



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Drivers e fatores que influenciam a integração da sustentabilidade na estratégia das empresas do setor da hotelaria

Bruno Alexandre Palma Godinho

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professora Doutora Ana Margarida Madureira Simaens, Professora Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

novembro, 2021



BUSINESS
SCHOOL

Departamento(s)

Drivers e fatores que influenciam a integração da sustentabilidade na estratégia das empresas do setor da hotelaria

Bruno Alexandre Palma Godinho

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professora Doutora Ana Margarida Madureira Simaens, Professora Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

novembro, 2021

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a todos os que, de uma forma ou de outra, contribuíram para que a realização desta dissertação fosse possível.

À minha orientadora, a Professora Ana Simaens que se mostrou sempre disponível para toda e qualquer ajuda que fosse necessária desde a mais pequena questão até à resolução de problemas cruciais.

Aos quatro hotéis entrevistados (Six Senses Douro Valley, Areias do Seixo, Inspira Santa Marta e Palácio da Lousã), que se mostraram disponíveis para colaborar desde o primeiro minuto, algo que agradeço profundamente dado o período difícil em que nos encontramos provocado pela pandemia COVID-19. Sem eles não teria sido possível a realização desta dissertação.

Aos meus amigos, que mesmo sem se aperceberem foram uma ajuda fundamental. Mesmo num período difícil, nunca desistiram de mim e permitiram que fosse possível levar isto até ao fim.

A toda a minha família, nomeadamente tios, avós, primos e restantes membros que me acompanharam ao longo de todo o meu percurso e tão importantes foram em toda esta etapa.

À minha mãe, ao meu pai, ao meu irmão, ao Manuel e à Nélia, o meu muito obrigado por todo o apoio que me deram não só ao longo deste ano, mas desde o início. Foram incansáveis em todos os aspetos e nunca vos conseguirei retribuir tudo aquilo que fizeram por mim. Ficar-vos-ei eternamente grato.

Finalmente, à minha namorada por tudo. Desde o apoio constante, à motivação diária, à presença em todos momentos bons e menos bons e, principalmente, por toda a compreensão que teve ao longo deste processo, todo o papel que desempenhou foi crucial para que fosse possível sequer começar esta etapa. Obrigado por tudo.

Obrigado a todos!

RESUMO

Esta dissertação tem como principal objetivo compreender os diferentes *drivers*, barreiras e fatores que influenciam de forma positiva ou negativa a integração da sustentabilidade na estratégia das empresas do setor da hotelaria. Complementarmente, a investigação tem também como meta perceber se hotéis com diferentes características entre si apresentam *drivers* e fatores diferentes nesta mesma questão, assim como o modo como estas empresas integram a sustentabilidade na sua estratégia.

Para este fim, foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas junto de responsáveis de quatro hotéis diferentes que permitiram perceber os diferentes pontos de vista existentes em relação ao tema, assim como perceber aquilo que motiva e influencia a integração da sustentabilidade por parte destes hotéis. Aplicou-se também um questionário a estes mesmos responsáveis com o objetivo de obter a sua perceção acerca dos diferentes *drivers* e fatores que foram destacados pelos autores na revisão de literatura.

A partir desta análise, foi possível entender que apesar de existirem diferenças entre os hotéis que se encontram em fases de integração da sustentabilidade diferentes e também entre aqueles que apresentam diferentes dimensões, foram também encontrados alguns *drivers* e fatores comuns entre os diferentes empreendimentos turísticos, nomeadamente a responsabilidade social e ambiental, o envolvimento dos *stakeholders* e a cultura organizacional.

Palavras-Chave: Turismo, Hotelaria, Estratégia, Sustentabilidade, Responsabilidade Social

Classificação JEL: M10 – Geral; Q01 – Desenvolvimento Sustentável; Z32 – Turismo e Desenvolvimento

ABSTRACT

The main goal of this dissertation is to understand the different drivers and factors that positively or negatively influence the integration of sustainability in the strategy of companies in the hospitality sector. Complementarily, the investigation also aims to understand whether hotels with different characteristics present different drivers and factors in this same issue, as well as how these companies integrate sustainability into their strategic planning.

To this end, four semi-structured interviews were carried out with managers of four different hotels that allowed me to understand the different points of view on the subject, as well as to understand what motivates and influences the integration of sustainability by these hotels. A questionnaire was also applied to these same managers in order to confront them with the different drivers and factors that were highlighted by the authors in the literature review.

From this analysis, it was possible to understand that although there are differences between the hotels that are in different stages of integration of sustainability and also between those that have different dimensions, some common drivers and factors were also found between the different hotels, namely social and environmental responsibility, stakeholder involvement and organizational culture.

Keywords: Tourism, Hospitality, Strategy, Sustainability, Social Responsibility

JEL Classification: M10 – General; Q01 – Sustainable Development; Z32 – Tourism and Development

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	i
RESUMO	iii
ABSTRACT.....	iv
GLOSSÁRIO	viii
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1. Sustentabilidade e sustentabilidade corporativa	4
2.2. Sustentabilidade no turismo	8
2.3. Sustentabilidade no setor da hotelaria	9
2.4. Aplicação da Sustentabilidade.....	11
2.4.1. Influências organizacionais	11
2.4.2. Drivers	12
2.4.3. Fatores de suporte ou inibição	15
3. METODOLOGIA	19
3.1. Método Qualitativo.....	19
3.2. Método Quantitativo.....	20
3.3. Descrição dos casos de estudo.....	21
3.3.1. Areias do Seixo	21
3.3.2. Inspira Santa Marta.....	22
3.3.3. Palácio da Lousã.....	23
3.3.4. Six Senses Douro Valley	23
4. RESULTADOS/DISCUSSÃO.....	25
4.1. RESULTADOS	25
4.1.1. Como é que as organizações do setor da hotelaria integram a sustentabilidade na sua estratégia?.....	25
4.1.2. Quais os drivers e barreiras que estão associados à integração da sustentabilidade na estratégia das empresas do setor da hotelaria?	27
4.1.3. Quais os fatores internos/externos que influenciam (inibindo ou impulsionando) os gestores de topo na integração da sustentabilidade na estratégia das empresas do setor da hotelaria?.....	33
4.2. DISCUSSÃO.....	40
4.2.1. Como é que as organizações do setor da hotelaria integram a sustentabilidade na sua estratégia?.....	40
4.2.2. Quais os drivers e barreiras que estão associados à integração da sustentabilidade na estratégia das empresas do setor da hotelaria?	41

4.2.3. Quais os fatores internos/externos que influenciam (inibindo ou impulsionando) os gestores de topo na integração da sustentabilidade na estratégia das empresas do setor da hotelaria?.....	46
5. CONCLUSÃO.....	53
5.1. Considerações finais.....	53
5.2. Limitações	54
5.3. Sugestões de pesquisas futuras.....	54
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
7. ANEXOS.....	62

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 4.1. – <i>Drivers</i> e fatores de suporte/inibição relevantes.....	51
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura D.1. - Resultados dos questionários.....	65
Figura E.1. - Lista de Códigos 1.....	66
Figura E.2. - Matriz de Códigos.....	67

GLOSSÁRIO

CEO – *Chief Executive Officer*

DJSI – *Dow Jones Sustainability Index*

ESG - *Environmental, social and corporate governance*

ONU – Organização das Nações Unidas

RBV - *Resource Based View*

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

SC – Sustentabilidade Corporativa

TBL – *Triple Bottom Line*

VRIO - *Value, Rarity, Inimitability e Organization*

UNGC – *United Nations Global Compact*

1. INTRODUÇÃO

As alterações climáticas e a evolução da sociedade num mundo cada vez mais globalizado têm levado ao surgimento, nos últimos anos, de várias crises ambientais e sociais. Segundo a comissão europeia¹, os problemas podem ser dos mais variados, desde gelo derretido e aumento do nível do mar, passando por clima extremo, chuvas inconstantes e riscos para a vida selvagem, podendo até vir a impactar negativamente a saúde humana através de, por exemplo, aumento no número de mortes relacionadas ao calor. Já a Forbes², destaca os incêndios florestais cada vez mais comuns como uma das grandes consequências das alterações climáticas. É então natural que as questões relacionadas com a sustentabilidade apresentem uma importância cada vez maior no nosso dia-a-dia e que com o passar do tempo se torne cada vez mais essencial a incorporação destas mesmas questões no nosso meio e naquele nos rodeia.

Neste sentido, as empresas assumem um papel fundamental na mudança de mentalidades até porque ao longo dos anos estas mesmas empresas foram algumas das principais responsáveis no aparecimento de grande parte dos problemas ambientais e sociais que existem nos dias de hoje, através de práticas pouco sustentáveis e que colocam em causa o bem-estar ambiental e social do meio envolvente. Para contornar estes problemas provocados pelo modo como grande parte das empresas atuam, em agosto de 2019 a *Business Roundtable*, um grupo que inclui alguns CEOs das empresas líderes nos Estados Unidos comprometeu-se a “modernizar” o propósito das organizações, através de uma alteração dos objetivos das próprias empresas. No mesmo artigo da Forbes é mencionado que se antes, o único propósito de uma empresa era maximizar os lucros para os acionistas, hoje os executivos concordam que as empresas também devem proteger o meio ambiente, adotar práticas sustentáveis e considerar partes interessadas como clientes, fornecedores e a sociedade em geral. Um exemplo de como as empresas podem ter um impacto positivo através da incorporação de práticas ESG é dado pela UNGC através do caso dos preços do carbono onde, segundo esta organização, a voz coletiva das diferentes empresas pode de facto encorajar os decisores para que estes mudem para a direção correta através de uma alteração nas políticas adotadas neste âmbito (UNGC, 2015).

Para ser possível uma mudança deste paradigma por parte das organizações é cada vez mais necessário que estas integrem a sustentabilidade na sua estratégia não só pelas questões éticas e morais obviamente associadas, mas também para serem capazes de sobreviver a longo prazo num mundo empresarial cada vez mais competitivo e onde cada vez mais estas mesmas práticas são valorizadas por clientes, acionistas, investidores e outros interessados pelas empresas.

¹https://ec.europa.eu/clima/change/consequences_en. Acedido em 8 de outubro, 2021

²<https://www.forbes.com/sites/deloitte/2020/01/22/reducing-environmental-impact-is-now-a-business-imperative/?sh=64fb25326cc6>. Acedido em 8 de outubro, 2021

Dentro de todos estes problemas associados ao mundo empresarial em relação às questões de sustentabilidade, o setor do turismo não foge à regra, contribuindo para estes problemas sociais e ambientais de forma bastante ativa. As emissões de carbono por parte dos aviões, a degradação de património natural e cultural e até a óbvia frustração das populações locais pelo excesso de turistas que muitas das vezes invadem as suas localidades são apenas alguns dos muitos problemas que têm vindo a ser associados a este setor ao longo dos últimos anos. Segundo a BBC³, o turismo massificado traz um elevado número de impactos negativos, nomeadamente a nível cultural, económico e ambiental. A nível cultural destaca-se o facto do comportamento de certos turistas poder levar a que os habitantes locais sintam que a sua cultura está a ser desrespeitada e/ou minimizada, para além do potencial incremento da criminalização que advém da visita de certo tipo de turistas que trazem os seus próprios problemas sociais com eles. A nível económico, a BBC destaca o facto deste tipo de turismo não trazer propriamente benefícios financeiros à população local, assim como a potencial perda de certo tipo de trabalhos tradicionais para dar lugar aos serviços necessitados pelos turistas. Por último, a BBC, no mesmo artigo, destaca problemas ambientais que surgem a partir do turismo massificado, tais como: o aumento das emissões de carbono que já foram referidas anteriormente, o aumento do desperdício que obrigará o mesmo a ser gerido de modo sustentável de modo a não provocar impactos ainda maiores e o potencial dano que poderá ser provocado nos ecossistemas das zonas que sofrem deste tipo de problema.

Foi neste mesmo sentido que surgiu o tema para a realização desta dissertação: *drivers* e barreiras para a integração da sustentabilidade na estratégia das empresas no setor do turismo, mais especificamente o setor da hotelaria. Os objetivos deste tema são variados sendo que o mesmo foi escolhido com a intenção de perceber, por um lado, quais as motivações ou aquilo que pode levar a que os gestores de topo das empresas do setor da hotelaria tenham em conta a sustentabilidade na estratégia das suas organizações e por outro, entender os fatores que podem acabar por influenciar estes mesmos gestores a integrar ou não a sustentabilidade na estratégia das suas empresas.

No seguimento desta análise, esta dissertação tem também como objetivo analisar se existem diferenças significativas nos *drivers* e barreiras entre os hotéis escolhidos e se as características que definem cada um destes hotéis têm ou não influência nos *drivers*, barreiras e fatores que influenciam a integração da sustentabilidade na estratégia de cada um dos hotéis. Estas características serão definidas mais à frente, na metodologia.

De modo a atingir os objetivos da investigação, foram então estabelecidas três questões de investigação:

- Como é que as organizações do setor da hotelaria integram a sustentabilidade na sua estratégia?

³ <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/zpfd4qt/revision/2>. Acedido em 9 de outubro, 2021

- Quais os *drivers* e barreiras que estão associados à integração da sustentabilidade na estratégia das empresas do setor da hotelaria?
- Quais os fatores internos/externos que influenciam (inibindo ou impulsionando) os gestores de topo na integração da sustentabilidade na estratégia das empresas do setor da hotelaria?

Em suma, pode-se então afirmar que a problemática a estudar na realização desta tese serão os *drivers* e barreiras que os gestores de topo associados ao setor do turismo, mais concretamente ao setor da hotelaria, têm em conta aquando da aplicação da sustentabilidade na estratégia das suas empresas, para além dos diferentes fatores que influenciam esta mesma integração.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Sustentabilidade e sustentabilidade corporativa

O termo “sustentabilidade” tem vindo, ao longo do tempo, a ganhar cada vez mais importância nas discussões ao nível mundial sobre os mais variados temas. Trata-se, portanto, de um tema complexo, havendo bastantes opiniões sobre aquilo que efetivamente é a sustentabilidade. Ao longo da literatura percebe-se que a definição para este tema não é unânime, tendo cada autor a sua própria visão sobre aquilo que é a sustentabilidade com base nas suas crenças, área de trabalho, localização geográfica, entre outros.

Greenhalgh et al. (2004) fala da sustentabilidade num ponto de vista da inovação organizacional referindo que se trata do momento em que as novas formas de pensar e trabalhar se tornam o normal e as tradicionais se tornam adjacentes. Por outro lado, Gruen et al. (2008) simplifica este conceito à capacidade para algo se manter a um certo nível. Aarons, Hurlburt & Horwitz (2011) aproximam-se destas duas formas de pensar, afirmando que a sustentabilidade está diretamente relacionada com a capacidade para manter o uso de uma certa inovação em prática. Já Stirman et al. (2012) refere que a sustentabilidade é, simplesmente, a capacidade para funcionar ao nível requerido, mantendo os benefícios desejados.

Com base nestas definições de sustentabilidade, Moore et al. (2017) desenvolveu uma definição mais completa para este conceito tentando assim preencher o *gap* existente nesta mesma vertente. Os autores falam de cinco princípios distintos entre si, porém interrelacionados: a relação existente entre sustentabilidade e um determinado período de tempo, a capacidade para uma organização ou comunidade continuar a providenciar programas ou estratégias importantes para mudanças de comportamento necessárias, o facto destas mudanças de comportamento estarem a acontecer de modo contínuo, a capacidade para estes programas, estratégias e mudanças de comportamento evoluírem e adaptarem-se ao longo do tempo e por último a capacidade para continuar a produzir benefícios ao longo do tempo para indivíduos e sociedade (Moore et al., 2017).

O Relatório de Brundtland (World Commission on Environment and Development, 1987) descreveu o desenvolvimento sustentável como o desenvolvimento que permite ir ao encontro das necessidades do mundo atual sem comprometer a capacidade para as gerações futuras conseguirem saciar as suas próprias necessidades. Baseando-se nesta mesma definição, muitas outras surgiram com ligeiras alterações com vista o desenvolvimento de uma definição mais completa para o tema da sustentabilidade. Leach, Stirling & Scoones (2010) definiram sustentabilidade como a capacidade para manter bem-estar social, equidade, integridade ambiental ao longo do tempo. Seguindo a mesma linha de pensamento, Lew et al. (2016) afirma que o desenvolvimento sustentável depende essencialmente da proteção dos recursos naturais e culturais para as futuras gerações.

Sustentabilidade é, nos dias de hoje, um dos tópicos mais relevantes a diferentes níveis, principalmente económicos, sociais e ambientais. É então bastante importante que as empresas, para sobreviverem ao feroz mundo de negócios, tenham em conta este tema pois trata-se de algo do qual não podem nem devem fugir. Surge então o termo *Corporate Sustainability*.

Não existe, de todo, uma definição aceite unanimemente pela comunidade científica sobre aquilo que é a sustentabilidade corporativa (SC), isto porque se trata de um tema bastante abrangente e que influencia diferentes áreas, cada uma delas com uma visão diferente daquilo que realmente é esta expressão. De modo a preencher o *gap* existente, alguns autores têm tentado apresentar aquilo que, na sua opinião, mais se aproxima da definição exata de sustentabilidade corporativa.

Segundo Bergman, Bergman & Berger (2017) a conceptualização da sustentabilidade corporativa divide-se em três tipos: o primeiro como foco na relação existente entre a sustentabilidade corporativa e a responsabilidade social corporativa, o segundo como foco nas preocupações éticas que a empresa deverá ter e, por último, o terceiro com foco na integração de múltiplas dimensões interdependentes entre si.

O primeiro grupo, como referido anteriormente, foca-se na relação entre este conceito e a responsabilidade social corporativa (RSC) e está dividido em outros três subtipos, sendo o primeiro referente às semelhanças entre os dois conceitos, o segundo, por outro lado, referente às diferenças existentes entre os dois conceitos e, por último, o terceiro que trata a importância da responsabilidade social corporativa como meio para chegar à sustentabilidade corporativa. O primeiro subgrupo é referente às semelhanças entre os dois conceitos. Em geral, a sustentabilidade corporativa e a responsabilidade social corporativa referem-se a atividades da empresa – voluntárias por definição – que demonstram a inclusão de preocupações sociais e ambientais nas operações de negócio e nas interações com os *stakeholders* (Marrewijk, 2003). O segundo subtipo foca-se essencialmente nas diferenças existentes entre os dois conceitos sendo que o autor afirma que por um lado a responsabilidade corporativa se refere mais aos aspetos sociais, nomeadamente direitos humanos e por outro, a sustentabilidade corporativa se refere aos aspetos mais relacionados com o ambiente (Lo & Sheu, 2007). Para finalizar o primeiro tipo conceptualizado pelos autores encontra-se o terceiro subtipo onde estes realçam a importância da responsabilidade social corporativa como meio para chegar à sustentabilidade corporativa. Bergman, Bergman & Berger (2017) afirma que integrar elementos da RSC dentro da estratégia e ações corporativa irá levar à SC. Para além disto, Kaptein and Wempe (2002) indicaram que a sustentabilidade corporativa é o objetivo final, sendo que a responsabilidade corporativa é o estado intermédio onde as companhias tentam balançar a *Triple Bottom Line* (TBL) (Lo & Sheu, 2007), conceito que foi definido por John Elkington em 1994.

O segundo grande tipo da conceptualização de Bergman, Bergman & Berger (2017) destaca o foco existente nas preocupações éticas que a empresa deverá ter. Os autores afirmam que ao invés de haver

uma preocupação quase exclusiva com os lucros, as empresas deverão começar a direcionar cada vez mais as suas atenções para os valores morais e éticos. Este segundo tipo, que é denominado pelos autores de *Mono-Focal Corporate Sustainability*, está dividido em dois outros subtipos, onde o primeiro, por seu lado, destaca o papel dos valores éticos e princípios dos decisores e, por outro lado, o segundo foca-se principalmente na maneira como as prioridades da sustentabilidade corporativa são definidas, implementadas e comunicadas pela empresa. O primeiro deles destaca os valores éticos e princípios dos decisores uma vez que a cultura e a sustentabilidade corporativa estão dependentes e são o reflexo dos valores éticos da liderança sendo então a SC definida por estes mesmos valores éticos incorporados na empresa e, consequentemente, na sua liderança (Bergman, Bergman & Berger, 2017). É também afirmado que a sustentabilidade corporativa é de natureza aspiracional que está inerentemente infundido com valores sociais de justiça, integridade, reverência, respeito, comunidade e prosperidade mútua (Wheeler, Colbert & Freeman, 2003). O segundo e último subtipo visualiza a sustentabilidade corporativa como uma estratégia, isto é, foca-se principalmente na maneira como as prioridades deste conceito são definidas, implementadas e comunicadas pela empresa (Bergman, Bergman & Berger, 2017). Bergman, Bergman & Berger (2016) realçam também que por um lado as capacidades dos gestores são bastantes importantes para a implementação de estratégias no âmbito da SC com o objetivo de tornar a organização mais sustentável. Por outro, este conceito está também relacionado, de modo mais global, com o quão os executivos e gestores conseguem influenciar a indústria e cadeias de abastecimento no seu todo, tendo também em vista a sustentabilidade ao nível corporativo. O UNGC (*United Nations Global Compact*), no seu guia para a sustentabilidade corporativa destaca também este último ponto na medida em que os líderes das empresas podem influenciar e alertar os consumidores e governos para a necessidade de resolver crises sociais e ambientais, assim como para a importância que as práticas empresariais podem ter neste mesmo aspeto.

O terceiro e último tipo da conceptualização definida pelos autores para explicar do que se trata a sustentabilidade corporativa está dividida em quatro outros subtipos e foca-se mais na integração de múltiplas dimensões interdependentes entre si, sendo que o primeiro refere-se à sustentabilidade corporativa como um conceito holístico, o segundo define a sustentabilidade corporativa com base na *Triple Bottom-Line* (TBL), no terceiro é destacada a relação positiva existente entre os investimentos realizados nas áreas sociais e ambientais e o valor da empresa e, por último, no quarto subtipo os autores definem o conceito de sustentabilidade corporativa através de índices. No primeiro subtipo desta terceira categoria, Bergman, Bergman & Berger (2017) falam da sustentabilidade corporativa como um conceito holístico que abrange em si mesmo, múltiplas dimensões nomeadamente a responsabilidade social corporativa, teoria organizacional, teoria dos *stakeholders* e sustentabilidade. Conforme é descrito por Siew (2015), Szekely & Knirsch (2005) definem sustentabilidade corporativa como a simbiose entre os objetivos económicos e as necessidades corporativas na ordem da sustentabilidade. É, mais concretamente, a criação de postos de trabalho sustentáveis e adoção de práticas empresariais éticas

acrescentando valor aos acionistas ao mesmo tempo que existe um crescimento económico sustentável, prestígio, reputação corporativa, relação com clientes e a qualidade dos produtos e serviços da empresa. No segundo subgrupo, o Bergman, Bergman & Berger (2017) apresentam uma definição para a sustentabilidade corporativa baseada na TBL, focando-se essencialmente na interdependência entre as dimensões económica, social e ambiental. Segundo Hahn et al. (2010), grande parte da literatura segue esta mesma abordagem como sentido para a SC, afirmando que este conceito é definido pela interseção dos aspetos económicos, sociais e ambientais, aspetos estes que, se atingidos simultaneamente, levam a uma situação *win-win*. Historicamente, o conceito de sustentabilidade corporativa evoluiu como resultado do crescimento económico, regulação ambiental e através do impulso para uma maior justiça social e equidade (Christofi, Christofi & Sisaye, 2012). O terceiro subtipo trata-se de uma variante da definição anterior onde é definida uma relação positiva entre os investimentos realizados nas áreas sociais e ambientais e o valor da empresa, ou seja, o valor a longo prazo dos acionistas é alavancado pela integração das dimensões social e ambiental nas práticas de negócio adotadas. Segundo Aragón-Correa & Rubio-López (2007), o foco principal deve estar na identificação das estratégias em que a responsabilidade social corporativa e a sustentabilidade corporativa oferecem retorno financeiro. Em 1999, foi lançado o DJSI (*Dow Jones Sustainability Index*) que tem como objetivo cobrir as 10% melhores empresas dentro das 2500 estabelecidas pelo *Dow Jones Global Index*. De acordo com este índice, as empresas líderes em termos de sustentabilidade são aquelas que demonstram um elevado nível de competência a enfrentar os desafios globais e da própria indústria, lidando simultaneamente com aspetos económicos, sociais e ambientais, nomeadamente riscos e oportunidades que podem ser quantificados e selecionados para fins de investimento (Christofi, Christofi & Sisaye, 2012). Por último, Bergman, Bergman & Berger (2017) tentam definir o conceito de sustentabilidade corporativa através da conexão entre determinadas diretrizes e princípios que têm como objetivo medir a efetividade das estratégias de negócio no âmbito da sustentabilidade, ou seja, através de índices. Existem alguns índices já criados que têm como objetivo ajudar a medir o conceito, porém Bergman, Bergman & Berger (2017) afirmam que o mais amplo foi criado através de uma iniciativa da ONU, a United Nations Global Compact (UNGC). De modo a apoiar as empresas na implementação da sustentabilidade corporativa, esta iniciativa desenvolveu uma estrutura que se baseia em cinco diferentes recursos, tais como a realização de negócios sem excluir determinados princípios, o fortalecimento da sociedade ao redor, a existência de um compromisso da liderança, a realização de relatórios de progresso e ação local. A UNGC desenvolveu uma série de princípios que incluem entre outros, os direitos humanos, o ambiente e algumas preocupações ao nível do trabalho.

