



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

PRÁTICAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E DE GESTÃO
AMBIENTAL – IMPACTO NA PERFORMANCE DOS
ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS EM PORTUGAL

MARTA CATARINO NERY PAIXÃO

JUNHO 2014



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**PRÁTICAS DE GESTÃO DA QUALIDADE E DE GESTÃO
AMBIENTAL – IMPACTO NA PERFORMANCE DOS
ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS EM PORTUGAL**

MARTA CATARINO NERY PAIXÃO

ORIENTAÇÃO:

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

JUNHO 2014

A presente Dissertação de Mestrado foi redigida sem ter por base o novo acordo ortográfico.

RESUMO

Segundo a literatura, as Práticas de Gestão da Qualidade e as Práticas de Gestão Ambiental contribuem para a melhoria da performance das empresas de manufactura e de serviços. Por sua vez, a Gestão da Qualidade é também vista como um antecedente da implementação das práticas de Gestão Ambiental.

O presente estudo divide as Práticas de Gestão Ambiental em básicas e avançadas e analisa o efeito destas e das Práticas de Gestão da Qualidade em várias dimensões de performance. O efeito das Práticas de Gestão da Qualidade nas Práticas de Gestão Ambiental é também analisado.

Para testar o modelo conceptual proposto foram utilizadas 135 respostas obtidas a partir estabelecimentos hoteleiros portugueses de 3 a 5 estrelas. Os dados foram recolhidos através de um questionário enviado por email e respondido *on-line*.

Os resultados obtidos mostraram que a Gestão da Qualidade e a Gestão Ambiental Avançada têm um impacto positivo em algumas das dimensões da performance estudadas. A Gestão da Qualidade revelou efeitos positivos nas dimensões de performance financeira, na satisfação dos *stakeholders* e na retenção de clientes. Por sua vez, a Gestão Ambiental Avançada revelou ter um impacto positivo nas seguintes dimensões de performance: satisfação dos *stakeholders*, retenção de clientes e performance ambiental. Em contrapartida, as práticas de Gestão Ambiental Básicas não revelaram qualquer efeito significativo nas várias dimensões de performance estudadas. Os resultados do estudo permitiram ainda concluir que a Gestão da Qualidade tem um impacto positivo e significativo quer nas práticas de Gestão Ambiental Básicas quer nas de Gestão Ambiental Avançadas.

Palavras-Chave: Gestão da Qualidade, Práticas de Gestão Ambiental Básicas, Práticas de Gestão Ambiental Avançadas, Performance, Hotéis

ABSTRACT

According to literature, Quality Management practices and Environmental Management practices contribute to improving the performance in manufacturing and service industries. In turn, Quality Management is also seen as an antecedent of implementation of Environmental Management practices.

This study divides Environmental Management practices in basic and advanced and analyzes the effect of these practices and Environmental Management practices in the various dimensions of performance. The effect of Quality Management practices on Environmental Management practices is also analysed.

To test the proposed conceptual model 135 responses obtained from 3 to 5 stars Portuguese hotels were used. Data were collected through a survey sent by email and answered online.

The results showed that Quality Management and Advanced Environmental Management have a positive impact on some dimensions of performance studied. Quality Management showed positive effects on performance dimensions of financial performance, on stakeholder satisfaction and on customer retention. In turn, advanced Environmental Management revealed to have a positive impact on the following dimensions of performance: stakeholder satisfaction, customer retention and environmental performance. In contrast, Basic Environmental Management practices revealed no significant effect on several dimensions of performance studied. The study results also showed that Quality Management has a positive and significant impact either on Basic Environmental Management practices and Advanced Environmental Management.

Key-Words: Quality Management, Basic Environmental Management Practices, Advanced Environmental Management Practices, Performance, Hotels

AGRADECIMENTOS

Gostaria de aqui deixar o meu agradecimento à Professora Doutora Graça Silva, por ter aceitado ser minha orientadora, pela sua disponibilidade, pelas suas valiosas contribuições e total dedicação e acompanhamento ao longo de todo este trabalho.

Presto o meu agradecimento a todos os estabelecimentos hoteleiros que colaboraram neste estudo, sem os quais não teria conseguido concluir este trabalho.

Aos meus pais e irmã, pelo total apoio desde a decisão de ingressar neste Mestrado até a esta fase final, e que sempre me incentivaram e acreditaram em mim, sabendo que alcançaria os meus objectivos. Principalmente à minha mãe, pela paciência e por estar sempre presente nos momentos bons e menos bons, ao longo de todo o meu percurso.

À minha tia querida, primas e avós, pela força e palavras de incentivo.

Às minhas amigas desta etapa, Joana Vitorino e Ana Patrícia Ferreira, pela partilha de todos os momentos vividos ao longo do Mestrado, pelos desabafos, frustrações ou conquistas, pelo companheirismo e entre-ajuda demonstrada.

Às minhas amigas de longa data, Rita Maria Galhana, Mafalda de Oliveira, Andreia Brogueira e Vânia Fernandes, pelos conselhos, motivação, apoio, força e compreensão que sempre demonstraram para comigo.

Também à Patrícia Santos, por me auxiliar a cada nova etapa da minha vida, sempre com uma palavra amiga.

Por último, mas com enorme importância, ao Pedro Boto, por todo o carinho, atenção e compreensão. Por estar sempre disposto a ouvir-me, nas minhas preocupações ou inseguranças, mostrando-me o seu interesse e apoiando-me incondicionalmente, sempre com um sorriso no rosto, dando-me sempre uma visão positiva e optimista, fazendo-me acreditar que serei capaz de alcançar tudo aquilo a que me comprometo.

A todos, Muito Obrigada!

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Conceptual.....	16
Figura 2: Modelo Empírico	31

LISTA DE TABELAS

Tabela I – Implementação das normas ISO 9001 e ISO 14001.....	25
Tabela II - Funções exercidas pelos respondentes.....	25
Tabela III – Estatística descritiva e correlação entre as variáveis latentes.....	28
Tabela IV – Coeficientes estimados e estatística T para as hipóteses testadas	32

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I: Corpo do Email	43
ANEXO II: Corpo do Email / 1º <i>Follow up</i>	44
ANEXO III: Corpo do Email / 2º <i>Follow up</i>	45
ANEXO IV: Corpo do Email / 3º <i>Follow up</i>	46
ANEXO V: Escalas de Medida	47

SIMBOLOGIA E NOTAÇÃO

AVE – *Average Variance Extracted* (Variância Média Extraída)

CMB - *Common Method Bias*

CR – *Composite Reliability*

GA – Gestão Ambiental

GAA – Gestão Ambiental Avançada

GAB – Gestão Ambiental Básica

GQ – Gestão da Qualidade

GQT - Gestão pela Qualidade Total

ISO – *Internacional Organization for Standardization* (Organização Internacional para a Normalização)

PGA – Práticas de Gestão Ambiental

PGAA – Práticas de Gestão Ambiental Avançadas

PGAB – Práticas de Gestão Ambiental Básicas

PGQ – Práticas de Gestão da Qualidade

PLS – *Partial Least Squares* (Mínimos Quadrados Parciais)

PME – Pequenas e Médias Empresas

SGA – Sistema de Gestão Ambiental

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences* (Programa de Estatística para as Ciências Sociais)

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
AGRADECIMENTOS	iii
LISTA DE FIGURAS	iv
LISTA DE TABELAS	v
LISTA DE ANEXOS	vi
SIMBOLOGIA E NOTAÇÃO	vii
1.INTRODUÇÃO.....	1
2.REVISÃO DA LITERATURA.....	4
2.1. <i>Gestão da Qualidade na Indústria Hoteleira</i>	4
2.2. <i>Gestão Ambiental na Indústria Hoteleira</i>	5
2.3. <i>Performance Ambiental na Indústria Hoteleira</i>	8
2.4. <i>Hipóteses de Investigação</i>	10
2.4.1 <i>Gestão da Qualidade e Performance dos Estabelecimentos Hoteleiros</i>	10
2.4.2 <i>Gestão Ambiental e Performance dos Estabelecimentos Hoteleiros</i>	12
2.4.3. <i>Gestão da Qualidade e Gestão Ambiental</i>	15
.....	16
3.METODOLOGIA.....	16
3.1. <i>Seleção da Amostra</i>	17
3.2. <i>Questionário</i>	18
3.2.1. <i>Envio e Acompanhamento do Questionário</i>	19
3.2.2. <i>Análise das Não Respostas e Avaliação do Common Method Bias</i>	21
3.3. <i>Definição e Operacionalização das Variáveis Latentes</i>	21

4.ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	23
4.1. <i>Caracterização da Amostra</i>	23
4.1.1. <i>Certificação</i>	24
4.1.2. <i>Caracterização dos Respondentes</i>	25
4.2. <i>Estimação do Modelo</i>	26
4.2.1. <i>Modelo de Medida</i>	26
4.2.2. <i>Modelo Estrutural</i>	28
5.CONCLUSÕES	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
ANEXOS	42

1.INTRODUÇÃO

O compromisso com a preservação do meio ambiente tem-se tornado uma força-chave dentro do actual cenário competitivo e estimulado muitas empresas a iniciarem transformações voluntárias para atingirem posições que estejam em maior concordância com os ideais ecológicos (González-Benito & González-Benito, 2005). A problemática ambiental também tem sido uma preocupação crescente do sector turístico. A indústria turística é considerada um dos sectores mais relevantes da actividade económica, uma vez que se trata de uma actividade presente em quase todos os países, independentemente da cultura, e é bastante dependente da qualidade dos recursos naturais e da qualidade ambiental (Mensah, 2006). Deste modo, para um melhor aproveitamento turístico, pode afirmar-se que a sustentabilidade nesta actividade é um aspecto crucial (Lima, 2006).

Segundo Gossling (2002), o alojamento é o maior sub-sector da indústria turística e contribui para um consumo significativo de recursos naturais, assim como para uma porção considerável do impacto ambiental gerado. Grande parte dos serviços que os hotéis têm à disposição dos clientes estão inerentes a um intenso consumo de recursos, destacando-se o consumo de água, de energia, de alimentos e de bens não-duradouros (Bohdanowicz & Martinac, 2003).

De acordo com Middleton e Hawkins (1993), as empresas de serviços, particularmente as de turismo, produzem em geral impactos menos visíveis e não sofrem uma pressão regulamentar tão acentuada como a indústria de manufactura, o que desencadeou uma reacção tardia face às questões ambientais. O sector dos serviços gera uma percepção errada de que não polui, devido às reduzidas emissões no ponto de “produção” e isto, juntamente com o facto da avaliação do seu impacto ser difícil, uma vez que as unidades de produção não são claramente definidas, por forma a verificar a sua evolução e comparação com outros estabelecimentos, justifica a frequente exclusão deste sector aquando a formulação de políticas ambientais (Lima, 2006).

A actividade hoteleira está afectada a uma enorme diversidade de serviços e consequentemente a um inerente consumo de recursos. Whitla *et al.* (2007) afirmam que esta indústria é encarada como uma das mais abrangentes no sector dos serviços, isto porque são inúmeras as actividades inerentes à exploração de um hotel.

“A indústria hoteleira não consome grandes quantidades de recursos não renováveis e não polui de forma grosseira o ambiente, mas tem um efeito significativo nos recursos globais” (Kirk, 1995 in Chan & Wong, 2006). Além disso, tem também um vasto interesse na protecção ambiental, pois parte do seu produto total depende de um meio envolvente seguro e atractivo (Chan & Wong, 2006).

Um pouco por todo o Mundo, a procura e implementação de medidas de regulamentação e políticas ambientais está a aumentar e a ser incentivada. Muitas empresas do sector turístico e hoteleiro procuram desenvolver uma conduta ambiental, através de programas de formação para defesa do ambiente e conseqüente aumento da performance e qualidade dos seus estabelecimentos.

A qualidade tem sido um assunto frequentemente discutido por académicos e profissionais. Várias organizações de serviços (e.g. hotéis, agências de viagens, instituições financeiras, saúde, educação e governo local) esforçam-se por aumentar a qualidade do serviço, satisfazendo os consumidores e, desta forma, aumentar os seus lucros (Yoo & Park, 2007).

Muitos hotéis podem adoptar práticas relacionadas com a Gestão da Qualidade (GQ) (e.g. compromisso da gestão, gestão de pessoal, atenção ao consumidor, melhoria contínua) e com a Gestão Ambiental (GA) (e.g. práticas de poupança de recursos, gestão de pessoal, uso de argumentos ecológicos em campanhas de marketing, compra de produtos ecológicos) para atingir os benefícios associados a essa integração (Tarí *et al.*, 2010). Ainda não é totalmente claro o motivo que leva os hotéis a procurarem a certificação: alguns podem adoptar a norma ISO 14001 para melhorar a sua performance ambiental (Chan & Wong, 2006); para outros, a implementação de sistemas de gestão e certificação da qualidade e ambiente tem-se tornado uma prioridade, pois são vistos como um símbolo de sucesso e um pré-requisito para a sobrevivência (Zeng *et al.*, 2007).

É aconselhável que os hotéis trabalhem para a implementação de uma política de turismo sustentável para preservarem os seus destinos e conseqüentemente o primeiro nível de competitividade (Claver-Cortés *et al.*, 2007). Esta questão é essencial devido à crescente preocupação dos turistas com as questões ambientais. A actividade turística tem um forte impacto na sociedade e na economia de qualquer país, contudo, se esta

actividade não for gerida da melhor forma, pode gerar impactos negativos no ambiente (Claver-Cortés *et al.*, 2007; Mensah, 2006).

O presente estudo avalia o impacto das Práticas de Gestão da Qualidade (PGQ) e das Práticas de Gestão Ambiental (PGA) na performance dos estabelecimentos hoteleiros portugueses. A performance é avaliada em termos: financeiros, sucesso de mercado, satisfação dos *stakeholders* (conforme Pereira-Moliner *et al.*, 2012), retenção de clientes, reputação (Grissemann *et al.*, 2013) e em termos ambientais (Wagner & Schaltegger, 2004).

