INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

PROGRAMA "EMPRESAS TURISMO 360 GRAUS" E A SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A CRIAÇÃO DE VALOR PARTILHADO NAS EMPRESAS HOTELEIRAS DE PORTUGAL E SEUS STAKEHOLDERS, NA PERSPETIVA ESG – ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE

EUGENIU VRABIE

Constituição do Júri:

Presidente do Júri: Doutora Maria do Rosário Justino

Arguente: Doutora Ana Maria Sotomayor

Vogal: Doutor Fernando Miguel Seabra

Lisboa, março de 2025

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

PROGRAMA "EMPRESAS TURISMO 360 GRAUS" E A SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A CRIAÇÃO DE VALOR PARTILHADO NAS EMPRESAS HOTELEIRAS DE PORTUGAL E SEUS STAKEHOLDERS, NA PERSPETIVA ESG – ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE

EUGENIU VRABIE

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho, realizada sob a orientação científica de Doutor Fernando Miguel Seabra, Professor Adjunto, Área Departamental de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente do Júri: Doutora Maria do Rosário Justino

Arguente: Doutora Ana Maria Sotomayor

Vogal: Doutor Fernando Miguel Seabra

Lisboa, março de 2025

Agradecimentos

Gostaria de expressar o meu agradecimento à minha amada esposa pelo seu esforço e companheirismo durante todo o meu percurso académico e profissional. A sua paciência, apoio e compreensão foram fundamentais para que eu pudesse alcançar este objetivo. A sua presença deu-me força e motivação para continuar, especialmente nos momentos mais desafiadores.

Agradeço também à minha família, que sempre fez tudo o que estava ao seu alcance para me dar o suporte necessário ao longo da minha vida para que me dedicasse aos estudos. O esforço, confiança e as palavras de incentivo foram essenciais em todo o percurso.

Deixo também um sincero agradecimento ao meu orientador, que com sua sabedoria, paciência e orientação, guiou-me durante todo o processo de elaboração desta dissertação. A sua disponibilidade, partilha de conhecimento e sugestões foram fundamentais para a conclusão desta dissertação.

A todos, o meu profundo agradecimento!

Resumo

A criação de valor partilhado é cada vez mais um objetivo competitivo que as empresas procuram atingir. É notória a evolução das políticas e decisões das organizações no sentido de criar valor não só para si, mas também para os restantes *stakeholders*, pois contribuir para a resolução de questões sociais e ambientais é um fator de diferenciação dos concorrentes. Em Portugal foi criado o Programa "Empresas Turismo 360º" que pretende proporcionar às empresas o conhecimento e os meios para atingirem os objetivos de partilha de valor com os *stakeholders* no âmbito da ESG. O estudo inicia por investigar os conceitos e as formas de medição da criação de valor partilhado e das dimensões ESG. Após apresentar os objetivos gerais e particulares do Programa "Empresas Turismo 360º", a sua estrutura e abordagem, realizou-se a análise do impacto nas empresas da área hoteleira e alojamento local inscritas neste Programa. Para analisar e interpretar os resultados e progressos registados pelas empresas após a adesão ao Programa, optou-se por realizar uma análise documental em conjunto com a recolha de dados a partir de entrevistas com a responsável do Programa "Empresas Turismo 360º" e com empresas aderentes, que também compartilharam as suas perceções através de questionários que abordaram os impactos do programa. Por fim, concluiu-se que o Programa reforçou a competitividade das empresas aderentes, impactou positivamente a relação com os *stakeholders* e promoveu as 3 dimensões ESG ao nível da estratégia e das operações das empresas.

Palavras-chave: criação de valor partilhado (CVP), Programa "Empresas Turismo 360º", hotelaria, alojamento local, ESG (Ambiental, Social e Governança), Sustentabilidade Empresarial.

Abstract

Creating shared value is an increasingly competitive objective that companies are striving to achieve. The evolution of organizations' policies and decisions to create value not only for themselves, but also for other stakeholders is notable, as contributing to the resolution of social and environmental issues is a differentiating factor from competitors. In Portugal, the "Empresas Turismo 360º" Program was created to provide companies with the knowledge and means to achieve the objectives of sharing value with stakeholders in the context of ESG. This study begins by investigating the concepts and ways of measuring the creation of shared value and the ESG dimensions. After presenting the general and specific objectives of the "Empresas Turismo 360º" Program, its structure and approach, it was carried out an analysis of the impact on the hotel and local accommodation companies enrolled in this Program. In order to analyze and interpret the results and progress made by the companies after joining the Program, a documentary analysis was carried out in conjunction with data collection from interviews with the responsible for the "Empresas Turismo 360º" Program and with adhering companies, who also shared their perceptions through questionnaires that addressed the impacts of the Program. Finally, it was concluded that the Program strengthened the competitiveness of the participating companies, positively impacted the relationship with stakeholders, and promoted the 3 ESG dimensions at the level of the companies' strategy and operations.

Keywords: creating shared value (CSV), "Empresas Turismo 360º" Program, hospitality, local accommodation, ESG (Environmental, Social and Governance), Corporate Sustainability.

Índice

Capítulo 1 - Introdução.....1
Capítulo 2 - A criação de valor partilhado e as dimensões ESG 4
2.1. Conceito de criação de valor partilhado 4
2.2. As estratégias de criação de valor partilhado.....4
2.2.1. Redesenho de produtos e mercados 5
2.2.2. Redefinição da produtividade na cadeia de valor 5
2.2.3. Melhoria do ambiente empresarial local e regional 6
2.3. Mensuração do valor partilhado 7
2.4. Conceito de ESG e as suas dimensões.....8
2.5. Relação entre fatores ESG e valor de mercado 9
2.6. Influência dos fatores ESG no valor de mercado das empresas do turismo 10
2.7. Influência dos fatores ESG no desempenho das empresas hoteleiras em período de crise.....12
2.8. Mensuração dos fatores ESG 12
Capítulo 3 - Programa "Empresas Turismo 360º" 14
3.1. Missão e visão 14
3.2. Objetivos e desenvolvimento do Programa 16
3.3. Ferramenta de reporte FOREST.....18
3.4. Selos e requisitos para sua obtenção.....19
3.5. Parceiros do Programa "Empresas Turismo 360º".....21
Capítulo 4 - Metodologia 23
4.1. Objetivos e questões de investigação 23
4.2. Abordagem metodológica qualitativa e quantitativa.....24
4.2.1. Abordagem qualitativa - Entrevistas.....24
4.2.2. Abordagem quantitativa - Questionário 26
4.2.3. Análise documental - Matriz.....27
Capítulo 5 - Análise dos resultados 35
5.1. Análise das respostas às entrevistas.....35
5.1.1 Caracterização da adesão das empresas de atividade económica de alojamento ao Programa 36
5.1.2. Desafios iniciais do Programa na sua afirmação junto das empresas 36
5.1.3. A superação dos desafios iniciais do Programa na sua afirmação junto das empresas da área de alojamento 38

5.1.4. Principais desafios e barreiras que as empresas enfrentaram durante a implementação do Programa 40
5.1.5. Motivações e expectativas das empresas ao aderir ao Programa "Empresas Turismo 360º" 41
5.1.6. Ações implementadas pelas empresas em resultado da adesão ao Programa 42
5.1.7. Áreas em que as empresas registaram maior apoio do Programa 43
5.1.8. Benefícios que o Programa acredita as empresas hoteleiras e de alojamento local registarem a nível da competitividade após sua adesão ao Programa 43
5.1.9. Progressos ao nível ESG resultantes da adesão ao Programa 44
5.1.10. Avaliação dos resultados ESG 45
5.1.11. Alterações verificadas ao nível da relação com os *stakeholders* em resultado da adesão ao Programa 46
5.1.12. Reforço da competitividade da empresa após adesão ao Programa 47
5.1.13. Classificação geral dos resultados relativamente à adesão ao Programa 48
5.1.14. Sugestões para o Turismo de Portugal e o Programa "Empresas Turismo 360º" 49
5.2. Análise das respostas ao questionário 50
5.3. Discussão dos resultados obtidos 66
Capítulo 6 - Conclusão 72
6.1. Considerações finais 72
6.2. Recomendações ao Programa 76
6.3. Limitações e perspetivas para investigações futuras 77
Referências Bibliográficas 79
Apêndice A - Entrevista com Elizabete Félix - Programa "Empresas Turismo 360º" 83
Apêndice B - Entrevista com Vitória Abreu - Bacharéis Charming House 92
Apêndice C - Entrevista com Paula Pereira - StayUpon Hospitality Group 98
Apêndice D - Entrevista com Flávia Arieira - Hotel Meira 103
Apêndice E- Entrevista com Márcia Vilar - Story Studios 110
Apêndice F - Emails trocados com Elisabete Félix - Programa "Empresas Turismo 360º 116
Apêndice G - Emails trocados com Flávia Arieira - Hotel Meira 121
Apêndice H - Emails trocados com Paula Pereira - StayUpon Hospitality Group 127
Apêndice I - Emails trocados com Márcia Vilar - Story Studios 131
Apêndice J - Emails trocados com Vitória Abreu - Bacharéis Charming House 133
Apêndice K - Questionário 137
Apêndice L - Matriz da análise documental 145

Índice de tabelas

Tabela 4.1 - Entrevistas realizadas.....25

Tabela 5.1 - Questões da entrevista com o Programa “Empresas Turismo 360º”.....35

Tabela 5.2 - Questões das entrevistas com as empresas aderentes.....35

Tabela 5.3 - Questões utilizadas no questionário.....50

Tabela 5.4 - Relevância da dimensão ambiental antes da adesão ao Programa.....54

Tabela 5.5 - Relevância da dimensão social antes da adesão ao Programa.....55

Tabela 5.6 - Relevância da dimensão governança antes da adesão ao Programa.....55

Tabela 5.7- Maximização de criação de valor para os stakeholders como objetivo principal antes da adesão ao Programa.....55

Tabela 5.8 - Nível de preocupação em identificar impactos negativos derivados da atividade em termos ESG antes da adesão ao Programa.....56

Tabela 5.9 - Classificação do impacto da adesão ao nível práticas ambientais.....59

Tabela 5.10 - Classificação do impacto da adesão ao nível práticas sociais.....60

Tabela 5.11 - Classificação do impacto da adesão ao nível práticas governamentais.....60

Tabela 5.12 - Relevância da dimensão ambiental após adesão ao Programa.....65

Tabela 5.13 - Relevância da dimensão social após adesão ao Programa.....65

Tabela 5.14 - Relevância da dimensão governança após adesão ao Programa.....66

Índice de figuras

Figura 5.1 - Setor de atividade da empresa.....51
Figura 5.2 - Localização geográfica da empresa.....52
Figura 5.3 - Dimensão da empresa.....52
Figura 5.4 - Função do respondente ao questionário.....53
Figura 5.5 - Selos distintivos obtidos.....53
Figura 5.6 - Motivações das empresas ao aderir ao Programa.....57
Figura 5.7 - Principais desafios durante a implementação do Programa.....58
Figura 5.8 - Classificação dos resultados da adesão ao Programa.....59
Figura 5.9 - Reforço da competitividade no setor de atuação após adesão ao Programa.....61
Figura 5.10 - Relevância das ações de formação.....61
Figura 5.11 - Mudanças a nível social após adesão ao Programa.....62
Figura 5.12 - Mudanças a nível ambiental após adesão ao Programa.....63
Figura 5.13 - Mudanças a nível da governança após adesão ao Programa.....64

Lista de abreviaturas/símbolos

AHP (Associação da Hotelaria de Portugal)

CSDD (Diretiva de Due Diligence de Sustentabilidade Corporativa)

CMVM (Comissão do Mercado de Valores Mobiliários)

ESG (Ambiental, Social e Governança)

FOREST (Ferramenta Organizacional de Reporte da Sustentabilidade no Turismo)

GRI (Global Reporting Initiative)

ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável)

ONG (Organização não governamental)

RSC (Responsabilidade Social Corporativa)

SFDR (Regulamento de Divulgação de Finanças Sustentáveis)

SIBS (Sociedade Interbancária de Serviços SA)

Capítulo 1 - Introdução

A criação de valor partilhado é um conceito que tem ganho relevância nos dias atuais para o desenvolvimento das organizações. Isso deve-se ao aumento da consciência acerca da importância da responsabilidade social e a sustentabilidade ambiental. Atualmente, já existe uma certa predisposição do mercado e a adaptação do comportamento do consumidor, que se torna mais emotivo (Responsible Tourism Partnership, 2022).

Em Portugal, o primeiro relatório do Observatório dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável mostrou que, em 2022, 95% das grandes empresas e 77,7% das pequenas e médias empresas veem a sustentabilidade como uma oportunidade estratégica, nos três domínios Ambiental, Social e Governança (ESG). Porém, a falta de conhecimento de como operacionalizar estratégias sociais e ambientais apresenta-se como a grande barreira para a adoção destes objetivos (Observatório ODS, 2022).

De acordo com o estudo da empresa Markstein (2019), cerca de 70% dos consumidores fazem questão de saber quais são as ações tomadas pelas marcas que apoiam relativamente a questões sociais e ambientais, independentemente de serem empresas de pequena ou grande dimensão.

No mesmo sentido, o estudo da NYU Stern Center for Sustainable Business (2019) concluiu que cerca de 50% do crescimento dos produtos de consumo entre 2013 a 2018 foi de produtos comercializados com base na sustentabilidade. A pesquisa também apontou que tais produtos sustentáveis crescem 5,6 vezes mais rápido do que os produtos considerados convencionais.

Estes estudos demonstram que os consumidores preferem apoiar e comprar os produtos de empresas que se preocupam com questões sociais e ambientais.

Essa lógica é reforçada por Michael Porter e Mark Kramer (2011), quando afirmam que as empresas são mais eficientes do que os governos e organizações não governamentais no que se refere ao marketing que motiva os consumidores a apoiar serviços e produtos que criam benefícios sociais, tais como alimentos mais saudáveis ou produtos que poupam o ambiente.

Porter e Kramer (2011) consideram que as empresas possuem grande capacidade de satisfazer as necessidades e combater as insatisfações sociais, tais como saúde, melhores condições de habitação, segurança financeira, entre outras. Para os autores, as empresas têm potencial para desenvolver práticas operacionais que geram rentabilidade e vantagem

competitiva, e, ao mesmo tempo, abordam questões socioeconómicas e ambientais, criando assim valor para a organização e também para a sociedade.

Para o setor de turismo, essa criação de valor impacta não só as empresas e a população local, mas também o governo e os turistas, conforme identificado pelos autores Byrd, Cardenas e Dregalla (2009).

Além disso, é possível acrescentar a estas categorias alguns grupos de influência específicos (instituições de ensino, instituições religiosas), bem como o sector civil (associações e Organizações não governamentais (ONG)).

Tais categorias são impactadas pelo setor de viagens e turismos por "questões críticas" consolidadas em três áreas fundamentais: alterações climáticas, degradação e perturbação dos destinos (Ionescu *et al*., 2019).

