

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

PERCEÇÃO E INFLUÊNCIA DE *STAKEHOLDERS* NA
SUSTENTABILIDADE EM NAVIOS DE CRUZEIROS

NOME DO ALUNO: INÊS FERREIRA DA COSTA E SOUSA

OUTUBRO - 2022

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**PERCEÇÃO E INFLUÊNCIA DE *STAKEHOLDERS* NA
SUSTENTABILIDADE EM NAVIOS DE CRUZEIROS**

NOME DO ALUNO: INÊS FERREIRA DA COSTA E SOUSA

ORIENTAÇÃO:

PATRÍCIA ISABEL RAMOS PEGO NUNES TAVARES

OUTUBRO – 2022

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais por celebrarem sempre as minhas conquistas e darem-me força em momentos de fraqueza e cansaço.

Aos meus irmãos por acreditarem nas minhas capacidades e ajudarem-me sempre, transmitindo-me o seu entendimento na matéria.

Ao meu namorado Pedro pela paciência durante esta fase e por me encorajar todos os dias.

À professora Patrícia Tavares que sempre me levou pelo caminho certo e me apaziguou em momentos em que estava sob mais tensão. Agradeço pela confiança que depositou em mim em todo o percurso e pelas palavras motivadoras.

A todos os entrevistados que disponibilizaram tempo das suas apertadas agendas para falarem comigo, partilhando os seus conhecimentos e a sua experiência, tornando esta dissertação mais completa.

Aos meus amigos pelo apoio moral e por inúmeros “força, tu consegues!”.

Um “obrigado” é pouco. Portanto, mil “obrigados” para vocês.

RESUMO

Quando falamos da exploração de recursos marítimos passamos pelas mais diversas áreas desde a economia, energias renováveis, transporte, portos marítimos, turismo, entre muitas outras áreas. De modo a haver uma exploração adequada é necessário que exista rigor, disciplina e, fundamentalmente, uma boa gestão que nos assegure um futuro sustentável e preserve os nossos recursos.

Este estudo aborda as práticas de sustentabilidade em navios de cruzeiro e qual a perceção e influência que os *stakeholders* (partes interessadas) têm sobre os procedimentos que ocorrem neste setor.

É um estudo de natureza qualitativa relativo à realidade vivida numa empresa de navios de cruzeiro a nível nacional. Trata-se de um estudo exploratório onde se realizaram entrevistas aos *stakeholders* da área marítima.

Denota-se que o estudo contribui para uma melhor perceção acerca de turismo de cruzeiro não só em Portugal, mas nas várias áreas do globo. A investigação realizada disponibiliza uma compreensão por parte tanto de trabalhadores como de passageiros, onde ambos partilham as suas visões sobre os diversos temas.

Os resultados evidenciaram que os passageiros (turistas) são bastante importantes neste setor, tendo sido identificados como um dos principais *stakeholders*. Todos apresentam uma relação de interdependência entre si e são fundamentais para o funcionamento e sucesso do negócio.

Por fim, concluiu-se que a atividade dos navios de cruzeiros da empresa estudada e os seus variados *stakeholders*, agem em conformidade com normas internacionais e têm procedimentos muito rigorosos relativamente às questões de proteção do meio ambiente, tentando reduzir ao máximo a sua pegada ambiental.

Palavras-Chave: *Stakeholders*, Teoria dos *Stakeholders*, Navios de Cruzeiros, Sustentabilidade, Turismo

ABSTRACT

When you talk about maritime resources exploitation you get through several various areas such as economics, renewal energy, transport, maritime harbors, tourism, among many others. To get an adequate exploitation its needed rigor, discipline and, above all, a good management that can ensure you of both sustainable resources and preservation of resources.

This study relies on the sustainable practices on cruise ships and on the perception and influence that stakeholders (or interested parts) have on the procedures that may occur in this determinate sector.

This study has a qualitative nature due to the vivid reality you can come upon in a cruise ship enterprise, not only in Portugal but also around the world. The investigation that has been held leads to a wide comprehension both of workers as well as passengers where each of them share their visions about the different issues.

The results of this thesis show vividly that the passengers (or tourists) have a great importance in this precise sector and have been identified as one of the main stakeholders in this business. Yet, every one of them has a interdependent relationship among themselves and are of the utmost importance for the functioning and success of this important economic area.

In the end we conclude that cruise ships industry, in the perspective of the studied enterprise, and its numerous stakeholders act in the respect of international laws and regulations and have strict procedures in what concerns environments protection issues and try to reduce to its maximum their environmental footprint.

Key Words: Stakeholders, Stakeholder Theory, Cruise ship, Sustainability, Tourism

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	II
ABSTRACT	III
ÍNDICE	IV
LISTA DE FIGURAS	VI
LISTA DE TABELAS	VI
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	VII
1. INTRODUÇÃO	8
1.1 Relevância Académica e Empresarial	8
1.2 Objetivo de Investigação	9
1.3 Estrutura da Dissertação	9
2. REVISÃO DE LITERATURA	9
2.1. Tensões na adoção de práticas de sustentabilidade	10
2.2. Teoria dos <i>Stakeholders</i>	10
2.2.1. Compreensão da Teoria dos <i>Stakeholders</i>	10
2.2.2. Diferentes tipos de <i>stakeholders</i> com diferentes relacionamentos	12
2.2.3. O conceito de valor na Teoria dos <i>Stakeholders</i>	12
2.3. Sustentabilidade empresarial	13
2.3.1 Sustentabilidade na indústria de navios de cruzeiro	13
2.4 Sustentabilidade empresarial e Teoria dos <i>Stakeholders</i> na indústria de navios de cruzeiro	17
2.4.1. Ligações, semelhanças e diferenças entre a Teoria dos <i>Stakeholders</i> e a Gestão da Sustentabilidade	17
2.4.2. Relacionamento e interações entre <i>stakeholders</i> , na indústria dos navios de turismo de cruzeiro, tendo a sustentabilidade como valor e interesse comum	20
2.5. Objetivos do estudo e perguntas de investigação	20
3. MODELO CONCEPTUAL	22
4. CONTEXTO EMPÍRICO	23
5. METODOLOGIA	24
5.1 Tipo de Estudo	24
5.3 Instrumentos e Procedimentos de Recolha de Dados e Análises Realizadas	26

6 . APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	28
6.1 Apresentação de Resultados	28
6.1.1 Valor e Sustentabilidade	28
6.1.2 <i>Stakeholders</i> na área dos cruzeiros	31
6.1.3 Comportamento pró-ambiental de passageiros	32
6.1.4. Procedimentos a bordo.....	34
6.2 Discussão de Resultados	36
7. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA.....	38
7.1 Conclusões	38
7.2 Limitações.....	38
7.3 Sugestões de Pesquisa Futura	39
REFERÊNCIAS	40
ANEXOS.....	44

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relações entre empresa e <i>stakeholders</i>	12
Figura 2 – Modelo conceptual.....	22
Figura 3 – Processo para análise de dados.....	26

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Definições de <i>stakeholders</i>	11
Tabela 2 – Abordagens da Teoria dos <i>Stakeholders</i>	11
Tabela 3 - Adoção, entrada em vigor e data de entrada em vigor das Áreas Especiais.....	14
Tabela 4 – Semelhanças e diferenças entre a Teoria dos <i>Stakeholders</i> e a Gestão da Sustentabilidade.....	19
Tabela 5 – Caracterização dos entrevistados.....	25
Tabela 6 – Entrevistas realizadas.....	26
Tabela 7 – Definição de valor para os entrevistados.....	28
Tabela 8 – Percepções dos entrevistados sobre o conceito de sustentabilidade.....	29
Tabela 9 – <i>Stakeholders</i> identificados pelos entrevistados.....	31
Tabela 10 – Percepções do passageiro entrevistado	32
Tabela 11 - Perguntas de investigação, objetivos, secções e perguntas do(s) guião(ões) de entrevista(s).....	44
Tabela 12 - Organização de <i>stakeholders</i> no âmbito da realização de entrevistas.....	47

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

CEO - Chief Executive Officer

CLIA - Cruise Lines International Association

CLO - Chief Learning Officer

ECA's - Emission Control Areas

IMO - International Maritime Organization

MARPOL - Convenção Internacional para Prevenção da Poluição por Navios

MDO – Marine Diesel Oil

NOx – Óxido de Nitrogénio

PM – Material particulado

SOx – Óxido de Enxofre

TFM – Trabalho Final Mestrado

1. INTRODUÇÃO

1.1 Relevância Acadêmica e Empresarial

A marinha mercante é uma indústria que está a ter um crescimento muito elevado a nível global nas últimas décadas. O turismo de cruzeiros está a crescer de uma forma constante (Han *et al.*, 2018), tendo passado de 17,8 milhões de passageiros em 2009 para 28,5 milhões em 2018 (*Cruise Lines International Association - CLIA*, 2018). Papathanasis e Beckmann (2011, p.166) afirmam que “o turismo de cruzeiro é um sistema socioeconómico gerado pela interação entre entidades humanas, organizacionais e geográficas, visando produzir experiências de lazer viabilizadas pelo transporte marítimo”.

À medida que a indústria marítima cresce, as emissões poluentes também aumentam (Vedachalam *et al.*, 2022). A CLIA (2020) sublinhou que existe um compromisso por parte dos navios de cruzeiros, que operem em oceanos, de que os mesmos naveguem de uma forma sustentável e adotem tecnologias e práticas inovadoras de modo a reduzir as emissões para a atmosfera e, assim, o impacto ambiental. Para tornar a indústria o mais sustentável possível é necessário haver regulamentação por parte da Organização Marítima Internacional (IMO) (Vedachalam *et al.*, 2022).

A dinâmica da natureza ao nível do ambiente costeiro é facilmente ameaçada por desenvolvimentos, pelo que poderá ter graves consequências a longo prazo (Stewart & Draper, 2006). O alcance e o resultado do turismo na sustentabilidade dos destinos marítimos merecem, então, uma especial atenção (Moreno & Amelung, 2009). Dimitrovski *et al.* (2021), afirmam que o planeamento sustentável do turismo de cruzeiros necessita do auxílio e suporte dos vários *stakeholders* de modo que se possa estabelecer um equilíbrio entre a vertente económica, ambiental e social.

O turismo costeiro depende bastante das circunstâncias ecológicas adequadas e de boa qualidade da água. Qualquer atividade marítima ou terrestre que cause deterioração no meio ambiente pode afetar negativamente o turismo (Dimitrovski *et al.*, 2021). O turismo de cruzeiros é uma atividade turística com potencial considerável para afetar as áreas costeiras e marinhas tanto positiva como negativamente e, portanto, merece uma atenção cuidada.

1.2 Objetivo de Investigação

Esta dissertação tem como objetivo entender de que maneira os *stakeholders* têm influência sobre os temas relacionados com a sustentabilidade marítima. Pretende-se ainda entender de que forma uma companhia de cruzeiros se preocupa e está em consonância com a sustentabilidade no decorrer do seu negócio. Para tal, adotou-se uma estratégia de identificação dos diversos *stakeholders* da área dos cruzeiros, para entender qual a sua ligação com a empresa e, deste modo a aferir estes objetivos. Assim, esta dissertação tem como objetivo a compreensão das práticas de sustentabilidade numa empresa nacional ligada ao setor dos cruzeiros de mar.

