poupança de custos. Neste sentido, pode-se destacar a política de incentivo à reutilização de toalhas por parte dos hóspedes de forma a se poupar água e energia, quando o principal motivo é a tentativa de diminuição de despesas com a lavandaria (Ponnapureddy et al., 2017).

Além disso, certos clientes podem estar relutantes em permanecer em hotéis com práticas sustentáveis, uma vez que podem considerar as medidas de sustentabilidade como sinónimo de diminuição da qualidade dos serviços (Peng & Chen, 2019). Embora os relatórios de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa permitam prestar contas detalhadas da gestão de um hotel e sejam considerados como dignos de confiança ao refletirem os esforços reais de gestão de um hotel, estas comunicações são dirigidas maioritariamente às partes interessadas da indústria e raramente aos hóspedes (Miller et al., 2010). Assim, é um desafio para os hotéis

sustentáveis comercializarem-se apropriadamente, refletindo a sua gestão, quando não é claro se a informação fornecida pode ser considerada como de utilização plena e de que forma os consumidores a consideram como Marketing de confiança (Ponnappureddy et al., 2017).

No entanto, caso um terceiro valide o desempenho sustentável de uma empresa e certificar os bens e serviços anunciados, as certificações podem ser uma indicação para a validade da informação (Karlsson & Dolnicar, 2016) e podem contribuir para o aumento da confiança. As certificações são esquemas padronizados destinados a fomentar a adoção de práticas de sustentabilidade e são uma forma de promover uma abordagem voluntária para incluir, medir e reportar boas práticas relativamente aos pilares ambiental, social e económico da sustentabilidade, representando o compromisso voluntário de uma empresa para com a sustentabilidade (Boronat-Navarro & Pérez-Aranda, 2020). Cada certificado verde e medida de sustentabilidade tem a sua própria função e utilização de acordo com o contexto do país onde os hotéis de estudo estão localizados. Tais certificações e medições centram-se principalmente nos aspetos ambientais da sustentabilidade, bem como nas diferentes condições do país em análise (Abokhamis Mousavi et al., 2017).

Relativamente à indústria do turismo, segundo Geerts (2014) e Martínez-Perales et al. (2018), estas certificações fornecem vários benefícios, tais como a eliminação de práticas que produzem efeitos ambientais negativos, o aumento da rentabilidade das unidades hoteleiras, o apelo a consumidores com maior consciência ambiental e a atuação como um meio de fornecer informações precisas aos consumidores sobre o desempenho ambiental dos hotéis.

De facto, a certificação possibilita oferecer mais informação, transparência e credibilidade sobre práticas aplicadas. Como implica a auditoria de terceiros, os consumidores e outros *stakeholders* possuem, assim, informações verificadas sobre a aplicação de práticas sustentáveis por parte dos hotéis (Martínez-Perales et al., 2018), o que fornece uma garantia da qualidade e fiabilidade das empresas (Leaniz et al., 2018). Esta certificação é geralmente composta por um logótipo e por um sistema hierárquico com classificação por estrelas, oferecendo aos clientes uma garantia imediatamente reconhecível de que o hotel está empenhado em reduzir o seu impacto sobre o ambiente

(Geerts, 2014). Deste modo, as unidades hoteleiras devem tornar as informações sobre as certificações facilmente acessíveis aos potenciais clientes (Esparon et al., 2014).

Como consequência, em muitos países desenvolvidos, existem numerosos quadros de avaliação para medir a sustentabilidade dos hotéis e atingir um certificado verde a nível organizacional, setorial, regional ou de país. De entre estes sistemas de classificação ecológica podem-se destacar o Leadership in Energy and Environmental Design (LEED), o Green Key, o Green Leaf, o Rótulo Ecológico Europeu para serviços de alojamento turístico e o the Green Tourism Business Scheme. (International Tourism Partnership, 2016). Contudo, mesmo os hotéis certificados adotam abordagens diferentes em relação ao ambiente, no que diz respeito à sua integração efetiva na gestão geral do hotel, levando a diferentes níveis de melhoria do desempenho ambiental (Priego et al., 2011).

## ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Indo ao encontro da Revisão de Literatura, no presente capítulo será apresentada a metodologia utilizada, assim como a questão de investigação e os objetivos geral e específicos desta investigação. Além disso, serão descritos os instrumentos de recolha de dados e realizada a caracterização dos participantes. Por último, será explicado o procedimento para a realização da análise de dados.

### 1. Metodologia de Investigação

No âmbito do presente trabalho de investigação, foi necessário selecionar a metodologia adequada. Assim, a investigação em curso, dado que pretende analisar uma realidade, apresenta uma abordagem qualitativa, sendo este um estudo descritivo e exploratório, em que foi utilizada uma abordagem indutiva. Neste método, recorre-se a observações e factos singulares para apoiar a concetualização de proposições gerais.

De facto, a metodologia qualitativa permite aprender sobre a realidade social e pode ser utilizada em todas as áreas para estudar uma vasta gama de tópicos (Oxford Library of Psychology, 2014). Quando se procura empoderar os indivíduos para estes partilharem as suas histórias, ouvir as suas vozes e minimizar as relações de poder que frequentemente existem entre o investigador e os participantes num estudo, recorre-se à investigação qualitativa (Creswell, 2013).

Assim, de modo a complementar e aprofundar as informações recolhidas na Revisão da Literatura, como instrumento de avaliação, optou-se pela entrevista semiestruturada, constituída por perguntas abertas, que permitem ao investigador conduzir livremente a entrevista com base na qualidade das respostas do entrevistado e a este último responder mais livremente (Oun & Bach, 2014) e, ainda, por um pequeno questionário para caracterização sociodemográfica.

## 2. Problemática e Objetivos de Investigação

Qualquer investigação deve iniciar-se pela descrição pormenorizada do problema de investigação para que seja de fácil compreensão. Este consiste em qualquer questão cuja resposta não é conhecida e para a qual se procura solução, devendo ser apresentado com clareza e bem delimitado e enquadrado (Morais, 2015). Como ponto de partida para esta investigação, foi definida a seguinte questão: “Como é que as práticas sustentáveis são aplicadas no setor de hotelaria?”.

Consequentemente, procurando responder à problemática apresentada, foram definidos os seguintes objetivos:

Objetivo geral: Compreender a importância das práticas sustentáveis nos hotéis de 4 estrelas da região Norte.

Objetivos específicos:

- Conhecer as principais práticas que o setor de hotelaria possui em termos de turismo sustentável;
- Conhecer o papel das práticas de turismo sustentável das unidades hoteleiras como estratégia de Marketing;
- Perceber o papel da sustentabilidade na atração de consumidores para o setor de hotelaria.

## 3. Recolha de Dados

Tratando-se de um estudo qualitativo, foram aplicadas entrevistas individuais, compostas por 17 perguntas abertas. Na preparação do guião da entrevista, que procurou ir de encontro ao tema da investigação e teve por base a revisão de literatura apresentada anteriormente, ao mesmo tempo que se pretendeu responder aos objetivos previamente definidos, foi necessário definir quais as informações que se procurava conseguir dos participantes, com o intuito de procurar dar resposta à questão e aos objetivos propostos. Assim, estabeleceu-se que seria necessário obter informações relativamente às práticas aplicadas nas vertentes ambiental, social e económica, a relação entre a sustentabilidade

e a atração de clientes e o papel das mesmas como estratégia de Marketing. Após definidos os principais tópicos a serem abordados na entrevista, procedeu-se à formulação das perguntas, tendo estas sido organizadas de modo sequencial e estruturado, com o intuito de seguir uma linha condutora e facilitar a compreensão.

Tabela 3 - Fundamentação Teórica do Guião da Entrevista

Pergunta	Fundamentação teórica
<u>Objetivo do estudo:</u> Conhecer as principais práticas que o setor de hotelaria possui em termos de turismo sustentável;	
Tendo em consideração que a sustentabilidade tem por base as vertentes económica, social e ambiental, quais são as práticas sustentáveis que a vossa unidade hoteleira utiliza no que diz respeito à vertente ambiental?	Scholz, 2020
De que forma estas práticas são utilizadas? (obstáculos, vantagens e desvantagens)	Kalábová, 2018
Quais considera serem os principais desafios futuros no que diz respeito a estas práticas?	Leonidou et al., 2015
Quais são as práticas de sustentabilidade relativas à vertente social adotadas pela vossa empresa?	Illankoon et al., 2017
Na sua opinião, quais considera serem os principais obstáculos das mesmas? Quais as principais vantagens? E as principais desvantagens?	Travel BI, 2018
Em termos futuros, quais poderão ser os principais desafios destas práticas?	Aznar et al., 2016
No que concerne a vertente económica, quais são as práticas utilizadas pelo vosso hotel?	Travel BI, 2018
De que forma estas práticas são implementadas? (obstáculos, vantagens e desvantagens)	Degert et al., 2016
O que considera ser ainda necessário realizar, futuramente, em relação a práticas de sustentabilidade económica?	Jordan et al., 2020
<u>Objetivo do estudo:</u> Perceber o papel da sustentabilidade na atração de consumidores para o setor de hotelaria;	
Qual o papel que cada uma destas práticas tem nas estratégias de Marketing que a unidade hoteleira utiliza para captar ou manter clientes?	Kleindorfer et al., 2005
O que acredita faltar fazer para os hotéis melhorarem a sua imagem pública enquanto uma indústria socialmente responsável?	Wang et al., 2020

Na sua opinião, de que modo a comunicação online sobre a Responsabilidade Social Corporativa influencia a escolha dos consumidores?	Bello et al., 2017
No seu ponto de vista, qual a importância da comunicação online para o alcance dos consumidores?	Ettinger et al., 2018
<u>Objetivo do estudo:</u> Conhecer o papel das práticas de turismo sustentável das unidades hoteleiras como estratégia de Marketing;	
De que modo as certificações relacionadas com a sustentabilidade na indústria hoteleira podem ser consideradas uma vantagem competitiva?	Karlsson & Dolnicar, 2016
Por que motivos implementam práticas sustentáveis na vossa unidade hoteleira?	Scholz, 2020
Qual a importância da sustentabilidade para a vossa empresa?	Moliner et al., 2019
No seu ponto de vista, qual o papel da sustentabilidade para o setor hoteleiro?	Jones et al., 2019

Fonte: Elaboração Própria

De referir, ainda, que foi também elaborado um questionário sociodemográfico, presente no Apêndice A, para recolha de dados relativos aos participantes. Neste instrumento, de cariz anónimo, procurou-se saber a idade, o género, a nacionalidade e o estado civil. Além disso, questionou-se, também, o nível de habilitações literárias e, a nível profissional, qual o cargo desempenhado e há quanto tempo o ocupam.

Deve-se, por último, destacar que, durante toda a realização deste processo, foram tidos em consideração os princípios éticos relativos à proteção dos participantes, nomeadamente no que concerne o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) da União Europeia (UE) 2016/679, que versa sobre a proteção das pessoas singulares, relativamente ao tratamento e à livre circulação de dados pessoais.

#### 4. Caracterização dos Participantes

Considerou-se como população do presente estudo as unidades hoteleiras de 4 estrelas da região Norte de Portugal. Optou-se por esta tipologia de hotéis, uma vez que se acredita que, por possuírem uma categoria elevada e, conseqüentemente uma maior exigência e preocupação com a imagem que transmitem e com a satisfação dos clientes,

possivelmente podem ter preocupações ao nível da sustentabilidade, sem possuir, no entanto, os recursos financeiros e administrativos dos hotéis de 5 estrelas, maioritariamente pertencentes a cadeias hoteleiras. A nível geográfico, deu-se preferência à região Norte, visto que é a região do país com maior número de unidades hoteleiras de 4 estrelas, possibilitando, por isso, uma melhor compreensão da realidade que se visa estudar. De salientar que, segundo o Registo Nacional dos Empreendimentos Turísticos (2021), à data de maio de 2021, encontravam-se registadas 137 unidades hoteleiras de 4 estrelas na região Norte de Portugal.

Dado que os estudos qualitativos não se interessam pela generalização dos resultados, uma vez que o grande objetivo é conhecer em profundidade uma determinada temática, a técnica de amostragem utilizada para este estudo foi a amostragem teórica. Esta consiste em escolher as pessoas que melhor podem responder aos objetivos que o estudo pretende. O número de participantes foi determinado pela saturação teórica, tendo-se obtido o total de 12 participantes. Os métodos de recolha de dados para o método de investigação qualitativa são, na sua maioria, demorados. Assim, no que concerne, por exemplo, as entrevistas individuais, como estas exigem muita interação com o participante e, conseqüentemente mais tempo, os investigadores tendem a ficar satisfeitos com uma amostra mais pequena (Oun & Bach, 2014). De facto, na investigação qualitativa, tem-se em consideração a capacidades dos participantes de fornecer a investigação que o investigador precisa, em detrimento do número de participantes (Lanka et al., 2021).

Analisando os participantes do estudo, pode-se destacar que 7 dos participantes são do género masculino e 5 do género feminino. Relativamente ao estado civil, metade são solteiros e 41,67% são casados. As idades variam entre 25 e 61 anos, sendo a média da idade dos participantes de 39,75 anos, salientando-se que a totalidade dos participantes possui nacionalidade portuguesa. Além disso, todos os participantes possuem qualificações ao nível do ensino superior, 41,67% com Mestrado, 33,34% com Licenciatura e 8,33% com Bacharelato. A nível profissional, 50% possui cargos pertencentes ao departamento de Marketing e 41,67% são Diretores-Gerais. A nível do tempo na empresa, registaram-se períodos entre 8 meses e 17 anos, sendo que 16,67%

tinham menos de 1 ano na função, 50% entre 1 e 5 anos, 16,67% entre 5 e 10 anos e igualmente 16,67% mais de 10 anos.

Tabela 4 - Dados sociodemográficos dos participantes

Participante	Género	Idade	Nacionalidade	Estado civil	Habilitações Literárias	Cargo na empresa	Tempo na empresa
1	Feminino	30	Portuguesa	Solteira	Mestrado	Técnica de Marketing	1 ano
2	Masculino	38	Portuguesa	Casado	Licenciatura	Diretor Comercial e Marketing	4 anos e 2 meses
3	Masculino	40	Portuguesa	Solteiro	Licenciatura; Pós-graduação	Diretor-Geral	3 anos e 6 meses
4	Masculino	61	Portuguesa	Casado	Bacharelato	Diretor-Geral	17 anos
5	Feminino	25	Portuguesa	Solteira	Mestrado	Executiva de Marketing	8 meses
6	Masculino	53	Portuguesa	Casado	Mestrado	Diretor-Geral	5 anos
7	Feminino	50	Portuguesa	Divorciada	Licenciatura	Diretora-Geral	10 anos
8	Masculino	48	Portuguesa	Casado	Licenciatura	Diretor de Intervenção Social e Sustentabilidade	15 anos
9	Masculino	45	Portuguesa	Casado	Licenciatura; Pós-graduação	Diretor - Geral	3 anos
10	Feminino	30	Portuguesa	Solteira	Mestrado	Marketing Manager	11 meses
11	Feminino	26	Portuguesa	Solteira	Mestrado	Executiva de Marketing e Comunicação	1 ano e 8 meses
12	Masculino	31	Portuguesa	Solteiro	Licenciatura	Executivo de Marketing	4 anos e 10 meses

Fonte: Elaboração própria

## 5. Procedimento e Análise de Dados

Tratando-se de uma amostra obtida por saturação teórica, como primeiro passo para dar início ao processo de realização das entrevistas, procedeu-se ao levantamento do número, nomes e localização das unidades hoteleiras de 4 estrelas da região Norte. De seguida, procurou-se obter o e-mail do departamento de Marketing ou da Direção, de modo a conseguir-se estabelecer contacto. Quando esta informação não se encontrava disponível, optou-se pelo e-mail geral do hotel, pedindo um posteriormente reencaminhamento para o Diretor-Geral ou para o Diretor do departamento de Marketing.