A fim de incentivar a criação do valor partilhado a partir das problemáticas enfrentadas pelas empresas envolvidas com o setor turístico nacional, Portugal criou o Programa "Empresas Turismo 360º".

Lançado oficialmente em 2021, o Programa propõe dar a conhecer e fortalecer o conhecimento sobre os princípios ESG (Ambiental, Social e Governança) e apoiar a criação e implementação de medidas e políticas que criem valor partilhado, o que envolve uma estreita parceria público privada, um trabalho de transformação cultural e de capacitação (Turismo de Portugal I. P., 2021).

Entretanto, são escassas as informações a respeito da relevância e impacto do Programa para as empresas do setor hoteleiro e alojamento local aderentes ao Programa pelo que este será o objetivo principal desta investigação. Para tanto, este estudo procurou clarificar as seguintes questões: O Programa reforçou a competitividade das empresas aderentes? O Programa conduziu à criação de valor para os *stakeholders* das empresas aderentes? O Programa promoveu as 3 dimensões ESG ao nível da estratégia e das operações das empresas?

Para isso, inicialmente será apresentado o conceito de criação de valor partilhado, seguido pelo seu modo de criação e mensuração. Na sequência, será apresentado o Programa "Empresas Turismo 360º", que procura promover a criação de valor partilhado no âmbito da ESG nas empresas que atuam no ramo turístico em Portugal. Restringindo a investigação às empresas da área de alojamento (hotelaria e alojamento local), serão recolhidos dados a partir de uma análise documental em conjunto com a recolha de dados a partir de entrevistas com

a responsável do Programa “Empresas Turismo 360º” e com empresas aderentes, que também compartilharam as suas perceções através de questionários que abordaram os impactos do Programa.

Dessa forma, será possível identificar os impactos e relevância deste Programa para a criação de valor partilhado nas empresas da área de alojamento aderentes e seus *stakeholders*, bem como o impacto dessas empresas nos diferentes domínios ESG.

Capítulo 2 - A criação de valor partilhado e as dimensões ESG

2.1. Conceito de criação de valor partilhado

O conceito de *creating shared value* (ou criação de valor partilhado em português), desenvolvido em 2011 por Porter e Kramer, é definido como políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa, ao mesmo tempo que fazem avançar as condições económicas e sociais nas comunidades em que opera (Porter & Kramer, 2011).

Para os autores, os esforços por parte dos Governos e das ONG na abordagem de questões e problemáticas sociais não são suficientes para superá-los. É neste contexto que surgem os recursos do setor privado que se apresentam como um reforço para melhorar, simultaneamente, as necessidades das próprias empresas e da sociedade (Porter & Kramer, 2011).

O estudo de Bockstette e Stamp (2011) reforça o potencial das empresas em beneficiar a sociedade ao mesmo tempo que aumentam a sua competitividade, ao criar valor partilhado.

Entretanto, criar valor partilhado não se resume a doar montantes monetários ou apenas a minimizar os danos sociais e ambientais causados pelo negócio. A sua estrutura é mais complexa, e inclui também concentrar os líderes das empresas na maximização do valor competitivo na resolução de problemas sociais em novos mercados e clientes, reter talentos, poupar nos custos, entre outras estratégias (Cláudia *et al*., 2024).

2.2. As estratégias de criação de valor partilhado

Segundo Porter e Kramer (2011), as empresas podem incentivar o crescimento global, a inovação e criar benefícios para a sociedade de três maneiras diferentes: pelo redesenho de produtos e mercados, pela redefinição da produtividade na cadeia de valor e pela melhoria do ambiente empresarial local e regional. Estas formas não são independentes e, muitas vezes, criar valor partilhado por uma das vias pode dar origem a oportunidades para criar valor nas restantes. Ao melhorar a conexão entre o êxito empresarial e o aprimoramento social e ambiental, criam-se oportunidades que podem responder a necessidades emergentes, promovendo distinção, expandindo os mercados de atuação e melhorando a eficácia. O aparecimento dessas oportunidades depende da cultura, dos objetivos empresariais estabelecidos, da localização geográfica, da estrutura, bem como da indústria onde a empresa se insere.

2.2.1. Redesenho de produtos e mercados

A primeira estratégia para criar valor partilhado traduz-se no desenvolvimento de produtos ou serviços com o intuito de abordar problemas sociais e/ou necessidades não satisfeitas. Diversas são as necessidades da sociedade tais como a habitação, serviços de saúde, alimentação, estabilidade económica, envelhecimento populacional e preservação do meio ambiente (Porter & Kramer, 2011).

Estas necessidades podem, porém, representar grandes oportunidades para criação e partilha de valores. É notória a tendência na procura de produtos e serviços que atendam às necessidades mencionadas anteriormente. Por exemplo, as empresas do ramo da indústria alimentar têm a oportunidade de desenvolver produtos com maior qualidade nutricional e não tanto produtos baseados apenas no sabor e quantidade para motivar o consumo. Para conseguir alcançar essas necessidades, pode ser necessário a criação ou adoção de diferentes métodos de distribuição ou o redesenho dos produtos (Porter & Kramer, 2011).

A empresa que tenha como intenção criar valores partilhados, deverá iniciar por identificar as necessidades da sociedade e as desvantagens dos seus serviços e produtos. Tal como evoluem a tecnologia, a economia e as prioridades sociais, também as empresas deverão estar em constante exploração de novas oportunidades de diferenciação e reposicionamento nos mercados tradicionais, além de analisar o potencial de novos mercados (Porter & Kramer, 2011).

O redesenho de produtos e mercados permite a uma empresa dedicar-se ao aumento de participação de mercado, receita e lucratividade, enquanto cria valor partilhado, concentrando-se na redução das emissões de carbono, na melhoria da saúde, na nutrição e na educação (Porter & Kramer, 2011).

2.2.2. Redefinição da produtividade na cadeia de valor

A cadeia de valor de uma empresa é constituída por todos os processos e atividades realizadas pela empresa para criar e adicionar valor aos seus produtos ou serviços. A análise e compreensão da sua cadeia de valor permite à empresa distinguir as atividades que agregam valor aos seus produtos ou serviços daquelas que devem ser aperfeiçoadas ou até mesmo eliminadas para redução de custos.

Várias questões sociais e ambientais influenciam a cadeia de valor de uma empresa. No entanto, é essencial que se crie e compartilhe valores através da correção de fatores externos

a fim de diminuir despesas financeiras. As questões sociais e ambientais mencionadas estão relacionadas aos aspetos laborais, saúde e segurança, consumo de água e uso de recursos (Porter & Kramer, 2011).

Segundo Porter e Kramer (2011), a segunda estratégia para as empresas inovarem baseia-se na melhoria das tecnologias e utilização mais eficiente dos recursos e processos produtivos ao enfrentar os problemas sociais ou ambientais existentes.

Por exemplo, o excesso de embalagens de plástico e a emissão de gases de efeito estufa não são apenas prejudiciais para o meio ambiente, como também dispendiosos para as empresas. Uma forma de criar valor partilhado ao combater tais problemas foi demonstrada pela empresa americana Walmart em 2009, com a redução da utilização de embalagens de plástico e a otimização das rotas dos seus veículos de distribuição. Essa redefinição estratégica possibilitou à empresa economizar $200 milhões com a embalagem e distribuição dos seus produtos mesmo enquanto se verificava um aumento da quantidade de produtos vendidos (Porter & Kramer, 2011).

Outro exemplo dado por Porter e Kramer (2011) é referente à capacidade de utilizar eficientemente a energia. Os preços desta têm aumentado, bem como a consciência acerca da relevância da eficiência energética. Por isso é essencial que seja analisada a cadeia de valor quanto ao uso de energia nos canais de distribuição, processos, serviços de suporte, entre outros.

A redefinição da produtividade na cadeia de valor permite a uma empresa dedicar-se à melhoria das operações internas para aumentar produtividade, diminuir custos de logística e operacionais e melhorar a qualidade dos produtos e serviços, enquanto cria valor partilhado, concentrando-se nas melhorias ambientais como redução do consumo de energia, água, matérias-primas, melhorias nas condições de trabalho, bem como salariais (Porter & Kramer, 2011).

2.2.3. Melhoria do ambiente empresarial local e regional

Na terceira perspetiva, que se denomina “Desenvolvimento de *clusters* locais”, as empresas assumem um papel proativo na melhoria do ambiente empresarial nas comunidades em que operam. Quando existem fracas condições estruturais na comunidade, a eficiência e a capacidade de inovar das empresas são afetadas. Deste modo, os *clusters* (agrupamento de empresas que convivem no mesmo território) são fundamentais no sucesso e expansão de

economias locais, além de terem um papel importante na construção de competitividade saudável. *Clusters* pouco desenvolvidos tendem a provocar custos internos mais elevados para as empresas (Porter & Kramer, 2011).

Nesse sentido, Porter e Kramer (2011) afirmam que uma educação pública deficiente resulta em custos de produtividade e gastos com formações corretivas para reduzir problemas disciplinares, correções de deficiências de desempenho, tais como competências, conhecimentos e capacidades e para assegurar o cumprimento da regras, políticas e leis. Da mesma forma, as infraestruturas de transporte pouco desenvolvidas elevam os custos de logística, e a pobreza da população limita a procura de serviços e produtos.

Ao incentivar o desenvolvimento de *clusters* locais, a empresa obtém infraestruturas de distribuição mais eficientes, um fornecimento assegurado e uma mão de obra mais qualificada. Paralelamente, a empresa cria valor partilhado através de investimentos na comunidade, fornecedores, instituições e infraestruturas locais, com o objetivo de potencializar a produtividade do negócio (Porter & Kramer, 2011).

Um aspeto fundamental no desenvolvimento de *clusters* é a formação de mercados abertos, onde existe transparência de preços entre clientes e fornecedores, de modo a incentivar a qualidade e eficiência. Influenciado pelo *cluster*, o crescimento de uma empresa tem efeitos multiplicadores, atraindo novas indústrias de apoio e aumentando a procura de serviços auxiliares (Porter & Kramer, 2011).

Para a concretização da criação de valor partilhado, é necessário ainda que os gestores e líderes desenvolvam novas competências e conhecimentos, tais como a capacidade de identificação das necessidades sociais e das barreiras ao progresso. Assim gerar-se-ia uma maior compreensão das verdadeiras bases da produtividade da empresa e a capacidade de colaborar com intervenientes externos, como por exemplo as organizações sem fins lucrativos (Porter & Kramer, 2011).

2.3. Mensuração do valor partilhado

Segundo Bockstette e Stamp (2011), a mensuração é um fator chave para a adoção do valor partilhado, pois quando as empresas não acompanham a relação entre os resultados sociais e os resultados do negócio perdem-se oportunidades importantes de inovação, crescimento e impacto social. Para os autores, há quatro passos no processo de mensuração do valor partilhado.

O ponto de partida passa pela identificação e listagem sistemática das necessidades, benefícios e problemas sociais que poderiam ser incorporados nos produtos ou serviços da empresa, dando lugar a oportunidades de aumento de receitas ou redução de custos empresariais (Bockstette & Stamp, 2011).

O segundo passo é a realização de um *business case*, identificando os alvos, as atividades e os custos relacionados a cada oportunidade de criação de valor partilhado. A partir das informações obtidas, projetam-se os potenciais resultados empresariais e sociais para tomar uma decisão acerca da oportunidade (Bockstette & Stamp, 2011).

A terceira etapa inclui o acompanhamento do progresso da criação de valor partilhado a partir das projeções criadas no *business case*. Tal progresso pode ser avaliado por meio do registo de atividades comerciais, dos resultados económicos e do desempenho financeiro da empresa (Bockstette & Stamp, 2011).

No último passo do ciclo de mensuração ponderam-se os esforços e recursos utilizados com os resultados sociais e corporativos obtidos. Esta análise irá revelar novas oportunidades para a criação de valor partilhado (Bockstette & Stamp, 2011).

É também importante que as empresas procurem associar as suas atividades de sustentabilidade às principais métricas de negócio tais como redução de custos, crescimento de receitas e rentabilidade para que os investidores reconheçam integralmente o valor das suas ações (Kiran *et al.*, 2024).

Como tal, é importante medir o valor partilhado não só para demonstrar que as empresas são socialmente responsáveis, mas também para convencer os investidores de que a abordagem de questões sociais e ambientais pode trazer retornos monetários (Bockstette & Stamp, 2011).

2.4. Conceito de ESG e as suas dimensões

O interesse dos investidores em compreender a exposição dos seus portfólios ao risco associado a questões sociais (relação com o meio social), ambientais (contribuição para desafios ambientais) e governança (elementos, organizações e políticas empresariais) provocou o surgimento do conceito ESG na década de 1990, tema esse que, desde então, tem crescido cada vez mais não só entre os investidores, mas também entre o público geral (Castro & Gradillas Garcia, 2022).

O termo ESG sugere que uma empresa deve ser avaliada pelas suas ações de redução de impactos no meio ambiente, pela sua responsabilidade social interna e externa e pelas suas iniciativas de governança corporativa para além dos resultados financeiros (Frecautan & Nita, 2022).

Apesar de ESG e responsabilidade social corporativa (RSC) serem conceitos distintos e terem objetivos diferentes, estes são similares, pois apresentam-se como ferramentas que promovem o crescimento sustentável (Castro & Gradillas Garcia, 2022).

Tal como Castro e Gradillas Garcia (2022) referem, a adoção da RSC expõe o compromisso de uma empresa em querer lidar com desafios ambientais e sociais, enquanto as iniciativas ESG mensuram e comunicam esse compromisso a investidores e consumidores de modo a permitir que o público externo tenha possibilidade de o avaliar. Desde modo, é possível verificar que as estratégias ESG são mais específicas e direcionadas, enquanto a RSC concentra-se na abordagem ética (Castro & Gradillas Garcia, 2022).

Inicialmente, os investimentos em iniciativas ESG eram considerados prejudiciais para o desempenho económico de uma empresa devido aos custos adicionais associados, já que muitos consideram que o objetivo principal de uma empresa deve ser a maximização da riqueza para os acionistas (Ionescu *et al.*, 2019).

Por outro lado, estudos recentes permitiram demonstrar que a adoção de critérios ESG impacta positivamente os seus indicadores de desempenho não financeiros tal como o valor de mercado da empresa, a sua reputação e reduz os custos de capital o que compensa os investimentos feitos (Ionescu *et al.*, 2019).