A presente dissertação tem como objectivos centrais: i) avaliar o impacto das PGQ nas várias dimensões de performance (performance financeira, sucesso de mercado, satisfação dos *stakeholders*, retenção de clientes e reputação); ii) avaliar o impacto das PGA (básicas e avançadas) na performance, em todas as dimensões mencionadas anteriormente; iii) avaliar o impacto das PGQ nas PGA (básicas e avançadas).

A presente dissertação contribui para a literatura na medida em que são avaliadas novas medidas de performance, para além daquelas propostas por Pereira-Moliner *et al.* (2012), nomeadamente: a retenção de clientes, a reputação e a performance ambiental. A literatura ainda é contraditória quanto ao impacto das PGA na performance e o presente estudo contribui para avaliar esta questão, uma vez que analisa este impacto em várias dimensões da performance. Além disso, neste estudo, as PGA são divididas em Práticas Gestão Ambiental Básicas (PGAB) e Práticas de Gestão Ambiental Avançadas (PGAA), de forma a perceber melhor o impacto destas práticas nas diferentes dimensões da performance.

Para testar as hipóteses propostas foi realizado um questionário que posteriormente foi enviado para os responsáveis pelo Ambiente e/ou Qualidade dos estabelecimentos hoteleiros portugueses, de 3 a 5 estrelas, seleccionados a partir de uma base de dados fornecida pela empresa Informa D&B e preenchido online.

A presente dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos. No primeiro capítulo é feita a introdução ao trabalho, onde é explicado o âmbito da investigação, a sua relevância e os seus objectivos. O segundo capítulo é referente à revisão da literatura, onde é feito um enquadramento da temática em estudo. Aqui são também apresentadas as hipóteses de investigação, bem como o seu suporte teórico. A

metodologia de investigação, que aborda a elaboração do questionário, a selecção da amostra, a identificação dos respondentes, a definição das variáveis incluídas no modelo e os métodos de recolha de dados, é apresentada no terceiro capítulo. No capítulo quatro é feita a análise e discussão de resultados. Por último, no quinto capítulo apresentam-se as conclusões, as limitações do estudo e são dadas sugestões para futuros trabalhos.

2.REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Gestão da Qualidade na Indústria Hoteleira

Há cerca de duas décadas, com as ideias centrais de Edwards Deming, Joseph Juran, Philip Crosby e Kaoru Ishikawa, nasceu a GQ (Sousa & Voss, 2002). Com o passar do tempo o termo PGQ foi ganhando consistência na literatura (Zhang *et al.*, 2011). A GQ pode ser caracterizada por alguns princípios básicos, assim como uma série de práticas (Snell & Dean, 1992). Na sua meta-análise, que avalia a relação entre as PGQ e a performance, Nair (2006) conclui que para uma gestão eficaz e para que a empresa se destaque no mercado competitivo, as PGQ são um factor crucial.

Os mais variados sectores da economia, como indústrias de manufactura e serviços, educação, saúde e entidades estatais, aumentaram os seus interesses relativamente às PGQ (Dean & Bowen, 1994). Vários estudos relacionaram as práticas de qualidade com a performance (Nair, 2006), existindo um considerável número de estudos na literatura que afirmam haver uma relação positiva entre ambas, sendo que com a adopção das práticas de qualidade o nível performance aumenta (Nair, 2006). Num estudo mais recente, Zhang *et al.* (2011) referem que as PGQ podem levar a uma melhor performance e, deste modo, obter vantagens competitivas. Estas podem também ajudar os gestores a implementarem práticas ambientais (Rusinko, 2005).

Os resultados do estudo de Singels *et al.* (2001) revelam que também as empresas que estão envolvidas na GQ através de motivações internas, com o intuito de melhorar a sua estrutura organizacional, a sua posição competitiva, os seus resultados de negócio, entre outros, lucraram mais em termos de performance.

Nos anos 80 os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) foram adoptados pela manufactura e cerca de uma década depois foram adoptados pelos serviços (Alonso-Almeida & Rodríguez-Antón, 2011).

Também o negócio do sector turístico reconheceu a necessidade de adaptar estratégias de qualidade do tipo das que já estavam incorporadas na manufactura e no sector dos serviços, pois estas podem servir para se diferenciarem e competirem num novo cenário caracterizado pelas rápidas mudanças na oferta e na procura (Casadesus & Alonso, 2010).

De acordo com Rubio-Andrada *et al.* (2011) a implementação de um SGQ tem um impacto positivo nas operações de negócio das pequenas e médias empresas (PME) na indústria hoteleira.

No estudo de Alonso-Almeida e Rodríguez-Antón (2011), os autores referem que os hotéis com maioritariamente turistas de lazer adoptaram diversos padrões de GQ. Segundo os mesmos autores, os SGQ ajudam a standardizar operações, a reduzir desperdícios e a eliminar tarefas repetitivas através da simplificação de procedimentos, o que torna a estadia dos turistas mais agradável.

Também o estudo de Casadesus e Alonso (2010) mostra uma tendência crescente da importância dos SGQ no sector do turismo. Apesar do estudo ser específico de Espanha, os autores referem que futuramente outros países terão os mesmos desenvolvimentos, onde medidas semelhantes estão a ser desenvolvidas ou onde as medidas emergentes da ISO no turismo estão a ser aplicadas. Espanha tem sido pioneira, na Europa, na implementação voluntária de certificações de SGQ no turismo e espera-se que a standardização da GQ no turismo aumente nos próximos anos, em diversos países (Casadesus & Alonso, 2010).

2.2. Gestão Ambiental na Indústria Hoteleira

As questões de âmbito ambiental estavam primeiramente relacionadas com indústrias que causavam poluição directa no meio-ambiente. Posteriormente, entre as décadas de 80 e 90, as pressões ambientais tiveram uma maior visibilidade, atingindo uma maior variedade de indústrias (Kirk, 1995 in Chan & Wong, 2006).

De acordo com Klassen e Whybark (1999) os Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) são investimentos infra-estruturais que afectam a gestão da produção. Estes

sistemas incluem esforços para formalizar procedimentos para avaliar os impactos ambientais durante decisões orçamentais, para aumentar o envolvimento dos *stakeholders* na gestão, para aumentar a formação dos colaboradores na prevenção e redução de desperdícios e para estabelecer um departamento ambiental.

A norma ISO 14001, e.g., é escolhida por muitas organizações ou empresas, para formalizar o seu SGA, pois é uma certificação reconhecida a nível nacional e internacional. Segundo a ISO (2014), de um modo geral as empresas que aderem à certificação têm maiores vantagens, pois com a implementação de um SGA formal, obtêm-se benefícios como: custos reduzidos da gestão de desperdícios; poupança no consumo de energia e materiais; menores custos de distribuição; melhoria da imagem da empresa entre reguladores, consumidores e público.

A GA refere-se à forma como uma empresa ou organização faz a implementação de medidas para reduzir ou controlar o impacto da sua actividade no ambiente natural (Burgos-Jiménez *et al.*, 2002). Carmona-Moreno *et al.* (2004) afirmam que a GA envolve uma grande variedade de iniciativas ambientais que podem diferir, dependendo da indústria, das características de cada organização e do seu impacto no ambiente. Os mesmos autores referem ainda que o planeamento a longo prazo das actividades de GA, juntamente com a sua interligação com outras decisões empresariais, determina o posicionamento ambiental de uma empresa. A literatura distingue dois tipos distintos de GA, nomeadamente: a GA básica (GAB), que é composta por práticas ambientais mais simples, directamente relacionadas com a redução do uso de recursos e de determinados produtos prejudiciais ao ambiente, optando por produtos ecológicos; e a GA avançada (GAA) que consiste em práticas de protecção ambiental avançadas (implícitas e explícitas), incluindo a formação dos colaboradores em assuntos ambientais, de forma a inculcar-lhes consciência ambiental, e são dadas compensações aqueles que têm iniciativas ambientais (Carmona-Moreno *et al.*, 2004). Nas práticas avançadas, segundo os mesmos autores, são usados argumentos ecológicos em campanhas de marketing, existe organização de actividades ambientais por parte da empresa, quantificação de custos e poupanças ambientais.

O impacto que as práticas ambientais podem causar nas organizações não é ainda consensual. De acordo com Rusinko (2005), alguns investigadores defendem que as iniciativas ambientais podem ter um efeito negativo na performance da empresa; outros

defendem exactamente o contrário, ou seja, que o facto de uma empresa ser ambientalmente proactiva pode, a longo prazo, produzir ganhos (Porter & Van der Linde, 1995). Por sua vez, Tarí *et al.* (2010), afirmam que diferentes níveis de compromisso ambiental (básico e avançado), poderão resultar em diferentes níveis de performance.

Segundo Carmona-Moreno *et al.* (2004), a GA na indústria hoteleira é uma questão que assume cada vez mais pertinência, principalmente quando é feita uma análise cuidadosa dos impactos causados no ambiente por todo o sector. Ainda que o impacto ambiental de cada unidade, em si, seja reduzido, o seu conjunto tem uma expressão significativa (Tzschentke *et al.*, 2008).

A GA na hotelaria abrange diversas áreas, como o consumo energético, o consumo de água, resíduos, materiais tóxicos, política de compras, ruído, impacto paisagístico, etc. (Carmona-Moreno *et al.*, 2004). Segundo os mesmos autores, e como já foi referido anteriormente, as empresas de turismo, como um todo, têm um consumo considerável de recursos naturais, tais como energia e água, e produzem igualmente um volume considerável de resíduos.

Bohdanowicz (2005) afirma que o crescimento da indústria hoteleira em destinos turísticos depende da acessibilidade contínua aos recursos naturais. No entanto, os hóspedes nem sempre se preocupam com o consumo destes recursos.

Kirk (1995) in Chan e Wong (2006) e Kasim (2008) apoiam a adopção de PGA, pois estas são, segundo os mesmos, uma ferramenta que auxilia na prevenção dos impactos negativos gerados pelas actividades ligadas ao turismo.

Tendo em conta tudo o que foi referido anteriormente, reforça-se que é de grande interesse para o sector hoteleiro proteger o ambiente natural no qual está inserido, uma vez que este faz parte do “produto” principal oferecido aos clientes (Chan & Wong, 2006).

A indústria hoteleira, quando adopta PGA pode beneficiar de redução dos custos inerentes à sua actividade (Kasim, 2008). Uma gestão adequada das questões ambientais pode levar a que os estabelecimentos hoteleiros adoptem medidas de conservação de recursos e de redução do desperdício. Desta forma, adoptando boas práticas, as empresas criam uma boa conduta, beneficiando tanto o próprio estabelecimento, como o meio envolvente.

A forma como os colaboradores da empresa aplicam as PGA é também bastante relevante para a eficiência das mesmas. Kirk (1998) in Chan e Wong (2006) afirma que para serem planeadas e executadas actividades eco-eficientes, o investimento em sensibilização ambiental dos colaboradores é crucial. Para isso a gestão de topo deve estar envolvida em todo o processo, de forma a incutir esta sensibilização aos colaboradores. Assim, de acordo com Chan e Wong (2006), com a implementação de PGA, a motivação dos colaboradores aumenta. Segundo os mesmos autores estes tornam-se mais motivados numa empresa amiga do ambiente, pois podem contribuir para a melhoria da sua imagem competitiva.

Em suma, através do que já foi mencionado, podemos afirmar que são diversos os benefícios inerentes à adopção de um SGA em estabelecimentos hoteleiros, e.g.: a melhoria da sua performance financeira; a melhoria da imagem e consequente reputação da unidade hoteleira, devido à implementação de medidas ambientais, podendo estas obter vantagens competitivas; e o benefício de todos os envolvidos no processo, tanto clientes como colaboradores.

2.3. Performance Ambiental na Indústria Hoteleira

A performance tem vindo a ser conceptualizada de diferentes formas. Segundo Nair (2006), enquanto em alguns estudos a performance é analisada em termos financeiros, medida em termos de crescimento de quota de mercado, rentabilidade e retornos financeiros; outros autores consideram a performance operacional medida em termos de processos e/ou produtos e qualidade.

A performance ambiental pode ser definida como a minimização das repercussões negativas no meio ambiente que nascem das actividades produtivas de uma empresa e a percepção social desse impacto (Burgos-Jiménez & Céspedes-Lorente, 2001 in Carmona-Moreno *et al.*, 2004).

A performance ambiental relaciona-se com benefícios e/ou danos, com relação ao meio ambiente, decorrentes do tipo de intervenção que uma empresa ou organização pode ter no meio envolvente. Burgos-Jiménez *et al.* (2002) referem que, tendo em conta a perspectiva do negócio, a performance ambiental também diz respeito a como a empresa ou organização é afectada pela interacção com o ambiente natural.

Para um desenvolvimento equilibrado e sustentável do sector hoteleiro, sem a degradação do meio ambiente, bem como para a eficiência e rentabilidade de um hotel, a melhoria da performance ambiental é crucial.

De acordo com Bohdanowicz (2006), a pressão exercida sobre o sector hoteleiro para que a sua performance ambiental seja melhorada tem sido bastante evidente, destacando-se como motivos centrais: a importância da preservação do meio ambiente da área de destino, a oportunidade de redução de custos e a crescente procura por parte dos clientes de estabelecimentos hoteleiros amigos do ambiente.

Relativamente à medição da performance ambiental dos estabelecimentos hoteleiros, Goodall (1994) in Burgos-Jiménez *et al.* (2002) afirma que a maioria das auditorias ambientais que são realizadas permanecem dentro dos próprios estabelecimentos, como documentos internos, e, deste modo, torna-se impossível a sua utilização para comparações com outros hotéis. O mesmo autor refere ainda que o facto da investigação acerca desta matéria ser praticamente inexistente deve-se, provavelmente, à dificuldade em obter dados que permitam a comparação da performance ambiental dos diferentes hotéis.