Para a concretização das entrevistas, os participantes foram contactados via e-mail durante os meses de maio, junho e julho, tendo sido contactadas 137 unidades hoteleiras, solicitando a sua colaboração para o presente estudo de investigação. Devido à situação pandémica que se encontra a ser vivida e com o objetivo de garantir a segurança e de se evitar possíveis situações de contágio, aquando do contacto via e-mail, os participantes foram informados que a realização das entrevistas seria através de plataformas *online*. De facto, a recolha qualitativa de dados através da Internet tem as vantagens da eficiência de custos e tempo, na medida em que existe redução de custos de viagem e mais facilidade na transcrição de dados. Além disso, também proporciona aos participantes uma flexibilidade de tempo e espaço, permitindo-lhes mais tempo para considerar e responder aos pedidos de informação (Creswell, 2013).

Para além disso, antes da realização das entrevistas, houve o cuidado de preparar os entrevistados para a mesma, através da apresentação e explicação de se tratar de um estudo sobre a importância das práticas sustentáveis e a sua utilização como estratégia de Marketing nos hotéis de 4 estrelas da região Norte de Portugal, com fins académicos. Neste sentido, foi também explicado que, caso os participantes aceitassem, as entrevistas seriam gravadas unicamente para fins de transcrição, sendo-lhes garantido o anonimato e a confidencialidade. No que concerne a ética na investigação, os investigadores devem procurar minimizar os danos, respeitar a autonomia das pessoas e preservar a sua privacidade, existindo, neste sentido, alguns procedimentos,

nomeadamente a obtenção do consentimento informado, que são frequentemente utilizados (Oxford Library of Psychology, 2014).

O primeiro contacto com as unidades hoteleiras foi realizado no dia 24 de maio, tendo sido enviado um e-mail para um grupo mais restrito de hotéis para uma possível aplicação de uma entrevista-teste. A mesma foi realizada a 30 de maio e teve como principais objetivos perceber se as questões colocadas eram de fácil compreensão e de boa interpretação e detetar possíveis erros. Num segundo momento, enviou-se o pedido de colaboração no estudo para os hotéis que não tinham sido previamente contactados. Como resultado deste primeiro contacto, obteve-se a realização de 3 entrevistas. No dia 11 de junho, procedeu-se a um novo contacto via e-mail, tendo-se conseguido mais 5 entrevistas. Ao longo desta etapa, foram várias as respostas negativas, tanto por indisponibilidade, inexistência de departamento de Marketing, por encerramento das instalações e também por ausência de reações ao pedido de participação. Deste modo, dado que a amostra ainda não era suficiente, foi necessário mudar de estratégia e no dia 6 de julho iniciou-se um novo contacto com as unidades hoteleiras das quais não se tinha obtido resposta, por via telefónica, momento em que foram solicitados os e-mails do departamento de Marketing ou da Direção. Assim, posteriormente, realizou-se um último contacto via e-mail, que permitiu a realização de mais 4 entrevistas. Neste sentido, é importante salientar que as mesmas decorreram desde maio até julho, devido quer à ausência de respostas, e conseqüentemente longos períodos de espera na expectativa de resposta, quer às limitações de disponibilidade dos entrevistados. Assim, a construção da amostra foi condicionada pelas respostas ao pedido de participação no estudo, tendo a saturação teórica sido aplicada sobre as mesmas.

Aquando da realização das entrevistas, no momento anterior ao preenchimento do questionário sociodemográfico e à colocação das questões, foi questionado aos participantes se concordavam com as condições previamente apresentadas e se, desta forma, autorizavam a gravação da entrevista, de modo a poderem ser, posteriormente, transcritas. Após uma resposta positiva, foi solicitado aos participantes que respondessem às questões de carácter sociodemográfico, também de carácter anónimo e confidencial, relativas ao género, à idade, à nacionalidade, estado civil, habilitações literárias, cargo atual e tempo na empresa e colocadas, posteriormente, as questões

presentes no guião da entrevista. De salientar que, para além da gravação, foram, ainda, tomadas anotações, como prevenção caso o sistema de som falhasse. Decorridas entre 31 de maio e 16 de julho, a duração das entrevistas foi entre 19 minutos e 1 hora e 7 minutos, com o valor médio de 38 minutos. Após a realização das mesmas, foi utilizada a transcrição verbatim, em que as transcrições permanecem completamente fiéis ao discurso, para se conseguir uma compreensão mais completa de todas as informações presentes nas entrevistas.

Segundo Creswell (2013), a análise de dados na investigação qualitativa consiste na preparação e organização dos dados, posterior agrupamento dos mesmos em temas, através de um processo de codificação e condensação dos códigos e, ainda, a apresentação dos resultados de forma que a sua compreensão seja fácil. Para este estudo, a técnica de análise de dados considerada foi a análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2016), a análise de conteúdo consiste num conjunto de instrumentos metodológicos, aplicáveis a uma grande diversidade de discursos, que se encontram em constante aperfeiçoamento.

Assim, e como se tem em consideração a saturação teórica, à medida que se realizou cada entrevista, foi executado todo o processo da transcrição da informação e organização das anotações. Deste modo, quando estas estiveram disponíveis, cada entrevista foi lida minuciosamente e foram feitas análises a cada uma, recorrendo à ferramenta Excel, de modo que nenhuma ideia ou informação importante fosse descurada ou esquecida nos processos seguintes. Assim, foi selecionado o conteúdo pertinente, identificados os principais códigos e unidades de análise.

Após serem encontrados temas concetualmente semelhantes, estes foram agrupados em categorias e, posteriormente, reunidos os dados numa tabela. Aqui estiveram presentes uma linha com as entrevistas devidamente codificadas, uma coluna com as principais categorias, que segundo Bardin (2016) permitem a classificação dos elementos que constituem a mensagem, e, ainda, num espaço distinto, o número de vezes em que estas foram referidas e em quantas entrevistas. A cada entrevista realizada, esta tabela foi sendo atualizada, tendo havido a possibilidade de irem sendo acrescentadas categorias que poderiam não ter sido referidas em momentos anteriores.

No momento em que começaram a escassear novas informações relativamente às entrevistas prévias, afirmou-se que foi atingida a saturação teórica.

## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os resultados obtidos através da análise de conteúdo das 12 entrevistas semiestruturadas realizadas a unidades hoteleiras de 4 estrelas da região Norte de Portugal.

Como resultado desta análise, e do processo de codificação, foi possível identificar categorias e as respetivas subcategorias e, ainda, códigos descritivos. De modo a possibilitar uma melhor compreensão dos resultados, os códigos encontram-se sintetizados na tabela 5.

Tabela 5 - Categorias e Subcategorias

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Códigos descritivos</b>
Vertente ambiental	Água	Redutores caudal
		Troca de toalhas
	Energia	LEDs
		Painéis solares
	Amenities	Amenities recarregáveis
	Equipamentos	Equipamentos eficientes
		Ar-condicionado
	Resíduos	Separação resíduos
	Plásticos	Redução plástico
Ações	Redução papel	
Vertente económica	Características colaboradores	Colaboradores locais
	Fornecedores	Fornecedores locais
Vertente social	Estágios	Estagiários
	Apoios	Apoio à comunidade
	Doações	Sobras alimentares
		Contribuições
Cooperação	Parcerias	
Atração clientes	Online	Importância do online
	Preço	Prevalência do preço
Estratégia de Marketing	Certificação	Certificação hotéis
Novas perspetivas	Consciencialização	Consciencialização clientes
		Consciencialização hotel
		Consciencialização staff

Questões financeiras	Custos	Custos iniciais
		Custos mudança
	Investimento	Apoios ao investimento
	Ganhos financeiros	Rentabilidade
Sustentabilidade	Valorização sustentabilidade	Importância sustentabilidade
	Impacto	Contribuição ambiental

Fonte: Elaboração Própria

Tal como é possível verificar através da análise da tabela anterior, são 9 as categorias que se destacam, cada uma com as suas respetivas subcategorias e códigos descritivos. Estas categorias representam as temáticas centrais resultantes do estudo aplicado aos participantes, devendo, por isso, cada uma ser apresentada e analisada individualmente.

### **Vertente ambiental**

No presente estudo considerou-se fulcral conhecer, primeiramente, as principais práticas que o setor de hotelaria possui em termos de turismo sustentável. Assim, após a aplicação das entrevistas, verificou-se que são várias as práticas aplicadas no que concerne a vertente ambiental. Estas dizem respeito a iniciativas que procuram diminuir o impacto negativo que a unidade hoteleira possui sobre o ambiente. Como observado na tabela anterior, pode-se afirmar que as principais áreas destacadas pelos participantes foram o consumo de água, de energia, os amenities, os equipamentos, os resíduos, os plásticos e as ações implementadas. De facto, juntamente com o aumento da consciência ambiental por parte dos consumidores, as unidades hoteleiras estão a adotar práticas de proteção ambiental.

#### **A. Água**

Procedeu-se à criação desta subcategoria, uma vez que o consumo de água, por parte das unidades hoteleiras, é indubitavelmente elevado e, deste modo, tornou-se necessário compreender quais as práticas que se encontram a ser implementadas de

forma que esta utilização seja reduzida. Dentro desta subcategoria pode-se encontrar 2 códigos, sendo estes denominados de “redutores de caudal” e “troca de toalhas”.

#### Redutores caudal

A preocupação referida relativamente à redução do consumo de água é, efetivamente, corroborada pela aplicação de práticas como a instalação de redutores de caudal nas torneiras existentes. Além disso, os dados recolhidos através das respostas dos participantes demonstram que os redutores de caudal permitem, para além de uma redução do consumo de água, uma diminuição dos custos da unidade hoteleira. Todavia, é referido, também, que, a fim de existir essa minimização de consumos e de custos, foi necessário realizar um investimento prévio para a instalação deste sistema, como se pode observar através da citação:

“Em termos de água, também temos redutores de água em todas as torneiras, portanto acaba também por reduzir o caudal e, portanto, com isso consumimos menos água.” (Entrevista 2)

#### Troca de toalhas

No que concerne o consumo de água, o apelo à não troca de toalhas diariamente é a prática mais recorrente entre as unidades hoteleiras. De facto, com a diminuição da quantidade de toalhas a serem lavadas, além da redução do consumo de água por parte do hotel, existe, simultaneamente, poupança a nível energético e dos próprios têxteis, cuja produção representa um agente de grande degradação ambiental. Esta prática, contrariamente à anterior, possui maior dependência em relação aos clientes, dado que depende da sua decisão a realização ou não da mesma, acabando a unidade hoteleira por ter maioritariamente um papel de consciencialização, como se pode observar através da citação:

“Temos indicação ao cliente para reutilizar as toalhas de banho sempre que ache conveniente ou de acordo com a preferência dele para evitar também impactos na lavandaria.” (Entrevista 7)

## B. Energia

A criação desta subcategoria deveu-se ao facto de o consumo de energia, por parte das unidades hoteleiras, ser deveras elevado, devido ao seu funcionamento intensivo 24 horas por dia, e, por isso, considerou-se essencial conhecer quais as práticas sustentáveis nesta área que se encontram a ser implementadas.

Assim, resultantes da subcategoria de energia, pode-se destacar os códigos de “LEDs” e de “painéis solares”, que representam as temáticas mais abordadas pelos participantes deste estudo e que revelam a preocupação das unidades hoteleiras em tornar mais eficiente o seu consumo energético.

### LEDs

Efetivamente, a iluminação representa uma das principais fontes de consumo de energia. Desta forma, as unidades hoteleiras, com o intuito de diminuir o seu gasto energético, têm vindo a investir em iluminação energeticamente eficiente, nomeadamente em lâmpadas eficientes de diodo emissor de luz (LED), que, para além de uma maior durabilidade, possuem uma luminosidade mais intensa. Todavia, esta mudança, das lâmpadas convencionais para as lâmpadas LED, apesar de, a longo prazo, representar uma fonte de poupança, possui custos iniciais elevados, como se pode observar através da citação:

“As lâmpadas de LED não foram colocadas mal apareceram, as lâmpadas de LED foram colocadas quando o seu custo justificava a sua alteração. Portanto, a partir do momento que o seu custo justificou, foi uma das políticas que nós fizemos (...) o passar para lâmpadas de LED não é só pegar e substituir uma lâmpada, há, em alguns casos, toda uma infraestrutura que teve de ser alterada, portanto foi um investimento que foi calculado nesse sentido, a alteração de toda a parte da iluminação.” (Entrevista 6)

### Painéis solares

Além das lâmpadas LED, a instalação de painéis solares foi muito destacada pelos entrevistados. No entanto, este demonstra ser um código menos consensual, uma vez que, apesar de a introdução de novas fontes de energia estar a ser uma aposta por parte das unidades hoteleiras, são alguns os obstáculos que os painéis solares possuem, tais como a dificuldade ou os elevados custos de implementação dos mesmos,

impedindo, assim, que vários hotéis adiram a este tipo de energia renovável, como se pode observar através da citação:

“Para a nossa dimensão, o custo, não era só o custo, a dificuldade de implementação desses painéis, porque não foram feitos de origem, teríamos de fazer tudo de novo, era um obra complicada (...). Portanto, não optamos por essas vias, para além de que, para ser rentável, teríamos de ocupar todo o espaço disponível nos telhados do hotel, o que era tecnicamente impossível porque lá temos equipamentos (...). Portanto, nós optamos por isso, se calhar um dia há coisas mais eficientes, mais pequenas e mais eficientes, se calhar podemos enveredar por esse sistema, neste momento não o fizemos.” (Entrevista 4)

### C. Amenities

Esta categoria, composta unicamente pelo código “amenities recarregáveis”, diz respeito aos amenities fornecidos pela unidade hoteleira aos hóspedes. Estes representam uma preocupação ambiental para as unidades hoteleiras, uma vez que são disponibilizados maioritariamente em doses individuais, proporcionando um maior consumo de plástico e, também, uma maior utilização por parte dos clientes.

#### Amenities recarregáveis

Relativamente a esta questão, os participantes do estudo revelaram que as unidades hoteleiras têm procurado substituir os amenities em doses individuais por recarregáveis. Desta forma, tem-se verificado uma redução do recurso ao plástico e aos produtos de utilização única e, simultaneamente, da produção de resíduos, tal como se pode observar através da citação. Porém, embora haja quem defenda que esta mudança tenha contribuído para uma redução do desperdício e de custos, há também quem afirme que, por oposição, se tenha verificado um aumento dos custos, devido ao aumento do consumo dos produtos.

“Também deixámos de ter os amenities em unidoses e passamos a ter amenities em boião fixos na parede, o que reduz substancialmente, em quase 80% a questão dos resíduos, daqueles amenities de dose individual e há uma economia de escala porque muitas vezes, quando estamos a falar de um *amenity* que é usado por um cliente, se ele ficar a meio, a gente não utiliza esse *amenity* para outro cliente, não é, por isso houve aí também uma grande redução de custos.” (Entrevista 9)

## D. Equipamentos

Composta pelos códigos descritivos de “equipamentos eficientes” e “ar-condicionado”, a subcategoria de “equipamentos” é relativa à maquinaria que equipa o hotel. Mais antigos ou mais recentes, os equipamentos que se encontram nas unidades hoteleiras afetam o consumo de eletricidade e são agentes de poluição. Deste modo, cabe à unidade hoteleira procurar encontrar os melhores equipamentos e alertar as suas equipas e os seus clientes para uma utilização responsável dos mesmos.

