



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE NO SETOR HOTELEIRO
– ESTUDO DE CASO DO NEYA LISBOA HOTEL**

BEATRIZ CORREIA DIAS TAVARES

OUTUBRO - 2016



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE NO SETOR HOTELEIRO
– ESTUDO DE CASO DO NEYA LISBOA HOTEL**

BEATRIZ CORREIA DIAS TAVARES

ORIENTAÇÃO:

PROF^a DOUTORA GRAÇA MARIA DE OLIVEIRA MIRANDA SILVA

OUTUBRO – 2016

Agradecimentos

Primeiramente, à Professora Doutora Graça Silva que, com compreensão e dedicação, me orientou e apoiou no desenvolvimento deste Trabalho, com demais importância no meu percurso acadêmico.

Ao NEYA Lisboa Hotel, maioritariamente ao técnico de Gestão de Qualidade, Ambiente e Segurança, pelo empenho e disponibilidade demonstrados ao longo deste período, permitindo alcançar os meus objetivos de investigação.

À minha família, essencialmente à minha mãe, por sempre ter acreditado, por toda a confiança que depositou em mim, pelo seu esforço e dedicação, permitindo a concretização desta nova etapa.

À Andreia, ao Pedro e à Inês, um enorme obrigado, por tudo.

Resumo

Face à crescente importância do setor do turismo na economia portuguesa e aos desafios ambientais, sociais e tecnológicos que caracterizam o século XXI, a preocupação por parte das unidades hoteleiras têm-se refletido através da implementação de práticas de sustentabilidade, que têm como foco não só o fator diferenciador, mas também a redução de custos operacionais e o bem estar da comunidade envolvente. Pretende-se com o presente estudo perceber quais as práticas de sustentabilidade aplicadas pelo NEYA Lisboa Hotel, conhecer qual a percepção do gestor acerca do seu impacto e saber qual a visibilidade que estas práticas têm junto dos clientes. Este estudo utilizou como metodologia de investigação um estudo de caso, sendo os dados recolhidos através de observação direta, análise de documentos e uma entrevista semi-estruturada. A interpretação dos resultados e a consolidação das informações foram realizadas a partir de uma abordagem qualitativa. Da análise dos resultados, conclui-se que foram implementadas medidas de sustentabilidade ambiental ao nível da eficiência energética, redução de consumo de água e de resíduos, e ainda na área de controlo de qualidade do ar ambiente e das emissões de CO₂. As medidas de dimensão social, traduzem-se no desenvolvimento de projetos em parceria com várias instituições hospitalares e de solidariedade social. Os resultados encontrados demonstram o sucesso da implementação de práticas de sustentabilidade ambiental e responsabilidade social através da redução de custos operacionais e no aumento de competitividade, traduzido pelo aumento da taxa de ocupação. No entanto, através deste estudo não é possível aferir que a captação de novos

clientes no mercado decorre das medidas implementadas, nem generalizar para o sector hoteleiro. O facto da dimensão ambiental estar presente na mente dos fundadores do NEYA Lisboa Hotel fazendo parte da estratégia desde a sua concepção, foi identificado como um contributo determinante para o sucesso na implementação e obtenção de resultados.

Palavras-Chave: Sustentabilidade; Responsabilidade Social Corporativa; Práticas de Sustentabilidade Ambiental; Sustentabilidade Social

Abstract

Due to the growing importance of the tourism sector in the Portuguese economy and the environmental, social and technological challenges that characterize the 21st century, the concern on the part of the hotel units has been reflected through the implementation of sustainability practices, which focus not only on The differentiating factor, but also the reduction of operational costs and the welfare of the surrounding community. The aim of this study is to understand the sustainability practices applied by NEYA Lisboa Hotel, to know the manager's perception of their impact and to know the visibility of these practices among clients. This study used as a research methodology a case study, the data being collected through direct observation, document analysis and a semi-structured interview. The interpretation of the results and the consolidation of the information were carried out from a qualitative approach. From the analysis of the results, it was concluded that environmental sustainability measures were implemented in terms of energy efficiency, reduction of water and waste consumption, and in the area of ambient air quality control and CO2 emissions. The measures of social dimension, are translated in the development of projects in partnership with several hospital institutions and of social solidarity. The results show the success of the implementation of environmental sustainability and social responsibility practices through the reduction of operational costs and the increase of competitiveness, translated by the increase in the occupancy rate. However, through this study it is not possible to gauge that the capture of new customers in the market results from the measures implemented, nor generalize for the hotel sector. The fact that the environmental dimension was present in the minds

of the founders of NEYA Lisboa Hotel as part of the strategy since its inception was identified as a key contribution to success in implementing and delivering results.

Keywords: Sustainability; Corporate social responsibility; Environmental Sustainability Practices; Social sustainability

Lista de Acrónimos e Siglas

ISO - *International Organization for Standardization*

LED – *Light-emitting diode*

OHSMS - *Occupational Health and Safety Management Systems*

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

SGQAS – Sistema de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança

Lista de Figuras

Figura 1- Consumo Geral de Eletricidade (kW/h).....	25
Figura 2 - Consumo Geral de Água (m ³).....	26
Figura 3 - Produção Geral de Resíduos (Kg).....	27
Figura 4 - Empréstimo de Bicicletas.....	29

Índice

Resumo	i
Abstract	iii
Lista de Acrónimos e Siglas	v
Lista de Figuras	vi
I. Introdução	1
II. Revisão da Literatura	4
2.1. Indústria Hoteleira e Responsabilidade Social Corporativa	4
2.3. Práticas de sustentabilidade ambiental	6
2.4. Dimensão Social da RSC	10
2.5. Motivações para a implementação de práticas de RSC e a pressão das partes interessadas	10
2.6. Benefícios na implementação de práticas de RSC.....	11
2.6.1. Benefícios na ótica dos clientes.....	13
2.6.2. Redução de custos operacionais.....	15
2.6.3. Vantagem competitiva	16
III. Metodologia e Dados.....	17
3.1. Caracterização da empresa – NEYA Lisboa Hotel.....	19
IV. Análise de Resultados.....	22
4.1. Sustentabilidade ambiental	22
4.2. Práticas de sustentabilidade ambiental	24
4.3. Sustentabilidade social.....	30
4.4. Percepção dos clientes face às práticas implementadas	31
V. Conclusões, Contributos, Limitações e Investigação Futura	33
VI. Referências Bibliográficas	35
Anexo 1 – Protocolo para estudo de caso.....	46
Anexo II – Guião de entrevista	48

I. Introdução

A crescente importância das questões ambientais na indústria, conjugada com o aumento da sensibilidade dos consumidores no que diz respeito à preservação do ambiente, leva a que as organizações, incluindo as que pertencem ao setor hoteleiro, sintam a necessidade de implementar práticas de sustentabilidade.

No passado, o sucesso de uma empresa dependia fortemente do seu valor económico, no entanto nos dias de hoje, as organizações manifestam preocupação com a redução da pegada ecológica, dando cada vez mais importância a fatores ambientais e sociais.

As organizações representam uma ameaça para o meio ambiente, devido ao elevado número de recursos que consomem e à quantidade de resíduos que produzem. Contudo, os imperativos colocados pela legislação ambiental são um elemento chave para a mudança, levando as empresas a reconsiderar o seu papel na sociedade, integrando as questões ambientais nas suas decisões de planeamento estratégico (Aragón-Correa *et al.*, 2015; Jones *et al.*, 2016; Pereira-Moliner *et al.*, 2015).

O aparecimento de novas tecnologias, o aumento da consciência ambiental e as mudanças nos padrões de consumo levaram a alterações marcadas na indústria do turismo (Segarra-Oña *et al.*, 2011), no sentido de perceber, de que forma a melhoria contínua de qualidade e sustentabilidade, podem dar resposta ao aparecimento de novos desafios competitivos (Molina-Azorín *et al.*, 2015).

A escolha da temática do presente estudo tem como foco os novos desafios com que as organizações se deparam, nomeadamente a preocupação com a preservação do meio ambiente, elemento fundamental nas práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Neste contexto, o estudo em questão para além de tentar perceber como é que a dimensão sustentável é abordada na indústria hoteleira, procura compreender essencialmente como e porque é que as práticas de sustentabilidade são implementadas, um tópico ainda pouco esclarecido na literatura. Nesta perspetiva, pretende preencher a lacuna existente, produzindo contributos para uma melhor compreensão acerca dos benefícios que as práticas de RSC determinam na indústria hoteleira.

Tendo em vista estas considerações, com o presente estudo pretende-se conhecer as práticas de gestão ambiental e social desenvolvidas numa unidade hoteleira, o NEYA Lisboa Hotel, saber qual a percepção dos gestores acerca do impacto da aplicação destas medidas, e perceber qual a percepção dos clientes face ao conceito de sustentabilidade.

Para responder a estas questões, o estudo utilizou vários métodos de recolha de dados, nomeadamente: observação direta, análise de documentos e entrevista semiestruturada.

O trabalho estruturalmente inicia-se com uma revisão de literatura com especial incidência no conceito de responsabilidade social corporativa, práticas sustentabilidade ambiental e social, e nas principais motivações para a sua implementação no setor hoteleiro.

Posteriormente, detalha-se o estudo de caso através da observação direta do

contexto que se pretende estudar, do tratamento da informação recolhida na entrevista semiestruturada efetuada ao Técnico de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança, e ainda pela análise de informação documental fornecida pelo mesmo. Por último, apresentam-se algumas conclusões, limitações do estudo e sugestões para futuros trabalhos.

II. Revisão da Literatura

2.1. Indústria Hoteleira e Responsabilidade Social Corporativa

O sector hoteleiro pode ser definido como o mais importante dentro da indústria de serviços, tanto pela taxa de empregabilidade, como pelos efeitos de longa duração no desenvolvimento social e económico de cada região, sendo considerado a principal fonte de rendimento, emprego e desenvolvimento (Guzmán & Reboloso, 2012).