O nível de proactividade ambiental pode ser manifestado através de um variado leque de práticas e pode ter diversas consequências, destacando, como referido por González-Benito e González-Benito (2005), o contributo para a melhoria da performance ambiental da empresa, isto é, diminuindo os consumos e reduzindo a criação de desperdícios, atenuando, desta forma, o impacto negativo exercido no ambiente. Embora os indicadores que avaliam o grau de eficiência na utilização dos recursos sejam os mais comuns para avaliar a performance ambiental dos hotéis, também devem ser levadas em consideração as percepções que os *stakeholders* têm do impacto dos hotéis no ambiente (Pereira-Moliner *et al.*, 2012).

A indústria hoteleira está a tomar várias iniciativas, seja por motivos ambientais, por razões económicas ou para construir uma imagem positiva. Alguns hotéis foram mais longe e adoptaram iniciativas voluntárias de regulamentação como a ISO 14001, por forma a desenvolverem abordagens sistemáticas para melhorarem a performance ambiental (Chan, 2008).

Segundo Claver-Cortés *et al.* (2007), um crescente número de fóruns e debates estão a ser direccionados para a responsabilidade ambiental das empresas, que não deve

ser apenas abordada do ponto de vista de responsabilidade ambiental, mas também da perspectiva da performance económica ou sucesso. Se a GA melhorar os níveis de performance do hotel, poderá tornar-se um factor de sucesso e uma fonte de vantagem competitiva (Claver-Cortés *et al.*, 2007).

2.4. Hipóteses de Investigação

2.4.1 Gestão da Qualidade e Performance dos Estabelecimentos Hoteleiros

Na literatura não existe um consenso acerca do impacto que as práticas da qualidade têm na performance da empresa. Por exemplo, em referência à Gestão pela Qualidade Total (GQT), Pereira-Moliner *et al.* (2012), referem que vários estudos (Kaynak, 2003; Prajogo & Sohal, 2006; Sila, 2007) verificaram que, tanto nas empresas de manufactura como nos serviços, existe uma relação positiva entre a GQT e a performance. Contudo, outros autores afirmam que algumas empresas não atingem este efeito positivo (Taylor & Wright, 2003 in Pereira-Moliner *et al.*, 2012), o que se pode dever à falta de motivação para implementar a GQT, ao facto de esta ser implementada de forma ineficientemente ou devido à falta de apoio por parte da gestão de topo (Pereira-Moliner *et al.*, 2012). Existem, desta forma, diversos resultados acerca do impacto da GQ na performance, contudo, a maioria dos estudos revela resultados positivos (Claver-Cortés *et al.*, 2005 in Pereira-Moliner *et al.*, 2012).

No contexto da indústria hoteleira, a literatura refere também efeitos positivos das PGQ na performance (Casadesus *et al.*, 2010). A GQ na indústria hoteleira pode ter influência na performance interna, através dos processos (e.g. aumento da produtividade, melhoria da eficiência e redução dos custos e desperdícios) e a nível externo, através do mercado, pelos efeitos da qualidade na satisfação do cliente e na procura (e.g. aumento das vendas e da quota de mercado, mantendo elações turísticas, atraindo novos turistas, atingindo maiores níveis de satisfação de clientes e melhorando a imagem) (Bowen & Schoemaker, 1998; Wilkins *et al.*, 2007).

Pereira-Moliner *et al.* (2012), constataram no seu estudo que os efeitos positivos da GQ na performance podem surgir de diversas formas, tais como: aumento dos lucros (através da redução de custos); aumento das vendas (através da melhoria da imagem); e melhoria da satisfação dos clientes e colaboradores e serviço de qualidade.

Alguns autores, como Douglas e Judge (2001), Kaynak (2003) e Sila e Ebrahimpour (2005) concluem, através dos seus estudos, que a implementação de um eficiente SGQ pode ter um impacto positivo na performance financeira. Também Zhao *et al.* (2004) mostram que as empresas de serviços com melhor GQ atingem melhores resultados financeiros. Yoo e Park (2007) indicam que um serviço de qualidade leva à satisfação do cliente e que isto, por sua vez, tem também um impacto positivo na performance financeira. No caso dos hotéis, a GQ pode também ter efeitos positivos na performance financeira (Nicolau & Sellers, 2010; Rubio-Andrada *et al.*, 2011). Embora o estudo de Llach *et al.* (2013) não tenha mostrado uma relação directa entre a GQ e a performance financeira, esta demonstra que a implementação através de factores de mediação de técnicas de GQ é financeiramente positivo para as empresas.

Alguns autores defendem que a GQ pode também ter impacto positivo no sucesso de mercado (Pereira-Moliner *et al.*, 2012; Sila & Ebrahimpour, 2005). Zhao *et al.* (2004) concluem que, no contexto dos serviços, de uma forma geral, os resultados do mercado das empresas com estratégias definidas de GQ são melhores do que os das organizações com um nível inferior de GQ. A introdução de PGQ numa empresa tem um impacto positivo na sua imagem e noutros factores-chave para a sua sobrevivência (Llach *et al.*, 2013). No contexto da indústria hoteleira, Rubio-Andrada *et al.* (2011) concluíram que os SGQ podem ser uma ferramenta para: promover e melhorar a imagem dos hotéis, através da melhoria dos processos internos; manutenção da posição competitiva do hotel em períodos de abrandamento económico e usar a qualidade como parte da estratégia do hotel.

Alguns estudos empíricos mostram que a GQ tem um efeito positivo na satisfação dos clientes (Lee *et al.*, 2009; Pereira-Moliner *et al.*, 2012; Singels *et al.*, 2001). De acordo com Bowen e Shoemaker (1998), a indústria hoteleira, tem-se interessado também por desenvolver clientes fiéis através do marketing relacional. Ainda que manter os clientes satisfeitos seja importante, manter os clientes fiéis é mais valioso. Segundo os mesmos autores, um cliente que seja fiel a um hotel irá fazer comentários positivos, encorajará outras pessoas a experimentar e irá despende mais dinheiro nesse hotel. A confiança é importante, pois não pode ser imitada nem copiada pela concorrência (Bowen & Shoemaker, 1998).

Face ao referido anteriormente formulam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: A Gestão da Qualidade tem um efeito positivo **a)** na performance financeira; **b)** no sucesso de mercado; **c)** na satisfação dos *stakeholders*; **d)** na retenção de clientes; **e)** na reputação.

2.4.2 Gestão Ambiental e Performance dos Estabelecimentos Hoteleiros

Alguns estudos encontram uma relação positiva entre a GA e a performance da empresa (Álvarez-Gil *et al.*, 2001; Alonso-Almeida & Rodríguez-Antón, 2011; Douglas & Judge, 2001; Pereira-Moliner *et al.*, 2012). Enquanto que, outros autores não encontram uma relação significativa entre uma GA e a performance da empresa (Cordeiro & Sarkis, 1997; Gilley *et al.*, 2000). Um estudo realizado por Rodríguez e Cruz (2007) revelou haver uma relação positiva entre a performance financeira das empresas e a sua gestão no que diz respeito à responsabilidade social e ambiental. Segundo Henriques e Sadosky (1999), relativamente ao compromisso com a GA, existem dois tipos opostos de empresas: as reactivas e as proactivas. De acordo com estes autores as empresas reactivas não têm formação ambiental nem um compromisso da gestão de topo para com o ambiente, pois a GA não é uma prioridade; nas empresas proactivas a gestão de topo está envolvida nos assuntos ambientais, a GA é importante e a formação ambiental é encorajada. Pereira-Moliner *et al.* (2012) encontraram no seu estudo uma relação positiva entre GA e performance (financeira, sucesso de mercado e satisfação dos stakeholders), concluindo que se podia dever ao facto dos hotéis com PGA mais proactivas poderem atrair mais turistas, pois estes têm um elevado nível de preocupação ambiental, escolhendo muitas vezes os hotéis de acordo com a sua responsabilidade ambiental, reflectido por vezes na certificação ambiental. A implementação de medidas relacionadas com a conservação de água e energia podem, a longo-prazo, melhorar a performance financeira dado que a GA permitirá aos hotéis a redução de custos relacionados com os recursos e com o consumo de água e energia (Chan, 2005). Álvarez-Gil *et al.* (2001) concluem que os hotéis com uma GA mais proactiva têm maiores lucros. A vantagem competitiva pelo custo e pela diferenciação têm um impacto positivo na performance financeira, mostrando que a derradeira consequência de qualquer vantagem competitiva derivada da GA proactiva é a melhoria da performance financeira, uma vez que a GA proactiva permitirá a redução de

determinados custos e poderá diferenciar a empresa no mercado (González-Benito & González-Benito, 2005; López-Gamero *et al.*, 2009).

Por outro lado Claver-Cortés *et al.* (2007), concluíram que não existia uma relação significativa entre os níveis de performance atingidos pelos hotéis estudados e o grau de proactividade ambiental. O estudo de Tarí *et al.* (2010), mostra que diferentes níveis de GA influenciam de forma diferente a performance: a GAA aumenta a performance financeira e competitiva, enquanto a GAB influencia estas dimensões de performance de forma negativa. Segundo os autores, as razões para as PGAB terem um impacto negativo nas referidas dimensões de performance pode dever-se ao facto de estas exigirem custos de curto-prazo para economizar energia, água e outros recursos. Embora as conclusões sobre estas relações sejam variadas, a maioria dos estudos sugere que a GA tem um efeito positivo na performance (Claver-Cortés *et al.*, 2005 in Pereira-Moliner *et al.*, 2012).

A GA pode também ter influência sobre o sucesso de mercado. Alguns estudos concluem que as organizações podem melhorar a sua quota de mercado e a sua imagem através da GA (Poksinska *et al.*, 2003; Zeng *et al.*, 2005). Na indústria hoteleira, uma melhoria dos níveis de poluição irá provavelmente aumentar a procura por parte dos turistas ambientalmente sensíveis. Assim, se os hotéis levarem a cabo uma GA eficiente, a percepção dos seus clientes em relação à qualidade ambiental será melhorada (Chan & Wong, 2006). Um estudo realizado por Kassinis e Soteriou (2003) com hotéis também demonstrou que as PGA na indústria hoteleira conduzem a níveis mais altos de performance de mercado.

A GA pode também ter efeitos positivos na satisfação dos *stakeholders*. Vários estudos empíricos mostram que a implementação de PGA pode melhorar a satisfação dos clientes e a motivação e moral dos colaboradores envolvidos (Kassinis & Soteriou, 2003; Molina-Azorín *et al.*, 2009; Zeng *et al.*, 2005). Por exemplo o estudo realizado por Kassinis e Soteriou (2003) na indústria hoteleira revelou a existência de uma relação positiva entre as PGA e a satisfação dos clientes, entre a satisfação dos clientes e a lealdade e entre a lealdade e a performance de mercado. As unidades hoteleiras que recebem forte pressão dos seus *stakeholders* em assuntos ambientais implementam PGA mais extensivamente do que os que não recebem tais pressões (Álvarez-Gil *et al.*, 2001).

Grissemann *et al.* (2013) afirmam que, para um estabelecimento hoteleiro ter sucesso as suas decisões de estratégia de negócio e tomada de decisão devem focalizar-se nas necessidades dos seus hóspedes, porque a orientação para o cliente afecta directamente a performance financeira, a retenção do cliente e a reputação. Os gestores do sector hoteleiro tem excelentes oportunidades para estabelecerem uma boa ligação com os clientes e outros *stakeholders* para desenvolverem lealdade e legitimidade baseadas na preservação ecológica, que por sua vez leva à diferenciação nas vantagens competitivas (Sharma *et al.*, 2007 in Molina-Azorín *et al.*, 2009). Segundo Miles e Covin (2000), uma redução nos níveis de poluição vai provavelmente aumentar a procura pelos consumidores ambientalmente mais sensíveis, uma vez que as características ecológicas dos produtos podem ser um novo argumento competitivo apreciado pelos consumidores “verdes” e as empresas podem ganhar uma melhor reputação ecológica. Os mesmos autores referem que a vantagem na reputação, como função de credibilidade, responsabilidade e confiança, é aumentada pela performance ambiental superior.

Bohdanowicz (2005) também conclui que as iniciativas amigas do ambiente podem melhorar a imagem do hotel. Mais recentemente Llach *et al.* (2013) concluíram que a implementação da GA tem um impacto directo nos resultados, obtido através do posicionamento externo da organização, em termos de imagem e satisfação do cliente; ou interno, através da melhoria da competitividade da empresa, em termos de melhoria do processo, recursos humanos e redução de custos operacionais. Isto é, quando uma empresa adopta e implementa práticas ambientais, pode melhorar a sua imagem, atrair uma nova categoria de clientes, satisfazer ainda mais os clientes existentes e, assim, garantir uma melhor posição da empresa no mercado global (Alonso-Almeida & Rodriguez-Antón, 2011; Llach *et al.*, 2013; Molina-Azorín *et al.*, 2009).

Existe uma relação próxima entre a performance ambiental e a GA, uma vez que a GA é um meio para atingir o objectivo de melhorar a performance ambiental. Enquanto que a GA representa a aplicação de medidas para protecção ambiental, a performance ambiental procura medir o alcance da realização dos objectivos da empresa (Oreja-Rodríguez & Armas-Cruz, 2012). O estudo realizado por López-Gamero *et al.* (2009) conclui que a GA proactiva, com legislação para prevenção e controlo de poluição, leva a uma melhoria da performance ambiental e empresarial no sector hoteleiro.

Face ao exposto formulam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 2: A Gestão Ambiental Básica tem um efeito positivo **a)** na performance financeira; **b)** no sucesso de mercado; **c)** na satisfação dos *stakeholders*; **d)** na retenção de clientes; **e)** na reputação; **f)** na performance ambiental.

Hipótese 3: A Gestão Ambiental Avançada tem um efeito positivo **a)** na performance financeira; **b)** no sucesso de mercado; **c)** na satisfação dos *stakeholders*; **d)** na retenção de clientes; **e)** na reputação; **f)** na performance ambiental.

2.4.3. *Gestão da Qualidade e Gestão Ambiental*

O estudo realizado por Pereira-Moliner *et al.* (2012) com hotéis demonstrou a existência de um efeito mediador da GA na relação entre GQ e performance avaliada em termos: financeiros; sucesso de mercado e satisfação dos *stakeholders*. Devido às semelhanças existentes entre as PGQ e as PGA, podem existir benefícios ao aplicar o conhecimento adquirido sobre GQ nas questões ambientais (Curkovic, 2003; Klassen & McLaughlin, 1993; Llach *et al.*, 2013).