2.5. Relação entre fatores ESG e valor de mercado

No seu estudo, Ionescu *et al.* (2019) identificaram três perspetivas teóricas associadas à relação entre os fatores ESG e o valor de mercado. A primeira perspetiva assume que investir em fatores socialmente responsáveis conduz ao enfraquecimento dos desempenhos económicos da empresa devido aos custos adicionais associados, afetando negativamente a sua rentabilidade e valor de mercado (Baumol & Blackman, 1991, citados por Ionescu *et al.*, 2019). Essa relação negativa é defendida pelos autores que acreditam que o objetivo principal das empresas é a maximização da riqueza sendo que é preferível as mesmas realizarem doações e contribuições para a caridade individualmente (Zivin & Small, 2005; Mackey, Mackey, & Barney, 2007, citados por Ionescu *et al.*, 2019). Essa perspetiva é

reforçada com estudos que comprovam que os esforços das empresas em praticar iniciativas socialmente responsáveis não se refletem nos preços das ações (Ionescu *et al.*, 2019).

A segunda perspetiva está associada à relação neutra entre os investimentos em questões ambientais, sociais ou de governança e o valor de mercado das empresas, explicando que acontece uma análise prévia em termos de custos e benefícios. Outra explicação dessa relação neutra seria o facto do mercado não englobar totalmente o valor dos fatores ESG no mecanismo de fixação de preços dos ativos (Ionescu *et al.*, 2019).

A terceira perspetiva defende que os investimentos feitos em fatores ESG levam a aumentos no valor de mercado da empresa devido a uma utilização de recursos mais eficiente, melhor governança e melhoria da relação com os acionistas. A perspetiva defende também que os custos em que as empresas incorrem ao integrar fatores ESG nas suas estratégias são justificados pelo aumento da fidelização de clientes, melhoria da reputação e imagem da empresa e redução do custo de capital (Ionescu *et al*., 2019).

Além disso, Ionescu *et al.* (2019) reforçam a perspetiva com conclusões de estudos que demonstraram que investimentos em fatores ESG levam ao incremento do desempenho não financeiro, nomeadamente aprimoramento do valor da marca, reputação corporativa, satisfação dos clientes, diferenciação de produtos ou serviços e reforço da motivação dos colaboradores (Boehe & Cruz, 2010; Flammer, 2015, citado por Ionescu *et al.*, 2019).

2.6. Influência dos fatores ESG no valor de mercado das empresas do turismo

Para estudar os impactos dos fatores ESG no valor de mercado das empresas do setor de turismo e viagens, Ionescu *et al.* (2019) selecionaram 73 empresas que estavam listadas no S&P Global Broad Market Index Universe (BMI) e que tinham informações ESG disponíveis durante o período de 2010 a 2015 totalizando 17 países da Europa, Estados Unidos e Ásia.

Os autores chegaram à conclusão que, de modo geral, existe uma relação fraca entre o desempenho ESG e o valor de mercado das empresas, demonstrando, porém, que há um crescente interesse por parte dos investidores no desempenho extra-financeiro das empresas no momento de escolher em qual empresa aplicar os seus investimentos (Ionescu *et al.*, 2019).

Relativamente ao fator ambiental, foi presenciada uma fraca relação entre o fator ambiental e o valor de mercado das empresas do setor de viagens e turismo, isto é, apesar de se esperar

que os investidores das empresas fossem mais suscetíveis às estratégias das empresas relacionadas com questões ambientais, parece que os custos associados a essas iniciativas ambientais estão a ser considerados como desvantajosos para as empresas (Ionescu *et al.*, 2019).

No que respeita ao fator social, o resultado foi semelhante ao do fator ambiental. Os investidores não demonstraram interesse significativo nas iniciativas sociais das empresas, tendo estas sido vistas como custos para as empresas. Por outro lado, os autores realçaram que apesar de não resultar em benefícios de curto prazo para o desempenho económico, a divulgação de iniciativas de responsabilidade social pode trazer vantagens a longo prazo, tal como uma criação de uma melhor imagem da empresa e melhoria na comunicação com os *stakeholders* (Ionescu *et al.*, 2019).

No que respeita se refere aos resultados relacionados com o fator governança, em termos gerais, o estudo presenciou uma relação positiva com o valor de mercado (Ionescu *et al*., 2019).

Independentemente disso, Ionescu *et al.* (2019) chegaram à conclusão de que a maioria das empresas já procura gerar relatórios acerca da implementação de políticas sustentáveis, ou seja, torna-se cada vez mais importante o relatório das ações e iniciativas ESG nas empresas.

Para além da influência dos fatores ESG no valor de mercado das empresas, Ionescu *et al.* (2019) estudaram a influência do governo e do setor privado na definição de políticas e incentivos ao desenvolvimento do turismo. Os autores concluíram que nos países em desenvolvimento, normalmente são as autoridades governamentais que ditam as políticas nacionais de turismo. Isto acontece devido à pequena dimensão do setor privado e à falta de fundos. Por outro lado, nos países desenvolvidos são os empresários que dominam a formação e a adoção de políticas, estimulando assim o desenvolvimento do turismo.

Mesmo que os resultados do estudo apresentado não mostrem que o mercado valoriza significativamente os três pilares ESG, a perspetiva de futuro é que os investidores levarão cada vez mais em consideração as suas perceções acerca do modo como as empresas são governadas, bem como as suas estratégias sociais e ambientais e, por isso, após entender a importância dos fatores ESG no seu valor de mercado, as empresas irão investir em iniciativas ESG (Ionescu *et al.*, 2019).

2.7. Influência dos fatores ESG no desempenho das empresas hoteleiras em período de crise

Os autores Chen *et al.* (2022) publicaram na revista Tourism Management o seu estudo em que analisaram se os hotéis que são comprometidos com os fatores ESG são financeiramente resistentes a crises como a pandemia COVID-19. Nesse estudo, os autores chegaram à conclusão que existe uma correlação positiva entre o compromisso com fatores ESG e a evolução do seu valor de mercado.

Ao analisar mais detalhadamente o estudo, é possível observar que durante o período de pandemia estudado, foi possível verificar melhores desempenhos naquelas empresas hoteleiras que apresentam classificações ESG mais elevadas. Além disso, estas empresas são consideradas investimentos seguros e com menor risco de volatilidade, o que indica uma maior resistência em momentos de crise diminuindo os impactos negativos da pandemia nos retornos das ações (Chen *et al.* (2022).

2.8. Mensuração dos fatores ESG

Os autores Castro e Gradillas Garcia (2022) indicam que o surgimento dos fatores ESG levou à necessidade de compreender as principais iniciativas de relatórios ESG, classificações e métricas, uma vez que estas fornecem dados essenciais às empresas para uma correta implementação das iniciativas e estratégias ESG. Além disso, oferecem informações relevantes para uma melhor tomada de decisões por parte dos consumidores, governos, investidores e reguladores. Essas informações permitem que os investidores analisem o nível de exposição das empresas a riscos relacionados ao ESG, assim como sua capacidade de criar valor no longo prazo por meio de estratégias ESG (Castro & Gradillas Garcia, 2022).

A maioria das classificações e métricas relacionadas com o fator ambiental centram-se na divulgação de objetivos e políticas ambientais. No entanto, no futuro espera-se uma implementação mais frequente de quadros de transição ou investimentos mais inovadores na atenuação das alterações climáticas e nas energias renováveis (Castro & Gradillas Garcia, 2022).

Para medir o impacto das suas atividades no meio ambiente as empresas devem procurar medir indicadores como a utilização de recursos naturais e as fontes de energias renováveis, a poluição atmosférica (incluindo emissões de gases com efeito de estufa), o impacto na

biodiversidade ou no *habitat*, os procedimentos de gestão de resíduos, entre outros (Castro & Gradillas Garcia, 2022).

Apesar dos fatores sociais serem mais complicados de mensurar por terem em consideração temas vastos, como por exemplo direitos humanos, existem estatísticas claras e fáceis de mensurar, tal como a discriminação, a diversidade na força de trabalho, medidas de segurança e saúde referentes à comunidade, à cadeia de abastecimento, aos clientes e trabalhadores. Algumas empresas incluem a liberdade de sindicalização na classificação social, bem como temas relacionados com contratos, normas laborais e as condições de trabalho na categoria social de ESG (Castro & Gradillas Garcia, 2022).

O fator relacionado à governança é essencial para qualquer organização sendo que este é avaliado com base em indicadores a nível da gestão e do Conselho de Administração. Estes indicadores podem incluir a composição do conselho, a independência do presidente do conselho, a transparência na remuneração dos executivos, a composição do comité de remuneração, bem como a independência e a eficácia do comité de auditoria. Para além destes indicadores, são avaliados também indicadores operacionais relativamente à prevenção de corrupção, contribuição política e proteção de denunciantes, prevenção de fraude, bem como proteção de dados e cibersegurança (Castro & Gradillas Garcia, 2022).

Atualmente já é notória a crescente implementação de iniciativas ESG por parte das empresas pelo que nos próximos anos irão surgir mais regulamentações para generalizar a mensuração. Apesar das métricas e divulgação dos relatórios ESG serem importantes para a tomada de decisão por parte dos investidores, consumidores, governos e outras partes interessadas, Castro e Gradillas Garcia (2022) consideram que as empresas não deveriam concentrar-se apenas nessas métricas, pois uma obsessão poderá levar as empresas a envolverem-se em exercícios de conformidade superficial com um impacto limitado.

Capítulo 3 - Programa "Empresas Turismo 360º"

3.1. Missão e visão

O Instituto do Turismo de Portugal, I. P., abreviadamente designado por Turismo de Portugal, I. P., é um instituto público de regime especial integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio (Decreto-Lei n.º 129/2012). O Turismo de Portugal, I. P., enquanto autoridade turística nacional empenhada na execução do Plano Reativar o Turismo | Construir o Futuro, pretende criar as condições necessárias para o progresso do setor utilizando o "Programa Empresas Turismo 360º" (Turismo de Portugal I. P., 2021).

Segundo o Turismo de Portugal (2023a), para criar as condições necessárias para o progresso do setor foram considerados os seguintes 4 eixos de atuação do Plano Reativar o Turismo | Construir o Futuro:

- estímulo da segurança tanto para as empresas como para os turistas através do conhecimento e antecipação das suas necessidades;
- impulso dos mercados ao facilitar a compra, informando os consumidores e repondo a conetividade;
- apoio às empresas ao nível financeiro e da estratégia operacional; e
- o eixo que foca na criação de projetos que possibilitem o setor do turismo tornar-se mais responsável, mais sustentável e mais inteligente.

Neste sentido, o "Programa Empresas Turismo 360º" (por vezes também tratado nesta dissertação por Programa), lançado em novembro de 2021, procura dar apoio às empresas do setor turístico para o desenvolvimento de abordagens mais responsáveis que criem valor para as partes interessadas que podem ser do tipo interno (trabalhadores, acionistas) ou externo (clientes, fornecedores, instituições financeiras, comunidade local). Para além de criar valor para os seus *stakeholders*, as empresas serão incentivadas a colaborar no sentido da diversificação da oferta turística, para a preservação do património, cultura e ambiente, bem como para o reforço da competitividade das empresas do setor, atuando numa perspetiva de 360 graus (Turismo de Portugal I. P., 2022a).

Tal como é possível verificar na Carta de Compromisso que é assinada por todas as empresas que aderem ao "Programa Empresas Turismo 360°", este é também alinhado à Estratégia

Turismo 2027 que consiste em procurar posicionar Portugal como sendo um dos destinos turísticos mais sustentáveis e competitivos do mundo até ao ano 2027 (Turismo de Portugal I. P., 2024a).

Para se alcançar o objetivo anterior é necessário estar comprometido com os objetivos e metas estabelecidas por esta estratégia no âmbito das três dimensões ESG (ambiental, social e governança). Entre elas é possível citar: a intenção de aumentar a procura turística no país e em todas as regiões aumentando o valor da oferta (metas económicas); alargar a atividade turística a todo o ano, aumentar as capacidades da população empregada no turismo e assegurar um impacto positivo da atividade turística nas populações residentes (metas sociais) e incrementar a eficiência na utilização dos recursos naturais seja energia ou água, bem como promover uma gestão eficiente dos resíduos na atividade turística nacional (metas ambientais) (Turismo de Portugal I. P., 2017).

Outro compromisso descrito na Carta de Compromisso Empresas Turismo 360° é a intenção do "Programa Empresas Turismo 360º" em contribuir para a promoção dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 das Nações Unidas, objetivos esses que são aspirações globais para 2030 em áreas que afetam a qualidade de vida de todos os cidadãos do mundo e daqueles que ainda estão por vir (Turismo de Portugal I. P., 2024a).

O guia sobre o Desenvolvimento Sustentável desenvolvido pelo Centro de Informação Regional das Nações Unidas para a Europa Ocidental (2018) refere os 17 ODS (UNRIC, 2018):

- erradicação da pobreza;
- erradicação da fome;
- proporcionar o acesso à saúde de qualidade e bem-estar;
- proporcionar o acesso à educação de qualidade;
- reduzir desigualdades e promover a igualdade de género;
- garantir a disponibilidade de água potável e saneamento;
- garantir acesso a fontes de energia fiáveis, sustentáveis e modernas;
- providenciar o crescimento económico sustentável e emprego digno;
- promover industrialização sustentável e construir infraestruturas resilientes;
- reduzir as desigualdades no interior e entre os países;

- promover cidades mais inclusivas, seguras e resilientes;
- garantir produção e consumo sustentável;
- criar medidas de combate às alterações climáticas;
- proteger e usar sustentavelmente a vida marinha;
- proteger e usar sustentavelmente a vida terrestre;
- proporcionar o acesso à justiça e promover sociedades inclusivas e pacíficas; e
- reforçar os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

3.2. Objetivos e desenvolvimento do Programa

Assim como Porter e Kramer (2011) defendiam, também o "Programa Empresas Turismo 360º" considera que é necessário existir uma cooperação entre o setor público e privado para atingir simultaneamente as necessidades das empresas, bem como as da sociedade e ambiente em que estas operam (Turismo de Portugal I. P., 2021).

É neste contexto que surge o "Programa Empresas Turismo 360º" que realça a importância das empresas do turismo no processo de transformação do setor, vistas como um membro da comunidade que deve atuar numa perspetiva 360º, isto é, adotar práticas e políticas que tenham em conta a natureza e ambiente, questões sociais, governança corporativa e relações com todos os *stakeholders* tal como defendem Castro e Gradillas Garcia (2022). Isso implica um esforço de transformação cultural, em estreita parceria entre o setor público e privado focado no desenvolvimento de competências, tutoria e distinção das empresas com base nos impactos ambientais, sociais e económicos (Turismo de Portugal I. P., 2021).

O "Programa Empresas Turismo 360º" criado em novembro de 2021 pela Autoridade Turística Nacional - Instituto do Turismo de Portugal, visa apoiar as empresas do setor de Turismo com a incorporação dos princípios ESG na estratégia do seu negócio e na cultura organizacional (Turismo de Portugal I.P, 2023a).

O Programa destina-se a todas as empresas com qualquer área de atividade turística, seja da área de alojamento, agências de viagens e operadores turísticos, restauração, parques de campismo, animação turística com ou sem infraestrutura, rent-a-car, empresas de eventos, parques temáticos, termas, espaços museológicos e campos de golfe independentemente da

sua localização ou dimensão (microempresas, pequenas empresas, médias empresas e grandes empresas) (Turismo de Portugal I. P., 2023a).

