

**Mestrado**  
**GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**Trabalho Final de Mestrado**  
**Dissertação**

**Práticas de Sustentabilidade Na Hotelaria De Luxo**  
**– Estudo de Caso de uma Unidade Hoteleira**

VITOR ALVES PEREIRA

Outubro - 2019

**Mestrado**  
**GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**Trabalho Final de Mestrado**  
**Dissertação**

**Práticas de Sustentabilidade Na Hotelaria De Luxo**  
**– Estudo de Caso de uma Unidade Hoteleira**

VITOR ALVES PEREIRA

**Orientação:**

**PROFESSORA DOUTORA GRAÇA MARIA DE  
OLIVEIRA MIRANDA SILVA**

Outubro - 2019

## **AGRADECIMENTOS**

À Professora Doutora Graça Maria da Silva, pela disposição, acompanhamento, paciência e contribuição no desenvolvimento deste trabalho.

Ao Sr. Bernardo Guedes, administrador do hotel Casa de Palmela, pela disponibilidade e contribuição que permitiu a realização desta investigação.

À minha família, em especial aos meus pais e avó pelo acompanhamento, dedicação e clareza com que prestaram o apoio necessário em mais uma etapa da minha vida.

Aos meus colegas, em especial ao Sérgio Palhais, João Augusto Lima, Jefferson Pinheiro Pinto e Sofia Chaves que me acompanharam, e me apoiaram na conclusão de mais um percurso académico.

A todos muito Obrigado.

“Não podemos resolver os nossos problemas com o mesmo pensamento que usámos quando os criámos” (Albert Einstein)

## RESUMO

O setor de serviços destaca-se por ser responsável pela maior parcela do PIB mundial e por criar empregos e riqueza que crescem a taxas mais altas do que noutros setores da economia. Nos últimos 25 anos, os serviços tornaram-se o motor principal da economia na Europa, representando cerca de 70% do PIB da Europa (Sanz-Lobera, Andrés-López, González-Requena, 2015).

O setor do turismo atualmente é uma atividade económica estratégica para o desenvolvimento económico e social do país, designadamente para o emprego e para o crescimento das exportações. O turismo do futuro implica um destino sustentável, o que implica a adoção de práticas de sustentabilidade (Estratégia do Turismo – 2027, liderar o Turismo do Futuro, setembro 2017). Os desafios abrangem a viabilidade económica, pois uma empresa necessita de ser lucrativa para ser sustentável e a Responsabilidade Social Corporativa quer a nível ambiental quer a nível social, em que os principais componentes são os colaboradores e a comunidade e a proteção ambiental, que tem como lógica reduzir, reutilizar, reciclar, reparar e recuperar. O objetivo deste estudo é perceber quais as práticas de sustentabilidade que estão a ser aplicadas na hotelaria de luxo, a perceção da gestão relativamente aos benefícios e aos resultados provenientes da aplicação das mesmas. Para alcançar os objetivos mencionados foi utilizada a metodologia de caso de estudo. Os dados foram recolhidos através de uma entrevista semiestruturada, análise documental e observação direta.

A análise de resultados permitiu concluir que foram implementadas práticas de sustentabilidade a nível ambiental, mais especificamente, ao nível de medidas de eficiência energética, redução do consumo de água, resíduos, emissões carbono, controlo, proteção e manutenção de fauna e flora, e promoção de paisagens naturais únicas. A nível de práticas sociais, estas estão focadas nas relações com instituições de solidariedade social.

As práticas ambientais e sociais foram implementadas com sucesso, pois a redução de custos operacionais é uma evidência.

**Palavras Chave:** Práticas de Sustentabilidade, Sustentabilidade Ambiental, Sustentabilidade Social, Responsabilidade Social Corporativa, Hotelaria de Luxo.

## ABSTRACT

The service sector stands out for being responsible for the largest share of world GDP and for creating jobs and wealth that grow at higher rates than in other sectors of the economy. Over the past 25 years, services have become the main engine of the economy in Europe, accounting for about 70% of Europe's GDP (Sanz-Lobera, Andrés-López, González-Requena, 2015).

The tourism sector is currently a strategic economic activity for the economic and social development of the country, namely for employment and export growth. Tourism of the future implies a sustainable destination, which implies the adoption of sustainability practices (Tourism Strategy - 2027, leading Tourism of the Future, September 2017). Challenges include economic viability, as a company needs to be profitable to be sustainable and the Corporate Social Responsibility at both the environmental and social levels where the main components are employees and the community and environmental protection, whose logic is to reduce, reuse, recycle, repair and recover. The objective of this study is to understand which sustainability practices are being applied in luxury hotels, the management's perception of the benefits and the result of their application. To achieve the mentioned objectives, the case study methodology was used. Data were collected through semi-structured interviews, document analysis and direct observation.

From the analysis of the results it was concluded that environmental sustainability practices were implemented, specifically in terms of energy efficiency measures, reduction of water consumption, waste, carbon emissions, control, protection and maintenance of fauna and flora, and promotion of unique natural landscapes. At the level of social practices, they are focused on relations with social solidarity institutions.

Environmental and social practices have been successfully implemented as the reduction in operating costs is an evidence.

**Keywords:** Sustainability Practices, Environmental Sustainability, Social Sustainability, Corporate Social Responsibility, Luxury Hotels.



## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	i
RESUMO.....	ii
ABSTRACT .....	iv
ÍNDICE DE TABELAS .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vii
I. INTRODUÇÃO .....	1
II. REVISÃO DA LITERATURA .....	4
2.1 Sustentabilidade no Setor Hoteleiro.....	4
2.2 Práticas de Sustentabilidade Ambiental.....	6
2.3 Práticas de Sustentabilidade a Nível Social.....	10
2.4 Motivações para Adoção de Práticas de Sustentabilidade .....	11
2.5 Benefícios da Implementação de Práticas de Sustentabilidade.....	12
2.6 A Sustentabilidade na Perspetiva do Cliente .....	13
2.7 A Sustentabilidade e os Custos Operacionais .....	14
2.8 Performance.....	15
III. METODOLOGIA.....	16
3.1 Caracterização da Empresa – Hotel Casa de Palmela .....	19
IV. ANÁLISE DE RESULTADOS.....	21
4.1 Responsabilidade Social Corporativa .....	21
4.2 Práticas de Sustentabilidade Ambiental.....	23
4.2.1 Práticas para redução do consumo de água .....	24
4.2.2 Práticas de Redução do Consumo de Energia .....	26
4.2.3 Separação de Resíduos .....	28
4.2.4 Sobras de Alimentos.....	28
4.2.5 Produtos Ecológicos .....	29
4.2.6 Prevenção Emissões CO2.....	29
4.2.7 Lavandaria .....	29
4.3 Consciencialização dos clientes para as questões ambientais.....	30
4.4 Práticas Sociais.....	31
4.5 Taxa de Ocupação.....	33
V. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	35
5.1 Conclusões .....	35



5.2 Limitações e Investigação Futura.....	37
5.3 Propostas de Melhoria .....	37
5.4 Contribuição para a Gestão .....	38
VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39
ANEXOS .....	50
Anexo A – Guião da Entrevista .....	50
Anexo B – Cartilha Enviada ao ICNF com o Compromisso Assumido pelo Hotel.....	54
Anexo C – Evidências das Práticas de Sustentabilidade Implementadas.....	56

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I - Práticas Básicas e Avançadas de Sustentabilidade Ambiental .....	9
---	---

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Consumo de Água Anual (€).....	25
Figura 2 - Consumo de Eletricidade Anual (€).....	27
Figura 3 - Taxa de Ocupação.....	33

## I. INTRODUÇÃO

A Revolução Industrial marcou um ponto de viragem importante na evolução humana, a população global aumentou de algumas centenas de milhões antes da revolução para uma estimativa de 7,6 biliões atualmente (Census Bureau, 2019). As sociedades estão cada vez mais afetadas por problemas de pobreza e desigualdade, alterações climáticas e uma taxa de crescimento anual da população humana líquida de aproximadamente 70 milhões. Torna-se imperativo tomar medidas para conservar os recursos e para a crescente carga que é exercida a nível ambiental (Dhingra, Kress, Upreti, 2014). O progresso e desenvolvimento da humanidade sempre dependeu de atividades industriais, consequentemente essas atividades tem impactos indesejáveis no meio ambiente, então para que as nossas necessidades possam ser satisfeitas há necessidade de melhorar a eficiência e eficácia das organizações.

Devido a problemas ambientais cada vez mais sérios, como o aquecimento global, os governos de diferentes países, desejando ter um ambiente menos poluído e mais saudável, introduziram regulamentações ambientais mais rigorosas e incentivaram as empresas a proteger o planeta (Chan, Okumus & Chan, 2017, P. 24). O sucesso do negócio da hotelaria depende do fornecimento de um ambiente seguro e atraente e, portanto, a proteção ambiental é importante para a indústria (Chan *et al.*, 2017, p. 24).

A interseção entre os negócios e o meio ambiente está a transformar os mercados existentes, criando novos e promovendo cada vez mais os princípios de sustentabilidade nas estratégias de negócios (Albors-Garrigós and Miret-Pastor, Segarra-Oña, Peiró-Signes, 2011, p. 425). Para o setor dos serviços em geral e para a indústria de hoteleira em particular, o desenho e implementação de práticas de sustentabilidade apresentam desafios competitivos e éticos chave (Joglekar & Verma, Zhang, 2012, p. 378).

O presente trabalho tem como objetivo perceber como a hotelaria de luxo se adapta a esta nova realidade em particular, e perceber que práticas são

adotadas quer a nível ambiental quer a nível social e quais os benefícios e resultados das mesmas na perceção dos gestores.

O mercado das viagens de luxo é o segmento de crescimento mais rápido da indústria das viagens em todo o mundo (Demir & Saribaş, 2014, p. 15). Enquanto um alto nível de conforto e serviço, e exclusividade ainda são elementos-chave para os viajantes de luxo, viagens experienciais e sustentabilidade estão a desempenhar um papel cada vez mais importante (Demir *et al.*, 2014).

A literatura reconhece que estes tópicos necessitam de ser mais investigados e clarificados. Por exemplo Benckendorff e Moscardo (2010, p. 710) referem, que o turismo de luxo não tem recebido muita atenção na literatura académica sobre turismo, Chu, Tang e Luo, (2016) afirmam, que um trabalho académico muito limitado se concentrou em aspetos diversos e específicos de hotéis de luxo. Mas como sugerido por Comfort, Hillier e Jones, (2014, p. 6) “a indústria hoteleira está no meio de um despertar”.

A maioria dos estudos sobre práticas de sustentabilidade na indústria do turismo limita-se a organizações empresariais de maior tamanho (Alonso-Almeida, Bagur-Femenias, Llach & Perramon, 2018). A pesquisa sobre sustentabilidade em organizações de turismo pequenas, é escassa (Alonso-Almeida *et al.*, 2018, p. 2) portanto, a literatura existente mostra uma lacuna de atenção e dados inadequados sobre sustentabilidade na indústria do turismo (Alonso-Almeida *et al.*, 2018).

Nesta perspetiva, o estudo de caso pretende preencher estas lacunas, contribuindo para uma melhor compreensão dos benefícios que as práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) podem proporcionar à indústria hoteleira de luxo. Mais especificamente, o estudo pretende avaliar e apresentar as práticas de sustentabilidade ambiental e social que são aplicadas pela unidade hoteleira, Hotel Casa de Palmela, a perceção da gestão relativamente aos benefícios e o resultado da aplicação das mesmas. O hotel Casa de Palmela teve na sua génese a atividade de turismo de natureza, e a componente ambiental é considerada de extrema importância na sua estratégia. Hotel de

cinco estrelas situado em pleno parque Natural da Arrábida, um conceito diferenciador, que foi decisivo na obtenção dos resultados até agora obtidos.

O presente estudo pretende assim responder às seguintes questões de investigação:

1ª - Que práticas de sustentabilidade foram adotadas pelo Hotel Casa de Palmela?

2ª - Qual o resultado, segundo a perceção dos gestores, que a implementação das práticas de sustentabilidade tem na performance operacional?

No intuito de responder aos objetivos desta investigação, utilizou-se a metodologia de estudo de caso. Para recolher a informação necessária foi realizada uma entrevista semiestruturada que ocorreu nos escritórios da empresa, no dia 19 de julho de 2019, ao final da manhã, o entrevistado foi o administrador do hotel Casa de Palmela, e teve uma duração de cerca de 90 minutos. Foram ainda trocados vários emails para esclarecer questões, consulta de documentação e feita observação direta não participativa do hotel em análise.

A estrutura do trabalho, tem o início na introdução em que se dão a conhecer os objetivos e a importância do estudo através da sua contextualização, numa segunda parte é feita uma revisão de literatura que possibilitou avaliar o estado da arte referente ao tema, onde foram abordados os conceito de responsabilidade social corporativa, práticas de sustentabilidade ambiental e social, as principais barreiras e motivações para a sua implementação. Posteriormente é feita a descrição pormenorizada da metodologia utilizada no estudo, são apresentados os resultados decorrentes dos dados recolhidos e finalmente são apresentadas as conclusões do estudo, proposta de melhoria, limitações e sugestões para estudos futuros.

## II. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Sustentabilidade no Setor Hoteleiro

O turismo como indústria é um fenómeno que tem uma presença crescente na dinâmica da economia internacional, e o seu desenvolvimento é visto como uma forma de melhorar a economia e o bem-estar social de um país (Astorga, Martínez, Muñoz, Robin, Valencia, 2016, p. 60), pois a mesma contribui com aproximadamente 10,5% do PIB global (W.T.T.C., 2018).

Para muitas nações e regiões, é uma fonte principal de rendimento, emprego e desenvolvimento (Robin *et al.*, 2016, p. 60). Contudo, uma parte desta indústria ainda se encontra relutante em se comprometer com iniciativas de sustentabilidade. A pesquisa sobre os desafios ambientais da indústria do turismo recebeu muito menos atenção do que as atividades de fabricação (Aragon-Correa, Martin-Tapia e Torre-Ruiz, 2015, p. 499), mas o crescente número de leis ambientais e as crescentes pressões do mercado têm aumentado a sua consciência ambiental (Chan, *et al.*, 2017).

No setor do turismo, a indústria da hotelaria é a que mais empregos fornece e tem maior efeito no desenvolvimento das regiões onde atua (Miret-Pastor, Peiró-Signes, Segarra-Oña, Verma, 2012, p. 242). Este setor é também caracterizado pelo seu elevado consumo de recursos e geração de resíduos (Baris & Erdogan, 2007; Bohdanowicz, 2005). Pode-se então dizer que há uma relação inevitável entre o desenvolvimento da indústria hoteleira, os impactos ambientais e a necessidade de maior eficiência no consumo de recursos (Cingoski & Petrevska, 2018). A hospitalidade, sendo o maior subsector da indústria do turismo, inegavelmente tem os impactos mais amplos sobre o meio ambiente (Graci, 2010).