Os objectivos da implementação de GQ, segundo Kaynak (2003), Santos *et al.* (2011) e Singels *et al.*, (2001), e de GA, de acordo com González-Benito e González-Benito (2005) e Poksinska *et al.* (2003), são: uma maior produtividade, melhoria ambiental, melhoria da qualidade, melhoria da imagem, redução de desperdícios, aumento das vendas e quota de mercado e fidelização do cliente. Desta forma, estes objectivos podem fazer parte dos dois sistemas simultaneamente.

Em algumas empresas, em Portugal e noutros países, o primeiro sistema a ser certificado era na área de GQ e somente quando este sistema já estava consolidado é que era certificado o SGA, mostrando que a GQ pode servir de base para a adopção da GA. (Santos *et al.*, 2011).

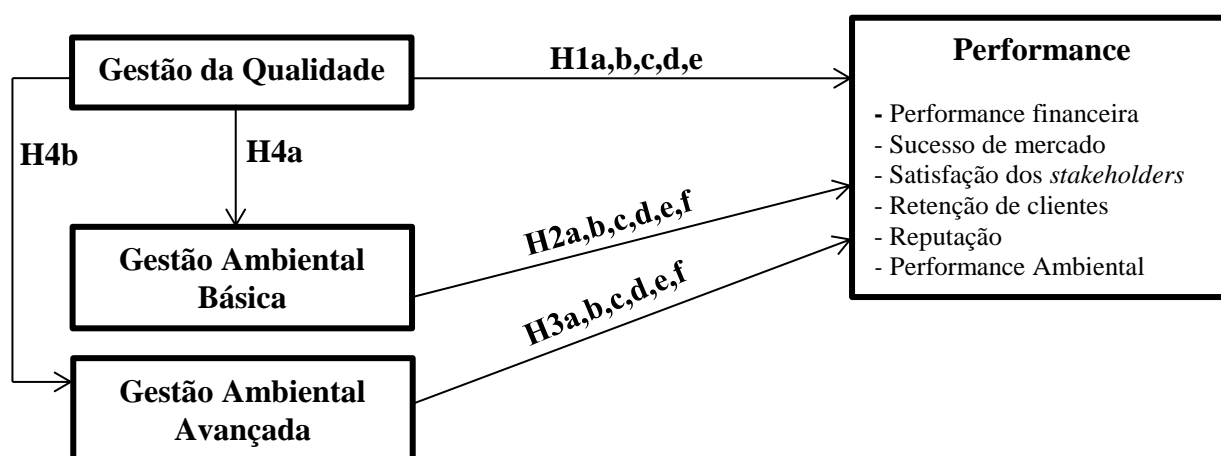
Relativamente às medidas relacionadas com a implementação das PGQ (e.g. Kaynak, 2003; Pereira-Moliner *et al.*, 2012) e das PGA (e.g. Curkovic, 2003; Klassen & McLaughlin, 1993; Pereira-Molinet *et al.*, 2012) pode afirmar-se que ambas partilham práticas de implementação comuns, como liderança, formação e permanente auto-avaliação e melhoria (Pereira-Molinet *et al.*, 2012). A presença de um sistema baseado na GQ encoraja o aparecimento e a aceitação de um sistema de GA (Llach *et al.*, 2013).

O estudo de Llach *et al.* (2013) comprova que melhorias na competitividade que envolvem a implementação da GQ têm um impacto real nas finanças da empresa, e também facilitam a implementação da GA, que também tem um impacto directo nos resultados. Do mesmo modo, Ruskino (2005) também defende que a GQ antecede a GA. Face ao referido formulam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 4: A Gestão da Qualidade tem um impacto positivo **a)** na Gestão Ambiental Básica; **b)** na Gestão Ambiental Avançada.

Na figura 1 é apresentado o modelo conceptual proposto neste estudo.

Figura 1: Modelo Conceptual



Fonte: Elaboração Própria

3.METODOLOGIA

A presente secção está dividida em 3 pontos e procura fazer uma descrição detalhada das etapas metodológicas e opções seguidas durante a realização deste estudo. Depois de feita a descrição da amostra utilizada, são apresentados os procedimentos desde a elaboração ao envio do questionário. Posteriormente são definidas as variáveis incluídas no modelo conceptual.

3.1. Selecção da Amostra

A Informa D&B foi a empresa que facultou uma base de dados com estabelecimentos hoteleiros de 3 a 5 estrelas, de forma a se proceder à selecção da amostra para a recolha de dados do presente estudo. A base de dados estava organizada por empresas e não por hotéis e, por essa razão, existiam várias moradas (da sede da empresa e dos hotéis que lhes diziam respeito). O número total de empresas listadas na mesma era de 978 empresas portuguesas ligadas ao sector hoteleiro, contudo, durante a fase de selecção da amostra foram excluídas da base de dados as empresas que apenas referiam os dados de onde estavam sediadas, não sendo esta informação relevante para o estudo e, desta forma, manteve-se somente a informação referente aos estabelecimentos hoteleiros em si. Na base de dados constava a seguinte informação: nome da empresa, denominação do hotel, número de estrelas, morada, telefone, e-mail, número de colaboradores, volume de negócios e actividade económica (CAE). Após uma limpeza da base de dados obtiveram-se 796 estabelecimentos hoteleiros com 3 a 5 estrelas, existentes em Portugal Continental e Arquipélagos da Madeira e Açores. Os empreendimentos com esta categoria são geralmente vistos como mais proactivos e inovadores, tendo normalmente maiores preocupações relativamente à qualidade e ambiente, sendo mais encorajados a implementar estratégias ambientais do que os hotéis de categoria inferior (Carmona-Moreno *et al.*, 2004), razão pela qual se optou por estas categorias. Os estabelecimentos hoteleiros são classificados segundo a sua tipologia: hotel, hotel-apartamento e pousadas (Decreto-Lei n.º 228/2009, de 14 de Setembro), contudo na presente dissertação a nível de tratamento de dados estes foram designados sem distinções, sendo identificados como “estabelecimentos hoteleiros”, “hotéis” ou “unidades hoteleiras”.

Foi considerado que o respondente chave em cada hotel seria o responsável pelo departamento de Ambiente e/ou Qualidade, tendo em conta o conteúdo e a temática das questões colocadas no questionário.

Para conseguirmos avaliar a competência dos respondentes relativamente ao fornecimento da informação solicitada, foram feitas questões de caracterização do respondente, como o número de anos que permanecem no estabelecimento hoteleiro,

bem como o número de anos que exercem a respetiva função e por fim o seu grau de conhecimento destes relativamente às questões apresentadas ao longo do questionário.

3.2. *Questionário*

Foi realizado e enviado um questionário *on-line*, para todos os hotéis presentes na amostra seleccionada para o estudo, por forma a recolher os dados e operacionalizar o modelo conceptual. A ferramenta utilizada para a elaboração do questionário *on-line* foi o LimeSurvey (www.limesurvey.org). Em estudos relacionados com as práticas da qualidade e de gestão ambiental no sector turístico e hoteleiro (e.g.: Alonso-Almeida & Rodríguez-Antón, 2011; Llach *et al.*, 2013; Pereira-Moliner *et al.*, 2012), os questionários têm vindo a ser bastante utilizados como instrumento de medida.

O desenvolvimento do questionário passou por várias etapas. Inicialmente, foi feita uma revisão da literatura, por forma a perceber como é que as variáveis latentes presentes no modelo têm vindo a ser medidas na literatura, tal como sugerido por Churchill (1979). Numa fase posterior, académicos das áreas de GQ e GA fizeram a avaliação deste questionário. Este questionário inicial foi melhorado, introduzindo-se as alterações propostas pelos académicos, dando então origem ao questionário final. O questionário final está dividido em 4 secções:

- Secção 1: Caracterização do Estabelecimento Hoteleiro
- Secção 2: Práticas da Qualidade e da Gestão Ambiental
- Secção 3: Performance
- Secção 4: Caracterização do Respondente

Para todas as variáveis latentes foram utilizadas escalas multi-item, ou seja, foram usados vários itens para medir cada uma das variáveis latentes, tal como sugerido por Churchill (1979) e Hulland (1999).

As escalas de medida, bem como as suas fontes utilizadas para a medição de cada uma das variáveis latentes, são apresentadas no anexo V. De um modo geral, o tipo de questões utilizadas no questionário foram de resposta fechada e ao longo do questionário foi utilizada uma linguagem simples, clara e acessível aos participantes do estudo, tal como sugere Barnett (1991).

3.2.1. Envio e Acompanhamento do Questionário

O questionário foi enviado por e-mail, onde existia um *link* que permitia o acesso ao questionário *on-line*. O objectivo da investigação e a garantia de confidencialidade dos dados, foram explicadas no corpo do e-mail (anexo I). O e-mail foi direccionado para o e-mail geral do hotel, ao cuidado do responsável da Qualidade e/ou Ambiente dos hotéis, de modo a que este fosse reenviado.

Aos emails enviados atribuiu-se um código entre 1 e 796 (dimensão da amostra), com o objectivo de fazer uma associação entre os questionários respondidos e o hotel respondente e também permitir que os hotéis que já tinham respondido, fossem excluídos, durante o processo de *follow-up*.

As etapas inerentes ao processo do envio e posterior acompanhamento do questionário foram as seguintes:

- 1ª Etapa: No dia 30 de Março de 2014 foram enviados 796 e-mails para os hotéis presentes na base de dados. Dos 796 e-mails enviados, 42 foram devolvidos, pois encontravam-se desactivados. Nesta 1ª etapa foram obtidas 78 respostas (39 completas; 39 incompletas).

Deu-se início ao período de *follow-ups* com o intuito de aumentar a taxa de resposta:

- 2ª Etapa: Duas semanas após o primeiro envio foi realizado o primeiro *follow-up*, ou seja, no dia 13 de Abril de 2014. Desta vez, foram enviados 676 e-mails aos estabelecimentos hoteleiros que ainda não tinham respondido até ao final da 2ª semana. Neste primeiro *follow-up* fez-se uma alteração ao corpo de e-mail, realçando a baixa taxa de resposta obtida e reforçando a importância da colaboração dos respondentes (anexo II). No final desta etapa obtiveram-se 124 respostas (58 completas; 66 incompletas).

- 3ª Etapa: A 30 de Abril de 2014, foi realizado o segundo período de *follow-up*, ou seja, um mês após o primeiro envio. Nesta data, o segundo *follow-up* foi enviado às 630 unidades hoteleiras que não tinham respondido até ao fim de um mês, após o primeiro envio. Na fase final do 2º *follow-up* tinham sido obtidas 126 respostas (60 completas; 66 incompletas).

- 4ª Etapa: Devido ao baixo número de respostas foram realizados alguns telefonemas para os hotéis de forma a apelar a que estes participassem no estudo. No dia

11 de Maio de 2014 foram realizados 150 telefonemas para alguns dos hotéis presentes na base de dados e que ainda não tinham respondido ao questionário. Nesta fase foram alterados 63 emails por se encontrarem desactualizados ou por ter sido fornecido um email mais directo. No dia 12 de Maio de 2014 foram realizados 100 telefonemas, em que 32 emails foram alterados pelas mesmas razões. No dia 13 de Maio de 2014 foram realizados 71 telefonemas, 29 dos quais os emails foram alterados. O terceiro *follow-up* foi realizado no dia 13 de Maio de 2014, depois da fase de telefonemas, em que foram enviados 628 e-mails aos hotéis que ainda não tinham colaborado no inquérito. O corpo de e-mail foi novamente alterado (anexo III), apelando novamente à colaboração dos respondentes, reforçando o facto da participação dos mesmos ser crucial para o sucesso do estudo e dos dados permanecerem confidenciais. Registou-se no final desta etapa um total de 216 respostas (91 completas; 125 incompletas).

- 5ª Etapa: O quarto *follow-up* foi enviado no dia 28 de Maio de 2014. Foram enviados 538 emails. No final registaram-se 257 respostas (112 completas; 145 incompletas).

- 6ª Etapa: Devido à baixa taxa de resposta obtida realizou-se o quarto e último *follow-up* no dia 3 de Junho de 2014. Desta vez, no corpo de e-mail, foi referenciado o facto de que esta seria a última oportunidade para participar no estudo e que o questionário somente estaria disponível até dia 6 de Junho de 2014 (anexo IV). Enviaram-se 497 e-mails. No final o número total de respostas obtidas ao questionário foi de 319 respostas (150 completas; 169 incompletas).

A taxa de resposta foi de 40,08%, tendo em conta o número total de respostas conseguidas (319/796). No entanto, como já foi referido, sempre que o questionário era enviado eram devolvidos 42 e-mails, indicando que não tinham sido entregues. Desta forma, a amostra inicial fica reduzida a 754 empresas, correspondente a uma taxa de resposta real de 42,31% (319/754). Contudo, é pertinente referir que somente 135 respostas, das 319 respostas obtidas, foram usadas no presente estudo. A exclusão de respostas prendeu-se com facto de algumas das questões dos questionários que apareciam como completas no limesurvey, não terem sido respondidas.

3.2.2. Análise das Não Respostas e Avaliação do Common Method Bias

Por forma a testar o enviesamento das “não respostas”, foram comparadas as respostas dadas pelos primeiros 101 estabelecimentos hoteleiros que responderam ao questionário (75% do total dos hotéis respondentes) e os restantes 34 hotéis que responderam posteriormente (25% do total dos hotéis respondentes). Para fazer a comparação das primeiras e das últimas respostas de todas as variáveis de medida presentes no modelo foi realizado o teste de Mann-Whitney. Os resultados obtidos demonstraram que para os 47 itens testados não se detectaram diferenças nas respostas. Desta forma, pode concluir-se que o enviesamento das “não-respostas” não constitui um problema no presente estudo (Amstrong & Overton, 1977).