Tendo em conta os princípios defendidos por Porter e Kramer (2011) e mais tarde por Frecautan e Nita (2022) em que a empresa deve ser avaliada pelas suas ações de redução de impactos no meio ambiente, pela sua responsabilidade social interna e externa e pelas suas iniciativas de governança corporativa para além dos resultados financeiros, o Programa procura incentivar as empresas a criar valor sustentável para todos os seus *stakeholders*, desde os seus acionistas, colaboradores, fornecedores, clientes, toda a comunidade local até ao meio ambiente em que as empresas operam partilhando valor numa perspetiva de 360 graus (Turismo de Portugal I.P, 2021).

Tal como referem Porter e Kramer (2011), bem como Bockstette e Stamp (2011), as empresas têm o potencial de beneficiar a sociedade e ao mesmo tempo aumentar a sua competitividade através da criação de valor partilhado. De igual forma os criadores do Programa pretendem demonstrar às empresas que é possível aumentar a sua competitividade e ao mesmo tempo melhorar as condições ambientais, económicas e sociais das comunidades em que estas operam através da incorporação de políticas e práticas sustentáveis nas suas estratégias de negócio e cultura organizacional (Turismo de Portugal I.P, 2021).

Ionescu *et al.* (2019) demonstraram que investimentos em fatores ESG levam ao incremento do desempenho não financeiro, nomeadamente aprimoramento do valor da marca, reputação corporativa, satisfação dos clientes, diferenciação de produtos ou serviços e reforço da motivação dos colaboradores. Nesse sentido, o Programa procura incentivar ações que gerem benefícios tanto para a própria empresa, através de maior eficiência operacional e redução de custos, quanto para a comunidade local, através da geração de empregos, inclusão de comunidades marginalizadas e preservação dos recursos naturais e culturais (Turismo de Portugal I. P., 2021).

Para tal fim, o Programa pretende promover uma cultura empresarial mais sustentável e consciente através da formação de profissionais mais capacitados, sugerindo ferramentas e métodos que os auxiliarão a implementar medidas sustentáveis nas suas operações. Tal como alegam Porter e Kramer (2011) acerca da capacitação dos gestores e líderes, também o Programa se propõe a criar novas competências e conhecimentos por parte dos gestores e líderes, tais como por exemplo a capacidade de identificação de necessidades sociais e barreiras ao progresso (Turismo de Portugal I. P., 2022a).

O Programa tenciona também alertar as empresas acerca de futuros desafios de mercado apoiando-as na criação de estratégias de adaptação e antecipação (Turismo de Portugal I. P., 2022a).

Tal como Bockstette e Stamp (2011), os criadores do Programa acreditam que a mensuração é um fator chave para a adoção do valor partilhado, pois sem medição de resultados perdem-se oportunidades de inovação, crescimento e impacto social. Já Castro e Gradillas Garcia (2022) referiam que a mensuração e divulgação do reporte oferecem informações relevantes para uma melhor tomada de decisões por parte dos consumidores, governos, reguladores e permitem que os investidores analisem o nível de exposição das empresas a riscos relacionados ao ESG. Neste sentido, o Programa procura disponibilizar técnicas de recolha e divulgação periódica de informação ESG concedendo ferramentas necessárias para as empresas medirem os seus resultados e impactos das suas atividades relativamente às diferentes dimensões ESG (Turismo de Portugal I. P., 2022a).

3.3. Ferramenta de reporte FOREST

Uma das ferramentas de reporte disponibilizadas pelo Instituto Turismo de Portugal no âmbito do Programa é a FOREST – Ferramenta Organizacional de Reporte da Sustentabilidade no Turismo, uma ferramenta que permite realizar análises e relatórios do desempenho em sustentabilidade e que tem como propósito impulsionar as diretrizes da sustentabilidade em toda a cadeia de valor do setor turístico e potencializar as ações no contexto do quadro da Agenda 2030 (Turismo Portugal I.P, 2023b).

Esta ferramenta disponível para todos os aderentes ao Programa permite automatizar a recolha, gestão e reporte dos dados associados às métricas ESG, obter um relatório de sustentabilidade adaptado ao setor e agregar dados de *business intelligence* que permitam a comparação das informações divulgadas (Turismo de Portugal I.P, 2023b).

A FOREST foi desenvolvida com o objetivo de auxiliar não só as empresas aderentes preocupadas com os desafios ambientais, sociais e económicos, mas também com o intuito de contribuir para competitividade do setor do turismo como um todo tendo em mente as metas da Estratégia Turismo 2027 e os ODS das Nações Unidas (Turismo de Portugal I. P., 2023b).

A base do *reporting* da ferramenta FOREST é a metodologia *Global Reporting Initiative* (GRI), uma norma internacional que assegura a comparabilidade entre diferentes empresas

ou o progresso de uma mesma instituição utilizando uma linguagem comum. A GRI facilita a compreensão e comunicação do seu impacto nas diversas dimensões ESG desde a sustentabilidade, alterações climáticas, direitos humanos, bem-estar social até à governança (Turismo de Portugal I. P., 2022b).

Foi também desenvolvida uma matriz de materialidade que identifica os temas materiais distribuídos pelas 3 dimensões ESG aplicáveis consoante a atividade e dimensão da empresa. Na dimensão ambiental é avaliado o consumo de água, gestão de energia, emissões de GEE, pressão sobre a biodiversidade, riscos climáticos por geolocalização, gestão de resíduos e economia circular (Turismo de Portugal I. P., 2022b).

Na dimensão social é avaliado o modelo de contratação, diversidade da força de trabalho, qualificação dos trabalhadores, saúde e segurança no trabalho, parcerias locais, compras locais e produtos locais. Nas empresas de pequena dimensão com área de atividade de alojamento local não se aplicam os fatores de igualdade salarial e conciliação entre vida profissional com a vida pessoal (Turismo de Portugal I. P., 2022b).

Na dimensão de governança é avaliada a conformidade legal, ética e transparência. Nas empresas de pequena dimensão com área de atividade de alojamento local não se avaliam os fatores da diversidade no órgão de administração, diligência devida na cadeia de abastecimento e gestão de risco (Turismo de Portugal I. P., 2022b).

3.4. Selos e requisitos para sua obtenção

Anualmente é realizado um evento de reconhecimento público das empresas que aceitaram o desafio de aderir ao Programa e que reportam as suas boas práticas relacionadas ao ESG, sendo-lhes atribuídos selos distintivos. É de referir que a periodicidade dos selos é anual, tendo a empresa de reconquistá-lo anualmente.

O selo *Sustainability Committed* é o primeiro selo a ser obtido por qualquer empresas que aderir ao Programa "Empresas Turismo 360º" e assinar a Carta de Compromissos. Ao aderir ao Programa, as empresas comprometem-se a iniciar o seu caminho da sustentabilidade ao presenciar as ações de capacitação promovidas pelo Programa, iniciar o seu reporte anual até ao segundo exercício económico completo após a adesão ao Programa, bem como assumir a Carta de Compromisso Empresas Turismo 360 (Turismo de Portugal I. P., 2024b).

Alguns dos compromisso descritos nesta Carta de Compromisso são: a necessidade de ser uma empresa aderente do Programa "Empresas Turismo 360°"; partilhar a ambição

subjacente aos 17 ODS da Agenda 2030 das Nações Unidas; incorporar na sua estratégia, operações e instrumentos de gestão, atuações que contribuam para o alcance das metas de sustentabilidade definidas na Estratégia Turismo 2027; comprometer-se a reportar relatórios de sustentabilidade suportados no desempenho ESG até ao segundo exercício económico completo após a adesão ao Programa utilizando a ferramenta FOREST; promover o desenvolvimento de competências internas em matéria de gestão ESG, entre outros (Turismo de Portugal I. P., 2024a).

O selo *Sustainability Engaged* é atribuído às empresas que já iniciaram o processo de reporte utilizando a ferramenta FOREST disponibilizada pelo "Programa" e que já tem a possibilidade de gerar um relatório de sustentabilidade (Turismo de Portugal I. P., 2024b). Para além dos requisitos já enumerados anteriormente, para obter este selo é também necessário utilizar a ferramenta FOREST para recolher, analisar e monitorizar os indicadores que permitem avaliar o desempenho ESG da empresa, e obter, de forma automática, o relatório de sustentabilidade do exercício económico (Turismo de Portugal I. P., 2024a).

Na sequência do selo *Sustainability Engaged,* o selo *Sustainability Leader* é atribuído às empresas que, para além de terem disponível um relatório de sustentabilidade, os dados e indicadores ESG apresentados, demonstram um determinado progresso relativamente ao ano anterior (Turismo de Portugal I.P, 2024b).

Segundo a lista disponibilizada pelo Turismo de Portugal em 23 de maio de 2023, referente ao primeiro ano em que este foi apresentado às empresas, o Programa distinguiu as 146 empresas aderentes com o selo *Sustainability Committed* 2022 (Turismo de Portugal I. P., 2023c). No mesmo período, 24 empresas que reportaram os resultados ESG foram reconhecidas com o selo *Sustainability Engaged* 2022 (Turismo de Portugal I. P., 2023d).

Relativamente ao segundo ano de atividade, a 1 de março de 2024 o Programa distinguiu 249 empresas com o selo *Sustainability Committed* 2023 (Turismo de Portugal, I. P., 2024c), representando uma variação positiva de 45% relativamente ao primeiro ano, e 45 empresas com o selo *Sustainability Engaged* 2023 (Turismo de Portugal, I. P., 2024d), representando uma variação positiva de 87,5% relativamente ao primeiro ano.

Quanto à obtenção do selo *Sustainability Engaged 2022*, o setor hoteleiro pode contar com 7 empresas de alojamento local e 7 empresas da área hoteleira que obtiveram o respetivo selo, representando cerca de 58% do total das empresas. Relativamente ao ano 2023, o selo *Sustainability Engaged 2023* foi atribuído a 8 empresas de alojamento local e 10 empresas

da área hoteleira, o que representa 40% do total de empresas com este selo obtido, o que reflete uma variação positiva de 14% e 57% respetivamente (Turismo de Portugal I.P, 2023d; 2024d).

Deste modo é possível verificar que existe um notório aumento de interesse por parte das empresas do setor de turismo tanto pelo tema ESG quanto pelo Programa o que leva à ideia de que as empresas começam a entender que estes passos são essenciais para o sucesso a longo prazo dos seus negócios.

3.5. Parceiros do Programa "Empresas Turismo 360º"

De forma a conseguir alcançar os objetivos, o Turismo de Portugal entendeu que a colaboração com parceiros seria a melhor forma de os atingir. Atualmente, o Programa tem 23 parceiros, dos quais 12 são instituições de crédito. Entre elas, pode-se enumerar o Banco Português de Fomento, Millennium BCP, Novo Banco, Banco Português de Gestão, BPI, Santander, Crédito Agrícola, Montepio Geral, Caixa Geral de Depósitos, Abanca, Bankinter, EuroBic e a GoParity. Estes parceiros procuram soluções de financiamento sustentável que possibilitem o financiamento de projetos turísticos inovadores e sustentáveis (Turismo de Portugal I. P., 2024e).

A Confederação do Turismo de Portugal é uma das principais parceiras por reunir associações empresariais que conhecem as necessidades e interesses das associações empresariais que representam o setor. A parceira Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE) pretende promover boas práticas de responsabilidade social e sustentabilidade entre as empresas aderentes ao Programa. A Global Compact Network Portugal é outra parceira que trabalha matérias de sustentabilidade e de ESG (Turismo de Portugal I. P., 2024e).

As parceiras Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) e Euronext auxiliam o Programa através do conhecimento em mercados imobiliários e financeiros auxiliando as empresas aderentes ao Programa a explorarem opções de financiamento e investimento (Turismo de Portugal I. P., 2024e).

A PwC, a Ordem dos Contabilistas Certificados e a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas possuem conhecimentos especializados em auditoria, contabilidade e gestão financeira pelo que são consideradas parcerias essenciais (Turismo de Portugal I. P., 2024e).

O Programa criou também uma parceria com a Sociedade Interbancária de Serviços SA (SIBS) pelo seu trabalho com soluções de pagamento eletrónico inovadores e seguros que terão como objetivo facilitar transações comerciais (Turismo de Portugal I. P., 2024e).

Para além de todos os parceiros mencionados anteriormente, existe uma estreita parceria entre o Programa e o Turismo de Portugal, que orienta as estratégias do setor do turismo, fomentando a inovação e a competitividade das empresas turísticas portuguesas (Turismo Portugal I. P., 2024e).

Capítulo 4 - Metodologia

4.1. Objetivos e questões de investigação

Tendo em conta que são escassas as informações a respeito da relevância e impacto do Programa para as empresas do setor hoteleiro e alojamento local aderentes, o presente estudo tem como objetivo principal investigar e apresentar os contributos do Programa para as empresas aderentes, seus *stakeholders* e no meio ambiente em que estas operam, através da medição dos impactos no âmbito de ESG.

Em termos de objetivos secundários da presente investigação, procurou-se compreender o impacto do Programa na competitividade das empresas, verificar se o Programa promoveu a criação de valor partilhado para os seus *stakeholders* e se promoveu as três dimensões ESG ao nível da estratégia e das operações das empresas.

Especificamente, a composição deste estudo está criada em torno das seguintes três questões de investigação:

> Q1: O Programa "Empresas Turismo 360º" reforçou a competitividade das empresas aderentes?
>
> Q2: O Programa "Empresas Turismo 360º" conduziu à criação de valor para os *stakeholders* das empresas aderentes?
>
> Q3: O Programa "Empresas Turismo 360º" promoveu as três dimensões ESG ao nível da estratégia e das operações das empresas?

Este estudo foi iniciado em capítulos anteriores com uma revisão bibliográfica que permitiu compreender o conceito de criação de valor partilhado e o modo como as diferentes dimensões ESG influenciam a criação de valor para todos os *stakeholders* de uma empresa. Em seguida foi realizado um levantamento dos objetivos da criação e desenvolvimento do Programa "Empresas Turismo 360 graus" segundo os documentos e informações disponibilizadas no *site* do Turismo de Portugal.

Relativamente à recolha de dados, metodologicamente existiram três eixos de recolha dos mesmos: uma abordagem quantitativa, uma abordagem qualitativa e uma abordagem documental.

4.2. Abordagem metodológica qualitativa e quantitativa

4.2.1. Abordagem qualitativa - Entrevistas

As entrevistas são realizadas entre duas ou mais pessoas com o objetivo de se obter um conjunto de informações necessárias relativamente a um determinado assunto ao longo de uma conversa num contexto profissional. Trata-se de uma comunicação verbal efetuada face a face, de forma estruturada, que proporciona ao entrevistador a informação necessária acerca de um determinado tema (Andrade, 2009).