No entanto, esta é uma das indústrias menos desenvolvidas no que diz respeito à implementação de políticas de sustentabilidade, por este facto as principais redes hoteleiras europeias têm sofrido alguma pressão, pois comparativamente com outras indústrias, poucos têm sido os progressos nesta área.

A problemática ambiental assume especial relevância neste setor, na medida em que se caracteriza por elevados consumos de água e energia, e ainda pela produção de quantidades consideráveis de resíduos. Por este facto, diversos autores consideram a questão da preservação do ambiente altamente significativa no setor do turismo (Manaktola & Jauhari, 2007; Pizam, 2009).

Um estudo conduzido por Bohdanowicz (2005), identificou as unidades hoteleiras como sendo as empresas que consomem mais recursos de forma intensiva e que a produção de resíduos é um dos efeitos com mais impacto no ambiente.

Indo ao encontro das novas tendências, a indústria hoteleira está cada vez mais desperta para a implementação de práticas de RSC, de forma a promover os seus

compromissos ambientais e sociais para com os clientes, funcionários, comunidade local e outras partes interessadas (Geerts, 2014).

A RSC é um termo notoriamente difícil de definir, apelidado como um conceito multidimensional (Coles *et al.*, 2013) , multifacetado e bastante abordado, tendo evoluído desde o seu aparecimento.

As várias definições centram-se na ideia de que a RSC é essencialmente o "desenvolvimento sustentável para as empresas", na medida em que estas voluntariamente tomam em consideração os potenciais ganhos e perdas ambientais e sociais, a designada abordagem *triple bottom line* – obter lucros, reduzindo a pegada ambiental e apoiar a comunidade (Crane *et al.*, 2008; Mattera & Melgarejo, 2012).

Na perspetiva de Dahlsrud (2008), o autor reconhece cinco componentes da RSC: as partes interessadas, a natureza voluntária do compromisso de maior responsabilidade, as dimensões e implicações ambientais, sociais e económicas.

A definição comumente aceite é a do Conselho Mundial Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD, 1998, p. 3) que define RSC como "o compromisso contínuo por parte das empresas de se comportarem eticamente e contribuírem para o desenvolvimento económico, melhorando a qualidade de vida dos seus funcionários, das suas famílias, bem como da comunidade local e a sociedade em geral".

A interpretação do conceito frequentemente utilizada (Blowfield & Murray, 2008) pela Comissão Europeia (2002, 347 final, 5) incorpora dimensões relativas ao desenvolvimento sustentável e da gestão das partes interessadas através da

definição de RSC, como um "conceito segundo o qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações e interações com as partes interessadas de forma voluntária".

O sucesso da implementação de práticas de RSC foi assumido por diversas unidades hoteleiras, intermediários, associações comerciais e organizações não-governamentais (Bohdanowicz & Zientara, 2009).

Contudo, a investigação relativa a práticas de RSC no setor do turismo ainda está pouco desenvolvida (Dwyer & Sheldon, 2007), podendo afirmar-se que a aplicabilidade do conceito de RSC no setor hoteleiro tem sido negligenciada, com raras exceções (Bohdanowicz & Zientara, 2009). Esta perspectiva pode ser justificada, pela dificuldade em obter dados e informações credíveis acerca dos contributos decorrentes da sua implementação, levando assim à pouca adesão e a resultados inconclusivos. (Bohdanowicz & Zientara, 2009; Coles *et al.*, 2013).

2.3. Práticas de sustentabilidade ambiental

Na indústria hoteleira, o foco principal tem sido na dimensão ambiental, sendo alcançada através da adoção de práticas de gestão ambiental. Nos últimos anos, o reforço da legislação ambiental em todo o mundo tem contribuído para esta adoção (Gavronski *et al.*, 2008).

Um número crescente de empresas estão a executar este tipo de práticas pois entendem que se trata de uma fonte de vantagem competitiva (McWilliams & Siegel, 2011).

Neste quadro, a estratégia utilizada para a sua implementação é considerada bastante complexa por alguns autores (Hart, 1995; Mohrman & Worley, 2010) que realçam a importância do efeito de aprendizagem no processo de adoção de uma política de RSC, pois o sucesso de implementação pode ser em grande medida determinado pela capacidade de absorção de uma empresa (Tang *et al.*, 2012).

A adoção de práticas de sustentabilidade ambiental envolve a compra de produtos ecológicos, a redução na emissão de gases poluentes, a redução na utilização de produtos tóxicos, a implementação de práticas de redução de consumo de água e energia e a recolha seletiva de resíduos (Alvarez-Gil *et al.*, 2001; Gavronski *et al.*, 2008; Molina-Azorín *et al.*, 2009), sendo as últimas três mais comuns no setor hoteleiro (Ogbeide, 2012).

No momento da concepção do projeto, nomeadamente de edifícios verdes através de eco-construção, o investimento inicial em equipamentos com eficiência energética pode ser uma mais valia (Eichholtz *et al.*, 2010).

As práticas de sustentabilidade ambiental relacionadas com a utilização da água são as mais usuais na indústria hoteleira. Contudo, o consumo de água está diretamente relacionado com o número de hóspedes, com a quantidade de refeições confeccionadas e com a utilização de água na secção de lavandaria (Deng & Burnett, 2002). A diminuição dos ciclos de lavagem de toalhas, a verificação de eventuais fugas, a instalação de sensores de baixo fluxo em casas de banho e cozinha e a minimização do uso de água através da reutilização de água para a jardinagem e utilização de painéis solares térmicos com o objetivo de aquecimento

de água são alguns dos exemplos destas práticas (González & León, 2001; Millar & Baloglu, 2011; Tarí *et al.*, 2010).

A diminuição do consumo de energia é uma preocupação que abrange não só a redução do consumo de eletricidade mas também o consumo de água. Mais de 50% do consumo de eletricidade provém dos sistemas de climatização, especialmente dos sistemas de ar condicionado (Chan *et al.*, 2016). Como forma de dar resposta a esta preocupação é proposta a utilização de equipamentos de baixo consumo (Shiming & Burnett, 2002), iluminação LED e lâmpadas fluorescentes (Cheung & Fan, 2013; Zhao *et al.*, 2012), utilização de sensores de iluminação (Chan, 2005; Millar & Baloglu, 2011), sistemas de entrada e saída do quarto com cartões magnéticos (Millar & Baloglu, 2011), utilização de fontes de energia renovável, tal como painéis solares (Cheung & Fan, 2013).

A adopção deste tipo de práticas depende de fatores internos, principalmente da caracterização demográfica das empresas. Neste sentido, vários autores demonstram que a dimensão, a classe de estrelas e a idade da unidade hoteleira, a sua estrutura organizacional, a formação dos funcionários, e as características de gestão de topo, contribuem positivamente para a implementação de práticas de sustentabilidade ambiental (Alvarez-Gil *et al.*, 2001; Carmona-Moreno *et al.*, 2004). Os recursos físicos e financeiros, assim como a capacidade de inovação são elementos organizacionais determinantes para o sucesso de políticas ambientais (Fraj *et al.*, 2015).

A literatura distingue dois tipos de práticas de sustentabilidade ambiental, práticas básicas e práticas avançadas (Carmona-Moreno *et al.*, 2004; Molina-Azorín *et al.*, 2009; Tarí *et al.*, 2010).

As práticas básicas são compostas por práticas de sustentabilidade mais simples de aplicar relacionados com aspetos físicos da empresa (Alvarez-Gil *et al.*, 2001), tais como:

- Compra de produtos ecológicos;
- Redução da utilização de produtos com elevado impacto ambiental;
- Práticas de poupança de energia;
- Práticas de economia de água;
- Separação de resíduos sólidos, etc.

Contraopondo com as anteriores, as práticas avançadas de sustentabilidade ambiental representam um maior esforço por parte da unidade hoteleira na sua implementação e englobam as partes interessadas, funcionários e clientes, consideradas por isso uma visão de longo prazo. Sendo elas:

- Formação dos funcionários em temas ambientais
- Compensação dos funcionários por iniciativas ambientais
- Utilização de argumentos ecológicos em campanhas de marketing
- Organização das atividades ambientais
- Utilização de abordagem ambiental a longo prazo
- Quantificação de poupança e de custos ambientais, etc.

Contudo, existem alguns desafios que uma unidade hoteleira enfrenta ao adotar práticas de sustentabilidade tais como a falta de conhecimentos e competências, incerteza do resultado, falta de recursos e custos de implementação e manutenção (Chan, 2008).

2.4. Dimensão Social da RSC

Apesar de uma unidade hoteleira ser responsável pelos seus acionistas, tem igual responsabilidade perante a sua comunidade envolvente, que inclui a comunidade local e gerações futuras (Argandoña, 2010), proporcionando qualidade de vida, tanto dentro como fora do contexto da empresa (McKenzie, 2004).

A sustentabilidade social procura promover objetivos sociais que se estendem para além das suas responsabilidades legais, não se focando apenas no seu contributo financeiro para a empresa (Carroll & Shabana, 2010).

As práticas de sustentabilidade social refere-se a ações voluntárias de âmbito social (McWilliams & Siegel 2001), susceptíveis de satisfazer as expectativas das partes interessadas, melhorar a reputação da empresa e alcançar vantagem competitiva (Attig & Cleary, 2015)

2.5. Motivações para a implementação de práticas de RSC e a pressão das partes interessadas

Maioritariamente, as organizações adotam práticas ambientais e sociais em resposta à procura de partes interessadas (Haleem *et al.*, 2015).