1.3 Estrutura da Dissertação

Este trabalho encontra-se organizado em sete capítulos. No capítulo um apresenta-se a introdução, que refere a relevância deste estudo, para a academia e para a gestão, bem como o objetivo deste trabalho e a sua estrutura, para guiar o leitor deste documento. O capítulo dois aborda a revisão de literatura, que inclui o conceito da Teoria dos *Stakeholders* e a sua evolução, os diferentes tipos de *stakeholders* existentes e a sustentabilidade empresarial em navios de cruzeiro. No capítulo três apresenta-se o quadro conceptual que se adotou. No capítulo quatro descreve-se o contexto empírico em que este trabalho foi desenvolvido. No capítulo cinco refere-se a metodologia adotada, incluindo o tipo de estudo realizado, a seleção da amostra, os instrumentos e procedimentos de recolha de dados e a análise realizada. O capítulo seis apresenta e discute os resultados deste trabalho. Por fim, no capítulo sete, referem-se as conclusões, limitações e sugestões para futuros trabalhos de investigação.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão da literatura está organizada em cinco secções. Primeiramente, apresentam-se as tensões que podem surgir na adoção de práticas de sustentabilidade. Em segundo lugar descreve-se a Teoria dos *Stakeholders*, que aborda a definição de *stakeholder*. Nesta secção serão também analisados os diferentes tipos de *stakeholders*, os relacionamentos entre os mesmos e o conceito de valor à luz da Teoria dos *Stakeholders*. De seguida, é abordado o tema da sustentabilidade empresarial, mais concretamente a sustentabilidade na indústria de navios de cruzeiro. Posteriormente, na terceira secção, existem três subsecções, onde serão descritas as ligações, semelhanças e diferenças entre a Teoria dos *Stakeholders* e a gestão da sustentabilidade; são abordados os *stakeholders* na indústria dos navios de cruzeiro e, ainda nesta secção, o relacionamento e as interações entre *stakeholders* tendo a sustentabilidade como

valor e interesse comum, no contexto da indústria de turismo de navios de cruzeiro. Por último e para finalizar, são apresentados os objetivos do estudo e as perguntas de investigação.

2.1. Tensões na adoção de práticas de sustentabilidade

Por vezes existem dificuldades em implementar novas práticas de sustentabilidade nas empresas, mesmo que estas contribuam para o bem-estar coletivo podem gerar tensões e conflitos numa fase inicial (Tura *et al.*, 2019).

Tura *et al.* (2019), defendem para que as empresas se mantenham competitivas, as mesmas têm de atender e adaptarem-se ao contexto atual, onde os *stakeholders* exigem mais critérios sustentáveis e uma responsabilidade ambiental e social por parte das empresas.

O antagonismo que pode suceder está muito ligado com o custo-benefício, ou seja, por vezes investir num certo equipamento ou tecnologia pode ser benéfico a nível da sustentabilidade e a carga ambiental ser mais positiva, porém o custo de aquisição e manutenção pode ser bastante elevado, que pode gerar uma tensão (Tura *et al.*, 2019)

2.2. Teoria dos *Stakeholders*

2.2.1. Compreensão da Teoria dos *Stakeholders*

A teoria sobre *stakeholders* foi desenvolvida, entre outros autores, por R. Edward Freeman em 1984. Na definição de Freeman (2010, p.26), *stakeholders* são “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização do propósito de uma organização”. O estudo acerca de *stakeholders* ainda é uma área com muito para explorar e, por este motivo, tem despertado o interesse de autores em diversos campos relacionados com este tipo de estudo, como por exemplo, o Turismo (Vieira *et al.*, 2012).

Freeman (2010), apresentou um modelo mais atual com uma abordagem mais estratégica da gestão. O autor defende que o modelo de produção e o modelo de gestão, ambos focados em fatores internos à empresa, deveriam ser substituídos por uma abordagem mais ampla e inclusiva com as demais partes interessadas (*stakeholders*) da empresa, tanto internas, como externas à organização.

Jones *et al.* (2017), referem que a Teoria dos *Stakeholders* assume que as empresas têm uma responsabilidade para com os diversos *stakeholders*, que vão desde os clientes a título individual, até à sociedade em geral. O dever da empresa é então gerir as diferentes necessidades de cada *stakeholder*, de forma a tentar facilitar o desenvolvimento da vantagem competitiva dentro do mercado (Jones *et al.*, 2017).

A Teoria dos *Stakeholders* pressupõe que o objetivo do negócio é criar valor para todos os *stakeholders* (Freeman, 2010).

É importante realçar que ao analisar a Teoria dos *Stakeholders* não estamos a usar como unidade de análise uma empresa em si, mas sim o relacionamento entre uma organização e os *stakeholders* da mesma (Hörisch *et al.*, 2014).

As Tabelas 1 e 2 mostram alguns exemplos de abordagens e definições da Teoria dos *Stakeholders*.

Tabela 1 – Definições de *Stakeholders*

Autor(es)	Enfoque
Freeman et al. (2010) (p.143)	“grupos ou indivíduos, que podem influenciar, ou serem influenciados, pelas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos da organização”
Carroll & Näsi (1997) (p.22)	“os indivíduos e grupos que dependem da empresa para atingir seus objetivos pessoais e de quem a empresa depende para sua existência.”

Fonte: Elaboração própria

Tabela 2 – Abordagens da Teoria dos *Stakeholders*

Autor(es)	Enfoque
Donaldson & Preston (1995) (p.71)	“é usada para identificar as conexões, ou a falta de conexões, entre a gestão dos <i>stakeholders</i> e o alcance dos objetivos corporativos tradicionais (por exemplo, rentabilidade, crescimento)”
Campbell (1997)	Fundamental para se entender como gerar riqueza nas empresas. Demonstra que não é possível para as empresas sobreviverem sem entregar valor a importantes <i>stakeholders</i> .
Freeman (2010) (p.210)	“oferece indicações concretas e indiscutíveis relativamente ao que a organização deve representar (...) não é normativa no sentido que prescreve posições ou valor moral particulares às ações dos gestores”
Pesquex e Damak-Ayadi (2005)	Teoria que sugere um modelo relacional que interliga indivíduos, grupos, comunidades, empresas, instituições e o Estado.

Fonte: Elaboração própria

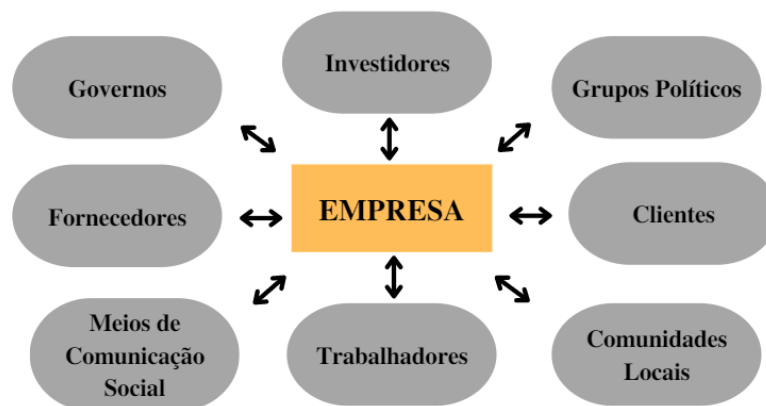
No contexto deste Trabalho Final de Mestrado (TFM) é importante analisar quais os *stakeholders* da indústria dos cruzeiros.

2.2.2. Diferentes tipos de *stakeholders* com diferentes relacionamentos

Savage *et al.* (1991) definem os *stakeholders* pelo interesse nas ações de uma empresa ou de uma organização, e a sua capacidade de influência nas ações em causa. Como exemplos de *stakeholders* podemos nomear: fornecedores, clientes, órgãos governamentais, sindicatos de trabalhadores, comunidades locais, institutos de pesquisa, entre muitos outros (Mason & Mitroff, 1979). Identificar os *stakeholders* é relevante para conhecer alguns aspetos fundamentais das organizações, como por exemplo, aspetos políticos e comportamentais desses atores (Mitroff & Linstone, 1993).

A figura 1 mostra as relações entre a empresa e os variados *stakeholders*.

Figura 1 – Relações entre empresa e *stakeholders*



Fonte: Redesenhado pela autora com base em Donaldson & Preston (1995, p.69)

2.2.3. O conceito de valor na Teoria dos *Stakeholders*

A Teoria dos *Stakeholders* visa a criação de valor para todos os *stakeholders* envolvidos com uma empresa ou organização (Freeman *et al.*, 2010). Para existir criação de valor real para os *stakeholders*, em conformidade com a gestão da sustentabilidade e de modo a contribuir para um desenvolvimento sustentável, as questões sociais e ambientais têm de estar ligadas ao *core business* de uma empresa (Freeman, 2010).

De modo a existir um reforço no *mindset* dos *stakeholders* relativamente à sustentabilidade, é importante que haja incentivos para que os *stakeholders* atuem como intermediários em prol da natureza. Este tipo de criação de valor com base na sustentabilidade,

não só cria valor monetário, mas conduz a que cada *stakeholder* tenha uma melhor qualidade de vida (Hörisch *et al.*, 2014).

A título de exemplo, Hörisch *et al.*, (2014, p.13) explicam as estruturas de comércio de licenças de poluição, uma vez que vários *stakeholders* diferentes, têm interesses mútuos concentrados. Aqui as empresas irão ter um benefício na introdução desta estrutura

“(...) pois evita a poluição ao menor custo possível e cria oportunidades de negócios para as empresas que reduzem com mais eficiência. As organizações ambientais favorecem as estruturas de comércio de licenças de poluição devido à sua eficácia, os governos lucram com os esquemas de comércio de renda gerados e a comunidade, bem como as gerações futuras, beneficiam devido aos níveis reduzidos de poluição.”

Segundo Hörisch *et al.* (2014), a Teoria dos *Stakeholders* tem implícita a criação de valor tanto para clientes como para todos os demais envolvidos, pois ao produzir produtos e serviços que os clientes desejam adquirir, cria igualmente valor para outros *stakeholders*, pois permite que a empresa crie empregos, pague impostos e gere lucros para os financiadores. Esta lógica de pensamento pode igualmente ser aplicada num contexto de sustentabilidade.

Hörisch *et al.* (2014) afirmam ainda que a criação de valor para os *stakeholders* com base na sustentabilidade é inspirada tanto na Teoria dos *Stakeholders* como na gestão da sustentabilidade.

A Teoria dos *Stakeholders* constitui-se como um referencial teórico útil para a abordagem do tema da Gestão da Sustentabilidade, pois o conceito de valor é central em ambas.

2.3. Sustentabilidade empresarial

2.3.1 Sustentabilidade na indústria de navios de cruzeiro

A IMO, agência especializada das Nações Unidas, responsável pela regulamentação, segurança e proteção do transporte marítimo internacional, define que:

para serem sustentáveis, as atividades humanas devem ser equilibradas com a capacidade dos oceanos de permanecer saudáveis e diversificados a longo prazo. Uma parte importante do papel da IMO é garantir que o transporte marítimo continue a contribuir para a economia global sem perturbar este equilíbrio. (IMO, 2022).

A IMO tem atualmente 175 Estados Membros e 50 Convenções e protocolos são regulamentadas por esta organização (IMO, 2022). Dentro destas 50 convenções, a IMO regula a poluição dos navios através da Convenção Internacional para a Prevenção da Poluição por

Navios (MARPOL) (Vedachalam *et al.*, 2022). A MARPOL “é frequentemente aclamada como um instrumento internacional muito eficaz para combater a poluição marítima” (Peet, 1992, p.277).

Vedachalam *et al.* (2022, p.2), apresentam os vários tipos de combustíveis:

Combustíveis marinhos residuais (RM) são feitos do resíduo pesado que o petróleo bruto refinado deixa para trás (...) Os combustíveis marinhos destilados (DM) são mais limpos e mais leves do que os combustíveis marinhos residuais. (...) Os mais usados são o óleo combustível pesado (HFO), (...), o óleo de gás marinho (MGO), (...), e o óleo diesel marinho (MDO).

De modo a controlar as emissões de óxidos de enxofre (SOx), óxidos de nitrogénio (NOx) e outras partículas provenientes das emissões dos Navios (PM) e a proteger o meio ambiente, a IMO definiu áreas de controlo de emissões, as chamadas zonas ECA's (*Emission Control Areas*) (Zhen *et al.*, 2018).

A tabela 3 apresenta uma parte integrante da Convenção MARPOL que indica as várias ECA's existentes no mundo. Cada anexo identificado na tabela, significa o que não se pode efetuar em determinada zona.