### Equipamentos eficientes

Este código refere-se à necessidade que as unidades hoteleiras têm vivenciado de possuir equipamentos que correspondam às iniciativas sustentáveis que se encontram a ser implementadas. Assim, os hotéis têm realizado investimentos para a aquisição de equipamentos com menores consumos energéticos, menor produção de elementos poluentes e com tecnologias mais amigas do ambiente, como se pode observar através da citação:

“Os ares condicionados, os frigoríficos, portanto todos estes equipamentos que nós temos são de eficiência, de consumo baixo.” (Entrevista 1)

### Ar-condicionado

A temática do ar-condicionado foi também destacada pelos participantes no estudo. Foi, desta forma, realçado que, com o intuito de haver um melhor controlo da sua utilização, as unidades hoteleiras possuem tecnologias que permitem uma programação remota do funcionamento e da temperatura dos equipamentos, como se pode observar através da citação. Além disso, caso seja retirada a chave eletrónica da porta ou aberta uma janela, os equipamentos são automaticamente desligados, evitando, assim, consumos desnecessários e as suas consequências referidas no código anterior.

“O nosso ar condicionado é programado por nós, o que às vezes é um bocadinho chato para os clientes, que eles depois pedem para trocar, porque ou está muito frio ou está muito calor ou querem desligar ou querem ligar e, pronto, mas é uma forma também de diminuir aqui o consumo do hotel e nós é que controlamos essa parte.” (Entrevista 5)

## E. Resíduos

Esta subcategoria surge pelo facto de a produção de resíduos ser um dos maiores problemas do setor hoteleiro, justificado não só pelo consumo intenso derivado de uma atividade 24 horas por dia, mas também pelo facto de um turista produzir o dobro dos resíduos sólidos de um residente.

Devido às suas consequências bastante negativas, tanto a nível ambiental como para a saúde pública, as unidades hoteleiras viram-se obrigadas a regular esta situação, decidindo, deste modo, proceder à separação dos seus resíduos, tal como será abordado no código descritivo que se segue.

### Separação resíduos

A separação de resíduos, para além de uma prática sustentável adotada, revelou ser uma necessidade das unidades hoteleiras. Assim, segundo os entrevistados, os hotéis têm vindo a fazer a divisão e reciclagem tradicionais do papel, plástico e vidro, disponibilizando recipientes próprios para os mesmos, e, ainda, separação de outros elementos, como óleos alimentares, pilhas e artigos de proteção individual, como se pode observar através da citação. A aplicação desta prática tem sido muito incentivada e facilitada, graças ao apoio das Câmaras Municipais.

“Pronto, aqui no tratamento de resíduos nós tentamos separar todos os resíduos que produzimos, a separação mais básica, o vidro, o papel e as embalagens, já são separados há muito tempo nos nossos hotéis, fazemos também a separação de óleos alimentares e fazemos também a separação, por exemplo, de pilhas, porque temos muitos quartos, muitas televisões, muitos comandos com pilhas, e temos tido sempre essa preocupação de fazer a separação desses resíduos também.” (Entrevista 8)

## F. Plásticos

Nesta categoria procura-se compreender as ações que as unidades hoteleiras se encontram a implementar devido ao consumo excessivo que a sociedade em geral possui no que diz respeito ao plástico. De facto, como consequência das grandes quantidades desperdiçadas, mais recentemente, o Estado tem procurado interferir nesta matéria, passando a estar, deste modo, em vigor, a partir de 1 de novembro de 2021, o decreto-lei

que proíbe a venda e utilização de produtos de plástico de utilização única, como cotonetes, talheres, pratos, palhinhas, copos, recipientes para alimentos, entre outros.

### Redução plástico

O código “redução plástico” destaca a ação das unidades hoteleiras relativamente à problemática da utilização do plástico. Após a realização das entrevistas foi possível compreender que, apesar da intervenção estatal no que concerne este problema, são vários os hotéis que possuem já práticas que promovem a redução do plástico, mesmo antes da entrada em vigor do decreto-lei. Estas medidas ambicionam, na maioria dos casos, uma redução total do uso deste material, não só dentro das suas instalações, mas também por parte dos parceiros com quem trabalham, como se pode observar através da citação. Foi também salientado que, por vezes, revela ser um desafio encontrar opções alternativas ao plástico, nomeadamente devido aos preços elevados das mesmas.

“Temos como prática também minimizar a utilização de plásticos single use, (...) de utilização única, tipo copos de plástico, agitadores de plástico, sacos de plástico, portanto estamos a substituir tudo, portanto usar vidro sempre que possível, no caso dos copos etc., sacos de plástico, sempre que possível, substituir por sacos de papel.” (Entrevista 7)

## G. Ações

A presente categoria emerge da necessidade de se salientar práticas que as unidades hoteleiras têm implementadas e que merecem destaque pela redução do impacto ambiental que procuram alcançar. Assim, esta subcategoria é composta pelo código descritivo nomeado de “redução papel”.

### Redução papel

A redução da utilização de papel foi muito destacada pelos participantes no estudo. De facto, a atividade do setor hoteleiro é caracterizada pelo consumo de grandes quantidades de papel, sendo que, muitas das vezes, este possui um período de utilização muito curto. Deste modo, as unidades hoteleiras têm procurado, recorrendo à tecnologia, informatizar as informações que se necessita guardar, têm implementado o check-in online para quem o desejar e, ainda, a emissão de faturas para os clientes via digital, como

se pode observar através da citação. Além disso, no que concerne panfletos e outras brochuras, estas informações passam a ser disponibilizadas unicamente caso o cliente as solicite.

“A nível de ecológico, cada vez mais, (...) temos poucas impressões, ou seja, as faturas para os clientes vão via digital, todo o processo que tentamos fazer é digital, o check-in online é digital, mesmo a nível interno, entre o grupo, e entre unidades hoteleiras e serviços centrais.” (Entrevista 9)

## **Vertente económica**

Esta categoria relaciona-se com as práticas sustentáveis que o setor de hotelaria possui relacionados com o pilar económico. À semelhança do que ocorreu com a vertente ambiental, após a aplicação das entrevistas, constatou-se que as unidades hoteleiras possuem várias medidas no que concerne as questões económicas. Estas iniciativas dizem a respeito a ações que podem melhorar o crescimento económico, a qualidade de emprego e a prosperidade e a equidade social. Como principais categorias, pode-se, deste modo, salientar as características dos colaboradores e os fornecedores, uma vez que foram as temáticas com enfoque nas entrevistas realizadas, demonstrando a também preocupação com a vertente económica.

### **A. Características colaboradores**

No que respeita a subcategoria das características dos colaboradores, a maioria das unidades hoteleiras tem, efetivamente, vindo a demonstrar uma maior preocupação relativamente às pessoas que integram as suas equipas. De facto, um colaborador que se sinta mais valorizado e realizado e que partilhe os mesmos valores que a organização, representa um agente fundamental para o sucesso da mesma. Nesta linha de pensamento, um colaborador que se sinta feliz, valorizado e que defenda a sustentabilidade irá mais facilmente aplicar e garantir que as restantes pessoas cumprem as práticas sustentáveis aplicadas pela unidade hoteleira.

### Colaboradores locais

O código “colaboradores locais” é, de facto, merecedor de destaque, uma vez que foi mencionado em todas as entrevistas realizadas. Aquando da contratação de colaboradores, a preferência por locais não foi consensual. Tal é justificado pelo facto de determinados participantes terem afirmado que o recrutamento deve ser preferencialmente para habitantes locais, permitindo, assim, o desenvolvimento económico da região, beneficiando a organização pela questão da proximidade. Por oposição, existiram, também, entrevistados que defenderam que não atribuíam preferência a trabalhadores locais e, ainda, quem afirmasse que esse tratamento preferencial não existe fruto da falta de oferta de mão-de-obra, como se pode observar através da citação:

“Tentamos, também, sempre dar emprego às pessoas das comunidades onde estamos, por razões óbvias, porque estão ali mais próximas, porque se estão mais próximas de nós não vamos empregar pessoas que estão longe dos nossos hotéis para trabalhar connosco, não é, às vezes acontece, (...) porque há pouca oferta de mão-de-obra local.” (Entrevista 8)

### **B. Fornecedores**

À semelhança do sucedido com os colaboradores, as unidades hoteleiras têm, cada vez mais, revelado um cuidado crescente com os fornecedores com os quais estabelecem parcerias. De facto, quanto mais valores forem partilhados entre os fornecedores e as empresas, melhores e mais estreitas serão as relações entre os mesmos. Além disso, é de salientar que, indubitavelmente, a escolha dos fornecedores vai sempre influenciar a situação económica da região, justificando-se, assim, a preferência que muitas unidades hoteleiras dão aos locais.

### Fornecedores locais

A maioria das unidades hoteleiras procura cooperar com os fornecedores locais, nomeadamente com aqueles que possuem produtos certificados e processos de fabrico sustentáveis. Como vantagens associadas foram salientadas a maior frescura dos produtos, a valorização e divulgação dos produtos locais e a ajuda à economia da região, como se pode observar através da citação. Contudo, alguns entrevistados referiram que,

por motivos de melhores condições de preço, maior rapidez de entrega e garantia de qualidade, recorrem a fornecedores nacionais em detrimento de locais.

“Há fornecedores que têm mesmo que ser da zona, porque nós queremos que a cozinha e os vinhos etc. sejam mais tradicionais, daqui da zona e obviamente há pequenos produtores e assim que nos são essenciais, seja de vinho, seja de mel, esses produtos mais regionais têm mesmo que ser e nós fazemos questão também que sejam.” (Entrevista 12)

## **Vertente social**

Nesta categoria, pretende-se conhecer as principais práticas aplicadas pelo setor no que concerne o pilar social. Estas iniciativas têm como principal objetivo fomentar o desenvolvimento social da comunidade local, promover a igualdade de oportunidades e o tratamento igualitário e, ainda, procurar proporcionar o bem-estar dos colaboradores. Neste sentido, após a análise das entrevistas realizadas, pode-se afirmar que as subcategorias que se destacaram foram “estágios”, “apoios” e “doações”.

### **A. Estágios**

As unidades hoteleiras devem, efetivamente, procurar cooperar com as instituições locais, das quais fazem parte as escolas locais. Deste modo, após as entrevistas aos participantes do estudo, foi possível compreender que são vários os hotéis que possibilitam que os alunos locais tenham a oportunidade de realizar estágios nas suas instalações.

#### Estagiários

O acolhimento de estagiários por parte das unidades hoteleiras foi sempre associado pelos entrevistados a uma conotação positiva. Tal deve-se ao facto de os estágios representarem uma oportunidade para os jovens colocarem em prática os seus conhecimentos e, para além disso, adquirirem novas competências, como se pode observar através da citação, podendo, no final dos mesmos, ter a possibilidade de ingressar profissionalmente nas equipas do hotel. De referir, também, que para as unidades hoteleiras estas oportunidades possuem uma dupla vantagem, na medida em

que promovem o desenvolvimento local e, simultaneamente, conseguem mão-de-obra sem remuneração.

“Recebo estagiários todos os anos, o ano passado tivemos alguns problemas por causa do COVID (...) colaboramos com o liceu, por exemplo, no programa de formação profissional, em que eles têm uma parte da formação em contexto de trabalho e colaboramos com o liceu, atribuímos um prémio até ao melhor aluno de Turismo, de Hotelaria e Turismo e pronto, mas sim, com a Escola de Hotelaria, com quem pretende trabalhar connosco.” (Entrevista 4)

## B. Apoios

Além do acolhimento de estagiários, a vertente social, de modo a fomentar o desenvolvimento social da comunidade local, é também composta por um conjunto de apoios.

### Apoio à comunidade

A afirmação proferida previamente relativa aos apoios à comunidade local é, efetivamente, corroborada pelos participantes do estudo, na medida em que é defendido pelos mesmos que determinadas ações que são realizadas pelas unidades hoteleiras têm como principal objetivo ajudar as comunidades onde estão inseridas, podendo este apoio ser feito diretamente, através, por exemplo, do financiamento de infraestruturas ou indiretamente, como é o caso da colaboração com produtores locais, como se pode observar através da citação:

“Portanto, isto é algo importante, é o apoio à comunidade, não só a nível do que são a comunidade local a nível de pessoas com dificuldades, mas também a nível do comércio local, portanto, nós tentamos fazer isso.” (Entrevista 6)

## C. Doações

Podendo manifestar-se de diferentes formas, as doações destacadas pelos participantes do estudo foram as sobras alimentares e as contribuições monetárias. De facto, estas representam uma via mais direta para ajudar a comunidade, podendo verificar-se regularmente ou em épocas do ano mais específicas.

### Sobras alimentares

O setor hoteleiro representa, indubitavelmente, uma das principais áreas cujo consumo de bens alimentares é bastante elevado. De facto, é intrínseco às unidades hoteleiras fornecerem e terem disponíveis grande variedade e quantidade de alimentos, fator agravado aquando da disponibilização de refeições em regime buffet. Além disso, por serem também anfitriões de eventos, o excesso de alimentos sobrantes é bastante mais propício. Assim, é de salientar que uma das ações praticadas pelas unidades hoteleiras em análise é a oferta das sobras alimentares, nomeadamente a grupos mais necessitados, como os sem-abrigo, podendo haver a cooperação com organizações que se encarregam de distribuir estas refeições, como se pode observar através da citação:

“Eu posso-lhe dizer que nós doamos alimentos, que não são expostos aos hóspedes, a uma instituição que acolhe mulheres que foram e que são vítimas de violência doméstica (...). A nível dos sem-abrigo também já fizemos algumas doações. Essas doações de alimentos não têm épocas específicas, é precisamente quando temos algum item próximo do final da validade e que sabemos que as outras pessoas vão acolhê-lo de bom gosto, porque realmente necessitam.” (Entrevista 10)

### Contribuições

O código descritivo das contribuições vai de encontro às ofertas que as unidades hoteleiras providenciam à comunidade. Nas entrevistas realizadas destacaram-se as contribuições monetárias, possíveis através do acumular de uma percentagem da receita da venda de determinado produto ou através de contribuições diretas por parte dos hóspedes, como se pode observar através da citação. De acrescentar, ainda, que estas contribuições podem ter um carácter permanente ou estarem focalizadas em determinadas alturas do ano como, por exemplo, as épocas festivas.

“Nós anualmente gostamos de ajudar, contribuir, com alguma... com uma pequena parte, ou seja, um valor monetário, gostamos de contribuir anualmente para uma instituição. Nós temos aqui umas águas que estão à venda na nossa receção e, portanto, 50% do valor da venda dessas águas doamos para uma instituição.” (Entrevista 1)

## D. Cooperação

Esta subcategoria diz respeito às relações que as várias entidades do setor estabelecem entre si. Na verdade, é importante perceber se existe cooperação entre as

autoridades locais, as agências governamentais, as empresas e as comunidades de acolhimento e de que forma esta acontece.

### Parcerias

Após a realização das entrevistas, foi possível compreender que a maioria das unidades hoteleiras não possui parcerias com outras entidades. No entanto, no que concerne os hotéis que as possuem, as principais entidades escolhidas são associações por norma relacionadas com o setor, organizações regionais ou Câmaras Municipais, como se pode observar através da citação:

“Nós estamos associados ao Turismo do Porto e Norte, tem vantagens sempre para nós porque eles têm algumas iniciativas e a nível também de parcerias que depois possam surgir daí, isso sim, vamos fazendo algumas parcerias nesse sentido, de associações relacionadas com o turismo.” (Entrevista 11)

### **Atração clientes**

Além de se conhecer as principais práticas que o setor de hotelaria possui em termos de turismo sustentável, julgou-se, também, ser crucial neste estudo perceber o papel da sustentabilidade na atração de clientes. De facto, para levarem consumidores até si, as unidades hoteleiras têm procurado comunicar as suas práticas verdes e divulgar as suas instalações. Para tal, têm recorrido maioritariamente à comunicação online, sendo, por isso, uma das subcategorias denominada de “online”. Dentro desta categoria existe, ainda, a subcategoria “preço”, uma vez que este representa uma condicionante fulcral para as escolhas dos clientes.