De entre as principais vantagens da realização de entrevistas podem-se citar a obtenção de informações e dados não disponíveis em fontes documentais, a possibilidade de obtenção de informações mais precisas e comprovação de discordâncias no momento e o facto dos dados recolhidos serem passíveis de ser quantificados e submetidos a tratamento estatístico (Andrade, 2009).

Por outro lado, para além de serem aplicadas a poucos entrevistados simultaneamente, as entrevistas apresentam outras desvantagens como o facto da expressão e comunicação do entrevistado dificultar a obtenção de informações necessárias ou até um incorreto entendimento das respostas. A incompreensão do significado das perguntas pode também causar uma incorreta interpretação e desse modo levar a respostas fora do contexto. Por último, a não disponibilização de todos os dados ou retenção de dados importantes pode causar a sua falta no momento da análise da entrevista (Andrade, 2009).

Desde modo, e tendo em consideração todas as suas vantagens e desvantagens, escolheu-se a metodologia de entrevistas por permitir a obtenção da perceção que os intervenientes têm acerca do assunto estudado neste projeto.

Desde modo, na abordagem qualitativa, e com o intuito de avaliar o contributo do Programa "Empresas Turismo 360 graus" para a criação de valor partilhado nas empresas hoteleiras de Portugal e seus *stakeholders* foram realizadas entrevistas *online* via Teams com os seguintes intervenientes (Tabela 4.1):

- Elizabete Félix, diretora do Departamento de Dinamização Empresarial do Turismo de Portugal e responsável pelo Programa "Empresas Turismo 360º";
- Paula Pereira, Guest Experience & Sustainability Manager de StayUpon Hospitality Group e Flávia Arieira, responsável pelo departamento de comunicação e marketing

do Hotel Meira, duas empresas do setor hoteleiro que já obtiveram o selo *Sustainability Engaged* do Programa "Empresas Turismo 360º";

- Vitória Abreu, sócia fundadora de Bacharéis Charming House e Márcia Vilar, fundadora da rede de alojamentos Story Studios, duas empresas de alojamento local que já obtiveram o selo *Sustainability Engaged* do Programa "Empresas Turismo 360º".

Tabela 4.1 - Entrevistas realizadas

Organização	**Nome do entrevistado**	**Cargo do entrevistado**	**Data**	**Plataforma /modo de entrevista**
Programa "Empresas Turismo 360º"	Elisabete Félix	Responsável pelo Programa "Empresas Turismo 360º"	24/05/2024	Teams
StayUpon Hospitality Group	Paula Pereira	Guest Experience & Sustainability Manager	22/07/2024	Por escrito
Hotel Meira	Flávia Arieira	Responsável pelo departamento de comunicação e marketing	11/08/2024	Teams
Bacharéis Charming House	Vitória Abreu	Sócia e fundadora de Bacharéis Charming House	03/07/2024	Teams
Story Studios	Márcia Vilar	Fundadora da rede de alojamentos	05/09/2024	Teams

Na entrevista com Paula Pereira, responsável de Guest Experience & Sustainability Manager de StayUpon Hospitality Group, foi observado um problema de comunicação e instabilidade da ligação à *internet* pelo que decidiu-se enviar as questões da entrevista para que a entrevistada pudesse responder por escrito.

É de referir que para a seleção das empresas a realizar entrevistas, foi dada a preferência às empresas que já detinham o selo distintivo *Sustainability Engaged* no momento de elaboração deste estudo, pois tal como mencionado anteriormente, são as empresas que já iniciaram o reporte da ferramenta FOREST e por isso acredita-se que teriam maior predisposição para disponibilização de dados e resultados provenientes da sua adesão ao Programa "Empresas Turismo 360º".

Além disso, acredita-se também que empresas com poucos certificados e selos de sustentabilidade dariam respostas mais direcionadas ao Programa "Empresas Turismo 360º" evitando confusões com práticas e políticas criadas no âmbito de outras certificações até porque uma empresa já certificada por outros programas de sustentabilidade, como por

exemplo GreenKey e Biosphere, improvavelmente encontraria inovações para implementar vindas do Programa "Empresas Turismo 360º" pois já estariam implementados.

A seleção final das empresas foi baseada em dados de uma matriz criada no sentido de resumir as principais informações acerca da empresa, tais como a disponibilização de relatórios de sustentabilidade ou separadores referentes aos domínios ESG nos seus *sites*, referências ao Programa no *site* ou outras informações consideradas úteis e relevantes para estudo em causa. A apresentação dessa matriz poderá ser encontrada no ponto 4.2.3 deste capítulo.

4.2.2. Abordagem quantitativa - Questionário

Na abordagem quantitativa, e de forma a obter respostas a questões mais concretas foi aplicado um questionário às empresas aderentes ao Programa "Empresas Turismo 360º".

O questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador (Andrade, 2009).

Segundo Birou *et al.* (1982), o questionário é constituído por um conjunto de questões fechadas, maioritariamente de escolha múltipla, que permitem responder a uma série de hipóteses ou questões previamente formuladas. Ao contrário da entrevista, o questionário é um tipo de recolha de dados que permite atingir simultaneamente um grande número de pessoas obtendo respostas rápidas e precisas e abrange uma área geográfica mais ampla.

Além disso, tal como refere Andrade (2009), os questionários são mais práticos, pois permitem que as pessoas respondam às questões na hora que lhe for mais conveniente e permitem uniformizar as respostas durante a sua avaliação.

Por sua vez, os questionários também têm desvantagens associadas. Entre as principais desvantagens da aplicação de questionários podem-se enumerar uma baixa adesão às respostas, um número grande de perguntas devolvidas sem resposta, a impossibilidade de esclarecimentos em questões mal compreendidas, bem como o risco de uma questão influenciar a outra quando existe uma leitura prévia das questões no questionário (Andrade, 2009).

O questionário utilizado na recolha de dados deste estudo foi criado na ferramenta Google Forms utilizando perguntas de escolha múltipla, fechadas e abertas, sendo a maior parte das perguntas feitas com recurso ao critério de opinião e a uma escala de Likert. As respostas,

por sua vez, foram analisadas com apoio dos gráficos criados pela própria ferramenta Google Forms.

De um total de 249 empresas que obtiveram o selo distintivo *Sustainability Committed* 2023, apenas 112 empresas foram solicitadas para responder ao questionário, pois são as que têm interesse de ser estudadas tendo em conta o tema da pesquisa em causa, ou seja, 68 empresas do setor hoteleiro e 44 empresas do setor de alojamento local. Foram também solicitadas para responder ao questionário 19 de 45 empresas que obtiveram o selo distintivo *Sustainability Engaged* no ano de 2022 e 2023, ou seja, 11 empresas do setor hoteleiro e 8 empresas do setor de alojamento local totalizando assim 131 empresas solicitadas para responder ao questionário.

Foi criada uma base de dados empresarial em Excel que foi utilizada para depois entrar em contacto com essas empresas através do *email* institucional e telefone, a solicitar o preenchimento do questionário. O questionário esteve disponível via Google Forms entre os dias 16 de julho e 25 de setembro de 2024 e obteve-se um total de 14 respostas, o que representa uma taxa de adesão de aproximadamente 10,7%.

Como a análise das respostas do questionário pretende-se determinar em que medida os diferentes domínios ESG eram relevantes para a empresa antes e após a adesão ao Programa, as principais motivações, barreiras e ações implementadas em resultado da adesão ao Programa, ou seja, pretendia-se de modo geral avaliar os impactos do Programa nas empresas aderentes. É de referir que para a criação de algumas questões teve-se como base os dados disponíveis no *site* de Turismo de Portugal, nomeadamente os *slides* de apresentação do Programa criados pelo Turismo de Portugal, especialmente a matriz de materialidade que identifica os temas materiais distribuídos pelas 3 dimensões ESG.

4.2.3. Análise documental - Matriz

Foi também realizado um levantamento documental a partir do qual foi criada uma matriz principal onde constam informações referentes às empresas que já obtiveram o selo *Sustainability Engaged*, ou seja, as empresas que já iniciaram o reporte na ferramenta FOREST. Para a construção dessa matriz foram utilizadas informações disponíveis nos *sites* das próprias empresas referentes à sustentabilidade, os diferentes domínios ESG, referências ao Programa e outros dados disponíveis nos relatórios de sustentabilidade e separadores dedicados a ESG publicados nos *site*s que se consideraram úteis e relevantes para o estudo.

De uma lista total de 45 empresas distinguidas a 1 de março de 2024 com o selo *Sustainability Engaged* 2022 pelo Programa "Empresas Turismo 360º" em parceria com Turismo Portugal foram separadas 19 (42,2%) empresas com as áreas de atividades que são relevantes para o estudo em causa, ou seja, área hoteleira e alojamento local. Estas áreas de atividade, para além de serem as que apresentam maior presença no Programa, também são das que mais receberam o selo *Sustainability Engaged*, representando 11 (57,9%) empresas da área hoteleira e as restantes 8 (42,1%) empresas são de alojamento local (Apêndice L).

Desde modo, a matriz principal é construída com base em informações de 19 empresas em que as informações selecionadas para recolha e apresentação na matriz são a designação, dimensão, localização, área de atividade, se existe algum relatório de sustentabilidade ou separador dedicado à sustentabilidade disponível no *site*, quais as principais preocupações relativamente à sustentabilidade e os diferentes domínios ESG que estas apresentam, que certificados, selos e prémios de sustentabilidade foram obtidos e são apresentados no *site*, bem como a data em que estas informações foram observadas nos *sites* das empresas em caso de alteração dos mesmos. Além destas informações foram recolhidos os contatos de *email* e telefónicos para futuros contatos com a empresas a propor a realização de entrevistas ou resposta ao questionário (Apêndice L).

Uma segunda matriz mais simples, à qual não se fará mais menção, foi criada no sentido de aglomerar todas as empresas que foram distinguidas em 1 de março de 2024 com o selo *Sustainability Committed* 2023 agrupando por tipo de atividade, região e os seus contactos de *email* e telefónicos para solicitar futuramente resposta ao questionário.

Na matriz principal em apêndice pode-se observar que das 19 empresas em estudo, 9 (47,4%) empresas são microempresas, 1 (5,3%) empresa é considerada pequena empresa, 4 (21,1%) são médias empresas e as restantes 5 (26,3%) empresas são grupos empresariais (Apêndice L).

No que respeita à localização dos estabelecimentos destas empresas, 6 (31,6%) empresas possuem vários estabelecimentos em várias regiões geográficas, 1 (5,3%) empresa atua na região do Alentejo, na área metropolitana de Lisboa atuam 3 (15,8%) empresas, 5 (26,3%) empresas têm estabelecimentos na região centro, 1 (5,3%) empresa é da Região Autónoma de Açores e as restantes 3 (15,8%) empresas atuam no norte de Portugal (Apêndice L).

Relativamente aos certificados, selos e prémios de sustentabilidade apresentados nos *site*s destas empresas, no momento de criação da matriz, foi possível observar que essas 19

empresas obtiveram em conjunto um total de 52 certificados, selos e prémios de sustentabilidade, o que demonstra o compromisso dessas empresas em trabalhar de forma sustentável as questões ESG ao longo dos últimos anos.

A distribuição desses certificados, selos e prémios está feita da seguinte forma: 17 (32,08%) empresas apresentam o selo distintivo *Sustainability Engaged* do Programa "Empresas Turismo 360º" nos seus *sites*, 5 (9,43%) empresas apresentam a certificação "Green Key", 5 (9,43%) empresas apresentam o certificado "Biosphere Sustainable", 2 (3,77%) empresas apresentam o certificado ISO 9001, outras 2 (3,77%) o certificado ISO 45001, e outras 2 (3,77%) o certificado ISO 14001. Existem 2 (3,77%) empresas que não expõem qualquer tipo de certificado, selo ou prémio nos seus *sites* como é o exemplo de Montebelo Hotels & Resorts e StayUpon Hospitality Group (Apêndice L).

Os seguintes certificados, selos e prémios não se observam mais que uma vez de entre as diferentes empresas. Nestes pode-se mencionar o certificado *GreenLeader*, a Adesão Carta Princípios BCSD, certificação Carbono Zero, certificado *Eco Stars Gold E4* e outros certificados ISO como 27001, 37001 e 50001. De entre os selos que não foram mencionados anteriormente encontram-se o selo Portugal Sou Eu, selo *Safe Travels*, selo de 17 Objetivos de Sustentabilidade, *Clean and Safe*, bem como os selos *We Care* e *We Share* da Associação da Hotelaria de Portugal (AHP). Algumas das empresas obtiveram também prémios de sustentabilidade tais como o prémio anual de *Best for Green Practices & Sustainability* 2024, o prémio *Portugal´s Leading Green Hotel*, Prémio *Green Project Award*, bem como o *Tui Umwelt Champion* (Apêndice L).

Destas 19 empresas, todas apresentam nos seus *sites* um separador totalmente dedicado aos seus compromissos e contribuições relacionados às dimensões ESG ou à sustentabilidade, mas apenas 4 (21,1%) das empresas apresentam também um relatório com os dados obtidos nos anos anteriores ou um plano de ações comunitário (Apêndice L).

As informações referentes às diferentes dimensões ESG e sustentabilidade partilhadas tanto nos relatórios publicados nos *sites* como nos separadores criados para tal fim, foram também resumidas na matriz (Apêndice L).

A empresa Amendoeiras House publicou um plano de ação e comunicação 2022/2026 no seu *site* onde apresenta alguns resultados de anos anteriores, análises internas e planos de melhoria relativamente às diferentes dimensões ESG. Através desse plano de ação e comunicação, é possível observar que Amendoeiras House tem demonstrado várias

preocupações em termos ambientais, sociais e de governança, pois apresenta não apenas os mapas de medição dos impactos que Amendoeiras House tem no ambiente (mapas de água, ecoponto, energia e pegada CO2), na comunidade (partilha de bens), como também apresenta as iniciativas no sentido de diminuir os seus impactos negativos e melhorar os seus impactos positivos (Amendoeiras House, 2024).

Em termos ambientais, de modo de resumo, pode-se constatar que Amendoeiras House preocupa-se com a Pegada de Carbono, Energia verde, eficiência energética e poupança de água. Procura também reduzir os desperdícios e reutilizar o plástico trazido pelos clientes e dar maior relevância para a economia circular e à biodiversidade (Amendoeiras House, 2024).

Em termos sociais demonstra apoio ao comércio local e pequenos produtores, cria parcerias com associações de solidariedade, realiza *workshops* de temática ambiental com hóspedes e comunidade local, procura dar apoio social e preocupa-se com a qualidade dos produtos e serviços (Amendoeiras House, 2024).

No que respeita à governança, Amendoeiras House cria projetos com parceiros estratégicos, esta presente em exposições estratégicas, aderiu à plataforma BCSD, realiza a comunicação externa ao nível do ESG, da Biosphere e Booking para a visibilidade adequada e transparência das suas ações (Amendoeiras House, 2024).