Tabela 3 - Adoção, entrada em vigor e data de entrada em vigor das Áreas Especiais

Áreas Especiais	Adoção	Entrada em vigor	Em vigor a partir de
Anexo I: Petróleo			
mar Mediterrâneo	2 de novembro 1973	2 de outubro 1983	2 de outubro 1983
Mar Báltico	2 de novembro 1973	2 de outubro 1983	2 de outubro 1983
Mar Negro	2 de novembro 1973	2 de outubro 1983	2 de outubro 1983
mar Vermelho	2 de novembro 1973	2 de outubro 1983	
área "Golfos"	2 de novembro 1973	2 de outubro 1983	1 de agosto 2008
golfo de Áden	1 de dezembro 1987	1 de abril 1989	
área da Antártida	16 de novembro 1990	17 de março 1992	17 de março 1992

Áreas Especiais	Adoção	Entrada em vigor	Em vigor a partir de
Águas do Noroeste da Europa	25 de setembro 1997	1 de fevereiro 1999	1 de agosto 1999
Omã área do Mar Árabe	15 de outubro 2004	1 de janeiro 2007	
Águas sul-africanas do sul	13 de outubro 2006	1 de março 2008	1 de agosto 2008
Anexo II: Substâncias Líquidas Nocivas			
área da Antártida	30 de outubro 1992	1 de julho 1994	1 de julho 1994
Anexo IV: Esgoto			
Mar Báltico	15 de julho 2011	1 de janeiro 2013	
Anexo V: Lixo			
mar Mediterrâneo	2 de novembro 1973	31 de dezembro 1988	1 de maio 2009
Mar Báltico	2 de novembro 1973	31 de dezembro 1988	1 de outubro 1989
Mar Negro	2 de novembro 1973	31 de dezembro 1988	
mar Vermelho	2 de novembro 1973	31 de dezembro 1988	
área "Golfos"	2 de novembro 1973	31 de dezembro 1988	1 de agosto 2008
mar do Norte	17 de outubro 1989	18 de fevereiro 1991	18 de fevereiro 1991
Área da Antártida (sul da latitude 60 graus sul)	16 de novembro 1990	17 de março 1992	17 de março 1992
Região mais ampla do Caribe, incluindo o Golfo do México e o Mar do Caribe	4 de julho 1991	4 de abril 1993	1 de maio 2011
Anexo VI: Prevenção da poluição do ar por navios (Áreas de Controle de Emissões)			
Mar Báltico (SO _x)	26 de setembro 1997	19 de maio 2005	19 de maio 2006
(NO _x)	7 de julho 2017	1 de janeiro 2019	1 de janeiro 2021
Mar do Norte (SO _x)	22 de julho 2005	22 de novembro 2006	22 de novembro 2007
(NO _x)	7 de julho 2017	1 de janeiro de 2019	1 de janeiro 2021

Áreas Especiais	Adoção	Entrada em vigor	Em vigor a partir de
ECA norte-americana (SO _x e PM) (NO _x)	26 de março 2010	1 de agosto 2011	1 de agosto 2012 1 de janeiro 2016
Estados Unidos Mar do Caribe (SO _x e PM) (NO _x)	26 de julho 2011	1 de janeiro 2013	1 de janeiro 2014 1 de janeiro 2016

Fonte: Redesenhado pela autora com base na IMO 2022

No setor marítimo, os SO_x são provenientes dos motores marítimos e libertados para o ar (Vedachalam *et al.*, 2022). Um dos efeitos deste acontecimento são as chuvas ácidas, que acabam por prejudicar o solo, as águas e as espécies (Vedachalam *et al.*, 2022). Por este motivo, e de modo a prevenir e a melhorar a qualidade do ar, em 2005 a IMO começou a regulamentação de emissões de SO_x, que se encontra no anexo VI da MARPOL (Vedachalam *et al.*, 2022). Em 2020, a IMO, através da MARPOL, foi mais radical e limitou o teor de enxofre nos combustíveis marítimos a 0.50% em peso (Vedachalam *et al.*, 2022).

Segundo Vadachalam *et al.* (2022), existem ainda combustíveis marítimos alternativos não petrolíferos, como o gás natural liquefeito ou células de combustível de hidrogénio, os quais têm muito menos emissões e são menos poluentes. Porém, estes podem exigir diferentes tecnologias de motor para funcionar com eficiência, pelo que ainda não é a opção mais viável uma vez que é necessário mais desenvolvimento.

Starik e Kanashiro (2013, p.12) definem gestão de sustentabilidade como “a formulação, implementação e avaliação de decisões e ações relacionadas com a sustentabilidade ambiental e socioeconómica”.

A sustentabilidade é considerada um conceito sistémico (Porter & Derry, 2012), constituído pelas dimensões ecológica, social e económica, que englobam todos os processos de valor dos ecossistemas de serviços. A sustentabilidade assume uma preocupação tanto ética como moral (He *et al.*, 2018), particularmente devido à enorme utilização dos recursos, pela indústria do turismo, e os impactos negativos provenientes da mesma. A sustentabilidade constrói nas empresas os interesses dos *stakeholders* (Uribe *et al.*, 2018).

Garvare e Johansson (2010, p. 741) reconhecem uma lacuna de pesquisa ao afirmarem que a “relação entre sustentabilidade, teoria dos *stakeholders* e gestão da qualidade ainda pode ser desenvolvida”.

Ao longo das últimas décadas, a sustentabilidade do turismo de navios de cruzeiros tem atraído um interesse considerável (Papathanassis, 2017). Marafa (2008) designa que as atividades turísticas poderão ter efeitos tanto desejáveis como indesejáveis em seu redor.

Jones *et al.* (2016) afirmam que as empresas de cruzeiros devem ter mais atenção aos temas relacionados com a sustentabilidade para assegurar um papel na competitividade.

No relatório referente ao ano de 2018 da CLIA, a mesma reconhece que a sustentabilidade “terá um foco mais preponderante e práticas e ações de turismo sustentável serão implementadas”.

2.4 Sustentabilidade empresarial e Teoria dos *Stakeholders* na indústria de navios de cruzeiro

Han *et al.* (2018), afirmam que ao longo dos últimos anos, muitas empresas de cruzeiros têm-se esforçado para garantir uma gestão e desenvolvimento sustentável.

O modelo de Hörisch *et al.* (2014) fornece uma visão em que existe criação de valor para todos os *stakeholders* envolvidos nos diversos relacionamentos com a organização. Este é um modelo conceptual que visa fortalecer a mentalidade em relação à sustentabilidade, criando interesses mútuos de sustentabilidade, de modo a capacitar os *stakeholders* a agirem como intermediários em defesa da natureza e meio ambiente.

As interações presentes neste modelo produzem um valor coletivo. O modelo defende que se devem educar os cidadãos na matéria de sustentabilidade, pois o conhecimento é crucial para existirem práticas de negócios mais sustentáveis (Hörisch *et al.*, 2014). Os autores defendem ainda que a educação não só ajuda a aumentar a consciencialização dos *stakeholders*, mas também é essencial para o seu empoderamento.

2.4.1. Ligações, semelhanças e diferenças entre a Teoria dos *Stakeholders* e a Gestão da Sustentabilidade

O turismo de cruzeiros tem uma influência direta a respeito da sustentabilidade das zonas costeiras e, por isso, é importante avaliar as atitudes, normas e comportamentos dos turistas de cruzeiros no contexto da sustentabilidade (Dimitrovski *et al.*, 2021). De acordo com Asero e Sko Nieczny (2018, p. 103) “é importante melhorar a compreensão da ligação entre o

meio ambiente e o ecossistema que caracteriza um destino e o turismo de cruzeiros como um todo”.

Segundo Han *et al.* (2018, p. 332) o comportamento pró-ambiental dos passageiros dos navios de cruzeiro “combina processos cognitivos, avaliativos, motivacionais e normativos num modelo teórico que estuda a lealdade verde na indústria de cruzeiros”. O entendimento das normas sociais e pessoais é também essencial para o avanço da sustentabilidade nos destinos que acolhem o turismo de cruzeiros. No entanto, ainda segundo o mesmo autor, “pouco se sabe sobre o comportamento pró-ambiental dos passageiros de cruzeiros” (Han *et al.*, 2018, p. 324), pelo que este tema será posteriormente explorado nos objetivos deste trabalho.

Johnson (2002, p.268) afirma que cruzeiros mais ecológicos se poderiam diferenciar como opções de preço *premium* para grupos-alvo interessados. Uma das principais conclusões da revisão crítica deste autor, relativamente ao turismo de cruzeiros ambientalmente mais sustentável, é que “os turistas como consumidores falharam amplamente em exercer a pressão fundamental necessária para garantir melhorias ambientais reais”.

A Teoria dos *Stakeholders* tem como propósito uma integração social mais ampla das organizações e das suas interdependências com o ambiente social (Hörisch *et al.*, 2014). No que toca à gestão da sustentabilidade, esta exige que as empresas tenham uma contribuição importante para o desenvolvimento sustentável da economia e da sociedade (Hörisch *et al.*, 2014).

A Teoria dos *Stakeholders* e a Gestão da Sustentabilidade têm inúmeras semelhanças (Hörisch *et al.*, 2014). Segundo os autores, estes dois conceitos, para além da maximização do valor dos acionistas a curto prazo, ou dos lucros em termos de contabilidade, compartilham ainda um entendimento relacionado com inserção, dependências, obrigações, habilidades e possibilidades das empresas. Além disso, ambos os conceitos compartilham um entendimento comum de moralidade e lucratividade (Hörisch *et al.*, 2014).

A tabela 4 apresenta as semelhanças e diferenças entre a Teoria dos *Stakeholders* e a Gestão da Sustentabilidade.

Tabela 4 – Semelhanças e Diferenças entre a Teoria dos *Stakeholders* e a Gestão da Sustentabilidade

Semelhanças	
Propósito do negócio	São conceitos abrangentes sobre o objetivo do negócio, para além da maximização do valor a curto prazo para os acionistas.
Falácia da separação	Recusa a ideia de que questões éticas podem ser separadas dos negócios. Negócios e ética não são percebidos como conceitos conflituosos, mas fundamentalmente interligados.
Oposição à responsabilidade social residual das empresas	As ideias de compensação e filantropia são rejeitadas. As empresas são desafiadas a integrar responsabilidade no seu core business.
Fins lucrativos	O lucro não é considerado imoral. Criar sinergias e reciprocidade entre diferentes interesses como um dos principais desafios.
Vínculos com a gestão estratégica	A visão de curto prazo é complementada por uma perspetiva de longo prazo.
Complexidade	Recusa abordagens de gestão simplistas e convencionais. Incorporação de mais critérios aos desafios de gestão.
Aproximação de abordagens normativas, empíricas e instrumentais	Ambos os conceitos incorporam e interligam elementos descritivos, prescritivos e instrumentais.
Diferenças	
Relacionar aspetos sociais, ambientais e económicos	A gestão da sustentabilidade enfatiza as ligações entre os objetivos sociais, ecológicos e económicos de forma mais explícita.
Papel da natureza	A gestão da sustentabilidade destaca que as organizações atuam dentro de sistemas ecológicos.
Desenvolvimento sustentável	Enquanto a Teoria dos <i>Stakeholders</i> é recetiva sobre o resultado das interações dos <i>stakeholders</i> , a gestão da sustentabilidade desafia as empresas a contribuir e moldar o desenvolvimento sustentável.
Tempo e durabilidade	A gestão da sustentabilidade aborda questões de durabilidade e manutenção de sistemas (ambientais) funcionando de forma mais explícita.

Fonte: Hörisch *et al.* (2014)

De modo a compreender melhor a sustentabilidade nos navios de cruzeiro, a gestão sustentável deve incorporar as atitudes dos turistas de cruzeiros relativamente aos impactos, tanto económicos como socioculturais, e o seu comportamento pró-ambiental orientado por

normas globais. Por este motivo, de seguida, explora-se com mais detalhe a Teoria dos *Stakeholders* na indústria de navios de cruzeiro.

2.4.2. Relacionamento e interações entre *stakeholders*, na indústria dos navios de turismo de cruzeiro, tendo a sustentabilidade como valor e interesse comum

A literatura existente relacionada com turismo tem um foco acentuado nos *stakeholders* (Currie *et al.*, 2009). No entanto, somente alguns autores adotam a abordagem dos *stakeholders* no contexto do turismo marítimo (Brandão *et al.*, 2019). Os destinos turísticos a nível costeiro devem envolver os mais variados *stakeholders* com o propósito de “contribuir com novos produtos e serviços de forma articulada e sustentada, garantindo experiências turísticas únicas, de alta qualidade e de alto valor” (Brandão *et al.*, 2019, p. 227).