#### **A. Online**

Nos últimos anos, o online tem ganhado uma grande importância, nomeadamente para as organizações. Nos últimos dois anos, devido ao surgimento da pandemia da COVID-19, esta relevância teve um crescimento exponencial, já que as pessoas se viram obrigadas a realizar todas as suas atividades à distância, desde o seu trabalho, compras, burocracia, entre outros. Deste modo, cada vez mais, as pessoas valorizam e recorrem ao que está presente online, para as mais diferentes áreas da sua

vida. Assim, para não ficarem para trás, as empresas devem, portanto, procurar estabelecer a sua presença online e estar atualizadas num mundo em constante mudança.

#### Importância da presença online

Dentro da subcategoria “online”, encontra-se em destaque o código “importância da presença online”, na medida em que esta temática esteve fortemente presente nas entrevistas realizadas. De facto, segundo os participantes, o online é indubitavelmente importante, nomeadamente para as unidades hoteleiras. Estando presente nas plataformas digitais, como as redes sociais, os hotéis têm uma maior visibilidade, podendo alcançar um maior número de pessoas e públicos distintos. Além disso, foi defendido também que, atualmente, a comunicação online representa uma ferramenta fundamental para a divulgação das principais ações que os hotéis praticam, como as práticas sustentáveis. Concluindo, uma unidade hoteleira que não esteja presente online irá ter muitas dificuldades em ser bem sucedida, já que a presença de potenciais clientes no digital é muito elevada, como se pode observar através da citação:

“Neste momento, é a melhor forma de comunicar e apresentar o hotel ou publicitar o hotel, com muito ou com poucos custos vai para a carteira de cada hotel, mas o Marketing Digital sem dúvida neste momento... é impensável um hotel não estar presente numa rede social, por exemplo.” (Entrevista 3)

#### **B. Preço**

A atração de clientes parece estar associada à questão do preço do alojamento. Assim, aquando da escolha da unidade hoteleira, os hóspedes terão sempre em consideração o valor que irão gastar, em detrimento de outras questões que na teoria teriam uma importância acrescida.

#### Prevalência do preço

De acordo com o referido nas entrevistas realizadas, o preço é a principal condicionante no momento da escolha do hotel. Assim, segundo os entrevistados, o facto de um hotel ser amigo do ambiente e de possuir práticas sustentáveis não é ainda de uma importância superior ao valor que é proposto ao consumidor. Desta forma, se o cliente tiver que optar entre uma unidade hoteleira com melhor relação qualidade-preço e um

hotel mais sustentável, o consumidor irá majoritariamente optar pela primeira opção, como se pode observar através da citação:

“Acho que, para já... acho que o que mais influencia a escolha do consumidor é o preço. (...) Ou seja, eles podem ver que nós até somos um hotel eco-friendly e tal, mas se o meu vizinho for mais barato, provavelmente eles vão para o meu vizinho que não é eco-friendly e eu sou e, portanto, eu acho que esse é que é o fator assim final. Mas que pode adicionar valor, sim, agora que seja uma coisa que vai tornar a minha decisão esta, não, ainda não considero.” (Entrevista 5)

## **Estratégia de Marketing**

Esta diz respeito às decisões de uma empresa, especificando as suas escolhas cruciais relativamente a produtos, mercados, atividades e recursos de Marketing, a fim de construir e manter vantagens competitivas sustentáveis. Verificou-se que a principal questão relativamente a esta temática foi a certificação, sendo, deste modo, a única subcategoria assim denominada.

### **A. Certificação**

Relativamente às práticas sustentáveis em hotelaria, são vários os clientes que se sentem relutantes à aplicação e comunicação das mesmas. De facto, consideram, muitas vezes, que estas medidas não são efetivamente aplicadas ou que estas podem representar perda de qualidade. Neste caso, as certificações podem contribuir para o aumento da confiança, na medida em que oferecem mais informação, transparência e credibilidade.

#### Certificação hotéis

Este código é, efetivamente, pouco consensual. Enquanto alguns participantes defenderam que possuir certificações verde é um fator atrativo de clientes, houve também quem afirmasse que para o mercado nacional este não é um elemento diferenciador, na medida em que o cliente escolhe o hotel tendo por base outros critérios como o preço ou as instalações, como se pode observar através da citação:

“Tenho muitas dúvidas, mas muitas dúvidas, este “chave-verde”, tenho muitas dúvidas que alguém diga assim “vou para aquele hotel porque aquele hotel é chave-verde”. Pode dizer “vou para este hotel porque gosto e olha também é chave-verde”, agora que escolham o hotel porque é “chave-verde”, tenho, mas tenho mesmo muitas dúvidas.” (Entrevista 4)

## **Novas perspetivas**

A categoria “novas perspetivas” vai de encontro à mudança de mentalidades que tem ocorrido mais recentemente. Na verdade, nos dias de hoje, as preocupações relativamente ao futuro e às questões ambientais, económicas e sociais são cada vez mais notórias. Estas inquietações, no que diz respeito a sustentabilidade, tiveram, inevitavelmente, repercussões também na Hotelaria e Turismo, tanto no cliente, com a formação de um “novo turista”, como também nos colaboradores e nas unidades hoteleiras como empresas.

### **A. Consciencialização**

De facto, as preocupações relativamente ao futuro e à sustentabilidade estão cada vez mais presentes no dia-a-dia das pessoas, havendo, no entanto, quem ainda desvalorize esta temática. Assim, é crucial que o setor hoteleiro atue como agente impulsionador de mudança e que contribua para a consciencialização dos seus clientes, dos seus colaboradores e das suas unidades hoteleiras para esta problemática e para as ações corretas a seguir.

#### Consciencialização clientes

Segundo os participantes do estudo, as unidades hoteleiras devem ter como uma das suas funções alertar os seus clientes para as práticas que aplicam a nível da sustentabilidade, mas também como os próprios consumidores podem agir de forma mais sustentável, como se pode observar através da citação:

“Nós fazemos todo o tipo de práticas e tentamos informar ao máximo o cliente de que somos um hotel ecológico e sustentável para que eles, ao ouvirem, tenham também em atenção e tentem também ter esse comportamento. Tal como também já falamos, há clientes que vêm precisamente por sermos assim e esses são os mais fáceis de sensibilizar, porque eles próprios já estão sensibilizados para esse assunto. Há outros

clientes que não vêm por causa disso, não ligam muito a isso, mas de qualquer forma temos todo o tipo de informação e tentamos sensibilizar ao máximo para que tenham todos os tipos de cuidados e etc.” (Entrevista 12)

### Consciencialização hotel

O surgimento do código “consciencialização hotel” era inevitável, na medida em que, à semelhança do que acontece com os clientes, também as empresas do setor devem procurar informação relativamente à temática da sustentabilidade e adotar medidas que vão de encontro com os valores de proteção do futuro. Estas práticas, podendo ser adotadas aquando da abertura da unidade hoteleira ou posteriormente, devem ser uma realidade contínua, , como se pode observar através da citação, e podem consistir, por exemplo, na diminuição de consumos ou na implementação de novos equipamentos.

“Ou seja, nós abrimos há pouco tempo, naquilo que podemos realmente, que fomos detetando nas coisas, nos nossos produtos, que podíamos fazer opções mais conscientes fomos fazendo e agora digamos que é sempre um trabalho contínuo.” (Entrevista 11)

### Consciencialização staff

A consciencialização dos clientes e das unidades hoteleiras é indissociável da consciencialização do staff. De facto, são os colaboradores que garantem o sucesso de uma empresa, assim como são estes que garantem a aplicação das práticas sustentáveis. Assim, segundo os entrevistados, é essencial que seja disponibilizada formação para os colaboradores, de modo que estes percebam quais as atitudes que devem evitar e quais devem ter, de forma que os ideais sustentáveis da empresa sejam cumpridos, como se pode observar através da citação:

“Aliás devia ter começado por aí também, toda uma política de formação das equipas, no que diz respeito a toda esta sensibilidade para questões ambientais e gastos energéticos, desde sensibilizar as equipas para utilizarem as escadas em vez dos elevadores, terem a preocupação de apagar as luzes, tudo isto parece pouco, mas tudo junto numa equipa que já estamos a falar de quase 150 pessoas para um hotel com uma dimensão brutal, tudo isto conta, não é.” (Entrevista 6)

## Questões financeiras

A adoção de práticas sustentáveis tem a si associadas várias questões financeiras, que tanto podem possuir uma conotação negativa como positiva. De facto, para uma unidade hoteleira se tornar mais sustentável, esta vai ser confrontada com vários custos, motivo pelo qual muitos hotéis se encontram reticentes em proceder a esta mudança. Todavia, após a implementação destas práticas, podem surgir também ganhos financeiros. Assim, como subcategorias destacam-se as denominadas de “custos” e de “ganhos financeiros”.

### A. Custos

Como referido previamente, as exigências dos clientes estão cada vez mais elevadas, assim como a mentalidade dos mesmos está progressivamente mais próxima dos ideais sustentáveis. Deste modo, se as unidades hoteleiras desejam permanecer competitivas e se ambicionam ir ao encontro dos desejos da sociedade, necessitam de fazer reformas estruturais. No entanto, o processo para se tornarem mais amigas do ambiente possui custos elevados associados, podendo, assim, ser um obstáculo à sustentabilidade.

#### Custos iniciais

O presente código diz respeito, tal como o nome indica, aos custos iniciais referidos pelos participantes do estudo durante as entrevistas. Segundo os mesmos, os preços elevados dos equipamentos mais eficientes e amigos do ambiente representam uma adversidade à adoção destas práticas sustentáveis, na medida em que nem todas as unidades hoteleiras possuem o capital disponível para realizar este investimento inicial e adquirir novos equipamentos e tecnologias, como se pode observar através da citação:

“Além disso, como referi há pouco, existe um valor elevado de investimento que é necessário para, por exemplo, a colocação de novos equipamentos, como os painéis solares, e eu acredito que haja incentivos, mas que às vezes seja difícil consegui-los. Eu acho que a questão, lá está, é mesmo essa dificuldade do investimento inicial, porque, a longo prazo, acaba por ser um investimento que tem retorno.” (Entrevista 12)

### Custos mudança

Indo de encontro ao código anterior, os custos de mudança dizem respeito aos encargos que as unidades hoteleiras possuem decorrentes da constante necessidade de atualização, de alterações de carácter vinculativo provenientes de legislação, da substituição de materiais menos sustentáveis e da vontade de oferecer formação aos membros da empresa, como se pode observar através da citação:

“Lá está, é aquilo que eu referi há bocado, também sei que para muitos hotéis é difícil fazer este tipo, ter este tipo de mudanças na atividade e ter condições para suportar este tipo de mudanças e de aquisição de equipamentos e de formação do pessoal, quando muitas vezes as receitas são insuficientes para isso, não é. É um caminho que temos que fazer.” (Entrevista 8)

### Apoios ao investimento

Tendo-se referido os custos que uma atividade sustentável acarreta para as unidades hoteleiras, os participantes do estudo salientaram que muitas alterações e progressos não se encontram a ser realizados, na medida em que os hotéis não possuem capacidade financeira para suportar estes encargos. Neste sentido, referem que deveria haver mais apoios e incentivos por parte do Estado e das associações de hotelaria, como se pode observar através da citação, de modo a permitir que se dê início à transformação para um setor mais responsável e verde.

“Agora isto também se calhar caberia ao Turismo de Portugal, ligado à APHORT ou à AHP, essas associações de hotéis, tentar criar um mecanismo, e vamos falar de um mecanismo financeiro, de apoio para haver essa mudança.” (Entrevista 3)

## **B. Ganhos financeiros**

A subcategoria “ganhos financeiros” diz respeito às consequências positivas a nível económico da adoção de práticas sustentáveis no setor hoteleiro. Apesar de, na maioria das vezes, ser unicamente evidenciado os encargos elevados, estes na realidade podem, a longo prazo, ser ultrapassados.

### Rentabilidade

Após a análise das entrevistas realizadas, foi possível perceber que os participantes, apesar de afirmarem que a adoção de práticas sustentáveis envolve um investimento inicial muito grande e vários outros custos, defendem também que, a longo prazo, estas medidas permitem aumentar a rentabilidade das unidades hoteleiras, uma vez que existe uma redução dos consumos e, conseqüentemente, das despesas, como se pode observar através da citação:

“Há aqui um paradoxo. Há coisas que podem ser caras, mas às vezes também há coisas que nos ajudam a poupar.” (Entrevista 5)

### **Sustentabilidade**

A sustentabilidade tem vindo, efetivamente, a ganhar cada vez mais importância e destaque, devido às crescentes preocupações da comunidade internacional relacionadas com as alterações climáticas, o aquecimento global e o futuro. Assim, neste estudo procurou-se compreender a opinião atribuída a esta temática pelas unidades hoteleiras e pelo setor e de que modo esta é priorizada ou não. Além disso, tentou-se, também, identificar os impactos decorrentes da aplicação destas práticas verdes.

#### **A. Valorização sustentabilidade**

A subcategoria “valorização sustentabilidade” vai de encontro à importância, ou à ausência dela, que a temática da sustentabilidade possui para as unidades hoteleiras e para o setor do turismo.

### Importância sustentabilidade

Nas entrevistas realizadas, quando foi abordada a questão da sustentabilidade e da sua importância, foi possível compreender que, para as unidades hoteleiras, nos seus três pilares, esta é fulcral. De facto, é reforçada a ideia de que se uma das vertentes for descuidada, isto irá ter conseqüências nas restantes e inevitavelmente no desempenho da organização, como se pode observar através da citação:

“Sendo importante para o meio ambiente, é importante para nós porque nós só tendo o meio ambiente sustentável, é que conseguimos coabitar nele e portanto para nós e pela manutenção dos clientes, das entidades, das empresas, de tudo, é importantíssima.” (Entrevista 2)

## B. Impacto

Após ser abordada a importância que a sustentabilidade possui, é essencial, também, procurar saber qual o impacto da adoção de práticas sustentáveis por parte das unidades hoteleiras.

### Contribuição ambiental

De acordo com os entrevistados, as medidas verdes adotadas pelos hotéis possuem um impacto positivo, nomeadamente no que concerne a vertente ambiental, devendo, por isso, partir de cada um, o cumprimento destas práticas.

“Depois, obviamente, esta preocupação do que é a nossa responsabilidade e a pegada de cada um de nós na proteção do ambiente, quer dizer, todos nós temos de ter uma atitude responsável, estamos aqui e não podemos olhar só para o nosso umbigo, não é, por isso a empresa tem uma responsabilidade e tem como responsabilidade formar e acompanhar o trabalho das equipas para que haja este respeito para com o meio ambiente.” (Entrevista 6)

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo diz respeito à discussão dos resultados apresentados previamente. De facto, face aos mesmos, considerou-se importante confrontá-los com a informação presente na Revisão de Literatura e compreender de que forma foram cumpridos os objetivos definidos no início do estudo.