Assim sendo a sustentabilidade torna-se um fator importante e necessário, não apenas para a melhoria do ambiente natural, mas também para manter o desempenho competitivo deste setor. Como tal existe uma preocupação crescente com questões de sustentabilidade dentro da indústria do turismo (Jayawardena & Mudadeniya, Miththapala, 2013). A orientação ambiental tornou-se agora um pré-requisito para alcançar o desenvolvimento do

turismo sustentável (Bučar, 2017; Prud'homme & Raymond, 2016). Para as empresas e organizações do setor do turismo, a Responsabilidade Social é de particular importância, devido ao desenvolvimento dinâmico deste sector na economia nacional, a sua orientação social para satisfazer as necessidades das pessoas e melhorar a sua qualidade de vida (Kumar & Kumar, 2018).

A RSC é um conceito complexo e multidimensional que abrange termos incluindo cidadania corporativa, sustentabilidade corporativa, responsabilidade corporativa ou empresa responsável ou quaisquer outros termos para descrever o impacto positivo dos negócios na sociedade e no meio ambiente (Kasim, Gursoy, Okumus & Wong, 2014). Segundo a definição da Comissão Europeia (2011), RSC é também um conceito pelo qual as empresas integram preocupações sociais, ambientais, éticas e de direitos humanos nas suas operações de negócios e estratégia central em estreita colaboração com seus stakeholders: clientes, colaboradores e a sociedade como um todo.

A sustentabilidade deve ser vista como uma responsabilidade envolvendo o *Triple Bottom Line*, com a expectativa corporativa de que os resultados de negócios se devem basear não apenas na prosperidade económica, mas também considerar os critérios de integridade ambiental e equidade social, bem como nas suas inter-relações (Stylos & Vassiliadis, 2015, p. 792).

Muitas organizações de hospitalidade foram as primeiras a conceber e implementar iniciativas ambiciosas de RSC (Bohdanowicz & Zientara, 2009). Cherapanukorn & Focken (2014), afirmam que a indústria da hospitalidade está a adotar o conceito de responsabilidade social corporativa. Vários estudos concluíram que as iniciativas de RSC trazem benefícios financeiros para as empresas hoteleiras, ao encontrar uma relação positiva e significativa, entre a RSC e o lucro financeiro (Mattera & Moreno-Melgarejo, 2012, p. 41). A RSC é uma forma de autorregulação corporativa integrada num modelo de negócio (Lapiņa & Mazais, Mežinska, 2015, p. 470) e dentro da estrutura da globalização económica, a compreensão da qualidade e a sua implementação tornou-se parte integrante do sucesso empresarial e da vantagem competitiva (Mežinska *et al.*, 2015, p. 470).

Segundo Yuen, Thai, Wong (2016, p.73), a importância e as expectativas da RSC diferem entre fatores geográficos, entre eles a cultura nacional.

Os méritos da RSC foram endossados por muitas empresas de turismo, intermediários, associações comerciais, grupos de pressão e organizações não-governamentais (Coles, Dinan, Fenclova, 2013, p. 123).

## *2.2 Práticas de Sustentabilidade Ambiental*

Boley e Uysal (2013, p.227) resumem o movimento da indústria da hospitalidade em direção ao "tornar-se verde" como uma ênfase crescente em "minimizar o impacto no meio ambiente pela aplicação de práticas ambientalmente preferidas para reduzir o desperdício e usar recursos e abastecimentos sustentáveis".

Devido a problemas ambientais cada vez mais sérios, como o aquecimento global, os governos de diferentes países, desejando ter um ambiente menos poluído e mais saudável, introduziram regulamentações ambientais mais rigorosas e incentivaram as empresas a adotar medidas para proteger o planeta (Chan *et al.*, 2017, p. 24). Na opinião de Mensah, (2014, p. 451), as regulamentações ambientais obrigatórias, juntamente com a monitorização e as penalidades explícitas por não cumprimento, provaram ser mecanismos eficazes para estimular as empresas a melhorar seu desempenho ambiental.

Muitos hotéis reconhecem que a adoção de práticas ecológicas não é apenas uma prática ética, mas também benéfica na redução de custos, aprimoramento de imagem, criação de diferenciação de mercado e responsabilidade social corporativa (Kularatne, Wilson, Månsson, Hoang, Lee, 2019, p. 213). Kularatne *et al.*, (2019, p. 215) identificaram que a gestão ecológica num hotel ajuda não apenas em termos de lucratividade e retenção de clientes, mas também demonstra melhor responsabilidade social e boa reputação.

Sustentabilidade envolve adicionar ainda mais complexidade à definição de estratégia de operações, pois desenvolver uma estratégia de sustentabilidade é uma tarefa bastante complexa em si (Golini, Longoni, Cagliano, 2014), e existe

pouca pesquisa a examinar as estratégias para implementar a RSC (Yuen *et al.*, 2016). O desenvolvimento da sustentabilidade ambiental e social é considerado um meio de aperfeiçoar estratégias de negócios de inovação para repensar o modelo de negócios, explorar alternativas e criar novas práticas (Longoni & Cagliano, 2015).

As práticas ambientais utilizadas na indústria hoteleira incluem a compra produtos ecológicos, o uso de produtos de limpeza que não são prejudiciais ao meio ambiente, práticas de economia de energia, e de água e recolha seletiva de resíduos sólidos (Alonso-Almeida, Bagur-Femenias, Llach, 2013, p.47).

Segundo Kasim *et al.* (2014, p. 1099) o consumo de água do hotel é determinado por vários fatores, incluindo “as infraestruturas fornecidas, a idade, quantidade, eficiência e configuração, a multiplicidade de aparelhos de uso de água e as práticas e comportamento dos hóspedes e dos colaboradores”. O número de dormidas vendidas, as refeições servidas e a quantidade de roupa lavada internamente, são fatores que também contribuem para o consumo de água e energia no hotel (Bohdanowicz & Martinac, 2007). Existem várias razões que justificam o maior consumo de água em empreendimentos hoteleiros, incluindo manutenção de jardins (irrigação), a limpeza diária de quartos, a lavandaria diária, a manutenção de piscinas, as atividades intensivas de cozinha e uma 'abordagem de prazer' para chuveiros e banhos (Styles, Schönberger, Galvez-Martos, 2015, p. 189). As medidas mais comuns para economizar água são a implementação de torneiras e chuveiros de baixo consumo em toda a instalação e o controlo de fugas de água existentes (Gavilanes, Ludeña, Cassagne, 2019, p. 403).

Os hotéis funcionam 24 horas por dia, o que os torna um dos tipos de organizações com maior consumo de energia (Huang, Wang & Wang, 2015, p. 56)

Os sistemas de refrigeração, a iluminação e o aquecimento de água são identificados na literatura como os três principais fatores de consumo de energia nos hotéis (Huang *et al.*, 2015). Dado que o uso de energia está fortemente ligado às emissões de gases de efeito de estufa, a implementação de estratégias eficientes de economia de energia durante a fase de operação do hotel



resultarão na redução de custos para as unidades hoteleiras e numa redução significativa nas emissões de gases de efeito de estufa (Huang *et al.*, 2015).

Alguns hotéis estão a introduzir novas fontes de energia, como o uso energia renovável, a energia solar e a eólica como uma forma de se tornarem mais eficientes (Kim, Barber & Kim, 2019). O uso de cartões inteligentes, sistemas automáticos de ar condicionado e sistemas solares térmicos também desempenham um papel fundamental na gestão energética (Kim *et al.*, 2019). A instalação de lâmpadas economizadoras mais conhecidas como LED, a implementação de sensores de movimento que ligam e desligam as luzes e outros dispositivos elétricos, bem como o uso de luz natural, são também identificados na literatura como práticas utilizadas pelos hotéis para redução do consumo de energia (Gavilanes *et al.*, 2019). Por fim, para reduzir a geração de resíduos, as medidas mais comuns empregadas nos hotéis são a reciclagem de plásticos e vidros, a criação de políticas internas para economizar material de escritório e a separação dos resíduos gerados (Gavilanes *et al.*, 2019). A adoção destas práticas são influenciadas positivamente pelo nível de formação dos colaboradores em matéria ambiental (Leonidou, Leonidou, Fotiadis & Aykol, 2015), características demográficas dos gestores hoteleiros, como a idade (Leonidou *et al.*, 2015), o nível de escolaridade e o comportamento moral (Leonidou *et al.*, 2015). A dimensão do hotel, a classe com número de estrelas, a organização, e o nível de modernização, e a (idade) do hotel, também afetam a adoção destas práticas (Leonidou *et al.*, 2015). Outros fatores como a existência de um ambiente de mercado competitivo, o nível de inovação do hotel, capital social e a aprendizagem organizacional também influenciam positivamente a orientação verde das organizações empresariais de turismo e a implementação de práticas de sustentabilidade (Bakir *et al.*, 2013, Campopiano *et al.*, 2016; Hong *et al.* 2009; Mirghafoori *et al.*, 2017). Além disso, a literatura sugere que a sustentabilidade é um caminho benéfico a seguir, independentemente do tamanho, categoria e orçamento das organizações empresariais na indústria do turismo (Hellmeiste & Richins, 2019).

Alonso-Almeida, Pedroche e Astorga, Robin, (2017) distinguem as práticas de sustentabilidade ambiental em práticas básicas e práticas

avançadas. Apesar da maior parte dos hotéis de todo o mundo já adotarem práticas de sustentabilidade ambiental, a maior parte dos hotéis adota práticas básicas, embora o âmbito e a extensão destas varie com a localização do hotel (Alonso-Almeida *et al.*, 2017). Na Tabela I é possível verificar as práticas básicas e avançadas de sustentabilidade ambiental que têm vindo a ser adotadas pela indústria hoteleira.

TABELA I - PRÁTICAS BÁSICAS E AVANÇADAS DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

Práticas Básicas
<p><b>Economia de Energia:</b> lâmpadas de baixo consumo, tecnologia LED, controle de temperatura nos quartos.</p> <p><b>Economia de Água:</b> difusores, louças sanitárias que economizam água, válvulas de controlo da pressão da água.</p> <p><b>Gestão de Resíduos:</b> várias formas de reciclagem, reutilizar, quando possível, programas de “zero papel”.</p> <p><b>Redução do uso de agentes de limpeza ecologicamente perigosos;</b></p> <p><b>Formação de colaboradores em medidas ambientais.</b></p>
Práticas Avançadas
<p><b>Sistemas de aquecimento de água por energia solar;</b></p> <p><b>Medição da pegada de carbono da empresa;</b></p> <p><b>Formação de colaboradores fornecida pela empresa sobre questões ambientais;</b></p> <p><b>Compensação dos colaboradores por iniciativas ambientais;</b></p> <p><b>O uso de argumentos ecológicos em campanhas de marketing;</b></p> <p><b>Atividades ambientais organizadas pela empresa;</b></p> <p><b>Uma abordagem ambiental de longo prazo;</b></p> <p><b>Quantificação das economias e dos custos ambientais;</b></p> <p><b>Implementação de um sistema de gestão ambiental;</b></p> <p><b>Participação em atividades globais de proteção ambiental;</b></p> <p><b>Assinar protocolos ambientais;</b></p> <p><b>Utilização de aparelhos e equipamentos ambientalmente eficientes;</b></p> <p><b>Atividades de proteção da biosfera;</b></p>

**E**stações de carregamento de carros elétricos;  
**A** criação de produtos verdes;  
**O** uso de água da chuva ou outras fontes naturais;  
**S**istemas de pulverização de água que arrefeçam o meio ambiente;  
**A**daptar o horário de funcionamento para usar com mais eficiência a eletricidade e a água;  
**A** utilização de água reciclada para irrigação;  
**P**ainéis solares;  
**O** uso de água de poços;  
**S**ecagem ecológica de roupas (ao ar livre, sem o uso de máquinas).

**Fonte:** Adaptado de Alonso-Almeida *et al.*, (2017)

Existem várias barreiras à implementação/adoção de práticas de sustentabilidade ambiental, Chan, Okumus e Chan, (2018, p. 834) apresentam a classificação destas barreiras em oito dimensões: (1) recursos, (2) compreensão e percepção, (3) implementação, (4) atitudes e cultura da empresa, (5) auditores (6) capacidade económica do hotel, (7) fragilidades institucionais e (8) apoio e orientação. Chan *et al.* (2018) adotaram a classificação para investigar as barreiras à adoção de práticas de sustentabilidade no setor hoteleiro, concentrando-se em hotéis de pequena e média dimensão. Identificaram a falta de conhecimento, as competências, a orientação prestada por um profissional, a falta de recursos e auditores, incerteza relativamente aos resultados obtidos e os custos de implementação e manutenção como as principais barreiras.

### *2.3 Práticas de Sustentabilidade a Nível Social*

As empresas têm como compromisso contínuo comportarem-se de forma ética e contribuir para o desenvolvimento económico, melhorando a qualidade de vida da força de trabalho e das suas famílias, bem como a comunidade local e a sociedade em geral, (Cherapanukorn & Focken, 2014, p. 199). A ideia é gerar um “impacto positivo na sociedade e no meio ambiente” por meio de interações com os principais stakeholders, como colaboradores, clientes, investidores e

fornecedores (Bohdanowicz *et al.*, 2011, p. 799). Porter e Kramer (2011) afirmam que o foco das empresas de sucesso está no conceito de "valores compartilhados". Valores compartilhados referem-se às políticas e práticas que melhoram a competitividade de uma empresa e, ao mesmo tempo, promovem as condições sociais, ambientais e económicas nas comunidades onde ela opera. A responsabilidade social também se traduz em ter, iniciativas locais relacionadas à educação e alívio da pobreza (Kim *et al.*, 2019), doações de caridade (Hillier & Comfort, Jones, 2016), e ações de voluntariado (Carcano, 2013).

#### *2.4 Motivações para Adoção de Práticas de Sustentabilidade*

As organizações adotam práticas ambientais e sociais em resposta às pressões externas das partes interessadas, (Farooq, Haleem, Boer, & Gimenez, 2015).

Muitos hotéis e outras empresas de hospitalidade implementam programas ambientais para economizar energia e água, reduzir o desperdício e melhorar seu desempenho ambiental, em resposta à crescente pressão de clientes ambientalmente conscientes, governo local, parceiros de negócios e acionistas (Chan *et al.*, 2017, p. 24). Outras motivações que levam os hotéis a adotar estas práticas são a entrada em novos mercados, querer acompanhar os concorrentes, a influência dos fornecedores, e as pressões sociais nos países onde a empresa exerce a sua atividade (Bagur-Femenias *et al.*, 2013, p.43).