As relações existentes no setor turístico-marítimo são bastante complexas por envolverem diferentes *stakeholders*, cada um com diferentes funções e com interesses também distintos entre si. London e Lohmann (2014) classificaram os *stakeholders* em quatro grupos distintos: *cruise stakeholders* (ou seja, *stakeholders* no setor dos cruzeiros); *gatekeeper stakeholders* (*stakeholders* que estão nas fronteiras); *port side stakeholders* (*stakeholders* a nível portuário) e, por fim, *shoreside stakeholders* (que são *stakeholders* que estão em terra e no destino das viagens).

Segundo Hörisch *et al.* (2014), de modo a haver uma consciencialização cada vez maior acerca da sustentabilidade é importante que se fortaleça e enraíze esta mentalidade nos *stakeholders*. Devem-se estabelecer incentivos para que os *stakeholders* atuem como intermediários em defesa do meio ambiente. Este tipo de criação de valor com base na sustentabilidade, não só cria valor monetário para as empresas, como também proporciona melhorias na qualidade de vida das demais partes interessadas.

2.5. Objetivos do estudo e perguntas de investigação

O objetivo principal deste estudo visa compreender de que forma a participação dos *stakeholders* está relacionada com o desempenho das funções das empresas na indústria dos navios de turismo de cruzeiros, tendo em conta o seu estatuto, influência e interesse. Para além disto, esta dissertação pretende entender qual a perceção dos clientes a respeito da sustentabilidade marítima e a motivação dos mesmos em adquirir este tipo de viagens e experiências.

As principais questões de investigação são:

(1) De que maneira os *stakeholders* influenciam a empresa a adotar procedimentos de gestão sustentável?

O objetivo é perceber de que forma a preocupação dos *stakeholders* com o ambiente se reflete nos procedimentos da empresa.

(2) Qual a importância que os passageiros de indústria dos navios de turismo de cruzeiros dão a questões de sustentabilidade?

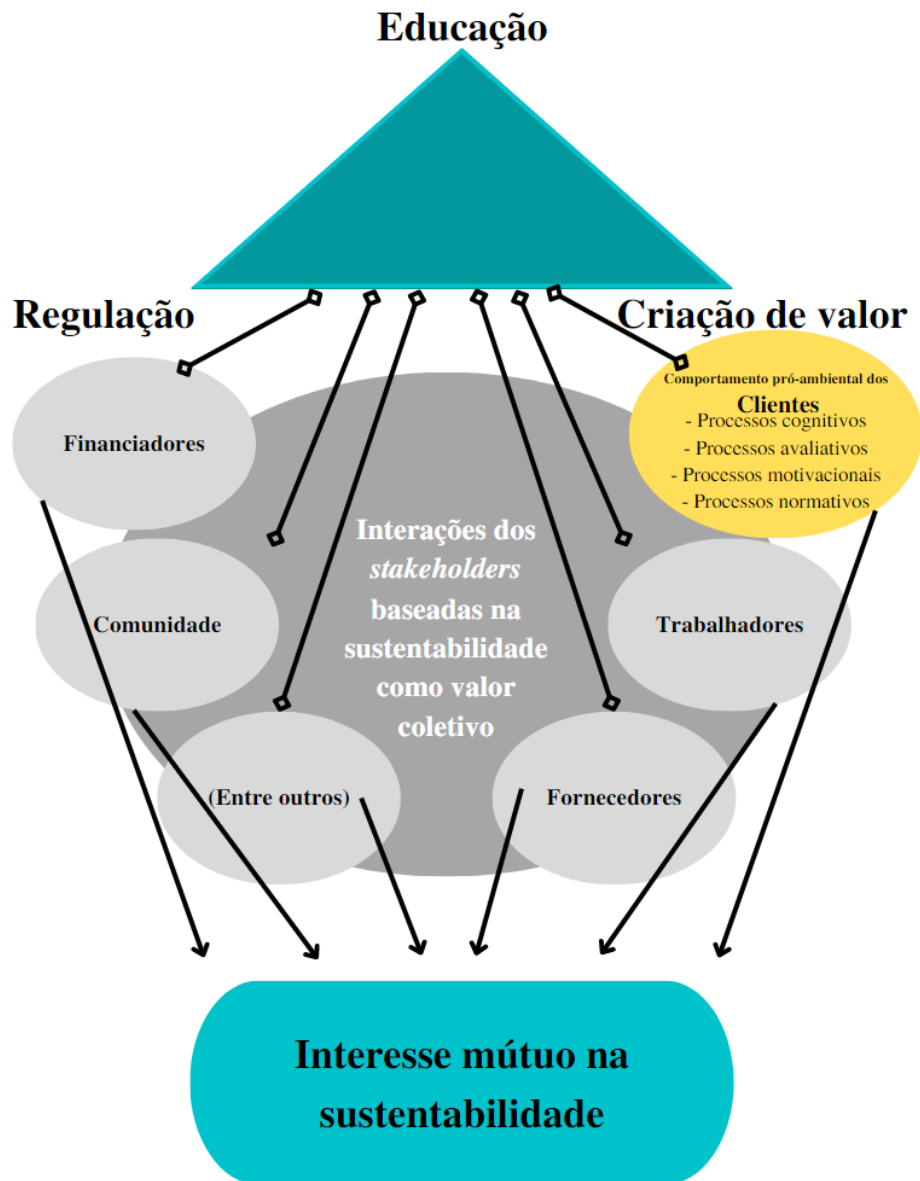
Com o objetivo de entender se os navios correspondem com os requisitos dos passageiros e de que forma este aspeto influencia a aquisição de viagens e experiências.

(3) Como é que uma empresa de navios de turismo de cruzeiros contribui de forma positiva para que o seu negócio não prejudique o meio ambiente e cria valor ao mesmo tempo?

O objetivo é avaliar os processos que as empresas de indústria dos navios de turismo de cruzeiros praticam que não sejam prejudiciais para o ambiente e que diminuam os efeitos negativos, enquanto criam valor.

3. MODELO CONCEPTUAL

Figura 2. Modelo conceptual



Fonte: Adaptado pela autora com base em Hörisch *et al.* (2014) e Han *et al.* (2018)

Adota-se este modelo pela sua perspectiva *multistakeholder* na área da sustentabilidade. Este é um modelo que traz valor para todos os *stakeholders* nos demais relacionamentos que têm entre si. As interações representadas na figura 2 produzem um valor coletivo para a empresa e para todos os envolvidos no processo. Este modelo permite ainda que haja uma ligação da Teoria dos *Stakeholders* à sustentabilidade, com auxílio de três pilares: regulação, educação e criação de valor, que se encontram presentes num triângulo na parte superior da figura 2. No que diz respeito à regulação, existe um esforço dos *stakeholders* regulatórios de haver uma

harmonização entre eles; já na educação, existe um conhecimento muito assimétrico, que é necessário harmonizar; e por fim, na criação de valor, os *stakeholders* defendem as suas interações entre si, e, aqui, é necessário perceber os benéficos que cada um deles vai buscar. Um exemplo para este último pilar da criação de valor, é relativamente aos projetos da empresa. É necessário entender de que maneira é que um projeto cria valor para cada um dos *stakeholders* envolvidos no negócio.

No que diz respeito ao comportamento pró-ambiental dos clientes de cruzeiro (destacado a amarelo no modelo) a combinação dos processos cognitivos, avaliativos, motivacionais e normativos conduzem a uma estrutura conceptual integrativa que serve de base para explicar o processo de fidelidade verde dos clientes para embarcarem em cruzeiros ambientalmente responsáveis e preocupados com questões sustentáveis (Han *et al.*, 2018).

A Teoria dos *Stakeholders* é particularmente pertinente para abordar a gestão da sustentabilidade.

4. CONTEXTO EMPÍRICO

A *Mystic Cruises* é uma empresa de cruzeiros marítimos que fazem parte de uma holding portuguesa dedicada ao setor turístico - *MysticInvest Holding* (*Mystic Cruises*, 2022). A empresa *Mystic Cruises* tem treze anos de história, tendo sido constituída em 2009. A dimensão da empresa conta com cerca de quinhentos funcionários, a bordo e nos escritórios em terra.

Os valores da *Mystic Cruises* enquanto empresa refletem-se na segurança de vida no mar, na prevenção da vida humana e ainda nas suas práticas ambientais.

Neste momento a frota de navios da empresa conta com quatro navios de expedição: *World Explorer* (2019), *World Voyager* (2020), *World Navigator* (2021) e *World Traveller* (2022). Todos estes navios incorporam a tecnologia de propulsão híbrida de última geração mais avançada do mundo, o que permite uma navegação de forma segura e sustentável e também demonstra uma consciência ambiental em limitar as emissões.

Relativamente a políticas da empresa, esta tem tolerância zero para qualquer elemento que seja lançado ao mar, quer por tripulantes ou passageiros. Leva ainda o seu compromisso ambiental a outro patamar, ao eliminar os plásticos descartáveis a bordo dos seus navios. O objetivo da empresa foca-se na construção de “navios mais limpos, seguros e silenciosos na categoria de cruzeiros de expedição de luxo” (*Mystic Cruises*, 2022). Deste modo, pretendem estar entre os maiores no seu segmento de cruzeiros de expedição.

5. METODOLOGIA

5.1 Tipo de Estudo

Este trabalho adota uma abordagem qualitativa, através de uma estratégia de inquérito com recurso a entrevistas semiestruturadas, que permitem compreender de uma melhor maneira os significados, de modo a responder às perguntas de investigação iniciais. É um estudo mono método, exploratório e descritivo, com horizonte temporal *cross-sectional*.

A unidade de análise é o relacionamento entre *stakeholders* e a forma como estes se relacionam com a organização e as várias entidades externas relativamente aos temas da sustentabilidade.

Este é um estudo exploratório, em que se procura aferir se a operação de cruzeiros está em conformidade com a sustentabilidade e também as perceções que os vários *stakeholders* têm sobre estas questões.

Trata-se de um estudo dedutivo, pois existe um referencial teórico anterior. (Saunders et al., 2019)

5.2 Seleção da Amostra

Neste trabalho foram realizadas dez entrevistas. A escolha dos entrevistados foi intencional, sendo que os mesmos foram selecionados por terem acesso a informação relevante e contacto habitual com a temática estudada.

Segundo McDaniel e Gates (1998) a amostra caracterizada por ser não probabilística, é uma amostra onde cada elemento foi selecionado de uma maneira não aleatória. Neste TFM, será então usado um método de amostragem não probabilístico intencional, que conta com vários atores (neste caso, *stakeholders*) que estão relacionados com a área de cruzeiros.

Foi feita previamente uma identificação e divisão dos vários *stakeholders* existentes na área marítima: esta identificação e mapeamento pode ser encontrada no Anexo C, de acordo com a classificação dada por London e Lohmann (2014). Posteriormente, foram selecionados dez *stakeholders* como podemos observar na tabela 5, onde consta o número de entrevistados, cargo, formação, tempo que já trabalham na área e atividade.

Tabela 5 Caracterização dos entrevistados

Nº de entrevistados	Cargo	Formação	Tempo na área	Setor	Atividade
1	Segundo Oficial	Pilotagem	3 anos	Turismo (cruzeiros de expedição)	Marinha Mercante
2	Imediato	Pilotagem	12 anos	Turismo (cruzeiros de expedição)	Marinha Mercante
3	<i>Operations & Product Development Executive</i>	Gestão	4 anos	Setor terciário – turismo e transporte marítimo	Prestação de serviços
4	<i>Nautical Senior Operations</i>	Pilotagem	51 anos	Turismo (cruzeiros de expedição)	Marinha Mercante
5	<i>Designated Person Ashore (DPA)</i>	Literatura	38 anos	Turismo (cruzeiros de expedição) e transporte marítimo	Prestação de serviços
6	Professor	Pilotagem	21 anos	Ensino Superior	Docente
7	Aluno	Pilotagem		Ensino Superior	Aluno
8	Trabalhador agente de navegação	Gestão	4 anos	Marítimo-portuário (sub setor: <i>super yachts and cruises</i>)	Agente de navegação
9	<i>Director Cruise & Yacht</i>	Gestão	18 anos	Marítimo-portuário	Agente de navegação
10	Passageiro	Reformado	Cerca de 65 anos de idade	-	-

Fonte: Elaboração própria

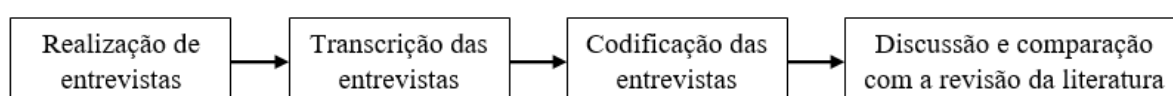
Desta forma, esta é uma amostra não probabilística intencional e homogênea, pois são indivíduos que partilham características semelhantes, estando ligados ao setor marítimo.