**Objetivo:** Conhecer as principais práticas que o setor de hotelaria possui em termos de turismo sustentável;

O primeiro objetivo específico desta investigação procurava conhecer as principais práticas sustentáveis aplicadas pelo setor. De facto, a adoção das mesmas representa uma ação fulcral para a diminuição dos impactos desta indústria que, pela sua índole, agrega muitas pessoas e consome em grandes quantidades e é, simultaneamente, essencial para a influência positiva de várias pessoas, desde clientes a colaboradores, como é referido pela International Tourism Partnership (2014). Neste sentido, após a realização das entrevistas, foi possível concluir que as unidades hoteleiras possuem práticas pertencentes às três vertentes da sustentabilidade, sendo estas a ambiental, a económica e a social, dando, no entanto, preferência à primeira. Deste modo, foi possível comprovar que algumas práticas estão diretamente relacionadas com o comportamento dos clientes, enquanto outras dizem respeito à gestão de operações sustentáveis, tal como afirmam Preziosi et al. (2019).

Relativamente às práticas ambientais, após a realização das entrevistas, verificou-se que os hotéis têm, efetivamente, procurado adotar medidas que protejam o ambiente e que reduzam o impacto negativo sobre o mesmo, algo que Kalábová (2018) afirmou ser urgente. Com o seu funcionamento permanente, as unidades hoteleiras são indubitavelmente consumidoras de enormes quantidades de água, energia e produtos descartáveis, como é referido por Erdogan & Baris (2007).

Assim, com a realização das entrevistas, foi possível concluir que as unidades hoteleiras se encontram a implementar práticas relativas à utilização de água, das quais se destaca a instalação de redutores de caudal, mecanismo que, embora exija um

investimento elevado, possibilita não só a redução do consumo, como também o decréscimo dos custos, ação que vai de acordo ao que a International Tourism Partnership (2014) afirma que deve ser implementado. Relacionado com a afirmação de Kasim et al. (2014) que defende que existe falta de sensibilização para o consumo de água e uma cultura de consumo descontrolado aquando das estadas, concluiu-se, também, que as unidades hoteleiras, como prática mais recorrente, se encontram a incentivar a diminuição da frequência de troca das toalhas por parte dos clientes, com o objetivo de se atingir uma redução do consumo de água, poupança a nível energético e também dos próprios têxteis. Relativamente a ambas as práticas, pode-se destacar que, por oposição a esta última, a instalação de redutores de caudal possui menor dependência em relação aos clientes, pois não depende da sua decisão a realização ou não da mesma.

No que concerne a poupança dos gastos energéticos, é importante salientar que as unidades hoteleiras representam as organizações consumidoras de mais energia, destacando-se os sistemas de refrigeração, a iluminação e o aquecimento de água como principais fontes de consumo. Após a aplicação das entrevistas, foi possível compreender que uma das principais práticas adotadas pelas unidades hoteleiras diz respeito à opção pela prevalência de lâmpadas LED, em detrimento das convencionais, que, segundo Scholz et al. (2020), possuem uma durabilidade mais elevada, uma luminosidade mais intensa e maior eficiência energética. No entanto, foi também salientado que apesar de, a longo prazo, representar uma fonte de poupança, esta medida possui custos iniciais elevados. Ainda relativamente ao consumo energético, verificou-se que algumas unidades hoteleiras se encontram a apostar em painéis solares. Todavia, são vários os obstáculos existentes relativos aos mesmos, já que acarretam custos elevados e a sua instalação é complexa.

De referir, também, a opção das unidades hoteleiras de substituírem os *amenities* individuais por recarregáveis. Esta prática, defendida por Bohdanowicz (2006), tem permitido uma redução do uso de plásticos e da utilização de produtos de utilização única e, conseqüentemente, uma diminuição da produção de resíduos. Todavia, foi também afirmado que esta ação, apesar das suas vantagens a nível da redução de resíduos, representa um aumento dos custos, provocado pelo também incremento do consumo dos produtos, algo que não se encontra referido na literatura.

A aquisição de equipamentos mais eficientes e o controlo inteligente do ar condicionado são também merecedores de destaque. De facto, as unidades hoteleiras têm procurado adquirir equipamentos de eficiência energética máxima, indo de encontro ao proferido por Dani et al. (2021). Estes, embora exijam investimentos elevados, possibilitam menores consumos energéticos e, simultaneamente, menor produção e emissão de elementos poluentes. Relativamente ao ar condicionado, as unidades hoteleiras têm optado por equipamentos com tecnologia inteligente, que possibilite controlo remoto e, deste modo, a redução de consumos desnecessários.

A adoção de medidas como a separação de resíduos revelou ser, também, uma prática adotada na generalidade das unidades hoteleiras. Esta é uma medida bastante importante, já que, como afirmam Santos et al. (2019), um turista produz o dobro dos resíduos sólidos de um residente, que, caso não sejam tratados, podem contaminar as fontes de água, os solos e afetar a saúde pública e os ecossistemas locais. Assim, também com o apoio de entidades, como as Câmaras Municipais, os hotéis têm procurado implementar a reciclagem, reutilização e separação de resíduos, nomeadamente de papel, plástico e vidro e, ainda, de outros elementos, como óleos alimentares, pilhas e artigos de proteção individual.

A redução do consumo de plástico foi também uma prática evidenciada, já que esta representa uma temática bastante preocupante, pelas consequências nefastas que possui a nível ambiental, tendo já obrigado à intervenção estatal para a realização de legislação com o objetivo de controlar a utilização deste material. Relativamente a esta questão, pode-se destacar que são várias as unidades hoteleiras que promovem a redução do plástico, tanto nas suas instalações, como por parte dos seus fornecedores, mas que existem, também, por vezes dificuldades em conseguir-se produtos substitutos ou a preços acessíveis.

Por último, deve-se referir, ainda, a adoção de medidas que promovem a diminuição do consumo de papel. Por ser um material pouco ecológico e geralmente com uma utilização muito curta, as unidades hoteleiras têm procurado informatizar as informações necessárias, implementado o check-in online, emitido faturas via digital e oferecido brochuras e panfletos caso os clientes solicitem.

Estas práticas vão, efetivamente, de encontro ao que foi afirmado por Scholz et al. (2020), na medida em que o setor da hotelaria é caracterizado pela utilização de quantidades consideráveis de recursos, nomeadamente pelo elevado consumo de energia e de água, mas também pela produção em grande escala de resíduos, devendo, então, ser estas as áreas que merecem mais intervenção. Todavia, temáticas que se encontram presentes na literatura como a eliminação da utilização de produtos prejudiciais, o uso de materiais de construção e de isolamento térmico adequados e a questão do desperdício alimentar não foram destacados pelos participantes.

Em relação à vertente económica, é importante referir que as unidades hoteleiras podem originar consequências positivas para a economia das regiões de acolhimento, tal como referem Zaei & Zaei (2013) e Mbaiwa (2005). Neste sentido, de acordo com o relatório da Travel BI (2018), os hotéis devem preferencialmente recrutar habitantes locais, cooperar com empresas locais em iniciativas para tornar o destino mais sustentável e dar primazia a fornecedores locais, com produtos certificados e produtores que fabriquem de forma sustentável.

Assim, como principais práticas adotadas destacaram-se as temáticas dos colaboradores e dos fornecedores locais. Em ambas, as opiniões dos entrevistados não foram muito consensuais, na medida em que alguns afirmaram dar preferência aos locais, enquanto outros afirmaram que o facto de serem da região não era um fator causador de discriminação positiva. De facto, apesar de a contratação de colaboradores locais poder potenciar o desenvolvimento económico da região e beneficiar a organização pela questão da organização, motivos pelos quais várias unidades hoteleiras optam por locais, em determinadas áreas os hotéis veem-se obrigados a contratar colaboradores oriundos de qualquer zona, fruto da falta de oferta de mão-de-obra. Relativamente aos fornecedores, a maioria das unidades hoteleiras procura, de facto, recorrer aos locais, nomeadamente pela vantagem de conseguirem produtos mais frescos, ajudarem a economia local e poderem divulgar os produtos da região. Todavia, determinados hotéis, por motivos de melhores preços, maior rapidez de entrega e garantia de qualidade, não priorizam os produtores locais.

Quanto ao pilar social, no que concerne a educação, os hotéis devem promover visitas de estudo e a inserção dos locais no mercado de trabalho. De facto, a oferta de

estágios aos estudantes das escolas da região é uma das práticas em destaque adotadas pelas unidades hoteleiras, representando, para os alunos, uma oportunidade para se colocar em prática os conhecimentos e ganhar competências e, em alguns casos, um possível emprego futuro e, ainda, para os hotéis, uma fonte de mão-de-obra sem remuneração e uma forma de promoção do desenvolvimento local.

Em relação ao apoio à comunidade, foi possível concluir que este é fortemente defendido pelos hotéis, na medida em que estes afirmam que determinadas ações suas têm como principal objetivo ajudar as comunidades onde estão inseridas, podendo este apoio ser feito diretamente, através, por exemplo, do financiamento de infraestruturas ou indiretamente, como é o caso da colaboração com produtores locais.

No que diz respeito à responsabilidade social, Worthington et al. (2006) afirma que doações representam exemplos básicos da mesma. Assim, é importante referir que esta é uma prática adotada pelas unidades hoteleiras, na medida em que são oferecidas as sobras alimentares às pessoas mais necessitadas e, ainda, são realizadas contribuições monetárias. Na verdade, a indústria hoteleira possui um consumo de bens alimentares bastante elevado, pois têm disponíveis permanentemente uma grande variedade e quantidade de alimentos e são anfitriões de vários eventos, existindo, assim, recorrentemente, várias sobras alimentares. Relativamente às contribuições, estas dizem respeito às ofertas que as unidades hoteleiras providenciam à comunidade e são principalmente de carácter monetário, conseguidas através do acumular de uma percentagem da receita da venda de determinado produto ou através de contribuições diretas.

Por último, a cooperação, isto é, o estabelecimento de boas relações com aqueles que vivem e trabalham na comunidade local, é uma prática ainda pouco adotada pelas unidades hoteleiras, na medida em que a maioria não possui parcerias com outras entidades, sendo as associações relacionadas com o setor, as organizações regionais ou as Câmaras Municipais as poucos entidades com quem colaboram.

Estas ações vão, de facto, ao encontro do que se encontra presente no relatório Travel BI (2018). Contudo, as questões relacionados com o capital humano e que dizem respeito à vertente social, nomeadamente com os colaboradores da empresa, como a

saúde e segurança no trabalho, a formação, o bem-estar, os salários, a comunicação e os incentivos e recompensas, não foram abordadas nas entrevistas realizadas.

**Objetivo:** Perceber o papel da sustentabilidade na atração de consumidores para o setor de hotelaria;

Outro dos objetivos específicos tinha como intuito perceber o papel da sustentabilidade na atração de consumidores para o setor. Durante as entrevistas, foi evidenciado pelos participantes que os seus clientes se encontram, cada vez mais, preocupados com as questões ambientais, sociais e económicas. Além disso, tal como referem Carroll & Shabana (2010), as pessoas acreditam também que as empresas têm responsabilidades para com a sociedade muito para além da obtenção de lucros.

De acordo com a literatura, a sustentabilidade consiste, cada vez mais, numa questão estratégica para as empresas, como defendem Jones & Comfort (2020), sendo que a adoção de práticas de Responsabilidade Social Corporativa possibilita a melhoria da imagem pública, ideia sustentada por Wang et al. (2020), e cria diferenciação no mercado, possibilitando, segundo Hays & Došen (2014), a atração e retenção de clientes.

Neste sentido, é importante salientar que, para ser possível a atração e retenção de clientes, é necessário a comunicação e divulgação das práticas, podendo esta ser feita através dos *websites* e das plataformas digitais, como afirmam Ettinger et al. (2018). De facto, para este autor, o online representa a ferramenta mais importante para se proceder à comunicação destas questões, visto que permite um acesso mais facilitado e direto ao consumidor e, simultaneamente, não exige investimentos elevados, salientando-se, ainda, o carácter quase obrigatório de uma unidade hoteleira se encontrar nas plataformas online.

Deste modo, após a análise das entrevistas, foi possível concluir que as unidades hoteleiras, à semelhança do que se encontra referido na literatura, compreendem a necessidade de comunicar as suas práticas verdes e divulgar as suas instalações, de modo a atraírem os clientes até si. Assim, a indústria hoteleira, principalmente num período marcado por uma pandemia, tem apostado nas plataformas digitais, como as redes sociais, para alcançar um maior número de pessoas e públicos distintos, visto que

compreendeu que sem presença online o sucesso das unidades hoteleiras fica comprometido.

Todavia, apesar das ideias defendidas por Jones & Comfort (2020), Wang et al. (2020) e Hays & Došen (2014), demonstrarem que a sustentabilidade consiste numa questão estratégica para as empresas, que cria diferenciação no mercado e, por isso, origina a atração e retenção de clientes, os entrevistados salientaram que o que parece atrair os seus hóspedes não é a existência de práticas sustentáveis, mas sim o preço do alojamento, sendo esta a principal condicionante no momento da escolha do hotel. Esta afirmação não vai de encontro ao que é referido na literatura, uma vez que Rahman & Reynolds (2016) defendem que, por apreciarem as práticas dos hotéis amigos do ambiente, grande parte destes clientes está disponível a pagar mais em prol da sustentabilidade, algo que os entrevistados não afirmam. Na verdade, para estes últimos, o facto de um hotel ser amigo do ambiente e de possuir práticas sustentáveis não é ainda de uma importância superior ao valor que é proposto ao consumidor, algo que pode talvez ser justificado pela realidade económica portuguesa. Por sua vez, Peng & Chen (2019) afirmam que alguns clientes podem não querer ficar em unidades hoteleiras com práticas sustentáveis por estas poderem representar uma diminuição da qualidade dos serviços, algo que não é referido nas entrevistas realizadas.

**Objetivo: Conhecer o papel das práticas de turismo sustentável das unidades hoteleiras como estratégia de Marketing;**

O último dos objetivos que este estudo procurava cumprir diz respeito ao papel das práticas sustentáveis como estratégia de Marketing. De facto, a sustentabilidade tem vindo a ganhar cada vez mais importância para as organizações. Assim, a comunicação da sustentabilidade tem também ganhado destaque junto das empresas, podendo ser utilizada pelas mesmas como estratégia de Marketing, como defendem Ghanem & Elgammal (2017). Kleindorfer et al. (2005) afirmam que as empresas estão cada vez mais concentradas no desenvolvimento de estratégias internas e externas que sejam verdes, na medida em que têm vindo a compreender os ganhos positivos que podem advir de estratégias de Marketing amigas do ambiente.

Todavia, como já foi referido, foi possível concluir que uma unidade hoteleira possuir práticas sustentáveis não representa um fator de diferenciação para a escolha do consumidor, mas sim a questão do preço. Porém, Karlsson & Dolnicar (2016) afirmam que, caso haja a validação de um terceiro, como é o caso das certificações, pode haver um aumento da confiança dos clientes, uma vez que estas oferecem mais informação, transparência e credibilidade sobre as práticas aplicadas. Em contrapartida, as afirmações de todos participantes não estão de acordo com o que se encontra retratado na literatura, já que alguns afirmam que possuir certificações é um fator atrativo de clientes, enquanto outros afirmaram que para o mercado nacional este não é um elemento diferenciador, pois o cliente escolhe o hotel tendo por base outros critérios.

Deste modo, é possível concluir que, apesar de a comunicação das práticas sustentáveis existir por parte das unidades hoteleiras, estas não são utilizadas como estratégia de Marketing, assim como a existência de certificação, na medida em que não são consideradas como um fator atrativo de clientes, nomeadamente no que concerne o mercado nacional.