Foram seguidos alguns procedimentos sugeridos por Podsakoff *et al.* (2003) de forma a evitar problemas causados pelo *Common Method Bias* (CMB), como por exemplo: a garantia do anonimato dos respondentes, para que estes não se sintam apreensivos e, assim, incentivá-los a dar respostas honestas; o uso de itens escritos de forma simples, clara e concisa e, por último, a ausência de conhecimento dos respondentes relativamente ao modelo conceptual. Para avaliar estatisticamente o CMB foi utilizado o teste de *Harmon one-factor* (Podsakoff *et al.*, 2003). Para efectuar o teste foram usados todos os itens das variáveis latentes. Se realmente houvesse CMB teríamos um factor que explicava 50% ou mais da variância. No nosso caso, isso não se verifica pois da aplicação do teste resultam 8 factores, que no seu conjunto explicam 76,403% da variância e o primeiro factor explica 31,376% da variância, sugerindo que a CMB não é um problema no presente estudo.

3.3. Definição e Operacionalização das Variáveis Latentes

As variáveis latentes do modelo conceptual proposto, de forma geral, foram medidas numa escala de 7 pontos de Likert (1 – “Discordo totalmente” a 7 – “Concordo totalmente”), tendo sido pedido aos respondentes que indicassem o seu grau de concordância para cada um dos itens. A performance, nas suas várias dimensões, foi medida solicitando ao respondente que indicasse os resultados do seu estabelecimento hoteleiro comparativamente com os dos seus principais concorrentes, numa escala de 1 – “Muito pior” a 7 – “Muito melhor”, à excepção da dimensão de performance

ambiental, em que foi utilizada uma escala de 1 – “Redução baixa” a 7 – “Redução elevada”, para avaliar o nível de redução de cada um dos itens apresentados. As escalas utilizadas para medir cada uma das variáveis latentes, assim como as referências bibliográficas de onde estas foram adaptadas, são apresentadas no anexo V.

Gestão da Qualidade

Segundo Pereira-Moliner *et al.* (2012), a GQ procura aumentar a satisfação do consumidor e processar a eficiência através da redução de custos e na prevenção de defeitos e desperdícios. De acordo com alguns trabalhos, o sucesso da GQ depende de aspectos como liderança e gestão de pessoal (Terziovski *et al.*, 2003 in Pereira-Moliner *et al.*, 2012). As PGQ foram medidas através de um conjunto de 10 itens adaptados de Pereira-Moliner *et al.* (2012).

Gestão Ambiental

Como referido anteriormente, a GA é constituída por um variado leque de iniciativas ambientais, divergindo consoante o sector em que se insere, as características da empresa e o seu impacto no ambiente (Carmona-Moreno *et al.*, 2004) e refere-se à forma como uma empresa implementa medidas de forma a reduzir esse impacto no ambiente natural (Burgos-Jiménez *et al.*, 2002).

Neste estudo, as PGA foram medidas através de 12 indicadores adaptados de Pereira-Moliner *et al.* (2012). Segundo Pereira-Moliner *et al.* (2012), esta escala utiliza questões relacionadas com a protecção do ambiente utilizada na literatura geral sobre a gestão ambiental, bem como um número de aspectos relacionados especificamente com os hotéis. As PGA foram divididas em duas dimensões: PGAB e PGAA. As PGAB, foram medidas por 6 itens que pretendem avaliar em que medida são implementadas pelos hotéis práticas mais básicas de protecção ambiental, relacionadas com poupança e redução de desperdícios; as PGAA por outros 6 itens que pretendem avaliar em que medida são implementadas PGAA, envolvendo a formação ambiental dos colaboradores e a organização de actividades de teor ambiental.

Performance

A performance é difícil de medir, sendo conceptualizada de diversas formas (Nair, 2006) e muitas vezes medida de forma perceptual (Pereira-Moliner *et al.*, 2012).

No presente estudo são medidas 6 dimensões de performance, nomeadamente: performance financeira (5 itens), sucesso de mercado (3 itens), satisfação dos *stakeholders* (2 itens), adaptados de Pereira-Moliner *et al.* (2012); retenção de clientes (2 itens) e reputação (2 itens), adaptados de Grissemann *et al.* (2013); e performance ambiental (12 itens), adaptados de Wagner e Schaltegger (2004).

A performance depende não só das acções tomadas pela empresa, mas também dos factores que influenciam todo o seu ambiente de negócio (Pereira-Moliner *et al.*, 2012). Assim, foram incluídas três variáveis de controlo no presente estudo: categoria do hotel (número de estrelas), afiliação a cadeia de hotéis e certificação pela norma ISO 14001, sendo que esta última apenas controla a performance ambiental. As características dos hotéis (por exemplo, categoria e afiliação a cadeia) são as variáveis de controlo mais utilizadas para controlar a performance na literatura sobre gestão hoteleira (Álvarez-Gil *et al.*, 2001; Grissemann *et al.*, 2013; Pereira-Moliner *et al.*, 2012).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Na presente secção apresenta-se uma análise descritiva dos dados, tendo estes sido obtidos através no programa de estatística SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Posteriormente são apresentados os resultados relativos à avaliação do modelo de medida e do modelo estrutural, tendo estas sido feitas utilizando o Smart PLS 2.0 (Ringle *et al.*, 2005).

4.1. Caracterização da Amostra

Como já foi referido, a amostra final obtida foi de 135 empresas.

No que diz respeito à categoria do estabelecimento hoteleiro, verificou-se que 85,2% da amostra é referente a hotéis de 3 e 4 estrelas e os restantes 14,8% a hotéis de 5 estrelas. Relativamente ao tipo de propriedade 32,6% são hotéis afiliados a cadeia e 67,4% não têm qualquer afiliação. Com relação ao número de quartos foram apuradas

133 respostas válidas, das quais cerca de 0,8% têm até 9 quartos, 17,3% têm entre 10 e 25 quartos, 23,3% dos estabelecimentos hoteleiros têm entre 26 e 50 quartos, 11,3% têm entre 51 e 70 quartos, 10,5% têm entre 71 e 90 quartos e 36,8% têm mais de 90 quartos. Já na questão referente ao número de colaboradores a *full-time*, foram consideradas válidas 133 respostas, observando-se que 27,1% dos hotéis empregam até 9 colaboradores, 20,3% empregam entre os 10 e 20 colaboradores, outros 20,3% dos hotéis empregam entre 21 a 40 funcionários, 11,3% empregam entre 41 a 60 colaboradores, 6% dos estabelecimentos hoteleiros empregam entre 61 e 80 colaboradores e os restantes 15% empregam mais de 80 colaboradores a *full-time*. Relativamente ao número de anos que o estabelecimento hoteleiro se encontra em funcionamento, foram registadas 131 respostas válidas e, através destas, foi possível verificar que o número médio de anos é de 64,21 anos, com um desvio padrão de 293,548 anos. Na questão relativa ao número de camas do estabelecimento hoteleiro obtiveram-se também 131 respostas válidas e foi apurado um valor médio de 185,76 camas, com um desvio padrão de 198,409 camas. Quanto aos meios de reserva disponíveis pelo hotel, foi seleccionado por 24,2% o meio de reserva como passante/directamente ao balcão, por 23% através de um agente turístico, por 23,15% através de comércio electrónico, por 18,3% através de uma empresa, organização ou instituição, por 9,85% interposta pessoa e por 1,5% a opção outro.

4.1.1. Certificação

No questionário foram colocadas duas questões relativas à certificação dos hotéis, uma referente à norma ISO 9001 e outra à norma ISO 14001. Posto isto, foi pedido aos respondentes que indicassem em que situação se encontrava o seu hotel em relação à implementação das referidas normas. No que diz respeito a certificação pela norma ISO 9001, verificou-se que 16,3% dos estabelecimentos implementaram a norma com sucesso e 10,4% está actualmente a implementar. Relativamente à norma ISO 14001 13,3% referem que esta norma foi implementada com sucesso e 10,4% referem que a norma 14001 está actualmente a ser implementada.

Tabela I – Implementação das normas ISO 9001 e ISO 14001

Escala	Valores obtidos ISO 9001	Valores obtidos ISO 14001
Não está a ser considerada	25,9%	31,9%
A considerar no futuro	37,8%	35,6%
A planear a implementação	9,6%	8,9%
Em implementação	10,4%	10,4%
Implementada com sucesso	16,3%	13,3%
Amostra	135	135

Fonte: Elaboração Própria

Foi também pedido aos hotéis que responderam que as normas tinham sido implementadas com sucesso, que indicassem há quantos anos se encontravam certificados pelas referidas normas. Verificou-se que, em média, os hotéis se encontravam certificados pela norma ISO 9001 há 6,95 anos, com um desvio padrão de 4,032 anos e pela norma ISO 14001 há 5,5 anos, com um desvio padrão de 3,348 anos.

4.1.2. Caracterização dos Respondentes

Foi solicitado aos respondentes que indicassem a função actual desempenhada no estabelecimento hoteleiro e há quantos anos trabalham no mesmo. Foi ainda solicitado há quantos anos estes exerciam a referida função. Verificou-se que a maioria dos respondentes ocupa o cargo de director do hotel (50,7%) e que em média estes trabalham na empresa há cerca de 9,08 anos, com um desvio padrão de 8,489 anos.

Tabela II - Funções exercidas pelos respondentes

Funções Exercidas	Percentagem
Director Geral	50,7%
Director da Qualidade	19,4%
Director Ambiental	7,5%
Administrador	14,9%
Outro	7,5%
Total	100%

Fonte: Elaboração Própria

Já em relação ao número de anos que estes desempenham a função actual no estabelecimento hoteleiro, verificou-se uma média de 6,93 anos e um desvio padrão de 7,326 anos. A última questão apresentada aos respondentes foi a questão relativa ao seu

grau de conhecimento acerca das questões apresentadas ao longo do questionário, por forma a verificar a validade do conteúdo das respostas obtidas, cerca de 56,3% dos respondentes consideraram ter um elevado conhecimento, ou seja, responderam 6 ou 7 numa escala de 1 – “Conhecimento reduzido” a 7 – “Conhecimento elevado”.

4.2. Estimação do Modelo

No presente estudo, como já foi referido, é utilizada a metodologia PLS (*Partial Least Squares*) para testar o modelo conceptual. O facto de o PLS permitir trabalhar com variáveis que seguem distribuições não normais e o facto de, segundo Hulland (1999), a metodologia PLS ser uma técnica robusta quando a dimensão da amostra é reduzida, foram algumas das razões para a escolha desta metodologia em detrimento da metodologia baseada nas covariâncias. Utilizou-se o Smart PLS 2.0 para realizar esta análise (Ringle *et al.*, 2005).

Para avaliar o modelo PLS, foi seguida a sugestão dada por Hulland (1999), ou seja, o modelo de investigação analisado e interpretado em duas etapas: a avaliação do modelo de medida e a análise do modelo estrutural.

4.2.1. Modelo de Medida

A análise do modelo de medida é feita em termos de fiabilidade individual dos itens, fiabilidade dos constructos, validade convergente e validade discriminante. A avaliação da fiabilidade individual dos itens é feita através da análise dos pesos (*loadings*) do item na respectiva variável latente. A regra estabelecida na literatura diz que devem ser aceites indicadores cujos pesos sejam iguais ou superiores a 0,7 (Carmines & Zeller, 1979).

No anexo V são apresentados os itens finais usados na medição de cada uma das variáveis latentes presentes no modelo proposto, obtidos após purificação das escalas, assim como os seus pesos e valores da estatística T. A análise destes valores, permite verificar que quase todos os pesos dos itens são superiores a 0,7. As únicas excepções encontradas correspondem ao peso do indicador PA3 na variável latente “Performance Ambiental”, com um valor de 0,657 e ao peso do indicador GAA2, na variável latente “Gestão Ambiental Avançada”, com valor igual a 0,687. No entanto, dado que estes

valores estão próximos de 0,7 e que do ponto de vista teórico estas dimensões e itens são importantes, decidiu-se mantê-los no modelo.

Foi utilizada a variância média extraída (AVE) para fazer a avaliação da validade convergente (Fornell & Larcker, 1981). A AVE, que mede a percentagem da variância total dos indicadores que é explicada pela variável latente, foi calculada para todas as variáveis latentes, sendo os valores obtidos apresentados no anexo V. Conforme sugerido por Fornell e Larcker (1981), os valores da AVE devem ter um valor mínimo de 0,5. Os resultados apresentados no anexo V permitem concluir que esta condição se verifica para todos os constructos. O valor mínimo obtido corresponde à variável latente “Performance Ambiental”, com um valor de 0,6361 e o valor máximo correspondente à variável latente “Reputação”, com um valor de 0,9181, existindo assim validade convergente.

Para avaliar a fiabilidade dos constructos foi usada a *composite reliability* (CR) (Fornell & Larcker, 1981). Nunnally (1978) sugere que o valor mínimo aceitável de CR é de 0,7. No presente estudo os valores de CR obtidos para todas as variáveis latentes são superiores a este valor (ver anexo V). O valor mínimo obtido para a CR foi de 0,9178, que diz respeito à variável latente “Retenção de Clientes” e o valor máximo obtido foi de 0,9573, dizendo respeito à variável latente “Reputação”.

De acordo com Chin (1998), a comparação da AVE com a variância partilhada entre as variáveis latentes, é um dos critérios utilizados para avaliar a validade discriminante, o que significa que a raiz quadrada de AVE de uma variável latente deve ser superior à correlação entre esta e qualquer outra variável latente do modelo. Através da tabela III podem ser observadas as correlações entre as variáveis latentes presentes no modelo proposto e os valores da raiz quadrada de AVE (valores na diagonal da matriz de correlações, apresentados a *bold*), bem como as estatísticas descritivas (média e desvio-padrão). Pode verificar-se, através da análise dos valores apresentados na referida tabela que os valores da raiz quadrada de AVE (na diagonal a *bold*) são superiores a todos os valores fora da diagonal, nas respectivas linhas e colunas, o que mostra que o critério defendido por Chin (1998) é respeitado para todas as variáveis latentes presentes no modelo.

Tabela III – Estatística descritiva e correlação entre as variáveis latentes.