Bergman, Bergman & Berger (2017) acabam por dar preferência ao terceiro grande tipo da sua conceptualização aquando a definição de sustentabilidade corporativa onde estão incluídas uma abordagem inclusiva da SC, associada aos princípios definidos pela *Triple Bottom Line*, com uma tentativa de demonstração de uma relação positiva entre estes mesmos princípios e o valor da empresa

e por fim com uma aplicação de índices que ajudem a mensuração, ordenamento e reporte das práticas de negócio relacionadas com a sustentabilidade corporativa. Com base neste terceiro tipo, os autores sugerem uma definição para o conceito, referindo que a sustentabilidade corporativa corresponde a uma estratégia e abordagem de negócios que tem em consideração o impacto social e ambiental a longo prazo dos comportamentos economicamente motivados no interesse dos consumidores, funcionários e acionistas da empresa. (Bergman, Bergman & Berger, 2017).

2.2. Sustentabilidade no turismo

Segundo a literatura, é seguro afirmar que o turismo, apesar de até aos anos 80 ser visto como uma indústria verde e que promove um relacionamento harmonioso com o ambiente (Veiga et al., 2018), contribui nos dias de hoje de forma bastante prejudicial para o mesmo, sendo responsável por impactos ambientais significativos. Muitos destes impactos ambientais estão identificados na literatura onde, por exemplo, Gössling & Peeters (2015) destacam pressões elevadíssimas em recursos naturais tais como a energia e a água. Por outro lado, Santos (2012) identificou as mudanças profundas na paisagem natural e cultural como resultado do uso intensivo dos solos como outro dos grandes problemas provocados pelo turismo. Os impactos não se ficam por aqui. Diedrich (2007), para além de referir o impacto negativo que o turismo tem no ar, água e solo, fala também de uma redução na biodiversidade provocada pelo turismo. Styles, Schönberger & Galvez-Martos (2013), referem também a produção de resíduos provocada pela indústria como outros dos impactos negativos sendo o turismo responsável por 6.7% dos resíduos produzidos do setor terciário na União Europeia.

É importante destacar também que 3% das emissões de carbono que são emitidas para a atmosfera são provocadas pela pegada ecológica apenas relacionada com o transporte para chegar aos destinos. Se a isto juntarmos tudo o resto que está associado a este setor, como por exemplo comida, estadia e restantes atividades turísticas, esta percentagem sobe para os 8% (Lenzen et al., 2018). Todos estes problemas causados pelo turismo têm-se agravado nos últimos anos como resultado do crescimento do setor sendo que o número de viajantes anuais em 2019 foi de 1.5 mil milhões de pessoas, segundo a UNWTO (*United Nations World Tourism Organization*).

Segundo Veiga et al. (2018), um dos principais desafios do setor passa pelo crescimento exponencial que tem havido em determinadas formas de turismo que têm uma influência negativa na sustentabilidade dos destinos, nomeadamente o turismo de cruzeiros e as plataformas digitais para acomodação partilhada (e.g. AirBnb). Por um lado, o turismo de cruzeiros tem impactos negativos ao nível ambiental e sustentabilidade social; por outro, as plataformas digitais são mais associadas aos problemas relacionados apenas com a sustentabilidade social. Todos estes problemas estão associados ao fenómeno denominado de *overtourism* (Francis, 2018).

Segundo Artal-Tur, Briones-Peñalver & Villena-Navarro (2018), o *overtourism* acontece quando demasiados turistas chegam ao mesmo destino ao mesmo tempo, sendo que segundo Postma &

Shmuecker (2017) este fenómeno resulta da combinação de três fatores: viagens *low-cost*, novas plataformas digitais de alojamento e grandes navios-cruzeiro. Este problema veio não só agravar os impactos referidos anteriormente, assim como interferir na qualidade de vida dos residentes dos destinos (Seraphin, Sheeran & Pilato, 2016).

Devido a todos estes fatores, têm emergido nos últimos anos movimentos no sentido de promover a sustentabilidade no turismo. A World Tourism Organisation (2004) afirma que a sustentabilidade no turismo deve seguir a mesma linha do desenvolvimento sustentável em termos gerais no sentido de estabelecer um balanço entre os parâmetros económicos, sociais e ambientais de forma a garantir a sustentabilidade do setor a longo-prazo. Esta mesma organização apontou como princípios fundamentais para o desenvolvimento sustentável no turismo a melhoria da qualidade de vida dos habitantes locais dos destinos, a providência/oferta de experiências de alta qualidade para os visitantes e a manutenção da qualidade ambiental, da qual tanto os visitantes como os habitantes locais dependem (Mill & Morrison, 2002).

É então bastante importante perceber os conflitos que já existem e aqueles que podem surgir no futuro entre os habitantes locais e os visitantes no sentido de promover o desenvolvimento sustentável no turismo, sendo que na visão de Postma & Schmuecker (2017) a inclusão das necessidades dos habitantes locais na discussão da sustentabilidade no turismo estimulam o entendimento do mercado turístico entre vendedores e compradores do serviço.

2.3. Sustentabilidade no setor da hotelaria

Dentro do setor do turismo, o setor da hotelaria apresenta-se como um dos mais importantes em várias vertentes, nomeadamente ao que à sustentabilidade diz respeito. Segundo Legrand, Sloan & Chen (2016) é fundamental que os futuros gestores da indústria hoteleira entendam claramente problemas ambientais e sociais como as alterações climáticas, aquecimento global, poluição do ar e água, destruição da camada de ozono, deflorestação, perda de biodiversidade e pobreza mundial. Porém, tal como afirmam Jones, Hillier & Comfort (2016), isto cria um paradoxo onde por um lado, a nível operacional, a indústria tenta colocar a sustentabilidade em prática através do marketing e da experiência do cliente e por outro, o destaque continua a ser dado ao consumo superficial que é, muitas das vezes, o contrário de sustentabilidade. Williams & Ponsford (2009) reforçam a existência deste paradoxo, afirmando que o turismo só por si já contribui para o consumo de recursos, geração de resíduos, etc. Sendo este fator agravado pelo facto de ocorrer em algumas das mais frágeis localizações em termos ecológicos (rio, montanhas e mar, por exemplo). Segundo os autores, este paradoxo existe, pois, o setor necessita destes recursos para a contínua produção e consumo de experiências turísticas e por outro lado, requiere também proteção da integridade ecológica e abundância destes mesmos recursos para ser possível ser

competitivo de modo sustentável. É então fundamental para a indústria da hotelaria saber avaliar e lidar com este paradoxo.

Tendo em conta estes fatores, Jones, Hillier & Comfort (2016) afirmam que o setor da hotelaria se debate atualmente com três questões fundamentais na integração da sustentabilidade:

- A primeira foca-se essencialmente no facto das definições de sustentabilidade dentro da própria indústria variarem bastante e, no geral, não serem claras e precisas;
- A segunda questão está relacionada com as questões de materialidade e garantia externa independente que fornecem um grande desafio, essencialmente se a abordagem da indústria para a sustentabilidade for demonstrar transparência, integridade e credibilidade;
- A terceira e última questão é essencialmente sobre a complexidade que existe em adotar um tipo de consumo sustentável e a existência de crescimento económico contínuo em simultâneo sendo muita das vezes visto como um dilema e uma escolha que as empresas têm de fazer.

Neste âmbito, Kasim et. al (2014) referem que o turismo, e mais especificamente a indústria da hotelaria, têm contribuído para a crise que existe em termos de qualidade e quantidade de água, propondo então uma *framework* em termos de gestão de água que visa também o incentivo à inovação. Gil-Saura & Ruiz (2011) e Jayawardena et al. (2013) reforçam a importância da inovação na integração da sustentabilidade nomeadamente ao nível da redução dos gastos energéticos (Gil-Saura & Ruiz, 2011). Por outro lado, Ajagunna (2006) e Duarte & Broda (2013) destacam a importância da integração da sustentabilidade mais do ponto de vista social, onde o primeiro autor fala do impacto da criminalidade na sustentabilidade do setor, enquanto Duarte & Broda (2013) referem as preocupações existentes no setor com as pessoas com mobilidade reduzida.

Sigala (2008) afirma que, tratando-se a sustentabilidade um tema multidisciplinar e que engloba vários setores, então a sua integração por parte dos hotéis depende da performance de todos os produtos, fornecedores e ligações existentes dentro da cadeia de abastecimento. Prud'homme & Raymond (2013) afirmam que a integração da sustentabilidade por parte das empresas do setor da hotelaria é valorizada pelos clientes, nomeadamente ao nível da redução da pegada ecológica e ao aumento simultâneo da performance social e económica. No mesmo sentido, Manaktola & Jauhan (2007) referem que os clientes valorizam e tendem a preferir os hotéis que adotam práticas “*green*”, porém não estão dispostos a pagar mais por eles.

Apesar da preocupação crescente com a sustentabilidade, De Grosbois (2012) através de um estudo realizado junto dos 150 maiores hotéis do mundo concluiu que, apesar do enorme compromisso admitido pelos mesmos hotéis com questões da sustentabilidade, nomeadamente objetivos, qualidade do ambiente, diversidade e acessibilidade bem-estar das comunidades e prosperidade económica, poucos

são os que providenciam detalhes sobre iniciativas específicas que podem ou não estar a adotar e ainda menos são aqueles que reportam algum tipo de performance daí retirado.

Bonilla-Priego, Font & Pacheco-Olivares (2014) sugerem que as empresas tendem a divulgar mais dados de gestão do que dados de desempenho, havendo muitas das vezes um foco em indicadores “suaves” em termos de sustentabilidades, indicadores estes fáceis de imitar e demonstrar postura. Os autores afirmam ainda que os relatórios tendem muitas das vezes a demonstrar a voz e visão das corporações e não dos interesses dos *stakeholders*.

2.4. Aplicação da Sustentabilidade

Engert, Rauter & Baumgartner (2016), através de uma análise da literatura existente sobre o tema da aplicação da sustentabilidade corporativa na estratégia das empresas, desenvolveram uma *framework* que contém alguns fatores que influenciam este mesmo tópico, nomeadamente influências organizacionais (internas e externas à empresa), *drivers* externos e internos e outros fatores que dificultam/suportam a aplicação da sustentabilidade na estratégia das empresas.

2.4.1. Influências organizacionais

Influências organizacionais são circunstâncias que formam a base para todo o tipo de atividades da empresa -nomeadamente a integração da sustentabilidade corporativa na estratégia das organizações- e são questões fundamentais para gerir os processos de negócio com sucesso (Engert, Rauter & Baumgartner, 2016). Os autores identificaram então dois tipos de influências organizacionais: internas e externas.

A nível interno, a literatura divide-se em alguns fatores mais específicos. Por um lado, autores como Husted & Allen (2009) apontam a tamanho da empresa como fator determinante para a aplicação da sustentabilidade da empresa, afirmação corroborada por Michelon, Boesso & Kumar (2013). No mesmo sentido, Aldama, Amar & Trostianki (2009), no seu estudo sobre a incorporação da responsabilidade corporativa dentro de estruturas organizacionais efetivas, concluíram que existe uma associação muito forte entre o tamanho da empresa e as iniciativas e estratégias no âmbito na implementação da sustentabilidade na estratégia da organização, sendo mesmo referido que quanto maior for uma empresa, maior é a probabilidade de serem encontradas políticas e estruturas melhor desenvolvidas no âmbito da sustentabilidade. Esta opinião não é consensual dentro da literatura, onde Siebenhüner & Arnold (2007) preferem dar maior importância à estrutura da empresa como fator determinante, destacando então a necessidade da aprendizagem organizacional para um desenvolvimento sustentável dentro da empresa. Yu & Chen (2014) são da mesma opinião que os autores anteriores, afirmando mesmo que o grau de comprometimento das empresas com a incorporação da sustentabilidade deve ser independente do seu

tamanho, sendo que na opinião dos autores deve haver uma modificação da estrutura organizacional das empresas de modo a possibilitar esta mesma implementação com sucesso.

Por outro lado, a nível externo a literatura é mais consensual. Mazutis (2013) destaca a importância da indústria no seu todo para a aplicação da sustentabilidade nas empresas. Michelon, Boesso & Kumar (2013) são da mesma opinião, destacando que o tipo de indústria e a sua estrutura são fatores fundamentais para as empresas na medida em que influenciam significativamente a posição estratégica das empresas em vários contextos, sendo um deles a sustentabilidade corporativa.

2.4.2. Drivers

Segundo a *framework* apresentada por Engert, Rauter & Baumgartner (2016), os *drivers* são definidos como razões para as quais a aplicação da sustentabilidade corporativa na estratégia das empresas é tão importante tendo os autores também explicado quais as vantagens que podem ser esperadas através da aplicação dos mesmos.

Os autores dividem os drivers em internos e externos à empresa, acabando por especificar 9 diferentes *drivers*. Em primeiro lugar, Engert, Rauter e Baumgartner (2016) destacam o cumprimento legal como uma importante razão para a aplicação da sustentabilidade corporativa nas organizações. Segundo os autores, atualmente as empresas estão sob inúmeras leis sociais e ambientais relacionadas com a sua área de atividade. Se é certo que algumas indústrias enfrentam uma legislação muito mais apertada que outras, também é certo que agir em conformidade com esta mesma legislação é muitas das vezes um desafio para os gestores (Schaltegger, 2011). Schaltegger (2011) afirma também que apesar da importância desta legislação e do cumprimento da mesma em termos de colocar pressão sob as empresas para a incorporação da sustentabilidade corporativa, esta trata-se de uma área na qual muitas das empresas não têm competência ao nível estratégico, principalmente as pequenas e médias empresas.

O segundo *driver* apontado é a vantagem competitiva. Peters & Zelewski (2013) afirmam que a integração da sustentabilidade corporativa na estratégia das organizações promove a vantagem competitiva para as mesmas. Ganescu (2012) reforça esta posição, relacionando este fator com a inovação que provém da sustentabilidade corporativa. Porter & Kramer (2006), para além de referirem a importância da responsabilidade social corporativa, asseguram que se as empresas analisarem as possíveis perspetivas que podem advir da responsabilidade social corporativa da mesma forma e com as mesmas *frameworks* que utilizam para guiar as suas políticas do *core business*, iriam descobrir que a RSC pode ser muito mais que um custo, mas sim uma oportunidade para a vantagem competitiva. Quando as abordagens em termos de RSC são tão desconectadas da estratégia podem acabar por impedir grandes oportunidades para as organizações promoverem o benefício da sociedade (Porter & Kramer, 2006). Para haver uma conexão entre estas abordagens e a estratégia e consequentemente o surgimento da vantagem competitiva, é necessário que a sustentabilidade corporativa esteja presente na visão,

missão e valores da empresa, de modo que esteja presente no dia-a-dia dos trabalhadores (Steyn & Niemann, 2014).

A redução de custos é também um dos principais *drivers* apontados por Engert, Rauter & Baumagertner (2016). Ganescu (2012) afirma que à primeira vista os custos podem ser vistos como inibidores da integração da sustentabilidade corporativa, porém a não integração de práticas neste sentido pode levar a custos superiores, principalmente no longo prazo. A posição é defendida também por Schaltegger (2011), dando mesmo exemplos de algumas práticas que podem levar à diminuição de custos a longo prazo (ex: maior eficiência energética). Por outro lado, Baumgartner & Ebner (2010) afirmam que as políticas em termos de sustentabilidade podem levar a redução de custos, mas também ao aumento dos mesmos. Os autores afirmam que determinadas políticas podem acabar por ser beneficiar mais diretamente a sociedade ou os consumidores do que a própria organização. A redução de custos que deriva da aplicação de políticas em termos da sustentabilidade são particularmente mais importantes para empresas que seguem uma estratégia de liderança pelos custos (Baumgartner & Ebner, 2010).

Outro dos *drivers* apontados pela literatura é a performance económica, sendo este um tópico onde alguns autores apresentam algumas perspetivas divergentes entre si. Por um lado, McWilliams & Siegel (2001) afirmam que a ligação existente entre a RSC e o lucro é neutra na medida em que, na existência de duas empresas que produzem bens idênticos e que fazem escolhas racionais, como por exemplo decisões com o objetivo de maximizar o lucro, a existência de responsabilidade social corporativa não irá tornar nenhuma das empresas mais lucrativas, isto porque se houver alguma delas que implemente práticas ao nível da sustentabilidade então terá sim maiores retornos mas, por outro lado, terá também maiores custos. Por outro lado, Kumar & Sutherland (2009), através de uma análise a uma indústria bastante específica, afirmaram que a incorporação da sustentabilidade corporativa pode levar a melhores resultados ao nível económico, principalmente no longo prazo. Segundo, Lankoski (2008) a relação entre a sustentabilidade corporativa e a performance económica também está dependente de algumas questões. Para o autor, é importante que as empresas percebam que nem todas as situações são *win-win*, que algumas práticas adotadas por algumas empresas para a incorporação da sustentabilidade corporativa na sua estratégia nem sempre resultam noutras organizações e que, para além disso, existe um nível ótimo de responsabilidade corporativa, sendo que esse é um ponto móvel que requer constante monitorização das preferências dos *stakeholders*, soluções tecnológicas e desenvolvimentos da regulação (Lankoski, 2008).

Tal como já foi referido, os autores dão uma grande importância também à questão da inovação que pode advir da incorporação da sustentabilidade corporativa na estratégia das empresas. Segundo Hart & Milstein (2003), a inovação através da sustentabilidade corporativa representa uma oportunidade para as empresas reposicionarem as suas competências internas através de tecnologias mais sustentáveis e,

por conseguinte, estabelecer vantagem competitiva a partir da exploração de novos mercados. Apesar disto, muitos autores afirmam que apenas a inovação não é suficiente para a incorporação da sustentabilidade corporativa. Valentine (2010) refere que a inovação ao nível tecnológico não é suficiente para a vantagem estratégica, mas é também necessário por um lado, integrar as preocupações dos *stakeholders* e por outro, inovar também ao nível social. Jin & Bai (2011) e Baumgartner (2014) corroboram a opinião anterior, acrescentando por um lado a necessidade para a existência de uma gestão estratégica efetiva e por outro, uma melhoria continua por parte das empresas. Os autores defendem que estes pontos devem andar em conjunto com a inovação de modo a permitir a aplicação da sustentabilidade corporativa na estratégia das empresas.

Engert, Rauter & Baumgartner (2016) apontam como outro dos *drivers* nesta questão, a responsabilidade social e ambiental por parte das empresas. Segundo Carroll (2004), uma empresa socialmente responsável corresponde a uma organização que cumpre aquilo que é esperado de si pelos *stakeholders* globais. Esta definição corresponde ao quarto nível de responsabilidade definido pelo autor encontrando-se acima de economicamente responsável, no qual a empresa faz aquilo que é requerido pelo capitalismo global, legalmente responsável, em que a empresa faz aquilo que é requerido pelos *stakeholders* globais) e abaixo do nível máximo de responsabilidade, a responsabilidade filantrópica, no qual a empresa faz aquilo que é desejado pelos *stakeholders* globais (Carroll, 2004). No seguimento desta linha de pensamento, Falck & Heblich (2007) destacam a importância das estratégias *win-win* na medida em que se o objetivo da empresa quiser sobreviver e prosperar, então a melhor estratégia é adotar uma visão a longo prazo que permita a implementação de um conjunto de práticas no sentido da responsabilidade social corporativa que permita ao mesmo tempo “tratar bem a sociedade” e por outro, maximizar o lucro e acrescentar valor para os acionistas. Por outro lado, para uma empresa assumir responsabilidade ao nível ambiental necessita de uma *framework* estrategicamente funcional que seja consistente com os objetivos da empresa, *framework* esta que deve incorporar simultaneamente as iniciativas ambientais e a filosofia da empresa (Yu & Chen, 2014).

A gestão de risco é também um fator a ter em conta na implementação da sustentabilidade corporativa. Segundo Engert, Rauter & Baumgartner (2016), a adoção de estratégias específicas para a incorporação da SC na estratégia das empresas pode tanto aumentar o risco ou mitigá-lo. Yilmaz & Flouris (2010) focam-se essencialmente na segunda hipótese (redução do risco), afirmando que os gestores devem integrar a filosofia e cultura baseadas na gestão de risco dentro das funções do seu *core business*, de modo a ir para além das questões legais. Neste mesmo sentido, Holzmann & Jørgensen (2001) falam na importância que a gestão do risco social tem na questão da sustentabilidade corporativa e proteção social. Hind, Millar & Magala (2012) por sua vez destacam a importância de um sistema de controlo de modo a assegurar uma gestão de risco efetiva em termos da sustentabilidade.

Outra das questões relacionadas com a sustentabilidade corporativa que é apontada pela literatura é a ligação existente com a reputação corporativa. A sustentabilidade corporativa tem ganho uma importância cada vez maior nos últimos anos e trata-se hoje de um dos principais componentes que fazem parte da reputação corporativa, sendo esta última um dos ativos mais valiosos para uma empresa (Peloza et al., 2012). Muitos autores, nomeadamente Ganescu (2012) e Valentine (2010), seguindo esta mesma linha de pensamento, afirmam que incorporar a sustentabilidade dentro da própria estratégia e adotar medidas proativas no âmbito da sustentabilidade corporativa tem um impacto bastante positivo para a reputação das empresas. Segundo Falkenberg & Brunsael (2011) este impacto é muito difícil de imitar por parte de outras organizações, cumprindo os critérios *Value, Rarity, Inimitability e Organization* (VRIO) segundo a *Resource Bases View* (RBV), criando uma vantagem competitiva para as empresas. Neste sentido, as iniciativas em termos de sustentabilidade de dimensão social, desde que estejam estrategicamente integradas e conectadas com a estratégia da empresa, são particularmente eficazes para melhorar a reputação corporativa (De Sousa Filho et al., 2010).