É importante ressaltar que o sucesso da adoção de práticas ambientais na indústria dos serviços depende do envolvimento dos colaboradores, pois são os responsáveis por colocá-las em prática (Bagur-Femenias *et al.*, 2013).

Conforme Boley e Uysal (2013) argumentam, com a crescente concorrência num mundo globalizado, os destinos turísticos e as empresas de hospitalidade que não adotam esta filosofia não têm o potencial de competir com os seus concorrentes.

Aspetos de sustentabilidade social são mais influenciados por colaboradores e ONGs, enquanto outras partes interessadas, governo,

concorrentes e clientes influenciam mais a adoção de práticas de sustentabilidade ambiental (Meixell *et al.*, 2015).

### *2.5 Benefícios da Implementação de Práticas de Sustentabilidade*

O turismo sustentável refere-se a um nível de atividades de turismo que pode ser mantido a longo prazo, porque resulta num benefício líquido para os ambientes social, económico, natural e cultural da área onde ele ocorre (Stoddard, 2010). Os estudos empíricos que analisam a relação entre o desempenho ambiental e o desempenho económico das empresas de turismo mostra evidências consistentes, de que vale a pena ser ambientalmente consciente (Blanco, Rey-Maqueira, Lozano, 2009). A adoção de práticas de sustentabilidade tem efeitos positivos no desempenho das organizações a vários níveis, nomeadamente: na satisfação dos colaboradores (Cherapanukorn & Focken, 2014, p. 200), na reputação da empresa (Stylos & Vassiliadis, 2015), na melhoria da imagem e lealdade dos principais interessados, o que por sua vez proporcionará vantagens competitivas a longo prazo (Longoni & Cagliano, 2015). Os benefícios da sustentabilidade para as empresas, podem ser benefícios tangíveis na forma de custos reduzidos e riscos de fazer negócios, bem como através de benefícios intangíveis sob a forma de aumento reputação da marca, maior atratividade de talentos e maior competitividade (Dyllick & Muff, 2017, Cap. 13, p. 2). Graci e Dodds (2008) afirmam que existe uma relação positiva entre sustentabilidade e desempenho organizacional, e que o *empowerment* dos colaboradores e o trabalho em equipa são úteis para alcançar a melhoria ambiental (Bohdanowicz *et al.*, 2011).

Os gestores também investem no desenvolvimento ambiental dos seus hotéis para melhorar as relações públicas e promover um melhor relacionamento com as comunidades locais (Kim *et al.*, 2019). Robin *et al.* (2016), afirmam que a adoção de práticas ambientais é benéfica para a indústria hoteleira e turística. Além disso, uma estratégia ambiental proativa afeta positivamente a competitividade organizacional e o desempenho global financeiro (Robin *et al.*, 2016). Kleindorfer *et al.* (2005) demonstram que as práticas ambientais no setor de hospitalidade aumentam a lucratividade, melhorando a satisfação e a

lealdade do cliente. O aumento da lucratividade está associado a um aumento da procura por produtos e serviços verdes no mercado global (Gast *et al.*, 2017; Sumathi *et al.*, 2014).

A adoção de programas ambientais e sociais é complexa, e a implementação de programas de sustentabilidade é mais do que apenas um processo técnico que requer, o redesenho de organizações de acordo com as capacidades organizacionais (Golini *et al.*, 2014. Como Golini *et al.* (2014) afirmam, os programas sociais e ambientais são caros e as empresas tem dificuldade em se comprometerem com a adoção de práticas RSC, pois os benefícios devem superar os custos (Curran, Farrington, Gori, O’Gorman & Queenan, 2017). Chan e Hawkins (2010) afirmam que o maior desafio de promover programas ambientais em hotéis é fazer com que as pessoas invistam emocionalmente nessas ideias e alterem o seu comportamento.

### *2.6 A Sustentabilidade na Perspetiva do Cliente*

Nas últimas décadas, tem havido uma pressão crescente sobre as empresas para que prestem mais atenção às consequências ambientais e de recursos dos produtos e serviços que oferecem e dos processos que implantam (Kleindorfer, *et al.*, 2005).

Os clientes dos hotéis estão cada vez mais a reconhecer a importância da conscientização ambiental e esperam que as empresas de hospitalidade sigam práticas ecologicamente corretas (Yoon, Jang & Lee, 2016). Existe uma preocupação crescente sobre o impacto das suas escolhas no meio ambiente (Carcano, 2013), pois o cliente tem um papel cada vez mais importante em iniciativas de sustentabilidade ambiental (Zhang *et al.*, 2012).

A credibilidade de um lugar que é e se promove como sustentável tem sido destacada por vários autores como uma das motivações dos clientes para escolha do seu local de férias (Gavilanes *et al.*, 2019).

Chan *et al.* (2017) afirma que os clientes do hotel, especialmente aqueles que são ecologicamente corretos, exigiam cada vez mais hotéis sustentáveis, projetados ambientalmente, enquanto alguns clientes estavam dispostos a pagar um preço maior por instalações sustentáveis em hotéis. Os hóspedes estão a

aumentar constantemente a sua consciencialização sobre a eficiência energética, sendo sua a opção de utilizar as mesmas toalhas e lençóis durante a estadia, em vez de incorrer em custos ambientais de os lavar todos os dias (Cingoski & Petrevska, 2018).

Robin, *et al.* (2016), afirmam que é impossível para os turistas experimentarem as férias desejadas antes da visitação, a importância da imagem de destino é que influencia os consumidores durante o processo de decisão e o consumo antes mesmo da experiência. Robin *et al.* (2016) afirmam que o consumidor não considera necessário informar-se sobre a qualidade ecológica de um hotel antes de visitá-lo, nem sobre a presença de medidas que certifiquem a realização de práticas sustentáveis nos hotéis que visitam.

Muitos consumidores sentem que ficar em hotéis “verdes” pode ter um efeito adverso nos aspetos de conforto e luxo que a hospitalidade tem para oferecer como experiência (Line & Hanks, 2016). Moscardo *et al.* (2010) argumenta, que a introdução de novas práticas e tecnologia significa que os consumidores podem continuar a ter uma experiência sem ter que comprometer as suas expectativas de conforto e serviço. Tais inconsistências apontam para uma compreensão incompleta dos fatores que impactam no comportamento do consumidor em hotéis ambientalmente sustentáveis (Line *et al.*, 2016).

No entanto, estudos realizados pela *International Hotels Environment Initiative* (IHEI) revelam que 90% dos hóspedes de hotéis preferem ficar num hotel que se preocupe com o meio ambiente (Kularatne *et al.*, 2019).

### 2.7 A Sustentabilidade e os Custos Operacionais

A adoção de uma postura proativa relativamente ao ambiente e a adoção de ferramentas de gestão ambiental apropriadas são vitais para o processo de criação de valor (Segarra-Oña *et al.*, 2012). Os movimentos iniciais para usar práticas ambientais na gestão hoteleira internacional foram centrados em iniciativas de redução de custos, reduzindo o desperdício e o consumo de energia, e nas regulações governamentais (Kularatne *et al.*, 2019). É durante a fase de introdução das práticas ambientais, que o investimento é maior, de forma a tornarem as operações ecologicamente corretas, havendo assim um impacto,

na eficiência dos custos (Kularatne *et al.*, 2019). Contudo reduzir os custos operacionais aumenta o lucro e permite melhorar a competitividade no mercado do turismo (Cingoski & Petrevska, 2018).

A adoção de práticas de RSC pode ser uma alavanca efetiva para facilitar o cumprimento das restrições legais ou regulatórias (Bello, Banda & Kamanga, 2017), podem melhorar tanto o desempenho financeiro de curto prazo quanto de longo prazo das empresas (Cherapanukorn *et al.*, 2014), contribuir também para uma maior satisfação dos hóspedes, maior satisfação no trabalho entre os colaboradores e uma menor pegada ambiental e social associada ao serem sustentáveis (Boley & Uysal, 2013), ajuda também a alcançar melhores padrões de segurança e condições de trabalho mais saudáveis (Bagur-Femenias *et al.*, 2013).

A aplicação de métodos mais eficientes de consumo de água e energia, reciclagem de resíduos, e a conseqüente redução do custo operacional de uma empresa, tem efeitos diretos no seu desempenho operacional (Bagur-Femenias *et al.*, 2013). Essas práticas proporcionam um melhor desempenho operacional da empresa, como menor custo e melhor qualidade e rapidez na entrega, o que aumenta a satisfação do cliente e melhora a reputação das empresas, e tanto o desempenho operacional quanto a melhoria da reputação aumentam a posição competitiva da empresa e, com efeito, o desempenho financeiro (Haleem *et al.*, 2015).

Golini *et al.* (2014) destacam que a implementação de programas de sustentabilidade é mais do que apenas um processo técnico e requer, em vez disso, o redesenho de organizações de acordo com as capacidades organizacionais.

## 2.8 Performance

*Greening Hotel Services* significa construir valor adicional que oferece oportunidades alternativas de diferenciação (Hays & Ozretic-Došen, 2014).

A estratégia dos serviços sustentáveis resultará em sucesso se as características em destaque pela empresa forem autênticas, verossímeis e ambientalmente relevantes (Hays & Ozretic-Došen, 2014). A vantagem de



diferenciação normalmente surge da percepção de que o produto ou serviço é mais valioso, ou único, aos olhos dos clientes (Pereira-Moliner, Font, Tarí, Molina-Azorin, Lopez-Gamero, Pertusa-Ortega, 2015), pois personalidade, as experiências e os relacionamentos únicos de uma empresa são difíceis de imitar (Gutiérrez, Alcaraz, Susaeta, Suárez, Pin, 2015). De acordo com Alonso-Almeida *et al.* (2017), a capacidade de adaptação, sobrevivência e de fornecer recursos organizacionais adequados para lidar com ameaças e aproveitar oportunidades, assume uma importância vital no cenário enfrentado pelos hotéis e implica mudanças nas necessidades dos clientes, maiores expectativas de valor e qualidade, e um ambiente cada vez mais competitivo.

As empresas envolvidas em atividades relacionadas à RSC podem criar recursos ou capacidades, que lhes permite a continuação das suas atividades económicas por um período de longo prazo (Mattera & Moreno-Melgarejo, 2012), levam ao aumento da vantagem competitiva das empresas hoteleiras (Kim *et al.*, 2019), promovem uma reputação mais forte entre os clientes (Pereira-Moliner *et al.*, 2015), levam à atração e fidelização de clientes, enriquecendo assim as ofertas de serviços do hotel (Hays & Ozretic-Došen, 2014), melhoram a reputação e a imagem (Pereira-Moliner *et al.*, 2015), e é benéfica para o desempenho financeiro (Robin *et al.*, 2016). Uma análise realizada à relação entre desempenho financeiro e o investimento em iniciativas sustentáveis permitiu concluir que as empresas de turismo são mais comprometidas com o meio ambiente do que empresas de outros setores, que as empresas de turismo com maior desempenho financeiro têm um desempenho ambiental maior (Pereira-Moliner *et al.*, 2015).

Yoon *et al.* (2016) demonstrou que a RSC pode promover o afeto, a motivação e a confiança dos colaboradores. A organização baseada no trabalho em equipa permite atividades colaborativas que criam motivação conjunta para alcançar as metas da sustentabilidade (Gutiérrez *et al.*, 2015)

### **III. METODOLOGIA**

O presente capítulo apresenta, em detalhe, os princípios metodológicos e os métodos utilizados neste estudo.

O método utilizado é o de investigação qualitativa, a ferramenta de pesquisa é um estudo de caso pois tem como vantagem a sua aplicabilidade a situações humanas, a contextos contemporâneos de vida real (Meirinhos e Osório, 2010, p. 52) ou seja, a investigação de um projeto totalmente implementado e com dados disponíveis para avaliação. Na pesquisa de gestão e estratégia, o interesse no estudo de caso como método para gerar e testar a teoria tem vindo a aumentar recentemente (Michael, Winfried & Barbara, 2008, p. 1466). O propósito de um estudo de caso é reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um facto, é um procedimento metodológico que destaca entendimentos contextuais, sem se esquecer da representatividade (Freitas e Jabbour, 2011, p.10). A abordagem do estudo de caso não é um método propriamente dito, mas sim uma estratégia de pesquisa (Freitas *et al.*, 2011, p.11). O estudo de caso deve ser considerado quando o objetivo do estudo é responder a perguntas do tipo como e porquê, numa situação em que o investigador “tem pouco controlo sobre os acontecimentos e quando o objetivo se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos nalgum contexto da vida real” (Freitas *et al.*, 2011, p.11).

Maffezzoli e Boehs, (2008, p. 98) definem o estudo de caso como a “exploração de um sistema limitado ou um caso (ou múltiplos casos) [...] que envolve recolha de dados em profundidade e múltiplas fontes de informação num único contexto”.

Como estratégias de recolha de dados neste trabalho, recorreu-se a diferentes metodologias, uma entrevista semiestruturada, foram feitas visitas ao hotel onde foi feita observação direta não participativa das várias práticas implementadas pelo hotel, sendo retiradas fotografias para comprovar a existência das mesmas. No sentido de fazer a triangulação da informação recorreu-se também a observação participativa através das visitas feitas pelo investigador deste trabalho (durante as quais foram retiradas fotografias posteriormente referidas). Foi feita consulta documental, e consultado o site do hotel, bem como outros sites onde são feitas online reviews (e.g. Booking.com) com o objetivo de perceber se os clientes nas suas revisões mencionavam alguma insatisfação com a implementação das práticas de gestão ambiental. No

sentido de complementar algumas informações recolhidas durante a entrevista foram também trocados vários emails no sentido de recolher informação adicional. Este trabalho tem uma abordagem descritiva.

A entrevista é uma das fontes de informação mais importantes e essenciais, nos estudos de caso (Meirinhos *et al.*, 2010). Também, conforme Meirinhos *et al.* (2010), entrevistar é uma das formas mais comuns e poderosas de tentar compreender outros seres humanos. A entrevista é um ótimo instrumento para captar a diversidade de descrições e interpretações que as pessoas têm sobre a realidade. É considerada uma interação verbal entre, pelo menos, duas pessoas: o entrevistado, que fornece respostas, e o entrevistador, que solicita informação para, a partir de uma sistematização e interpretação adequada, extrair conclusões sobre o estudo em causa, (Meirinhos *et al.*, 2010).

As entrevistas semiestruturadas têm suscitado, bastante interesse e têm sido de utilização frequente, este interesse está associado à expectativa de que é mais provável que os entrevistados expressem os seus pontos de vista numa situação de entrevista desenhada de forma relativamente aberta do que numa entrevista estandardizada ou num questionário (Meirinhos *et al.*, 2010).