Variáveis Latentes	Média	Desvio-Padrão	1	2	3	4	5	6	7	8
(1) Performance Financeira	4,612	1,100	0,904							
(2) Gestão Ambiental Avançada	4,558	1,519	0,191	0,824						
(3) Gestão Ambiental Básica	5,689	1,099	0,185	0,626	0,836					
(4) Gestão da Qualidade	5,986	0,973	0,257	0,501	0,740	0,828				
(5) Performance Ambiental	4,386	1,437	0,221	0,329	0,177	0,084	0,798			
(6) Reputação	5,536	1,069	0,523	0,307	0,273	0,288	0,254	0,958		
(7) Retenção de Clientes	5,312	1,055	0,644	0,350	0,233	0,310	0,240	0,820	0,921	
(8) Satisfação dos Stakeholders	5,364	1,051	0,545	0,421	0,314	0,354	0,306	0,727	0,725	0,930

Fonte: Elaboração própria

4.2.2. Modelo Estrutural

Na avaliação do modelo estrutural proposto foram utilizadas: a variância explicada (R^2) dos constructos endógenos, sendo estas variáveis dependentes explicadas pelas relações presentes no modelo; a intensidade dos coeficientes (β); e a precisão e estabilidade das estimativas obtidas.

A R^2 de todas as variáveis endógenas presentes no modelo foi usada para fazer a avaliação do poder explicativo do modelo estrutural. O critério estabelecido por Falk e Miller (1992) diz que a R^2 deve ser igual ou superior a 10%. Neste estudo o valor mínimo de R^2 foi de 11,84%, correspondente à variável “Performance Ambiental” e o valor máximo de R^2 foi de 55,73%, correspondente à variável “Gestão Ambiental Básica” (figura 2). A variável “Sucesso de Mercado” (uma das dimensões de performance), incluída no modelo conceptual foi retirada do modelo empírico por não respeitar esta “regra” anterior. Deste modo, as hipóteses apresentadas no modelo conceptual inicial, relacionadas com esta variável (H1b, H2b e H3b), não serão testadas.

Foi usado o método não paramétrico *bootstrapping* (amostragem com reposição) de modo a re-estimar os parâmetros, para que fosse avaliado o nível de significância estatística dos coeficientes estruturais e dos pesos (*loadings*), como sugere Chin (1998). Para tal foram usadas 5000 sub-amostras (Hair *et al.*, 2012). As estimativas dos parâmetros, bem como os valores da estatística T, obtidos para cada um dos coeficientes, são apresentadas na figura 2 e na tabela IV.

Nem todas as hipóteses propostas foram suportadas, como é observável através da figura 2 e da tabela IV. As hipóteses H1a, H1c, H1d e H1e postulam uma relação

positiva entre a GQ e a performance financeira, a satisfação dos *stakeholders*, a retenção de clientes e a reputação, respectivamente. As hipóteses H1a ($\beta=0,211$; $p < 0,1$), H1c ($\beta=0,241$; $p < 0,05$) e H1d ($\beta=0,263$; $p < 0,05$) foram suportadas, confirmando que a GQ contribui directamente para a melhoria da performance nas suas dimensões financeira, satisfação dos *stakeholders* e retenção de clientes, respectivamente. Estes resultados estão de acordo com os apresentados por Pereira-Moliner *et al.* (2012) e Sila & Ebrahimpour (2005), na medida em que também estes autores verificaram um impacto positivo significativo da GQ na performance financeira e na satisfação dos *stakeholders*. Singels *et al.* (2001) verificaram a existência de um impacto positivo da GQ na satisfação dos clientes e, consecutivamente, na retenção de clientes. Ao contrário a hipótese H1e não foi suportada, isto é, o efeito da GQ mostrou-se não significativo na reputação, com ($\beta=0,161$; n.s.), o que revela que ao contrário da ideia suportada de Rubio-Andrada *et al.* (2011), que constataram que a GQ pode contribuir para promover a imagem dos hotéis e melhorar a sua reputação, no presente estudo o mesmo não se conclui.

As hipóteses H2a, H2c, H2d, H2e e H2f, não são suportadas, mostrando que a GAB não tem impacto significativo em nenhuma das dimensões de performance, com ($\beta= -0,073$; n.s.) para performance financeira, com ($\beta= -0,086$; n.s.) para satisfação dos *stakeholders*, com ($\beta= -0,171$; n.s.) para a retenção de clientes, com ($\beta= 0,017$; n.s.) para reputação e com ($\beta= -0,058$; n.s.) para performance ambiental. Estes resultados estão de acordo com as conclusões do estudo de Tarí *et al.* (2010), em que os níveis mais baixos de GA estabelecem impactos negativos na maioria das dimensões de performance.

Relativamente às hipóteses H3a, H3c, H3d, H3e, H3f, estas postulam a existência de um impacto positivo da GAA nas dimensões de performance financeira, satisfação dos *stakeholders*, retenção de clientes, reputação e performance ambiental, respectivamente. Verifica-se que, à excepção da hipótese H3a, com ($\beta=0,100$; n.s.) e da hipótese H3e, com ($\beta=0,215$; n.s.), todas as outras hipóteses são suportadas com ($\beta= 0,351$; $p < 0,05$) para satisfação dos *stakeholders*, ($\beta=0,316$; $p < 0,05$) para retenção de clientes, ($\beta=0,363$; $p < 0,01$) para performance ambiental. Com relação às hipóteses suportadas (H3c, H3d e H3f), os resultados vão de encontro às conclusões de Kassinis e Souteriou (2003) e de Pereira-Moliner *et al.* (2012), e de que concluem que a GA tem um impacto positivo na satisfação dos *stakeholders*. Relativamente ao impacto que a

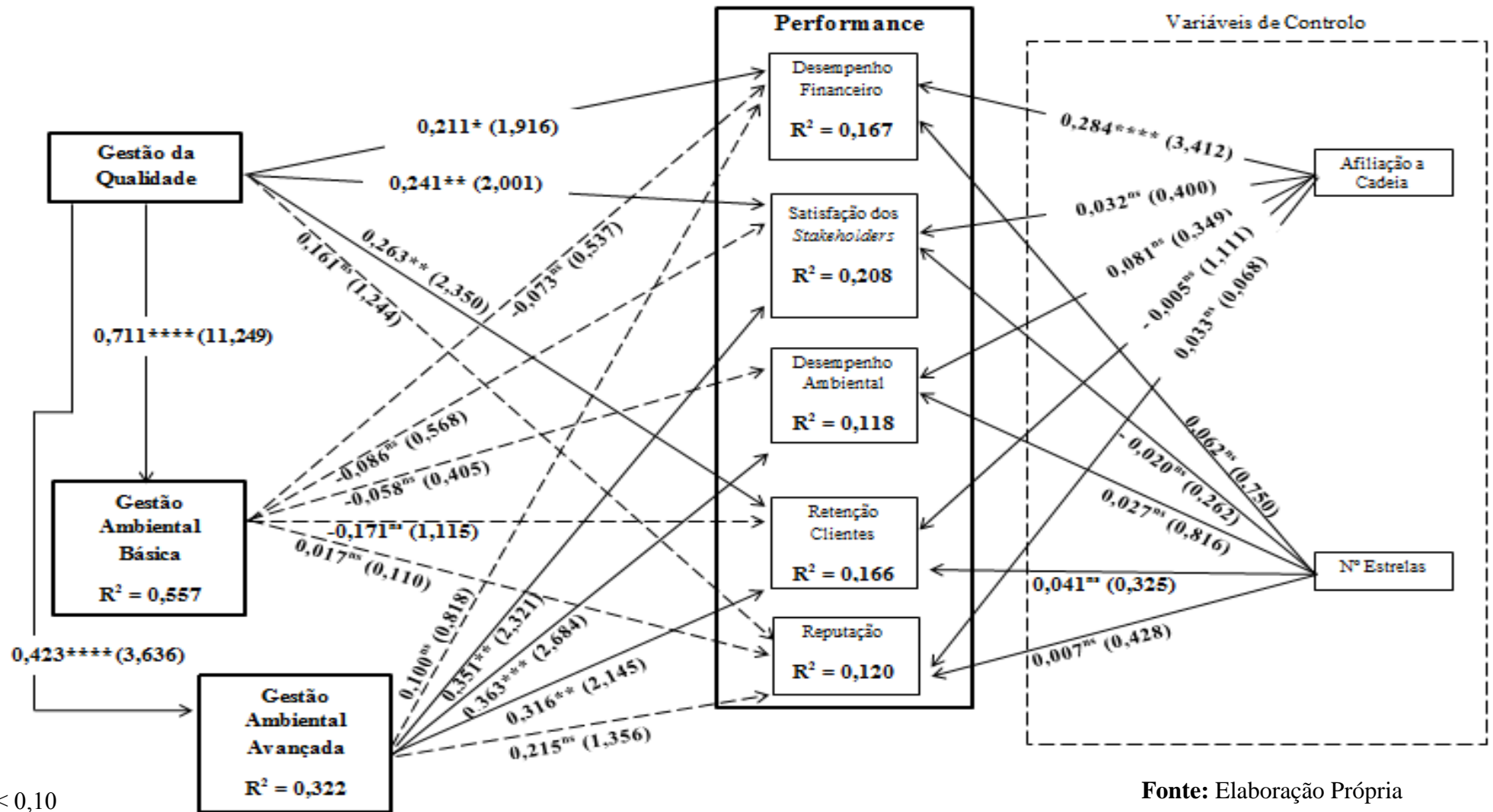
GA tem na retenção de clientes confirma a perspectiva de Llach *et al.* (2013) e de Molina-Azorín *et al.* (2009), de que a implementação de práticas ambientais pode satisfazer ainda mais os clientes existentes e atrair novos clientes. Os resultados vão também de encontro às conclusões do estudo de López-Gamero *et al.* (2009), que revelam que uma GA proactiva leva a uma melhoria da performance ambiental. No que diz respeito às hipóteses não suportadas, na hipótese H3a, os resultados corroboram as conclusões retiradas por Carmona-Moreno *et al.* (2004), de que os hotéis com estratégias GAA estão associados maiores níveis de performance ambiental, mas não necessariamente a melhor performance financeira. De forma semelhante Cordeiro e Sarkis (1997), nas conclusões do seu estudo afirmam que a GA não tem um impacto positivo na performance financeira. Contrariamente aos estudos de Bohdanowicz (2005) e Miles e Covin (2000), que concluem que as iniciativas amigas do ambiente podem melhorar a imagem do hotel e a sua reputação, no presente estudo esta hipótese (H3e) não foi verificada.

As hipóteses H4a e H4b, que testam o impacto da GQ na GAB e na GAA, respectivamente, revelaram ser fortemente suportadas, com ($\beta=0,711$; $p < 0,001$) para GAB e com ($\beta=0,423$; $p < 0,001$) para GAA. Este resultado suporta a ideia desenvolvida por Llach *et al.* (2013) e por Pereira-Moliner *et al.* (2012), de que existem benefícios ao aplicar os conhecimentos adquiridos sobre a GQ na GA, facilitando a implementação e adopção da GA.

Foram usadas como variáveis de controlo a categoria do hotel (número de estrelas) e afiliação à cadeia. Os resultados obtidos mostram que a categoria do hotel não tem impacto significativo em nenhuma das dimensões de performance. Por sua vez, a afiliação a cadeia apenas tem impacto significativo na dimensão financeira da performance.

A certificação pela ISO 14001 foi também usada como variável de controlo para as PGAB, as PGAA, as PGQ e para a performance ambiental. Através dos resultados podemos concluir que existe uma relação significativa entre as empresas certificadas pela ISO 14001 e a GAB, GAA e GQ. A relação da ISO 14001 com a performance ambiental não se mostrou estatisticamente significativa.

Figura 2: Modelo Empírico



Fonte: Elaboração Própria

*p < 0,10
 **p < 0,05
 ***p < 0,01
 **** p < 0,001

Tabela IV – Coeficientes estimados e estatística T para as hipóteses testadas

Hipóteses Testadas	β	T-value	Hipótese Suportada
H1a: Gestão da Qualidade → Performance financeira	0,211	1,916*	Sim
H1c: Gestão da Qualidade → Satisfação dos <i>stakeholders</i>	0,241	2,001**	Sim
H1d: Gestão da Qualidade → Retenção de clientes	0,263	2,350**	Sim
H1e: Gestão da Qualidade → Reputação	0,161	1,244 ^{ns}	Não
H2a: Gestão Ambiental Básica → Performance financeira	-0,073	0,537 ^{ns}	Não
H2c: Gestão Ambiental Básica → Satisfação dos <i>stakeholders</i>	-0,086	0,568 ^{ns}	Não
H2d: Gestão Ambiental Básica → Retenção de clientes	-0,171	1,115 ^{ns}	Não
H2e: Gestão Ambiental Básica → Reputação.	0,017	0,110 ^{ns}	Não
H2f: Gestão Ambiental Básica → Performance Ambiental	-0,058	0,405 ^{ns}	Não
H3a: Gestão Ambiental Avançada → Performance financeira	0,100	0,818 ^{ns}	Não
H3c: Gestão Ambiental Avançada → Satisfação dos <i>stakeholders</i>	0,351	2,321**	Sim
H3d: Gestão Ambiental Avançada → Retenção de clientes	0,316	2,145**	Sim
H3e: Gestão Ambiental Avançada → Reputação	0,215	1,356 ^{ns}	Não
H3f: Gestão Ambiental Avançada → Performance ambiental	0,363	2,684***	Sim
H4a: Gestão da Qualidade → Gestão Ambiental Básica	0,711	11,249*****	Sim
H4b: Gestão da Qualidade → Gestão Ambiental Avançada	0,423	3,636*****	Sim

Fonte: Elaboração Própria

* $p < 0,10$

** $p < 0,05$

*** $p < 0,01$

**** $p < 0,001$

5. CONCLUSÕES

Tendo por base estabelecimentos hoteleiros portugueses de 3 a 5 estrelas, o objectivo deste estudo era perceber o impacto da GQ, da GAB e da GAA em diferentes dimensões de performance (satisfação dos stakeholders, performance ambiental, performance financeira, retenção de clientes e reputação), bem como a influência da GQ na GAB e na GAA. Os resultados encontrados mostram que: a GQ têm um impacto positivo nas diversas dimensões de performance, à excepção da dimensão de reputação. Estes resultados vão corroborar os resultados obtidos por outros autores (Casadesus *et al.*, 2010; Pereira Moliner *et al.*, 2012; Singels *et al.*, 2001), na medida em que estes autores verificaram que a GQ tinha efeitos positivos nalgumas dimensões de performance. As PGAB não têm efeito nas várias dimensões de performance, tal como verificado anteriormente na literatura (Tarí *et al.*, 2010). Relativamente às PGAA, estas têm um impacto positivo e significativo na satisfação dos *stakeholders*, o que corrobora os resultados do estudo de Kassinis e Souteriou (2003) e de Pereira-Moliner *et al.* (2012); na retenção de clientes, sugerindo resultados semelhantes aos encontrados por Llach *et al.* (2013) e por Molina-Azorín *et al.* (2009); e na performance ambiental, que vai de encontro às conclusões do estudo de López-Gamero *et al.* (2009). A relação entre as PGAA e as várias dimensões de performance, revela-se mais forte para a performance ambiental. O impacto da GQ na GAB e na GAA é positivo e significativo, suportando a ideia que a GQ é um antecedente da GA defendida por vários investigadores (Llach *et al.*, 2013; Pereira-Moliner *et al.*, 2012; Rusinko, 2005).