O último *driver* apontado pelos autores é a gestão da qualidade. Do ponto de vista da sustentabilidade corporativa, Stead & Stead (2000) apresentam definições para o conceito de qualidade. Por um lado, refere-se à qualidade de vida das gerações atuais e futuras através da criação de sinergias entre a prosperidade económica, viabilidade do ecossistema e justiça social (Stead & Stead, 2000). Por outro, os autores definem também a qualidade como o valor organizacional que suporta a sustentabilidade corporativa, sendo um conceito que engloba a qualidade dos produtos e serviços, assim como a qualidade no trabalho e qualidade de vida dos empregados, clientes e da comunidade (Stead & Stead, 2000). Engert, Rauter & Baumgartner (2016) afirmam ainda que, se for estrategicamente incluída na estratégia das empresas, pode promover não só a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, mas também ter um impacto no nível de produção e na satisfação dos *stakeholders*.

2.4.3. *Fatores de suporte ou inibição*

Seguindo a mesma *framework* apresentada por Engert, Rauter & Baumgartner (2016), são apresentados os chamados fatores de suporte ou inibição que influenciam a integração da sustentabilidade corporativa nas empresas de uma forma positiva ou negativa.

Em primeiro lugar, o controlo de gestão é um dos principais fatores que influencia a integração da sustentabilidade corporativa na estratégia das empresas. Segundo Baumgartner & Korhonen (2010), as empresas estão cada vez mais expostas a um elevado nível de complexidade informacional o que por si só “exige” a criação de um sistema de controlo efetivo. Porém, estes sistemas de controlo de gestão podem não ter os efeitos esperados. Se por um lado, Arjalies & Mundy (2013) destacam a importância dos sistemas de controlo como incentivo para o processo de integração da sustentabilidade, por outro Hülsmann & Grapp (2005) alertam para os problemas que podem advir em termos de implementação

de estruturas adequadas. O *Sustainability Balanced Scorecard* é um dos instrumentos de controlo de gestão que permite às empresas promover a integração da dimensão da sustentabilidade nas suas estratégias, sendo um sistema bastante referido nos últimos anos pela literatura (ex: Figge et al., 2002, Gond et al., 2012), tratando-se essencialmente de uma evolução do *Balanced Scorecard* tradicional. Segundo a literatura, os sistemas de controlo não-financeiros devem ser também tidos em conta, na medida em que podem dar suporte ao processo de integração da sustentabilidade na estratégia das empresas, tal como referido por Lindgreen, Swaen & Maon (2009).

O envolvimento de *stakeholders* é também um fator importante na integração da sustentabilidade na estratégia. Lee (2008) é um dos autores que mais importância dá à relação entre *stakeholders* e sustentabilidade. Para uma organização poder ser considerada verdadeiramente sustentável, deve demonstrar capacidades em diferentes áreas, nomeadamente em termos de envolvimento dos *stakeholders* através de regras e procedimentos relacionados com o comportamento organizacional (Paraschiv et al., 2012). O mesmo autor destaca também a importância das relações entre os líderes das organizações e os *stakeholders* que devem levar a resultados benéficos para a sociedade e para o ambiente. Bonn & Fisher (2011) referem que a atitude sustentável de uma empresa pode acabar por influenciar outros *stakeholders*, tais como distribuidores e fornecedores, principalmente se as empresas adotarem uma posição de liderança em termos de sustentabilidade. Torna-se então fundamental reportar aos *stakeholders* os resultados que advêm dos esforços na implementação da sustentabilidade corporativa na estratégia das organizações (Paraschiv et al., 2012).

Outro dos fatores de suporte apontados pela literatura é a gestão da aprendizagem organizacional. Segundo Lankoski (2008), a aplicação da sustentabilidade na estratégia das empresas é, por si só, um desafio de gestão único e bastante complexo e que requiere uma aprendizagem significativa por parte da empresa. Segundo a literatura, a aprendizagem organizacional assume-se como fundamental para as empresas na medida em que tem o potencial para promover a vantagem competitiva, a inovação, custos mais baixos e relações entre trabalhadores (Zheng, Yang & McLean, 2010). Para além disso, Engert, Rauter & Baumgartner (2016) destacam a importância que a aprendizagem organizacional assume na mudança das suposições e opiniões das pessoas, assim como na mudança de estruturas e rotinas previamente estabelecidas, algo que pode influenciar de forma positiva a aplicação da sustentabilidade na estratégia das empresas.

Engert, Rauter & Baumgartner (2016) apontam a transparência e comunicação como outro dos fatores de suporte à integração da sustentabilidade corporativa. Por um lado, a transparência tem uma contribuição positiva para o cumprimento dos objetivos da empresa e é, consequentemente, parte essencial para o processo de integração da sustentabilidade corporativa (Engert, Rauter & Baumgartner, 2016). Por outro, Engert, Rauter & Baumgartner (2016) referem que a comunicação externa e interna são fundamentais na promoção da transparência da empresa, nomeadamente em questões relacionadas

com a sustentabilidade corporativa. A literatura difere entre qual o tipo de comunicação que é mais eficaz a assegurar a transparência. Arjalies & Mundy (2013) destacam a comunicação externa, nomeadamente o reporte social e ambiental, assim como processos de auditoria, na medida em que promovem a transparência das empresas fornecendo assim uma excelente visibilidade em termos de funções internas das organizações. No sentido oposto, alguns autores defendem a necessidade da comunicação clara de estratégias, objetivos e medidas para ser possível atingir o entendimento e confiança por parte dos trabalhadores nas questões da sustentabilidade. Siebenhüner & Arnold (2007) afirmam que para além da existência de comunicação clara entre gestores e trabalhadores, as redes internas de comunicação revelam-se como fundamentais na medida em que promovem novas oportunidades dentro da empresa no âmbito da sustentabilidade, permitindo maiores níveis de aprendizagem assim como a difusão de novos conceitos, tecnologias e ideias.

Outro dos fatores que influenciam de forma positiva/negativa a aplicação da sustentabilidade é a atitude dos gestores em relação a este mesmo tema. Segundo Engert, Rauter & Baumgartner (2016), os gestores tendem a ter um comportamento guiado essencialmente pela performance económica sendo a sua predisposição para aplicação da sustentabilidade na estratégia por vezes limitada. Maon, Lindgreen & Swaen (2008) destacam a importância das perceções existentes na gestão de topo para o desenvolvimento de uma agenda relacionada com a sustentabilidade corporativa. Para além disso, os mesmos autores referem que as diferentes perceções sobre o tema dentro da gestão de topo devem complementar-se entre si. A mudança de atitudes e pensamentos que permitem uma mudança organizacional e implementação de uma agenda na ordem da sustentabilidade devem começar pelos gestores de topo, para além de um entendimento profundo das novas estratégias a adotar por parte da liderança (Hind, Millar & Magala, 2012).

A cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças que foram desenvolvidas no desenrolar da história de uma organização e que se manifestam essencialmente no comportamento dos colaboradores (Brown, 1998). Linnenluecke & Griffiths (2010) oferecem particular importância à necessidade da existência de uma cultura organizacional que seja orientada essencialmente para a sustentabilidade. Bonn & Fisher (2011) destacam ainda a relevância que processos informais de decisão e de resolução de problemas têm no alcance da sustentabilidade corporativa na medida em que é necessário o desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada em valores sociais e ambientais partilhados entre os diferentes colaboradores, assim como a necessidade destes mesmos valores serem estabelecidos como critérios fundamentais no recrutamento, seleção e formação dos membros da organização.

Lozano (2015) afirma que a aplicação da sustentabilidade na estratégia das organizações incorpora múltiplos desafios, sendo este fator resultado da sua enorme complexidade. No mesmo sentido, Salzmänn, Ionescu-Sommers & Steger (2005) referem que a sustentabilidade corporativa é um tema

bastante complexo na medida em que engloba um grande número de parâmetros que variam dependendo da indústria, país e momentos no tempo. Por outro lado, Rankin et al. (2012) referem que a complexidade acontece devido a três fatores: dificuldade em atingir um balanço entre os três aspetos da sustentabilidade (económico, social e ambiental), a complexidade das definições de sustentabilidade e a sofisticação que as práticas e ações relacionadas com este tema têm. Engert, Rauter & Baumgartner (2016) acrescentam ainda a complexidade existente em termos de estruturas organizacionais e canais de comunicação e informação.

O último fator de inibição da integração da sustentabilidade na estratégia das empresas apontado pela literatura é o investimento necessário. Paravschiv et al. (2012) aponta a incerteza do retorno dos investimentos e o facto deste retorno ser a longo-prazo como uns dos principais constrangimentos vistos pelos gestores na hora da integração. Engert, Rauter & Baumgartner (2016) reforçam esta opinião, referindo que a inibição derivada dos investimentos acontece principalmente na fase inicial da aplicação da sustentabilidade na medida em que esta é a altura onde é necessário investir em novas tecnologias, certificações, marketing, comunicação e recursos humanos. Holmberg & Robèrt (2000) referem ainda que a redução de recursos utilizados e consequente redução do desperdício é um investimento que ajuda a mitigar a incerteza relacionada com o retorno.

3. METODOLOGIA

De modo a explorar os *drivers* e barreiras para a aplicação da sustentabilidade na estratégia das empresas foi definido um método misto como metodologia a adotar, englobando então um lado qualitativo assim como um lado quantitativo, tendo este último lado sido bastante limitado até porque a intenção foi perceber a perceção dos hotéis entrevistados sobre os fatores dos quais não falaram ao longo das entrevistas.

É bastante comum (Peters & Simaens, 2020) o estudo da integração da sustentabilidade na estratégia das empresas através de casos de estudos, sendo que, a partir desta premissa, o estudo irá ser direcionado para o setor do turismo, mais concretamente a vertente de hotelaria, onde irão ser realizadas entrevistas junto dos 4 hotéis que serão alvo de caso de estudo.

3.1.Método Qualitativo

Dentro do método qualitativo adotado, o problema foi abordado através de entrevistas semiestruturadas devido ao facto de este tipo de método providenciar descrições e explicações mais concretas sobre o tema num contexto profissional, para além de permitir novas descobertas e novas hipóteses (Campbell et al., 2004). O autor refere ainda que a adoção do método qualitativo permite ainda detetar questões que não estão referidas na literatura (Campbell et al., 2004). As entrevistas semiestruturadas serão aplicadas tendo como principal objetivo fazer com que o entrevistado reflita abertamente sobre os *drivers* e fatores que influenciam de forma positiva ou negativa a integração da sustentabilidade na estratégia da empresa. De seguida e a partir da informação recolhida nas entrevistas, os dados providenciados foram analisados através da plataforma MAXQDA que permite a codificação das declarações dos hotéis por *driver*, barreira e/ou fator influenciador identificado. O sistema de código utilizado e uma das análises da matriz de códigos estará disponível nos anexos.

Foram então escolhidas quatro categorias que devem ser definidas através de dois critérios baseados na literatura encontrada. Engert, Rauter & Baumgartner (2016) apontam como influência organizacional interna na integração da sustentabilidade na estratégia a dimensão das empresas, assim como também é apontada a posição relativa na indústria como influência organizacional externa, sendo então estas as características escolhidas para dividir as diferentes categorias. As quatro categorias vão ser então divididas através destes dois critérios, definindo assim quatro quadrantes que estão especificados mais à frente. Em termos de dimensão, Aldama, Amar & Trostianki (2009) afirmam que as estratégias e estruturas relacionadas com a sustentabilidade estão fortemente associadas à dimensão da empresa, sendo então os quadrantes divididos em empresas de menor dimensão e empresas de maior dimensão, havendo dois quadrantes correspondes a cada um dos tipos de dimensão. Para a divisão das empresas a partir da dimensão, esta será definida a partir do número de camas disponíveis em cada hotel, ou seja, a sua capacidade. Em relação à posição relativa na indústria, as empresas vão ser divididas em empresas

com integração da sustentabilidade desenvolvida e empresas com integração da sustentabilidade em desenvolvimento, tendo como base, as diferentes informações disponibilizadas no *website* de cada empresa em relação à performance em termos de sustentabilidade, nomeadamente relatórios e prêmios de sustentabilidade. Empresas que não tenham qualquer informação sobre sustentabilidade no seu *website* serão automaticamente tidas como empresas com integração da sustentabilidade em desenvolvimento.

- 1º quadrante – Empresas de maior dimensão e com integração desenvolvida;
- 2º quadrante – Empresas de menor dimensão e com integração desenvolvida;
- 3º quadrante – Empresas de menor dimensão e com integração em desenvolvimento;
- 4º quadrante – Empresas de maior dimensão e com integração em desenvolvimento.

Esta escolha de diferentes hotéis com diferentes características tem como objetivo entender quais os *drivers* e fatores que influenciam a integração da sustentabilidade associadas a cada um dos quadrantes, assim como perceber se, na presente amostra, existem padrões de diferenças significativas entre empresas que apresentam características diferentes, nomeadamente entre empresas de menor e maior dimensão e também entre hotéis que tenham integração da sustentabilidade desenvolvida e hotéis que tenham integração da sustentabilidade em desenvolvimento.

Serão então realizadas quatro entrevistas, sendo duas delas correspondentes a hotéis do 1º quadrante, uma entrevista a um hotel do 2º quadrante e uma última entrevista com um hotel do 3º quadrante. Não irá ser realizada nenhuma entrevista com hotéis correspondentes ao 4º quadrante.

3.2. Método Quantitativo

De modo a complementar o estudo dos *drivers* e fatores influenciadores da integração da sustentabilidade na estratégia das empresas será também adotado o método quantitativo através de um questionário que será aplicado no final de cada entrevista sendo respondido pelo entrevistado. Se por um lado, as entrevistas semiestruturadas têm como objetivo obter informações sobre os *drivers* e fatores influenciadores de forma aberta, os questionários visam explorar a perceção dos entrevistados sobre os *drivers* e fatores influenciadores que estão descritos na literatura e a forma como estes se aplicam ao caso da integração da sustentabilidade na sua empresa.

O questionário será então realizado com perguntas fechadas de modo a ser possível adquirir informação quantitativa sobre os *drivers* e fatores que influenciam a integração da sustentabilidade na estratégia das empresas. Por conseguinte, as questões serão colocadas de modo a que os entrevistados classifiquem de 1 a 5 (nenhuma importância a muita importância) a influência que os *drivers* e os restantes fatores que estão descritos ao longo da literatura têm na integração da sustentabilidade na estratégia das suas empresas sendo a pergunta feita de forma diferente para *drivers* e fatores. No caso

dos *drivers* a pergunta será feita para se tentar perceber até que ponto os *drivers* indicados conduzem à incorporação da sustentabilidade na estratégia (ex: “Como classifica a importância da existência de leis, regulamentos e conformidade legal conduz à integração da sustentabilidade na estratégia?”). No caso dos fatores que influenciam esta mesma integração a pergunta é feita até que ponto estes fatores influenciam a incorporação da sustentabilidade na estratégia das empresas (ex: “Como classifica a importância da influência da existência de cultura organizacional para a integração da sustentabilidade na estratégia?”).

3.3. Descrição dos casos de estudo

3.3.1. Areias do Seixo

O hotel Areias do Seixo é um projeto de ecoturismo que se encontra localizado em A-dos-Cunhados, no concelho de Torres Vedras.

O Areias do Seixo foi escolhido para a investigação por cumprir os requisitos necessários para estar situado num dos quadrantes. Por um lado, e tendo em conta que foi estabelecido que seria a capacidade do hotel que iria definir a questão da dimensão, o Areias do Seixo é um hotel considerado pequeno pois, segundo dados do Registo Nacional de Turismo, tem capacidade para 28 pessoas. Por outro lado, foi também considerado que o Areias do Seixo é um hotel com uma integração da sustentabilidade desenvolvida, isto por várias razões enumeradas de seguida.

O hotel é bastante reconhecido tanto ao nível nacional, como a nível internacional, tendo inclusive sido mencionado inúmeras vezes pela imprensa como exemplo nas questões relacionadas com a sustentabilidade, por exemplo: *Forbes*⁴, *TimeOut*⁵ e SIC⁶. Para além disso, conta também com vários prémios ao nível da sustentabilidade no setor da hotelaria, nomeadamente o *Green Key* (2012, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 e 2019) e o Selo de Sustentabilidade Ambiental (2018). O Areias do Seixo possui, inclusive, um “notebook” da sustentabilidade no qual dá a conhecer as várias iniciativas do hotel para incluir a sustentabilidade na sua estratégia. Existe também, embora o mesmo seja antigo (2010/2011), um relatório de sustentabilidade por parte do hotel no qual é assumido um compromisso com uma atuação a nível económico, social e ambiental, com mais destaque para o último ponto. Neste relatório é mais uma vez dado a conhecer as iniciativas em prol da sustentabilidade, o modo com estas influenciam as partes interessadas, os prémios e menções recebidos, vários indicadores de desempenho económico, social e ambiental, para além de várias metas e compromissos para os anos seguintes.

⁴ <https://www.forbes.com/sites/annabel/2019/11/05/10-best-country-hotels-in-portugal/?sh=2095f6974ecb>.
Acedido em 15 de setembro, 2021

⁵ <https://www.timeout.pt/lisboa/pt/hoteis/areias-do-seixo>. Acedido em 15 de setembro, 2021

⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=fbYyq7MSWXE>. Acedido em 15 de setembro, 2021

Tendo em conta estes fatores e características do hotel, foi definido que o mesmo se encontra no 2º quadrante da investigação, tratando-se de um hotel pequeno e com integração da sustentabilidade desenvolvida.

Por razões de indisponibilidade do hotel para realização da entrevista presencial ou online, a mesma foi realizada através de e-mail no qual foram enviadas as questões que seriam efetuadas na entrevista de modo que as mesmas fossem respondidas. O mesmo aconteceu com o questionário efetuado no final da entrevista. Tanto a entrevista como o questionário foram respondidos pelo *Sales Manager* do hotel.

3.3.2. *Inspira Santa Marta*

O Inspira Santa Marta é uma *boutique* hotel que se encontra localizado na cidade de Lisboa.

O hotel foi escolhido para a investigação por se enquadrar num dos quadrantes previamente estabelecidos. Neste caso, o Inspira Santa Marta Hotel tem, segundo dados do Registo Nacional de Turismo, capacidade para receber 178 pessoas, o que faz deste hotel um empreendimento turístico e grande dimensão, tendo em conta o parâmetro de comparação estabelecido para esta investigação. Por outro lado, considera-se também o Inspira Santa Marta como um hotel com uma posição desenvolvida na questão da integração da sustentabilidade.

O hotel é, por si só, baseado numa política de sustentabilidade ambiental e compromisso social, que já lhe valeu diversas distinções, nomeadamente o “Green Hotel of the Year 2016 – European Hospitality Awards”, o “Luxury Eco Hotel 2016 – World Luxury Hotel” e o “World Legacy Awards – Nacional Geographic na categoria de “Earth Changer””. Para além disso, o Inspira Santa Marta assume, no seu relatório de sustentabilidade de 2018, um compromisso ambiental através de várias medidas e ações ao nível da gestão da energia, da água, das emissões de gases e de produtos e serviços. O desempenho social e económico está também presente no relatório de sustentabilidade, onde são descritas inúmeras ações de sensibilização, assim como parcerias a nível local com instituições e a nível internacional com organizações não-governamentais. Estão também definidos os diferentes objetivos e metas do hotel em vários parâmetros da sustentabilidade, nomeadamente criação de valor, proteção do ambiente, aposta nos colaboradores, satisfação dos clientes e envolvimento das partes interessadas.

Depois de serem tidos em conta estes fatores e características, foi estabelecido que o Inspira Santa Marta Hotel se encontra no 1º quadrante, correspondente a um hotel de grande dimensão e com posição desenvolvida em termos de integração da sustentabilidade na estratégia.

Por razões de indisponibilidade do hotel para realização da entrevista presencial ou online, a mesma foi realizada através de e-mail no qual foram enviadas as questões que seriam efetuadas na entrevista de modo que as mesmas fossem respondidas. O mesmo aconteceu com o questionário efetuado no final da

entrevista. Tanto a entrevista como o questionário foram respondidos pelo *Sustainability & Development Manager* do hotel.

3.3.3. *Palácio da Lousã*

O Palácio da Lousã Boutique Hotel é um empreendimento turístico localizado na Lousã, distrito de Coimbra.

A escolha sobre este hotel recaiu no facto do mesmo encaixar nas características necessárias para pertencer a um dos quadrantes. Neste caso, o Palácio da Lousã, segundo informação recolhida no Registo Nacional de Turismo tem capacidade para 92 pessoas o que faz dele um hotel de pequena dimensão, tendo em conta os parâmetros estabelecidos anteriormente. Para além disso, o Palácio da Lousã encontra-se numa posição de desenvolvimento em termos de integração da sustentabilidade.

Apesar do hotel oferecer algumas experiências que têm por fim promover a natureza e as comunidades locais, nomeadamente na Serra da Lousã e nas Aldeias de Xisto, o hotel encontra-se numa posição de desenvolvimento em termos de integração da sustentabilidade tendo em conta o critério definido nesta análise com base na consulta do *website* da empresa, em que não se encontraram informações sobre a política de sustentabilidade da empresa, nem documentos mais formais desta questão, como por exemplo um relatório da sustentabilidade.

Após averiguação das características do hotel e comparação com os parâmetros estabelecidos, foi definido que o Palácio da Lousã Boutique Hotel se encontra no 3º quadrante, que corresponde a um hotel de pequena dimensão e que se encontra numa posição de integração em desenvolvimento em termos de integração da sustentabilidade.

A entrevista e questionário foram realizados com o *General Manager* do Palácio da Lousã Boutique Hotel através do Microsoft Teams devido à impossibilidade da mesma ser presencial causada pela pandemia COVID-19, no dia 20-02-2021.

3.3.4. *Six Senses Douro Valley*

O *Six Senses Douro Valley* pertence à cadeia de hotéis internacional *Six Senses* e está localizado em Lamego que pertence ao distrito de Viseu.

A escolha deste hotel recaiu no facto do *Six Senses Douro Valley*, por um lado, ter uma capacidade de 100 pessoas, podendo então ser considerado um hotel grande a partir dos parâmetros previamente estabelecidos na investigação e também pelo facto de se poder considerar que o hotel ocupa uma posição desenvolvida em termos de integração de sustentabilidade na indústria.

A cadeia de hotéis, por si só, já apresenta um enorme compromisso para com a sustentabilidade tendo-a mesmo com uma das principais bandeiras do seu negócio. Assumindo uma abordagem junto das pessoas, do planeta e do lucro, o *Six Senses* tem, ao redor do mundo, contribuindo para a sociedade de inúmeras formas nomeadamente através de um fundo de sustentabilidade destinado a educação, serviço público, habitats e vida selvagem. Para além do fundo de sustentabilidade, a cadeia de hotéis trata da sustentabilidade também a nível interno através de algumas atividades e objetivos internos, como é disso exemplo o objetivo de ser *plastic-free* até 2022.

O hotel em si, para além de estar em sintonia com a cadeia e cumprir os mesmos objetivos e compromissos, assume também algumas iniciativas de modo autónomo nomeadamente ao nível social através de ajuda de famílias em risco de pobreza, da vida selvagem a partir do apoio a um santuário de burros de Miranda, ao nível ambiental com a contribuição para o bem-estar da fauna e flora presente no rio Douro), entre outros.

O *Six Senses Douro Valley* é então inserido na investigação no 1º quadrante que corresponde a hotéis de grande dimensão e com uma posição relativa na indústria em termos de sustentabilidade já desenvolvida.

A entrevista e questionário foram realizados com a *Sustainability Manager* do *Six Senses Douro Valley* através do ZOOM devido à impossibilidade da mesma ser presencial causada pela pandemia COVID-19, no dia 18-02-2021.