O presente estudo pretende perceber a adoção de práticas de sustentabilidade na hotelaria de luxo. Para tal, foi feita a análise de um único caso, mais especificamente o caso do hotel Casa de Palmela.

Para facilitar a recolha de dados através da entrevista semiestruturada foi desenvolvido um guião de entrevista, fundamentado na literatura utilizada para este estudo, com destaque para as práticas de sustentabilidade que foram adotadas e postas em prática na indústria do turismo em particular no setor da hotelaria de luxo. O guião da entrevista (ver Anexo A) foi organizado com o foco nas particularidades da empresa e nas práticas de sustentabilidade ambiental adotadas, na responsabilidade social e no impacto que as medidas de sustentabilidade tiveram na performance da empresa.

### *3.1 Caracterização da Empresa – Hotel Casa de Palmela*

Tal como mencionado anteriormente o presente trabalho consiste num estudo de caso do Hotel Casa de Palmela, reconhecido como Hotel Turismo de Natureza pelo Instituto da Conservação da Natureza e Florestas (ICNF).

O Hotel Casa de Palmela iniciou a sua atividade em 2016, como turismo de natureza após requalificação das instalações na Quinta do Esteval, uma casa com história que remonta ao século XVII, situado em pleno parque Natural da Arrábida, considerada reserva biogenética na península de Setúbal.

Foi também no ano de 2016 que o Acordo de Paris entrou em vigor e um número recorde de países ratifica o acordo, 175 ao todo, que visa desacelerar o aquecimento global.

O Turismo de Natureza consiste num produto turístico composto por estabelecimentos, atividades de animação ambiental e serviços de alojamento. Integra um conjunto de práticas diversificadas que vão desde o alojamento em casas tradicionais, à interpretação e contemplação e usufruto da natureza nas suas diferentes vertentes (ex: passeios a pé, de bicicleta, a cavalo, observação de aves, canoagem, escalada, orientação, etc). Essas atividades visam promover a ocupação dos tempos livres dos turistas e visitantes através do conhecimento e da fruição dos valores naturais e culturais próprios das Áreas Protegidas.

A criação do hotel Casa de Palmela demonstra experiência, visão, caráter, com o compromisso pela perfeição e qualidade nos serviços, onde o conceito de sustentabilidade está presente. O hotel tem como desígnio a experiência em conforto rodeado por uma natureza deslumbrante, e uma comunhão entre a privacidade e a natureza, contribuindo assim para a sustentabilidade do meio onde está integrado através de princípios de comprometimento económicos, ambientais e sociais.

Hotel de cinco estrelas, que procura proporcionar uma experiência a famílias que procuram a liberdade e o descanso, o poderem apreciar a paisagem serrana da Arrábida e os vinhedos da casa num ambiente de calma e de perfeita simbiose com a natureza, quer estejam os hóspedes à procura de um merecido descanso em contacto com a natureza, um passeio pela Quinta do Esteval ou

um mergulho pelas praias de água azul-turquesa da região. Poderão também disfrutar de passeios pela natureza a pé, de bicicleta ou a cavalo são prazeres que se podem fazer nesta propriedade, estacionamento gratuito, acesso a wi-fi gratuito, spa e centro de bem-estar, piscina exterior, passeio ou aulas sobre a cultura local, os hóspedes podem também visitar uma queijaria local onde é produzido o famoso Queijo de Azeitão DOP, onde pode ficar a conhecer a história, ferramentas e técnicas de produção artesanal desta iguaria local, e os conhecidos trabalhos de artesanato, loiças e azulejos desenvolvidos na região, etc.

Integrado no hotel está o restaurante Zimbral, que apresenta gastronomia portuguesa, com seleção de produtos de qualidade portugueses, sempre que possível da zona, sazonais e frescos.

O hotel está inserido numa quinta de 70 hectares, constituído por três edifícios, que fornecem diferentes tipos de acomodação. Possui 23 quartos, dos quais 3 são suites, 5 são suites jrs., e 15 são duplos. Emprega atualmente 33 colaboradores diretos.

O hotel tem um conceito de luxo, diferenciador, que procura promover uma relação de cooperação entre hóspedes e natureza.

## IV. ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se uma análise de todos os resultados obtidos ao longo do estudo. Apesar de ser mais interessante do ponto de vista metodológico fazer mais entrevistas, foi feita apenas uma entrevista com o gestor do hotel dado que este era o único, informante chave face à informação que se pretendia recolher, mais especificamente, informação relativa à adoção de práticas ambientais e práticas sociais. Foi questionado durante o trabalho fazer outras entrevistas a colaboradores do hotel. No entanto, face às questões de investigação colocadas considerou-se que os mesmos não eram informantes chave.

A apresentação de resultados está dividida por tópicos com o objetivo de determinar as conclusões finais, quer em consequência das práticas de sustentabilidade ambiental quer em consequência das práticas de sustentabilidade social.

### *4.1 Responsabilidade Social Corporativa*

O hotel Casa de Palmela está situado no parque Natural da Arrábida, considerada reserva biogenética na península de Setúbal, e como é reconhecido pelo Instituto de Conservação da Natureza e Floresta (ICNF), como turismo de natureza, os fatores ambientais têm uma grande relevância. Isto implica a obtenção de um alvará concedido pelo ICNF, e para a sua manutenção o hotel é controlado anualmente, com o intuito de verificar se as regras ambientais ao qual o hotel se comprometeu estão a ser cumpridas. Como dentro do parque natural não se pode construir, então foi feita uma remodelação, a qual obrigou a especialidades fora do comum de uma construção normal, foi necessário um estudo de impacto ambiental, projeto de arquitetura paisagista, e sempre que foi necessário alterar um curso de água, a agência portuguesa do ambiente tinha de dar parecer positivo. Esgotos, caminhos, jardins, vinhas, tudo tem de estar de acordo com as normas ambientais, e sujeitos a um estudo de forma a averiguar o seu impacto no ambiente.

No que se refere à certificação ambiental o administrador do hotel afirma, “O hotel não tem certificação ambiental, nomeadamente a ISO 14001. É reconhecido pelo Instituto de Conservação da Natureza e Florestas como turismo de natureza, e consideramos que a certificação ambiental não é necessária, pois empregamos as práticas equivalentes para um desempenho ambiental correto”, (Entrevistado), (ver anexo B).

Existem regras e compromissos necessários, estabelecidos antes do início do hotel, o mesmo é obrigado a promover um projeto de conservação da natureza autónomo, tem de o propor e posteriormente implementá-lo. O projeto está relacionado com a conservação de uma comunidade de morcegos que está situada no parque e tem por base da sua alimentação insetos que existem na área do hotel. Foi necessário fazer um estudo prévio para saber o que tinham de proteger, a fauna e a flora que serviam de alimento a essa comunidade, e algumas zonas foram vedadas para promover essa atividade. O hotel sente que o ICNF não tem dado apoio de forma a promover os estudos de evolução do projeto. Numa primeira fase seria a de proteger a zona, numa segunda fase verificar a evolução do projeto (positivamente ou negativamente) e numa terceira fase fazer a apresentação do projeto aos clientes. O hotel está comprometido numa alternativa para verificação da segunda fase, para posteriormente poder avançar para a informação dos clientes, também estão a pensar fazer parcerias com associações de *BirdWatching*, pois a quinta e o parque onde o hotel está inserido oferece excelentes condições para este tipo de atividade.

Duas vezes por ano é disponibilizada formação prática de *team building* e *coaching*, com a finalidade de sensibilizar os colaboradores para a segurança, ambiente e qualidade, conforme referido na literatura a formação ajuda a alcançar melhores padrões de segurança e condições de trabalho mais saudáveis (Chan & Hawkins, 2010), procurando que exerçam as suas atividades de forma correta. O hotel tem um programa de melhoria e sugestões, não só no programa de *team building* e *coaching*, mas recomendando que os colaboradores escrevam anonimamente ou não, recomendações de melhoria. Não pratica atualmente o *Kaizen*, mas futuramente o administrador, espera aplicar esse princípio de melhoria contínua.

No que diz respeito à utilização do parque, apesar de privado, pelas pessoas, o administrador afirma “no parque não é permitido qualquer tipo de cerca ou divisão, qualquer pessoa pode circular dentro do parque mesmo sendo quase 100% privado. É considerado positivo pois a maior parte das pessoas tem a consciência para cuidar e vigiar. Foi colocada sinalética com mensagens de boas vindas, para conservação da natureza, e pedidos de informação a serem entregues na recepção do hotel caso se deparassem com algo estranho ou danificado. Uma ação com efeitos muito positivos, pois os utilizadores não tardaram a agradecer por meio das redes sociais” (Entrevistado).

Em períodos de tempo estipulados, ou sempre que haja necessidade é feita uma limpeza da propriedade, pois a mesma está sujeita a lixo proveniente da estrada.

A qualidade dos serviços, as experiências que conseguem proporcionar aos hóspedes a procura em promover uma relação de cooperação entre hóspedes e natureza, e sobretudo a simpatia e a proximidade das pessoas são consideradas fatores que lhe conferem diferenciação, segundo o administrador.

A génese do hotel foram sempre os valores ambientais, como tal o seu objetivo foi de preservar ao máximo o que a natureza pode oferecer no espaço onde está inserido, por meio da limpeza e conservação das zonas envolventes, proteção dos espaços naturais de forma a promover a diversidade e abundância (ecossistemas, fauna, flora, etc), e promover as paisagens naturais únicas e atrativas, etc.

#### *4.2 Práticas de Sustentabilidade Ambiental*

No que diz respeito à adoção de práticas de sustentabilidade ambiental, o hotel adotou medidas para redução do consumo de energia, água, separação de resíduos, sobras de alimentos, consumo de produtos ecológicos, prevenção de emissões de CO<sub>2</sub> e lavandaria, que têm vindo a ser aperfeiçoadas desde 2016, pois o investimento inicial já contempla a introdução de tecnologia para a redução de consumos de água e energia.



#### *4.2.1 Práticas para redução do consumo de água*

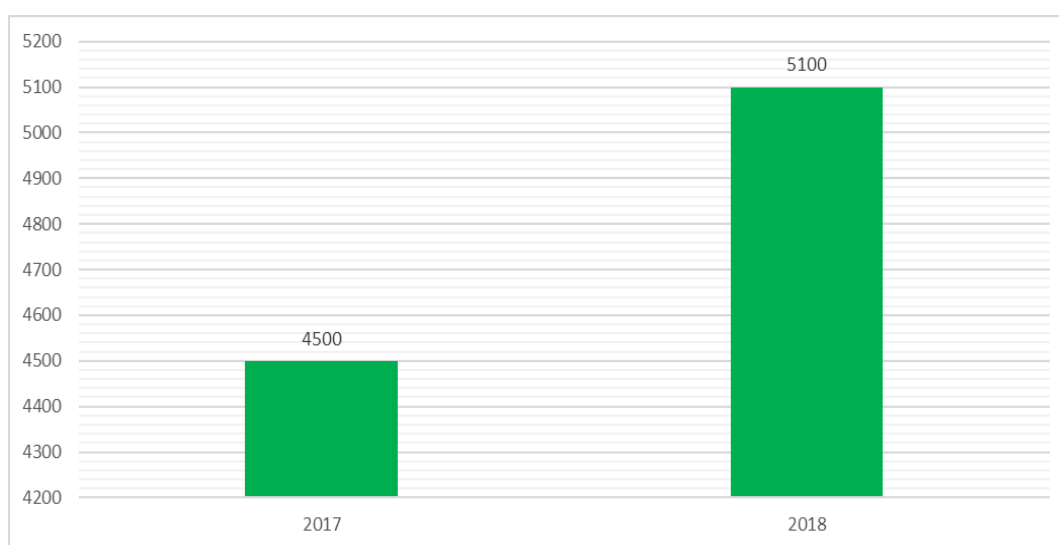
O hotel consegue toda a água quente que necessita recorrendo exclusivamente a painéis solares termodinâmicos, a Figura 9, Anexo C apresenta uma fotografia dos painéis, uma tecnologia que permite obter água quente até aos 55º sem exposição solar e mesmo durante a noite. São utilizados torneiras e chuveiros de baixo fluxo em toda a instalação, autoclismos com seleção de quantidade de descarga. Na cozinha, com a utilização de torneiras de baixo fluxo e areadores incorporados, a introdução de um depósito de 80 litros em 2017, na Figura 5, Anexo C é possível ver uma fotografia do depósito de água utilizado na cozinha, em conjunto com uma melhor gestão de água durante os períodos de funcionamento do restaurante levou a melhorias significativas na redução do consumo de água, atualmente o consumo está entre os 200 e os 250 litros por período de cada refeição, antes desta implementação, o consumo de água no período de cada refeição rondava os 1000 litros.

Outros sistemas adotados são a purificação da água servida aos hóspedes e a utilização de garrafas reutilizáveis como refere o administrador “a água que é servida aos hóspedes é purificada por um sistema de filtragem na quinta, e servida em garrafas reutilizáveis. Antes eram adquiridas garrafas de água de marca de 0,5 litros, o consumo médio era de cerca de 500 garrafas por mês, mais todo o serviço de vasilhame e quebras. Com este sistema conseguimos reduzir o consumo em dez vezes, pois as garrafas são sempre as mesmas. Atualmente utilizamos 70 garrafas que são lavadas diariamente e cheias pelo sistema de filtragem, e fornecemos água com e sem gás. Na Figura 8 do Anexo C é apresentada uma fotografia das garrafas mencionadas anteriormente. Na opinião do gestor “Os hóspedes estão conscientes desta solução” (Entrevistado). A informação referente à purificação da água é transmitida aos hóspedes como é possível ver na Figura 7 do Anexo C nos quartos.

A água que alimenta o circuito para rega dos jardins é proveniente de poços já existentes na quinta, que não estão sujeitos a qualquer tratamento. A rega dos espaços verdes é sempre feita durante a noite para diminuir a evaporação e assim haja um maior aproveitamento por parte das plantas,

garantindo também que alguma água retorne aos lençóis freáticos. Toda a água utilizada na parte exterior do hotel é proveniente dessas fontes, exceto a água da piscina que por lei tem de ser da rede de abastecimento pública, e todo o sistema é verificado com regularidade de forma a detetar fugas, como mencionado na literatura, entre as medidas mais comuns para economizar água está o controlo de fugas de água existentes (Gavilanes *et al.*, 2019, p. 403). Para reduzir a evaporação na piscina, sempre que possível é utilizada uma cobertura. A Figura 1 mostra o consumo de água no hotel em 2017 e 2018.