5.3 Instrumentos e Procedimentos de Recolha de Dados e Análises Realizadas

As entrevistas realizadas foram uma das fontes de informação e tiveram por base um guião geral, onde foram feitas pequenas modificações em algumas perguntas, dependendo do cargo de cada entrevistado (Anexos A e B). Os guiões foram contruídos a partir das perguntas de investigação, sendo estas o propósito maior de as realizar (ver anexo A).

O procedimento para analisar os dados teve por base uma análise temática, que teve quatro etapas consecutivas e complementares entre si, como demonstrado na Figura 3:

Figura 3 – Processo para análise de dados



Como já referido anteriormente, foram realizadas dez entrevistas. Em cada uma delas, para além de anotações, realizou-se gravação de áudio. Os entrevistados deram consentimento prévio para a gravação das entrevistas, a qual se solicitou antes através da apresentação de um documento de consentimento informado e também no próprio dia da entrevista. Posteriormente, estas gravações ajudaram à sua transcrição na íntegra. Após este processo foram criados códigos para proceder à codificação e análise temática. A fonte de códigos posteriormente utilizados são também orientados pela teoria, derivado da mesma e da literatura, por isso os mesmos denominam-se por códigos “à priori” (Saunders et al., 2019).

As entrevistas tiveram uma duração compreendida entre 45 minutos e 1 hora, e decorreram nos meses de julho, agosto e setembro.

A tabela 6, representa em detalhe, os pormenores referidos.

Tabela 6 – Entrevistas realizadas

Entrevista	Data	Tempo de duração	Modo
1	07/07/2022	00:39:17	Presencial
2	14/07/2022	00:48:09	Teams
3	13/07/2022	00:42:28	Presencial
4	13/07/2022	00:34:44	Presencial
5	01/08/2022	00:29:57	Presencial

Entrevista	Data	Tempo de duração	Modo
6	04/08/2022	00:49:55	Teams
7	31/08/2022	01:35:20	Teams
8	01/09/2022	00:41:38	Presencial
9	02/09/2022	01:22:33	Presencial
10	06/09/2022	01:04:11	Presencial

Fonte: Elaboração própria

Os temas considerados relevantes foram os temas que abordavam os procedimentos a bordo, a sustentabilidade, o valor e os *stakeholders* na área dos cruzeiros. Alguns destes temas contêm em si, vários subtemas, que será abordado em mais profundidade no próximo capítulo de apresentação e discussão de resultados

Relativamente à saturação, a mesma atinge-se quando os entrevistados têm respostas muito semelhantes.

6 . APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

6.1 Apresentação de Resultados

6.1.1 Valor e Sustentabilidade

Os temas de valor e sustentabilidade são dois temas distintos, mas que acabam por estar relacionados, no sentido que, dependendo da abrangência que se dá ao conceito de valor, vai moldar muito a atitude dos indivíduos no que toca a questões de sustentabilidade.

Relativamente ao tema do “valor”, perguntou-se a nove entrevistados o significado que esta palavra tem para eles. Foram obtidas as respostas que podemos observar na tabela 7:

Tabela 7 – Definição de valor para os entrevistados

Resposta	Verbatim
1	<i>“Para mim o valor número um são as pessoas. De preferência pessoas com valores, princípios, educação. Procedimentos, que são as pessoas que criam, também criam valor. Valor monetário também é outro tipo de valor. A empresa ser reconhecida também é um valor.”</i> (Segundo Oficial)
2	<i>“O valor é dado pela moeda de troca. O valor de uma pessoa é dado pelo seu salário. Quanto é que uma pessoa com uma pós-graduação, licenciatura e um trabalho quanto é que eu sou válido comparado com alguém que não tem estudos superiores. E um carpinteiro, que não tem estudos superiores, dentro da minha empresa, quanto é que ele vale (valor mensal e diário). Há valores diferentes dependendo dos estudos, certificações e trabalho que se tem.”</i> (Imediato)
3	<i>“Uma pessoa que acrescenta valor, valor a nível económico, a reputação da empresa. Pode ter valor monetário. (...) As empresas têm valores politicamente corretos, aquilo que acreditam.”</i> (Professor)
4	<i>“Valor é dinheiro.”</i> (Aluno)
5	<i>“Uma pessoa é criadora de valor para uma empresa ou organização. Ter mérito, ter sucesso é ter valor. Mas uma máquina que trabalhe bem também é valiosa. Estes recursos tanto humanos como materiais têm ambos valores, distintos entre si.”</i> (Operations & Product Development Executive)
6	<i>“O valor é o que os stakeholders trazem à empresa. Não posso fazer nada sem trabalhadores, fornecedores e passageiros. O que eles representam é o valor e sem um deles não dá para trabalhar e avançar no negócio.”</i> (Nautical Senior Operations Manager)
7	<i>“Valor é o preço de um bem ou serviço. Valor é também um princípio ético ou moral, normalmente referido como conjunto de valores, neste caso os princípios éticos ou a cultura da empresa.”</i> (Designated Person Ashore)
8	<i>“O valor não deve ser medido apenas em termos monetários, mas também em termos de qual é a riqueza que vai criar. O valor para nossa qualidade de vida, para a nossa economia.”</i> (Trabalhador agente de navegação)
9	<i>“No fundo aquilo que podemos entregar e que é distinto que os demais fazem no mesmo processo e pode agregar ao serviço que estamos a prestar. Vai contribuir para valorizar o produto ou serviço.”</i> (Director Cruise & Yacht)

Fonte: Elaboração própria

Ao analisar as citações acima descritas, verificamos que o conceito de “valor” é, geralmente, comum para os vários *stakeholders*. A maioria dos entrevistados concorda que “*uma pessoa é criadora de valor para uma empresa ou organização.*” (*Operations & Product Development Executive*) não se cingem apenas ao valor em termos monetários, apesar de também considerarem esta dimensão.

“*Valor é também um princípio ético ou moral, normalmente referido como conjunto de valores, neste caso os princípios éticos ou a cultura da empresa.*” (*Designated Person Ashore*).
 Diante esta afirmação podemos constatar que, por vezes, a cultura da empresa e as suas práticas vão definir o seu valor para os demais, e isto é importante transmitir-se uma boa imagem pois “*A empresa ser reconhecida também é um valor.*” (Segundo oficial). Na análise das respostas relativamente à pergunta do valor, apenas uma delas é díspar das restantes “*Valor é dinheiro.*” (Aluno). Segundo o modelo conceptual adotado e adaptado de Hörisch *et al.* (2014) na educação, existe um conhecimento muito assimétrico, que é necessário harmonizar. Com este exemplo de resposta do aluno, é nítido que o mesmo, não tendo ainda entrado no ramo profissional, tem na sua resposta uma inexperiência associada. Esta resposta, provavelmente será harmonizada quando o mesmo começar a exercer funções numa empresa, pois terá uma noção diferente do conceito de “valor”.

Verificou-se também se o conceito de “sustentabilidade”, mais especificamente em termos de sustentabilidade marítima, era comum para os vários *stakeholders* e obtiveram-se as respostas que podemos observar na tabela 8.

Tabela 8 – Perceções dos entrevistados sobre o conceito de sustentabilidade

Resposta	Verbatim
1	“ <i>Tentar fazer tudo o possível de modo a não prejudicar o ambiente. Minimizar o nosso impacto a nossa pegada no oceano e no mundo.</i> ” (Segundo Oficial)
2	“ <i>A possibilidade de algum mecanismo, órgão ou equipamento ser auto suficiente, menos poluente, eco friendly (pro ambiente). (...) o navio tem equipamentos que são sustentáveis, pois sustentam se uns aos outros. Não servem só de uma função e alimentam aos outros.</i> ” (Imediato)
3	“ <i>Ser sustentável gera valor para sustentar os custos. Há um equilíbrio. Há cruzeiros que não são sustentáveis a nível económico, ambiental e de imagem</i> ” (Professor)
4	“ <i>está relacionado à passagem dos navios por habitats sem que se afete a qualidade dos habitats. Exemplos não existam descargas de cargas oleosas para a água. Ter cuidado com o lastro para que não exista a transferência de microrganismos de um habitat para o outro (meter água fria com outros nutrientes numa água quente, Antártida e Caraíbas)</i> ” (Aluno)
5	“ <i>É a maneira correta de utilizar os recursos naturais sem alterar as características do meio ambiente, quero dizer com isto, de manter a natureza como ela é. Tem de haver um equilíbrio no</i>

Resposta	Verbatim
	<i>uso dos recursos naturais, não podemos exagerar nem desrespeitar o mesmo.” (Operations & Product Development Executive)</i>
6	<i>“Quando não se acrescenta nada de negativo ao ambiente e isso é impossível e quando minimizamos o impacto que temos para mim isso é sustentabilidade” (Nautical Senior Operations Manager)</i>
7	<i>“Sustentabilidade na atividade das empresas é um modo de funcionar que permite que a atividade se prolongue no tempo, não comprometendo os recursos que a suportam.” (Designated Person Ashore)</i>
8	<i>“É no fundo a capacidade de uma atividade existir e permitir que as gerações futuras a disponham da mesma maneira. (...) Todas as empresas deviam ter presentes boas praticas de sustentabilidade e seguir medidas e regras” (Trabalhador agente de navegação)</i>
9	<i>“Sustentabilidade não é só fazer reciclagem, é bem mais do que isso. É medir as nossas ações no nosso dia a dia e não só em casa, mas como nos movemos e atuamos. Para mim sustentabilidade tem muito a ver com consciência e preocupação tendo em vista a preocupação com o mundo que nos rodeia.” (Director Cruise & Yacht)</i>
10	<i>“Para mim a sustentabilidade é a capacidade de cada um de nós prejudicar no mínimo possível o ambiente que a rodeia.” (Passageiro)</i>

Fonte: Elaboração própria

Uma parte significativa dos *stakeholders* têm uma visão clara e concisa acerca do tema da sustentabilidade e têm a consciência que é necessário haver uma correta utilização dos recursos naturais, sem alterar as características do meio ambiente (*Operations & Product Development Executive*).

Dimitrovski *et al.* (2021) defende que o turismo de cruzeiros tem uma influência direta a respeito da sustentabilidade e, por isso, é importante avaliar as atitudes, normas e comportamentos dos turistas de cruzeiros no contexto da sustentabilidade. Diante a resposta do passageiro entrevistado à questão da sustentabilidade, a atitude do mesmo demonstra que o mesmo tem uma consciência positiva relativamente a estas questões. Ainda relativamente aos passageiros e de modo a entender e avaliar a atitude pró-ambiental dos mesmos, foi feita uma questão aos entrevistados que são tripulantes do navio, nas posições de imediato e segundo oficial, sobre se os passageiros se preocupavam com as questões de sustentabilidade. Do ponto de vista do Segundo Oficial *“Hoje em dia os passageiros e as pessoas em geral estão cada vez mais alerta para questões ambientais.”*. Acrescenta ainda que *“Os passageiros a bordo perguntam que tipo de combustíveis usam e os fumos e por vezes até perguntas mais técnicas como águas sujas que criamos (banhos e águas negras) isso são pessoas mais curiosas.”*. Ou seja, é sentida uma preocupação notável por parte dos passageiros nestas questões. Antes da aquisição da viagem de cruzeiro, *“os próprios charters (fretadores) apresentarem na sua*

brochura as nossas capacidades de sustentabilidade e proteção do meio ambiente.” (resposta do Imediato da *Mystic Cruises*, relativamente à preocupação dos passageiros com o tema da sustentabilidade). Com isto, e contrastando com a revisão da literatura, podemos dizer que, por norma, os passageiros se preocupam com as questões ambientais e práticas a bordo.