Diversos investigadores verificaram que os principais factores que motivam a implementação de práticas de sustentabilidade ambiental são o aparecimento de regulamentações governamentais (Stenzel, 2000), a influência dos clientes (Gavronski *et al.*, 2008), o desejo de atrair novos clientes ou entrar em novos mercados (Chan & Hawkins, 2010), a necessidade de seguir as estratégias dos concorrentes (Ilomaki & Melanen, 2001) e a pressões social executada no seu país (Sharma & Henriques, 2005; Stenzel, 2000).

No caso das pequenas e médias empresas, as principais partes interessadas identificadas são accionistas, clientes, funcionários, fornecedores, concorrentes (Fernández-Viñé *et al.*, 2010), governo e a comunidade local (González-Benito & González-Benito, 2010; Kassinis & Vafeas, 2006; Lindgreen *et al.*, 2009).

A influência de diferentes partes interessadas é divergente para a dimensão ambiental e para a dimensão social (Haleem *et al.*, 2015). Enquanto que funcionários e ONG's influenciam a sustentabilidade social, outras partes interessadas, tais como os governos, clientes e concorrentes, influenciam a dimensão ambiental.

2.6. *Benefícios na implementação de práticas de RSC*

A adoção de práticas de sustentabilidade ambiental tem sido suportada pela evidência de inúmeras vantagens a fim de beneficiar as empresas, dando resposta a necessidades públicas, aumenta a satisfação dos funcionários na medida em que incentiva o trabalho de equipa (Jabbour *et al.*, 2010), credibiliza a sua relação com

investidores (Rahman *et al.*, 2012), promove a cultura organizacional (Jabbour *et al.*, 2012), otimizando o desempenho com a redução de custos operacionais.

A longo prazo, a implementação de práticas sustentáveis, aliada a práticas de qualidade, não só melhora a imagem do hotel, como aumenta a fidelização dos seus clientes, criando assim uma vantagem competitiva (Manaktola & Jauhari, 2007; Molina-Azorín *et al.*, 2009; Wagner, 2007), sendo algo difícil de replicar por parte dos concorrentes (Hart, 1995).

A presença de uma política de RSC promove a motivação e pró atividade dos funcionários, estando positivamente relacionado com a sua percepção de desempenho social, fomentando a comunicação entre estes e os órgãos de gestão (Kassinis & Soteriou, 2003).

O comprometimento dos colaboradores com as preocupações ambientais, promovem igualmente o seu envolvimento nos objectivos da empresa (Kassinis & Soteriou, 2003), e a sua sensibilização para esta temática.

No setor do turismo, alguns autores têm identificado uma relação direta entre o desempenho ambiental e o desempenho económico (Inoue & Lee, 2011)

Tendo em conta a emergência do conceito e o impacto da aplicação de práticas de sustentabilidade, vários investigadores (Molina-Azorín *et al.*, 2009; Kassinis & Soteriou, 2003; Klassen & McLaughlin, 1996) revelaram que a implementação de práticas de sustentabilidade ambiental por parte das unidades hoteleiras está associado positivamente ao desempenho financeiro das mesmas (WTO,1998). Kassinis & Soteriou (2003) referem que a influência positiva das práticas de

sustentabilidade ambiental no desempenho económico se deve a um aumento da procura, e não à redução de custos.

Contudo Montabon *et al.*, (2007) realçam que atualmente as empresas ainda se encontram numa fase de compreensão acerca dos reais benefícios da implementação de práticas de sustentabilidade, encontrando-se inseguras quanto à sua aplicabilidade, pela ausência de provas de que os benefícios superam os custos da prossecução destas iniciativas. Ramanathan *et al.* (2016) evidenciam o investimento inicial necessário na aquisição de produtos ecológicos, habitualmente a preços mais elevados, em instalações e equipamentos ambientalmente sensíveis e na formação de funcionários.

2.6.1. *Benefícios na ótica dos clientes*

Nos últimos 20 anos os hábitos de consumo têm sido fortemente influenciados pela dimensão ambiental. A necessidade de envolver o cliente deriva fundamentalmente do seu papel ativo, ao nível da especificidade dos serviços, na forma como eles são prestados, bem como no impacto ambiental que criam. Neste contexto, o cliente está diretamente envolvido na maioria das práticas implementadas e o sucesso destas depende fortemente dele, nomeadamente na produção de resíduos e consumo de recursos (Carmona-Moreno *et al.*, 2004).

Os resultados alcançados por Fernández-Robin *et al.* (2016), indicam que a reputação das unidade hoteleiras é determinante e pode influenciar positivamente o cliente no momento de decidir, pois a imagem de excelência do destino, influencia os consumidores durante o processo de tomada de decisão, mesmo antes da

experiência .

Outros autores (e.g., Okada *et al.*, 2010; Chan, 2014) concluem que os indivíduos são muito sensíveis às questões ambientais e estão dispostos a pagar mais por serviços sustentáveis, prevalecendo a escolha por unidades hoteleiras sustentáveis na tomada de decisão, influenciando assim o seu nível de satisfação em relação ao serviço prestado (Alvarez-Gil *et al.*, 2001).

No entanto, alguns investigadores indicam que o consumidor não tem uma percepção clara acerca do impacto ambiental proveniente das suas ações (Fernández-Robin *et al.*, 2016), nem dos benefícios de uma gestão eficiente de recursos. Embora os estudos indiquem que as dimensões ambiental e social são tidas em consideração no momento da tomada de decisão, nem sempre os clientes valorizam as suas motivações (Dodds & Joppe, 2005).

No mercado global de viagens, estima-se que só 5% dos consumidores escolhem conscientemente locais que se preocupem com a dimensão ambiental, embora 30% sintam esse interesse (Organização Mundial do Turismo-OMC). Neste sentido, os consumidores estão mais propensos a eleger produtos e serviços com características sustentáveis, contudo não estão dispostos a pagar mais por eles.

De acordo com Fernández-Robin *et al.* (2016), o consumidor não considera necessário ser informado sobre a qualidade ecológica de um hotel antes de visitá-lo, nem sobre a presença de medidas que comprovem a existência de práticas sustentáveis nos hotéis que visitam. Concluindo assim, os clientes escolhem com base na combinação de atributos que melhor se adaptam às suas necessidades (Manaktola & Jauhari, 2007).

2.6.2. Redução de custos operacionais

Alguns autores (Berman *et al.*, 1999; Hart, 1995) afirmam que uma unidade hoteleira pró-ativa ambientalmente gera redução de custos, construindo a sua vantagem competitiva através de uma estratégia de liderança de custo.

A implementação de práticas de RSC pode reduzir os esforços no cumprimento da regulamentação ambiental a médio e longo prazo, melhorar a eficiência e reduzir os custos operacionais (Berman *et al.*, 1999), elevar os padrões de segurança e as condições de trabalho (Chan & Hawkins, 2010)

De acordo com Blanco *et al.* (2009), uma redução no consumo de recursos é o primeiro incentivo para a adoção de práticas ambientais na indústria dos serviços, a fim de alcançar uma diminuição de custos operacionais.

A implementação de práticas de sustentabilidade ambiental exige um investimento financeiro inicial significativo, mas poderá fornecer um benefício financeiro imediato (Zeng *et al.*, 2010).

Por esta razão, a adoção de práticas de responsabilidade ambiental pode afetar diretamente o desempenho operacional através de métodos mais eficientes no consumo de água e energia, gestão de resíduos, e a consequente redução do montante total dos custos operacionais (Lee., 2009; Morrow & Rondinelli, 2002; Ramanathan *et al.*, 2016; Zeng *et al.*, 2010). Contudo Aragón-Correa *et al.* (2008) indicaram que para uma implementação de sucesso são necessárias alterações de procedimentos, assim como a coordenação de todos os elementos envolvidos.

Em termos de desempenho operacional, a adoção de práticas ambientais produz resultados ao nível do aumento de competitividade, da redução de multas e penalizações por poluição, melhoria das condições de saúde e de segurança dos funcionários, e ainda a melhoria da imagem da empresa junto dos clientes e fornecedores (Bagur-Femenias *et al.*, 2013).

Relativamente à implementação de práticas de sustentabilidade social, também podem resultar em reduções de custo e risco (Berman *et al.*, 1999), não sendo contudo especificados.

2.6.3. *Vantagem competitiva*

O termo vantagem competitiva é abordado no contexto de uma estratégia de diferenciação, isto é, as empresas implementam práticas de RSC de forma a se destacarem dos seus concorrentes, aumentando a sua competitividade, pois é uma estratégia única, de forma singular, sendo difícil de copiar (Smith, 2003).

Iniciativas de RSC reforçam a vantagem competitiva de uma empresa através da melhoria da relação com os seus clientes. Por exemplo, Pivato *et al.* (2008) demonstram que as iniciativas de RSC melhoram a fidelidade à marca, assim como um impacto positivo na atração de investimento (Carroll & Shabana, 2010).

Os efeitos de uma política de RSC na competitividade no sector hoteleiro, traduzem-se na visibilidade e credibilidade ao nível da sua imagem no mercado, maior satisfação de clientes e funcionários, uma posição de mercado mais forte e um aumento de vendas (Alonso-Almeida *et al.*, 2015; Kassinis & Soteriou, 2003; Molina-Azorín *et al.*, 2009; Sadikoğlu & Zehir, 2010).

III. Metodologia e Dados

Neste capítulo, é feita uma abordagem teórica à investigação qualitativa incidindo particularmente no estudo de caso. Seguidamente, é feita uma breve caracterização do Hotel, alvo do estudo em análise. São ainda referidas as estratégias de recolha de dados durante a investigação, recorreu-se à observação direta não participante e à realização de entrevistas, seguindo-se por fim a análise dos dados.