4. RESULTADOS/DISCUSSÃO

4.1.RESULTADOS

Após realização das entrevistas junto dos hotéis e da resposta aos respetivos questionários, foi possível obter alguns resultados interessantes e passíveis de serem analisados e comparados com a revisão da literatura.

A apresentação destes resultados, assim como a sua discussão vai ser estruturada a partir das questões de investigação que foram identificadas na introdução.

4.1.1. *Como é que as organizações do setor da hotelaria integram a sustentabilidade na sua estratégia?*

Como seria de esperar, as diferentes organizações percebem e integram a sustentabilidade de diferentes formas. Estas diferenças entre a integração da sustentabilidade por parte dos hotéis estão muitas vezes ligadas às características que foram definidas na metodologia -e confirmadas pela revisão de literatura- como características diferenciadoras destes mesmos hotéis.

Areias do Seixo

O Areias do Seixo visualiza a sustentabilidade como um dos seus pilares, estando este tema intrinsecamente ligado à estratégia do hotel e à gestão de topo, através de “iniciativas que contribuam para uma melhor qualidade de vida da sociedade, ou seja, das comunidades locais, reduzindo as carências existentes” e de “investimento em medidas de gestão ambiental que visem a redução/eliminação de impactes negativos, poupando recursos e promovendo os impactes positivos” (Entrevista, Areias do Seixo). O facto de a sustentabilidade estar tão presente dentro do Areias do Seixo, faz com que a mesma tenha influência nas diversas dimensões do negócio do hotel.

De modo a facilitar esta integração, a estratégia de sustentabilidade é definida pela direção executiva, para além de ter sido constituído um comité para a sustentabilidade do qual esta mesma direção executiva faz parte, assim como os representantes dos diferentes departamentos da empresa.

A sustentabilidade é, segundo o próprio hotel, extremamente relevante para o Areias do Seixo e, para garantir que esta se mantém integrada na estratégia, são definidos objetivos de ordem social, ambiental e económica, objetivos estes que muitas das vezes colocam a responsabilidade social e ambiental à frente do lucro.

Inspira Santa Marta

Segundo a entrevista realizada junto do hotel, a sustentabilidade assume-se com um pilar fundamental de toda a marca Inspira, ao qual o Inspira Santa Marta não foge à regra. De modo a garantir esta mesma integração, o hotel tenta equilibrar os diferentes aspetos sociais, ambientais e económicos não se focando apenas naquilo que é feito internamente, mas também olhando para fora “envolvendo ativamente todos os seus parceiros na implementação de soluções alternativas, que favoreçam o ambiente e a comunidade, sem descuidar os melhores produtos, serviços e experiências aos seus clientes” (Entrevista, Inspira Santa Marta).

O hotel alinha assim todas as questões relacionadas com sustentabilidade à estratégia empresarial, garantindo ainda “a integração dos diferentes *stakeholders* e garantindo que as suas ações não comprometem o negócio presente, e a viabilidade de gerações futuras” (Entrevista, Inspira Santa Marta).

O Inspira Santa Marta integra ainda a sustentabilidade na sua estratégia através de um departamento de sustentabilidade que é “responsável pelo desenvolvimento e acompanhamento da política de sustentabilidade em toda a operação” (Entrevista, Inspira Santa Marta), assim como através de uma estrutura de governação composta pelos elementos da Direção. Estes dois grupos trabalham então em conjunto, discutindo as estratégias para uma melhor integração da sustentabilidade.

Palácio da Lousã

Para integrar a sustentabilidade na sua estratégia, o Palácio da Lousã está cada vez mais a apostar nestas questões “de proteção do planeta, dos recursos naturais, etc., mas também noutras áreas” (Entrevista, Palácio da Lousã). O hotel envolve todos os seus trabalhadores neste processo de integração que, segundo o próprio hotel, é um processo bastante aberto, de modo a que estes respondam positivamente a um eventual controlo que possa ser feito pelos diretores gerais e operacionais.

O Palácio da Lousã valoriza ainda a perceção que o cliente tem e utiliza a sustentabilidade para se diferenciar, embora segundo aquilo que é referido na entrevista “a sustentabilidade mais tarde ou mais cedo não é diferenciadora em coisa nenhuma” (Entrevista, Palácio da Lousã). A organização também aproveita esta integração da sustentabilidade para a comunicar, isto “para que o cliente (...) saiba que nós já estamos nessa luta, que nós estamos nessa mudança e que pretendemos, efetivamente, ser uma referência também” (Entrevista, Palácio da Lousã).

É também referido ao longo da entrevista que o Palácio da Lousã, apesar de “haver agora legislação mais rigorosa e mais formal, que vai mais nessa direção”, já tinha iniciado este processo de integração da sustentabilidade há algum tempo e que, a partir de agora, vai “extremar ainda mais” e “tentar colocar na prática” não apenas esta questão do cumprimento da legislação, “como também outras questões que já antes vínhamos a estudar e a trabalhar” (Entrevista, Palácio da Lousã).

Apesar do hotel não ter um departamento a lidar especificamente com a sustentabilidade, existe um departamento de *procurement* que questiona e monitoriza aquilo que é feito neste mesmo âmbito, tentando também “tentar obter uma série de soluções às vezes em questões tão simples quanto palhinhas para o bar” (Entrevista, Palácio da Lousã).

Six Senses Douro Valley

Desde a criação da marca Six Senses que a sustentabilidade faz parte do dia-a-dia dos funcionários desta cadeia de hotéis. O Six Senses Douro Valley não foge à regra, sendo que, segundo o próprio hotel, a integração da sustentabilidade na estratégia “já foi feita desde o início” (Entrevista, Six Senses Douro Valley). A sustentabilidade assume-se com um dos pilares fundamentais do hotel, tentando “incorporar todas estas vertentes de preservação ambiental e de impacto social no contexto da empresa” (Entrevista, Six Senses Douro Valley), algo que acaba por ser positivo para a organização pois vai de encontro aos seus valores e permite impactar positivamente o meio envolvente.

O Six Senses Douro Valley integra a sustentabilidade não apenas internamente, mas também olhando para o exterior, onde o hotel procura trabalhar com fornecedores locais para que “a maior parte das coisas que consumimos sejam de produção local” (Entrevista, Six Senses Douro Valley). Para além disso, a organização tenta também ter um impacto direto na população local através da “geração de postos de trabalho” (Entrevista, Six Senses Douro Valley), para que a grande maioria dos seus trabalhadores sejam locais.

O foco na sustentabilidade é uma das principais bandeiras do hotel e, assumindo esta um papel fundamental na estratégia, existe um departamento de sustentabilidade à semelhança daquilo que acontece nos restantes hotéis da cadeia. Para além disso, todos os departamentos “estão completamente ligados a esta parte da sustentabilidade” e, no futuro, a intenção é que o cargo de diretor da sustentabilidade “passe para o nível de direção” pois “nem todo o *staff* vê as coisas da mesma forma e então para algumas pessoas estas questões da hierarquia faz diferença na perceção que têm dos assuntos” (Entrevista, Six Senses Douro Valley).

Outro fator tido em conta pelo Six Senses na facilitação do processo de integração é o facto de “toda a operação do hotel e todos os departamentos têm *guidelines* de sustentabilidade que são as nossas *guidelines* de base” (Entrevista, Six Senses Douro Valley), *guidelines* essas que servem como fio condutor de toda a cadeia Six Senses para a sustentabilidade.

4.1.2. Quais os drivers e barreiras que estão associados à integração da sustentabilidade na estratégia das empresas do setor da hotelaria?

Aquando da realização da revisão da literatura, foram identificados alguns *drivers* e/ou barreiras que motivavam as organizações a integrar questões relacionadas com a sustentabilidade na sua estratégia.

As entrevistas foram conduzidas de modo a não indicar previamente os *drivers*/barreiras da literatura, mas de modo a perceber quais os que assumiam relevância para estes hotéis, independentemente de terem sido ou não previamente identificados na literatura.

Em primeiro lugar, o *driver* da conformidade legal é percecionado pelas empresas de modo diferente. Enquanto, por um lado, o Six Senses Douro Valley e o Areias do Seixo não referem, ao longo da entrevista, este *driver* como uma motivação relevante para a integração da sustentabilidade, o Inspira Santa Marta e o Palácio da Lousã acabam por lhe dar algum destaque. O Inspira Santa Marta afirma que, no desenvolvimento de práticas e na toma de medidas em prol da integração da sustentabilidade, tem em conta o contexto externo, do qual as leis que existem sobre o tema fazem parte. Para além disso, afirma ainda que estas mesmas leis afetam direta e indiretamente as variadas empresas privadas, quer ao nível de clientes, fornecedores ou até mesmo os próprios colaboradores (Entrevista, Inspira Santa Marta). Por seu lado, o Palácio da Lousã afirma que “a nossa prioridade é cumprir com a legislação”, referindo que estas leis “são colocadas cá fora (...), muitas das vezes de uma forma brusca”, o que obriga a “redefinir tudo o que já tínhamos definido, o que nem sempre é fácil” (Entrevista, Palácio da Lousã), acabando por colocar uma pressão extra e indesejada neste processo de integração. O Palácio da Lousã destaca ainda que, apesar de “começar a haver agora legislação mais rigorosa e mais formal” (Entrevista, Palácio da Lousã), o processo de integração já tinha sido iniciado e que agora, com as novas leis que têm surgido, têm tentado adaptar a sua estratégia a este mesmo fator. No questionário efetuado, a média de importância que a conformidade legal representa em termos de motivação para a integração da sustentabilidade é de 4.25, sendo que todos os hotéis deram pontuação máxima (cinco), à exceção do Six Senses Douro Valley que atribuiu apenas classificação dois a este *driver*.

A vantagem competitiva assume-se também como uma motivação parte dos hotéis aquando deste processo. Apenas o Areias do Seixo acaba por não fazer qualquer referência direta ou indireta à vantagem competitiva como fator preponderante no processo de integração. Todos os restantes assumem que utilizam a sustentabilidade como uma estratégia para se diferenciar dos restantes empreendimentos turísticos. O Inspira Santa Marta afirma a vontade de desenvolver “um caminho único e diferenciador no setor da hotelaria da cidade” (Entrevista, Inspira Santa Marta), utilizando a integração da sustentabilidade na estratégia como um aspeto basilar na garantia dessa vantagem. O Palácio da Lousã reforça este aspeto, afirmando que pretendem ter um conceito bastante diferenciador dos restantes grupos de mercado e, por isso, percecionam a sustentabilidade e o seu processo de integração como algo que lhes pode garantir essa diferenciação em relação aos restantes, pois hoje os clientes têm uma grande sensibilização para estes temas e “se nós não optarmos por estratégias que vão de encontro a essa sensibilidade estamos arruinados, pois a concorrência é mais que muita e o cliente tanto fica aqui como ali ao lado onde, se calhar, até perceciona um nível de sustentabilidade superior” (Entrevista, Palácio da Lousã). O Six Senses Douro Valley, embora tenha dado uma classificação intermédia (três) em termos de importância atribuída à vantagem competitiva como fator motivador para a integração da

sustentabilidade, perceciona a sustentabilidade como fator diferenciador e passível de ser utilizado como vantagem competitiva, querendo ser “uma marca pioneira mundialmente na sustentabilidade” (Entrevista, Six Senses Douro Valley). Os restantes hotéis, confirmando aquilo que foi referido durante as entrevistas, atribuíram pontuação máxima à vantagem competitiva no questionário em termos de importância assumida no processo de integração, estando a média de respostas situada nos 4.5.

Outro dos *drivers* identificados na revisão de literatura foi a redução de custos. Nesta questão, particularmente, apenas dois hotéis acabam por referir as mesmas. Por um lado, o Inspira Santa Marta afirma que uma redução do impacto ambiental através de uma gestão mais eficiente dos recursos naturais pode levar, por exemplo, a uma redução dos custos que o hotel tem com água e energia (Entrevista, Inspira Santa Marta), tendo também atribuído uma alguma importância a este *driver* (quatro), quando confrontado com o mesmo no questionário. Por outro lado, após análise do relatório de sustentabilidade do Areias do Seixo, percebe-se que uma potencial redução dos custos operacionais é um fator que motiva o hotel a integrar a sustentabilidade na sua estratégia (Relatório de Sustentabilidade 2010/2011, Areias do Seixo), algo que condiz com a sua resposta ao questionário, onde atribuiu importância máxima a este *driver* (cinco). Apesar de não terem feito qualquer referência à redução de custos, quando confrontadas com este *driver*, o Palácio da Lousã (três) e o Six Senses Douro Valley (quatro) acabaram por atribuir alguma relevância a este *driver* no processo de integração da sustentabilidade na estratégia, acabando este *driver* por ter uma classificação média de quatro.

Em termos de performance económica, as entrevistas demonstram uma grande preocupação com esta questão. O Palácio da Lousã fala da sustentabilidade e da sua integração na estratégia como um método para angariar clientes na medida em que “os nossos clientes estão cada vez mais sensíveis à sustentabilidade” e que se não estiverem tão sustentáveis como a concorrência, vão perder clientes (Entrevista, Palácio da Lousã). Apesar disto, o Palácio da Lousã atribui apenas uma importância moderada a este *driver*. Neste sentido, o Six Senses Douro Valley também reforça a importância da integração da sustentabilidade na estratégia como uma forma de atrair clientes (Entrevista, Six Senses Douro Valley). Para além disto, o mesmo hotel, no seu relatório de sustentabilidade assume que um dos seus principais objetivos no âmbito da sustentabilidade é o lucro. Outro hotel que acaba por destacar a performance económica é o Areias do Seixo, na medida em que este processo permite, por um lado, “gerar benefícios económicos” (Relatório de Sustentabilidade 2010/2011, Areias do Seixo) e, por outro, construir um caminho que permita ao hotel criar riqueza para que, no futuro, existam boas condições de investimento (Entrevista, Areias do Seixo). Quando confrontados com o *driver* da performance económica no questionário, os hotéis atribuíram alguma importância (quatro), sendo que o valor máximo foi atribuído pelo Areias do Seixo (cinco) e a classificação mínima registada foi o valor atribuído pelo Palácio da Lousã (três).

A inovação também foi um tema referido pelos hotéis entrevistados. Embora nem todos a tenham referido ao longo da entrevista, é praticamente consensual (média de 4.75) que a inovação é um dos fatores determinantes quando os hotéis pensam em integrar a sustentabilidade na sua estratégia, sendo que apenas o Six Senses Douro Valley não atribuiu importância máxima a este *driver*. Apesar disto, o hotel encontra na inovação um dos principais desafios aquando deste processo, afirmando que continuam a tentar inovar todos os dias, assim como também que outro fator positivo nesta questão é o facto de todos os colaboradores estarem envolvidos, o que faz com que haja cada vez mais ideias e, por conseguinte, hipóteses de melhoria (Entrevista, Six Senses Douro Valley). Também o Inspira Santa Marta destaca a inovação na área da sustentabilidade, na medida em que a mesma permite explorar soluções complementares aos mercados já existentes (Entrevista, Inspira Santa Marta). Por seu lado, o Areias do Seixo afirma que um dos principais objetivos com a integração da sustentabilidade na estratégia é o investimento em inovação (Relatório de Sustentabilidade 2010/2011, Areias do Seixo) e que desde o início deste processo que foram inovadores e trouxeram práticas que não eram a regra nas unidades hoteleiras portuguesas (Entrevista, Areias do Seixo).

Um dos *drivers* identificados na revisão de literatura que acabou por ser mais referido pelos hotéis em questão acabou por ser a responsabilidade social e ambiental. Em primeiro lugar, o Inspira Santa Marta refere que a responsabilidade social e ambiental é uma das suas principais motivações para integrar a sustentabilidade, na medida em que esta permite à empresa crescer e prosperar ao mesmo tempo que envolve todas as questões de “preocupação com o meio ambiente”, acabando por provocar uma redução significativa do impacto negativo causado pelo hotel (Entrevista, Inspira Santa Marta). O empreendimento turístico de Lisboa acaba por referir também que este *driver* é uma das suas grandes motivações também porque permite a “adoção de práticas mais sustentáveis com vista ao desenvolvimento de um turismo mais responsável e consciente” (Entrevista, Inspira Santa Marta). Para além deste hotel, também os restantes se referiram muito a este *driver*. O Palácio da Lousã, por exemplo, destaca a preocupação que o hotel tem com o futuro e com uma possível escassez dos recursos, como por exemplo a água, florestas e “tudo aquilo que cada vez mais é valorizado”, para além de que tem de haver a responsabilidade de tratar dos mesmos de modo a “tentar evitar colapsos a longo prazo” (Entrevista, Palácio da Lousã). O Palácio da Lousã tem também na responsabilidade social uma das suas principais motivações, tendo o cuidado de tentar comprar os seus produtos localmente para promover o comércio e desenvolvimento local, pois muitas das vezes são “trabalhos que estão em vias de desaparecer” (Entrevista, Palácio da Lousã) e que com esta crescente preocupação, não só do hotel, mas também de outras entidades/pessoas, têm mais possibilidades de sobreviver. Outro hotel que também apresentou a responsabilidade social e ambiental como motivação para a integração da sustentabilidade na estratégia foi o Six Senses Douro Valley. Em primeiro lugar, no seu relatório de sustentabilidade, ao apresentar os diferentes objetivos com este processo, percebe-se que a maioria deles são na ordem da preocupação com o ambiente e com a sociedade que rodeia os diferentes hotéis da cadeia. Também

durante a entrevista, o hotel fez questão de vincar este aspeto afirmando que, sabendo do enorme impacto ambiental que o turismo tem, o Six Senses Douro Valley sente que é “fundamental preservar os sítios onde nós atuamos”, para além de “contribuir para o melhoramento das comunidades locais, isto sem interferir muito na sua parte cultural, nas suas características tradicionais”, sendo isto feito através da preservação das espécies nativas assim como também através da disponibilização de melhores condições económicas para os locais, sem alterar a sua identidade (Entrevista, Six Senses Douro Valley). Ao mesmo tempo que sabe o enorme impacto ambiental que uma atividade como o turismo pode ter, o hotel também visualiza um “potencial tremendo para ajudar no desenvolvimento social e económico nos sítios onde estamos instalados” (Entrevista, Six Senses Douro Valley). Por último, o Six Senses Douro Valley acabou por destacar a existência de um fundo de sustentabilidade que tem que ser gasto “em projetos de cariz social ou ambiental” (Entrevista, Six Senses Douro Valley) que sejam fora da propriedade. O Areias do Seixo também utiliza a integração da sustentabilidade na sua estratégia de modo a ser mais responsável ambiental e socialmente, na medida em que a mesma permite, segundo os mesmos, reduzir a pegada ecológica da atividade do hotel, assim como melhorar as práticas de gestão ambiental com o objetivo final de minimizar ao máximo os impactos ambientais negativos (Relatório de Sustentabilidade 2010/2011, Areias do Seixo). O hotel reforça ainda o facto de estar situado numa área natural protegida e, por isso, ser “fundamental garantir que o impacto ambiental era reduzido ao mínimo”, até porque uma das principais vantagens do Areias do Seixo é a sua localização e “a natureza e biodiversidade envolvente” (Entrevista, Areias do Seixo), tendo então como principal missão protegê-las. O hotel acaba então por desenvolver inúmeras iniciativas que contribuam, como já foi dito, para uma redução do impacto ambiental, mas também para “uma melhor qualidade de vida da sociedade (comunidades locais), reduzindo as carências existentes” (Entrevista, Areias do Seixo), havendo também bastantes objetivos de ordem social, ambiental e económica, sendo que muitos destes objetivos acabam por ser mais importantes para o Areias do Seixo que o próprio lucro. É também possível perceber a enorme relevância que este *driver* apresenta para os hotéis que foram alvo de caso de estudo através dos seus questionários onde todos acabaram por atribuir importância máxima (cinco) à responsabilidade social e ambiental como motivação para o processo de integração da sustentabilidade na estratégia.

A gestão do risco foi também outros dos *drivers* apontados pela literatura e pode ser visto, em termos de importância para o processo de integração de sustentabilidade por parte dos hotéis, de duas maneiras distintas. Por um lado, a partir da análise das entrevistas, a gestão do risco ficou um pouco esquecida, uma vez que apenas o Palácio da Lousã acaba por se referir a este *driver*. O hotel refere-se à gestão do risco de um ponto de vista mais ambiental, na medida em que um dos motivos que leva o Palácio da Lousã a integrar a sustentabilidade é a tentativa de mitigação do impacto ambiental provocado pelo mesmo, sendo que segundo o seu *General Manager*, há um risco enorme provocado pela finitude dos recursos existentes e que, se as pessoas/instituições não optarem por adotar uma postura mais sustentável em relação aos seus hábitos, então há o risco de haver colapsos a longo prazo (Entrevista,

Palácio da Lousã). É de modo a diminuir ao máximo este risco que o Palácio da Lousã acaba por ter interesse na integração da sustentabilidade na sua estratégia. Esta “não referência” ao *driver* da gestão de risco nas entrevistas realizadas acaba por ser colmatado a partir das respostas aos respetivos questionários onde foi dada uma importância relevante a máxima à gestão de risco como fator motivador para a integração da sustentabilidade. Curiosamente, o Palácio da Lousã, apesar de ter sido o único a fazer referências a este *driver* na sua entrevista, acabou por atribuir quatro (quatro) em termos de importância da gestão de risco para a integração da sustentabilidade na estratégia do hotel, à semelhança daquilo que fez o Six Senses Douro Valley. Por seu lado, o Areias do Seixo e o Inspira Santa Marta atribuíram importância máxima (cinco) à gestão do risco.

Outro facto que é possível apurar através das entrevistas realizadas é que a reputação corporativa é um *driver* fundamental para as empresas no processo de integração da sustentabilidade na estratégia. Falando em primeiro lugar dos questionários, todos os hotéis atribuíram importância máxima (cinco) à reputação corporativa como fator motivacional para o processo. Ao nível das entrevistas, todos eles também acabaram por dar um grande destaque a este *driver*. Em primeiro lugar, o Inspira Santa Marta afirmou que pretende “ser uma referência no nosso setor de atuação”, assim como uma “referência na área da sustentabilidade” (Entrevista, Inspira Santa Marta) reforçando que utiliza todo este processo de integração da sustentabilidade para cumprir com estes objetivos. O pensamento do Palácio da Lousã vai no mesmo sentido, na medida em que pretendem, efetivamente, “ser uma referência também” (Entrevista, Palácio da Lousã). Este hotel valoriza também a perceção que os clientes têm daquilo que é feito em termos de sustentabilidade até porque estes estão cada vez mais sensíveis a estes temas e que se um determinado hotel não for reconhecido pelas suas práticas em termos de sustentabilidade então “o cliente tanto fica aqui como fica ali ao lado onde se calhar até perceciona um nível de sustentabilidade e responsabilização maior que o nosso” (Entrevista, Palácio da Lousã). Neste sentido, o Palácio da Lousã destaca também a importância que determinados prémios têm para a reputação corporativa pois estes, ao serem comunicados, fazem com que “o cliente (...) saiba que nós já estamos nessa luta, que nós estamos nessa mudança e que pretendemos, efetivamente, ser uma referência também” (Entrevista, Palácio da Lousã). Esta valorização da perceção dos clientes em relação ao que é feito em termos de práticas de sustentabilidade pelos hotéis é partilhada pelo Six Senses Douro Valley. Para além do facto de que, na opinião do hotel, a integração da sustentabilidade no negócio da empresa fará com que sejam atraídos cada vez mais clientes, o facto de estes terem uma perceção positiva em relação ao que é feito pelo Six Senses Douro Valley no processo de integração da sustentabilidade “dá-nos confiança para acharmos que estamos na liderança” (Entrevista, Six Senses Douro Valley). O Six Senses Douro Valley também valoriza a reputação corporativa no sentido de servir “como exemplo para que outras empresas da zona ou do setor queiram atuar da mesma forma” (Entrevista, Six Senses Douro Valley). O Areias do Seixo, apesar de valorizar a reputação corporativa como *driver* no processo de integração da sustentabilidade na sua estratégia, acaba por percecioná-la de uma forma diferente destacando três

pontos. Em primeiro lugar, o reconhecimento por parte das autoridades financiadoras de projetos turísticos acabou por contribuir para a estratégia de sustentabilidade da empresa (Entrevista, Areias do Seixo). Para além destas entidades, um aumento da reputação do hotel atrai o interesse da “imprensa nacional e internacional devido ao cruzamento existente entre a sustentabilidade e uma unidade cinco estrelas”, o que acaba por provocar uma “atração de mercados com elevado poder de compra e que valorizam o nosso conceito” (Entrevista, Areias do Seixo). No seu relatório de sustentabilidade realizado ainda em 2011, já o Areias do Seixo destacava a importância da reputação corporativa, na medida em que o hotel pretendia que a política de ambiente e sustentabilidade do hotel fosse consistente e credível para os hóspedes (Relatório de Sustentabilidade 2010/2011, Areias do Seixo).