A empresa Bacharéis Charming House apresenta um separador com algumas informações referentes às suas preocupações referentes à ESG. Neste separador, a empresa refere que avalia os impactos da sua atividade na comunidade e no ambiente em que atua procurando criar valor e melhorar o desempenho ESG (Bacharéis Charming House, 2023).

A Bétula Studios disponibiliza também no *site* um plano de sustentabilidade. Este refere que a empresa prioriza a compra e o consumo de produtos e serviços não apenas sustentáveis, mas também de produtores locais. A empresa procura oferecer emprego de qualidade, bem como promover contratação e treinamento local. A empresa refere que já no início do projeto tinha essas preocupações, pois a orientação dos edifícios e a utilização de materiais amigos do ambiente foram escolhidos pensando nesta temática. Atualmente afirma ter preocupações com a redução de resíduos e desperdícios e utilização de energia solar. Ao promover a conservação do património cultural e natural local, justificam que a sustentabilidade é o princípio orientador do projeto (Betula Studios, 2024).

Por sua vez, o Hotel Casas da Lapa, Nature & SPA refere no seu *site* que os seus principais compromissos com a sustentabilidade passam não só pela redução do consumo de energia, mas também pela utilização de fontes de energia renováveis, gestão de resíduos, sensibilização dos colaboradores e clientes, colaboração com a comunidade local e investimento em novas tecnologias (Casas da Lapa, 2024).

O Hotel Corpo Santo Lisboa realiza o reporte e análise do desempenho ESG mensalmente e anualmente e os relatórios que são criados a partir dessas análises são publicados no *site* da empresa. Nesses relatórios, o hotel demonstra o desempenho obtido nas três dimensões ESG, bem como as práticas e políticas que estão vigentes para cada uma dessas dimensões (Corpo Santo, 2022).

Assim, em termos ambientais, as suas principais preocupações estão associadas ao consumo de energia elétrica da rede pelo que instalou painéis solares fotovoltaicos e os consumos de água, pelo que instalou reservatórios de recolha de água pluviais para sua reutilização. Também outro princípio de gestão ambiental observado é a redução dos desperdícios, resíduos e poluição resultantes da atividade através da sensibilização dos hóspedes e colaboradores e por isso a disponibilização de ecopontos nos quartos (Corpo Santo, 2022).

Segundo a política social, o hotel pretende oferecer condições de trabalho dignas e seguras e formação contínua. Os relatórios referem que o hotel organiza doações financeiras e comida para entidades de solidariedade social e ecológica (Corpo Santo, 2022).

Em termos da dimensão da governança, pode-se observar que a empresa procura maximizar a transparência e comunicação para os hóspedes e funcionários e incentivam ética e integridade através da elaboração de um Código de Conduta e políticas contra práticas corruptas. Além disso, a política de governança refere que o hotel tem preocupações de RSC, realiza gestão de riscos e procura uma melhoria contínua da qualidade dos seus serviços (Corpo Santo, 2022).

O grupo hoteleiro Dom Pedro Hotels & Golf Collection, tendo disponível apenas um separador dedicado à sustentabilidade no seu *site*, refere-se apenas à certificação obtida do Programa "Empresas Turismo 360º" para comprovar o compromisso da marca em reduzir os impactos negativos e otimizar impactos positivos no planeta, nas pessoas e na economia (Dom Pedro, 2023).

O Grupo hoteleiro NEYA apresenta apenas um separador dedicado à sustentabilidade onde se refere aos seus compromissos e preocupações de responsabilidade social. De um modo

geral é possível observar que a empresa procura criar parcerias com instituições de solidariedade social e Centro Hospitalar do Centro de Lisboa disponibilizando alojamento e pequeno-almoço, de forma gratuita, às famílias de crianças carenciadas que se desloquem da sua zona de residência para consultas médicas, tratamento hospitalar ou internamento (Neya Lisboa Hotels, 2020).

Em termos de sustentabilidade ambiental, o hotel procura reduzir resíduos e desperdícios de água e energia, realiza plantação de árvores, disponibiliza gratuitamente bicicletas aos clientes, entre outras ações. Também refere que tem uma preocupação com a sustentabilidade económica, pois recorre maioritariamente a produtos nacionais e de preferência locais (Neya Lisboa Hotels, 2020).

O Hotel Meira por sua vez refere que introduziu um sistema de gestão ambiental com o intuito de reduzir os consumos de água e energia e separar a reciclagem dos resíduos. Também se verifica que a empresa busca adquirir produtos de limpeza sustentáveis e produtos de alimentação orgânicos, sem herbicidas e químicos (Hotel Meira, 2020).

O Hotel Minuvida Azores também disponibiliza um relatório de sustentabilidade em que descreve os resultados e desempenho em termos de todas as dimensões ESG. Na política ambiental é possível observar uma política de redução de emissões e política de proteção da biodiversidade para além de todos os esforços no sentido de preservar e restaurar o meio ambiente em que atua. A construção do edifício foi feita pensando na eficiência energética, utilizando materiais reutilizados e de origem local (Minuvida Azores, 2022).

Para as questões sociais, o hotel disponibiliza uma política de Direitos Humanos, política de fornecedores e política de remuneração. Para as questões de governança, o hotel possui políticas que promovem a anticorrupção, políticas de prevenção às situações de conflitos de interesse, Código de Ética e conduta aos seus fornecedores, bem como um canal onde os colaboradores têm a possibilidade de denunciar qualquer comportamento inadequado (Minuvida Azores, 2022).

Segundo as informações que estão disponíveis no *site* do Hotel Montebelo, este tem preocupações com os consumos de água e desperdícios alimentares, privilegiam fornecedores locais, produzem os próprios alimentos de forma sustentável, garantem a eficiência energética, trabalham em estreita parceria com a reserva natural para preservação do meio ambientes e animais, celebram diversas parcerias, apoiam organizações locais,

procuram também participar na recuperação e preservação do Património cultural (Montebelo Hotels & Resorts, 2024).

Quanto ao Montimerso Skyscape Country House, este apenas disponibiliza um separador com informações acerca das suas preocupações em termos ESG. Entre elas foi possível identificar a preocupação em reutilizar as águas da chuva para regar, a preocupação em reduzir a poluição luminosa, e a utilização de materiais e processos sustentáveis. No que respeita às questões sociais, a empresa dá preferência a trabalhadores e fornecedores locais, pois o seu objetivo é favorecer também o crescimento destes em conjunto com o hotel (Montimerso Skyscape Country House, 2024).

O grupo hoteleiro StayUpon afirma que utiliza produtos de limpeza amigos do ambiente, utiliza iluminação LED com sensores de movimento, aquece a água através de painéis solares, têm o fluxo de todas as torneiras dos WC públicos regulado com temporizador e gerem a utilização e temperatura do ar condicionado (StayUpon Lisbon, 2024).

A rede de alojamento Story Studio, de forma geral, compromete-se com todos os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Mais especificamente, em controlar e analisar os resultados dos consumos de recursos, pegada de carbono e produção de resíduos no sentido de prevenir, eliminar ou reduzir os impactos negativos dos seus estabelecimentos. Compromete-se também a dar formação a todos os colaboradores e hóspedes e sensibilizá-los acerca dos princípios do Turismo Responsável (Story Studio, 2023).

O alojamento local Eco Soul afirma que aproveita todos recursos e oportunidades no sentido de diminuir os impactos negativos no meio ambiente reduzindo o consumo de água, energia e as emissões de CO2. A empresa procura ter um plano de manutenção preventiva para otimizar a eficiência dos recursos e equipamentos, e utiliza equipamentos de baixo consumo energético para otimização de recursos e de gestão de resíduos (Eco Soul Ericeira, 2020).

O grupo Vila Galé disponibilizou um relatório com todas as práticas que segue para reduzir o impacto da sua atividade no ambiente para redução e controlo do consumo de água, energia e matérias-primas, gestão de resíduos e otimização de recursos. Além disso, o grupo refere que procura reforçar a sua competitividade melhorando continuamente os seus processos, produtos e serviços para garantir a compatibilidade com as expectativas dos *stakeholders*. É também possível observar no relatório que é incentivado o desenvolvimento dos profissionais e são adotados processos economicamente viáveis e socialmente justos (Vila Galé, 2020).

O grupo Visabeira, que é um dos maiores grupos hoteleiros participantes no Programa, disponibiliza um relatório de sustentabilidade no seu *site*. Tanto neste relatório como no *site*, é possível observar que em termos ambientais o grupo implementou um Plano de Racionalização Energética, tem uma centralização da gestão dos resíduos, procura adquirir produtos sustentáveis e é notório o comprometimento com medidas de produção, distribuição e consumo energético ecologicamente sustentáveis (Visabeira Turismo, 2024).

No que respeita às restantes dimensões sociais e de governança, o grupo Visabeira menciona que têm preocupações com o bem-estar dos seus trabalhadores e as expectativas dos restantes *stakeholders* para geração de valor e rentabilidade e trabalha sempre numa perspetiva de melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados procurando antecipar e exceder as expectativas dos clientes (Visabeira Turismo, 2024).

O alojamento local Leaf House apenas refere que fazem a medição da pegada de carbono e reportam uma estratégia de ESG (Leaf House, 2023).

Capítulo 5 - Análise dos resultados

Neste capítulo será apresentada a análise aos resultados obtidos com a entrevista realizada com a responsável pelo Programa "Empresas Turismo 360º", com as entrevistas realizadas com as empresas e com os questionários respondidos pelas empresas aderentes ao Programa para averiguar o contributo do Programa para as diferentes dimensões ESG dessas empresas, para a criação de valor partilhado para os diferentes *stakeholders,* bem como as principais motivações, barreiras e ações implementadas em resultado da adesão ao Programa.

5.1. Análise das respostas às entrevistas

Em seguida estão apresentadas as questões que foram realizadas durante a entrevista com o Programa "Empresas Turismo 360º" (Tabela 5.1) e durante as entrevistas com as empresas aderentes ao Programa (Tabela 5.2).

Tabela 5.1 - Questões da entrevista com o Programa "Empresas Turismo 360º"

Nº	Questões
1	Tendo em conta que a entrevista é orientada para a hotelaria, como caracterizam a adesão das empresas hoteleiras ao Programa?
2	Que desafios iniciais o Programa "Empresa Turismo 360º" eventualmente registou na sua afirmação junto das empresas?
3	Como foram superados esses desafios?
4	Quais os benefícios que o Turismo de Portugal acredita que as empresas hoteleiras registaram ao nível da sua competitividade ao aderirem a este Programa?
5	Que progressos poderão ser associados ao Programa "Empresas Turismo 360º" ao nível das três dimensões ESG no que respeita às empresas aderentes e suas partes interessadas?
6	Em relação aos *stakeholders* das empresas aderentes e aos territórios das mesmas, que tipos de benefícios o Programa "Empresas Turismo 360º" gerou?
7	Em forma de balanço, como classifica os resultados do Programa "Empresas Turismo 360º", e quais as perspetivas para o futuro do Programa?

Tabela 5.2 - Questões das entrevistas com as empresas aderentes

Nº	Questões
1	Quais foram as principais dificuldades ou barreiras que a empresa enfrentou durante a implementação do Programa?
2	Quais foram as motivações/expectativas que conduziram a empresa a participar no Programa?
3	Em concreto, que ações foram implementadas em resultado da adesão a este Programa?
4	Em que áreas a empresa registou um maior apoio do Programa?
5	A empresa sente progressos ao nível ESG resultante da adesão ao Programa?
6	Como asseguram a avaliação dos resultados ESG?

7	Ao nível da relação com os *stakeholders* (colaboradores, clientes, fornecedores, investidores, governo), que alterações se verificaram em resultado da adesão ao Programa?
8	A adesão ao Programa foi importante para o reforço da competitividade da empresa?
9	Em forma de balanço, como classificaria os resultados da adesão a este Programa - As expectativas iniciais foram cumpridas?
10	Alguma sugestão para o Turismo de Portugal ou para o Programa "Empresas Turismo 360º" numa perspetiva de melhoria contínua do Programa?

5.1.1 Caracterização da adesão das empresas de atividade económica de alojamento ao Programa

Quando se questionou Elizabete Félix, diretora do Departamento de Dinamização Empresarial do Turismo de Portugal e responsável pelo Programa "Empresas Turismo 360º" acerca da adesão das empresas hoteleiras ao Programa, a entrevistada referiu que a adesão é boa por representar uma das áreas de atividade com maior presença no Programa, sendo que dos grupos empresariais aderentes ao Programa, a maioria são hoteleiros. No contexto da atividade económica de alojamento, é a hotelaria que marca maior presença seja na adesão ao Programa como no reporte (entrevista Elisabete Félix, questão 1).

5.1.2. Desafios iniciais do Programa na sua afirmação junto das empresas

No que respeita aos desafios iniciais que o Programa registou na sua afirmação junto das empresas, Elisabete Félix respondeu que a intenção inicial era desenvolver um Programa que incentivasse a incorporação dos critérios ESG nas estratégias das empresas e que fosse "facilmente percebido e aplicável por todas as empresas do setor" (entrevista Elisabete Félix, questão 2).

Elisabete Félix referiu que o Programa tem o intuito de ser direcionado a todas as empresas do setor do turismo, independentemente da sua área de atividade, dimensão ou região de localização pelo que entender as diferenças e encontrar as semelhanças entre as diferentes empresas foi um dos principais desafios no momento de desenvolvimento do Programa (entrevista Elisabete Félix, questão 2).

Deste modo, conseguir adaptar o Programa a todas as empresas independentemente das diversas especificidades encontradas nos modelos de negócios e pontos críticos associados a cada área de atividade foi um dos primeiros desafios enfrentados pelo Programa (entrevista Elisabete Félix, questão 1). O tipo de atividade está relacionado com as ações que necessitam de ser efetuadas para alcançar os objetivos organizacionais, e o facto de existirem

diferentes modelos de negócios significa que existem diferentes segmentos de clientes, canais de distribuição, fontes de receita e por isso as estratégias das empresas também são distintas. Como consequência existe uma certa dificuldade em adaptar o Programa a todas as empresas (entrevista Elisabete Félix, questão 2).

Elisabete Félix referiu que a variedade das dimensões das empresas, bem como a sua obrigatoriedade de reporte criou outro desafio no momento de desenvolvimento do Programa (entrevista Elisabete Félix, questão 2). Esse desafio é explicado pelo facto da dimensão das empresas estar intimamente ligada à disponibilidade de recursos, capacidade de investimento, bem como o alcance de mercado. Enquanto as empresas de menor porte possuem a capacidade de ser mais ágeis e conseguir adaptar-se às alterações do mercado, as empresas de maior porte têm maior facilidade de acesso a recursos (entrevista Elisabete Félix, questão 2).