Este trabalho pretende aprofundar o estudo do tema da sustentabilidade no setor hoteleiro, e mais concretamente perceber:

- *Quais as práticas de sustentabilidade ambiental e social desenvolvidas pelo NEYA Lisboa Hotel?*
- *Qual a percepção dos gestores do NEYA Lisboa Hotel acerca do impacto da implementação de medidas de sustentabilidade?*
- *Qual a percepção dos clientes dos clientes acerca das políticas de sustentabilidade implementadas no NEYA Lisboa Hotel?*

De acordo com Creswell (1998), o estudo de caso pode ser definido como a exploração de um sistema limitado ou um caso (ou múltiplos casos) que envolve pesquisa e recolha de dados em profundidade, assim como a análise de múltiplas fontes de informação num determinado contexto. Tal definição é partilhada por Yin (2005), em relação às múltiplas fontes de evidência, porém o autor ressalta que se trata do método que está preocupado em responder a questões - como e porquê- numa situação na qual o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos reais.

A essência de um estudo de caso é salientar uma decisão ou conjunto de decisões, percebendo por que razões foram tomadas, a forma de implementação e qual o resultado das mesmas (Schramm & Mayo, 1971, p.6).

Face ao exposto, elaborou-se um guião de entrevista (Anexo I), construído com base na revisão bibliográfica realizada, focando as principais medidas de sustentabilidade implementadas no setor hoteleiro. O guião dividiu-se em 4 secções: características gerais da empresa, percepção do técnico relativamente ao impacto de uma política de RSC, práticas de sustentabilidade ambiental aplicadas; práticas de sustentabilidade desenvolvidas e na percepção dos clientes relativamente à política ambiental adoptada. Selecionou-se o NEYA Lisboa Hotel como empresa objeto de estudo, considerada uma unidade hoteleira diferenciadora em Lisboa, na perspetiva das políticas de sustentabilidade ambiental e social, e por ter alcançado resultados positivos desde o início da sua atividade. Sendo apontada por este facto, como um modelo de referência na implementação de práticas de sustentabilidade em Portugal.

As fontes de informação segundo Yin (2005) compreendem: documentos, registos em arquivo, entrevistas, observação direta e observação participante.

Stake (1995) atribui à revisão de documentos uma tarefa de complementaridade às restantes fontes de informação e sobressai a importância de que estas informações podem substituir as situações em que não se pode proceder à observação diretamente. No estudo de caso em questão, foram disponibilizados os Relatórios Trimestrais de Gestão de Qualidade Ambiente e Segurança de 2015, assim como a análise das respostas dos inquéritos realizados aos clientes de 2014 e 2015.

A entrevista, segundo Yin (2005), é destinada a abordar o entrevistado de forma a satisfazer as necessidades da linha de investigação. A entrevista direcionada, apesar de ser espontânea e informal, o investigador enuncia um conjunto de questões inseridas no protocolo. A entrevista semiestruturada realizou-se no dia 15 de Setembro de 2016, pelas 10 horas no NEYA Lisboa Hotel, com a duração de 2 horas, tendo como entrevistado o responsável de Gestão de Qualidade, Ambiente e Segurança da unidade hoteleira.

A visita ao local em estudo, segundo Yin (2005) é considerada uma oportunidade para a observação direta, pois auxilia na compreensão do contexto e do fenómeno em estudo. No seguimento da entrevista realizada, foi possível a visita à unidade hoteleira, onde foi possível constatar *in loco* algumas das estratégias e medidas de sustentabilidade adoptadas pelo NEYA Lisboa Hotel.

3.1. *Caracterização da empresa – NEYA Lisboa Hotel*

O NEYA Lisboa Hotel abriu em Setembro de 2011, Ano Internacional das Florestas, após requalificação de um edifício no centro de Lisboa, na zona da Estefânia.

Como ponto de partida, a sua criação reflete a visão, personalidade e experiência multicultural dos seus fundadores, num projeto hoteleiro sustentável, empenhado na qualidade e excelência dos serviços através de um conceito de sustentabilidade tripartida : ambiental, económica e social.

Missão – O NEYA Lisboa Hotel tem como assinatura “Sustainability has another meaning” (A sustentabilidade tem outro significado), alia a centralidade a uma atmosfera de bem-estar e tranquilidade, num novo

conceito de hotelaria urbana em plena harmonia com a natureza. Tem como finalidade proporcionar estadias perfeitas e, ao mesmo tempo, contribuir ativamente para o desenvolvimento sustentável do meio em que está inserido através de políticas de responsabilidade ambiental, económica e social.

Visão – Criação de um conceito inovador, sustentável e de excelência para os clientes, fornecedores, colaboradores, sócios e para a sociedade em geral. Aspira ser uma marca líder no turismo sustentável assumindo-o de forma ativa na sua gestão diária.

Constituição - Hotel de quatro estrelas, cosmopolita e sustentável de ambiente contemporâneo com uma envolvência de conforto, ideal para city breaks ou viagens de trabalho. Edifício constituído por oito pisos, incluindo a área de estacionamento, as zonas de apoio e o SPA. Possui 76 quartos, distribuídos por 4 suites, 9 individuais, 19 duplos, 1 duplo adaptado a pessoas com mobilidade reduzida, e ainda por 43 twins – repartidos por seis andares. A unidade hoteleira emprega 35 colaboradores.

Serviços disponíveis - Os espaços são acolhedores e estão pensados para um repouso profundo e gratificante, com todas as comodidades, incluindo almofada de massagem shiatsu. Apresenta uma oferta diversificada de serviços, que inclui Day Spa com vários rituais de massagem, terapias holísticas e jacuzzi; Eco Meetings, com o apoio completo à organização de eventos sustentáveis; bicicletas para os hóspedes explorarem a cidade de forma saudável, gratuita e ecológica; wi-fi gratuito em todo o hotel; uma app

gratuita com rotas, eventos e pontos de interesse georreferenciados na cidade de Lisboa.

Restauração - O Restaurante *Viva Lisboa*, integrado na unidade hoteleira, apresenta uma cozinha portuguesa de Autor que reinterpreta a gastronomia portuguesa com técnicas contemporâneas e uma seleção de ingredientes de qualidade, frescos, sazonais e portugueses, de origem biológica.

Protagonistas de um conceito diferenciador , atribuíu-se um novo significado ao espírito inovador de sustentabilidade numa dimensão tripartida, abrangendo de uma forma transversal toda a atividade desenvolvida, através da implementação de uma forte política de responsabilidade ambiental, económica e social.

IV. Análise de Resultados

No que diz respeito à aplicação de medidas sustentáveis podem ser apresentados os seguintes resultados no âmbito da sustentabilidade ambiental e sustentabilidade social.

4.1. *Sustentabilidade ambiental*

Tal como referido anteriormente, a dimensão ambiental esteve presente na mente dos fundadores do NEYA Lisboa Hotel desde a sua concepção. No decurso da entrevista realizada ao técnico de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança, este fator é apontado como um contributo determinante para o sucesso na implementação e obtenção de resultados.

Ao reabilitar um edifício degradado no centro de Lisboa, o impacto ambiental da construção foi reduzido, prevalecendo a importância da reabilitação urbana face a um interesse arquitetónico.

Logo no seu primeiro ano de atividade, o NEYA Lisboa Hotel recebeu a acreditação internacional FIVE LEAF. O sistema *Five-Leaf* é um meio de avaliação da compatibilidade ambiental dos hotéis, independentemente da categoria que lhes foi atribuída pelo sistema de cinco estrelas, permitindo que os seus clientes deem a sua opinião acerca da qualidade ambiental do hotel em que se hospedam, ou no qual desejam hospedar-se, e possibilita às unidades hoteleiras clarificar as suas políticas ecológicas perante os clientes.

Em 2013, dois anos após a abertura do NEYA Lisboa Hotel, no sentido de dar continuidade à política de sustentabilidade da empresa, surgiu a necessidade de criar uma equipa de Qualidade, Ambiente e Segurança, com a finalidade de garantir a gestão ambiental do hotel de forma sistemática e responsável.

A decisão de implementar um SGQAS de acordo com as normas ISO 14001, ISO 9001 e OHSAS 14001, revelou-se como a melhor ferramenta de atingir os objetivos definidos inicialmente, estabelecendo ligações operacionais de processos que visam a satisfação dos clientes, a minimização dos impactos ambientais e o controlo de riscos de segurança alimentar.

De forma a garantir a implementação das práticas e a medição do impacto destas, são realizadas regularmente auditorias internas e efetuadas revisões periódicas ao Sistema de Gestão.

A sensibilização e formação contínua dos colaboradores em questões relacionadas com a qualidade, ambiente e segurança, no sentido de um adequado e responsável desempenho da sua atividade, são também foco da atenção do NEYA. De acordo com o Relatório de Qualidade, Ambiente e Segurança de 2015 do NEYA Lisboa Hotel, o número de horas de formação disponibilizado aos funcionários aumentou significativamente desde 2013, com 144 horas, comparativamente com 625 horas de formação realizadas em 2015.

4.2. *Práticas de sustentabilidade ambiental*

Na fase de projeto e concepção do hotel, foi idealizada a implementação de práticas de sustentabilidade e adotadas medidas de redução de consumos de energia, água e gestão de resíduos, tendo sofrido alterações no decorrer dos últimos anos.

Consumo de energia – Presentemente a iluminação do hotel é de tecnologia LED, sendo que inicialmente era de 85% devido à reduzida oferta desta tecnologia e à incerteza quanto ao seu sucesso. Relativamente ao sistema de climatização, nomeadamente o sistema de ar condicionado, é utilizado o VRV , sendo caracterizado por ser um sistema de baixo consumo. Ainda nesta área, foram adotados dispositivos, como sensores de movimento em torneiras, mecanismos de iluminação, assim como sensores que possibilitam a interrupção do sistema de ar condicionado em caso de abertura de janelas nos quartos. De acordo com a *Figura 1*, entre 2014 e 2015 foi possível verificar uma diminuição de 4% no consumo geral de electricidade, sendo que o consumo de electricidade por hóspede reduziu cerca de 25%, 11,5 para 10,2 kWh/hóspede. As justificações mencionadas para esta redução são a substituição de lâmpadas de halogénio por iluminação LED e a colocação de sensores de presença.