FIGURA 1 - CONSUMO DE ÁGUA ANUAL (€)



**Fonte:** Obtido através de análise documental do hotel

Conforme referido anteriormente na revisão de literatura, os hotéis funcionam 24 horas por dia, o que os torna um dos tipos de organizações com maiores consumos. Assim, apesar das várias medidas tomadas pelo hotel para a redução do consumo de água o consumo aumentou, mencionado na literatura que número de dormidas vendidas, as refeições servidas e a quantidade de roupa lavada internamente, são fatores que contribuem para o consumo de água e energia no hotel (Bohdanowicz & Martinac, 2007), e tal como pode ser visto na Figura 1, devido a um aumento de cerca de 20% do número de hóspedes de 2017 para 2018. Para 2019 a gestão prevê um aumento de 40% do número de hóspedes relativamente a 2018.

#### 4.2.2 Práticas de Redução do Consumo de Energia

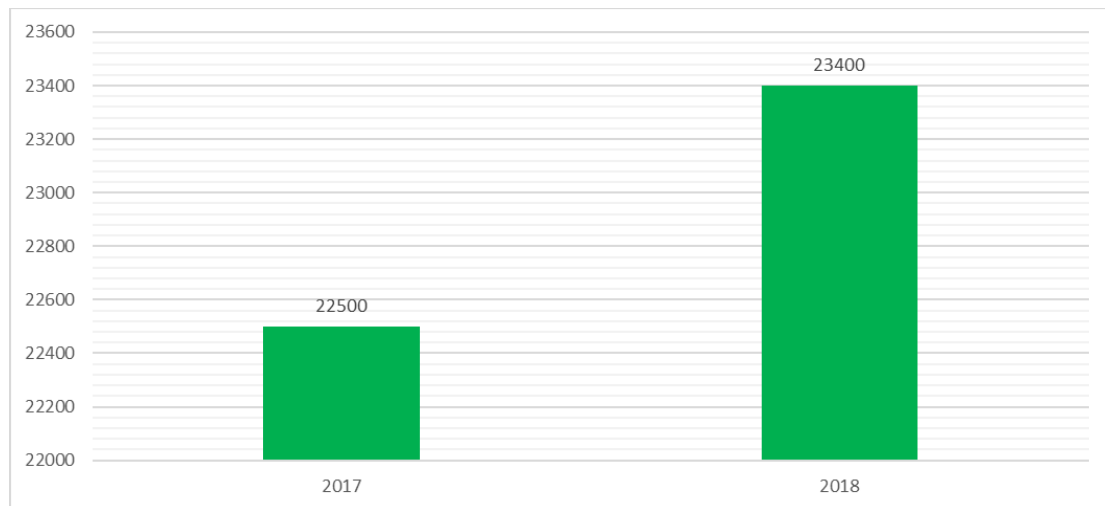
Toda a iluminação do hotel é feita por meio de lâmpadas LED, o que reduz significativamente o consumo de energia elétrica, como referido na literatura instalação de lâmpadas economizadoras de energia mais conhecidas como LED (Gavilanes *et al.*, 2019, p. 403). No exterior são utilizados interruptores crepusculares, que só são acionados na falta de luz natural, associados a estes estão relógios que desligam a iluminação a horas definidas pelo operador, mencionado na literatura por (Gavilanes *et al.*, 2019, p. 403) que sensores de movimento que ligam e desligam as luzes e outros dispositivos elétricos, são práticas utilizadas pelos hotéis para redução do consumo de energia. Nos quartos é utilizado o sistema de chave com cartão, mencionado na literatura como uma das práticas mais comuns nos hotéis para reduzir o consumo de energia (Kim *et al.*, 2019, p. 578) a iluminação dos quartos só se liga quando o cartão é inserido numa base própria, e desliga-se automaticamente quando o cartão é retirado dessa base.

O investimento em energias alternativas foi também mencionado pelo administrador “estamos a equacionar o investimento em painéis solares para produção de energia elétrica, de forma a ficarmos totalmente independentes, e está também previsto até ao final de 2019 a instalação de um posto de carregamento elétrico em parceria com a TESLA”, (Entrevistado). Todas as zonas comuns têm sensores de movimento que ligam e desligam quando necessário. Sendo o hotel uma casa do século XVII, algumas paredes têm 1,10m de espessura, todas as janelas são de PVC e têm vidro triplo o que ajuda a conservar a energia de aquecimento e arrefecimento no seu interior. As paredes são todas brancas o que melhora a luminosidade natural, prática também mencionada na literatura que ajuda a reduzir a necessidade de iluminação artificial (Gavilanes *et al.*, 2019, p. 403). Para climatização é utilizado um sistema de bomba de calor com ar condicionado, que permite uma redução no consumo elétrico em cerca de 70% em relação aos sistemas convencionais.

No que respeita à refrigeração de produtos o administrador afirma “a refrigeração de produtos alimentares representa atualmente a maior despesa do hotel em energia elétrica, apesar de serem aparelhos eficientes, são muito

solicitados na época alta, então na época baixa alguns são desligados, de forma a reduzir este custo foram contratados com os fornecedores entregas mais regulares de produtos alimentares, os quais tem uma validade de 5 dias”, (Entrevistado), a refrigeração de produtos é também identificada na literatura como uma das principais fontes de consumo energético na hotelaria (Huang *et al.*, 2015). Com as práticas de sustentabilidade implementadas a gestão estima que a redução nos custos de energia anuais, devido à implementação das práticas mencionadas anteriormente, estejam entre 100000€ e 150000€ / ano. A Figura 2 mostra o consumo de eletricidade no hotel nos anos de 2017 e 2018.

FIGURA 2 - CONSUMO DE ELETRICIDADE ANUAL (€)



**Fonte:** Obtido através de análise documental do hotel

Tal como pode ser visto os gastos energéticos acompanham a tendência de outros consumos devido ao número de hóspedes ter sido sempre superior de ano para ano, com a mesma previsão para 2019. Conforme informação da gestão do hotel, o consumo de energia em 2019 está com uma média de 2000€ mensais, até à data da entrevista o consumo estava praticamente equilibrado com os consumos de 2018. Dado que a taxa de ocupação de 2018 para 2019 aumentou 40% e demonstra que a implementação de práticas ambientais tem contribuído para redução do consumo de energia.

#### *4.2.3 Separação de Resíduos*

A separação (triagem) de resíduos é feita dentro do hotel e atualmente não é feita a pesagem dos resíduos. São utilizados recipientes próprios para separação de resíduos em toda a área do hotel. Neste tipo de atividade turística, para se obter a aprovação, não podem ser utilizados alguns tipos de materiais, como descartáveis, papel, plástico, etc. O administrador do hotel refere que “como alguns hóspedes gostam de fazer pic-nics há uma grande tentação para utilizar este tipo de artigos, e caso em algum evento se demonstre que estes tipos de materiais foram utilizados e descartados na natureza o hotel é o principal lesado, como tal todos os artigos utilizados nesta atividade são reutilizáveis, como talheres, guardanapos de pano, garrafas de água de vidro, etc” (Entrevistado). A pedido do hotel, foi criado um ponto de recolha para as entidades competentes. Todo o lixo está devidamente acondicionado e separado prevenindo assim o acesso do mesmo por animais selvagens. É feita a entrega de óleos alimentares usados, separação de gorduras resultantes da atividade do restaurante, entrega de pilhas, etc. Com esta gestão passou a ser necessário fazer uma única entrega de lixo por dia, que ajuda a reduzir custos operacionais, reduzir o tempo que o lixo está nas instalações prevenindo assim o aparecimento de pragas.

#### *4.2.4 Sobras de Alimentos*

No que respeita a sobras do restaurante, as práticas legais são muito exigentes e as sobras não são oferecidas a ninguém. Houve uma tentativa de fazer acordos com empresas de recolha de comida não utilizada, ainda em condições, mas a mesma tem de estar embalada em vácuo, o que para o hotel é difícil, logo tornou-se impossível fazer as doações. Atualmente as sobras vão para os animais da quinta, patos, cães, cavalos, etc.

Uma das soluções implementadas foi a recuperação de alimentos. Como refere o administrador “por exemplo, o período de Verão tem uma restauração em que a alimentação é à base de frios, ou seja, tudo o que sobra do pequeno-almoço é novamente utilizado durante o almoço. Algumas sobras são utilizadas

para confeccionar entradas para o jantar, conseguindo assim reduzir os desperdícios. Os alimentos são também utilizados na cantina para alimentação dos colaboradores”, (Entrevistado).

#### *4.2.5 Produtos Ecológicos*

No que diz respeito às compras ecológicas o administrador do hotel refere o seguinte “os produtos de limpeza são adquiridos numa casa especialista em produtos para hotelaria, na altura da compra têm-se o cuidado de se adquirirem produtos mais ecológicos, pois as águas residuais vão para fossas sépticas, e como a água vai ser absorvida novamente pela terra têm-se o cuidado de a poluir o menos possível, como referido na literatura de forma a proteger o meio ambiente incluem a compra produtos ecológicos, e o uso de produtos de limpeza que não são prejudiciais ao meio ambiente (Bagur-Femenias *et al.*, 2013, p.47). A utilização de produtos químicos é também evitada sempre que possível tal como mencionado pelo administrador “as piscinas são tratadas com sal (eletrolise do sal), não necessitando de quaisquer produtos químicos”, (Entrevistado).

#### *4.2.6 Prevenção Emissões CO2*

No que diz respeito a iniciativas relacionadas com a redução de emissões de CO2, o administrador refere “o hotel tem parcerias com empresas que promovem as bike-tours, na qual o turista escolhe o trajeto a fazer em Portugal de bicicleta, e fica alojado nos hotéis que aderiram a esta modalidade”, (Entrevistado). Dentro da propriedade são promovidos os passeios a pé pela natureza, de bicicleta ou a cavalo.

#### *4.2.7 Lavandaria*

Uma das práticas mencionadas na literatura para redução do consumo quer de água, de energia e de detergentes é a diminuição da troca de toalhas (Cingoski & Petrevska, 2018). O mesmo é afirmado pelo administrador do hotel “as toalhas dos quartos dos hóspedes só são trocadas a pedido dos mesmos e

não diariamente “, (Entrevistado), na Figura 6, Anexo C é apresentada a informação dada aos hóspedes para os consciencializar desta prática. A roupa para lavandaria só é entregue para lavagem depois de seca, pois para a mesma carga da máquina é possível lavar mais roupa, com a mesma quantidade de detergente, a mesma quantidade de água, e a mesma quantidade de energia elétrica. Como esta parte é terceirizada com este simples gesto conseguiu-se reduzir o número de viagens da recolha e entrega de roupa, contribuindo também para uma redução das emissões de CO<sub>2</sub>, com esta medida os custos de lavandaria tiveram uma redução de 50%.

A redução do consumo de materiais fica também saliente na informação do administrador “A roupa de hotelaria tem uma garantia, depois de atingir um número de lavagens já não oferece a mesma qualidade, logo com a redução do número de lavagens a roupa mantém-se dentro dos padrões de qualidade do hotel durante mais tempo e a necessidade de adquirir roupa nova é menor”, (Entrevistado).

#### *4.3 Consciencialização dos clientes para as questões ambientais*

O hotel mostra também uma preocupação em consciencializar os clientes para as questões ambientais. Esta questão está presente na informação do administrador “para informação dos hóspedes é utilizada uma cartilha com as práticas ambientais, onde é explicado que o hotel é um hotel turismo de natureza. No *check in* é feito um briefing de quais são as práticas ambientais, o parque natural, etc”, (Entrevistado).

O hotel tem um colaborador que tem a função de *Guest Relations*, que explica aos hóspedes, individualmente, quais são as atividades, os pontos do hotel, e informa também sobre as práticas ambientais. Em todos os quartos existe informação a conscientizar os hóspedes para a redução do consumo de água e eletricidade.

Na opinião do administrador é possível consciencializar os clientes “o hotel considera que se for bem explicado aos hóspedes, todos aceitam, pois, o espaço está muito cuidado, verde, não danificado e foi mantido durante muitos anos, como tal não são reconhecidas barreiras para a adoção de práticas

ambientais”, (Entrevistado). Todos os produtos de higiene pessoal nos quartos são fornecidos em frascos de vidro reutilizáveis, e o hotel não teve até agora nenhuma reclamação por parte dos clientes, na Figura 4, Anexo C são ilustrados a título de exemplo alguns produtos reutilizáveis.

#### *4.4 Práticas Sociais*

O hotel Casa de Palmela tem associado à sua cultura e estratégia práticas de responsabilidade social. Com o início da atividade em 2016, o envolvimento com as comunidades locais, e projetos de natureza social passaram a ser uma preocupação. O hotel tem um acordo com a Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental (APPACDM), que colabora com pessoas com algum tipo de incapacidade ou deficiência, e promovem a integração dessas pessoas na vida ativa. O hotel recebe essas pessoas para acompanharem os colaboradores do hotel nas tarefas diárias, como jardineiros, limpeza, ajudar na cozinha, ou a servir no restaurante, o administrador refere que “permite dar uma visão diferente das situações que a sociedade tem, e permite que essas pessoas mais tarde possam encontrar soluções de trabalho. Esta prática é feita todos os anos desde que o hotel está em funcionamento, e tem início na primavera até ao final do verão, pois é o período estabelecido destas associações “, (Entrevistado).

A administração do hotel está comprometida com um novo projeto que também abrange estas pessoas “atualmente existe um novo projeto, que a começar será no fim do verão de 2019 e consiste na plantação de hortícolas. Está previsto a construção de hortas sociais, não para ceder para cultivo próprio, mas para servir de integração para essas pessoas e ajudar também a vender os produtos. Os terrenos, a água e alguns materiais serão da responsabilidade do hotel, o restante como patrocinadores para sementes, comercialização, embalagens, etc., será da responsabilidade da associação. É um projeto social dentro do hotel com intuito de fazer a comunicação aos hóspedes, pois alguns alimentos que vão consumir poderão ter sido produzidos por aquela comunidade. Alguns destes alimentos podem inclusivamente ser vendidos aos clientes” (Entrevistado).



Mais uma vez, pontos que diferenciam o Hotel Casa de Palmela da concorrência, são a experiência, a vivência do local que tentam comunicar aos hóspedes. Tanto o desempenho ambiental como o operacional dependem de colaboradores motivados, envolvidos como equipa, confiantes, e isso tem sido um compromisso da gestão. A gestão considera que é necessário bom ambiente, e isso ganha-se com o tempo, as pessoas vão-se conhecendo e integrando, “é necessário ter disciplina e exigência, mas deve sempre haver cedências em alguns pontos, conseguir consensos e manter o equilíbrio, e isso depois transparece nas pessoas e na forma como executam as suas funções. A simpatia dos colaboradores não se pode forçar, é uma qualidade que consegue com bom ambiente de trabalho. O salário em si não é suficiente, no *team building* não faltou ninguém, mesmo os colaboradores que estavam de folga, foram porque gostam” (Entrevistado).