Em relação ao último *driver* que foi possível identificar na revisão de literatura – a gestão da qualidade – a sua importância para os hotéis varia um pouco de hotel para hotel. Por um lado, todos os hotéis à exceção do Six Senses Douro Valley deram importância máxima (cinco) à gestão da qualidade em termos de importância assumida na incorporação da sustentabilidade na estratégia. Mesmo o Six Senses Douro Valley acabou por atribuir uma classificação alta (quatro) a este *driver*. Ainda assim, na informação recolhida a partir das entrevistas realizadas apenas um hotel acabou por mencionar a gestão da qualidade e a sua importância para o processo de integração da sustentabilidade. Neste caso, o Areias do Seixo refere que os temas relacionados com a sustentabilidade, para além de serem seguidos por uma consultora externa especializada nestas questões, também é acompanhada rigorosamente pelo departamento de qualidade (Entrevista, Areias do Seixo) isto porque a empresa visualiza a sustentabilidade como um caminho para o garantir da qualidade dos serviços prestados aos clientes, através de uma política de gestão assente no desenvolvimento sustentável (Relatório de Sustentabilidade 2010/2011, Areias do Seixo), motivando-a então a integrar todas estas questões na sua estratégia. A par destas afirmações, o Areias do Seixo refere ainda que um dos grandes exemplos que o hotel pode oferecer do seu compromisso com a sustentabilidade são os objetivos de qualidade estabelecidos, uma vez que, para o hotel, os “objetivos para a tónica da sustentabilidade social, ambiental e económica” (Entrevista, Areias do Seixo) são, por vezes, muito mais importantes que o lucro e muito mais representativos da qualidade prestada pelo hotel.

4.1.3. Quais os fatores internos/externos que influenciam (inibindo ou impulsionando) os gestores de topo na integração da sustentabilidade na estratégia das empresas do setor da hotelaria?

Para além dos *drivers* que foram identificados ao longo da revisão de literatura, também acabaram por ser destacados pelos autores alguns fatores que influenciam todo o processo de integração da sustentabilidade na estratégia. Através das entrevistas e questionários realizados junto dos quatro hotéis alvo de casos de estudo, foi possível verificar por um lado, quais os fatores que têm maior importância

para cada um dos hotéis, assim como, perceber se aquilo que é dito pelos autores e que foi possível verificar ao longo da revisão de literatura corresponde com às percepções dos gestores dos hotéis em relação a estes fatores que influenciam a incorporação da sustentabilidade na estratégia.

Começando em primeiro lugar pelo controlo de gestão, este fator apresenta algumas diferenças em termos de importância para os hotéis. Se por um lado, o Six Senses Douro Valley atribuiu apenas uma classificação intermédia (três) à importância deste fator em termos de influência no processo de integração da sustentabilidade e, para além disso, não o referiu ao longo da entrevista, os restantes três hotéis, para além de atribuírem classificação máxima (cinco), acabaram por fazer algumas menções ao controlo de gestão e à forma como este influencia todo o processo, sendo que a média de classificação dos questionários foi de quatro. O Inspira Santa Marta fala de como a sustentabilidade está integrada na política estratégica da organização, sendo que existem todo um conjunto de estruturas internas que acompanham o desenvolvimento de práticas de sustentabilidade em toda a operação, assim como analisam e discutem “as melhores estratégias de sustentabilidade para a organização” (Entrevista, Inspira Santa Marta). A existência deste tipo de estruturas na empresa acaba por facilitar a integração da sustentabilidade até porque contribui para o alcance das metas propostas (Entrevista, Inspira Santa Marta). O Palácio da Lousã tem uma abordagem semelhante no que ao controlo de gestão diz respeito. O hotel refere que para facilitar todo o processo de incorporação da sustentabilidade é necessário que exista “uma espécie de controlo feito por eles (gestão de topo) onde vai haver com certeza a necessidade de verem se estamos a cumprir, se implementámos, se alterámos, se temos sugestões, etc.” (Entrevista, Palácio da Lousã). Este hotel refere ainda que apesar de ser um processo aberto e que envolve todas é, essencialmente, monitorizado a um nível muito elevado (Entrevista, Palácio da Lousã). Já o Areias do Seixo apresenta uma abordagem que acaba por diferir um pouco em relação aos pares. Este hotel acaba por dar um maior enfoque em objetivos e métricas previamente estabelecidas, respeitantes à sustentabilidade, como meio para controlar aquilo que é feito neste mesmo âmbito (Entrevista, Areias do Seixo) o que, na opinião da organização, acaba por facilitar a integração da sustentabilidade na sua estratégia. Para além deste fator, o Areias do Seixo acaba por também fazer referência à importância que a participação dos colaboradores assume na identificação de medidas a aplicar.

Passando desta vez ao envolvimento dos *stakeholders*, comprovou-se a partir das entrevistas que este assume um papel crucial enquanto fator facilitador ou dificultador do processo de integração da sustentabilidade. Em primeiro lugar, o Inspira Santa Marta visualiza esta questão de duas maneiras diferentes, começando por referir-se aos *stakeholders* como um fator que motiva a empresa a integrar a sustentabilidade, na medida em que, através de todo este processo, o hotel espera conseguir “inspirar e encorajar uma atitude sustentável entre todos os *stakeholders*” (Entrevista, Inspira Santa Marta) para que estes estejam cada vez mais envolvidos em todo o processo de integração da sustentabilidade, acabando por facilitá-lo. É aqui que entra o segundo ponto de vista do Inspira Santa Marta, sendo que o hotel afirma que assegurar a “integração dos diferentes *stakeholders* e garantir que as suas ações não

comprometem o negócio presente e a viabilidade de gerações futuras” (Entrevista, Inspira Santa Marta) é um fator fundamental no facilitamento de todo o processo de incorporação da sustentabilidade na estratégia do hotel. O Palácio da Lousã, por seu lado, oferece uma perspectiva mais abrangente desta questão. O hotel começa por referir que os clientes estão cada vez mais sensíveis à sustentabilidade (Entrevista, Palácio da Lousã) e que isso pode acabar por facilitar o processo -na medida em que estes valorizam mais aquilo que é feito neste âmbito-, ou dificultá-lo -colocando alguma pressão acrescida para que o hotel integre a sustentabilidade o mais rápido possível. Para além disso, o Palácio da Lousã refere-se ainda aos fornecedores afirmando que a pouca envolvência dos mesmos com a sustentabilidade acaba por dificultar toda a integração, pois o mercado muitas das vezes não tem as opções que permitem fazer as alterações necessárias e, quando as tem, “essas opções são um pouco mais caras e isso também pode ser um impedimento” (Entrevista, Palácio da Lousã). O hotel refere ainda a necessidade de envolver a comunidade onde se está inserido pois as pessoas que a compõem, se não tiverem em mente todas as questões relacionadas com sustentabilidade, assim como uma perceção das reais práticas do hotel, podem muitas das vezes criar alguma resistência ao que é feito pelo mesmo, acabando por não facilitar o processo de integração, estando menos abertas a novas possibilidades e abordagens (Entrevista, Palácio da Lousã). O Six Senses Douro Valley acaba por tocar um pouco por todos estes pontos referidos pelos anteriores hotéis mencionados. Em relação aos clientes, o hotel percecionou um interesse crescente em relação a temas de sustentabilidade e uma maior vontade de se envolverem em todo este processo (Entrevista, Six Senses Douro Valley), algo que acaba por facilitar, no ponto de vista do hotel, a integração da sustentabilidade na estratégia e naquilo que é praticado no dia-a-dia. No que diz respeito aos fornecedores, o Six Senses Douro Valley refere-se a estes como um fator que muitas das vezes dificulta aquilo que se pretende fazer. Em primeiro lugar, porque “tem uma montanha de resíduos enorme associado” e depois porque não se tratando de um hotel muito grande, não conseguem influenciar o suficiente toda a rede de fornecedores para que estes mudem e alterem os seus hábitos, algo que acaba por, na visão do hotel, dificultar bastante o processo (Entrevista, Six Senses Douro Valley). Neste sentido, a empresa procura estar na linha da frente e incitar o desenvolvimento, até porque o Six Senses Douro Valley procura sempre trabalhar com as empresas que tentam produzir alternativas a tudo aquilo que é prejudicial ao ambiente e à sociedade (Entrevista, Six Senses Douro Valley). Para além disso, o hotel procura ainda envolver a comunidade ao mesmo tempo que fomenta o comércio local, através da compra de produtos e serviços junto de fornecedores da região onde se encontra o Six Senses Douro Valley (Entrevista, Six Senses Douro Valley). O Areias do Seixo acaba por tocar um pouco em todas estas questões, à semelhança do Six Senses Douro Valley, valorizando, por um lado, a perceção que os clientes têm das questões de sustentabilidade, visualizando isso como algo que facilita a integração da mesma na sua estratégia (Entrevista, Areias do Seixo). Por outro, o hotel tenta envolver ao máximo os fornecedores, essencialmente os locais, de modo que estes possam ser peça fundamental e facilitadores de todo este processo (Entrevista, Areias do Seixo). Abordagem semelhante é tida com as comunidades locais, onde o Areias do Seixo também as tenta envolver naquilo que são as práticas de

sustentabilidade do hotel, através de iniciativas realizadas com as pessoas destas comunidades, permitindo então que estas ajam como facilitadoras da incorporação da sustentabilidade (Relatório de Sustentabilidade 2010/2011, Areias do Seixo). Analisando os questionários, a grande importância do envolvimento dos *stakeholders* confirma-se onde apenas o Areias do Seixo (quatro) acabou por não atribuir classificação máxima a este fator em termos de importância como influenciador do processo de integração da sustentabilidade (média de 4.75).

Outro dos fatores que se demonstrou preponderante para os hotéis alvos de caso de estudo é a aprendizagem e gestão do conhecimento. Para além de, nos questionários, terem atribuído uma classificação bastante alta a este fator (média de 4.75), foram também deixando, nas entrevistas realizadas, bastantes referências sobre este tema quanto à sua relevância para a integração da sustentabilidade na própria estratégia. Começando pelo Inspira Santa Marta, este hotel destaca a necessidade de “melhoria constante de competências” (Entrevista, Inspira Santa Marta) por parte dos colaboradores de modo a ser possível manter o desenvolvimento deste processo. O hotel utiliza esta aprendizagem feita por parte dos colaboradores para os envolver na “identificação do propósito/valores de sustentabilidade, contribuindo para alcançar as metas propostas” (Entrevista, Inspira Santa Marta). Ao invés do Inspira Santa Marta que visualiza este fator como algo facilitador do processo de incorporação, o Palácio da Lousã analisa a questão de uma forma distinta. O hotel refere mesmo que a maior dificuldade é junto dos recursos humanos, na medida em que o pouco conhecimento dos mesmos sobre temas relacionados com a sustentabilidade faz com que muitas das vezes as mudanças demorem algum tempo a acontecer, o que acaba por consequentemente “trazer mais *stress* a situações que já de si trazem *stress*” (Entrevista, Palácio da Lousã). O Six Senses Douro Valley, por seu lado, relativiza um pouco a questão. Por um lado, afirma que a aprendizagem constante por parte do *staff* é essencial para que este tenha um impacto muito grande no processo de integração da sustentabilidade (Entrevista, Six Senses Douro Valley). Por outro, o hotel afirma que continua a haver muitas pessoas com falta de formação (...) nestes temas” (Entrevista, Six Senses Douro Valley), o que acaba por contribuir para uma maior dificuldade na sensibilização dos colaboradores para a necessidade de ter em consideração a sustentabilidade na estratégia. Apesar disto, o hotel refere que uma das coisas que mais pode facilitar a integração da sustentabilidade é a formação dos trabalhadores, assim como a envolvência de todos os departamentos neste processo (Entrevista, Six Senses Douro Valley). Neste sentido, o Areias do Seixo - o único dos quatro hotéis a não dar classificação máxima em termos de importância a este fator - acaba por ter uma abordagem semelhante ao Inspira Santa Marta, destacando a importância que “a consciencialização dos colaboradores e o aumento de competências” dos mesmos assume para que os próprios colaboradores se questionem sobre estes temas e “apresentem propostas à Direção sempre que encontrem práticas que podem ser melhoradas” (Entrevista, Areias do Seixo), atitude que, na opinião do hotel, contribui positivamente para a integração da sustentabilidade na estratégia da empresa.

Focando agora no fator da transparência e comunicação, este também apresenta alguma importância no processo de integração da sustentabilidade por parte das empresas. O Inspira Santa Marta, por exemplo, destaca o papel que um valor como a transparência assume para o processo. Já, o Palácio da Lousã foca-se mais na importância que a comunicação externa tem, afirmando que o grupo a que o hotel pertence é “extremamente dinâmico na comunicação” e que utiliza tudo para comunicar, dando como exemplo, a situação em que o hotel ganhou o prémio de *stand* com melhor conceito (Entrevista, Palácio da Lousã). O facto de a sustentabilidade assumir uma importância cada vez maior tanto para o cliente, como para a estratégia do Palácio da Lousã, faz com que o mesmo a utilize para comunicar até porque assim o cliente percebe que “nós já estamos nessa luta” (Entrevista, Palácio da Lousã). Por seu lado, o Six Senses Douro Valley acaba por dar maior enfoque à comunicação interna, na medida em que o envolvimento de todos os colaboradores e a comunicação dos mesmos com a gestão de topo facilita todo este processo de integração, permitindo o surgimento de novas ideias e visões sobre vários temas relacionados com a sustentabilidade (Entrevista, Six Senses Douro Valley). O Areias do Seixo acaba por dar bastante importância às questões de transparência e comunicação. No seu relatório de sustentabilidade, o hotel assume o compromisso de “comunicar e partilhar as nossas iniciativas com todas as partes interessadas” e de “melhorar o procedimento de comunicação responsável, transparente, clara e credível” (Relatório de Sustentabilidade 2010/2011, Areias do Seixo), demonstrando assim a importância que este fator assume para todo o processo de integração por parte da empresa. Na entrevista realizada, ficou também presente a ideia de que a sustentabilidade leva o hotel a comunicar de forma responsável e com “enfoque nos detalhes que materializam a sustentabilidade na nossa unidade hoteleira (biodiversidade, práticas de separação dos resíduos, compostagem, horta)” (Entrevista, Areias do Seixo). Nos questionários efetuados, confirma-se a evidência retirada das entrevistas e relatórios de sustentabilidade, tendo este fator uma média de 4.75 representando assim uma importância bastante significativa, sendo que apenas o Six Senses Douro Valley atribuiu classificação diferente de cinco, sendo neste caso quatro.

As atitudes e comportamentos dos gestores em relação à temática da sustentabilidade também foi destacado na revisão de literatura como um fator que pode influenciar positiva ou negativamente todo o processo. Apesar da enorme relevância dada pelos autores a este fator, apenas dois hotéis acabaram por destacá-lo ao longo das suas entrevistas. O primeiro dos quais, o Palácio da Lousã destaca a crescente preocupação que os gestores do grupo têm tido com temas relacionados com sustentabilidade, acabando por dar cada vez mais instruções que devem ser cumpridas em prol deste processo de integração da sustentabilidade na estratégia do hotel (Entrevista, Palácio da Lousã). Apesar desta crescente preocupação referida pelo hotel e de as instruções em prol deste processo serem cada vez mais relevantes e significativas, todos estão envolvidos no processo (Entrevista, Palácio da Lousã). Por seu lado, o Six Senses Douro Valley acaba por destacar positivamente o papel assumido pelos gestores e pelas suas atitudes em prol da sustentabilidade. O hotel refere que é muito importante que as chefias estejam

alinhadas com determinados valores até porque são eles que orientam cada departamento e “se eles não derem o exemplo (...) a equipa vai sentir e também não vai fazer” (Entrevista, Six Senses Douro Valley). A empresa afirma ainda que um dos principais objetivos dos colaboradores é agradar ao seu chefe e que se este não estiver interessado em determinado assunto, então os colaboradores também não terão essa motivação para trabalhar em prol desse mesmo assunto (Entrevista, Six Senses Douro Valley). Apesar do pouco destaque dado pelos hotéis a este fator, quando confrontadas com o mesmo nos questionários realizados, todos acabaram por atribuir classificação máxima (cinco) às atitudes e comportamentos do gestor em termos de importância na facilitação ou dificultação do processo de integração da sustentabilidade nas suas estratégias.

Em relação à cultura organizacional, os hotéis alvo de caso de estudo também apresentaram as suas visões em relação à importância deste fator no processo de integração. Por um lado, o Inspira Santa Marta refere que a sustentabilidade “é um dos pilares fundamentais do desenvolvimento da marca Inspira” sendo a mesma integrada em toda a estratégia da empresa, havendo estruturas de governação a lidar especificamente com o desenvolvimento e acompanhamento da política de sustentabilidade em toda a operação (Entrevista, Inspira Santa Marta). O hotel destaca ainda a presença deste tema na missão, valores e visão da empresa, assim como a identificação, por parte de todos os colaboradores, da sustentabilidade como fator de sucesso e crescimento (Entrevista, Inspira Santa Marta). O Palácio da Lousã, para além de destacar também a existência de diretores operacionais que comandam a questão da sustentabilidade, refere que esta temática está bastante presente no “ADN” da empresa, na medida que, apesar de as instruções virem de cima, todos os colaboradores estão envolvidos no processo e abertos a esta mudança, havendo então um envolvimento geral da empresa/grupo (Entrevista, Palácio da Lousã). O Six Senses Douro Valley, por seu lado, acaba por referir, à semelhança do Inspira Santa Marta, que a sustentabilidade é um dos dois pilares estratégicos da empresa (Entrevista, Six Senses Douro Valley). Tendo em conta o facto de este tema assumir uma importância tão elevada para o grupo e pelo facto de, segundo o hotel, a sustentabilidade já estar integrada há bastante tempo, o Six Senses Douro Valley refere que um dos principais fatores que beneficiaram todo este processo, foi precisamente o facto de todos na empresa acreditarem que “realmente é isto que é certo fazer” (Entrevista, Six Senses Douro Valley). O Areias do Seixo reforça também a importância da cultura organizacional para o processo de integração. Por um lado, destaca que todo o conceito Areias do Seixo assenta numa política de sustentabilidade (Relatório de Sustentabilidade 2010/2011, Areias do Seixo), fazendo a mesma parte do ADN da empresa (Entrevista, Areias do Seixo). Para além disso, o Areias do Seixo destaca a necessidade de coerência entre aquilo que querem serem e o que são, assim como o facto de a sustentabilidade fazer parte do dia-a-dia da organização e dos colaboradores, que estão determinados em fazer parte deste processo (Entrevista, Areias do Seixo). Os resultados dos questionários espelham aquilo que foi referido ao longo das entrevistas, sendo a média de respostas de 4.75 onde o único hotel que não atribuiu classificação máxima foi o Six Senses Douro Valley (quatro).

A partir da revisão de literatura foi também possível perceber que a complexidade relacionada com o tema da sustentabilidade acaba por funcionar como uma dificuldade para as empresas integrarem a mesma na sua estratégia. Apesar disto, os hotéis acabaram por, na generalidade, não atribuir muita importância a este fator quando comparado com os restantes. A única exceção é o Palácio da Lousã que, por um lado, foi o único hotel a atribuir classificação máxima em termos de importância à complexidade e, por outro, acabou por ser aquele que mais mencionou este fator como uma dificuldade ao processo de integração. O hotel começa então por mencionar a existência de alguns *lobbies* que criam bastantes complicações à integração da sustentabilidade na estratégia, complicações estas que vêm criar confusão nos gestores tornando o processo mais complexo que aquilo que seria em condições normais (Entrevista, Palácio da Lousã). A regulação existente neste sentido também vem, na opinião do Palácio da Lousã, aumentar a complexidade de todo este processo na medida em que esta mesma regulação é “muito exigente” (Entrevista, Palácio da Lousã). Por seu lado, o Six Senses Douro Valley fala da complexidade que existe em encontrar alternativas viáveis e que permitam ao hotel ser mais sustentável (Entrevista, Six Senses Douro Valley). O Areias do Seixo também acaba por mencionar a complexidade como um fator que cria algumas dificuldades ao processo, referindo, essencialmente, as “incoerências e confusões sobre o que é mais ou menos sustentável” (Entrevista, Areias do Seixo). Quando confrontados com este fator nos respetivos questionários, os hotéis, apesar de atribuírem alguma relevância (média de 4.25), assumem que este não se trata de um dos principais fatores influenciadores do processo de integração, principalmente comparando com os restantes.

Finalmente, o investimento foi o último dos fatores apontados pela revisão de literatura. Neste sentido e à semelhança dos restantes fatores e *drivers*, os hotéis foram confrontados com este fator nos respetivos questionários, acabando por atribuir uma média de 4,5, valor este que, por um lado reflete alguma importância do investimento no processo de integração e ao mesmo tempo faz com que este fator seja, a par do controlo de gestão, o segundo fator de influência menos relevante para os hotéis. Em relação às entrevistas, o Inspira Santa Marta identificou como uma das principais dificuldades na integração da sustentabilidade “os custos associados a alguns dos investimentos necessários para colocar em prática algumas das boas práticas sustentáveis” (Entrevista, Inspira Santa Marta). Para além disso, o hotel fala ainda do facto das variações de investimento por parte do estado afetarem direta e indiretamente as empresas privadas e os seus colaboradores neste âmbito (Entrevista, Inspira Santa Marta). O Palácio da Lousã reforça esta questão, na medida em que afirma que todo este processo implica um custo acrescido, acabando por identificar algumas das situações onde é necessário investimento: custo técnico associado a substituição de equipamentos, assim como a validação da substituição dos mesmos (Entrevista, Palácio da Lousã). O hotel fala ainda do facto do mercado muitas das vezes ainda não estar adaptado a esta crescente preocupação com os temas ESG e que as opções que são disponibilizadas pelo mesmo são um pouco mais caras o que acaba por ser um impedimento à integração da sustentabilidade (Entrevista, Palácio da Lousã). O Six Senses Douro Valley também

mencionou o investimento necessário como um dos fatores que representam uma dificuldade na mudança de paradigma. Porém, o hotel visualiza esta questão de duas perspectivas distintas: por um lado, os custos associados a, por exemplo, “energias (painéis solares e afins) são coisas que requerem investimentos muito elevados”, sendo que muitas das empresas não têm capacidades para os fazer (Entrevista, Six Senses Douro Valley). Por outro lado, o hotel afirma que estes investimentos podem-se traduzir em menor lucro, mas que isso não tem que ser visto como algo negativo pois no futuro este tipo de investimentos vai permitir às empresas beneficiar em bastantes sentidos (Entrevista, Six Senses Douro Valley). O Areias do Seixo, à semelhança dos restantes hotéis, também aponta o investimento necessário como uma dificuldade que surge no contexto da integração da sustentabilidade, na medida em que o mais sustentável acaba por ser as opções mais caras no imediato e o hotel, invariavelmente, acaba “por investir no mais sustentável, em detrimento do mais barato” (Entrevista, Areias do Seixo). Tal como o Six Senses Douro Valley, o Areias do Seixo também visualiza os investimentos realizados como algo positivo, na medida em que o mesmo trará benefícios não só ao próprio hotel, como a todo o meio envolvente. Os benefícios apontados são, por exemplo: “melhor qualidade de vida da sociedade (comunidades locais) (...), redução/eliminação dos impactes negativos” no meio ambiente (Entrevista, Areias do Seixo).