## CONCLUSÃO

O presente estudo tinha como principal objetivo compreender a importância das práticas sustentáveis nos hotéis de 4 estrelas da região Norte. Além disso, no que concerne os objetivos específicos, estes dizem respeito às principais práticas que o setor de hotelaria possui em termos de turismo sustentável, ao papel das mesmas como estratégia de Marketing e ao papel da sustentabilidade na atração de consumidores para o setor. Neste sentido, pretendeu responder à questão de investigação "Como é que as práticas sustentáveis são aplicadas no setor de hotelaria?", através de entrevistas realizadas a 12 unidades hoteleiras de 4 estrelas da região Norte de Portugal.

### Principais conclusões

Após a realização deste estudo, é possível destacar que as unidades hoteleiras começam a revelar preocupações com a sustentabilidade e em alterar o seu modo de atuação, tal como defendido por Zhang & Dong (2020), que afirmam que tem havido uma preocupação cada vez maior com o desenvolvimento sustentável. Deste modo, têm sido implementadas práticas sustentáveis, destacando-se as direcionadas para a vertente ambiental. Para Slaper & Hall (2011), estas práticas devem promover a responsabilidade corporativa dos hotéis para com a comunidade local em que estão inseridos, justiça económica para com os colaboradores, contribuir para o bem-estar económico da população local e fomentar a proteção e qualidade ambiental. Contudo, é também referido pelos participantes do estudo que existe a dificuldade em implementar estas práticas, nomeadamente quando se trata de unidades familiares, devido aos investimentos iniciais necessários. Assim, na opinião dos entrevistados, o Estado deveria oferecer incentivos aos hotéis, de modo a conseguir-se uma indústria mais sustentável e responsável. Para além disso, é também importante que referir que, para as unidades hoteleiras, a implementação de práticas sustentáveis representa uma dupla vantagem, na medida em que permite a poupança de recursos e, simultaneamente, um aumento da rentabilidade, pela diminuição das despesas.

De destacar, também, que foi possível compreender que a presença online dos hotéis possui um papel essencial para a atração de clientes e, conseqüentemente, para o sucesso da organização. No que concerne a comunicação da sustentabilidade, conclui-

se que, tal como defendem Hardeman et al. (2017), esta é uma estratégia fundamental para a indústria hoteleira, mas que apresenta grandes desafios, nomeadamente no que diz respeito ao mercado nacional, pois a maioria dos clientes não dá preferência a uma unidade hoteleira pelo trabalho que esta realiza a nível da sustentabilidade e da proteção dos recursos, mas sim pelo preço que a mesma pratica, sendo esta a principal condicionante no momento da escolha. Neste sentido, concluiu-se também que a certificação das unidades hoteleiras não representa uma vantagem competitiva para os hotéis, no que concerne o mercado nacional, pois existe a predominância da questão económica.

Por último, deve-se referir ainda que se tem verificado um aumento da valorização da sustentabilidade e da preocupação com os impactos da atividade da indústria hoteleira e, nesse sentido, um crescimento da consciencialização por parte dos clientes, do staff e dos próprios hotéis, o que demonstra que as unidades hoteleiras se encontram disponíveis para trabalharem para se tornarem uma indústria mais responsável.

### Contributos

A realização desta investigação possibilitou a obtenção de informação prática e teórica relevante para o setor, na medida em que estudou uma área que ainda se encontra pouco explorada em Portugal. Efetivamente, este estudo vai de encontro ao Plano Turismo + Sustentável 20-23, apresentado pelo Turismo de Portugal, cujo objetivo é posicionar o país como um dos destinos do mundo mais sustentáveis, competitivos e seguros. Assim, esta investigação poderá ajudar as próprias unidades hoteleiras e outras organizações do setor a compreender qual o caminho que ainda é necessário percorrer e quais as ações que ainda são necessárias aplicar, de forma que se consiga cumprir as metas propostas no Plano Turismo + Sustentável 20-23 e, como consequência, um setor mais sustentável.

Além disso, poderá também ser uma fonte de inspiração para a realização de outros estudos com temáticas semelhantes ou outra distribuição geográfica. De referir, ainda, que a presente investigação poderá também contribuir para alertar as novas gerações para as questões relacionadas com as práticas sustentáveis e a hotelaria,

permitindo que estas estejam mais consciencializadas aquando da entrada no mercado de trabalho.

### Limitações do estudo

O presente estudo apresenta, de facto, algumas limitações. Assim, considera-se essencial salientar o facto de a investigação ter sido desenvolvida numa situação de pandemia, durante um período tão difícil e atípico para todos, mas em especial para o setor do Turismo e da Hotelaria. De facto, a situação atual teve uma grande influência na realização das entrevistas e, conseqüentemente, na seleção dos participantes, na medida em que a maioria das unidades hoteleiras contactadas recusaram participar no estudo, argumentando que não possuíam disponibilidade porque estavam a reiniciar a atividade do hotel após confinamento, que as unidades se encontravam encerradas e, ainda, que não se sentiam confortáveis com a realização de uma entrevista via online. Além disso, foi também elevado o número de hotéis que optaram por não responder às tentativas de contacto. Todas estas questões conduziram a um aumento da duração prevista para a realização das entrevistas e, conseqüentemente, a um atraso dos prazos inicialmente previstos.

Outra das limitações deste estudo diz respeito ao facto de os resultados não se poderem transferir devido ao número baixo de entrevistas realizadas. De acrescentar, também, que pode ser apontado como limitação a investigação o facto de nem todas as NUTS III terem tido participantes representativos no estudo.

Por fim, pode-se acrescentar, ainda, que a falta de literatura sobre a temática das práticas sustentáveis na Hotelaria, nomeadamente no que diz respeito o contexto português, pode ser limitativa, visto que impossibilita a apresentação e confronto com dados mais completos e recentes.

### Sugestões para futuras investigações

Como propostas para futuras investigações, considera-se que seria relevante aplicar o estudo a unidades hoteleiras de outras categorias, de modo que fosse possível compreender se existem alterações ou não na aplicação de práticas sustentáveis em hotéis com características distintas. De facto, unidades hoteleiras com maior

classificação possuem, à partida, instalações maiores, uma maior capacidade financeira, um maior número de colaboradores, entre outros, enquanto, por oposição, hotéis com menos estrelas possuem o inverso.

Além disso, propõe-se, também, a aplicação da metodologia utilizada nesta investigação a outras NUTs II do país ou, caso seja considerado, adequado e interessante a outras regiões internacionais.

Pode-se sugerir, ainda, a realização de um estudo quantitativo, através da aplicação de questionários aos clientes, de forma a compreender a perspetiva dos mesmos relativamente à aplicação de práticas sustentáveis nas unidades hoteleiras. De facto, os resultados desse estudo podem ser positivos, uma vez que podem permitir às unidades hoteleiras perceber as motivações dos seus clientes e quais as melhores medidas a implementar.

Por último, considera-se que seria também interessante a repetição deste estudo, após o término da aplicação do Plano Turismo + Sustentável 20-23, de forma a ser possível verificar quais as mudanças que este originou nas unidades hoteleiras e se houve transformação para um setor mais sustentável e responsável.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abokhamis Mousavi, S., Hoşkara, E., & Woosnam, K. M. (2017). Developing a Model for Sustainable Hotels in Northern Cyprus. *Sustainability*, 9(11), 2101. <https://doi.org/10.3390/su9112101>
- Adams, R. (2009). Transforming Australian Cities for a More Financially Viable and Sustainable Future: Transportation and Urban Design. *The Australian Economic Review*, 42(2), 209–216. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8462.2009.00550.x>
- Agyeiwaah, E. (2019). Exploring the relevance of sustainability to micro tourism and hospitality accommodation enterprises (MTHAEs): Evidence from home-stay owners. *Journal of Cleaner Production*, 226, 159–171. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.089>
- Albayrak, T., Moutinho, L., Herstein, R., & Caber, M. (2011). The influence of skepticism on green purchase behavior. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13), 189–197.
- Albino, V., Balice, A., & Dangelico, R. M. (2009). Environmental strategies and green product development: An overview on sustainability-driven companies. *Business Strategy and the Environment*, 18(2), 83–96. <https://doi.org/10.1002/bse.638>
- Anitha, P., & Vijai, C. (2021). Green Marketing: Benefits and Challenges. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 7(11), 3014–3020.
- Arrobas, F., Ferreira, J., Brito-Henriques, E., & Fernandes, A. (2020). Measuring tourism and environmental sciences students' attitudes towards sustainable tourism. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 27, 100273. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2020.100273>
- Asadi, S., OmSalameh Pourhashemi, S., Nilashi, M., Abdullah, R., Samad, S., Yadegaridehkordi, E., Aljojo, N., & Razali, N. S. (2020). Investigating influence of green innovation on sustainability performance: A case on Malaysian hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 258, 120860. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120860>

- Aznar, J., Sayeras, J., Galiana, J., & Rocafort, A. (2016). Sustainability Commitment, New Competitors' Presence, and Hotel Performance: The Hotel Industry in Barcelona. *Sustainability*, *8*, 755. <https://doi.org/10.3390/su8080755>
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, *26*(3), 197–218. <https://doi.org/10.1002/smj.441>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (1ª). Edições 70.
- Bello, F., Banda, W., & Kamanga, G. (2017). Corporate Social Responsibility (CSR) Practices in the Hospitality Industry in Malawi. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, *6*(3).
- Berezan, O., Raab, C., Yoo, M., & Love, C. (2013). Sustainable hotel practices and nationality: The impact on guest satisfaction and guest intention to return. *International Journal of Hospitality Management*, *34*, 227–233. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.03.010>
- Bohdanowicz, P. (2006). Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries—Survey results. *International Journal of Hospitality Management*, *25*(4), 662–682. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.06.006>
- Bohdanowicz, P., & Martinac, I. (2007). Determinants and benchmarking of resource consumption in hotels—Case study of Hilton International and Scandic in Europe. *Energy and Buildings*, *39*(1), 82–95. <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2006.05.005>
- Boley, B., & Uysal, M. (2014). Competitive synergy through triple bottom line sustainability: Evidence from three hospitality case studies. *Tourism and Hospitality Research*, *13*(4), 226–238. <https://doi.org/10.1177/1467358414528528>
- Boronat-Navarro, M., & Pérez-Aranda, J. A. (2020). Analyzing Willingness to Pay More to Stay in a Sustainable Hotel. *Sustainability*, *12*(9), 3730. <https://doi.org/10.3390/su12093730>
- Boztepe, A. (2012). Green Marketing and Its Impact on Consumer Buying Behavior. *European Journal of Economic and Political Studies*, *5*(1), 5–21.

- Breiby, M. A., Duedahl, E., Øian, H., & Ericsson, B. (2020). Exploring sustainable experiences in tourism. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 20(4), 335–351. <https://doi.org/10.1080/15022250.2020.1748706>
- Butler, R. W. (1999). Sustainable tourism: A state-of-the-art review. *Tourism Geographies*, 1(1), 7–25. <https://doi.org/10.1080/14616689908721291>
- Carroll, A., & Shabana, K. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Cetin, G., Alrawadieh, Z., Dincer, M. Z., Istanbulu Dincer, F., & Ioannides, D. (2017). Willingness to Pay for Tourist Tax in Destinations: Empirical Evidence from Istanbul. *Economies*, 5(2), 21. <https://doi.org/10.3390/economies5020021>
- Chang, Y.-T., Park, H., Liu, S.-M., & Roh, Y. (2016). Economic impact of cruise industry using regional input–output analysis: A case study of Incheon. *Maritime Policy & Management*, 43(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/03088839.2015.1086837>
- Chen, C.-C., Chen, C.-W., & Tung, Y.-C. (2018). Exploring the Consumer Behavior of Intention to Purchase Green Products in Belt and Road Countries: An Empirical Analysis. *Sustainability*, 10, 854. <https://doi.org/10.3390/su10030854>
- Chen, L.-C., Lin, S.-P., & Kuo, C.-M. (2013). Rural tourism: Marketing strategies for the bed and breakfast industry in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 278–286. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.07.005>
- Chen, Y.-S., & Chang, C.-H. (2013). Greenwash and Green Trust: The Mediation Effects of Green Consumer Confusion and Green Perceived Risk. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 489–500. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1360-0>
- Chen, Y.-S., Chang, T.-W., Chen, Y.-R., & Li, H.-X. (2020). The Influence of Green Brand Affect on Green Purchase Intentions: The Mediation Effects of Green Brand Associations and Green Brand Attitude. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 4089. <https://doi.org/10.3390/ijerph17114089>

- Cherapanukorn, V., & Focken, K. (2014). Corporate Social Responsibility (CSR) and Sustainability in Asian Luxury Hotels: Policies, Practices and Standards. *Asian Social Science*, *10*(8), 198–209. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n8p198>
- Choi, G., Parsa, H. G., Sigala, M., & Putrevu, S. (2009). Consumers' Environmental Concerns and Behaviors in the Lodging Industry: A Comparison between Greece and the United States. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, *10*(2), 93–112. <https://doi.org/10.1080/15280080902946335>
- Cisneros-Martínez, J. D., McCabe, S., & Fernández-Morales, A. (2018). The contribution of social tourism to sustainable tourism: A case study of seasonally adjusted programmes in Spain. *Journal of Sustainable Tourism*, *26*(1), 85–107. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1319844>
- Coban, G., & Yildiz, O. S. (2019). Developing a destination management model: Case of Cappadocia. *Tourism Management Perspectives*, *30*, 117–128. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.02.012>
- Coderoni, S., & Perito, M. A. (2020). Sustainable consumption in the circular economy. An analysis of consumers' purchase intentions for waste-to-value food. *Journal of Cleaner Production*, *252*, 119870. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119870>
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte. (2008). *Plano de Ação para o Desenvolvimento Turístico do Norte de Portugal*. Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte. <https://www.ccdr-n.pt/storage/app/media/files/planoaccaoturismo.pdf>
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte. (2021). *Região Norte*. <https://www.ccdr-n.pt/pagina/regiao-norte/apresentacao>
- Comissão Europeia. (2001). *GREEN PAPER: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC\\_01\\_9](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_9)
- Comissão Europeia. (2010). *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões—Europa, primeiro destino turístico do mundo—Novo quadro político para o turismo*

*européu.* OPOCE. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52010DC0352>

Comissão Europeia. (2014). *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões—Uma estratégia europeia em prol do crescimento e do emprego no setor do turismo costeiro e marítimo.* OPOCE. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52014DC0086>

Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future* (p. 300). <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Coros, M., Gica, O., Yallop, A., & Moisescu, O. (2017). Innovative and sustainable tourism strategies: A viable alternative for Romania's economic development. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9(5), 504–515. <https://doi.org/10.1108/WHATT-07-2017-0033>

Correia, J. B. (2009). *Turismo, património e desenvolvimento em ambientes de montanha: O exemplo do Piódão (Cordilheira Central).* <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/13263>

Costa, V. F., Monte, A. P., & Fernandes, P. O. (2013). *Políticas de desenvolvimento Regional para o Setor do Turismo na Região Norte de Portugal.* 197–222. <http://hdl.handle.net/10198/10725>

Cox, J., & Downing, P. (2007). *Food Behaviour Consumer Research: Quantitative Phase* (p. 43). <http://www.wrap.org.uk/sites/files/wrap/Food%20behaviour%20consumer%20research%20quantitative%20jun%202007.pdf>

Creswell, J. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3ª, Vol. 11). SAGE.

Cronin, J. J., Smith, J. S., Gleim, M. R., Ramirez, E., & Martinez, J. D. (2011). Green marketing strategies: An examination of stakeholders and the opportunities they present.

*Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 158–174.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-010-0227-0>

Dani, R., Tiwari, K., & Negi, P. (2021). Ecological approach towards sustainability in hotel industry. *Materials Today: Proceedings*.  
<https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.12.1020>

Day, G. S. (1992). Marketing's contribution to the Strategy Dialogue. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(4), 323–329.  
<https://doi.org/10.1177/0092070392204006>

Degert, I., Parikh, P., & Kabir, R. (2016). Sustainability assessment of a slum upgrading intervention in Bangladesh. *Cities*, 56, 63–73.  
<https://doi.org/10.1016/j.cities.2016.03.002>

Deloitte. (2012). *Sustainability for consumer business companies: A story of growth*. Deloitte.  
[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/dttl\\_cb\\_Sustainability\\_Global%20CB%20POV.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/dttl_cb_Sustainability_Global%20CB%20POV.pdf)

Devadasan, P., & Suresh, A. (2016). Green Marketing to Meet Consumer Demands and Sustainable Development—Challenges and Opportunities. *International Journal of Advanced Trends in Engineering and Technology (IJATET)*, 1(1), 34–41.

Dief, M. E., & Font, X. (2010). The determinants of hotels' marketing managers' green marketing behaviour. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(2), 157–174.  
<https://doi.org/10.1080/09669580903464232>

Dolgner, M. do R., & Costa, A. (2010). *Turismo, Sustentabilidade e Flexibilidade Laboral*. 801–818. [http://apdr.pt/data/documents/Actas\\_16\\_Congresso\\_APDR.pdf](http://apdr.pt/data/documents/Actas_16_Congresso_APDR.pdf)

El Akremi, A., Gond, J.-P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How Do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale. *Journal of Management*, 44(2), 619–657. <https://doi.org/10.1177/0149206315569311>

- Erdogan, N., & Baris, E. (2007). Environmental protection programs and conservation practices of hotels in Ankara, Turkey. *Tourism Management*, 28(2), 604–614. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.07.003>
- Esparon, M., Gyuris, E., & Stoeckl, N. (2014). Does ECO certification deliver benefits? An empirical investigation of visitors' perceptions of the importance of ECO certification's attributes and of operators' performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(1), 148–169. <https://doi.org/10.1080/09669582.2013.802325>
- Ettinger, A., Grabner-Kräuter, S., & Terlutter, R. (2018). Online CSR communication in the hotel industry: Evidence from small hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 68, 94–104. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.09.002>
- Farias, L. das G. Q., Góes, A. O. S., & Júnior, A. C. S. (2010). Gestão Ambiental e Tecnologias Ambientais: Práticas e Benefícios em Uma Indústria Alimentícia no Sul Da Bahia. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 4(1), 80–91. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v4i1.214>
- Fernandes, G. (2009). *Áreas de Montanha e Turismo. Conflitos e complementaridades na apropriação do território.*
- Fernández Robin, C., Valencia, J., Muñoz, G., Santander, P., Martínez, D., & Stuides, T. (2016). Attitude and behavior on hotel choice in function of the perception of sustainable practices. *Tourism & Management Studies*, 12(1), 60–66. <https://doi.org/10.18089/tms.2016.12106>
- Font, X., Elgammal, I., & Lamond, I. (2017). Greenhushing: The deliberate under communicating of sustainability practices by tourism businesses. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(7), 1007–1023. <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1158829>
- Font, X., Guix, M., & Bonilla-Priego, M. J. (2016). Corporate social responsibility in cruising: Using materiality analysis to create shared value. *Tourism Management*, 53, 175–186. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.10.007>

- Font, X., & McCabe, S. (2017). Sustainability and marketing in tourism: Its contexts, paradoxes, approaches, challenges and potential. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(7), 869–883. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1301721>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2013). *Food wastage footprint: Impacts on natural resources: Summary Report*. FAO. <http://www.fao.org/3/i3347e/i3347e.pdf>
- Forsman, H. (2011). Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*, 40(5), 739–750. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.02.003>
- Furrer, O., Sudharshan, D., Tsiotsou, R. H., & Liu, B. S. (2016). A framework for innovative service design. *The Service Industries Journal*, 36(9–10), 452–471. <https://doi.org/10.1080/02642069.2016.1248420>
- Geerts, W. (2014). Environmental certification schemes: Hotel managers' views and perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.02.007>
- Genç, R. (2018). *Environmental Sustainability and the Future of the Cruise Tourism: A Suggested Model*. 22(1), 107–114.
- Ghanem, M., & Elgammal, I. (2017). Communicating sustainability through a destination's website: A checklist to inform, motivate, and engage stakeholders. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(6), 793–805. <https://doi.org/10.1080/10548408.2016.1233928>
- Gil-Soto, E., Armas-Cruz, Y., Morini-Marrero, S., & Ramos-Henríquez, J. M. (2019). Hotel guests' perceptions of environmental friendly practices in social media. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 59–67. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.11.016>
- Goldstein, K., & Primlani, R. V. (2012). Current Trends and Opportunities in Hotel Sustainability. *4Hoteliers Hotel, Travel & Hospitality News*. <https://www.hospitalitynet.org/file/152004802.pdf>

- Golini, R., Longoni, A., & Cagliano, R. (2014). Developing sustainability in global manufacturing networks: The role of site competence on sustainability performance. *International Journal of Production Economics*, *147*, 448–459. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.06.010>
- Gössling, S., & Buckley, R. (2016). Carbon labels in tourism: Persuasive communication? *Journal of Cleaner Production*, *111*, 358–369. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.08.067>
- Gössling, S., Garrod, B., Aall, C., Hille, J., & Peeters, P. (2011). Food management in tourism: Reducing tourism’s carbon ‘foodprint’. *Tourism Management*, *32*(3), 534–543. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.04.006>
- Gracan, D. (2016). The Role Of Strategic Management In The Cruising Tourism Market Offer. *Journal of Maritime & Transportation Science*, *51*, 103–116.
- Grosbois, D. de. (2016). Corporate social responsibility reporting in the cruise tourism industry: A performance evaluation using a new institutional theory based model. *Journal of Sustainable Tourism*, *24*(2), 245–269. <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1076827>
- Hall, C. M. (2001). Trends in ocean and coastal tourism: The end of the last frontier? *Ocean & Coastal Management*, *44*(9), 601–618. [https://doi.org/10.1016/S0964-5691\(01\)00071-0](https://doi.org/10.1016/S0964-5691(01)00071-0)
- Han, H., Hsu, L.-T. J., Lee, J.-S., & Sheu, C. (2011). Are lodging customers ready to go green? An examination of attitudes, demographics, and eco-friendly intentions. *International Journal of Hospitality Management*, *30*(2), 345–355. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.07.008>
- Han, H., & Hyun, S. S. (2018). What influences water conservation and towel reuse practices of hotel guests? *Tourism Management*, *64*, 87–97. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.08.005>
- Hardeman, G., Font, X., & Nawijn, J. (2017). The power of persuasive communication to influence sustainable holiday choices: Appealing to self-benefits and norms. *Tourism Management*, *59*, 484–493. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.09.011>

- Hashim, M., Abrar, M., Mohsin, M., & Baig, S. (2020). Effects of Green Marketing on Green Purchase Intentions. *The Dialogue*, 14(2), 294–307.
- Hays, D., & Ozretić Došen, Đ. (2014). Greening hotels-building green values into hotel services. *Tourism and Hospitality Management*, 20(1), 85–102. <https://doi.org/10.20867/thm.20.1.7>
- Hsu, L., Zhang, J. J., & Lawrence, B. (2020). The Moderating Role of Hotel Type on Advertising Expenditure Returns in Franchised Chains. *Journal of Advertising*, 49(5), 575–591. <https://doi.org/10.1080/00913367.2020.1809032>
- Huang, K.-T., Wang, J. C., & Wang, Y.-C. (2015). Analysis and benchmarking of greenhouse gas emissions of luxury hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 56–66. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.08.014>
- Illankoon, I. M. C. S., Tam, V. W. Y., & Le, K. N. (2017). Environmental, Economic, and Social Parameters in International Green Building Rating Tools. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 143(2), 05016010. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)EI.1943-5541.0000313](https://doi.org/10.1061/(ASCE)EI.1943-5541.0000313)
- Instituto Nacional de Estatística. (2008). *Sistema Integrado de Metainformação—Conceitos*. <https://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes/5040>
- Instituto Nacional de Estatística. (2021). *Região Norte em Números—2019*. Instituto Nacional de Estatística. [https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=481534656&PUBLICACOESmodo=2](https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=481534656&PUBLICACOESmodo=2)
- International Tourism Partnership. (2014). *Environmental Management for Hotels—The industry guide to sustainable operation* (Sustainable Hospitality Alliance). <https://www.greenindustryplatform.org/guidance/environmental-management-hotels-industry-guide-sustainable-operation>
- Johnson, D. (2002). Environmentally sustainable cruise tourism: A reality check. *Marine Policy*, 26, 261–270.

- Jones, P., & Comfort, D. (2020). The COVID-19 crisis and sustainability in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *32*(10), 3037–3050. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0357>
- Jones, P., Comfort, D., & Hillier, D. (2019). Sustainability and the world's leading ocean cruising companies. *Journal of Public Affairs*, *19*(1), e1609. <https://doi.org/10.1002/pa.1609>
- Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2016). Sustainability in the hospitality industry: Some personal reflections on corporate challenges and research agendas. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *28*, 36–67. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2014-0572>
- Jordan, E. J., Vieira, J. C., Santos, C. M., & Huang, T.-Y. (Tim). (2020). Do residents differentiate between the impacts of tourism, cruise tourism, and Airbnb tourism? *Journal of Sustainable Tourism*, *0*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1833894>
- Jung, H., Choi, Y., & Oh, K. W. (2020). Influencing Factors of Chinese Consumers' Purchase Intention to Sustainable Apparel Products: Exploring Consumer "Attitude–Behavioral Intention" Gap. *Sustainability*, *12*, 1770. <https://doi.org/10.3390/su12051770>
- Kalábová, M. (2018). *Hunting Tourism as a Modern Product for the Development of Czech Regions*. 399–404. <https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2018-01-039>
- Karlsson, L., & Dolnicar, S. (2016). Does eco certification sell tourism services? Evidence from a quasi-experimental observation study in Iceland. *Journal of Sustainable Tourism*, *24*(5), 694–714. <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1088859>
- Kasim, A., Gursoy, D., Okumus, F., & Wong, A. (2014). The importance of water management in hotels: A framework for sustainability through innovation. *Journal of Sustainable Tourism*, *22*, 1090–1107. <https://doi.org/10.1080/09669582.2013.873444>

- Khandare, V., & Phophueksanand, N. (2018). Social and Cultural Impact of Tourism Development in Thailand. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences (IJRESS)*, 8(2), 877–887.
- Kim, K.-H., & Park, D.-B. (2017). Relationships Among Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: Community-Based Ecotourism in Korea. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(2), 171–191. <https://doi.org/10.1080/10548408.2016.1156609>
- Kim, S., Lee, K., & Fairhurst, A. (2017). The review of “green” research in hospitality, 2000–2014: Current trends and future research directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 226–247. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2014-0562>
- Kim, Y. H., Barber, N., & Kim, D.-K. (2019). Sustainability research in the hotel industry: Past, present, and future. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(5), 576–620. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1533907>
- Kleindorfer, P. R., Singhal, K., & Van Wassenhove, L. (2005). Sustainable Operations Management. *Production and Operations Management*, 14(4), 482–492. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1424488>
- Kuo, C., & Shih, Y. (2016). Gender differences in the effects of education and coercion on reducing buffet plate waste. *Journal of Foodservice Business Research*, 19(3), 223–235. <https://doi.org/10.1080/15378020.2016.1175896>
- Lamas, S., Bezerra da Silva, C., Hofstaetter, M., Rozendo, C., & Júnior, S. (2018). Sustentabilidade no Turismo ou Turismo Sustentável: Uma revisão conceitual. Em *Sustentabilidade: O Futuro do Turismo* (pp. 85–102). UAlg ESGHT.
- Lanka, E., Lanka, S., Ali Rostron, & Singh, P. (2021). Why We Need Qualitative Research in Management Studies. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(2), e-200297. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200297.en>
- Lanuza, A. R., & Sizzo, I. A. (2018). Criterios básicos para la planificación turística sustentable de los Sitios Culturales Patrimonio de la Humanidad. *ACE: Architecture, City and Environment*, 13(37), 31–50. <https://doi.org/10.5821/ace.13.37.5144>

- Leaniz, P. M. G. de, Crespo, Á. H., & López, R. G. (2018). Customer responses to environmentally certified hotels: The moderating effect of environmental consciousness on the formation of behavioral intentions. *Journal of Sustainable Tourism, 26*(7), 1160–1177. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1349775>
- Lee, S., & Park, S.-Y. (2009). Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals? *International Journal of Hospitality Management, 28*(1), 105–112. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.06.003>
- Lee, S. W., & Xue, K. (2020). A model of destination loyalty: Integrating destination image and sustainable tourism. *Asia Pacific Journal of Tourism Research, 25*(4), 393–408. <https://doi.org/10.1080/10941665.2020.1713185>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing, 80*(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.042>
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., & Aykol, B. (2015). Dynamic capabilities driving an eco-based advantage and performance in global hotel chains: The moderating effect of international strategy. *Tourism Management, 50*, 268–280. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.03.005>
- Leung, X. Y., Xue, L., & Wen, H. (2019). Framing the sharing economy: Toward a sustainable ecosystem. *Tourism Management, 71*, 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.09.021>
- Levy, S. E., & Park, S.-Y. (2011). An Analysis of CSR Activities in the Lodging Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 18*(1), 147–154. <https://doi.org/10.1375/jhtm.18.1.147>
- Lewis, S. (2003). Reputation and Corporate Responsibility. *Journal of Communication Management, 7*(4), 356–366. <https://doi.org/10.1108/13632540310807494>
- Lim, C., & McAleer, M. (2005). Ecologically sustainable tourism management. *Environmental Modelling & Software, 20*(11), 1431–1438. <https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2004.09.023>

- Liu, C.-H., Horng, J.-S., Chou, S.-F., Chen, Y.-C., Lin, Y.-C., & Zhu, Y.-Q. (2016). An Empirical Examination of the Form of Relationship Between Sustainable Tourism Experiences and Satisfaction. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, *21*(7), 717–740. <https://doi.org/10.1080/10941665.2015.1068196>
- Liu, Z. (2003). Sustainable Tourism Development: A Critique. *Journal of Sustainable Tourism*, *11*(6), 459–475. <https://doi.org/10.1080/09669580308667216>
- Lubin, D. A., & Esty, D. C. (2010, Maio 1). The Sustainability Imperative. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2010/05/the-sustainability-imperative>
- Martínez-Perales, S., Ortiz-Marcos, I., Juan Ruiz, J., & Lázaro, F. J. (2018). Using Certification as a Tool to Develop Sustainability in Project Management. *Sustainability*, *10*(5), 1408. <https://doi.org/10.3390/su10051408>
- Mbaiwa, J. E. (2005). The Socio-cultural Impacts of Tourism Development in the Okavango Delta, Botswana. *Journal of Tourism and Cultural Change*, *2*(3), 163–185. <https://doi.org/10.1080/14766820508668662>
- Mihalič, T., Žabkar, V., & Cvelbar, L. K. (2012). A hotel sustainability business model: Evidence from Slovenia. *Journal of Sustainable Tourism*, *20*(5), 701–719. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.632092>
- Millar, M., & Baloglu, S. (2011). Hotel Guests' Preferences for Green Guest Room Attributes. *Cornell Hospitality Quarterly - CORNELL HOSP Q*, *52*(3), 302–311. <https://doi.org/10.1177/1938965511409031>
- Miller, G., Rathouse, K., Scarles, C., Holmes, K., & Tribe, J. (2010). Public understanding of sustainable tourism. *Annals of Tourism Research*, *37*(3), 627–645. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2009.12.002>
- Moldoveanu, M., & Neacșu, P. (2018). Knowledge, Information, Value in Sustainable Tourism. *Review of General Management*, *28*(92–101), 23.
- Moliner, M., Monferrer, D., Guillén, M., & Rodríguez, R. (2019). Environmental Sustainability and the Hospitality Customer Experience: A Study in Tourist Accommodation. *Sustainability*, *11*(19), 5279. <https://doi.org/10.3390/su11195279>