Sempre que é necessário fazer alguma comunicação que esteja relacionada com a estratégia ou alterações nas operações os colaboradores são informados por meio de uma reunião. A administração tenta assim, conseguir chamar as pessoas para a tomada de decisão, pois considera que a sua opinião é importante. Como (Bohdanowicz, Zientara & Novotna, 2011) referem na literatura, procura-se assim reforçar a atmosfera de parceria e tratamento justo, aumentando a satisfação no trabalho dos colaboradores.

O administrador foi também questionado sobre a política de género “relativamente à política de género consideramos que o importante é o curriculum, a função para a qual se está a contratar e as capacidades que têm, as pessoas devem exercer as funções por mérito e não por obrigação. Atualmente estamos com uma percentagem de 50% de colaboradores de ambos os sexos” (Entrevistado). O hotel está muito envolvido e comprometido com o desenvolvimento das comunidades locais, pois todos os queijos que são apresentados são da região, os vinhos são na maioria da região, privilegiam a visita a caves mais pequenas, mais artesanais, a visita ao mercado de Setúbal, local onde se abastecem também, e sempre que possível só adquirimos frutas da região. Na restauração têm o cuidado de não perder a cultura gastronómica portuguesa com a internacionalização, os chefes procuram inovar, e apresentam

a nossa gastronomia, ou seja, o mesmo prato de cozinha portuguesa de forma diferente. Existe também a preocupação de utilizar produtos biológicos como se pode ver na seguinte afirmação do administrador “na quinta são produzidos produtos biológicos, como mel, vinho e chá, que é apresentado aos hóspedes para seu consumo. A apresentação destes produtos no restaurante é ainda um desafio, pois a lei ainda não o permite” (Entrevistado).

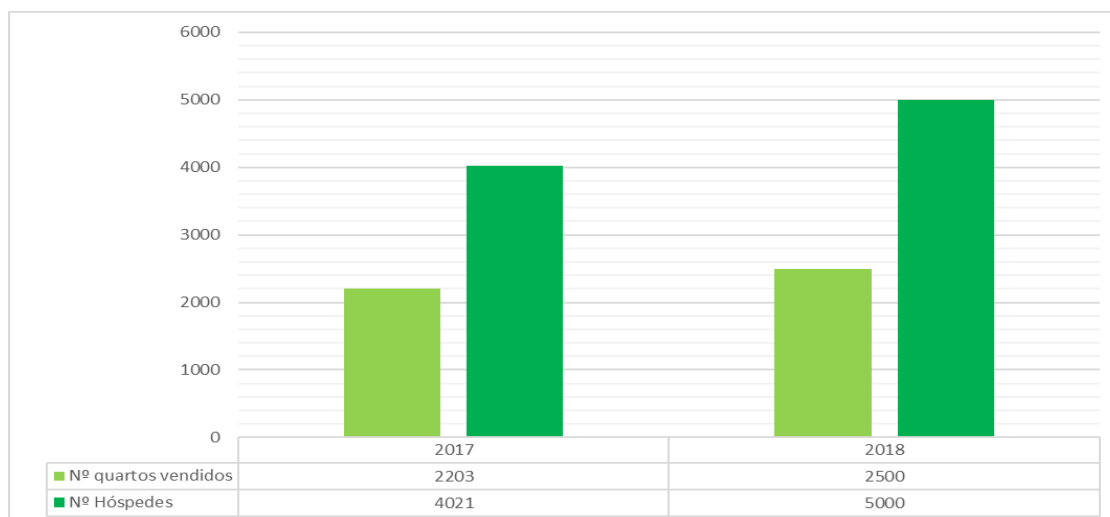
#### 4.5 Taxa de Ocupação

A taxa de ocupação tem vindo a aumentar, conforme mostra a figura 3. O número de hóspedes de 2017 para 2018 aumentou cerca de 20%.

Está previsto para 2019 um aumento da taxa de ocupação entre os 45% e os 55%, o que equivale a 4181 quartos, 8362 hóspedes, traduzindo-se num aumento de 40% de ocupação relativamente a 2018.

A imagem do hotel é avaliada pelos seus clientes nos sites Booking.com, Google, etc., atualmente o hotel está avaliado com uma pontuação de 9.3 em 10 no Booking.com, com 5 em 5 no TripAdvisor Portugal, indicadores que a gestão considera muito positivos. A literatura refere que a adoção de práticas ambientais beneficia o aprimoramento de imagem e criação de diferenciação de mercado (Kularatne, Wilson, Månsson, Hoang, Lee, 2019, p. 213).

FIGURA 3 - TAXA DE OCUPAÇÃO



**Fonte:** Obtido através de análise documental do hotel

A força principal dos pequenos hotéis em comparação com as suas contrapartes maiores e cadeias de hotéis é o toque pessoal, ou seja, a capacidade de fornecer um serviço individualizado (Radwan, Jones & Minoli, 2012). Os turistas procuram experiências de luxo como uma fuga temporária às suas realidades quotidianas (Moscardo *et al.*, 2010, p. 710), frequentemente procuram por acomodações com um ambiente caseiro e serviços à sua medida do que aqueles que encontram noutra tipo de hotéis (Radwan *et al.*, 2012, p.534). Para Moscardo e Benckendorff (2010), o luxo no turismo passou do consumo conspícuo para a procura de autenticidade e experiências únicas.

## V. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

Neste último capítulo, sintetizam-se as principais conclusões retiradas da análise da informação recolhida, assinalam-se as principais limitações do estudo para que outros investigadores as tenham em consideração e as tentem ultrapassar e propõem-se, melhorias para o Hotel Casa de Palmela.

### 5.1 Conclusões

Nos últimos anos houve um aumento geral no número de viajantes que desejam experiências únicas e serviço personalizado em vez de hotéis de luxo tradicionais. Promover a natureza sob medida das viagens de luxo já é uma parte importante do marketing (Demir & Saribaş, 2014).

As alterações climáticas relacionadas a questões ambientais e restrições tornam os governos e as partes interessadas da indústria mais conscientes da necessidade de mudança (Cherapanukorn *et al.*, 2014, p.198). Consequentemente, a indústria hoteleira está-se a tornar cada vez mais responsável pelo meio ambiente, prestando mais atenção à eficiência energética, ao comprometimento na incorporação de políticas ambientais, gestão de recursos humanos e disponibilização de educação ambiental para os seus colaboradores (Cingoski & Petrevska, 2018). A orientação ecológica tornou-se um pré-requisito para alcançar o desenvolvimento do turismo sustentável (Bučar, 2017; Prud'homme & Raymond, 2016).

O objetivo principal deste trabalho foi perceber quais as práticas de sustentabilidade adotadas pelo Hotel Casa de Palmela, e quais os resultados obtidos com a adoção das mesmas, segundo a perceção da administração.

O tipo de atividade turística oferecida pelo Hotel Casa de Palmela obrigou a que a dimensão ambiental fosse considerada um dos fatores principais para o seu desenvolvimento. Desde a requalificação, e início de atividade como turismo de natureza as práticas de sustentabilidade ambiental têm contribuído para um desempenho operacional e financeiro superior. O investimento inicial já contempla a introdução de tecnologia para redução de consumos de água e energia, com benefícios demonstrados, o que é considerado uma vantagem

relativamente a outras unidades hoteleiras, mesmo que seja necessário a reintrodução de tecnologias mais avançadas e mais eficientes. Os resultados do estudo deixaram evidente que o Hotel Casa de Palmela implementou práticas de sustentabilidade ambiental. Principalmente práticas ambientais básicas, direcionadas para reduzir o consumo e o desperdício de energia e água. De acordo com a literatura estas são as práticas ambientais mais adotadas pela hotelaria conforme literatura Alonso-Almeida *et al.*, (2017, p. 1417). Ou seja, práticas que têm um impacto direto na redução de custos, tal como referido na literatura (Bagur-Femenias *et al.*, 2013), a compra de produtos ecológicos, a redução de produtos prejudiciais ao ambiente, e seleção de resíduos. Embora em menor número o hotel também implementou práticas ambientais avançadas, tais como, o aquecimento de água através de energia solar, uma abordagem ambiental a longo prazo, o uso de aparelhos ambientalmente eficientes, atividades de proteção da biosfera, está previsto até final do ano a instalação de uma estação de carregamento para carros elétricos, a criação de produtos verdes, o uso de água de poços e a secagem ecológica de roupas.

Nas práticas sociais, de salientar o acordo com a Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental (APPACDM), com o intuito de receber pessoas com algum tipo de incapacidade ou deficiência, e promover a integração dessas pessoas na vida ativa. A preocupação em reforçar a atmosfera de parceria e tratamento justo, aumentando a satisfação no trabalho dos colaboradores, etc.

É importante ressaltar que o sucesso da adoção de práticas ambientais nas indústrias de serviços depende do envolvimento dos colaboradores, pois são os responsáveis por as colocar em prática (Bagur-Femenias *et al.*, 2013).

A qualidade do serviço é essencialmente “uma troca de ações e comportamentos humanos”, a aptidão e a atitude dos colaboradores, e a maneira como eles se comportam, têm um impacto significativo na avaliação do serviço pelo cliente e, por fim, na sua satisfação (Chapman, Fitzgerald, Presbury, p. 368). O hotel Casa de Palmela está muito comprometido com o desempenho dos seus colaboradores, proporcionando para isso formação, de os incluir nas tomadas de decisão, e no programa de melhoria e sugestões de forma a assegurar que o

cumprimento das suas funções seja feita de forma eficiente, dando continuidade aos proveitos até aqui obtidos, pois boas práticas de gestão afetam positivamente o rating da RSC da empresa (Kim & Park, 2016). Considerando todas as práticas de sustentabilidade adotadas, e descritas ao longo deste trabalho a gestão do hotel estima conseguir uma poupança de 40% na soma total dos consumos como eletricidade, água, resíduos, produtos de limpeza, etc, relativamente ao orçamento previsto para o ano de 2019.

O hotel atualmente está empenhado na criação de uma associação com algumas entidades, com o intuito de desenvolver o turismo da região onde está inserido, tentando criar uma marca e um destino, que envolve o nome Arrábida, um sinal claro do compromisso com a abordagem ambiental a longo prazo. Tudo indica que a estratégia de comprometimento com a atividade de turismo de natureza foi a correta.

### *5.2 Limitações e Investigação Futura*

O facto de estarmos perante um estudo de caso de uma única unidade hoteleira, limita o mesmo, pois não permite a generalização dos resultados.

Como pesquisa futura, seria interessante perceber se as práticas adotadas pelo Hotel Casa de Palmela são também adotadas por outros hotéis de luxo e perceber os resultados obtidos com as mesmas. Seria ainda interessante ter a visão dos colaboradores por meio de um questionário, e perceber em que medida eles próprios valorizam a implementação destas práticas, a sua perceção da importância que as práticas tem na satisfação do cliente, os resultados obtidos e não apenas a perceção da administração. Aplicar o questionário a uma amostra maior de hotéis, na tentativa de perceber as diferenças e qual o impacto no desempenho organizacional e financeiro das unidades hoteleiras. Se relativamente à satisfação, imagem e reputação têm influência na intensão do cliente voltar a usufruir dos serviços.

### *5.3 Propostas de Melhoria*

Como propostas, seria interessante o hotel integrar um sistema de monitorização de energia e água por área do hotel, permitindo assim verificar os

níveis de consumos e ter uma base mais sólida para partir para outras melhorias ao nível da eficiência energética e consumo de água.

Depois de pesquisa, também se deve salientar, que é possível para a indústria hoteleira em conjunto com a indústria manufatura, a transformação da energia elétrica fornecida em média tensão geralmente entre 1000 e 35000 volts para baixa tensão 220 volts, a que chega ao consumidor final. O custo da energia de baixa tensão, 220 volts, fornecidos para consumo imediato têm um preço oito vezes superior caso a energia que chegue em média tensão ser transformada dentro do hotel. O hotel tem as infraestruturas necessárias para este processo, logo deve ser equacionada esta variável, permitindo assim reduzir ainda mais os custos operacionais.

#### *5.4 Contribuição para a Gestão*

Este estudo é importante para os gestores de unidades hoteleiras, pois mostra que práticas podem ser adotadas a nível ambiental para reduzir os consumos de energia, água, etc, bem como obter melhores resultados económicos com a sua adoção, um conjunto de práticas que podem ser utilizadas como benchmarking. Um estudo que mostra também aos gestores que a adoção de práticas ambientais pode ser considerado um investimento e não um custo Singal (2014), diminuindo assim a sua resistência em adotar as mesmas. Uma das razões identificadas na literatura para a não implementação das práticas está relacionada com os custos de implementação das mesmas (Farrington *et al*, 2017, p. 32). Este estudo vem de algum modo ajudar os gestores a reconsiderar esta questão. Por outro lado, a ideia de que a implementação destas práticas na hotelaria de luxo não é bem recebida pelos clientes (Moscardo *et al.*, 2010, p. 712; Kularatne *et al.*, 2019), é também contrariada neste estudo que mostra que, apesar da implementação destas práticas o nível de satisfação dos clientes continua elevado, a imagem do hotel é boa e a taxa de ocupação continua a aumentar. Permite também perceber que a estratégia ambiental como referido na literatura é um fator chave para a competitividade do hotel a longo prazo.

## VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso-Almeida, M. D. M., Bagur-Femenias, L., Llach, J., & Perramon, J. (2018). Sustainability in small tourist businesses: the link between initiatives and performance. *Current Issues in Tourism*, 21(1), 1-20.
- Alonso-Almeida, M., Fernández Robin, C., Celemín Pedroche, M., & Astorga, P. (2017). Revisiting green practices in the hotel industry: A comparison between mature and emerging destinations. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1415-1428.
- Andrés-López, E., González-Requena, I., & Sanz-Lobera, A. (2015). Lean service: reassessment of lean manufacturing for service activities. *Procedia engineering*, 132, 23-30.
- Aragon-Correa, J. A., Martín-Tapia, I., & de la Torre-Ruiz, J. (2015). Sustainability issues and hospitality and tourism firms' strategies: Analytical review and future directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 498-522.
- Bagur-Femenias, L., Llach, J., & del Mar Alonso-Almeida, M. (2013). Is the adoption of environmental practices a strategical decision for small service companies? An empirical approach. *Management Decision*, 51(1), 41-62.
- Bakir, S., Rahman, S., & Khan, S. (2013). An Investigation of determinants of environmentally-oriented procurement in government institutions in Singapore: A structural equation modelling approach, Intended for Special Issue: Green Manufacturing Supply-Chain Design and Operations Decision-Support. *International Journal of Production Research*.