4.2.DISCUSSÃO

Após apresentação dos resultados da investigação que foram possíveis apurar através das entrevistas realizadas e respetivos questionários, é então apresentada a respetiva análise e discussão à luz do que está descrito na revisão de literatura sobre as questões de investigação.

4.2.1. Como é que as organizações do setor da hotelaria integram a sustentabilidade na sua estratégia?

Como seria de esperar e como foi possível perceber na apresentação dos resultados, as empresas do setor da hotelaria integram a sustentabilidade de formas diferentes. Tal como referido na metodologia, os diferentes casos de estudo apresentam diferenças entre si no que toca a dimensão e posição relativa na indústria em termos de integração da sustentabilidade.

A primeira característica diferenciadora que foi estabelecida na metodologia, com base naquilo que é referido por vários autores como Husted & Allen (2009), Michelin, Boesso & Kumar (2013) e Aldama, Amar & Trostianki (2009), foi a dimensão das empresas. Segundo a investigação realizada e os resultados obtidos foi possível perceber que esta característica tem alguma relevância na forma como as empresas do setor da hotelaria integram a sustentabilidade. As empresas que foram alvo de estudo e que apresentam uma maior dimensão (Six Senses Douro Valley e Inspira Santa Marta) já têm este processo de integração bem assimilado, algo facilitado pelo facto de a sustentabilidade já estar

intrinsecamente ligada à marca que deu origem aos respetivos hotéis. Este fator é bem visível, até pelo facto de as duas empresas terem um departamento a trabalhar especificamente com estas questões, para além de ambas apresentarem a sua visão, missão, valores, compromissos, objetivos e práticas através dos seus relatórios de sustentabilidade.

Se olharmos mais em concreto para os hotéis de pequena dimensão analisados, percebemos que existem entre ambos, algumas diferenças no modo como integram a sustentabilidade, podendo estas diferenças ser ligadas à segunda característica diferenciadora – a posição relativa em termos de integração. Por um lado, o Palácio da Lousã encontra-se numa fase ainda precoce deste mesmo processo quando comparado com os restantes hotéis, isto embora haja um foco cada vez maior por parte da empresa em ter estas questões em consideração na sua estratégia, estando este foco ligado parcialmente à legislação que tem havido nos últimos anos, assim como à possibilidade de se tornar diferenciado em relação aos concorrentes.

O Areias do Seixo assume um papel particular no modo como integra a sustentabilidade. Apesar de ser um hotel de pequena dimensão e, segundo a literatura, isto poder ser um sinal de que as políticas e estruturas relacionadas com sustentabilidade não estão tão bem desenvolvidas, este não é o seu caso. À semelhança do que acontece com o Six Senses Douro Valley e com o Inspira Santa Marta, o Areias do Seixo apresenta um enorme compromisso para com a sustentabilidade, sendo que esta assume mesmo um papel central na estratégia da empresa, estando integrada desde o início. Este facto vai em parte de encontro ao que está na literatura, nomeadamente por Michelin, Boesso & Kumar (2013), onde é referido que a posição relativa na indústria em termos de integração da sustentabilidade tem influência no modo como os hotéis integram a mesma. De facto, os três hotéis referidos neste parágrafo foram caracterizados na metodologia como hotéis com uma posição relativa desenvolvida nesta questão, algo confirmado através do seu processo de integração da sustentabilidade onde todas têm este processo algo avançado, estando intrinsecamente ligado à sua estratégia e às práticas do dia-a-dia.

4.2.2. Quais os drivers e barreiras que estão associados à integração da sustentabilidade na estratégia das empresas do setor da hotelaria?

Passando agora para a análise e discussão do papel que os diferentes *drivers* apresentam em termos de motivação para as empresas, percebemos, ao longo da apresentação dos resultados, que cada hotel tem as suas próprias motivações para integrar a sustentabilidade e se, à primeira vista, estas motivações não diferem muito, analisando mais ao pormenor é possível entender que existem diferenças significativas, estando estas diferenças ligadas às características de cada hotel.

Analisando em primeiro lugar o *driver* da conformidade legal, o Inspira Santa Marta e o Palácio da Lousã destacaram a importância do mesmo como fator motivador para a integração da sustentabilidade na estratégia. Para além disso, o Areias do Seixo, apesar de não fazer referências à legislação existente

ao longo da entrevista, quando confrontando com este *driver* no questionário acabou por dar pontuação máxima (cinco) em termos de importância do *driver*, à semelhança do Inspira Santa Marta e do Palácio da Lousã. O Six Senses Douro Valley também acabou por não fazer quaisquer referências à relevância que a legislação poderia assumir em termos de motivação, acabando por confirmar no seu questionário que este *driver* não apresenta muita importância para o hotel (dois). O Palácio da Lousã referiu, na sua entrevista, que as leis são colocadas em prática “muitas das vezes de uma forma brusca”, colocando uma pressão extra e indesejada no processo de integração, acabando por obrigar a “redefinir tudo o que já tínhamos definido”. Ora, esta afirmação é confirmada pela literatura onde Schaltegger (2011) afirma que agir em conformidade com esta mesma legislação é muitas das vezes um desafio para os gestores. Por outro lado, a afirmação do mesmo autor em como as questões legais são um fator que desmotiva as empresas pois esta trata-se de uma área na qual muitas das empresas não têm competência ao nível estratégico, principalmente as pequenas e médias empresas não se confirma, pois nenhuma das empresas afirmou ter dificuldades em aplicar as leis que são estabelecidas, apenas que estas causam algum transtorno na medida em que são colocadas em prática, segundo o Palácio da Lousã, “de uma forma brusca”.

Como foi visto na revisão de literatura, Peters & Zelewski (2013) afirmaram que a integração da sustentabilidade corporativa na estratégia das organizações promove a vantagem competitiva e é nisto que os hotéis que foram alvo de caso de estudo se revêm. Apenas o Areias do Seixo acabou por não fazer qualquer referência a esta questão durante a entrevista, porém, quando confrontado com este *driver* no questionário, acabou por lhe atribuir importância máxima (cinco). Embora haja a situação em que o Six Senses Douro Valley atribuiu classificação intermédia (três) em termos de importância deste *driver*, os restantes acabaram por referir nas suas entrevistas a enorme importância assumida pela vantagem competitiva no processo de integração da sustentabilidade como fator diferenciador em relação aos restantes. Esta questão vai ao encontro à revisão de literatura, onde vários autores referem que as conexões de abordagens de responsabilidade social corporativa à estratégia permitem grandes oportunidades para as empresas e para a sociedade (Porter & Kramer, 2006) e também que é através desta mesma conexão que surge a vantagem competitiva procurada pelas empresas (Steyn & Niemann, 2014).

No caso da redução de custos, a informação que se encontra na revisão de literatura é parcialmente confirmada pelas entrevistas realizadas. Ganescu (2012) afirma que os custos são muitas vezes vistos como algo que inibe o investimento no processo de integração da sustentabilidade, mas que não avançar com este processo poderá levar a custos superiores no futuro. O pensamento do Inspira Santa Marta vai de encontro a esta afirmação, no sentido em que o facto de o hotel se tornar mais eficiente na gestão dos recursos naturais, sendo este um dos exemplos dado por Schaltegger (2011) e que leva, muitas das vezes, à redução de custos ao nível da energia e da água, sendo que o Areias do Seixo também afirma que a integração da sustentabilidade na sua estratégia permite reduzir os custos operacionais. Baumgartner &

Ebner (2010) referem que este processo também pode levar ao aumento dos custos, porém esta afirmação não foi confirmada por nenhum dos hotéis. Embora os hotéis, quando confrontados com o *driver* da redução de custos, tenham atribuído uma importância relevante como fator motivador para integrar a sustentabilidade (média = quatro), este encontra-se abaixo, em termos de importância média para os hotéis, quando comparado com outros *drivers* que acabam por assumir maior relevância aos olhos das organizações.

Segundo a revisão de literatura, a visão que a ligação entre a integração da sustentabilidade tem com a performance económica nem sempre é a mesma, gerando bastante discussão, porém, os hotéis entrevistados, à exceção do Inspira Santa Marta que não fez qualquer referência a este assunto, acabando por atribuir uma alguma importância (quatro) a este *driver*, concordaram, na medida em que a sustentabilidade é vista pelos três como um caminho para criar riqueza e atingir o lucro. O Palácio da Lousã acabou por focar mais na questão de angariar clientes através da perceção que os mesmos têm de sustentabilidade, clientes estes que trarão dinheiro para a empresa. Por outro lado, o Six Senses Douro Valley, apesar de também acabar por destacar o papel que a sustentabilidade tem na atração de clientes, tem como objetivo a procura do lucro através deste processo de integração. Esta visão é partilhada pelo Areias do Seixo que, para além de querer gerar benefícios económicos (Relatório de Sustentabilidade 2010/2011, Areias do Seixo), o hotel pretende também criar boas condições de investimento no futuro através da geração de riqueza (Entrevista, Areias do Seixo). De certa forma, esta atitude por parte dos hotéis vai ao encontro daquilo que é afirmado por Kumar & Sutherland (2009) que referem, embora analisando uma indústria bastante específica, que a incorporação da sustentabilidade na estratégia leva a melhores resultados económicos, principalmente no longo prazo. Apesar do destaque dado à performance económica, os hotéis acabaram por atribuir uma importância apenas relevante (quatro) em termos médios a este *driver*, sendo a par do *driver* anterior (Redução de Custos) o fator de motivação menos preponderante em termos de resultados dos questionários no processo de integração da sustentabilidade na estratégia. Este facto pode, de certa forma, ser ligado aquilo que é referido por McWilliams & Siegel (2001), onde os autores afirmam que a ligação existente entre a responsabilidade social corporativa e o lucro é neutra, pois mesmo que uma empresa implemente melhores práticas em termos de sustentabilidade, esta terá sim maiores retornos, porém também incorrerá em maiores custos.

Tal como referido na secção dos resultados, é consensual entre os hotéis que a inovação é um tema fraturante quando os mesmos integram a sustentabilidade na sua estratégia. Na revisão de literatura foi possível perceber que, segundo Hart & Milstein (2003), é possível estabelecer uma vantagem competitiva para as empresas através da inovação, no sentido em que permite a exploração de novos mercados. O Inspira Santa Marta acaba por se rever nesta afirmação pois o mesmo afirma que a inovação provocada pelo processo de integração tem permitido explorar soluções complementares às existentes, o que tem trazido benefícios à empresa (Entrevista, Inspira Santa Marta). Apesar de alguns autores, tais como Valentine (2010), afirmarem que a inovação sozinha não é suficiente para uma empresa atingir a

vantagem competitiva em relação às restantes, esta visão não é partilhada pelos hotéis entrevistados. Por exemplo, o Areias do Seixo refere que a inovação acabou por beneficiar a empresa e diferenciá-la das restantes, na medida em que permitiu desenvolver práticas que não eram usuais nas unidades hoteleiras em Portugal (Entrevista, Areias do Seixo). O Palácio da Lousã acabou por não referir o *driver* da inovação, porém, aquando do preenchimento do questionário, acabou por lhe atribuir uma enorme relevância (cinco), dando a entender que, aos olhos do hotel, este também se trata de um fator preponderante e uma grande motivação para a empresa integrar a sustentabilidade na sua estratégia.

Como visto nos resultados, o *driver* da responsabilidade social e ambiental assume-se como uma das principais motivações das empresas aquando do processo de integração da sustentabilidade na estratégia. Os vários hotéis apresentaram visões diferentes de como abordavam esta questão, porém todas “parecem caminhar” no mesmo sentido, sendo que o Palácio da Lousã, por exemplo, destaca a importância de promover o comércio e o desenvolvimento local, enquanto se consegue criar condições para o próprio hotel crescer e prosperar (Entrevista, Palácio da Lousã). Ora, segundo Falck & Heblich (2007), esta é uma estratégia *win-win*, na medida em que permite à empresa adotar um conjunto de práticas no sentido de cuidar da sociedade ao mesmo tempo que se maximiza o lucro e se acrescenta valor para os *stakeholders*. Outra questão interessante apontada pela literatura (Yu & Chen, 2014) que acaba por, de certa forma, ser verificado neste estudo é a necessidade de existir uma *framework* que seja funcional ao nível estratégico e que seja consistente com os diferentes objetivos da empresa. O Six Senses Douro Valley caminha neste sentido, na medida em que o hotel apresenta, no seu relatório de sustentabilidade, diferentes objetivos de ordem económica, social e ambiental estando os mesmos intrinsecamente ligados à filosofia, missão, visão e valores da empresa. Um pouco à semelhança do que é feito pelo Six Senses Douro Valley, também o Areias do Seixo estabelece objetivos no âmbito dos três pilares da sustentabilidade e liga-os diretamente àquilo que é a filosofia da empresa, sendo que neste caso o hotel leva este parâmetro a um outro nível, dado que é mesmo referido ao longo da entrevista que estes objetivos são, muitas das vezes, mais importantes que o lucro (Entrevista, Areias do Seixo). Em relação ao que é afirmado por Carroll (2004), que diz que uma empresa socialmente responsável corresponde a uma entidade que cumpre o que é esperado de si pelos *stakeholders* globais, os hotéis acabam, de uma forma ou de outra, por caminhar neste sentido, tentando integrar todas estas questões de sustentabilidade e comunicando-as, de modo que os *stakeholders* saibam, de facto, que as empresas correspondem àquilo que é esperado de si no âmbito da responsabilidade social e ambiental.

Na secção dos resultados foi apresentada visão dos hotéis entrevistados sobre o *driver* da gestão do risco. Foi possível entender que, apesar de não ser muito referido nas entrevistas realizadas, onde apenas o Palácio da Lousã mencionou este fator, a mesma acaba por ter alguma importância para os hotéis, algo confirmado a partir das respostas aos questionários. Comparando estas perceções dos gestores entrevistados com aquilo que foi mencionado na revisão de literatura, percebe-se que a informação recolhida acaba por ser parcialmente confirmada. Yilmaz & Flouris (2010), focaram-se na redução do

risco onde, na sua opinião, os gestores deveriam integrar as preocupações de gestão do risco dentro das funções de *core business*, indo para além das questões legais. Esta preocupação em ir para além das questões legais é partilhada por todos os hotéis, acabando por mencioná-lo um pouco ao longo das entrevistas com destaque para o Palácio da Lousã que refere que, apesar de neste momento o hotel fazer aquilo a que é obrigado pela legislação, a intenção é ir para além disso. Adicionalmente, Millar, Hind & Magala (2012) referiram que é fundamental a existência de um sistema de controlo de modo a gerir o risco de forma mais efetiva. Apesar de não ser referido que a intenção deste sistema é exatamente esta, o Six Senses Douro Valley assume, no seu relatório de sustentabilidade, a existência de um sistema de monitorização no qual controla aquilo que é feito em termos de sustentabilidade tendo em conta os objetivos previamente estabelecidos. Por outro lado, Holzmann & Jørgensen (2001) destacaram a importância da gestão do risco social, porém os hotéis acabam por não fazer qualquer referência a este tipo de risco, focando-se mais no ambiental onde o Palácio da Lousã menciona um possível colapso a longo prazo provocado pela finitude dos recursos como um risco que é necessário ter em conta na estratégia das instituições.

A reputação corporativa, tal como visto na secção anterior, é um *driver* bastante relevante para o processo de integração da sustentabilidade na estratégia dos quatro hotéis entrevistados. Em primeiro lugar por, nos questionários, ter sido atribuído classificação máxima (cinco) à sua importância para os hotéis e, em segundo lugar, porque todos os empreendimentos turísticos entrevistados acabaram por fazer bastantes referências à reputação corporativa e ao quão esta os motiva a integrarem a sustentabilidade. Através de todas estas menções e destaque dado a este *driver*, os hotéis estudados acabam por corroborar Peloza et al. (2012), quando este autor refere que a reputação corporativa é um dos ativos mais valiosos para as empresas. Esta afirmação é confirmada um pouco por todas as entrevistas onde cada hotel acaba por valorizar este ativo de forma diferente. O Inspira Santa Marta, por exemplo, destaca a integração da sustentabilidade como um meio para ter reputação suficiente para ser uma “referência no nosso setor de atuação”, assim como uma “referência na área da sustentabilidade” (Entrevista, Inspira Santa Marta). O Palácio da Lousã também visualiza este processo de forma semelhante, acabando por acrescentar que a integração da sustentabilidade é um meio para a empresa ser bem percecionada pelos clientes, até porque estes percecionam cada vez mais a sustentabilidade (Entrevista, Palácio da Lousã). Para além destes dois hotéis, também o Six Senses Douro Valley e o Areias do Seixo corroboram a afirmação de Peloza et al. (2012) nas suas entrevistas. O primeiro, para além de também valorizar a perceção dos clientes, deixa claro que um dos fatores motivadores para este processo de integração da sustentabilidade é, efetivamente, a reputação corporativa, na medida em que este *driver* permite à empresa assumir uma posição de liderança e servir como exemplo para as restantes empresas do setor (Entrevista, Six Senses Douro Valley). Já o Areias do Seixo, tenta adquirir reputação corporativa através da sustentabilidade pois esta permite obter reconhecimento por parte das autoridades financiadoras de projetos turísticos, atrair o interesse da imprensa nacional e ainda uma atração de

mercados com elevador poder de compra e que valorizam o conceito do hotel (Entrevista, Areias do Seixo). Todas estas referências e destaques por parte dos hotéis, para além de confirmar a afirmação de Pelozo et al. (2012), também permite ir ao encontro à opinião de outros autores, nomeadamente Ganescu (2012) e Valentine (2010) que afirmam que a adoção de práticas que atuam no sentido de promover a sustentabilidade têm um impacto bastante positivo para a reputação das empresas, sendo exatamente assim que os hotéis entrevistados visualizam toda esta questão. Apesar destes fatores, as afirmações de outros autores que foram destacadas na revisão de literatura não foram possíveis de ser corroboradas ou refutadas. Por exemplo, De Sousa Filho et al. (2010) afirmou que as iniciativas de sustentabilidade, mais especificamente ao nível social, têm um impacto particularmente interessante no melhoramento da reputação corporativa da empresa quando estas articulam estas iniciativas com a própria estratégia. Infelizmente, nenhum dos hotéis acabou por destacar se as iniciativas em termos do processo de integração da sustentabilidade na estratégia tinham uma vertente mais social ou ambiental.

Finalizando a discussão referente aos *drivers* identificados na revisão de literatura, a gestão da qualidade, tal como visto na secção dos resultados apresenta, por um lado, uma grande importância para os hotéis, na medida em que os mesmos acabam por atribuir uma grande importância (4.75) deste *driver* em termos de motivação para a integração da sustentabilidade, mas, por outro lado, apenas o Areias do Seixo acaba por mencioná-lo ao longo da entrevista. Se compararmos as afirmações deste hotel com a informação recolhida anteriormente na revisão de literatura, percebemos que existem muitas semelhanças com aquilo que foi referido essencialmente por Stead & Stead (2000). Estes autores começaram por visualizar a qualidade como uma criação de sinergias entre a prosperidade económica, viabilidade do ecossistema e justiça social (Stead & Stead, 2000), algo que vai ao encontro ao afirmado pelo Areias do Seixo quando estes dizem que o garantir da qualidade depende essencialmente do cumprimento de objetivos económicos, ambientais e sociais que, na opinião do hotel, são mais importantes que o próprio lucro (Entrevista, Areias do Seixo). Para além disso, Stead & Stead (2000) falam também da qualidade como um conceito que engloba a qualidade dos produtos e serviços. Neste sentido, o Areias do Seixo refere ao longo da sua entrevista que visualiza a sustentabilidade como um meio para garantir qualidade nos serviços prestados aos seus clientes, sendo um dos fatores que mais motiva o hotel a integrar a sustentabilidade.

4.2.3. *Quais os fatores internos/externos que influenciam (inibindo ou impulsionando) os gestores de topo na integração da sustentabilidade na estratégia das empresas do setor da hotelaria?*

Para além daquilo que foi possível aferir através da análise dos *drivers* de cada hotel, também os fatores que influenciam positiva ou negativamente o processo de integração a sustentabilidade diferem entre hotéis, podendo estas diferenças ser justificadas por várias razões, incluindo a localização geográfica, a

dimensão do hotel ou até mesmo a posição relativa em termos de integração da sustentabilidade quando comparado com os concorrentes.

Tal como na secção dos resultados, o primeiro fator analisado é o controlo de gestão que, tal como foi possível perceber na referida secção, apresenta várias diferenças em termos de importância para os hotéis. Através da análise da informação recolhida empiricamente percebe-se que esta difere em relação ao que foi identificado na revisão de literatura em relação a este fator. Apenas aquilo que é afirmado por Lindgreen, Swaen & Maon (2009) foi verificado no presente estudo, quando dizem que os sistemas de controlo não-financeiros devem ser tidos em conta, pois oferecem o suporte necessário à integração da sustentabilidade na estratégia. O Areias do Seixo vai ao encontro desta afirmação, mencionado a existência de um conjunto de métricas não-financeiras e que são respeitantes à sustentabilidade (Entrevista, Areias do Seixo), métricas estas que visam o facilitamento de todo este processo de integração da sustentabilidade. Os restantes hotéis que fazem referências ao controlo de gestão e à sua importância neste processo (Inspira Santa Marta e Palácio da Lousã), afirmam que este controlo é feito por um conjunto de estruturas internas que monitorizam aquilo que é feito em termos de práticas sustentáveis e se as medidas que foram propostas são, de facto, aplicadas (Entrevista, Palácio da Lousã). O Inspira Santa Marta visa, no entanto, monitorizar e controlar se as metas propostas foram alcançadas (Entrevista, Inspira Santa Marta). É, no entanto, de destacar a importância que este fator apresenta junto dos hotéis, pois todos, à exceção do Six Senses Douro Valley, atribuíram classificação máxima (cinco) nos questionários realizados. Apesar da confirmação da existência de um sistema de gestão da sustentabilidade, o Areias do Seixo, assim como nenhum dos outros hotéis, não referiu a existência de um *Sustainability Balanced Scorecard*, instrumento que foi bastante mencionado e destacado pelos autores literatura (ex: Figge et al., 2002, Gond et al., 2012) como uma das principais ferramentas facilitadoras do processo de integração da sustentabilidade no âmbito do controlo de gestão. Já Hülsmann & Grapp (2005) alertaram para os problemas que poderiam advir da implementação de sistemas de controlo, porém nenhum dos hotéis referiu a existência destes problemas mencionados pelos autores, não se confirmando a existência dos mesmos.