Deste modo, o Programa tinha que ter em atenção não só as disponibilidades e acessos aos recursos da maioria das empresas, como também a obrigatoriedade de reporte que existe apenas para as grandes empresas ou para aquelas que estão cotadas na Bolsa de Valores, o que significa que menos de 1% das empresas do setor são obrigadas a reportar (entrevista Elisabete Félix, questão 2).

O facto de aderirem ao Programa empresas de todas as regiões de Portugal, levou o Programa a outro desafio de adaptação, pois cada região tem um desenvolvimento económico e social diferente (entrevista Elisabete Félix, questão 2). Estas diferenças explicam-se não só pela razão de algumas regiões terem maior disponibilidade de mão-de-obra qualificada ou melhores infraestruturas que facilitam as operações das empresas, mas também pela existência de maior poder de compra facilitando e criando oportunidades de crescimento para as empresas (entrevista Elisabete Félix, questão 2).

Assim, os desafios iniciais resumem-se à necessidade de encontrar semelhanças entre as empresas do setor de turismo com o objetivo de criar um Programa que seja facilmente aplicável e entendido por todas as empresas do país (entrevista Elisabete Félix, questão 2). Elisabete Félix por fim comentou que "apesar de todas essas diferenças existentes entre as empresas, gostaríamos que todas trabalhassem estas matérias de sustentabilidade e que aprendessem a reportar as suas práticas ambientais, sociais e de governança. Portanto, o grande desafio foi criar um modelo que fosse percebido por todos e que fosse facilmente aplicável, porque a intenção era termos uma linguagem comum em matéria de

sustentabilidade, darmos o conhecimento e ajudar com recursos as empresas, assim estas irão aderir ao Programa com mais facilidade" (entrevista Elisabete Félix, questão 2).

5.1.3. A superação dos desafios iniciais do Programa na sua afirmação junto das empresas da área de alojamento

Ao ser questionada acerca da forma como os desafios iniciais foram superados, a entrevistada Elizabete Félix respondeu que um dos principais contributos foi a elaboração de parcerias com instituições que poderão dar um contributo em todo o processo de criação e desenvolvimento do Programa, bem como na subsequente manutenção do mesmo (entrevista Elisabete Félix, questão 3).

A criação de parcerias fortaleceu a sua rede de colaboração promovendo a troca de conhecimentos em auditoria, contabilidade, gestão financeira, regulação e conhecimento em boas práticas de responsabilidade social e sustentabilidade para um estabelecimento inicial de indicadores e objetivos que condizem com as expectativas e necessidades das empresas do setor (entrevista Elisabete Félix, questão 3). Para além disso, a elaboração de parcerias tem também um papel fundamental no desenvolvimento do turismo através do financiamento de projetos turísticos inovadores e sustentáveis (entrevista Elisabete Félix, questão 3).

A entrevistada Elisabete Félix comentou que a perspetiva é que as empresas se tornem cada vez mais conscientes da necessidade de criar e reportar as práticas e políticas ESG, pois tanto a procura de mercado quanto o financiamento de projeto estarão dependentes das empresas trabalharem e terem disponíveis ou não dados relativamente às dimensões ESG (entrevista Elisabete Félix, questão 3). Segundo a entrevistada Elisabete Félix essa exigência já é atual em países nórdicos em que instituições de crédito e clientes exigem que as empresas apresentem um relatório de sustentabilidade, adicionando que "no caso do Turismo de Portugal, as linhas de financiamento já têm como condição de acesso o facto da empresa ser aderente ao Programa" (entrevista Elisabete Félix, questão 3).

Outra forma de incentivar novas empresas a aderir ao Programa e reportar os seus dados ESG é através da realização de eventos anuais de reconhecimento público das empresas que aceitaram o desafio de aderir ao Programa e que reportam as suas boas práticas relacionadas com ESG atribuindo-lhes selos distintivos (entrevista Elisabete Félix, questão 3).

Atualmente são realizadas ações de capacitação *online* para todas as empresas aderentes ao Programa para apresentar os objetivos e metas do Programa, bem como para demonstrar as formas de reporte e o modo como é gerado o desempenho nos diferentes critérios ESG. Essas ações de capacitação são semestrais e são lecionadas por formadores das escolas de hotelaria do Turismo de Portugal (entrevista Elisabete Félix, questão 3).

Elisabete Félix comentou que a intenção é proporcionar o conhecimento necessário para que as empresas iniciem a implementação de práticas e políticas ESG e fornecer os recursos essenciais para que estas comecem a reportar os seus dados ESG (entrevista Elisabete Félix, questão 3). Para isso foi disponibilizada a ferramenta FOREST, desenvolvida especialmente para o Programa, que permite visualizar os dados e resultados ESG em forma de *dashboards* e permite obter um relatório de sustentabilidade que é imprescindível para acompanhar a evolução do impacto das suas ações em termos ESG proporcionando às empresas "ter uma noção de como os dados não financeiros têm um impacto nos seus dados financeiros" (entrevista Elisabete Félix, questão 3).

Para reforçar a importância de reporte para sua posterior análise, a entrevistada Elisabete Félix referiu que ao contrário do indicador financeiro EBITDA que mostra apenas os gastos de forma geral, a ferramenta FOREST permite "analisar os gastos e a forma como os consumos estão associados, podendo existir um determinado equipamento que pelos seus consumos, contribua para aumentar os gastos, algo que apenas reportando será possível descobrir qual é o equipamento" (entrevista Elisabete Félix, questão 3). Da mesma forma que reportar os investimentos realizados em termos de envolvimento e integração da empresa na comunidade em que está inserida, vai demonstrar que a empresa está a criar valor para si e simultaneamente a criar valor para a comunidade permitindo que as empresas utilizem esse tipo de informações a seu favor (entrevista Elisabete Félix, questão 3).

Elisabete Félix completou que se optou por desenvolver, em conjunto com alguns parceiros, um modelo padrão para todas as empresas identificando quais indicadores são aferidos para obtenção de dados de *benchmarking* relacionados a ESG para sua posterior partilha (entrevista Elisabete Félix, questão 3). Para tal fim foi desenvolvida uma matriz de materialidade que identifica os temas materiais distribuídos pelas 3 dimensões ESG aplicáveis consoante a atividade e dimensão de cada empresa (entrevista Elisabete Félix, questão 3).

Deste modo, foram estandardizados os indicadores associados a cada um dos critérios materiais tomando como base as normas GRI que fazem sentido para o Programa. Para além

disso, para definir os critérios da matriz também foram tidas em conta a Estratégia Turismo 2027, o regulamento SFDR, as taxonomias europeias, bem como a diretriz CSDD, ou seja, tudo o que estava disponível em 2022 (entrevista Elisabete Félix, questão 3).

Por fim, Elisabete Félix comentou que apesar de nem todas as empresas terem iniciado a divulgação dos seus relatórios de sustentabilidade, as empresas transmitem aos criadores do Programa que pretendem continuar a participar no Programa (entrevista Elisabete Félix, questão 3).

5.1.4. Principais desafios e barreiras que as empresas enfrentaram durante a implementação do Programa

De forma geral, a partir da análise da questão 1 das entrevistas com as empresas, foi possível verificar uma tendência em que quanto maior é a empresa, maior a probabilidade dos seus colaboradores demonstrarem resistência à mudança, especialmente em relação à adoção de novas práticas e tecnologias. Por outro lado, independentemente do tamanho, todas as empresas estão de acordo que modificar processos estabelecidos para incorporar novas práticas sustentáveis exige tempo e esforço consideráveis a par do investimento financeiro.

No exemplo do projeto Bacharéis Charming House, existiram barreiras físicas em implementar as medidas incentivadas pelo Programa, pois no momento de adesão ao Programa, o projeto já se encontrava concluído e não era possível a reestruturação para otimizar a eficiência energética ou otimização de água já que o projeto se focou num processo de reabilitação de uma casa tentando manter o máximo possível a sua aparência autêntica (entrevista Bacharéis Charming House, questão 1). Por outro lado, no caso da rede de alojamentos Story Studios grande parte dos seus estabelecimentos já tinham sido reconvertidos e os equipamentos mais tecnológicos comprados já pensando na sustentabilidade. Então apesar de terem presenciado dificuldades iniciais em forma de custos financeiros, todos estes desafios existiram antes da adesão ao Programa (entrevista Story Studios, questão 1).

Foi também possível verificar que as empresas apresentam alguma dificuldade na definição e implementação de indicadores de desempenho para conseguir medir o impacto das novas práticas e políticas ESG aplicadas, como é o exemplo do StayUpon Hospitality Group (entrevista StayUpon Hospitality Group, questão 1). Neste caso, a entrevistada Paula Pereira referiu que o facto de terem várias unidades hoteleiras, existe o desafio de coletar e analisar os dados recolhidos principalmente quando as unidades hoteleiras têm conceitos diferentes

e é necessária a intervenção de vários departamentos (entrevista StayUpon Hospitality Group, questão 1).

O Hotel Meira, por sua vez, menciona que o trabalho de recolha de dados, inserção dos mesmos nas ferramentas de reporte e avaliação do desempenho ESG requer que exista um técnico ou gestor de sustentabilidade totalmente dedicado à função, pois estas tarefas exigem muito tempo, possibilidade que em empresas de pequeno porte não existe (entrevista Hotel Meira, questão 1).

Esta conclusão vai de encontro com o que foi referido por Elisabete Félix, a responsável pelo Programa "Empresas Turismo 360º". A Elisabete Félix acredita que os principais desafios das empresas menores seriam a dificuldade de reporte associada ao menor acesso a recursos humanos e financeiros, apesar da informação encontrar-se mais centralizada enquanto nos grupos hoteleiros existe o desafio de reunir os dados de várias unidades hoteleiras e de inseri-los na ferramenta FOREST (entrevista Elisabete Félix, questão 3). Apesar dos desafios de reporte que se colocam a cada uma das empresas serem diferentes de uma empresa para outra dependendo da forma como estão organizadas ou a sua dimensão, Elisabete Félix acredita que estes desafios são sempre possíveis de superar (entrevista Elisabete Félix, questão 3).

5.1.5. Motivações e expectativas das empresas ao aderir ao Programa "Empresas Turismo 360º"

Durante as entrevistas realizadas com algumas das empresas participantes no Programa, observou-se que uma das principais motivações que conduziu as empresas entrevistadas a participar no Programa "Empresas Turismo 360º", e que é comum a todas as empresas, foi o facto do Programa promover e incentivar a incorporação de práticas mais sustentáveis e de responsabilidade social criando valor não apenas económico, mas também social e ambiental, algo que todas as empresas aderentes procuram realizar (entrevista Bacharéis Charming House, StayUpon Hospitality Group, Hotel Meira e Story Studios, questão 2).

Verificou-se também que para a maioria das empresas, a adesão ao Programa é um processo natural proveniente da melhoria contínua das empresas. O Hotel Meira é um dos exemplos dessa procura de melhoria contínua, pois no momento de adesão ao Programa já tinham implementada a certificação *Green Key* e já tinham iniciado os trabalhos em termos da certificação *Biosphere* (entrevista Hotel Meira, questão 2).

Para empresas como StayUpon que já tinham preocupações no âmbito ESG, mas que não acompanhavam e mediam os seus atos, era expectável que a adesão ao Programa ajudasse a organizar e delinear novas metas sistematizando a informação, ajudasse a planear e controlar as medidas ESG melhorando a qualidade dos serviços prestados e impactando positivamente todos os seus *stakeholders* (entrevista StayUpon Hospitality Group, questão 2). Além disso, as empresas que já praticavam medidas ESG procuraram aderir ao Programa para tornar público o seu esforço e o trabalho de sustentabilidade que desenvolvem (entrevista StayUpon Hospitality Group, questão 2).

Para empresas menores, como é o caso de Bacharéis Charming House, o Programa apresenta-se como uma solução mais acessível a formações especializadas nas três dimensões ESG, acesso a ferramentas de reporte e certificação em ESG não necessitando de pagar auditores externos e entidades certificadoras, como no caso das normas internacionais (entrevista Bacharéis Charming House, questão 2).

5.1.6. Ações implementadas pelas empresas em resultado da adesão ao Programa

No que respeita às ações implementadas após a adesão ao Programa, em termos gerais e na maioria das empresas, foram criadas medidas de controlo e redução de desperdício de recursos como água e energia. Em termos concretos, Bacharéis Charming House implementou políticas mais rigorosas de reciclagem e pesagem do lixo para comparar a quantidade de resíduos produzidos consoante o aumento da quantidade de hóspedes para avaliar se as suas medidas de incentivo à redução funcionam como esperado (entrevista Bacharéis Charming House, questão 3).

No caso da Bacharéis Charming House, que já tinha mapas de controlo de práticas e medidas ESG antes da adesão ao Programa, a empresa desenvolveu novos mapas internos que servem de apoio ao preenchimento e submissão desses dados na ferramenta de reporte FOREST (entrevista Bacharéis Charming House, questão 3).

A StayUpon por sua vez, referiu que foram estabelecidas parcerias com fornecedores e empresas locais no sentido de promover o turismo regional e apoiar a economia local, dando também a conhecer aos seus hóspedes a gastronomia local (entrevista StayUpon Hospitality Group, questão 3).

A StayUpon mencionou também que foram introduzidas ferramentas digitais com o objetivo de melhorar a interação com os hóspedes durante a sua estadia como *check-in online* e uma

aplicação para serviços de *concierge*. Além disso, lançou campanhas de marketing focadas na sustentabilidade da empresa e responsabilidade social para atrair um público mais consciente com o intuito de se afirmar como um grupo consciente do seu impacto no meio ambiente (entrevista StayUpon Hospitality Group, questão 3).

Por outro lado, o Hotel Meira referiu que a nível do Programa não foram implementadas nenhum tipo de ações, pois todas foram realizadas no âmbito da certificação *Green Key* que esta já detinha, tal como acontece com Story Studios (entrevista Hotel Meira e Story Studios, questão 3).

5.1.7. Áreas em que as empresas registaram maior apoio do Programa

A fundadora da rede de alojamentos locais Story Studios referiu que sentiu maior apoio nas questões da governança que a empresa ainda terá de desenvolver, como é o caso da política de recrutamento, a política dos riscos físicos e a política de ética (entrevista Story Studios, questão 4).

As empresas entrevistadas, principalmente Bacharéis Charming House, sentem maior apoio do lado do Programa quando estas procuram criar mecanismos de sistematização e incentivo no trabalho, reporte e melhoria das suas atividades para estar a par das normas e medidas ESG (entrevista Bacharéis Charming House, questão 4).

Já o Hotel Meira, além de ter sentido um aumento da visibilidade do hotel, referiu que os responsáveis do Programa se mostram sempre disponíveis para tirar as dúvidas que surgem (entrevista Hotel Meira, questão 4). Por sua vez, o grupo hoteleiro StayUpon, ao não sentir apoio específico em nenhuma área, referiu também que o Programa se mostra sempre disponível através do *email* e formações para responder a qualquer dúvida ou solicitação da empresa no preenchimento dos questionários para a criação dos relatórios ESG (entrevista Hotel Meira, questão 4).