- Bello, F. G., Banda, W. J., & Kamanga, G. (2017). Corporate Social Responsibility (CSR) practices in the hospitality industry in Malawi. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 6(3), 1-21.
- Blanco, E., Rey-Maqueira, J., & Lozano, J. (2009). Economic incentives for tourism firms to undertake voluntary environmental management. *Tourism Management*, 30(1), 112-122.
- Bohdanowicz, P. (2005). European hoteliers' environmental attitudes: Greening the business. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 46(2), 188-204.
- Bohdanowicz, P., & Martinac, I. (2007). Determinants and benchmarking of resource consumption in hotels—Case study of Hilton International and Scandic in Europe. *Energy and buildings*, 39(1), 82-95.
- Bohdanowicz, P., & Zientara, P. (2009). Hotel companies' contribution to improving the quality of life of local communities and the well-being of their employees. *Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 147-158.
- Bohdanowicz, P., Zientara, P., & Novotna, E. (2011). International hotel chains and environmental protection: an analysis of Hilton's we care! programme (Europe, 2006–2008). *Journal of Sustainable Tourism*, 19(7), 797-816.
- Boley, B. B., & Uysal, M. (2013). Competitive synergy through practicing triple bottom line sustainability: Evidence from three hospitality case studies. *Tourism and Hospitality Research*, 13(4), 226-238.
- Bučar, K. (2017). Green Orientation in Tourism of Western Balkan Countries. In *Green Economy in the Western Balkans: Towards a Sustainable Future* (pp. 175-209). Emerald Publishing Limited.

- Campopiano, G., Minola, T., & Sainaghi, R. (2016). Students climbing the entrepreneurial ladder: Family social capital and environment-related motives in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 Issue: 6, 1115-1136.
- Carcano, L. (2013). Strategic management and sustainability in luxury companies: the IWC case. *Journal of Corporate Citizenship*, (52), 36-54.
- Census Bureau, 2019. U.S. And World Population Clock. United States Census Bureau. Available at: <http://www.census.gov/popclock/> (accessed September 2019).
- Chan, E. S., & Hawkins, R. (2010). Attitude towards EMSs in an international hotel: An exploratory case study. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 641-651.
- Chan, E. S., Okumus, F., & Chan, W. (2017). The applications of environmental technologies in hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(1), 23-47.
- Chan, E. S., Okumus, F., & Chan, W. (2018). Barriers to environmental technology adoption in hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(5), 829-852.
- Cherapanukorn, V., & Focken, K. (2014). Corporate social responsibility (CSR) and sustainability in Asian luxury hotels: Policies, practices and standards. *Asian Social Science*, 10(8), 198-209.
- Chu, Y., Tang, L., & Luo, Y. (2016). Two decades of research on luxury hotels: A review and research Agenda. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 17(2), 151-162.

- Cingoski, V., & Petrevska, B. (2018). Making hotels more energy efficient: the managerial perception. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 31(1), 87-101.
- Coles, T., Fenclova, E., & Dinan, C. (2013). Tourism and corporate social responsibility: A critical review and research agenda. *Tourism Management Perspectives*, 6, 122-141.
- Demir, C., & Sarıbaş, Ö. (2014). Luxury Tourism in Turkey. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 4(1-2), 1-20.
- Dhingra, R., Kress, R., & Upreti, G. (2014). Does lean mean green?. *Journal of Cleaner Production*, 85, 1-7.
- Erdogan, N., & Baris, E. (2007). Environmental protection programs and conservation practices of hotels in Ankara, Turkey. *Tourism Management*, 28(2), 604-614.
- European Commission. (2011). European Policy on Corporate Social Responsibility. Brussels: European Commission. Retrieved from <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>
- Farrington, T., Curran, R., Gori, K., O’Gorman, K. D., & Queenan, C. J. (2017). Corporate social responsibility: reviewed, rated, and revised. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 30-47.
- Freitas, W., & Jabbour, C. (2011). Utilizando Estudo de Caso(S) como Estratégia de Pesquisa Qualitativa: Boas Práticas e Sugestões. *Revista Estudo & Debate*, 18(2). Recuperado de <http://www.meep.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/560>

- Gast, J., Gundolf, K., & Cesinger, B. (2017). Doing business in a green way: A systematic review of the ecological sustainability entrepreneurship literature and future research directions. *Journal of Cleaner Production* 147, 44 -56.
- Gavilanes, J. E., Ludeña, C. F., & Cassagne, Y. J. (2019). Prácticas Sostenibles en Hoteles de Lujo y Primera en Guayaquil, Ecuador/Environmental Practices in Luxury Class and First-Class Hotels of Guayaquil, Ecuador. *ROSA DOS VENTOS-Turismo e Hospitalidade*, 11(2), 400-416.
- Golini, R., Longoni, A., & Cagliano, R. (2014). Developing sustainability in global manufacturing networks: The role of site competence on sustainability performance. *International Journal of Production Economics*, 147, 448-459.
- Graci, S. (2010). Examining the factors that impede sustainability in China's tourism accommodation industry: A case study of Sanya, Hainan, China. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(1), 38-55.
- Graci, S., & Dodds, R. (2008). Why go green? The business case for environmental commitment in the Canadian hotel industry. *Anatolia*, 19(2), 251-270.
- Gutiérrez, I., Alcaraz, J. M., Susaeta, L., Suárez, E., & Pin, J. (2015). Managing sustainability for competitive advantage: Evidence from the hospitality industry. IESE Research Papers D/1115, IESE Business School.
- Haleem, F., Farooq, S., Boer, H., & Gimenez, C. (2015). The moderating role of stakeholder pressure in the relationship between CSR practices and financial performance in a globalizing world. In *22nd International EurOMA Conference*. The European Operations Management Association.
- Hays, D., & Ozretic-Došen, Đ. (2014). Greening hotels-building green values into hotel services. *Tourism and hospitality management*, 20(1), 85-102.

- Hellmeister, A., & Richins, H. (2019). Green to Gold: Beneficial Impacts of Sustainability Certification and Practice on Tour Enterprise Performance. *Sustainability*, 11(3), 709.
- Hong, P., Kwon, H., & Roh, J. J., (2009). Implementation of strategic green orientation in supply chain: An empirical study of manufacturing firms. *European Journal of Innovation Management* Vol. 12, No. 4, 512-532.
- Huang, K. T., Wang, J. C., & Wang, Y. C. (2015). Analysis and benchmarking of greenhouse gas emissions of luxury hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 56-66.
- Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2014). Sustainability in the global hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 5-17.
- Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2016). Sustainability in the hospitality industry: Some personal reflections on corporate challenges and research agendas. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 36-67.
- 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.
- Katrin Muff, Thomas Dyllick, (2017). What does sustainability for business really mean? And when is a business truly sustainable? Jeanrenaud, S., Gosling, J. & Jeanrenaud, J.P. (eds.). *Sustainable Business: A One Planet Approach*, Chichester, UK: Wiley, Chapter 13, 1-29.

- Kim, Y. H., Barber, N., & Kim, D. K. (2019). Sustainability research in the hotel industry: Past, present, and future. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(5), 576-620.
- Kim, H. D., & Park, K. (2016). Institutional Investment Horizons and Corporate Social Responsibility. 2170-2214.
- Kleindorfer, P. R., Singhal, K., & Van Wassenhove, L. N. (2005). Sustainable operations management. *Production and operations management*, 14(4), 482-492.
- Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.
- Kularatne, T., Wilson, C., Månsson, J., Hoang, V., & Lee, B. (2019). Do environmentally sustainable practices make hotels more efficient? A study of major hotels in Sri Lanka. *Tourism Management*, 71, 213-225.
- Kumar, R. B., & Kumar, M. (2018). Corporate Social Responsibility in Indian Tour Operation Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 11(2).
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., & Aykol, B. (2015). Dynamic capabilities driving an eco-based advantage and performance in global hotel chains: The moderating effect of international strategy. *Tourism Management*, 50, 268-280.
- Line, N. D., & Hanks, L. (2016). The effects of environmental and luxury beliefs on intention to patronize green hotels: the moderating effect of destination image. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(6), 904-925.

- Longoni, A., & Cagliano, R. (2015). Environmental and social sustainability priorities: Their integration in operations strategies. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(2), 216-245.
- Manuel Caldeira Cabral, Ministro da Economia (2017). Estratégia do Turismo 2027. *Liderar o Turismo do Futuro* (setembro 2017).
- Maffezzolli, E. C. F., & Boehs, C. G. E. (2008). Uma reflexão sobre o estudo de caso como método de pesquisa. *Revista da FAE*, 11(1), 95-110.
- Mattera, M., & Moreno-Melgarejo, A. (2012). Strategic Implications of Corporate Social Responsibility in Hotel Industry: A Comparative Research Between NH Hotels and Meliá Hotels International. *Higher Learning Research Communications*, 2(4), 37-53.
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). The case study as research strategy in education. *EduSer: revista de educação*, 2(2), 49-65.
- Meixell, M. J., & Luoma, P. (2015). Stakeholder pressure in sustainable supply chain management: a systematic review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(1/2), 69-89.
- Mensah, I. (2014). Different shades of green: Environmental management in hotels in Accra. *International Journal of Tourism Research*, 16(5), 450-461.
- Mežinska, I., Lapiņa, I., & Mazais, J. (2015). Integrated management systems towards sustainable and socially responsible organisation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(5-6), 469-481.
- Michael, G., Winfried, R., & Barbara, W. (2008). Research Notes and Commentaries: What Passes as a Rigorous Case Study?. *Strategic management journal*, 29(13), 1465-1474.

- Mirghafoori, S. H., Andalib, D., & Keshavarz, P. (2017). Developing green performance through supply chain agility in manufacturing industry: A case study approach. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 368-381.
- Miththapala, S., Jayawardena, C., & Mudadeniya, D. (2013). Responding to trends: Environmentally-friendly sustainable operations (ESO) of Sri Lankan hotels. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 5(5), 442-455.
- Moscardo, G., & Benckendorff, P. (2010, November). Sustainable luxury: oxymoron or comfortable bedfellows. In *Proceedings of the 2010 international tourism conference on global sustainable tourism, Mbombela, Nelspruit, South Africa* (pp. 15-19).
- Pereira-Moliner, J., Font, X., Tarí, J. J., Molina-Azorin, J. F., Lopez-Gamero, M. D., & Pertusa-Ortega, E. M. (2015). The Holy Grail: Environmental management, competitive advantage and business performance in the Spanish hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 714-738.
- Presbury, R., Fitzgerald, A., & Chapman, R. (2005). Impediments to improvements in service quality in luxury hotels. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(4), 357-373.
- Prud'homme, B., & Raymond, L. (2016). Implementation of sustainable development practices in the hospitality industry: A case study of five Canadian hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 609-639.
- Radwan, H. R., Jones, E., & Minoli, D. (2012). Solid waste management in small hotels: a comparison of green and non-green small hotels in Wales. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(4), 533-550.



- Robin, C. F., Valencia, J. C., Muñoz, G. J., Astorga, P. S., & Martínez, D. Y. (2016). Attitude and behavior on hotel choice in function of the perception of sustainable practices. *Tourism & Management Studies*, 12(1), 60-66.
- Singal, M. (2014). The link between firm financial performance and investment in sustainability initiatives. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 19-30.
- Segarra-Oña, M. D. V., Peiró-Signes, A., Albors-Garrigós, J., & Miret-Pastor, P. (2011). Impact of innovative practices in environmentally focused firms: moderating factors. *International Journal of Environmental Research*, 5(2), 425-434.
- Segarra-Oña, M. D. V., Peiró-Signes, Á., Verma, R., & Miret-Pastor, L. (2012). Does environmental certification help the economic performance of hotels? Evidence from the Spanish hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(3), 242-256.
- Stoddard, J. E., Pollard, C. E., & Evans, M. R. (2012). The triple bottom line: A framework for sustainable tourism development. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 13(3), 233-258.
- Stylos, N., & Vassiliadis, C. (2015). Differences in sustainable management between four-and five-star hotels regarding the perceptions of three-pillar sustainability. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24(8), 791-825.
- Styles, D., Schönberger, H., & Galvez Martos, J. L. (2013). Best environmental management practice in the tourism sector. *Publications Office of the European Union, Luxembourg*.

Sumathi, K., Anuradha, T. S., & Akash, S. B. (2014). Green Business as a Sustainable Career for Women Entrepreneurs in India An Opinion Survey. *Advances in Management*, 7(5), 46.

Travel, W.T.T.C. (2018). Tourism: Economic Impact 2018: World. *World Travel and Tourism Council: London, UK*.

Zhang, J. J., Joglekar, N., & Verma, R. (2012). Pushing the frontier of sustainable service operations management: Evidence from US hospitality industry. *Journal of Service Management*, 23(3), 377-399.

Yoon, D., Jang, J., & Lee, J. (2016). Environmental management strategy and organizational citizenship behaviors in the hotel industry: The mediating role of organizational trust and commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1577-1597.

Yuen, K. F., Thai, V. V., & Wong, Y. D. (2016). The effect of continuous improvement capacity on the relationship between of corporate social performance and business performance in maritime transport in Singapore. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 95, 62-75.

## ANEXOS

### Anexo A – Guião da Entrevista

Bom dia,

O meu nome é Vítor Pereira e estou neste momento a desenvolver um projeto no âmbito do meu trabalho final de mestrado em Gestão e Estratégia Industrial do ISEG. O projeto tem como objetivo perceber que práticas sociais e ambientais são adotadas na hotelaria de luxo. Começo por agradecer desde já a sua disponibilidade para participar nesta entrevista, que sem dúvida é fundamental para o sucesso do meu projeto.

Esta entrevista terá várias questões de resposta aberta, às quais peço que responda de acordo com a sua opinião. Não existem respostas certas ou erradas, apenas nos interessa a sua opinião baseada na sua experiência no hotel Casa de Palmela.

Gostaria de lhe pedir para gravar a entrevista, com o único propósito de mais tarde poder ouvir a gravação e retirar mais informação da mesma. Asseguro desde já a confidencialidade das respostas dadas por si.

### **Questões para Guião de Entrevista sobre Sustentabilidade na Indústria Hoteleira de Luxo**

#### **Responsabilidade Social Corporativa**

- 1) Gostaria de saber se o seu estabelecimento hoteleiro Casa de Palmela tem alguma política de responsabilidade social corporativa?
- 2) O hotel tem alguma certificação ambiental? Se sim, quando obtiveram a mesma?
- 3) Em que medida considera que a Responsabilidade Social Corporativa está associada à cultura do hotel?
- 4) A Responsabilidade Social Corporativa faz parte do planeamento estratégico do hotel?