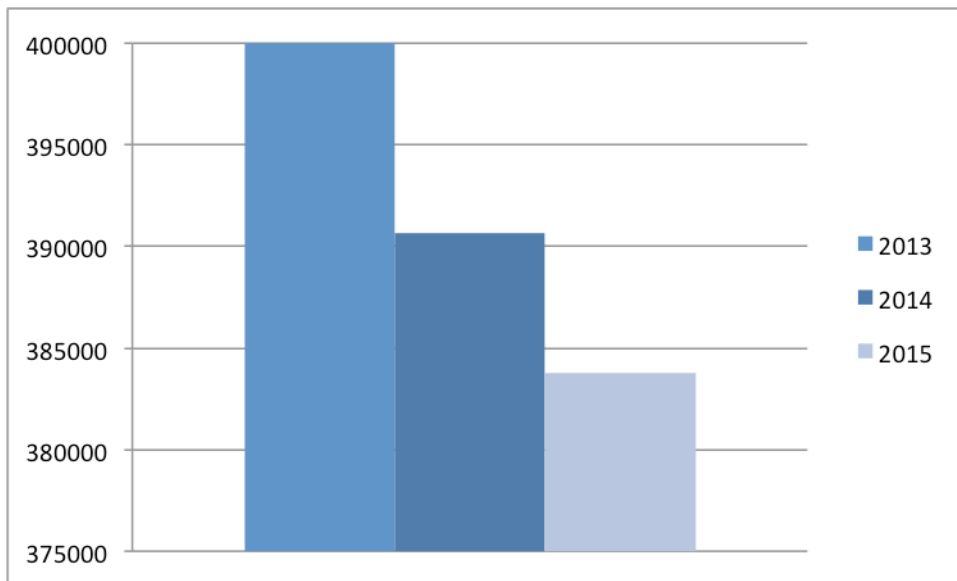


Figura 1- Consumo Geral de Eletricidade (kW/h)

Consumo de água - Com a finalidade de proceder ao aquecimento de águas foram instalados mecanismos de energia renovável, painéis solares térmicos. Inicialmente apenas foram instalados dispositivos de redução de caudal nos lavatórios, contudo verificando a eficácia e o conforto na sua utilização, esta instalação passou a abranger chuveiros e bidés. A instalação de torneiras com sensores nas áreas públicas e autoclismos de dupla descarga, constituem dois mecanismos implementados desde o início de atividade. De acordo com a *Figura 2*, em 2015 verificou-se que o consumo total de água sofreu um aumento 5% face ao ano anterior, justificado pelo aumento da taxa de ocupação, cerca de 11%, de 33944 para 37766 hóspedes. Contudo, o consumo de água por hóspede reduziu cerca de 12%, de 123 para 108 m³/hóspede.

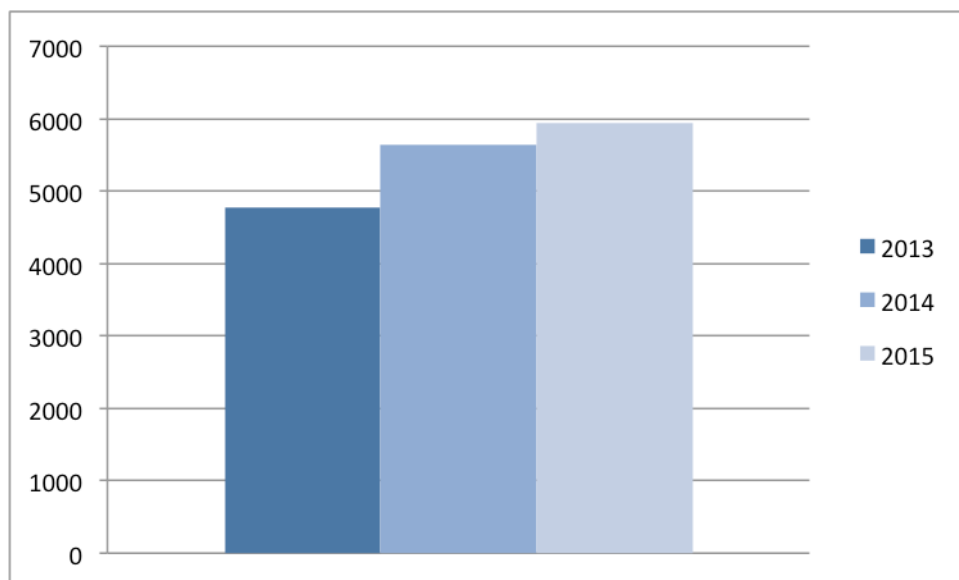


Figura 2 - Consumo Geral de Água (m³)

Gestão de resíduos - A utilização de caixotes para a separação de resíduos esteve presente desde o início nos quartos e nos carros de limpeza, contudo só em 2014 o carro de limpeza das áreas sociais passou a utilizar este sistema. Neste momento, todas as secções do hotel contam com mecanismos de separação de resíduos, excepto na Copa, sendo a sua instalação um objetivo no presente ano.

De forma a integrar o serviço prestado no conceito sustentável, o hotel apostou na recolha selectiva de resíduos, o uso de *amenities* em doseadores e utilização de vidro reciclável, assim como o recurso a produtos de limpeza não nocivos ao ambiente. É possível verificar que entre 2014 e 2015, a produção de resíduos por hóspede aumentou 7%, de 0,835 para 0,865 kg/hóspede, justificado pelo aumento da taxa de ocupação. Quanto à

separação de resíduos, os que apresentam uma percentagem superior são o orgânico e indiferenciados, destacado na *Figura 3*. Também na secção de restauração foram implementadas medidas de gestão de resíduos, tais como a recolha de óleos alimentares, aumentando cerca de 70% em 2015 face ao ano anterior, comprovando o sucesso da prática, 203 de para 305 litros, justificado pelo aumento do número de refeições produzidas. Em 2014 iniciou-se a pesagem de Resíduos Sólidos Urbanos, sendo a taxa de reciclagem de 63% neste ano, correspondente a 17.872 quilos, aumentando 2% em 2015, 20.818 quilos. Contudo, o objetivo anual de 70%, não foi cumprido.

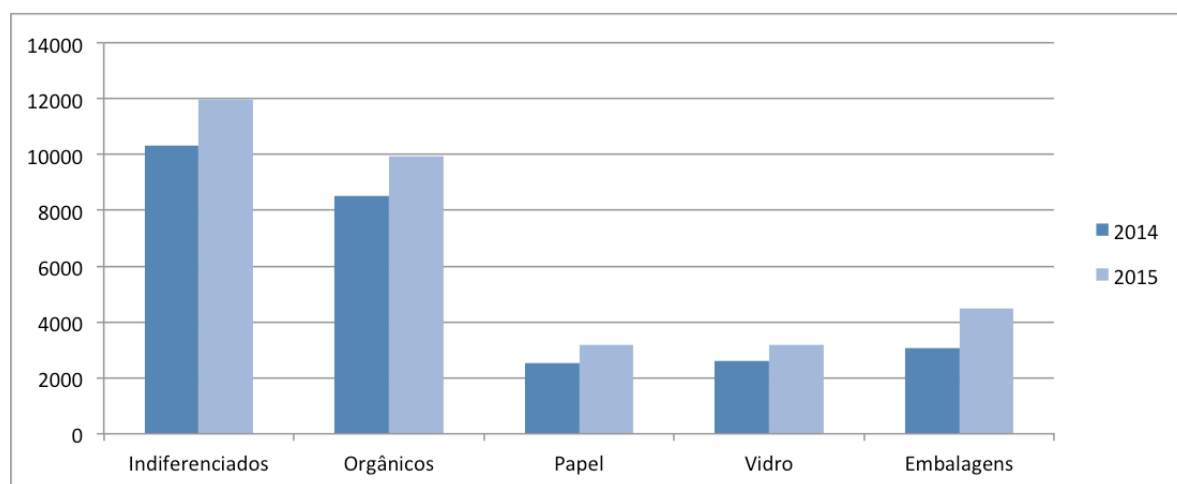


Figura 3 - Produção Geral de Resíduos (Kg)

Produtos consumidos - Foram cumpridas as 3 das 5 ações definidas pelo NEYA para uma diminuição do impacte ambiental dos produtos consumidos no Hotel (aumento da quantidade de produtos biológicos nas ementas e doação de sobras alimentares Válidas). Não foi executada a ação de uso de

papel reciclado no hotel e a criação da Horta Biológica, por motivo de calendarização.

Emissão de CO2 - O hotel promove a mobilidade sustentável desde 2014 através da utilização de transportes públicos, *carsharing* ou de bicicleta. Além de sensibilizar os próprios funcionários para o uso das duas rodas, o hotel possui ainda um espaço para o estacionamento destes veículos, condições que levaram à obtenção do selo Empresa Amiga das Bicicletas, concedido pela MUBI – Associação pela Mobilidade Urbana em Bicicleta, minimizando o impacto ambiental na adoção deste meio de transporte. As bicicletas estão também à disposição dos hóspedes de forma gratuita, para que possam apreciar a cidade sem impacto ambiental, apresentando uma taxa média de utilização mensal reduzida, apenas são solicitadas 7 bicicletas. Perante estes resultados que suscitaram alguma frustração, o NEYA Lisboa Hotel pondera adoptar outras estratégias de sensibilização junto dos clientes.