6.1.2 Stakeholders na área dos cruzeiros

Os *stakeholders* da área dos cruzeiros têm relações muito dependentes entre si “*sem trabalhadores não há trabalho nem empresa; sem fornecedores não há materiais para a operação; sem as autoridades portuárias, os portos não estão disponíveis e sem passageiros não há o negócio dos cruzeiros, pois não há clientes*” (*Nautical Senior Operations*).

Todos os entrevistados foram questionados acerca de quem eram os *stakeholders* da área marítima. Os mesmos têm várias semelhanças nas suas respostas, mas os clientes (ou passageiros) acabam por ser um foco comum nas suas visões, “*pois sem clientes não há atividade.*” (Agente de navegação).

A tabela 9 apresenta os *stakeholders* identificados pelos entrevistados.

Tabela 9 – *Stakeholders* identificados pelos entrevistados

Resposta	Verbatim
1	“ <i>A companhia (pessoal do office) e clientes</i> ” (Segundo Oficial)
2	“ <i>CEO, CLO, General Manager, outros acionistas</i> ” (Imediato)
3	“ <i>IMO, companhia (empresa) e portos onde o navio irá passar.</i> ” (Professor)
4	“ <i>(...)Empregados, gestores, donos/acionistas e passageiros.</i> ” (Aluno)
5	“ <i>O dono de todo o grupo, o CEO da empresa e as operadoras de cada linha de navios, ou seja, quem atrai os clientes pois estes são parte vital.</i> ” (<i>Operations & Product Development Executive</i>)
6	“ <i>Trabalhadores, fornecedores, autoridades portuárias (portos), passageiros (clientes).</i> ” (<i>Nautical Senior Operations Manager</i>)
7	“ <i>Proprietários, trabalhadores, clientes.</i> ” (<i>Designated Person Ashore</i>)
8	“ <i>Em primeiro lugar os clientes, porque o setor marítimo no que toca aos cruzeiros depende muito dos clientes (...) em segundo lugar, os investidores (...) Em terceiro lugar, os agentes portuários, pois para haver condições necessárias, e escalas de navios.</i> ” (Trabalhador agente de navegação)
9	“ <i>Armador e operador (...) município, autoridades, fornecedores, agentes portuários e clientes.</i> ” (<i>Director Cruise & Yacht</i>)

Fonte: Elaboração própria

Os entrevistados caracterizam os variados *stakeholders* à semelhança de Donaldson and Preston (1995), pois mencionaram as várias entidades que interagem com a empresa como foco central.

No que toca ao envolvimento dos *stakeholders* nos projetos da empresa, aferiu-se que *“Todos acabam por estar envolvidos nos projetos da empresa e em todas as iniciativas têm de passar e ser aprovadas pelos mesmos. Uns de forma mais ativa, outros de forma passiva.”* (Imediato). O professor entrevistado explicou que, no seu ponto de vista, os passageiros, as convenções e as suas regras, as associações ligadas à indústria, cada porto, fornecedores de combustível, tripulantes e a própria empresa acabam por ter de estar todos envolvidos uns com os outros e também com os projetos da empresa. Porém *“existe uma hierarquia. (...) as pessoas internas à empresa estão mais envolvidas nos processos do que as externas. Quem influencia mais da parte externa talvez sejam os clientes pois temos de agradar e ir de encontro aos requisitos dos mesmos.”* (Operations & Product Development Executive). Acrescenta-se ainda que *“Não se pode dizer que exista um único modo de envolver os stakeholders, sendo tão variados, nos projetos da empresa.”* (Designated Person Ashore). Como foram feitas entrevistas a entrevistados de empresas distintas, o envolvimento em projetos é distinto nas diferentes empresas. No caso dos agentes de navegação *“é inequívoco que tem que ligar com as 5 autoridades (Autoridade da saúde, administração portuária, autoridade tributária, autoridade fronteiriça e autoridade marítima nacional), com o armador ou interlocutor do mesmo.”* (Director Cruise & Yacht), podemos observar no anexo D um esquema com as diferentes autoridades mencionadas para uma melhor compreensão.

6.1.3 Comportamento pró-ambiental de passageiros

Sendo os clientes uma parte fundamental em qualquer negócio, é importante analisar as intenções dos mesmos. Neste contexto em concreto, analisar a sua consciência ambiental. Foi entrevistado um passageiro de navios de cruzeiro onde algumas perguntas relevantes foram destacadas, como podemos observar na tabela 10.

Tabela 10 –Perceções do passageiro entrevistado

Pergunta	Verbatim
Antes de viajar em cruzeiros, tem a preocupação em saber se o mesmo tem procedimentos que estejam em harmonia com o meio ambiente e ecologicamente sustentáveis? Pode dar exemplos?	<i>“Tenho. Por exemplo o tratamento das águas, dos lixos, a limpeza do modo geral de todo o navio, dos espaços comuns, etc.”</i>

Pergunta	Verbatim
Como define sustentabilidade?	“Para mim a sustentabilidade é a capacidade de cada um de nós prejudicar no mínimo possível o ambiente que a rodeia.”
No que diz respeito à sua informação sobre o tema da sustentabilidade como se descreve?	“Sou uma pessoa que gasta pouco; aproveito todas as embalagens até ao fim; utilizo as mesmas águas para limpar o chão mais que uma vez; aproveito todos os restos de comida, de uma refeição para outras; evito utilizar objetos descartáveis.”
Nas suas compras relativas aos seus momentos de viagem, qual a importância que a sustentabilidade tem? Pode dar exemplos?	“Quando vou viajar normalmente utilizo o que já tenho em casa. Evito fazer compras de objetos novos e aproveito os que tenho. Sejam eles consumíveis ou daqueles como por exemplo, malas, roupas, bijuteria... relativamente a cosméticos utilizo amostras.”
Nesta viagem, que elementos encontrou que lhe possam fazer pensar que há preocupações nesta organização com o tema da sustentabilidade? Pode dar exemplos?	“Sei que o navio tinha um sistema de tratamento de águas e de lixos. Relativamente aos lixos, sei que não deitam os mesmos para o mar, ou então só deitam o que for previamente tratado pelos sistemas. A água da piscina também era tratada e filtrada, era renovada e voltava a ser utilizada. Talvez os detergentes também seriam ecológicos. E tive a sensação de que havia pouco desperdício alimentar para um navio grande. As roupas, as pessoas não andavam sempre a lavar a roupa (toalhas de banho e roupa de cama), só se mudava de semana a semana. Utilizava se mais objetos de pano do que de papel (toalhas de pano, guardanapos de pano...).”
Quando tinha alguma dúvida ou curiosidade, os tripulantes tinham atenção em explicar e atender as suas questões de modo a esclarecê-lo? Pode dar exemplos?	“Sim, sem dúvida. Muitas vezes não sabia onde eram os sítios e eles ajudavam me. Algum dispositivo dentro do quarto que não funcionasse eles iam logo ajudar-me também. Assuntos relacionados com as excursões também eram muito simpáticos e prestáveis. E particularmente no que diz respeito á sustentabilidade eram os primeiros a dizer para não deitarmos as toalhas para o chão, a não ser que não estivessem em boas condições de limpeza. Diziam-nos e explicavam muito bem as regras a bordo.”

Fonte: Elaboração própria

É evidente que existe uma preocupação por parte deste passageiro relativamente aos temas de carácter ambiental. Tal como analisado na literatura onde Han *et al.* (2018) constatavam que a combinação dos processos cognitivos, avaliativos, motivacionais e normativos conduziam a uma estrutura conceptual integrativa, servindo de base para explicar o processo de fidelidade verde dos clientes para embarcarem em cruzeiros ambientalmente responsáveis e preocupados com questões sustentáveis, nesta entrevista foi evidente que o passageiro em causa ficou fiel à empresa.

Pelas respostas que podemos observar na tabela 10, o passageiro dá exemplos concretos de elementos de sustentabilidade que encontrou a bordo, o que indica uma preocupação real do mesmo. Da análise desta entrevista, parece evidente que já se sabe mais um pouco sobre o comportamento pró-ambiental dos clientes e há um contraste com a afirmação de Han *et al.* (2018, p.324) em que diz “pouco se sabe sobre o comportamento pró-ambiental dos passageiros de cruzeiros”.

Quando se perguntou ao passageiro se voltaria a realizar esta viagem a resposta foi “*Sim, imperdível*” e para além disto o mesmo recomendaria esta viagem a amigos, familiares e colegas pois “*(...) é realmente uma atividade lúdica e muito pedagógica e realmente conseguimos estar num hotel e ao mesmo tempo passear sem ter de sair do hotel. E sempre com vista para o mar. Consegue se reunir, sem um gasto excessivo, tudo. E o pessoal é extremamente simpático.*” (passageiro).

Para sintetizar o comportamento pró-ambiental dos passageiros um dos entrevistados mencionou que “*Os passageiros de hoje em dia acabam por ser mais pessoas sensibilizadas para as questões da sustentabilidade e ambientais e acaba por haver uma obrigação moral por corresponder às expectativas.*” (Professor).

6.1.4. Procedimentos a bordo

Por fim, o último tema abordado foram os procedimentos a bordo. Nesta análise refletiu-se de que maneira a empresa tem uma preocupação com a sustentabilidade ambiental. Para apurar a consciência dos *stakeholders* relativa a este tema, abordaram-se os subtemas referentes a combustíveis utilizados, tratamento de lixo a bordo e operação em zonas protegidas.

“*A empresa opera navios novos, construídos em Portugal, e tecnologicamente avançados, com soluções eficientes e de ponta, de um ponto de vista ambiental. Este posicionamento inclui os vários aspetos da operação (resíduos, poluição atmosférica, aquecimento, gestão de água), incluindo os combustíveis. Os combustíveis utilizados são os menos poluidores e são utilizados não só nas zonas que o obrigam mas permanentemente. A empresa está a desenvolver projetos de combustíveis alternativos.*” (Designated Person Ashore). Segundo os entrevistados Imediato, Segundo Oficial e *Nautical Senior Operations*, o combustível usado a bordo dos navios da *Mystic Cruises* é MDO (*Marine Diesel Oil*), que “*é o combustível menos poluente possível (...) dentro da indústria é o melhor*” explica o Imediato. É considerado o melhor na indústria pois “*tem um baixo teor de enxofre*” (*Nautical Senior Operations*) e para navegar nas Zonas ECA’s há navios que necessitam de trocar de

combustível, mas nos navios da *Mystic Cruises* não, pois os mesmos já usam combustível com baixo teor de enxofre (Segundo Oficial). Acrescenta-se ainda que “*o MDO é um combustível com 0,1 até 0,2 nível de enxofre; um combustível considerado de baixo teor de enxofre tem de estar abaixo dos 0,3 e nós estamos muito abaixo*” (Segundo Oficial). Comparando com a literatura, Vadachalam *et al.* (2022), constata que a IMO, através da MARPOL, limitou o teor de enxofre nos combustíveis marítimos a 0.50% em peso, logo a empresa cumpre com esta lei internacional. Vadachalam *et al.* (2022), demonstram também que há a existência de combustíveis marítimos alternativos não petrolíferos (gás natural liquefeito ou células de combustível de hidrogénio) os quais têm muito menos emissões e poluem menos, logo estes seriam uma opção melhor do que o MDO utilizado. Porém, e segundo o autor, estes combustíveis exigem diferentes tecnologias de motor para funcionar com eficiência, pelo que ainda não é a opção mais viável e é necessário mais desenvolvimento. Os navios de mar exigem esta tecnologia de motor que o autor refere, todavia há um processo relativamente a outro tipo de navios da empresa operarem a hidrogénio “*Estamos a dar um passo para pôr os navios de rio a hidrogénio, nos navios de mar é difícil mas nos de rio é algo que se está a fazer*” (*Nautical Senior Operations*).