Em relação ao envolvimento dos *stakeholders*, foi possível corroborar muitas das informações recolhidas na revisão de literatura. Uma das quais foi a afirmação de Paravschiv et al. (2012) que referem que apenas as organizações que demonstrem capacidades ao nível do envolvimento dos *stakeholders* através de regras e procedimentos em prol da sustentabilidade, sendo algo que todos os hotéis, de uma maneira ou de outra, tentam fazer através de várias práticas e medidas em conjunto com os vários tipos de *stakeholders*, nomeadamente clientes, populações locais e fornecedores. Também Paravschiv et al. (2012) afirmam que as relações existentes entre estes *stakeholders* e as organizações são fundamentais na proteção do ambiente e da sociedade em geral, ponto de vista partilhado, por exemplo, pelo Six Senses Douro Valley, na medida em que este hotel procura obter parcerias com empresas que estejam a trabalhar em produtos e serviços que sirvam como alternativa ao que já existe e que, de alguma forma,

seja prejudicial ao ambiente e/ou à sociedade (Entrevista, Six Senses Douro Valley). Este hotel acaba por também ir ao encontro de outros autores, como é disso exemplo Bonn & Fisher (2011). Estes referem que uma atitude sustentável de uma empresa pode acabar por influenciar todos os outros *stakeholders*, por exemplo os fornecedores, essencialmente se as empresas adotarem uma posição de liderança. O Six Senses Douro Valley procura então ser líder neste aspeto e, apesar de reconhecer o facto de não ser um hotel muito grande e com uma capacidade relativamente pequena de influenciar os *stakeholders*, estes tentam estar na linha da frente e incitar o desenvolvimento sustentável (Entrevista, Six Senses Douro Valley), procurando influenciar os fornecedores a adotarem novas práticas e a produzirem produtos mais sustentáveis. Os restantes hotéis acabam por adotar uma postura semelhante, porém estes procuram influenciar essencialmente as comunidades locais em termos de mudança de mentalidade em relação à sustentabilidade e também de perceção em relação ao que é feito pelos mesmos no âmbito da aplicação da sustentabilidade (Entrevista, Palácio da Lousã). Paravschiv et al. (2012) destacou ainda a importância que o reporte dos resultados provocados pela adoção de práticas de sustentabilidade assume na procura por influenciar os *stakeholders* e, apesar de nenhum ter mencionado a importância deste fator, o facto de Areias do Seixo, Inspira Santa Marta e Six Senses Douro Valley fazerem este mesmo reporte através, essencialmente, de relatórios de sustentabilidade, mostra a atitude dos hotéis em relação a esta afirmação do autor. Os quatro hotéis acabam por concordar que ter os *stakeholders* mais envolvidos no processo de integração da sustentabilidade apenas traz benefícios a todas as partes e que este envolvimento funciona como fator facilitador deste processo.

A aprendizagem e a gestão do conhecimento são também um dos fatores mais importantes quer do ponto de vista dos autores, quer do ponto de vista das empresas que foram alvo de caso de estudo. Por um lado, Lankoski (2008) destacou a importância que a aprendizagem assume num desafio tão único e complexo como a integração da sustentabilidade na estratégia das empresas. De certa forma, todos os hotéis acabaram por corroborar esta ideia. Por exemplo, o Six Senses Douro Valley afirma que permite que este processo ocorra com menores dificuldades é a formação dos trabalhadores em temas relacionados com a sustentabilidade (Entrevista, Six Senses Douro Valley). No mesmo sentido, Inspira Santa Marta e Areias do Seixo também destacam a enorme necessidade de aquisição de competências por parte dos colaboradores para que estes possam estar prontos, por um lado, a adaptarem-se a todas as mudanças que este projeto providencia e, por outro, a contribuir com sugestões de possíveis melhorias nas práticas do hotel em relação à sustentabilidade. Já o Palácio da Lousã acaba por visualizar esta questão do lado oposto, na medida em que todo este processo acaba por ser muito difícil e stressante devido ao pouco conhecimento que os recursos humanos possuem sobre a sustentabilidade e as boas práticas neste âmbito (Entrevista, Palácio da Lousã). Estas afirmações por parte dos hotéis vão também de encontro ao que foi referido por Engert, Rauter & Baumgartner (2016) quando estes destacaram a importância que a aprendizagem assume na mudança de suposições, opiniões, estruturas e rotinas previamente estabelecidas. Neste sentido, o Six Senses Douro Valley é o hotel que melhor corrobora

esta afirmação ao referir que a formação do *staff* é fundamental para que este possa ter um papel crucial na implementação de medidas e alteração para práticas mais sustentáveis. Zheng, Yang & McLean (2010) destacaram ainda o papel que a aprendizagem e a gestão do conhecimento assumem na promoção de vantagens competitivas, inovação, custos mais baixos e relações entre trabalhadores, porém nenhum hotel acabou por referir algo neste sentido.

Em relação à transparência e comunicação e à semelhança daquilo que tem sido possível apurar nos restantes fatores de influência encontrados na literatura, é possível corroborar aquilo que é referido pelos autores a partir das informações recolhidas nas entrevistas e relatórios de sustentabilidade das respetivas empresas. Falando em primeiro lugar da transparência, Engert, Rauter & Baumgartner (2016) afirmaram que a transparência é assumida pelas organizações como algo que contribui positivamente para o processo de integração da sustentabilidade, algo confirmado pelo Inspira Santa Marta que, durante a entrevista, destacou o papel que um valor como a transparência assume neste processo. Em relação à comunicação, Arjalies & Mundy (2013) referem que a externa, a partir do reporte social e ambiental através de, por exemplo, relatórios de sustentabilidade, permite atingir esta mesma transparência e trazer benefícios para as empresas, nomeadamente em termos de visibilidade. Esta afirmação vai de encontro ao que é feito pelo Palácio da Lousã, na medida em que o hotel utiliza tudo o que pode para comunicar externamente, especialmente a sustentabilidade que, segundo o próprio hotel, é cada vez mais valorizada pelo cliente (Entrevista, Palácio da Lousã). Em relação à comunicação interna, Siebenhüner & Arnold (2007) destacam o papel que as redes internas de comunicação têm na promoção de novas oportunidades dentro da empresa no âmbito da sustentabilidade, permitindo maiores níveis de aprendizagem assim como a difusão de novos conceitos, tecnologias e ideias. Esta ideia é corroborada pelo Six Senses Douro Valley, com este hotel a afirmar que o envolvimento de todos os colaboradores e a comunicação dos mesmos com a gestão de topo permite o surgimento de novas ideias no âmbito da sustentabilidade (Entrevista, Six Senses Douro Valley), havendo, portanto, uma ligação entre os dois pareceres.

Apesar de ser um fator bastante destacado pela literatura, as atitudes e comportamentos do gestor em relação à sustentabilidade acabou por ser um tema pouco referido durante as entrevistas, apesar de ter sido enormemente destacada nos questionários, onde todos os hotéis acabaram por atribuir classificação máxima. Para além disso, não houve muito alinhamento em relação ao que foi encontrado na revisão de literatura e a evidência recolhida junto dos hotéis. Por um lado, não foi feita nenhuma comparação entre a valorização dada à performance económica e o destaque que a aplicação da sustentabilidade assume nas atitudes dos gestores, ao contrário daquilo que foi afirmado por Engert, Rauter & Baumgartner (2016). Para além disso, Maon, Lindgreen & Swaen (2008) referiram que as diferentes perceções em relação à sustentabilidade dentro da gestão de topo se devem complementar, afirmação que não foi possível confirmar a partir das entrevistas. Por outro lado, os mesmos autores (Maon, Lindgreen & Swaen, 2008) destacaram a importância que uma perceção positiva em relação à sustentabilidade assume para o processo de integração da mesma na estratégia das empresas. Esta

afirmação é corroborada pelo Six Senses Douro Valley quando estes destacam a necessidade de os gestores de topo darem “o exemplo” porque, por um lado, são eles que orientam cada departamento e, por outro, porque um dos principais objetivos dos colaboradores é agradar ao seu chefe e que se este não estiver interessado em determinado assunto, então os colaboradores também não terão essa motivação para trabalhar em prol desse mesmo assunto (Entrevista, Six Senses Douro Valley).

Segundo Brown (1998), a cultura organizacional de uma empresa é um conjunto de valores, crenças que foram desenvolvidas no desenrolar da história de uma organização e que se manifestam essencialmente no comportamento dos colaboradores. A partir desta definição, o Palácio da Lousã e o Areias do Seixo afirmam que os colaboradores estão totalmente envolvidos no processo de integração de sustentabilidade e que este facto acaba por facilitar bastante este mesmo processo o que, de certa forma, acaba por ir ao encontro ao afirmado por Linnenluecke & Griffiths (2010) que oferecem alguma importância à necessidade de existência de uma cultura organizacional orientada para a sustentabilidade para que a mesma seja mais facilmente integrada na organização. Bonn & Fisher (2011) destacaram a importância dos processos informais de decisão que advém essencialmente da cultura organizacional existente em termos de valores sociais e ambientais, indo também ao encontro às afirmações destes dois hotéis, na medida em que quanto maior for o envolvimento e as crenças dos colaboradores em relação à sustentabilidade mais facilmente terão abordagens favoráveis à integração da sustentabilidade no seu dia-a-dia. Os mesmos autores referem ainda que estes valores sociais e ambientais devem estar refletidos em critérios fundamentais no recrutamento, seleção e formação dos membros da organização, algo que não foi possível confirmar pois nenhum dos hotéis referiu a existência destes critérios nos processos acima referidos.

Apesar de ser apontado pela literatura como um fator preponderante, a complexidade não é vista da mesma forma pelos hotéis que acabaram por lhe atribuir pouca relevância, principalmente quando comparada com os restantes fatores de influência no processo de integração da sustentabilidade na estratégia. Salzmann, Ionescu-Sommers & Steger (2005) referiram que a complexidade depende, essencialmente, de um determinado número de parâmetros que estão relacionados com a indústria, país ou momento temporal, porém nenhum hotel acabou por mencionar estas especificidades como fatores que provocam complexidade no processo. Por outro lado, Rankin et al. (2012) mencionam três fatores que englobam a complexidade na integração da sustentabilidade: 1) balanço económico, social e ambiental; 2) sofisticação que práticas e ações relacionadas com sustentabilidade assumem; e 3) a confusão em termos de definições de sustentabilidade. Neste âmbito, o Areias do Seixo acaba por ir ao encontro ao último fator referido pelo autor, apontado a existência de “incoerências e confusões sobre o que é mais ou menos sustentável” (Entrevista, Areias do Seixo). Os restantes fatores acabaram por não ser referidos nas entrevistas realizadas. Por último, Engert, Rauter & Baumgartner (2016) acrescentaram que a complexidade deste tema está também relacionada com as complicações que advém das estruturas

organizacionais e dos canais de comunicação e informação, afirmação esta que também não foi evidenciada nos resultados.

Por último, o investimento foi outro dos fatores de inibição da integração da sustentabilidade na estratégia das empresas apontado pela literatura, acabando por ser algo mencionado pelos diferentes hotéis. Os autores e os hotéis entrevistados acabam por visualizar esta questão de forma algo semelhante, sendo que Paravschiv et al. (2012) apontou a incerteza existente em relação aos possíveis retornos do investimento na sustentabilidade como um dos principais constrangimentos das empresas na hora do processo de integração. Os hotéis acabam por confirmar esta questão, porém alguns deles (Six Senses Douro Valley e Areias do Seixo) afirmam que os benefícios a longo-prazo que poderão advir deste investimento, fazem com que o mesmo seja inteiramente justificado, não indo de encontro ao que foi afirmado pelo autor quando o mesmo refere que outros dos principais constrangimentos é o facto dos retornos provocados pelo investimento na integração da sustentabilidade serem apenas a longo-prazo e muitas empresas não estarem dispostas a esperar pelos mesmos (Paravschiv et al., 2012). Engert, Rauter & Baumgartner (2016) apontam ainda os altos investimentos necessários numa fase inicial da integração da sustentabilidade como outra das dificuldades nesta vertente. No mesmo sentido, os hotéis acabam por confirmar esta afirmação apontando vários exemplos de investimentos necessários, essencialmente numa fase inicial de todo o processo. Por último, Holmberg & Robèrt (2000) referiram ainda que a redução de recursos utilizados e consequente redução do desperdício é um investimento que ajuda a mitigar a incerteza relacionada com o retorno, não sendo esta afirmação possível de confirmar dado que os hotéis acabaram por não a mencionar ao longo das entrevistas realizadas.

A tabela 4.1. permite uma comparação mais direta dos *drivers* e fatores de suporte/inibição que são relevantes para cada um dos hotéis alvo de caso de estudo.

Tabela 4.1. – Drivers e fatores de suporte/inibição relevantes

	Inspira Santa Marta	Palácio da Lousã	Six Senses Douro Valley	Areias do Seixo
Conformidade Legal		X		
Vantagem Competitiva				
Redução de Custos				X
Performance Económica			X	X
Inovação	X			X

Responsabilidade Social e Ambiental	X	X	X	X
Gestão do Risco		X		
Reputação Corporativa	X	X	X	
Gestão da Qualidade				X
Controlo de Gestão	X	X		
Envolvimento dos <i>Stakeholders</i>	X	X	X	X
Gestão da Aprendizagem Organizacional	X		X	X
Transparência e Comunicação		X		X
Atitudes e Comportamentos do Gestor			X	
Complexidade		X		
Investimento	X	X		

Fonte: Análise com base nos dados recolhidos

5. CONCLUSÃO

5.1. Considerações finais

Sumariamente, foram encontradas algumas diferenças entre os hotéis que foram alvo de estudo de caso no que aos *drivers* e fatores que influenciam a integração da sustentabilidade diz respeito. Embora os estudos de caso, por serem em quantidade reduzida, não poderem ser assumidos como representativos do setor, foram encontradas diferenças entre os *drivers* e fatores que são relevantes para cada um dos hotéis com características diferentes entre si e que pertencem a diferentes quadrantes. Por exemplo, os hotéis que foram alvo de caso de estudo e que pertencem ao primeiro quadrante, ou seja, hotéis de grande dimensão e que se encontram numa fase mais avançada da integração da sustentabilidade, apresentam algumas diferenças para com o Palácio da Lousã que se encontra no primeiro quadrante, sendo então um hotel de pequena dimensão e numa fase mais precoce da integração da sustentabilidade na estratégia.

Começando pelo Six Senses Douro Valley, o qual foi estabelecido que se encontra na fase mais avançada de integração, este acaba por ser o hotel que apresenta um menor número de *drivers* e fatores relevantes para este processo. Por exemplo, as atitudes e comportamentos dos gestores acaba por ser um fator destacado pelo hotel que não é prioritário para nenhum dos outros empreendimentos turísticos. Por outro lado, os dois hotéis que têm uma integração da sustentabilidade intermédia, com o Inspira Santa Marta a focar-se mais na parte social e Areias do Seixo com maior foco no âmbito ambiental, também destacaram alguns *drivers* e fatores que são exclusivos dos mesmos, nomeadamente a inovação. Para além disto, o Areias do Seixo acabou por ser o único hotel a destacar a redução de custos e a gestão da qualidade como *drivers* relevantes para o processo de integração e, por outro lado, o Inspira Santa Marta destacou exclusivamente o papel que o investimento tem na integração da sustentabilidade. Por último, o Palácio da Lousã, que foi estabelecido ser o hotel na fase menos avançada da integração, acabou por ser o único a destacar *drivers* como a conformidade legal e a gestão do risco e fatores como a complexidade.

Apesar de terem sido encontradas várias diferenças nos *drivers* e fatores que são relevantes para os diferentes hotéis, alguns destes acabaram por ser comuns a todas as empresas, pelo que podem ser assumidos como relevantes genericamente para o setor, sendo neste caso a responsabilidade social e ambiental, o envolvimento dos *stakeholders* e a cultura organizacional. Embora não tenham sido destacados por todos os hotéis, outros fatores que acabaram por ser tido como relevantes para vários hotéis foram, por exemplo, a reputação corporativa, a performance económica, o controlo de gestão, a aprendizagem e gestão do conhecimento, a transparência e comunicação e o investimento.

5.2. Limitações

No âmbito da realização deste estudo foram encontradas algumas limitações que poderão ser analisadas e tidas em conta posteriormente.

A primeira limitação identificada está relacionada com a existência de poucos casos de estudo, que neste caso foram apenas quatro. Apesar de todos os hotéis alvo apresentarem características diferentes entre si, este fator faz com que haja pouca representatividade do setor e que os resultados obtidos possam não ser sinónimos dos resultados que seriam obtidos com outras empresas.

Como segunda limitação, foi identificado o facto deste estudo se focar num setor em específico, sendo que os *drivers* e fatores tidos como relevantes pelas empresas alvo de caso de estudo neste setor poderão diferir bastante dos *drivers* e fatores que seriam identificados a partir da análise de outro setor.

Por fim, a última limitação identificada foi a forma como as entrevistas foram conduzidas. Por fatores extra-investigação, neste caso a pandemia COVID-19, não foi possível realizar nenhuma das quatro entrevistas presencialmente. Apesar de duas delas terem sido realizadas *online* através da plataforma ZOOM, as restantes, devido à indisponibilidade dos hotéis, foram realizadas através do envio das questões por correio eletrónico e resposta e envio das mesmas por parte dos hotéis pelo mesmo método.

5.3. Sugestões de pesquisas futuras

No seguimento deste estudo poderão ser realizadas outras investigações que procurem abordar algumas questões que não foram referidas ao longo desta análise.

Em primeiro lugar, seria interessante desenvolver um estudo assente numa abordagem semelhante, porém contornando uma das limitações desta investigação: a existência de poucos casos de estudo. Através da exploração dos pontos de vista de mais hotéis com diferentes características entre si, seria possível obter uma visão mais abrangente do setor em relação à integração da sustentabilidade.

Outra opção de pesquisa futura seria, por exemplo, o desenvolvimento de um estudo semelhante através de uma abordagem quantitativa, tendo como finalidade explorar as diferenças que possam existir entre os quadrantes em termos estatísticos.

Também será possível, a partir deste estudo, desenvolver uma investigação que explore os diferentes *drivers* e fatores que influenciam a integração da sustentabilidade na estratégia, porém focada noutro setor que não o hoteleiro. Esta abordagem permitiria ter uma outra visão de quais são os fatores relevantes para esta questão que poderão ou não diferir dos fatores mais pertinentes para as empresas do setor da hotelaria.

Por último, poderá também ser realizada uma investigação que vise explorar outros *drivers* e fatores que não aqueles que são abordados durante todo este estudo. Mesmo que seja seguida uma abordagem semelhante em termos de setor abrangido e números de casos de estudo, a averiguação de outros fatores poderia levantar questões adicionais que não foram abordadas ao longo desta investigação.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aarons, G. A., Hurlburt, M., & Horwitz, S. M. (2010). Advancing a Conceptual Model of Evidence-Based Practice Implementation in Public Service Sectors. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 38(1), 4-23. <https://doi:10.1007/s10488-010-0327-7>
- Abel, A. (2019, November 6). 10 Best Country Hotels in Portugal. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/annabel/2019/11/05/10-best-country-hotels-in-portugal/?sh=2095f6974ecb>
- Ajagunna, I. (2006). Crime and harassment in Jamaica: consequences for sustainability of the tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(3), 253-259. <https://doi.org/10.1108/09596110610658652>
- Aldama, L. R. P., Amar, P. A., & Trostianki, D. W. (2009). Embedding corporate responsibility through effective organizational structures. *Corporate Governance*, 9(4), 506-516. <https://doi.org/10.1108/14720700910985043>
- Aragón-Correa, J. A., & Rubio-López, E. A. (2007). Proactive Corporate Environmental Strategies: Myths and Misunderstandings. *Long Range Planning*, 40(3), 357-381. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2007.02.008>
- Areias do Seixo. (2011). Relatório de Sustentabilidade 2010/2011.
- Arjaliès, D. L., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.003>
- Artal-Tur, A., Briones-Peñalver, A. J., & Villena-Navarro, M. (2018). Tourism, cultural activities and sustainability in the Spanish Mediterranean regions: A probit approach. *Tourism & Management Studies*, 14(1), 7-18. <https://doi.org/10.18089/tms.2018.14101>
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258-271. <https://doi.org/10.1002/csr.1336>
- Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18(2), 76-89. <https://doi.org/10.1002/sd.447>
- Baumgartner, R. J., & Korhonen, J. (2010). Strategic thinking for sustainable development. *Sustainable Development*, 18(2), 71-75. <https://doi.org/10.1002/sd.452>
- Bergman, M. M., Bergman, Z., & Berger, L. (2017). An empirical exploration, typology, and definition of corporate sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 9(5), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su9050753>
- Bonilla-Priego, M. J., Font, X., & Pacheco-Olivares, M. D. R. (2014). Corporate sustainability reporting index and baseline data for the cruise industry. *Tourism Management*, 44, 149-160. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.03.004>
- Brown, A. (1998) Organisational Culture. Financial Times
- Bonn, I., & Fisher, J. (2011). Sustainability: the missing ingredient in strategy. *Journal of Business Strategy*, 32(1), 5-14. <https://doi.org/10.1108/02756661111100274>
- Campbell, E., Moy, B., Feibelmann, S., Weissman, J., & Blumenthal, D. (2004). Institutional Academic Industry Relationship: Results of Interviews with University Leaders. *Accountability in Research*, 11(2), 103-118. <https://doi.org/10.1080/03050620490512296>
- Carroll, A. B. (2004). Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive*, 18(2), 114-120. <https://doi.org/10.5465/AME.2004.13836269>

- Christofi, A., Christofi, P., & Sisaye, S. (2012). Corporate sustainability: Historical development and reporting practices. *Management Research Review*, 35(2), 157–172. <https://doi.org/10.1108/01409171211195170>
- Climate change consequences. (2021). European Commission. https://ec.europa.eu/clima/climate-change/climate-change-consequences_en
- Contributor, D. (2020, January 22). Reducing Environmental Impact Is Now A Business Imperative. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/deloitte/2020/01/22/reducing-environmental-impact-is-now-a-business-imperative/?sh=d7e7176cc691>
- de Grosbois, D. (2012). Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 896–905. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.008>
- Diedrich, A. (2007). The impacts of tourism on coral reef conservation awareness and support in coastal communities in Belize. *Coral Reefs*, 26(4), 985–996. <https://doi.org/10.1007/s00338-007-0224-z>
- Duarte, D. C., & Borda, G. Z. (2013). Acessibilidade e sustentabilidade: a experiência da hotelaria de Brasília. *Revista Brasileira de Pesquisa Em Turismo*, 7(3), 365–383. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v7i3.635>
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112(January), 2833–2850. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.031>
- Falck, O., & Heblich, S. (2007). Corporate social responsibility: Doing well by doing good. *Business Horizons*, 50(3), 247–254. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.12.002>
- Falkenberg, J., & Brunsæl, P. (2011). Corporate Social Responsibility: A Strategic Advantage or a Strategic Necessity? *Journal of Business Ethics*, 99(SUPPL. 1), 9–16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1161-x>
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard - Linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269–284. <https://doi.org/10.1002/bse.339>
- Filho, J. M. de S., Wanderley, L. S. O., Gómez, C. P., & Farache, F. (2010). Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage. *BAR - Brazilian Administration Review*, 7(3), 294–309. <https://doi.org/10.1590/s1807-76922010000300006>
- Ganescu, M. C. (2012). Corporate social responsibility, a strategy to create and consolidate sustainable businesses. *Theoretical and Applied Economics*, 19(11), 91–106.
- Gil-Saura, I., & Ruiz-Molina, M. E. (2011). Logistics service quality and buyer–customer relationships: the moderating role of technology in B2B and B2C contexts. *The Service Industries Journal*, 31(7), 1109–1123. <https://doi.org/10.1080/02642060903100380>
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendations. *The Milbank Quarterly*, 82(4), 581–629. <https://doi.org/10.1111/j.0887-378x.2004.00325.x>
- Gruen, R. L., Elliott, J. H., Nolan, M. L., Lawton, P. D., Parkhill, A., McLaren, C. J., & Lavis, J. N. (2008). Sustainability science: An integrated approach for health-programme planning. *The Lancet*, 372(9649), 1579–1589. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(08\)61659-1](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(08)61659-1)
- Gond, J. P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205–223. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.06.003>
- Gössling, S., & Peeters, P. (2015). Assessing tourism’s global environmental impact 1900–2050. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(5), 639–659. <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1008500>

- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2010). Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it: Trade-Offs in Corporate Sustainability: You Can't Have Your Cake and Eat It. *Business Strategy and the Environment*, 19(4), 217–229. <https://doi.org/10.1002/bse.v19:4>
- Hart, Stuart L., & Milstein, Mark B. (2003). [Creating sustainable value](https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025194). *AMP*, 17(1), 56–67, <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025194>
- Hind, P., Millar, C., & Magala, S. (2012). Sustainability and the need for change: Organisational change and transformational vision. *Journal of Organizational Change Management*, 25(4), 489–500. <https://doi.org/10.1108/09534811211239272>
- Holmberg, J., & Robert, K. H. (2000). Backcasting — a framework for strategic planning. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 7(4), 291–308. <https://doi.org/10.1080/13504500009470049>
- Holzmann, R., & Jørgensen, S. (2001). Social risk management: A new conceptual framework for social protection, and beyond. *International Tax and Public Finance*, 8(4), 529–556. <https://doi.org/10.1023/A:1011247814590>
- Hülsmann, M., & Grapp, J. (2005). Recursivity and Dilemmas of a Sustainable Strategic Management: New Visions for a Corporate Balancing Efficiency and Sustainability through Autonomous Co-operation in Decision Making Processes. *Foresight Management in Corporations and Public Organisations - New Vi- Sions for Sustainability*, 1–16.
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2009). Strategic corporate social responsibility and value creation: A study of multinational enterprises in Mexico. *Management International Review*, 49(6), 781–799. <https://doi.org/10.1007/s11575-009-0016-5>
- Inspira Santa Marta. (2018). Relatório de Sustentabilidade. <https://www.inspirahotels.com/media/pdfs/relatorio-de-sustentabilidade-compressed.pdf>
- Jayawardena, R., Byrne, N. M., Soares, M. J., Katulanda, P., Yadav, B., & Hills, A. P. (2013). High dietary diversity is associated with obesity in Sri Lankan adults: an evaluation of three dietary scores. *BMC Public Health*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-314>
- Jin, Z., & Bai, Y. (2011). Sustainable Development and Long-Term Strategic Management. *World Futures Review*, 3(2), 49–69. <https://doi.org/10.1177/194675671100300208>
- Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2014). Sustainability in the global hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 5–17. <https://doi.org/10.1108/ijchm-10-2012-0180>
- Kaptein, M., & Wempe, J. F. (2006). *The balanced company: A theory of corporate integrity*. Oxford: University Press.
- 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(7), 1090–1107. <https://doi.org/10.1080/09669582.2013.873444>
- Kumar, V., & Sutherland, J. W. (2009). Development and assessment of strategies to ensure economic sustainability of the U.S. automotive recovery infrastructure. *Resources, Conservation and Recycling*, 53(8), 470–477. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2009.03.012>
- Lankoski, L. (2008). Corporate responsibility activities and economic performance: A theory of why and how they are connected. *Business Strategy and the Environment*, 17(8), 536–547. <https://doi.org/10.1002/bse.582>
- Leach, M., Scoones, I., & Stirling, A. (2010). *Dynamic sustainabilities technology, environment, social justice*. Abingdon: Earthscan.