- Morais, C. (2015). *Investigação: Do problema aos resultados*. Instituto Politécnico de Bragança. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2846.9927>
- Mowforth, M., & Munt, I. (2015). *Tourism and sustainability: Development, globalisation and new tourism in the Third World: Fourth edition* (4th ed.). Routledge.
- Musavengane, R., & Matikiti, R. (2015). Does Social Capital really enhance community based ecotourism? A review of literature. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 4(1), 1–18.
- Myung, E., McClaren, A., & Li, L. (2012). Environmentally related research in scholarly hospitality journals: Current status and future opportunities. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1264–1275. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.03.006>
- Nepal, R., Indra al Irsyad, M., & Nepal, S. K. (2019). Tourist arrivals, energy consumption and pollutant emissions in a developing economy—implications for sustainable tourism. *Tourism Management*, 72, 145–154. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.08.025>
- Niavis, S., Papatheochari, T., Psycharis, Y., Rodriguez, J., Font, X., & Codina, A. (2019). Conceptualising Tourism Sustainability and Operationalising Its Assessment: Evidence from a Mediterranean Community of Projects. *Sustainability*, 11(15), 4042. <https://doi.org/10.3390/su11154042>
- OMT. (2016). *UNWTO Tourism Highlights, 2016 Edition* (p. 16). World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284418145>
- OMT. (2019). *International Tourism Highlights, 2019 Edition* (p. 24). World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284421152>
- Oriade, A., Osinaike, A., Aduhene, K., & Wang, Y. (2021). Sustainability awareness, management practices and organisational culture in hotels: Evidence from developing countries. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102699. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102699>

- Oun, M., & Bach, C. (2014). Qualitative Research Method Summary. *Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technology (JMEST)*, 1(5), 252–258.
- Oxford Library of Psychology. (2014). *The Oxford Handbook of Qualitative Research*. Oxford University Press.
- Paiano, A., Crovella, T., & Lagioia, G. (2020). Managing sustainable practices in cruise tourism: The assessment of carbon footprint and waste of water and beverage packaging. *Tourism Management*, 77, 104016. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104016>
- Pan, S.-Y., Gao, M., Kim, H., Shah, K. J., Pei, S.-L., & Chiang, P.-C. (2018). Advances and challenges in sustainable tourism toward a green economy. *Science of The Total Environment*, 635, 452–469. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2018.04.134>
- Panasiuk, A. (2020). Policy of Sustainable Development of Urban Tourism. *Polish Journal of Sport and Tourism*, 27(2), 33–37. <https://doi.org/10.2478/pjst-2020-0012>
- Parguel, B., Benoît-Moreau, F., & Larceneux, F. (2011). How Sustainability Ratings Might Deter ‘Greenwashing’: A Closer Look at Ethical Corporate Communication. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 15–28. <https://doi.org/10.1007/S10551-011-0901-2>
- Parnyakov, A. V. (2014). Innovation and design of cruise ships. *Pacific Science Review*, 16(4), 280–282. <https://doi.org/10.1016/j.pscr.2015.02.001>
- Peng, N., & Chen, A. (2019). Luxury hotels going green – the antecedents and consequences of consumer hesitation. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(9), 1374–1392. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1622710>
- Pereira, V., Silva, G., & Dias, Á. (2021). Sustainability Practices in Hospitality: Case Study of a Luxury Hotel in Arrábida Natural Park. *Sustainability*, 13(6), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su13063164>
- Pereira-Moliner, J., Font, X., Tarí, J., Molina-Azorin, J., María D., L.-G., & Pertusa-Ortega, E. (2015). The Holy Grail. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 714–738. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0559>

- Polonsky, M. J. (2011). Transformative green marketing: Impediments and opportunities. *Journal of Business Research*, *64*(12), 1311–1319. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.01.016>
- Ponnappureddy, S., Priskin, J., Ohnmacht, T., Vinzenz, F., & Wirth, W. (2017). The influence of trust perceptions on German tourists' intention to book a sustainable hotel: A new approach to analysing marketing information. *Journal of Sustainable Tourism*, *25*(7), 970–988. <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1270953>
- Preziosi, M., Tourais, P., Acampora, A., Videira, N., & Merli, R. (2019). The role of environmental practices and communication on guest loyalty: Examining EU-Ecolabel in Portuguese hotels. *Journal of Cleaner Production*, *237*, 117659. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117659>
- Priego, M. J. B., Najera, J. J., & Font, X. (2011). Environmental management decision-making in certified hotels. *Journal of Sustainable Tourism*, *19*(3), 361–381. <https://doi.org/10.1080/09669582.2010.530350>
- Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente & Organização Mundial do Turismo. (2012). *Tourism in the Green Economy – Background Report*. Organização Mundial do Turismo. <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284414529>
- Rahman, I., & Reynolds, D. (2016). Predicting green hotel behavioral intentions using a theory of environmental commitment and sacrifice for the environment. *International Journal of Hospitality Management*, *52*, 107–116. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.007>
- Registo Nacional dos Empreendimentos Turísticos. (2021). *RNT Consulta ET*. <https://registos.turismodeportugal.pt/HomePage.aspx>
- Reid, S., Johnston, N., & Patiar, A. (2017). Coastal resorts setting the pace: An evaluation of sustainable hotel practices. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *33*, 11–22. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.07.001>
- Ribeiro, M. A., Pinto, P., Silva, J. A., & Woosnam, K. M. (2017). Residents' attitudes and the adoption of pro-tourism behaviours: The case of developing island countries. *Tourism Management*, *61*, 523–537. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.03.004>

- Robinson, M., Kleffner, A., & Bertels, S. (2011). Signaling Sustainability Leadership: Empirical Evidence of the Value of DJSI Membership. *Journal of Business Ethics*, *101*(3), 493–505. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0735-y>
- Roper, J. (2012). Environmental risk, sustainability discourses, and public relations. *Public Relations Inquiry*, *1*(1), 69–87. <https://doi.org/10.1177/2046147X11422147>
- Rysulova, M., Kaposztasova, D., Markovic, G., & Vranay, F. (2015). Water saving plan by water reuse in the hotel building. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, *11*, 41–48.
- Santos, M., Veiga, C., Águas, P., & Santos, J. (2019). Sustainability communication in hospitality in peripheral tourist destinations: Implications for marketing strategies. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, *11*(6), 660–676. <https://doi.org/10.1108/WHATT-08-2019-0049>
- Santos, N. S., & Fernandes, P. O. (2011). Modelação e caracterização da procura turística: O caso da região Norte de Portugal. *TÉKHNE - Polytechnical Studies Review*, *9* (16)(16), 118–137.
- Sanz-Blas, S., Buzova, D., & Schlesinger, W. (2019). The Sustainability of Cruise Tourism Onshore: The Impact of Crowding on Visitors' Satisfaction. *Sustainability*, *11*(6), 1510. <https://doi.org/10.3390/su11061510>
- Scharf, D. E. R., Fernandes, J., & Orlandi, O. (2013). Gestão Ambiental como Estratégia de Marketing em uma empresa de Turismo Rural. *Turismo - Visão e Ação*, *15*(2), 226–243. <https://doi.org/10.14210/rtva.v15n2.p226-243>
- Scholz, P., Linderová, I., & Konečná, K. (2020). Green Management Tools as a Way to Sustainable Behaviour in the Hotel Industry: Case Study from Czechia. *Sustainability*, *12*(23), 10027. <https://doi.org/10.3390/su122310027>
- Sharma, D. M. (2014). *Green Marketing and Its Implication in India* (SSRN Scholarly Paper ID 2520790). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2520790>

- Silva Oliveira, E. H. da. (2014). The Tourism Potential of Northern Portugal and Its Relevance for a Regional Branding Strategy. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 2(2), 54–78.
- Slaper, T., & Hall, T. J. (2011). The Triple Bottom Line: What is it and how does it work. *Indiana Business Review*, 86(1), 4–8.
- Sloan, P., Legrand, W., & Simons-Kaufmann, C. (2014). A survey of social entrepreneurial community-based hospitality and tourism initiatives in developing economies: A new business approach for industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 6(1), 51–61. <https://doi.org/10.1108/WHATT-11-2013-0045>
- Sonko, S. M., & Deac, A. L. (2020). From Simple Tourism To Smart Tourism: The Bet For The Development Of A Responsible And Sustainable Tourism. Cases In The Ziguinchor Region (Senegal). *Analele Universităţii Din Oradea, Seria Geografie*, 30(1), 10–19. <https://doi.org/10.30892/auog.301102-838>
- Stylos, N., & Vassiliadis, C. (2015). Differences in Sustainable Management Between Four- and Five-Star Hotels Regarding the Perceptions of Three-Pillar-Sustainability. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24(8), 791–825. <https://doi.org/10.1080/19368623.2015.955622>
- Suárez-Cebador, M., Rubio-Romero, J. C., Pinto-Contreiras, J., & Gemar, G. (2018). A model to measure sustainable development in the hotel industry: A comparative study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 722–732. <https://doi.org/10.1002/csr.1489>
- Teng, C.-C., Horng, J.-S., Hu, M.-L. (Monica), Chien, L.-H., & Shen, Y.-C. (2012). Developing energy conservation and carbon reduction indicators for the hotel industry in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.06.006>
- Tölkes, C. (2018). Sustainability communication in tourism – A literature review. *Tourism Management Perspectives*, 27, 10–21. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.04.002>

- Travel BI. (2018). *Manual de Sustentabilidade / Alojamento*. <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/manual-de-sustentabilidade-alojamento-alentejo-ribatejo.aspx>
- Travel BI. (2021). *Turismo em Portugal / 2019*. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/turismo-em-portugal-2019.aspx>
- Turismo de Portugal. (2017a). *Estratégia Turismo 2027*. <https://estrategia.turismodeportugal.pt/content/estrat%C3%A9gia-turismo-2027>
- Turismo de Portugal. (2017b). *Relatório de Sustentabilidade 2017*. Turismo de Portugal. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Sustentabilidade/Estrat%C3%A9gia%20de%20Sustentabilidade/relatorio-sustentabilidade-2017.pdf>
- UNESCO. (1972). Convention Concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage. <https://whc.unesco.org/en/conventiontext/>
- Vaio, A. D., Varriale, L., Lekakou, M., & Stefanidaki, E. (2021). Cruise and container shipping companies: A comparative analysis of sustainable development goals thr. *Maritime Policy & Management*, 48(2), 184–212. <https://doi.org/10.1080/03088839.2020.1754480>
- Varadarajan, P. R., & Clark, T. (1994). Delineating the scope of corporate, business, and marketing strategy. *Journal of Business Research*, 31(2), 93–105. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)90074-4](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)90074-4)
- Varadarajan, R. (2015). Strategic marketing, marketing strategy and market strategy. *AMS Review*, 5(3–4), 78–90. <https://doi.org/10.1007/s13162-015-0073-9>
- Vernon, J., Essex, S., Pinder, D., & Curry, K. (2005). Collaborative policymaking: Local Sustainable Projects. *Annals of Tourism Research*, 32(2), 325–345. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.06.005>
- Wang, G., Chang, W.-H., Cui, Y., Qi, G., & Li, K. X. (2020). Introducing an economic impact platform to navigate cruise value-added chain with environmental considerations. *Marine Policy*, 112, 103713. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2019.103713>

- Williams, S., & Lew, A. A. (2014). *Tourism Geography: Critical Understandings of Place, Space and Experience*. Routledge.
- World Business Council for Sustainable Development. (2000). *Corporate social responsibility: Making good business sense*. <http://www.ceads.org.ar/downloads/Making%20good%20business%20sense.pdf>
- World Tourism Organization (UNWTO) & United Nations Environment Programme (UNEP). (2019). *Baseline Report on the Integration of Sustainable Consumption and Production Patterns into Tourism Policies*. World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284420605>
- Worthington, I., Ram, M., & Jones, T. (2006). Exploring Corporate Social Responsibility in the U.K. Asian Small Business Community. *Journal of Business Ethics*, 67(2), 201–217. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9024-6>
- WTTC. (2020). *Economic Impact Reports*. <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>
- Wu, X., Zhang, L., & Luo, M. (2020). Discerning sustainability approaches in shipping. *Environment, Development and Sustainability*, 22(6), 5169–5184. <https://doi.org/10.1007/s10668-019-00419-z>
- Yoon, D., Jang, J., & Lee, J. (2016). Environmental management strategy and organizational citizenship behaviors in the hotel industry: The mediating role of organizational trust and commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1577–1597. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0498>
- Yusiana, R., Widodo, A., & Hidayat, A. (2020). Green Marketing: Perspective of 4P's. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 141, 105–109.
- Zaei, M. E., & Zaei, M. E. (2013). The Impacts of Tourism Industry on Host Community. *European Journal of Tourism Hospitality and Research*, 1(2), 12–21.
- Zhang, X., & Dong, F. (2020). Why Do Consumers Make Green Purchase Decisions? Insights from a Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186607>

## APÊNDICES

### Apêndice A – Guião da Entrevista e Questionário Sociodemográfico

#### Questionário sociodemográfico

Género: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Nacionalidade: \_\_\_\_\_

Estado civil: \_\_\_\_\_

Habilitações Literárias: \_\_\_\_\_

Categoria Profissional: \_\_\_\_\_

Tempo na organização atual : \_\_\_\_\_

#### Guião da entrevista

1. Tendo em consideração que a sustentabilidade tem por base as vertentes económica, social e ambiental, quais são as práticas sustentáveis que a vossa unidade hoteleira utiliza no que diz respeito à vertente ambiental?
2. De que forma estas práticas são utilizadas? (obstáculos, vantagens e desvantagens)
3. Quais considera serem os principais desafios futuros no que diz respeito a estas práticas?
4. Quais são as práticas de sustentabilidade relativas à vertente social adotadas pela vossa empresa?
5. Na sua opinião, quais considera serem os principais obstáculos das mesmas? Quais as principais vantagens? E as principais desvantagens?
6. Em termos futuros, quais poderão ser os principais desafios destas práticas?
7. No que concerne a vertente económica, quais são as práticas utilizadas pelo vosso hotel?
8. De que forma estas práticas são implementadas? (obstáculos, vantagens e desvantagens)

9. O que considera ser ainda necessário realizar, futuramente, em relação a práticas de sustentabilidade económica?
10. Qual o papel que cada uma destas práticas tem nas estratégias de Marketing que a unidade hoteleira utiliza para captar ou manter clientes? (frisar 3 vertentes)
11. O que acredita faltar fazer para os hotéis melhorarem a sua imagem pública enquanto uma indústria socialmente responsável?
12. Na sua opinião, de que modo a comunicação sobre a Responsabilidade Social Corporativa influencia a escolha dos consumidores?
13. No seu ponto de vista, qual a importância da comunicação online para o alcance dos consumidores?
14. De que modo as certificações relacionadas com a sustentabilidade na indústria hoteleira podem ser consideradas uma vantagem competitiva?
15. Por que motivos implementam práticas sustentáveis na vossa unidade hoteleira?
16. Qual a importância da sustentabilidade para a vossa empresa?
17. No seu ponto de vista, qual o papel da sustentabilidade para o setor hoteleiro?