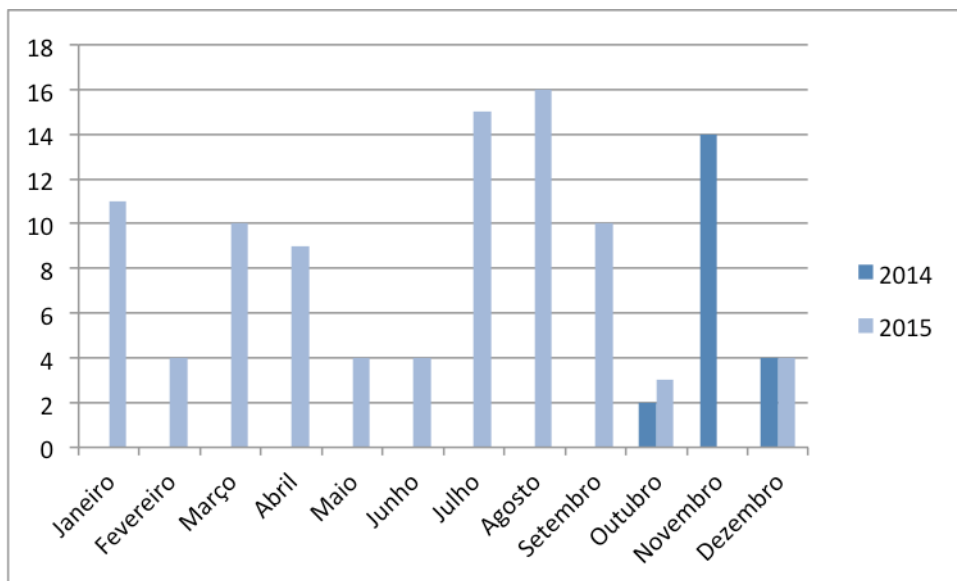


Figura 4 - Empréstimo de Bicicletas

Tal como referido anteriormente, com a implementação de um SGQAS, foram introduzidos contadores internos do consumo de energia e água em todas as áreas do hotel, permitindo a monitorização de cada secção do hotel (alojamento e salas de reuniões, restaurante, SPA, piso técnico, elevadores e diversos, incluindo elevadores, recepção e garagens) assim como a colocação de balanças na área técnica, possibilitando a pesagem de resíduos sólidos (papel, vidro, embalagens, orgânico e indeterminados).

Apesar das práticas terem sido adoptadas desde a sua abertura, só a partir de 2013 foi possível a medição e monitorização dos consumos por secção. O NEYA Lisboa Hotel acredita que com a implementação deste sistema promoveu o compromisso e o envolvimento dos funcionários neste tipo de práticas.

O NEYA Lisboa Hotel definiu como objectivos de Qualidade e Ambiente para 2016/2018, investir no desenvolvimento das práticas relacionadas com o consumo

de energia, tendo em vista a eficiência energética, através da substituição das restantes lâmpadas por iluminação LED, certificação e diagnóstico energético, colocação de avisos nos equipamentos e definição de horários de consumo. Relativamente ao consumo de água, estão previstas melhorias na comunicação aos hóspedes nas casas de banho, e instalação de redutores de caudal nos chuveiros dos balneários dos colaboradores.

4.3. *Sustentabilidade social*

Desde a sua abertura, a política de sustentabilidade do hotel incorpora projetos sociais de grande envolvimento com a comunidade local, sendo esta a dimensão que o técnico refere como a vertente mais diferenciadora no mercado.

Para além da dimensão ambiental ter estado na génese do NEYA Lisboa Hotel, a componente social é também uma das suas preocupações. Neste contexto, desenvolveu ações de apoio a instituições de solidariedade social, através da angariação de donativos, participação ativa em campanhas de recolha de livros, roupas e alimentos, doação de refeições e de alojamento a famílias carenciadas, cedência de salas para eventos e implementação de um programa de doação de bens alimentares excedentes e a sua redistribuição.

A proximidade ao Hospital Dona Estefânia, permitiu o desenvolvimento de um projeto que engloba o apoio a utentes e familiares desta unidade hospitalar, disponibilizando alojamento, assim como acompanhamento durante toda a estadia no hotel. Para além do apoio a esta organização de saúde, o NEYA Lisboa Hotel tem uma parceria com o Centro Hospitalar Lisboa Centro (CHLC) através do projeto

Quarto Solidário, sendo que desde 2011, o NEYA já disponibilizou 43 quartos, maioritariamente a famílias portuguesas.

Ainda nesta vertente, apoia outras instituições como a Fundação Gil, Fundação Ronald McDonald, Banco do Bebê na Maternidade Alfredo da Costa e o Refúgio Aboim Ascensão. Neste momento está a ultimar protocolos com outras entidades de Solidariedade Social.

4.4. *Percepção dos clientes face às práticas implementadas*

O NEYA Lisboa Hotel apresenta-se aos seus clientes como hotel ecológico, destacando as suas preocupações ambientais.

Ao entrar no NEYA, os clientes encontram de imediato uma das bicicletas disponíveis para utilização. Na recepção, a primeira secção em contacto com o cliente, é evidente a alusão ao Ano Internacional da Floresta, ano de abertura da unidade hoteleira, surge o slogan *Sustainability has another meaning*, assim como as certificações e prémios de qualidade, ambiente e segurança alcançadas se encontram expostos. Na secção de alojamento, é possível observar palavras alusivas a esta dimensão, informação relativamente à certificação *Green Key* e a divulgação “Manual de Boas Práticas Ambientais”. A percentagem de clientes que se demonstram sensíveis para a problemática da preservação ambiental, após a sua estadia é elevada, contudo no momento de tomada de decisão esta percentagem é baixo.

Só em 2014 é que se começaram a realizar os inquéritos a hóspedes, incluindo a percepção relativa às questões ambientais.

De acordo com a documentação disponibilizada, onde consta a análise dos inquéritos realizados em 2015, verifica-se que a grande maioria dos clientes não respondeu à pergunta que questiona se o conceito de sustentabilidade determinou a escolha do NEYA Lisboa Hotel. No entanto, dos que responderam, 52% dos clientes consideram que a componente da sustentabilidade foi o principal motivo para a sua escolha, que se traduz em 13%. De acordo com o NEYA, a ausência de resposta poderá ser justificada pelo facto de estes não se terem apercebido do conceito de sustentabilidade do hotel, e à falta de sensibilização para a problemática da preservação ambiental. Contudo, verificou-se um aumento em relação a 2014, que era apenas de 4%.

O Questionário de Satisfação dos clientes irá ser revisto, no que respeita às questões da percepção acerca das políticas de sustentabilidade implementadas no hotel, assim como a metodologia de obtenção de respostas e tratamento dos dados, devido à falta de adesão e pelo facto dos clientes na maioria das vezes responderem preferencialmente nas plataformas *online*.

V. Conclusões, Contributos, Limitações e Investigação Futura

Nas últimas décadas tem havido um aumento da consciencialização da sociedade, no modo como as empresas realizam o seu contributo ambiental e social. Visto que os hotéis são muitas vezes parte integrante da comunidade local, a RSC tornou-se uma ferramenta necessária para assegurar o desenvolvimento do turismo sustentável (Mattera & Melgarejo, 2012).

É neste quadro referencial que se desenvolve o presente estudo, com o intuito de saber quais as práticas de sustentabilidade implementadas no NEYA Lisboa Hotel, e mais especificamente compreender a percepção do gestor acerca do impacto da sua aplicação e saber qual a visibilidade que estas práticas têm junto dos clientes.

Assim, para o efeito foi escolhida a metodologia qualitativa, através de um estudo de caso, com a análise de conteúdo de uma entrevista semiestruturada realizada ao técnico de Qualidade, Ambiente e Segurança da unidade hoteleira.

Mediante a interpretação e análise da informação, e de acordo com a revisão da literatura efectuada no que diz respeito à aplicação de práticas de sustentabilidade, segundo a caracterização proposta por Alvarez-Gil *et al.* (2001), o NEYA Lisboa Hotel implementou as designadas práticas básicas, relacionadas com a diminuição do consumo de energia e água, que apresentam um maior impacto na redução de custos (Ogbeide, 2012).

No entanto, no que diz respeito às práticas avançadas, constatou-se que não existem quaisquer compensações aos funcionários pelas iniciativas criadas,

apesar de serem considerados essenciais na garantia do conceito de sustentabilidade do NEYA.

O facto da dimensão ambiental estar presente na mente dos fundadores do NEYA Lisboa Hotel desde a sua concepção, foi identificado como um contributo determinante para o sucesso na implementação de práticas de sustentabilidade ambiental, assim como o desenvolvimento de um SGQAS para a monitorização e redução dos custos operacionais. Esta é considerada uma vantagem clara face a outras unidades hoteleiras a operar no mercado, visto o investimento inicial já ter em consideração a redução de consumos energéticos e de água, obtendo um retorno superior face à necessidade de realizar novos investimentos e alterações.

Nos últimos anos, verificou-se um aumento da taxa de ocupação, contudo pela análise dos resultados dos inquéritos acerca da percepção dos clientes relativamente ao conceito inovador, não se pode concluir que este seja o fator decisivo na escolha do hotel. Esta questão é bastante relevante para o NEYA Lisboa Hotel, pois os esforços na informação e sensibilização do cliente para a problemática e preservação ambiental não está a corresponder ao desejado.

Indo ao encontro do que foi referido por Tang *et al.* (2012), na óptica do NEYA Lisboa Hotel os funcionários são considerados parte fundamental do sucesso desta estratégia inovadora, não só pela participação ativa em novas ideias mas também porque são responsáveis por garantirem que as práticas são executadas com sucesso. Face a esta evidência, no entendimento do NEYA Lisboa Hotel, a formação e participação dos colaboradores é essencial para prosseguir com os resultados desejados.