Segundo o aluno entrevistado, quando se perguntou quais no seu ponto de vista são os combustíveis mais amigos do ambiente, o mesmo respondeu que era o “*Gás natural e energia elétrica, mas nunca serão independentes do combustível pois os geradores consomem combustível*”. O professor entrevistado contribuiu ainda com a sua resposta dizendo que “*O gás natural, e o hidrogénio são os mais amigos do ambiente. As baterias dos mesmos tenho dúvidas do que lhes acontece quando chegarem ao fim do período útil (e para navios, as baterias têm de ser grandes). Há navios de cruzeiro há vela e esta pode ser a opção mais sustentável a nível ambiental. Há ainda projetos de navios já mistos que têm umas velas adicionais. Mas desde que andei no mar até aos dias de hoje houve uma evolução. Os navios de cruzeiro são uma pequena parte de navios e não têm uma poluição muito significativa.*” O exemplo de cruzeiro à vela e misto foi uma contribuição diferente para este estudo, pois foi algo que não se encontrou na literatura e mais nenhum entrevistado referiu.

Os entrevistados foram ainda questionados acerca do procedimento de operação nas zonas protegidas onde os mesmos afirmaram que “*Não se descarrega lixo nestas zonas*” (*Operations & Product Development Executive*). Ao comparar com a revisão da literatura, na tabela 3 sobre a adoção, entrada em vigor e data de entrada em vigor das Áreas Especiais, o Anexo V desta mesma tabela, apresenta as áreas onde os lixos não podem ser descarregados,

portanto esta afirmação está de acordo com o que se observou na literatura. Acrescentou-se ainda que “*Nas várias zonas protegidas, a operação é regida por requisitos ambientais estritos e que são escrupulosamente cumpridos, nas várias vertentes ambientais, de proteção do ambiente e do património humano.*” (*Designated Person Ashore*), o que vai de acordo com todos os anexos das zonas ECA’s e demonstra que a empresa cumpre com a regulamentação.

Existiu uma questão que foi apenas feita aos tripulantes a bordo: tratamento de lixos a bordo até à descarga.

Relativamente ao tratamento de lixo a bordo, “*Existem regras de que o lixo tem de ser separado a bordo. No navio há um espaço próprio para tratamento de lixo (garbage room, ou seja, sala do lixo), onde existem incineradores, compactadores, destruidores de vidro (crushers).*” (Segundo Oficial). De forma semelhante, o Imediato entrevistado descreve e explica o tratamento dos lixos a bordo dizendo que “*A MARPOL (International Convention for the Prevention of Pollution from Ships) no anexo V (garbage), tem lá tudo descrito e sintetizado.*” Onde se chegou à conclusão de que, de facto, e em comparação com o que foi extraído da literatura, a MARPOL é de facto “um instrumento internacional muito eficaz para combater a poluição marítima” (Peet, 1992, p.277), pois existem regulamentos detalhados para todos os procedimentos. Os dois tripulantes explicaram ainda os processos de tratamento dos vários tipos de lixo: comida seca, comida húmida, papel, vidro, plástico e óleos.

6.2 Discussão de Resultados

A primeira pergunta de investigação deste estudo era “*De que maneira os stakeholders influenciam a empresa a adotar procedimentos de gestão sustentável?*” A resposta a esta pergunta é que a IMO atua como um elemento e *stakeholder* regulador. Voltando à literatura e ao modelo conceptual apresentado, Hörisch *et al.* (2014) apresenta três pilares fundamentais: regulação, educação e criação de valor. Neste caso o papel da IMO enquadra-se no pilar da regulação na medida em que a mesma atua como um *player* fundamental no processo de equilíbrio em prol da sustentabilidade ambiental. Em conformidade com a literatura, nota-se ainda que existe um esforço dos *stakeholders* regulatórios, sendo estes as várias convenções que integram a IMO (como por exemplo, a MARPOL), de haver uma harmonização entre eles. Comparando com a revisão da literatura, onde Hörisch *et al.* (2014) defende um modelo conceptual que visa fortalecer a mentalidade em relação à sustentabilidade, criando interesses mútuos de sustentabilidade, de modo a capacitar os *stakeholders* a agirem como intermediários

em defesa da natureza e meio ambiente, podemos constatar que existe a preocupação por parte dos mesmos e que estes podem ser considerados como intermediários.

A segunda pergunta era “*Qual a importância que os passageiros de navios de turismo de cruzeiro dão a práticas de sustentabilidade?*” a resposta, com base na análise feita, será que se nota uma preocupação por parte dos passageiros de navios de cruzeiros relativamente às questões ambientais. A literatura analisada neste âmbito tem um foco no comportamento pró-ambiental dos passageiros de navios de cruzeiro (Han *et al.*,2018) e o modelo conceptual utilizado foi utilizado para aferir estes comportamentos. A análise feita evidenciou que o passageiro entrevistado tem noção de sustentabilidade ambiental, um bom comportamento pessoal e preocupação com o meio ambiente. Deu exemplos concretos de elementos de sustentabilidade que encontrou a bordo, o que indica uma preocupação real do mesmo. A análise desta entrevista, sugere que há um interesse e conhecimento sobre o comportamento pró-ambiental dos clientes e há um contraste com a afirmação de Han *et al.* (2018, p.324) em que diz “pouco se sabe sobre o comportamento pró-ambiental dos passageiros de cruzeiros”.

E, por último, e de modo a tocar no último pilar do modelo conceptual adotado respeitante à criação de valor, a questão final era “*Como é que uma empresa de navios de turismo de cruzeiros contribui de forma positiva para que o seu negócio não prejudique o meio ambiente e cria valor ao mesmo tempo?*” e a resposta é que a IMO vem ajudar muito a esta preservação do meio ambiente ao incutir as suas regras a todos os navios, tendo estes que cumprir todas as legislações e convenções internacionais. Para que exista criação de valor para os *stakeholders*, em conformidade com a sustentabilidade e de modo a contribuir para um desenvolvimento sustentável, as questões sociais e ambientais têm de estar ligadas ao *core business* de uma empresa (Freeman, 2010). A criação de valor aqui acontece na medida em que os passageiros adquirem as viagens e que os trabalhadores estão motivados, num bom ambiente e empenhados nas suas funções. Este tipo de criação de valor com base na sustentabilidade, não só cria valor monetário, mas conduz a que cada *stakeholder* tenha uma melhor qualidade de vida (Hörisch *et al.*, 2014). No caso destes navios a melhor qualidade de vida será para os passageiros, para os marítimos (tripulantes a bordo) e indiretamente para os trabalhadores dos escritórios em terra. Segundo Hörisch *et al.* (2014), a Teoria dos *Stakeholders* tem implícita a criação de valor tanto para clientes como para todos os demais envolvidos, pois ao produzir produtos e serviços que os clientes desejam adquirir, cria também valor para outros *stakeholders*, pois permite que a empresa crie empregos, pague impostos e gere lucros.

7. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA

7.1 Conclusões

A primeira pergunta de investigação procurava saber de que maneira os *stakeholders* influenciam a empresa a adotar procedimentos de gestão sustentável, tendo sido a IMO considerada um *stakeholder*. Esta dita as regras e procedimentos pelos quais todos os marítimos se devem reger. Cada empresa para além das regras estabelecidas pode ir mais além e dentro da sua empresa ter regras e procedimentos mais específicos.

A segunda questão era “*Qual a importância que os passageiros de navios de turismo de cruzeiro dão a práticas de sustentabilidade?*” a resposta, é que se evidenciou uma preocupação por parte dos passageiros de navios de cruzeiros relativamente às questões ambientais. Existe uma noção de sustentabilidade ambiental, um bom comportamento pessoal e preocupação com o meio ambiente.

O estudo procurava compreender também como é que uma empresa de navios de turismo de cruzeiros contribui de forma positiva para que o seu negócio não prejudique o meio ambiente e crie valor ao mesmo tempo, e a resposta a esta questão é que a IMO vem ajudar muito a esta preservação do meio ambiente ao inculcar as suas regras a todos os navios, tendo estes que cumprir todas as legislações e convenções internacionais. A criação de valor aqui acontece na medida em que os passageiros adquirem as viagens e que os trabalhadores estão motivados, num bom ambiente e empenhados nas suas funções irão criar valor para a empresa e para si mesmos.

Sendo Portugal um país costeiro e por este motivo poderia aproveitar muito mais a sua posição geográfica tanto a nível do turismo como comercial. É considerado um *hub* estratégico a nível de transporte de bens e também poderia ser considerado a nível de turismo de cruzeiros.

Recentemente houve uma fusão do ministério da economia com o ministério do mar, pois o transporte marítimo gera muitas receitas e é o mais utilizado a nível mundial. A fusão destes dois ministérios significa que há que investir mais no mar e gerar riqueza através dele. A IMO e as suas convenções servem de pilar orientador à vida dos marítimos e ajudam a preservar o ambiente e as suas espécies.

7.2 Limitações

Este trabalho teve como principal limitação a dimensão da amostra. Existiu uma grande dependência da disponibilidade de tempo e da resposta dos entrevistados. Outro eixo limitativo

foi o facto de só se estudar uma empresa de cruzeiros – a única a nível nacional – e por este motivo não existiu um termo de comparação da perspetiva de sustentabilidade de outras realidades e de diferentes *stakeholders*.

7.3 Sugestões de Pesquisa Futura

Para futuras pesquisas, uma sugestão e um ganho para a investigação, seria explorar melhor a parte de engenharia de máquinas dos navios, ou seja, perceber a perspetiva da engenharia marítima – como trabalham os motores, questões relacionadas com os níveis de enxofre, tratamento de gases por ureia, entre outros. Seria ainda benéfico investigar acerca dos vários tipos de combustíveis, os fornecedores dos mesmos, as manutenções que precisam de ser feitas e os custos operacionais associados. Aferir estas especificidades poderia servir de ponto de partida para um estudo que procurasse melhor compreender a importância desses processos no incremento da perceção de valor partilhado sugerida por Hörisch *et al.* (2014) e os seus efeitos na dinâmica de interação com os vários *stakeholders* da rede de valor do turismo marítimo.

Um estudo sobre a convenção MARPOL e os seus anexos poderia ser outra sugestão de pesquisa futura. Quais as melhorias a incrementar na mesma, novas ideias, poderia ser benéfico para o setor. Já existiram várias atualizações e melhorias nesta convenção, mas num mundo em mudança, requer também mudanças nos regulamentos e mais procedimentos de modo a aumentar os *standards* e políticas ambientais.

A realização de uma análise quantitativa com recurso a inquérito por questionários, de modo a abordar mais clientes, poderia permitir chegar a um número maior de *stakeholders*. A exploração de empresas de cruzeiros internacionais como a *Carnival Cruise Line*, *Royal Caribbean Line* e *Norwegian Cruise Line*, pois são três grandes empresas reconhecidas mundialmente neste setor, poderia dar outra dimensão sobre este setor.