- Lee, M.-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53–73. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>
- Legrand, W., Sloan, P., & Chen, J. S. (2016). *Sustainability in the Hospitality Industry: Principles of sustainable operations* (3rd ed.). Routledge.
- Lenzen, M., Sun, Y. Y., Faturay, F., Ting, Y. P., Geschke, A., & Malik, A. (2018). The carbon footprint of global tourism. *Nature Climate Change*, 8(6), 522–528. <https://doi.org/10.1038/s41558-018-0141-x>
- Lew, A. A., Ng, P. T., Ni, C. cheng (Nickel), & Wu, T. chiung (Emily). (2016). Community sustainability and resilience: similarities, differences and indicators. *Tourism Geographies*, 18(1), 18–27. <https://doi.org/10.1080/14616688.2015.1122664>
- Lindgreen, A., Swaen, V., & Maon, F. (2009). Introduction: Corporate social responsibility implementation. *Journal of Business Ethics*, 85(SUPPL. 2), 251–256. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9732-1>
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357–366. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>
- Lo, S. F., & Sheu, H. J. (2007). Is corporate sustainability a value-increasing strategy for business? *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 345–358. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00565.x>
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32–44. <https://doi.org/10.1002/csr.1325>
- Manaktola, K., & Jauhari, V. (2007). Exploring consumer attitude and behaviour towards green practices in the lodging industry in India. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(5), 364–377. <https://doi.org/10.1108/09596110710757534>
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2008). Thinking of the organization as a system: The role of managerial perceptions in developing a corporate social responsibility strategic agenda. *Systems Research and Behavioral Science*, 25(3), 413–426. <https://doi.org/10.1002/sres.900>
- Marrewijk, M. van. (2017). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Corporate Social Responsibility*, 44, 95–105.
- Marrewijk, M. van, Lo, S. F., Sheu, H. J., Visser, W., & Crane, A. (2017). Is corporate sustainability a value-increasing strategy for business? *SSRN Electronic Journal*, 15(2), 345–358. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00565.x>
- Mazutis, D. D. (2013). The CEO Effect: A Longitudinal, Multilevel Analysis of the Relationship Between Executive Orientation and Corporate Social Strategy. *Business and Society*, 52(4), 631–648. <https://doi.org/10.1177/0007650313490510>
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011987>
- Michelon, G., Boesso, G., & Kumar, K. (2013). Examining the Link between Strategic Corporate Social Responsibility and Company Performance: An Analysis of the Best Corporate Citizens. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(2), 81–94. <https://doi.org/10.1002/csr.1278>
- Mill, R.C., & Morrison, A.M. (2002) *The Tourism System*. Kendall Hunt Pub, Dubuque.
- Moore, J. E., Mascarenhas, A., Bain, J., & Straus, S. E. (2017). Developing a comprehensive definition of sustainability. *Implementation Science*, 12(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s13012-017-0637-1>
- Paraschiv, D. M.; Nemoianu, E. L.; Langă, C. A.; Szabó, T. (2012) : Eco-innovation, Responsible Leadership and Organizational Change for Corporate Sustainability. *Amfiteatru Economic Journal*, 14(32), 404–419. <https://doi.org/10.1525/cmr.2012.55.1.74>

- Peloza, J., Loock, M., Cerruti, J., & Muyot, M. (2012). Sustainability: How Stakeholder Perceptions Differ from Corporate Reality. *California Management Review*, 55(1), 74–97. <https://doi.org/10.1525/cmr.2012.55.1.74>
- Peters, J., & Simaens, A. (2020). Integrating Sustainability into Corporate Strategy: A Case Study of the Textile and Clothing Industry. *Sustainability*, 12(15), 6125. <https://doi.org/10.3390/su12156125>
- Peters, M. L., & Zelewski, S. (2013). Competitive Strategies Their Relevance for Sustainable Development in the Food Industry. *Journal of Management and Sustainability*, 3(3), 148–157. <https://doi.org/10.5539/jms.v3n3p148>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Management Models for Corporate Social Responsibility*, December, 78–93. <https://doi.org/10.1007/3-540-33247-2>
- Postma, A., & Schmuecker, D. (2017). Understanding and overcoming negative impacts of tourism in city destinations: conceptual model and strategic framework. *Journal of Tourism Futures*, 3(2), 144–156. <https://doi.org/10.1108/JTF-04-2017-0022>
- Prud'homme, B., & Raymond, L. (2013). Sustainable development practices in the hospitality industry: An empirical study of their impact on customer satisfaction and intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 116–126. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.03.003>
- Reportagem SIC no Areias do Seixo. (2013, February 22). [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=fbYyq7MSWXE>
- Roostaie, S., Nawari, N., & Kibert, C. J. (2019). Sustainability and resilience: A review of definitions, relationships, and their integration into a combined building assessment framework. *Building and Environment*, 154(February), 132–144. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2019.02.042>
- Salzmann, O., Ionescu-Somers, A. M., & Steger, U. (2005). The business case for corporate sustainability: Literature review and research options. *European Management Journal*, 23(1), 27–36. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.12.007>
- Santos, M. M. (2012). *A importância da paisagem cultural para a competitividade dos destinos* (Tese de Doutouramento, Universidade de Aveiro). Disponível a partir de <https://ria.ua.pt/handle/10773/10274>
- Schaltegger, S. (2011). Sustainability as a driver for corporate economic success. *Society and Economy*, 33(1), 15–28. <https://doi.org/10.1556/SocEc.33.2011.1.4>
- Seraphin, H., Sheeran, P., & Pilato, M. (2018). Over-tourism and the fall of Venice as a destination. *Journal of Destination Marketing & Management*, 9, 374–376. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.01.011>
- Siebenhüner, B., & Arnold, M. (2007). Organizational learning to manage sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 16(5), 339–353. <https://doi.org/10.1002/bse.579>
- Siew, R. Y. J. (2015). A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). *Journal of Environmental Management*, 164, 180–195. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2015.09.010>
- Sigala, M. (2008). A supply chain management approach for investigating the role of tour operators on sustainable tourism: the case of TUI. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1589–1599. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.021>
- Stead, J. G., & Stead, E. (2000). Eco-Enterprise Strategy: Standing for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 24, 313–329. <https://doi.org/10.1023/A:1006188725928>
- Steyn, B., & Niemann, L. (2014). Strategic role of public relations in enterprise strategy, governance and sustainability-A normative framework. *Public Relations Review*, 40(2), 171–183. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.09.001>

- Stirman, S. W., Kimberly, J., Cook, N., Calloway, A., Castro, F., & Charns, M. (2012). The sustainability of new programs and innovations: A review of the empirical literature and recommendations for future research. *Implementation Science*, 7(1), 17. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-7-17>
- Styles, D., Schönberger, H., & Martos, J. L. G. (2013). Best environmental management practice in the tourism sector. In *European Commission*. <https://doi.org/10.2788/33972>
- Székely, F., & Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, 23(6), 628–647. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.10.009>
- United Nations Global Compact. (2015). Guide to Corporate Sustainability. United Nations. [https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/publications%2FUN Global Compact Guide to Corporate Sustainability.pdf](https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/publications%2FUN%20Global%20Compact%20Guide%20to%20Corporate%20Sustainability.pdf)
- Valentine, S. V. (2010). The green onion: A corporate environmental strategy framework. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(5), 284–298. <https://doi.org/10.1002/csr.217>
- Veiga, C., Santos, M. C., Águas, P., & Santos, J. A. C. (2018). Sustainability as a key driver to address challenges. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(6), 662–673. <https://doi.org/10.1108/WHATT-08-2018-0054>
- Viana, N. (2019, February 13). *Areias do Seixo*. Time Out Lisboa. <https://www.timeout.pt/lisboa/pt/hoteis/areias-do-seixo>
- Visser, W., & Crane, A. (2010). Corporate Sustainability and the Individual: Understanding What Drives Sustainability Professionals as Change Agents. *SSRN Electronic Journal*, February, 0–36. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1559087>
- Visser, W., Matten, D., Pohl, M., & Tolhurst, N. (2007). *The A to Z of corporate social responsibility: A complete reference guide to concepts, codes and organisations*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Wheeler, D., Colbert, B., & Freeman, R. E. (2003). Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World. *Journal of General Management*, 28(3), 1–28. <https://doi.org/10.1177/030630700302800301>
- Williams, P. W., & Ponsford, I. F. (2009). Confronting tourism's environmental paradox: Transitioning for sustainable tourism. *Futures*, 41(6), 396–404. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2008.11.019>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press
- World Tourism Organization. (2020). *International tourism growth continues to outpace the global economy*. Disponível em: <https://www.unwto.org/international-tourism-growth-continues-to-outpace-the-economy>
- Yilmaz, A. K., & Flouris, T. (2010). Managing corporate sustainability: Risk management process based perspective. *African Journal of Business Management*, 4(2), 162–171.
- Yu, C., & Chen, C. (2014). From the Actual Practice of Corporate Environmental Strategy to the Creation of a Suggested Framework of Corporate Environmental Responsibility. *Environmental Engineering Science*, 31(2), 61–70. <https://doi.org/10.1089/ees.2012.0454>
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>

7. ANEXOS

Anexo A – Guião da Entrevista

1. Qual a sua perceção de sustentabilidade?
2. Qual a perceção da empresa de sustentabilidade?
3. Qual a estrutura de governação relacionada com sustentabilidade? De que forma está ligado à gestão de topo?
4. Se existir algum departamento de sustentabilidade, até que ponto está a sustentabilidade tida em consideração no planeamento estratégico?
5. Quais são os *drivers* internos e externos que impulsionam a integração da sustentabilidade no planeamento estratégico da empresa?
6. Neste processo de integração, quais os fatores que o podem facilitar ou dificultar?
7. Quais os potenciais impactos positivos ou negativos sentidos pela empresa no âmbito da integração da sustentabilidade no planeamento estratégico? (Nível interno)
8. Quais os potenciais impactos positivos ou negativos desta integração para a população em geral? (Nível externo)
9. Qual a perceção da empresa em relação à sua posição relativa na indústria na questão da integração da sustentabilidade?

Anexo B – Formulário de Consentimento

O presente estudo surge no contexto da minha dissertação para conclusão do Mestrado em Gestão no ISCTE – IUL. Este estudo trata da integração da sustentabilidade na estratégia das empresas do setor da hotelaria – uma pesquisa sobre como os hotéis vêm integrando a sustentabilidade.

O estudo está a ser realizado por mim, Bruno Godinho, a quem você poderá contactar através do meu e-mail no caso de ter alguma questão ou comentário.

A sua participação neste estudo, que desde já agradeço, irá contribuir para a minha dissertação na medida em que me irá permitir perceber como a sustentabilidade pode ser efetivamente integrada na estratégia de uma empresa.

A sua participação neste estudo consistirá em: dar a sua perceção em 9 questões abertas e classificar a importância de 17 variáveis.

Não existe nenhum risco associado com a sua participação neste estudo. O propósito deste estudo é simplesmente entender como podem os hotéis ser sustentáveis e como a integração da mesma afeta a empresa.

A entrevista será gravada para futura análise da informação. Todos os dados providenciados serão protegidos.

A sua participação neste estudo é estritamente voluntária e se desejar parar em algum momento peço por favor que me informe.

Para além de ser voluntária, o seu nome não irá ser identificado, apenas a sua posição e nome da empresa.

Anexo C – Questionário

Como classifica a importância dos seguintes fatores enquanto *drivers* para a integração da sustentabilidade na estratégia da empresa (de 1) nenhuma importância até 5) muita importância):

- A existência de leis, regulações e conformidade legal;
- Uma potencial vantagem competitiva relativamente a outros hotéis;
- Uma possível redução de custos;
- O desempenho económico esperado;
- A oportunidade de promover a inovação;
- O compromisso interno com a responsabilidade social e ambiental;
- A gestão de possíveis riscos inerentes à integração;
- O potencial impacto na reputação do hotel;
- O impacto da gestão da qualidade na integração.

Como classifica a importância dos seguintes fatores em termos da influência que os mesmos têm na integração da sustentabilidade na estratégia da empresa (de 1) nenhuma importância até 5) muita importância):

- Existência de sistemas e ferramentas de controlo de gestão;
- Nível existente de envolvimento dos *stakeholders*;
- Nível existente de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento;
- Existência de transparência e comunicação interna e externa;
- Atitudes e comportamentos existentes dos gestores em relação à sustentabilidade;
- Cultura organizacional existente;
- Nível de complexidade no processo de integração;
- Nível de investimento requerido para o processo de integração.

Anexo D – Resultados do questionário

Figura D.1. – Resultados dos questionários

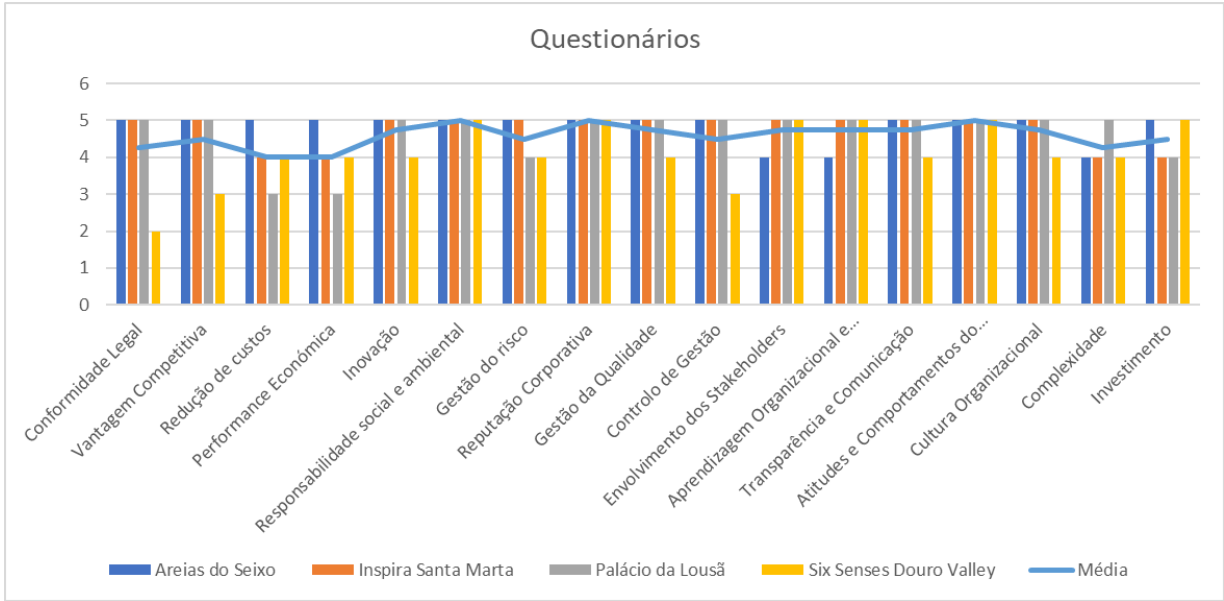
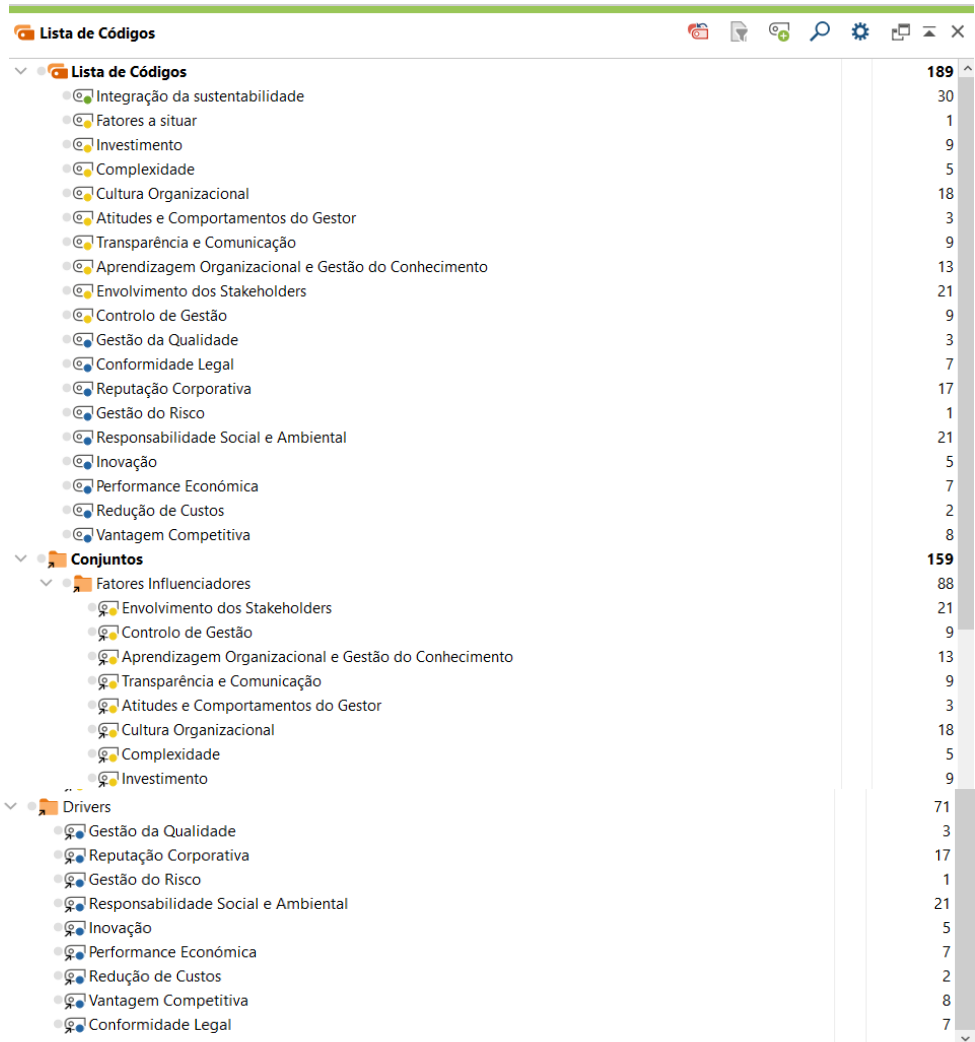


Figura E.1. – Lista de Códigos 1



Lista de Códigos	
Lista de Códigos	189
Integração da sustentabilidade	30
Fatores a situar	1
Investimento	9
Complexidade	5
Cultura Organizacional	18
Atitudes e Comportamentos do Gestor	3
Transparência e Comunicação	9
Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento	13
Envolvimento dos Stakeholders	21
Controlo de Gestão	9
Gestão da Qualidade	3
Conformidade Legal	7
Reputação Corporativa	17
Gestão do Risco	1
Responsabilidade Social e Ambiental	21
Inovação	5
Performance Económica	7
Redução de Custos	2
Vantagem Competitiva	8
Conjuntos	159
Fatores Influenciadores	88
Envolvimento dos Stakeholders	21
Controlo de Gestão	9
Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento	13
Transparência e Comunicação	9
Atitudes e Comportamentos do Gestor	3
Cultura Organizacional	18
Complexidade	5
Investimento	9
Drivers	71
Gestão da Qualidade	3
Reputação Corporativa	17
Gestão do Risco	1
Responsabilidade Social e Ambiental	21
Inovação	5
Performance Económica	7
Redução de Custos	2
Vantagem Competitiva	8
Conformidade Legal	7

Figura E.2. – Matriz de Códigos

Visualizador da Matriz de Códigos

Lista de Códigos	Entr...	relat...	Entr...	Entr...	relat...	relat...	Res...
Integração da sustentabilidade	■		■	■			■
Fatores a situar							■
Investimento	■		■	■			■
Complexidade				■			
Cultura Organizacional	■		■	■		■	■
Atitudes e Comportamentos do Gestor			■	■			■
Transparência e Comunicação	■		■	■		■	■
Aprendizagem Organizacional e Gestãc	■		■	■			■
Envolvimento dos Stakeholders	■		■	■		■	■
Controlo de Gestão	■		■				■
Gestão da Qualidade						■	■
Conformidade Legal	■		■				
Reputação Corporativa	■		■	■		■	■
Gestão do Risco							
Responsabilidade Social e Ambiental	■		■	■		■	■
Inovação	■			■			■
Performance Económica			■	■		■	■
Redução de Custos	■					■	
Vantagem Competitiva	■		■	■			