O sinal evidente que a aposta inicial foi superada, é o facto do grupo NEYA se encontrar numa fase de expansão com a criação de um novo projeto hoteleiro no Porto, prosseguindo uma política de sustentabilidade ambiental e social, elemento diferenciador no mercado hoteleiro.

Tendo em vista os objectivos inicialmente propostos, pela análise qualitativa dos resultados apresentados, pode concluir-se que foram alcançados, não podendo no entanto ser generalizados ao sector hoteleiro, pelo facto de resultarem de um estudo restrito a esta unidade hoteleira.

De forma a completar o presente estudo, como pesquisa futura, seria interessante conhecer em que medida a tomada de decisão dos clientes do NEYA Lisboa Hotel se deve única e exclusivamente ao facto de ser uma unidade hoteleira com um conceito inovador de sustentabilidade ou se outros fatores interferiram na tomada de decisão, nomeadamente relação qualidade/preço e a localização.

VI. Referências Bibliográficas

Alonso-Almeida, M., Bagur-Femenias, L., Llach, J., & Perramon, J. (2015). Sustainability in small tourist businesses: the link between initiatives and performance. *Current Issues In Tourism*, 1-20.

Álvarez Gil, M., Burgos Jiménez, J., & Céspedes Lorente, J. (2001). An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels. *Omega*, 29(6), 457-471.

Aragon-Correa, J., Martin-Tapia, I., & de la Torre-Ruiz, J. (2015). Sustainability issues and hospitality and tourism firms' strategies. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 498-522.

Argandoña, A. Corporate Social Responsibility in the Tourism Industry: Some Lessons from the Spanish Experience. *SSRN Electronic Journal*.

Attig, N. & Cleary, S. (2014). Managerial Practices and Corporate Social Responsibility. *Journal Of Business Ethics*, 131(1), 121-136.

Bagur-Femenias, L., Llach, J., & del Mar Alonso-Almeida, M. (2013). Is the adoption of environmental practices a strategical decision for small service companies?. *Management Decision*, 51(1), 41-62.

Berman, S., Wicks, A., Kotha, S., & Jones, T. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy Of Management Journal*, 42(5), 488-506.

Blanco, E., Rey-Maqueira, J., & Lozano, J. (2009). Economic incentives for tourism firms to undertake voluntary environmental management. *Tourism Management*, 30(1), 112-122.

Blowfield, M. & Murray, A. (2008). *Corporate responsibility* (1st ed.). Oxford: Oxford University Press.

Bohdanowicz, P. (2005). European Hoteliers' Environmental Attitudes: Greening the Business. *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 188-204.

Bohdanowicz, P. & Zientara, P. (2009). Hotel companies' contribution to improving the quality of life of local communities and the well-being of their employees. *Tourism And Hospitality Research*, 9(2), 147-158.

Carmona-Moreno, E., Céspedes-Lorente, J., & De Burgos-Jiménez, J. (2004). Environmental strategies in spanish hotels: contextual factors and performance. *The Service Industries Journal*, 24(3), 101-130.

Carroll, A. & Shabana, K. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal Of Management Reviews*, 12(1), 85-105.

Chan, E. (2008). Barriers to EMS in the hotel industry. *International Journal Of Hospitality Management*, 27(2), 187-196.

Chan, E. (2014). Green Marketing: Hotel Customers' Perspective. *Journal Of Travel & Tourism Marketing*, 31(8), 915-936.

Chan, E. & Hawkins, R. (2010). Attitude towards EMSs in an international hotel: An exploratory case study. *International Journal Of Hospitality Management*, 29(4), 641-651.

Chan, E. & Hawkins, R. (2010). Attitude towards EMSs in an international hotel: An exploratory case study. *International Journal Of Hospitality Management*, 29(4), 641-651.

Chan, K., Balvanera, P., Benessaiah, K., Chapman, M., Díaz, S., & Gómez Baggethun, E. et al. (2016). Opinion: Why protect nature? Rethinking values and the environment. *Proceedings Of The National Academy Of Sciences*, 113(6), 1462-1465.

Chan, W. (2005). Predicting and saving the consumption of electricity in sub-tropical hotels. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 17(3), 228-237.

Chen, G. & Chen, Q. (2011). Design Of A New Type Pathology Organization Dehydrator. *Energy Procedia*, 13, 4932-4938.

Cheung, M. & Fan, J. (2013). Carbon reduction in a high-density city: A case study of Langham Place Hotel Mongkok Hong Kong. *Renewable Energy*, 50, 433-440.

Coles, T., Fenclova, E., & Dinan, C. (2013). Tourism and corporate social responsibility: A critical review and research agenda. *Tourism Management Perspectives*, 6, 122-141.

Communication from the Commission concerning corporate social responsibility. (2002) (1st ed.). Brussels.

Crane, A., Matten, D., & Spence, L. (2014). *Corporate social responsibility* (1st ed.). London: Routledge.

Creswell, J. (1998). *Qualitative inquiry and research design* (1st ed.). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility And Environmental Management*, 15(1), 1-13.

Deng, S. & Burnett, J. (2002). Water use in hotels in Hong Kong. *International Journal Of Hospitality Management*, 21(1), 57-66.

Dodds, R., & Joppe, M. (2005). CSR in the tourism industry? The status of and potential for certification, codes of conduct and guidelines. *IFC/World Bank, Washington*.

Dwyer, L. & Sheldon, P. (2007). Corporate Social Responsibility for Sustainable Tourism. *Tourism Review International*, 11(2), 91-95.

Eichholtz, P., Kok, N., & Quigley, J. (2010). Doing Well by Doing Good? Green Office Buildings. *American Economic Review*, 100(5), 2492-2509.

Fernández Robin, C., Cea Valencia, J., Jamett Muñoz, G., Santander Astorga, P., & Yáñez Martínez, D. (2016). Attitude and Behavior on Hotel Choice in Function of the Perception of Sustainable Practices. *Tourism & Management Studies*, 12(1), 60-66.

Fernández-Viñé, M., Gómez-Navarro, T., & Capuz-Rizo, S. (2010). Eco-efficiency in the SMEs of Venezuela. Current status and future perspectives. *Journal Of Cleaner Production*, 18(8).

Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30-42.

Gavronski, I., Ferrer, G., & Paiva, E. (2008). ISO 14001 certification in Brazil: motivations and benefits. *Journal Of Cleaner Production*, 16(1), 87-94.

Geerts, W. (2014). Environmental certification schemes: Hotel managers' views and perceptions. *International Journal Of Hospitality Management*, 39, 87-96.

González-Benito, J. & González-Benito, Ó. (2008). A study of determinant factors of stakeholder environmental pressure perceived by industrial companies. *Business Strategy And The Environment*.

González, M. & León, C. (2001). The adoption of environmental innovations in the hotel industry of Gran Canaria. *Tourism Economics*, 7(2), 177-190.

Guzmán, M. P. S., & Reboloso, F. S. M. (2012). Turismo y sustentabilidad: paradigma de desarrollo entre lo tradicional y lo alternativo. *Gestión y Estrategia*, (41).

Haleem, F., Farooq, S., Boer, H., & Gimenez, C. (2015). The moderating role of stakeholder pressure in the relationship between CSR practices and financial performance in a globalizing world. In *22nd International EurOMA Conference*.

Hart, S. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *The Academy Of Management Review*, 20(4), 986.

Ilomäki, M. & Melanen, M. (2001). Waste minimisation in small and medium-sized enterprises—do environmental management systems help?. *Journal Of Cleaner Production*, 9(3), 209-217.

Inoue, Y. & Lee, S. (2011). Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. *Tourism Management*, 32(4), 790-804.

Jabbour, C., Jabbour, A., Govindan, K., Teixeira, A., & Freitas, W. (2013). Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: the role of human resource management and lean manufacturing. *Journal Of Cleaner Production*, 47, 129-140.

Jabbour, C., Santos, F., & Nagano, M. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. *The International Journal Of Human Resource Management*, 21(7), 1049-1089.

Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2016). Sustainability in the hospitality industry. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 36-67.

Kassinis, G. & Soteriou, A. (2009). Greening The Service Profit Chain: The Impact Of Environmental Management Practices. *Production And Operations Management*, 12(3), 386-403.

Kassinis, G. & Vafeas, N. (2006). STAKEHOLDER PRESSURES AND ENVIRONMENTAL PERFORMANCE. *Academy Of Management Journal*, 49(1), 145-159.

Klassen, R. & McLaughlin, C. (1996). The Impact of Environmental Management on Firm Performance. *Management Science*, 42(8),

Lee, K. (2009). Why and how to adopt green management into business organizations?. *Management Decision*, 47(7), 1101-1121.

Lindgreen, A., Swaen, V., & Johnston, W. (2008). Corporate Social Responsibility: An Empirical Investigation of U.S. Organizations. *Journal Of Business Ethics*, 85(S2), 303-323.

Manaktola, K. & Jauhari, V. (2007). Exploring consumer attitude and behaviour towards green practices in the lodging industry in India. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 19(5), 364-377.

Mattera, M. & Moreno Melgarejo, A. (2012). Strategic Implications of Corporate Social Responsibility in Hotel Industry: A Comparative Research between NH Hotels and Meliá Hotels International. *Higher Learning Research Communications*, 2(4), 37.

Mattera, M. & Moreno Melgarejo, A. (2012). Strategic Implications of Corporate Social Responsibility in Hotel Industry: A Comparative Research between NH Hotels and Meliá Hotels International. *Higher Learning Research Communications*, 2(4), 37.

McKenzie-Mohr, D. (1994). Social marketing for sustainability. *Futures*, 26(2), 224-233.