- 5) Qual a principal razão para procurar uma certificação ambiental do estabelecimento hoteleiro?
- 6) Foi efetuado algum estudo de impacto ambiental antes da reestruturação? Qual a razão para esse estudo ter sido efetuado?
- 7) Os colaboradores tiveram alguma formação sobre gestão ambiental ou RSC?
- 8) O Hotel tem algum programa de sugestões de melhoria para os colaboradores. Se sim. Na sua opinião, considera que o este programa levou a uma melhoria da satisfação dos mesmos? Alguma das propostas feitas pelos colaboradores era referente a melhorias a nível de gestão ambiental? Ou a nível de responsabilidade social? Estas propostas de melhoria foram implementadas?
- 9) Na sua opinião, acha que os clientes valorizam a implementação de práticas de gestão ambiental? Ou social? Ou ao contrário, são resistentes às mudanças implementadas?
- 10) Na sua opinião, como é que o Hotel Casa de Palmela se diferencia dos seus concorrentes?

### **Práticas de Sustentabilidade Ambiental**

- 1) Que práticas de gestão ambiental tiveram que ser adotadas pelo facto do hotel se situar num parque natural?
- 2) Que práticas foram adotadas desde que o hotel começou a operar? Quando pensaram na remodelação do hotel implementaram sistemas que permitiam a redução do consumo de água e energia?  
Das seguintes práticas que lhe vou referir quais as que já foram adotadas pelo seu hotel?
  - 2.1) Práticas para reduzir o consumo de água. Se sim, como?
  - 2.2) Práticas para reduzir o consumo de energia. Se sim, como?
  - 2.3) Práticas a nível de compra de produtos de limpeza mais ecológicos. Se sim, como?
  - 2.4) Práticas a nível de gestão das sobras de alimentos. Se sim, como?
  - 2.5) Práticas para evitar ou diminuir os desperdícios de produtos frescos. Se sim, como?
  - 2.6) Práticas a nível de separação de resíduos. Se sim, como?

**2.7)** Práticas para promover a informação (educação) ambiental aos hóspedes.

Se sim, como?

**2.8)** O seu estabelecimento hoteleiro tem alguma política de gestão ambiental que promove a adoção de práticas ambientais junto dos fornecedores? Se sim, quais as ações que foram tomadas (redução de embalagens plásticas, menores quantidades, menos entregas, etc). Se sim, como?

**3)** Quais foram as principais motivações para a implementação proactiva das práticas de sustentabilidade ambiental?

**4)** Quais foram as principais barreiras que encontrou na implementação das práticas de sustentabilidade ambiental?

**5)** Em que medida considera que estas barreiras impediram a adoção de novas práticas de gestão ambiental?

### **Responsabilidade Social**

**1)** Quais as práticas que o hotel implementou para promover o consumo consciente?

**2)** Como é que o hotel gere as flutuações sazonais relativamente à necessidade de colaboradores? (São transferidos para outras unidades, são-lhe atribuídas outras funções, contrata trabalhadores temporários para a época alta, etc.)

**3)** Procura contratar colaboradores da comunidade onde o hotel está localizado?

**4)** Qual a política de contratação do hotel em termos de género?

**5)** Qual o envolvimento do hotel com as comunidades locais? (contribuição para a economia local, compra de produtos para consumo do hotel, artesanato, etc.)

**6)** Os colaboradores são envolvidos/informados nas alterações feitas a nível da estratégia? Como? (reuniões, email)

**7)** O hotel incentiva os seus colaboradores a fazerem escolhas mais conscientes em relação ao consumo, saúde, comunidade e planeta? Como?

**8)** Nas campanhas de marketing do hotel as campanhas ambientais são promovidas?

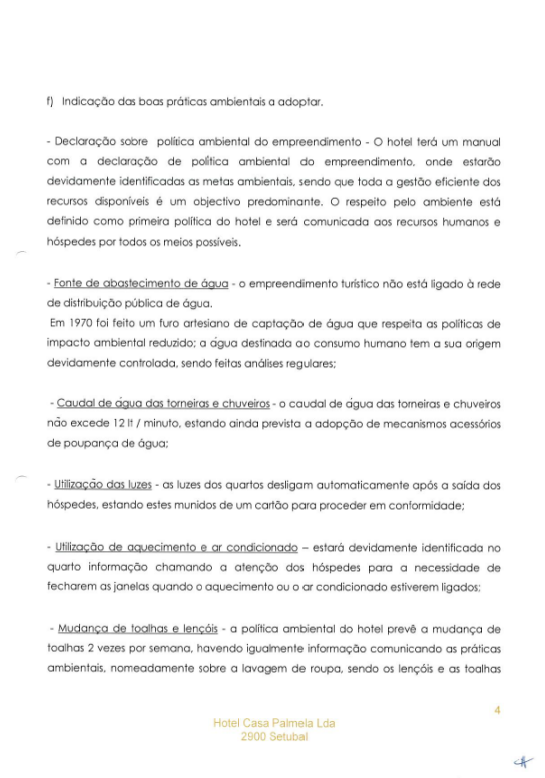
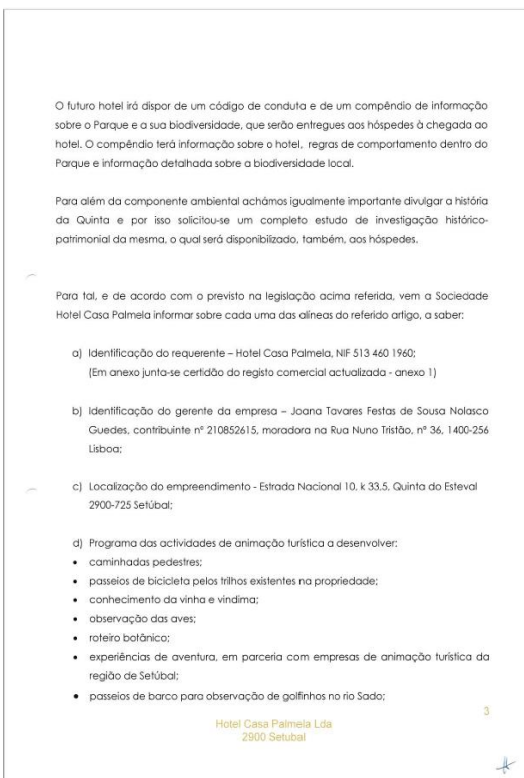
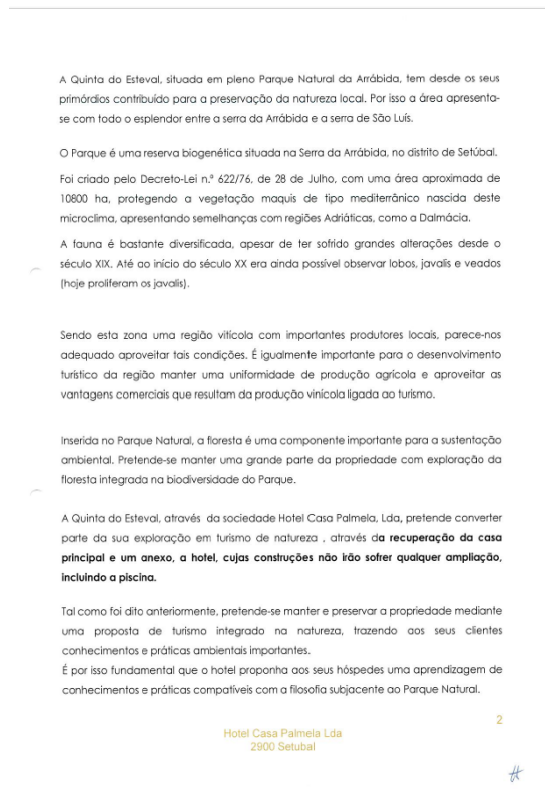
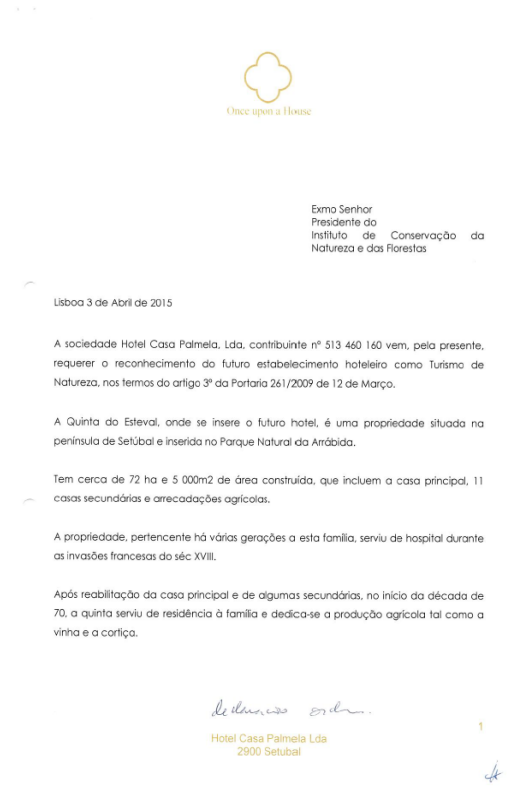
### **Performance**

- 1) Quais são os indicadores a nível de performance ambiental que o seu hotel avalia anualmente?
- 2) O hotel estabelece metas (anuais, trimestrais, etc.) para melhoria destes indicadores?
- 3) Na sua opinião, acha que a adoção das práticas de gestão ambiental contribui para melhorar a imagem do hotel? E as práticas sociais?
- 4) As práticas de gestão ambiental adotadas pelo seu hotel permitiram que o hotel reduzisse os custos com operações?
- 5) Quais as práticas que, na sua opinião, contribuíram mais para a redução dos custos?
- 6) Considera que a implementação de práticas de sustentabilidade contribuiu para aumentar/diminuir a satisfação dos clientes em relação ao hotel? Se sim, porquê?
- 7) Considera que a qualidade e eficiência sofreram alterações com a adoção de práticas ambientais? De que modo?
- 8) Considera que a implementação de práticas de sustentabilidade contribuiu para um aumento do seu nível de satisfação dos colaboradores?

Muito obrigado pela sua colaboração

Vítor Manuel Alves Rosado Pereira

Anexo B – Cartilha Enviada ao ICNF com o Compromisso Assumido pelo Hotel



apenas mudados a pedido dos hóspedes ou de acordo com o mínimo legalmente exigido;

- Tratamento das águas residuais - as águas residuais são tratadas em fossas próprias, devidamente construídas para esse efeito e existentes na propriedade desde 1970, de acordo com os requisitos da legislação em vigor;

- Transporte dos resíduos - a recolha dos resíduos no empreendimento turístico é garantida pela Câmara Municipal de Setúbal através da sua estrutura de tratamento de resíduos;

- Ar condicionado - os sistemas de ar condicionado a instalar terão uma eficiência energética de classe A.;

- Isolamento das janelas - todas as janelas serão requalificadas para conseguir um grau elevado de isolamento térmico e proporcionar um nível de isolamento acústico apropriado.

- Eficiência energética das lâmpadas elétricas - está projectado converter 90% da iluminação por lâmpadas de LED com uma excelente eficiência energética (classe A

- Economia de água nos casos de banho - a política ambiental do hotel prevê colocar informação didáctica nas casas de banho com explicações sobre formas de contribuir para a economia de água.

- Produtos descartáveis - o Hotel pretende contribuir para a redução de resíduos e por isso prevê limitar toda a utilização de produtos descartáveis tais como copos, pratos, talheres, produtos de toilette, .... com excepção dos casos em que seja exigido por lei;

Hotel Casa Palmela Lda  
2900 Setúbal

5

- Jardinagem — Para as áreas verdes está prevista a cultura biológica dos jardins sem a utilização de pesticidas ou em conformidade com os princípios da agricultura biológica. A rega é feita a partir de poço com sistema de distribuição próprio sem qualquer tratamento químico e apoiado por um sistema de rega integrado;

- Recipientes para o lixo nas casas de banho - cada casa de banho dispõe de um recipiente adequado para o lixo, e os hóspedes são convidados, através de informação específica afixada localmente, a utilizá-lo em vez da sanita, para determinado tipo de resíduos;

- Perdas de água - no manual de conduta do hotel disponibilizado aos colaboradores e hóspedes, está devidamente explicado como se deve proceder em caso de detecção de perdas de água visíveis, adoptando as medidas adequadas;

- Utilização de desinfectantes - no referido manual está devidamente explicado como se deve proceder com a manipulação de desinfectantes, sendo estes utilizados apenas quando necessário para cumprir requisitos de higiene legais. O mesmo manual prevê informação sobre as doses recomendadas de detergente ou desinfectante indicadas na embalagem;

- Dosagem do desinfectante para piscinas - a piscina será desinfectada por electrólise, utilizando quantidades reduzidas de sal para garantir a desinfecção de acordo com a legislação em vigor;

- Limpeza mecânica - o manual de conduta do hotel informa sobre os procedimentos adequados para operações de limpeza sem produtos químicos;

- Resíduos perigosos - o pessoal do empreendimento recolhe e separa os resíduos perigosos e garante a sua eliminação adequada (toners, tintas de impressão, equipamento de refrigeração, pilhas e produtos farmacêuticos);

- Transporte público — A recepção tem informação disponível sobre os transportes públicos existentes na região.

Hotel Casa Palmela Lda  
2900 Setúbal

6

g) A empresa tem um projecto de conservação da natureza e da biodiversidade, de acordo com projecto de arquitectura paisagista, em anexo ao presente requerimento (anexo 2);

h) Declaração sob compromisso de honra em como o empreendimento cumpre o disposto no artigo 2º da Portaria 261/2009 (anexo 3).

Solicito que me sejam facultadas cópias autenticadas do processo anexo que, desde já, entrego em 3 vias.



Hotel Casa Palmela Lda  
Bernardo Guedes

Juntam-se 3 anexos:

1. Certidão do registo comercial actualizada - anexo 1
2. Projecto de arquitectura paisagista
3. Declaração sob compromisso de honra em como o empreendimento cumpre o disposto no artigo 2º da Portaria 261/2009 (anexo 3).

Hotel Casa Palmela Lda  
2900 Setúbal

7



Anexo C – Evidências das Práticas de Sustentabilidade Implementadas

Figura 4 – Recipientes reutilizáveis de produtos de higiene para hóspedes.



Figura 5 – Depósito de água quente de 80L, para utilização na cozinha.



Figura 6 – Informação aos hóspedes da utilização e mudança de toalhas.



Figura 7 – Informação aos hóspedes da purificação de água para seu consumo.



Figura 8 – Garrafa reutilizável para água purificada.



Figura 9 – Painéis solares termodinâmicos.