REFERÊNCIAS

- Asero, V., & Skonieczny, S. (2018). Cruise tourism and sustainability in the Mediterranean. Destination Venice. Mobilities, Tourism and Travel Behavior—Contexts and Boundaries; InTechOpen limited: London, UK, 93-106. <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.71459>
- Brandão, F., Breda, Z., & Costa, C. (2019). Innovation and internationalization as development strategies for coastal tourism destinations: The role of organizational networks. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 219-230. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.004>
- Campbell, M. (1997). The family as stakeholder. *Business Strategy Review*, 8(2), 29-37.
- Carroll, A. B., & Näsi, J. (1997). Understanding stakeholder thinking: Themes from a Finnish conference. *Business Ethics: A European Review*, 6(1), 46-51. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00047>
- CLIA. (2018). Travel agent cruise industry outlook winter. Em: <https://cruising.org/docs/default-source/research/clia-2018-state-of-the-industry.pdf?sfvrsn=2>.
- CLIA. (2020). CLIA releases 2020 environmental technologies and practices report. Em: <https://cruising.org/en-gb/news-and-research/press-room/2020/september/clia-releases-2020-environmental-technologies-and-practices-report>
- Currie, R. R., Seaton, S., & Wesley, F. (2009). Determining stakeholders for feasibility analysis. *Annals of tourism research*, 36(1), 41-63. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2008.10.002>
- Dimitrovski D., Lemmetyinen A., Nieminen L., Pohjola T. (2021) Understanding coastal and marine tourism sustainability – A multi-stakeholder analysis. *Journal of Destination Marketing and Management*, 19 (2021) 100554. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100554>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Freeman, R. E. (2010). Strategic management: A stakeholder Approach (2nd Edition). Boston: Cambridge university press

- Garvare, R., & Johansson, P. (2010). Management for sustainability—a stakeholder theory. *Total quality management*, 21(7), 737-744. <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.483095>
- Han, H., Lee, M. J., and Kim, W. (2018) Antecedents of Green Loyalty in the Cruise Industry: Sustainable Development and Environmental Management. *Business Strategy and the Environment*, 27 (3), 323– 335. <https://doi.org/10.1002/bse.2001>.
- Hörisch, J., Freeman, R. E., & Schaltegger, S. (2014). Applying stakeholder theory in sustainability management: Links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework. *Organization & Environment*, 27(4), 328-346. <https://doi.org/10.1177/1086026614535786>
- IMO (2020). Special Areas Under Control. Em - <https://www.imo.org/en/OurWork/Environment/Pages/Special-Areas-Marpol.aspx>
- Johnson, D. (2002). Environmentally sustainable cruise tourism: a reality check. *Marine Policy*, 26(4), 261-270. [https://doi.org/10.1016/S0308-597X\(02\)00008-8](https://doi.org/10.1016/S0308-597X(02)00008-8)
- Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2016). Sustainability in the hospitality industry: Some personal reflections on corporate challenges and research agendas. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2014-0572>
- Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2017). The two market leaders in ocean cruising and corporate sustainability. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-04-2016-0191>
- London, W. R., & Lohmann, G. (2014). Power in the context of cruise destination stakeholders' interrelationships. *Research in Transportation Business & Management*, 13, 24-35. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2014.11.004>
- Marafa, L. M. (2008). Integrating sustainable tourism development in coastal and marine zone environment. *Études caribéennes*, (9-10). <https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.1373>
- Mason, R. O., & Mitroff, I. I. (1979). Assumptions of majestic metals: strategy through dialectics. *California Management Review*, 22(2), 80-88. <https://doi.org/10.2307/41165323>
- Mitroff, I. I. and Linstone, H. (1993): *The Unbounded Mind*, Oxford University Press

- Moreno, A., & Amelung, B. (2009). Climate Change and Coastal & Marine Tourism: Review and Analysis. *Journal of Coastal Research*, 1140–1144. <http://www.jstor.org/stable/25737965>
- McDaniel, C. D., & Gates, R. H. (1998). Marketing research essentials.
- Papathanassis, A. (2017). Cruise tourism management: State of the art. *Tourism Review*. Vol. 72 No. 1, pp. 104-119. <https://doi.org/10.1108/TR-01-2017-0003>
- Papathanassis, A., & Beckmann, I. (2011). Assessing the ‘poverty of cruise theory’ hypothesis. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 153-174. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.07.015Get>
- Peet, G. (1992). The MARPOL Convention: implementation and effectiveness. *Int'l J. Estuarine & Coastal L.*, 7, 277.
- Pesqueux, Y. and Damak-Ayadi, S. (2005), Stakeholder theory in perspective, *Corporate Governance*, 5, (2), 5-21. <https://doi.org/10.1108/14720700510562622>
- Porter, T., & Derry, R. (2012). Sustainability and business in a complex world. *Business and Society Review*, 117(1), 33-53. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2012.00398.x>
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 61-75. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research methods for business students (8th Edition). Harlow, England: Prentice Hall.
- Starik, M., & Kanashiro, P. (2013). Toward a theory of sustainability management: Uncovering and integrating the nearly obvious. *Organization & Environment*, 26(1), 7-30. <https://doi.org/10.1177/1086026612474958>
- Stewart, E. J., & Draper, D. (2006). Sustainable cruise tourism in Arctic Canada: An integrated coastal management approach. *Tourism in Marine Environments*, 3(2), 77-88. <https://doi.org/10.3727/154427306779435210>

- Tura, N., Keränen, J., & Patala, S. (2019). The darker side of sustainability: Tensions from sustainable business practices in business networks. *Industrial Marketing Management*, 77, 221-231. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.09.002>
- Uribe, D., Ortiz-Marcos, I., & Uruburu, Á. (2018). What Is Going on with Stakeholder Theory in Project Management Literature? A Symbiotic Relationship for Sustainability. *Sustainability*, 10(4), 1300. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/su10041300>
- Vedachalam, S., Baquerizo, N., & Dalai, A. K. (2022). Review on impacts of low sulfur regulations on marine fuels and compliance options. *Fuel*, 310, 122243. <https://doi.org/10.1016/j.fuel.2021.122243>
- Vieira, S. F. A., Costa, B. K., & Cintra, R. F. (2012). Stakeholders Analysis: Um novo campo de pesquisa no turismo. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 6(2), 147-159. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v6i2.498>
- Zhen, L., Li, M., Hu, Z., Lv, W., & Zhao, X. (2018). The effects of emission control area regulations on cruise shipping. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 62, 47-63. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2018.02.005>

ANEXOS

Anexo A

Tabela 11 - Perguntas de investigação, objetivos, conceitos e perguntas do(s) guião(ões) de entrevista(s)

Pergunta de Investigação	Conceitos	Perguntas no Guião
	Caracterização do entrevistado	<ol style="list-style-type: none">1. Pode falar-me um pouco sobre a sua formação e percurso profissional, até entrar nesta empresa?2. Indique e descreva a empresa em que trabalha (setor e atividade).3. Qual é o seu cargo na empresa e há quando tempo trabalha na empresa e na área?
De que maneira os <i>stakeholders</i> influenciam a empresa a adotar procedimentos de gestão sustentável?	<i>Stakeholders</i>	<ol style="list-style-type: none">4. Quem considera que são os <i>stakeholders</i> da sua empresa?5. Como são envolvidos os <i>stakeholders</i> nos projetos da empresa?6. Na sua opinião, quais são os três <i>stakeholders</i> mais importantes?7. Sendo um <i>stakeholder</i>, o que é que significa “valor” para si?
Qual a importância que os passageiros de navios de turismo de cruzeiro dão a práticas de sustentabilidade?	Sustentabilidade	<ol style="list-style-type: none">8. O que é para si a sustentabilidade?9. Quando há passageiros a bordo, sente que estes se preocupam com as práticas de sustentabilidade? Se sim, justifique porquê. Pode dar exemplos?10. Qual a sua perceção sobre o comportamento dos tripulantes no que diz respeito a temas como reciclagem, descargas e outras tarefas que se ligam ao impacto ambiental da atividade dos cruzeiros? Pode dar exemplos?11. Qual a sua perceção sobre as iniciativas da tripulação no que diz respeito à procura de soluções mais sustentáveis, nas atividades do dia-a-dia? Pode dar exemplos?

Pergunta de Investigação	Conceitos	Perguntas no Guião
<p>Como é que uma empresa de navios de turismo de cruzeiros contribui de forma positiva para que o seu negócio não prejudique o meio ambiente e cria valor ao mesmo tempo?</p>	<p>Valor e Sustentabilidade</p>	<p>12. Em relação aos combustíveis, a empresa opta por combustíveis mais amigáveis para o ambiente? Pode dar exemplos?</p>
		<p>13. Qual o processo de tratamento dos lixos a bordo até à descarga? Pode descrever?</p>
		<p>14. Nas zonas protegidas, como na Antártida e mar Báltico por exemplo, há algum cuidado especial na operação? Pode dar exemplos?</p>
		<p>15. Em toda a frota (navios tanto fluviais como de mar) qual é, na sua opinião, a medida ao nível de sustentabilidade que foi mais significativa? Pode dar exemplos?</p>
		<p>16. De modo geral, no que diz respeito à sustentabilidade, e numa ótica de melhoria contínua, o que acha que a empresa ainda pode fazer em termos de sustentabilidade. Pode dar exemplos?</p>
		<p>17. Que iniciativas, no contexto da sustentabilidade, já foram implementadas na empresa? Pode dar exemplos?</p>

Anexo B – Guião de Entrevista para Clientes

1. Como adquiriu esta viagem? Pode descrever o processo?
2. Fazer uma viagem num cruzeiro foi uma experiência que sempre desejou realizar? Porquê?
3. Antes de viajar em cruzeiros, tem a preocupação em saber se o mesmo tem procedimentos que estejam em harmonia com o meio ambiente e ecologicamente sustentáveis? Pode dar exemplos?
4. Como define sustentabilidade?
5. No que diz respeito à sua informação sobre o tema da sustentabilidade como se descreve?
6. Nas suas compras relativas aos seus momentos de viagem, qual a importância que a sustentabilidade tem? Pode dar exemplos?
7. Nesta viagem, que elementos encontrou que lhe possam fazer pensar que há preocupações nesta organização com o tema da sustentabilidade? Pode dar exemplos?
8. Quando tinha alguma dúvida ou curiosidade, os tripulantes tinham atenção em explicar e atender as suas questões de modo a esclarecê-lo? Pode dar exemplos?
9. Relativamente ao tema da sustentabilidade, o que mais o surpreendeu nesta viagem? Pode dar exemplos?
10. Refira uma melhoria que a seu ver é fundamental existir. Pode dar exemplos?
11. Voltaria a realizar esta viagem?
12. Recomendaria a amigos, familiares, colegas viajar em cruzeiros?

Anexo C – Mapeamento e identificação de *stakeholders*

- *gatekeeper stakeholders* (*stakeholders* que estão nas fronteiras): Autoridade portuária e aduaneira, Companhias aéreas e outros fornecedores de transporte de longo curso (pois em muitos casos acontece aos tripulantes terem de viajar para embarcarem)
- *port side stakeholders* (*stakeholders* a nível portuário): agentes de navegação (Navex, Adeta, Vigo Agency), operadores do terminal de cruzeiros, fornecedores de serviço aos navios (eletricistas, soldadores, etc)
- *shoreside stakeholders* (que são *stakeholders* que estão em terra e no destino das viagens): faculdades (estudantes e professores da área), fornecedores de transportes locais (autocarros para as excursões, por exemplo), ativistas ambientais, governo, proprietários e operadores de passeios e atrações, etc.
- *cruise stakeholders* (ou seja, *stakeholders* no setor dos cruzeiros): passageiros, tripulantes, inspetores de auditorias, office employees

Tabela 12. Organização de *stakeholders* no âmbito da realização de entrevistas

Tipo de Stakeholder	Definição	Exemplos no contexto dos navios de turismo de cruzeiros	Exemplos de <i>stakeholders</i> para entrevistas
<i>Gatekeeper stakeholders</i>	<i>Stakeholders</i> que estão nas fronteiras	(1) Autoridade portuária e aduaneira (2) Companhias aéreas e outros fornecedores de transporte de longo curso (pois em muitos casos acontece aos tripulantes terem de viajar para embarcarem)	(1) Porto de Lisboa (2) Motoristas de <i>shuttles</i>
<i>Port side stakeholders</i>	<i>Stakeholders</i> a nível portuário	3) agentes de navegação (4) operadores do terminal de cruzeiros (5) fornecedores de serviço aos navios	(3) Navex, Adeta, Vigo Agency (4) Operadores de um terminal de cruzeiros (5) empresas de eletricitas, soldadura, serviços de IT
<i>Shoreside stakeholders</i>	<i>Stakeholders</i> que estão em terra e no destino das viagens	(6) faculdades (estudantes e professores da área), (7) fornecedores de transportes locais (8) ativistas ambientais, (9) governo, (10) proprietários e operadores de passeios e atrações, etc.	(6) alunos e professores da ENIDH (7) autocarros para as excursões (8) ativista ambiental (9) Ministra do Mar ou secretário de estado do Mar (10) Guias turísticos

Tipo de Stakeholder	Definição	Exemplos no contexto dos navios de turismo de cruzeiros	Exemplos de stakeholders para entrevistas
<i>Cruise stakeholders</i>	<i>Stakeholders</i> no setor dos cruzeiros	(11) passageiros, (12) tripulantes, (13) inspetores de auditorias, (14) trabalhadores do escritório	(11) passageiros (12) Imediato, Segundo Oficial (13) <i>Bureau Veritas</i> (14) <i>General Manager, DPA, Nautical Senior Operations</i>

Anexo D – Autoridades com que os agentes de navegação se relacionam