Através dos resultados encontrados, podemos afirmar que este estudo pode contribuir para a literatura, na medida em que foram estudadas várias dimensões da performance e as PGA foram separadas em Básicas e Avançadas, o que permitiu avaliar melhor a relação da GA com a performance e com a GQ. O presente estudo contribui ainda para a gestão hoteleira na medida em que ajuda os gestores a perceber que a GQ e GAA têm um importante contributo para a performance, podendo ambos os tipos de práticas contribuir para a satisfação dos stakeholders e retenção dos clientes. Os resultados também sugerem que um compromisso com a GQ irá promover a GA, mostrando que quando os hotéis já têm uma cultura de qualidade definida, os conhecimentos adquiridos aquando a adopção da GQ, facilitam a implementação de PGA. Assim poderão reduzir-se os custos e o tempo associados à aplicação da GA, uma

vez que os hotéis podem aproveitar os recursos e capacidades anteriormente desenvolvidas para a GQ.

Uma das limitações do presente estudo prende-se com o facto deste ser transversal e não longitudinal, pois o comportamento dos hotéis irá sofrer alterações ao longo do tempo (Pereira-Moliner *et al.*, 2012) e essas mudanças não serão analisadas. Os dados recolhidos para o estudo são referente ao ano 2014, onde se vive num contexto de crise económica, muito evidente no nosso país. Deste modo, os resultados obtidos podem ter sido influenciados pelo contexto actual. A reduzida dimensão da amostra obtida (135 estabelecimentos hoteleiros) pode também afectar a generalização dos resultados ao sector hoteleiro. Outra questão, que também Pereira-Moliner *et al.* (2012) referem, reside no facto da performance diferir conforme o tipo de empresa e sector em que está inserida, portanto, estudos futuros podem actualizar a investigação, replicando este estudo noutras indústrias e também noutros países.

Seria interessante, em estudos futuros, avaliar o efeito mediador da GA na relação entre a GQ e as diversas dimensões de performance, procurando clarificar a natureza desta relação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso-Almeida, M. del Mar & Rodríguez-Antón, J.M. (2011). Organisational behaviour and strategies in the adoption of certified management systems: an analysis of the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner Production* 19, pp.1455-1463.
- Álvarez-Gil, M.J., Burgos Jiménez, J. & Céspedes Lorente, J.J. (2001). An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels. *Omega (International Journal of Management Science)* 29, pp.457-471.
- Armstrong, J.S. & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research* 14 (3), pp.396-402.
- Barnett, V. (1991). *Sample Survey Principles and Methods*, 2ª Ed. New York: Oxford University Press.
- Bohdanowicz P. (2005). European hoteliers' environmental attitudes: greening the business. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 46 (2), pp.188-204.
- Bohdanowicz, P. & Martinac, I. (2003). Attitudes towards sustainability in chain hotels – results of a European survey. In the CIB 2003 International Conference on Smart and Sustainable Built Environment, Stamford Plaza, Brisbane, Australia. 19-21 November 2003.
- Bohdanowicz, P. (2006). Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries—survey results. *International Journal of Hospitality Management* 25 (4), pp.662-682.
- Bowen, J.T. & Schoemaker, S. (1998). Loyalty: a strategic commitment. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 39 (1), pp.12-25.
- Burgos-Jiménez, J.; Cano-Guillén, C. & Céspedes-Lorente, J. (2002). Planning and Control of Environmental Performance in Hotels. *Journal of Sustainable Tourism* 10 (3), pp.207-221.
- Carmines, E.G. & Zeller, R.A. (1979). *Reliability and validity assessment: Quantitative applications in the social sciences*, 1ª Ed. Beverly Hills: Sage Publications.
- Carmona-Moreno, E.; Céspedes-Lorente, J. & Burgos-Jiménez, J. (2004). Environmental strategies in Spanish hotels: contextual factors and performance. *The Service Industries Journal* 24 (3), pp.101-130.

- Casadesus, M.; Marimon, F. & Alonso, M. (2010). The future of standardised quality management in tourism: evidence from the Spanish tourist sector. *The Service Industries Journal* 30 (14), pp.2457-2474.
- Chan, E.S.W. & Wong, S.C.K. (2006). Motivations for ISO 14001 in the hotel industry. *Tourism Management* 27, pp.481-492.
- Chan, E.S.W. (2008). Barriers to EMS in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management* 27, pp.187-196.
- Chan, W. (2005). Partial analysis of the environmental costs generated by hotels in Hong Kong. *Tourism Management* 24 (4), pp.517-531.
- Chin, W.W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In: G. A. Marcoulides (Eds.) *Modern Methods for Business Research*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp.295-336.
- Churchill, G.A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research* 16 (1), pp.64-73.
- Claver-Cortés, E.; Molina-Azorín, J.F.; Pereira-Moliner, J. & López-Gamero, M. D. (2007). Environmental Strategies and Their Impact on Hotel Performance. *Journal of Sustainable Tourism* 15 (6), pp.663-679.
- Cordeiro, J. & Sarkis, J. (1997). Environmental proactivism and firm performance: evidence from security analyst earnings forecasts. *Business Strategy and the Environment* 6 (2), pp.104-114.
- Curkovic, S. (2003). Environmentally Responsible Manufacturing: the development and validation of a measurement model. *European Journal of Operational Research* 146 (1), pp.130-155.
- Dean, J.W. & Bowen, D.E., (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review* 19, pp.393-418.
- Decreto-Lei n.º 228/2009, de 14 de Março. Diário da República n.º 49/2008 - I Série - N.º 178. Ministério da Economia e da Inovação. Lisboa.
- Douglas, T.J. & Judge, W.Q. (2001). Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. *Academy of Management Journal* 44, pp.158-169.
- Falk, R.F. & Miller, N.B. (1992). *A Primer for Soft Modelling*. Akron, OH: University of Akron Press.

- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* 18 (1), pp.39-50.
- Gilley, K.; Worrell, D. & El-Jelly, A. (2000). Corporate environmental initiatives and anticipated firm performance: the differential effects of process-driven versus product-driven greening initiatives. *Journal of Management* 26 (6), pp.1199-1216.
- González-Benito, J. & González-Benito, O. (2005). A study of the motivations for the environmental transformation of companies. *Industrial Marketing Management* 34, pp.462– 475.
- Gossling, S. (2002). Global environmental consequences of tourism. *Global Environmental Change* 12, pp.283-302.
- Grissemann, U.; Plank, A. & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management* 33, pp.347-356.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. & Mena, J. M. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modelling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science* 40 (3), pp.414-433.
- Henriques, I. & Sardosky P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal* 42 (1), pp.87-99.
- Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) In Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal* 20 (2), pp.195-204.
- ISO (2014). *ISO Management Systems Standards - ISO 14001 - Environmental Management* [Em Linha]. Disponível em <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm>. [Acesso em: 18/02/2014].
- Kasim, R. (2008). The commercialization of knowledge management practices among public-listed organizations towards K-based development in Malaysia. *Journal of Information and Communication Technology* 7, pp.57-72.
- Kassinis, G. & Soteriou, A. (2003). Greening the service profit chain: the impact of environmental management practices. *Production and Operations Management* 12 (3), pp.386-403.

- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and effects on firm performance. *Journal of Operations Management* 21 (4), pp.405-435.
- Klassen, R. & McLaughlin, C. (1993). TQM and environmental excellence in manufacturing. *Industrial Management & Data Systems* 93 (6), pp.14-22.
- Klassen, R. & Whybark, D. (1999). The impact of environmental technologies on manufacturing performance. *Academy of Management Journal* 42 (6), pp.599-615.
- Lee, P.K.C.; To, W.M. & Yu, B.T.W. (2009). The implementation and performance outcomes of ISO 9000 in service organizations. *International Journal of Quality & Reliability Management* 26, pp.646-662.
- Lima, S. (2006). A responsabilidade ambiental como factor de competitividade no turismo: O caso do sector hoteleiro. *Revista Turismo e Desenvolvimento* 6, pp.45-53.
- Llach, J.; Perramon, J.; Alonso-Almeida, M. del Mar & Bagur-Femenías, L. (2013). Joint impact of quality and environmental practices on firm performance in small service businesses: an empirical study of restaurants. *Journal of Cleaner Production* 44, pp.96-104.
- López-Gamero, M.D.; Molina-Azorín, J.F. & Claver-Cortés, E. (2009). The whole relationship between environmental variables and firm performance: Competitive advantage and firm resources as mediator variables. *Journal of Environmental Management* 90 (10), pp.3110-3121.
- Mensah, I. (2006). Environmental management practices among hotels in the greater Accra region. *International Journal of Hospitality Management* 25, pp.414-431.
- Middleton, V. & Hawkins, R. (1993). Practical environmental policies in travel and tourism - part i: hehotel sector. *EIU Travel and Tourism Analyst* 6, pp.63-76.
- Miles, M. & Covin, J. (2000). Environmental marketing. A source of reputational, competitive and financial advantage. *Journal of Business Ethics* 23, pp.299-311.
- Molina-Azorín, J.F.; Claver-Cortés, E.; Pereira-Moliner, J. & Tarí, J.J. (2009). Environmental practices and firm performance: an empirical analysis in the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner Production* 17, pp.516-524.

- Nair, A. (2006). Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance – implications for quality management theory development. *Journal of Operations Management* 24, pp.948–975.
- Nicolau, J.L. & Sellers, R. (2010). The quality of quality awards: diminishing information asymmetries in a hotel chain. *Journal of Business Research* 63, pp.832-839.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*, 2ª Ed. New York: McGraw-Hill.
- Oreja-Rodríguez, J.R. & Armas-Cruz, Y. (2012). Environmental performance in the hotel sector: the case of the Western Canary Islands. *Journal of Cleaner Production* 29-30, pp.64-72.
- Pereira-Moliner, J.; Claver-Cortés, E.; Molina-Azorín, J.F. & Tarí, J.J. (2012). Quality management, environmental management and firm performance: direct and mediating effects in the hotel industry. *Journal of Cleaner Production* 37, pp.82-92.
- Podasakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Lee, J. & Podasakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies”. *Journal of Applied Psychology* 88 (5), pp.879-903.
- Poksinska, B.; Dahlgaard, J. & Eklund, J. (2003). Implementing ISO 14000 in Sweden: motives, benefits and comparisons with ISO 9000. *International Journal of Quality and Reliability Management* 20, pp.585-606.
- Porter, M.E. & Van der Linde, C. (1995). Green and competitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review* 73, pp.120-134.
- Prajogo, D.I., Sohal, A.S. (2006). The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance and the mediating role of TQM. *European Journal of Operational Research* 168, pp.35-50.
- Ringle, C.; ven Wend, & Will, A. (2005). SmartPLS Version 2.0 (beta). [Em linha]. Disponível em: <http://www.smartpls.de> [Acesso em: 25/05/2014].
- Rodriguez, F.J.G. & Cruz, Y.M.D.A. (2007). Relation Between social-environmental responsibility and performance in hotel firms. *International Journal of Hospitality Management* 26 (4), pp.824-839.
- Rubio-Andrada, L.; Alonso-Almeida, M. del Mar & Rodríguez-Antón, J.M. (2011). Motivations and impacts in the firm and stakeholders of quality certification: Evidence from small- and medium-sized service enterprises. *Total Quality Management* 22 (8), pp.833–852.

- Rusinko, C. (2005). Using Quality Management as a Bridge to Environmental Sustainability in Organizations. *SAM Advanced Management. Journal* 70, pp.55-66.
- Santos, G.; Mendes, F. & Barbosa, J. (2011). Certification and integration of management systems: the experience of Portuguese small and medium enterprises. *Journal of Cleaner Production* 19, pp.1965-1974.
- Sila, I. & Ebrahimpour, M. (2005). Critical linkages among TQM factors and business results. *International Journal of Operations & Production Management* 25, pp.1123-1155.
- Sila, I. (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: an empirical study. *Journal of Operations Management* 25, pp.83-109.
- Singels, J.; Ruel, G. & van de Water, H. (2001). ISO 9000 series Certification and performance. *International Journal of Quality & Reliability Management* 18 (1), pp. 62-75.
- Snell, S.A. & Dean, J.W.J. (1992). Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective. *Academy of Management Journal* 35, pp.467- 504.
- Sousa, R., & Voss, C.A. (2002). Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management* 20, pp.91–109.
- Tarí, J.J.; Claver-Cortés, E.; Pereira-Moliner, J. & Molina-Azorín, J.F. (2010). Levels of quality and environmental management in the hotel industry: Their joint influence on firm performance. *International Journal of Hospitality Management* 29, pp.500–510.
- Tzschentke, N.A.; Kirk, D. & Lynch, P.A. (2008). Going green: Decisional factors in small hospitality operations. *International Journal of Hospitality Management* 27 (1), pp.126–133.
- Wagner, M. & Schaltegger, S. (2004). The Effect of Corporate Environmental Strategy Choice and Environmental Performance on Competitiveness and Economic Performance: An Empirical Study of EU Manufacturing. *European Management Journal* 22 (5), pp.557–572.
- Whitla, P., Walters, P. G. & Davies, H. (2007). Global strategies in the international hotel industry. *International Journal of Hospitality Management* 26, pp.777–792.