McWilliams, A. & Siegel, D. (2011). Creating and Capturing Value. *Journal Of Management*, 37(5), 1480-1495.

Millar, M. & Baloglu, S. (2011). Hotel Guests' Preferences for Green Guest Room Attributes. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(3), 302-311.

Mina Okada, E. & Mais, E. (2010). Framing the “Green” alternative for environmentally conscious consumers. *Sustainability Accounting, Management And Policy Journal*, 1(2), 222-234.

Mohrman, S. & Worley, C. (2010). The organizational sustainability journey:. *Organizational Dynamics*, 39(4), 289-294.

Molina-Azorín, J., Tarí, J., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M., & Pertusa-Ortega, E. (2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. *Tourism Management*, 50, 41-54.

Molina-Azorín, J., Claver-Cortés, E., López-Gamero, M., & Tarí, J. (2009). Green management and financial performance: a literature review. *Management Decision*, 47(7), 1080-1100.

Montabom, F., Sroufe, R., & Narasimhan, R. (2007). An Examination Of Corporate Reporting, Environmental Management Practices And Firm Performance. *Journal Of Operations Management*, 25(5), 998-1014.

Morrow, D. & Rondinelli, D. (2002). Adopting Corporate Environmental Management Systems:. *European Management Journal*, 20(2), 159-171.

Ogbeide, G. (2012). Perception of Green Hotels in the 21st Century. *Journal Of Tourism Insights*, 3(1).

Pereira-Moliner, J., Font, X., Tarí, J., Molina-Azorin, J., Lopez-Gamero, M., & Pertusa-Ortega, E. (2015). The Holy Grail. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 714-738.

Pivato, S., Misani, N., & Tencati, A. (2007). The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food. *Business Ethics: A European Review*, 17(1), 3-12.

Pizam, A. (2009). Green hotels: A fad, ploy or fact of life?. *International Journal Of Hospitality Management*, 28(1), 1.

Rahman, I., Reynolds, D., & Svaren, S. (2012). How “green” are North American hotels? An exploration of low-cost adoption practices. *International Journal Of Hospitality Management*, 31(3), 720-727.

Ramanathan, R., Ramanathan, U., & Zhang, Y. (2016). Linking operations, marketing and environmental capabilities and diversification to hotel performance: A data envelopment analysis approach. *International Journal Of Production Economics*, 176, 111-122.

Sancho, A., & Buhalis, D. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.

Segarra-Oña, M., Miret-Pastor, L., Peiro-Signes, A., & Verma, R. (2012). The Effects of Localization on Economic Performance: Analysis of Spanish Tourism Clusters. *European Planning Studies*, 20(8), 1319-1334.

Sharma, S. & Henriques, I. (2004). Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic Management Journal*, 26(2), 159-180.

Shiming, D. & Burnett, J. (2002). Energy use and management in hotels in Hong Kong. *International Journal Of Hospitality Management*, 21(4), 371-380.

Smith, N. (2003). Corporate Social Responsibility: Whether or How?. *California Management Review*, 45(4), 52-76.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.

Stenzel, p. (2000). Can the iso 14000 series environmental management standards provide a viable alternative to government regulation?. *American Business Law Journal*, 37(2), 237-298.

Tang, Z., Hull, C., & Rothenberg, S. (2012). How Corporate Social Responsibility Engagement Strategy Moderates the CSR-Financial Performance Relationship. *Journal Of Management Studies*, 49(7), 1274-1303.

Tarí, J., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., & Molina-Azorín, J. (2010). Levels of quality and environmental management in the hotel industry: Their joint influence on firm performance. *International Journal Of Hospitality Management*, 29(3), 500-510.

Wagner, M. (2007). Integration of Environmental Management with Other Managerial Functions of the Firm. *Long Range Planning*, 40(6), 611-628.

Watts, P., & Holme, R. (1999). *Corporate social responsibility: Meeting changing expectations*. World Business Council for Sustainable Development.

World Business Council for Sustainable Development, E. (2002). The Business Case for Sustainable Development: Making a Difference towards the Earth Summit 2002 and Beyond. *Corporate Environmental Strategy*, 9(3), 226-235.

Yin, R. (2005). Estudo de Caso. Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman

Zehir, C. & Sadikoglu, E. (2010). WITHDRAWN: The relationship between total quality management (TQM) practices and organizational performance: An empirical investigation. *International Journal Of Production Economics*.

Zeng, S., Meng, X., Yin, H., Tam, C., & Sun, L. (2010). Impact of cleaner production on business performance. *Journal Of Cleaner Production*, 18(10-11), 975-983.

Anexo 1 – Protocolo para estudo de caso

O presente anexo menciona o protocolo para o estudo de caso do presente trabalho, que pretende analisar as práticas de sustentabilidade ambiental e social numa unidade hoteleira.

Inicialmente, são descritos os procedimentos do estudo de caso a realizar e, posteriormente, as questões relativas à recolha de dados através de entrevista.

Procedimentos

O presente Estudo de Caso utiliza como uma das formas de recolha de informação o recurso a um entrevista semiestruturada.

O primeiro contato com a empresa será efetuado pela investigadora junto do técnico de Qualidade, Ambiente e Segurança da empresa, com o objetivo de explicar o âmbito e os objetivos da investigação e desafiar a empresa a ser constituída unidade de análise do estudo em causa, informando que perante a natureza do trabalho não será garantida a confidencialidade, mas sublinhando o rigor e o caráter académico do trabalho em causa. Durante este primeiro contacto, a primeira entrevista, não foi seguido qualquer tipo de guião, sendo que o técnico abordou as principais características da unidade hoteleira e abordou os principais temas relevantes para o estudo.

Posteriormente, após aceitação por parte da empresa, será solicitada a realização de uma segunda entrevista, esta semiestruturada. Assim, a investigadora marcará a mesma, salientando os objetivos e finalidades do estudo, bem como a duração média da mesma.

Entrevista semiestruturada

O entrevistado será o técnico de Qualidade, Ambiente e Segurança, dado ser um dos elementos mais conhecedores do tema e responsável pela temática em causa. Para a realização da entrevista, a investigadora seguirá os seguintes procedimentos:

- 1.1. Agendar a entrevista e expor ao entrevistado o âmbito e os objetivos do estudo, bem como a duração média da entrevista;
- 1.1. Solicitar, no momento da entrevista, permissão para proceder à gravação da mesma;
- 1.1. A investigadora seguirá o guião semiestruturado, previamente elaborado e explicar ao entrevistado qualquer um dos tópicos referentes ao estudo.

Principais temas em análise

Tendo por base as questões do estudo, os principais temas a analisar abordam:

- Percepção por parte do técnico relativamente à implementação de uma política de RSC;
- Práticas de sustentabilidade ambiental;
- Práticas de sustentabilidade social;
- Percepção por parte dos clientes relativamente ao impacto da dimensão ambiental.

Anexo II – Guião de entrevista

(Entrevista Semi-estruturada)

Bom dia,

O meu nome é Beatriz Tavares e sou aluna do mestrado em Gestão e Estratégia Industrial no ISEG. Estou a realizar um estudo de caso, no âmbito do trabalho final de mestrado, que pretende perceber quais as práticas de sustentabilidade ambiental e responsabilidade social implementadas pela unidade hoteleira Neya Lisboa Hotels, se estas se enquadram na revisão da literatura e qual impacto percebido.

As questões devem refletir a realidade da empresa.

Na entrevista abordar-se-á primeiramente as características gerais da empresa, posteriormente as práticas implementadas, e por fim a percepção por parte dos stakeholders.

Se me der o seu consentimento, irei gravar a entrevista para posteriormente realizar uma análise mais detalhada da mesma.

Secção 1 - Percepção por parte do técnico relativamente à implementação de uma política de RSC

1. Quais foram as motivações que levaram o NEYA Lisboa Hotel a adotar práticas de sustentabilidade?
2. Quais os principais desafios sentidos na implementação destas práticas?

3. Foi efectuado um estudo de impacto ambiental antes da construção da unidade hoteleira?
4. Quais os benefícios percebidos pela adoção de práticas de sustentabilidade?
5. No decurso da sua implementação quais os maiores desafios?
6. Quais os principais custos associados à implementação e manutenção de práticas de sustentabilidade?
7. Quais os objetivos e metas a alcançar nos próximos anos?
8. A empresa possui algum tipo de certificação ambiental?
9. Na sua opinião, como é que o NEYA Lisboa Hotel diferencia-se de outros players no mercado?
10. Existe um plano de formação de funcionários de modo a sensibilizá-los para a implementação deste tipo de práticas?
11. Existem incentivos para que os funcionários tenham um papel ativo na criação de ideias de práticas de sustentabilidade a implementar?

Secção 2 – Práticas de sustentabilidade ambiental

Gestão do uso da energia

1. O hotel defini metas a serem atingidas referentes à diminuição do consumo de recursos naturais?
2. É efectuado um controlo do consumo energético?
3. São utilizadas fontes alternativas de energia?

Gestão do uso da água

4. Existem práticas de controlo e diminuição do consumo de água?

Gestão dos resíduos

5. Utiliza práticas de minimização dos resíduos?
6. Existem práticas de tratamento dos resíduos?

Secção 3 – Práticas de sustentabilidade social

1. Ao definir objectivos e metas, de que forma são envolvidos os clientes, funcionários, fornecedores e a comunidade local?
2. Como surgiu o projeto “Quarto Solidário”?

Secção 4 – Percepção por parte dos clientes relativamente ao impacto da dimensão ambiental

1. Na sua opinião, os clientes e o mercado reconhecem esta unidade hoteleira, como social e ambientalmente responsável?
2. A política de sustentabilidade adoptada pelo NLH está divulgada nos *media*?

Obrigada pela sua colaboração,

Beatriz Correia Dias Tavares