- Wilkins, H.; Merrilees, B. & Herington, C. (2007). Towards an understanding of total service quality hotels. *International Journal of Hospitality Management* 26, pp.840-853.
- Yoo, D.K. & Park, J.A. (2007). Perceived service quality. *International Journal of Quality & Reliability Management* 24 (9), pp.908-926.
- Zeng, S.; Tam, C.; Tam, W. & Deng, Z. (2005). Towards implementation of ISO 14001 environmental management systems in selected industries in China. *Journal of Cleaner Production* 13, pp.645-656.
- Zeng, S.X.; Shi, J.J. & Lou, G.X. (2007). A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China. *Journal of Cleaner Production* 15, pp.1760-1767.
- Zhang, D., Lindermanb, K., & Schroeder, R.G. (2011). The moderating role of contextual factors on quality management practices. *Journal of Operations Management* 30, pp.12–23.
- Zhao, X.; Yeung, A.C.L. & Lee, T.S. (2004). Quality management and organizational context in selected service industries of China. *Journal of Operations Management* 22, pp.575-587.

ANEXOS

ANEXO I: Corpo do Email

A/C do(a) Responsável pelo Ambiente/Qualidade

Exmo(a) Senhor(a),

Venho solicitar a sua contribuição para um projeto de investigação realizado no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais, do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG-UTL).

O objetivo principal do presente questionário é recolher informação referente às práticas de gestão da qualidade nos estabelecimentos hoteleiros portugueses.

A sua colaboração é essencial para o sucesso deste estudo, pelo que lhe solicito o preenchimento do inquérito ao qual poderá aceder através do seguinte endereço:

{SURVEYURL}

Não existem respostas certas ou erradas, apenas a sua experiência e/ou opinião é importante. Peço-lhe que na resposta a estas questões assuma como referência o estabelecimento hoteleiro onde se encontra actualmente.

Toda a informação fornecida é estritamente confidencial. Não será possível fazer a identificação individual das pessoas e estabelecimentos hoteleiros envolvidos no estudo e os dados recolhidos serão utilizados unicamente para fins de tratamento estatístico e apresentados de forma agregada.

O tempo estimado de preenchimento é de 10-15 minutos.

Desde já grata pela sua colaboração, coloco-me ao seu dispor para qualquer esclarecimento que considere necessário, através do email:

marta.nery.paixao@gmail.com

Atentamente,

Marta Paixão

Aluna do Mestrado em Ciências Empresariais

ANEXO II: Corpo do Email / 1º Follow up

A/C do(a) Responsável pelo Ambiente/Qualidade

Exmo(a) Senhor(a),

Venho solicitar a sua contribuição para um projeto de investigação realizado no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais, do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG-UTL), que tem como objetivo principal recolher informação referente às práticas de gestão da qualidade nos estabelecimentos hoteleiros portugueses.

A sua colaboração é absolutamente essencial para a concretização deste estudo, na medida em que até ao momento o número de respostas obtidas não permite fazer uma análise de resultados suficientemente rigorosa, invalidando assim todo o estudo. Assim, mais uma vez venho solicitar a sua ajuda através do preenchimento do inquérito ao qual poderá aceder através do seguinte endereço:

{SURVEYURL}

Dado que a responsabilidade social é cada vez mais encarada como um fator de grande importância para as organizações, caso pretenda, estou disposta a enviar um comprovativo da sua participação e/ou os resultados do estudo.

Não existem respostas certas ou erradas, apenas a sua experiência e/ou opinião é importante. Peço-lhe que na resposta a estas questões assuma como referência o estabelecimento hoteleiro onde se encontra actualmente.

Toda a informação fornecida é estritamente confidencial. Não será possível fazer a identificação individual das pessoas e estabelecimentos hoteleiros envolvidos no estudo e os dados recolhidos serão utilizados unicamente para fins de tratamento estatístico e apresentados de forma agregada.

O tempo estimado de preenchimento é de 10-15 minutos.

Desde já grata pela sua colaboração, coloco-me ao seu dispor para qualquer esclarecimento que considere necessário, através do email:

marta.nery.paixao@gmail.com

Atentamente,

Marta Paixão

Aluna do Mestrado em Ciências Empresariais

ANEXO III: Corpo do Email / 2º Follow up

A/C do(a) Responsável pelo Ambiente/Qualidade

Venho solicitar a sua contribuição para um projeto de investigação realizado no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais, do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG-UTL), que tem como objetivo principal recolher informação referente às práticas de gestão da qualidade nos estabelecimentos hoteleiros portugueses.

Caso ainda não tenha respondido, peço-lhe que o faça, pois até ao momento o número de respostas obtidas não me permite realizar uma análise de resultados rigorosa o que invalida todo o estudo. Para poder preencher o referido questionário deverá aceder através seguinte endereço:

{SURVEYURL}

Não existem respostas certas ou erradas, apenas a sua experiência/opinião é importante. Pedimos-lhe que na resposta a estas questões assuma como referência a empresa ou organização onde se encontra atualmente.

Toda a informação fornecida é estritamente confidencial. Não será possível fazer a identificação individual das pessoas e empresas envolvidas no estudo, e os dados recolhidos serão utilizados unicamente para fins de tratamento estatístico e apresentados de forma agregada.

O tempo estimado de preenchimento é de 10-15 minutos.

Desde já grata pela sua colaboração, coloco-me ao seu dispor para qualquer esclarecimento que considere necessário, através do email:

marta.nery.paixao@gmail.com

Atentamente,

Marta Paixão

Aluna do Mestrado em Ciências Empresariais

ANEXO IV: Corpo do Email / 3º Follow up

A/C do(a) Responsável pelo Ambiente/Qualidade da {FIRSTNAME}

Venho solicitar pela **última vez** a sua contribuição para um projeto de investigação realizado no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais, do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG-UTL), que tem como objetivo principal recolher informação referente às práticas de gestão da qualidade nos estabelecimentos hoteleiros portugueses.

Caso ainda não tenha respondido, peço-lhe que o faça, pois o número de respostas é ainda bastante reduzido inviabilizando uma análise rigorosa do tema. Face ao prazo de entrega do trabalho final (dia 30 de junho) terei que proceder ao encerramento do inquérito no próximo dia 6 de junho (sexta-feira). Assim, mais uma vez venho solicitar a sua ajuda através do preenchimento do questionário que deverá aceder através seguinte endereço:

{SURVEYURL}

Não existem respostas certas ou erradas, apenas a sua experiência/opinião é importante. Pedimos-lhe que na resposta a estas questões assuma como referência a empresa ou organização onde se encontra atualmente.

Toda a informação fornecida é estritamente confidencial. Não será possível fazer a identificação individual das pessoas e empresas envolvidas no estudo, e os dados recolhidos serão utilizados unicamente para fins de tratamento estatístico e apresentados de forma agregada.

O tempo estimado de preenchimento é de 10-15 minutos.

Desde já grata pela sua colaboração, coloco-me ao seu dispor para qualquer esclarecimento que considere necessário, através do email:

marta.nery.paixao@gmail.com

Atentamente,

Marta Paixão

Aluna do Mestrado em Ciências Empresariais

ANEXO V: Escalas de Medida

- **[GQ] Gestão da Qualidade** (AVE= 0,6854/CR=0,9456 / α = 0,9341)

(Adaptado de Pereira-Moliner *et al.*, 2012)

(Escala: 1 – “Discordo Totalmente” a 7 – “Concordo Totalmente”)

		<i>Loadings</i>	<i>T-Value</i>
GQ1	A gestão está empenhada na qualidade.	0,799	16,423
GQ2	O hotel conhece as necessidades presentes e futuras dos clientes.	0,812	14,140
GQ3	O hotel colabora com intermediários de modo a melhorar os produtos e serviços oferecidos.	0,823	16,716
GQ4	O hotel colabora com os seus fornecedores de modo a melhorar os produtos e serviços oferecidos.	0,894	29,837
GQ5	O pessoal do hotel recebe formação para a qualidade.	0,833	24,034
GQ6	O hotel encoraja a motivação dos seus colaboradores.	*	*
GQ7	Todo o pessoal está envolvido na criação dos produtos e serviços oferecidos.	0,755	15,591
GQ8	São identificadas oportunidades de melhoria no processo de entrega dos serviços.	*	*
GQ9	As reclamações objetivas são monitorizadas e qualquer desvio é corrigido	0,862	23,337
GQ10	Está posta em prática uma cultura focalizada na melhoria contínua dos produtos e serviços oferecidos.	0,838	21,890

- **[GAB] Gestão Ambiental Básica** (AVE= 0,6994 /CR= 0,9207 / α = 0,8922)

(Adaptado de Pereira-Moliner *et al.*, 2012)

(Escala: 1 – “Discordo Totalmente” a 7 – “Concordo Totalmente”)

		<i>Loadings</i>	<i>T-Value</i>
GAB1	O hotel tem comprado produtos ecológicos.	0,841	28,519
GAB2	A colaboração ambiental tem sido simplificada para o cliente.	0,891	39,775
GAB3	O hotel tem reduzido o uso de produtos ambientalmente perigosos.	0,817	15,289
GAB4	O hotel tem implementadas práticas para a poupança de energia.	0,834	23,787
GAB5	O hotel tem implementadas práticas para a poupança de água.	*	*
GAB6	O hotel faz uma recolha seletiva de resíduos	0,796	21,795

sólidos.

- **[GAA] Gestão Ambiental Avançada** (AVE= 0,6791/CR= 0,9265/ α = 0,9044)
 (Adaptado de Pereira-Moliner *et al.*, 2012)
 (Escala: 1 – “Discordo Totalmente” a 7 – “Concordo Totalmente”)

		<i>Loadings</i>	<i>T-Value</i>
GAA1	O hotel dá formação para a gestão ambiental aos seus colaboradores.	0,842	29,567
GAA2	É dada uma compensação aos colaboradores que têm iniciativas ambientais.	0,687	11,442
GAA3	São usados argumentos ecológicos em campanhas de marketing.	0,877	31,625
GAA4	O hotel organiza atividades relacionadas com a gestão ambiental.	0,887	46,946
GAA5	O hotel tem uma abordagem da gestão ambiental orientada para o longo prazo.	0,869	28,036
GAB6	O hotel quantifica os custos e as poupanças associadas à gestão ambiental.	0,762	17,931

- **[P] Performance**

- **[PF] Performance Financeira** (AVE= 0,8167/CR= 0,9570/ α = 0,9437)
 (Adaptado de Pereira-Moliner *et al.*, 2012)
 (Escala: 1 – “Muito Pior” a 5 – “Muito Melhor”)

		<i>Loadings</i>	<i>T-Value</i>
PF1	Taxa de ocupação por quarto.	0,871	20,204
PF2	Rendimento por quarto.	0,919	48,347
PF3	Lucro Bruto por quarto.	0,942	63,123
PF4	Criação de riqueza (valor do estabelecimento hoteleiro respeitante ao seu valor de mercado).	0,911	40,052
PF5	Capacidade de gerar lucro em tempos de crise.	0,874	33,538

- **[PS] Satisfação dos Stakeholders** (AVE= 0,8640/CR= 0,9270/ α = 0,8433)
 (Adaptado de Pereira-Moliner *et al.*, 2012)
 (Escala: 1 – “Muito Pior” a 5 – “Muito Melhor”)

		<i>Loadings</i>	<i>T-Value</i>
PS9	Satisfação dos clientes.	0,919	56,056
PS10	Satisfação dos colaboradores.	0,940	35,067

[PRC] Retenção de Clientes (AVE= 0,8481/CR= 0,9178/ α = 0,8241)(Adaptado de Grisseman *et al.*, 2013)**(Escala:** 1 – “Muito Pior” a 5 – “Muito Melhor”)

		<i>Loadings</i>	<i>T-Value</i>
PRC1	Lealdade / fidelidade dos clientes existentes.	0,943	65,531
PRC2	Número de novos clientes.	0,898	30,611

[PR] Reputação (AVE= 0,9181/CR= 0,9573/ α = 0,9113)(Adaptado de Grisseman *et al.*, 2013)**(Escala:** 1 – “Muito Pior” a 7 – “Muito Melhor”)

		<i>Loadings</i>	<i>T-Value</i>
PR1	Boa imagem do hotel.	0,952	45,101
PR2	Reputação do hotel.	0,965	78,642

[PA] Performance Ambiental (AVE= 0,6361/CR= 0,9455/ α = 0,9372)

(Adaptado de Wagner & Schaltegger, 2004)

(Escala: 1 – “Redução Baixa” a 7 – “Redução Elevada”)

		<i>Loadings</i>	<i>T-Value</i>
PA1	O consumo de água.	*	*
PA2	O uso de energia.	*	*
PA3	O uso de recursos não renováveis.	0,657	8,007
PA4	O uso de inputs (produtos adquiridos) tóxicos.	0,709	9,748
PA5	A quantidade de resíduos sólidos gerados.	0,762	12,001
PA6	A contaminação do solo.	0,849	17,780
PA7	O desperdício do vapor de água	0,803	12,126
PA8	As emissões para a atmosfera.	0,873	20,628
PA9	O ruído gerado.	0,851	14,657
PA10	As emissões de cheiros/odores.	0,847	14,772
PA11	Os possíveis danos causados na paisagem.	0,829	13,251
PA12	O risco de acidentes graves.	0,769	11,534

* Estes itens foram excluídos do modelo por apresentarem crossloadings elevados com outros construtos que não pretendem medir.