5.1.8. Benefícios que o Programa acredita as empresas hoteleiras e de alojamento local registarem a nível da competitividade após sua adesão ao Programa

A responsável do Programa "Empresas Turismo 360º" Elisabete Félix acredita que os maiores benefícios que o Programa traz para as empresas aderentes são os conhecimentos que estas adquirem nas ações de capacitação, bem como a utilização dos relatórios de sustentabilidade obtidos como uma ferramenta de gestão que permite aumentar a sua

competitividade trabalhando os dados não financeiros e percebendo o impacto que esses dados têm na sua empresa e na criação de valor para além do resultado líquido que apresentam (entrevista Elisabete Félix, questão 4).

Para além disso, existe o benefício do reconhecimento público e a notoriedade associada ao facto da empresa respeitar os direitos humanos, por trabalhar com fornecedores com o mesmo tipo de preocupações em práticas sustentáveis, pela intenção de ter um impacto mínimo no ambiente, por respeitar a sua relação com os trabalhadores e pelo impacto que a empresa possa ter na comunidade em que está inserida (entrevista Elisabete Félix, questão 4). Por fim, Elisabete Félix comentou que quando as empresas repararem que a sua "notoriedade está a aumentar, as empresas começam a perceber que podem ser mais competitivas a longo prazo trabalhando estes dados ESG e não trabalhando só a questão do valor económico simples" (entrevista Elisabete Félix, questão 4).

5.1.9. Progressos ao nível ESG resultantes da adesão ao Programa

Relativamente aos progressos das empresas aderentes ao Programa em termos das três dimensões ESG, a entrevistada Elisabete Félix referiu que ainda não lhes é possível apresentar quaisquer resultados, pois estes ainda não estão disponíveis (entrevista Elisabete Félix, questão 5). Os dados já disponibilizados são as listas de empresas que obtiveram os selos distintivos *Sustainability Committed* e *Sustainability Engaged* referentes aos anos de 2022 e 2023.

Em março de 2024 foi realizado um reconhecimento público onde 45 empresas obtiveram o selo *Sustainability Engaged* 2023 e 249 empresas obtiveram o selo *Sustainability Committed* demonstrando assim um "aumento de interesse por parte das empresas do setor de turismo tanto pelo tema ESG quanto pelo Programa" (entrevista Elisabete Félix, questão 5).

Quando se questionou a empresa Bacharéis Charming House acerca dos progressos ao nível ESG, esta mencionou que a adesão ao Programa promove a melhoria da organização e sistematização das informações nos três pilares ESG (entrevista Bacharéis Charming House, questão 5).

A empresa StayUpon mencionou que o preenchimento dos questionários que são utilizados para extrair os relatórios ESG permitiu ter uma maior compreensão e consciência das necessidades de ação relativamente ao plano de atividades que eram adiados devido à operação diária dos hotéis (entrevista StayUpon Hospitality Group, questão 5).

Já o Hotel Meira referiu que todos os progressos existentes a nível ESG devem-se à certificação *Green Key* implementada antes da adesão ao Programa, mas o facto de o Turismo de Portugal ter criado este Programa incentivou o hotel a reforçar ainda mais a importância deste tema, trabalhar a sustentabilidade e apostar de forma contínua nas diferentes dimensões ESG, pois acredita que no futuro passará a ser um factor obrigatório (entrevista Hotel Meira, questão 5).

A empresa Story Studios respondeu a esta questão mencionando que tiveram de assumir uma responsabilidade social mais (pró)ativa que lhes permite fomentar a troca de experiências mais regular e construtiva ou até mesmo desenvolver metodologias para capacitar a equipa (entrevista Story Studios, questão 5).

No que refere ao domínio da governança, embora a Story Studios ainda não tenha implementado as práticas e políticas incentivadas pelo Programa, a empresa referiu que pretende desenvolver e documentar a política de recrutamento, a política dos riscos físicos e a política de ética (entrevista Story Studios, questão 4).

5.1.10. Avaliação dos resultados ESG

No caso de Bacharéis Charming House, a empresa já utilizava uma série de mapas e relatórios para monitorizar os resíduos produzidos, bem como a utilização de água e energia nos processos internos. Estes mapas internos foram adaptados para utilizar os dados recolhidos no preenchimento e submissão dos dados na ferramenta FOREST (entrevista Bacharéis Charming House, questão 6).

De igual forma, o Story Studios e o Hotel Meira preenchem os relatórios da FOREST utilizando os dados que foram usados no preenchimento dos relatórios da *Biosphere* e *Green Key*, respetivamente. O Hotel Meira confessou ainda que não tem disponibilidade em termos de recursos humanos e temporais para analisar e interpretar os resultados obtidos em qualquer uma das plataformas (entrevista Story Studios e Hotel Meira, questão 6).

Já o grupo hoteleiro StayUpon teve de desenvolver e definir novos indicadores para a avaliação do seu desempenho em cada uma das dimensões ESG para conseguir produzir relatórios trimestrais que mais tarde são partilhados internamente com todos os colaboradores e comparados com os resultados de outras empresas que são publicados nos seus *sites*, em artigos noticiosos e *webinars* para identificar possíveis falhas e oportunidades de melhoria nos seus processos (entrevista StayUpon Hospitality Group, questão 6).

5.1.11. Alterações verificadas ao nível da relação com os *stakeholders* em resultado da adesão ao Programa

Ao nível do governo, foi possível verificar que algumas das empresas, como por exemplo Bacharéis Charming House, acreditam que com a adesão ao Programa terão maior facilidade de acesso a outros programas e financiamentos. Vitória Abreu, sócia fundadora de Bacharéis Charming House, acrescentou ser "notório que o Governo está a implementar medidas onde há uma discriminação positiva a favor de empresas que já têm implementado este Programa" (entrevista Bacharéis Charming House, questão 7).

Em termos de colaboradores, a empresa StayUpon Hospitality Group respondeu à questão informando que nota que a equipa de trabalho está mais satisfeita e motivada depois da empresa ter começado a oferecer benefícios e condições que resultaram em condições de trabalho mais atrativas fazendo a cultura organizacional mais inclusiva e colaborativa (entrevista StayUpon Hospitality Group, questão 7). A empresa Bacharéis Charming House acrescentou que além da equipa de trabalho se mostrar mais motivada, a equipa está claramente envolvida nos projetos de sustentabilidade (entrevista Bacharéis Charming House, questão 7).

No que respeita à relação com os clientes, a empresa Bacharéis Charming House mencionou que tem hóspedes que reconhecem e valorizam o trabalho e as preocupações com sustentabilidade que estas realizam, existindo cada vez mais clientes com predisposição para que as empresas tenham as três componentes ESG organizadas (entrevista Bacharéis Charming House, questão 7).

Na entrevista com StayUpon Hospitality Group foi possível observar uma tendência de aumento da fidelidade dos seus hóspedes e aumento da reputação do grupo hoteleiro, pois os clientes começam a reconhecer o trabalho nas questões de sustentabilidade e responsabilidade social (entrevista StayUpon Hospitality Group, questão 7). Além disso, StayUpon Hospitality Group referiu também que a adesão ao Programa incentivou a implementação de melhorias nos seus processos que tornaram a experiência do cliente mais enriquecedora, como a digitalização de serviços e a oferta de produtos e pacotes turísticos sustentáveis, o que melhorou a sua reputação e a fidelização dos clientes (entrevista StayUpon Hospitality Group, questão 7).

A nível dos fornecedores, StayUpon referiu que a criação de parcerias com fornecedores que partilham os mesmos valores de sustentabilidade levou a um fortalecimento das suas

relações comerciais e assegurou a consistência das práticas sustentáveis (entrevista StayUpon Hospitality Group, questão 7). Também Story Studios referiu que o Programa favorece a criação e fortalecimento de parcerias entre as empresas aderentes ao Programa que partilham as mesmas ideias de sustentabilidade, garantindo certa segurança ao saber que estão a pensar da mesma forma (entrevista Story Studios, questão 7).

No geral, observou-se a tendência de que empresas que já tinham sido certificadas por outros programas de sustentabilidade como, por exemplo, *Green Key* e *Biosphere* antes da adesão ao Programa, já implementaram grande parte das práticas e políticas em termos dos seus *stakeholders* (colaboradores, clientes, fornecedores, investidores, governo).

Para essas empresas, o Programa apresenta-se como um incentivo e reforça a necessidade de continuar a trabalhar estes temas de sustentabilidade e preocupação com a criação de valor para todos os seus *stakeholders*. Esta tendência foi mais visível nas respostas à questão 7 durante as entrevistas com Story Studios e Hotel Meira, pois a maioria das alterações implementadas foram feiras antes da adesão ao Programa (entrevista Hotel Meira e Story Studios, questão 7).

Quanto se fez a mesma questão ao Programa "Empresas Turismo 360", a entrevistada Elisabete Félix não comentou nenhuma informação adicional, pois acredita já ter respondido a este tema em outras questões anteriores (entrevista Elisabete Félix, questão 6).

5.1.12. Reforço da competitividade da empresa após adesão ao Programa

No geral, foi possível observar que as empresas entrevistadas acreditam que o Programa reforça a sua competitividade, tal como menciona o Hotel Meira apesar de ainda não ter resultados comparativos (entrevista Hotel Meira, questão 8). A empresa Bacharéis Charming House acredita que o facto de o Programa oferecer uma ferramenta com utilidade operacional, vai permitir-lhe obter redução de custos e aumentos de produtividade a longo prazo resultantes da monitorização dessas práticas mais eficientes e sustentáveis (entrevista Bacharéis Charming House, questão 8).

A empresa Bacharéis Charming House tem confiança de que o Programa de certo modo favorece a atratividade e fidelização dos clientes através dos eventos de reconhecimento público (entrevista Bacharéis Charming House, questão 8). O Hotel Meira acredita que a sua visibilidade pública aumentou em resultado da adesão ao Programa mesmo sem clientes que

os escolham com base em questões de sustentabilidade ou das certificações obtidas (entrevista Hotel Meira, questão 8).

A empresa Story Studios, por sua vez, acredita que o Programa aumenta tanto a sua visibilidade, como favorece uma reputação positiva e afirma que, ao contrário dos clientes nacionais, os clientes estrangeiros valorizam a responsabilidade sustentável e elogiam quando percebem as preocupações ambientais da empresa (entrevista Story Studios, questão 10).

O Grupo Hoteleiro StayUpon explicou que a adesão ao Programa contribuiu para o reforço do seu posicionamento diferenciado pela inovação e diversificação e que conseguiram melhorar a sua eficiência operacional e otimizar os processos, o que acabou por levar à redução de custos (entrevista StayUpon Hospitality Group, questão 8).

Tanto a Bacharéis Charming House como o Hotel Meira acreditam ter no futuro uma maior facilidade de acesso a outros programas que outras empresas não teriam sem participar neste Programa. A Bacharéis Charming House acredita também que as taxas de juro dos financiamentos sustentáveis tendem a ser mais baixas para empresas aderentes ao Programa (entrevista Bacharéis Charming House e Hotel Meira, questão 8).

5.1.13. Classificação geral dos resultados relativamente à adesão ao Programa

A maioria das empresas entrevistadas considera que a adesão ao Programa levou a resultados positivos. Mais particularmente, a Bacharéis Charming House referiu que a sensibilização dos colaboradores e hóspedes para a reutilização e poupança dos recursos tem levado a uma notória redução na utilização dos recursos naturais e redução de resíduos produzidos (entrevista Bacharéis Charming House, questão 9).

Na mesma perspetiva, a responsável do Programa Elisabete Félix acredita que os resultados do Programa "Empresas Turismo 360º" têm sido positivos, acrescentando que quando lançaram o Programa, os temas de sustentabilidade e ESG ainda não eram populares em Portugal. Perante a perspetiva de adesão ao Programa que as empresas têm demonstrado, Elisabete Félix referiu que a próxima meta a atingir será alcançar 100 empresas a reportar o exercício 2023 e atingir 500 empresas aderentes ao Programa ainda no ano 2024 (entrevista Elisabete Félix, questão 7).

Para concluir a entrevista, a responsável do Programa "Empresas Turismo 360º", Elisabete Félix, procurou referir uma última vez a relevância e o alcance do Programa no setor do

Turismo comentando-o da seguinte forma: “Neste momento, apesar de termos poucas empresas aderentes ao Programa, já estão envolvidos cerca de três mil milhões de Euros em termos de volume de negócios e cerca de vinte mil postos de trabalho” (entrevista Elisabete Félix, questão 7).

5.1.14. Sugestões para o Turismo de Portugal e para o Programa “Empresas Turismo 360º”

No que respeita às sugestões ao Turismo de Portugal e ao Programa “Empresas Turismo 360º”, StayUpon sugeriu que estes procurassem proporcionar incentivos financeiros e subsídios às empresas que desejam implementar práticas sustentáveis e inovadoras, ajudando-as a mitigar os custos iniciais e a facilitar a adoção de novas tecnologias (entrevista StayUpon Hospitality Group, questão 10).

O Hotel Meira sugeriu que, dentro dos possíveis, fosse reestruturada a ferramenta FOREST no sentido de fazer a sua utilização mais intuitiva, simples e acessível, evitando a complicação no momento de acesso e utilização diária, pois existem diferentes tipos de utilizadores com diferentes tipos de conhecimentos informáticos (entrevista Hotel Meira, questão 10).

Também em termos de utilização da ferramenta FOREST, Story Studios sugeriu que o Programa criasse manuais técnicos ou vídeos tutoriais com o intuito de apoiar e facilitar a utilização da ferramenta pelos utilizadores finais (entrevista Story Studios, questão 10).

Por sua vez, a StayUpon Hospitality Group sugeriu que fossem realizados *workshops* práticos e formações que abordem desafios reais enfrentados por empresas, proporcionando soluções práticas e aplicáveis. Além disso, o grupo StayUpon sentiu também falta de uma plataforma de *networking* que permita às empresas participantes no Programa compartilhar experiências, boas práticas e estabelecer parcerias estratégicas ou a criação de um banco de casos de sucessos detalhados que sirvam como inspiração e referência para outras empresas (entrevista StayUpon Hospitality Group, questão 10).

O Hotel Meira comentou também que gostaria que o Programa organizasse, além de mais formações presenciais, formações mais académicas começando na sustentabilidade e passando pelas diferentes áreas e seções da empresa, de modo a ensinar as empresas a adaptar-se à sustentabilidade, pois sentiu que as formações dadas pelo Programa até ao

momento eram mais focadas na utilização da ferramenta FOREST (entrevista Hotel Meira, questão 10).

Em consonância está a fundadora de Story Studios, acrescentando que para além de ter sido convidada apenas para os *webinars* de atualizações e explicação da ferramenta FOREST, sentiu que estes *webinars* são de curta duração e não permitem que as empresas tirem todas as dúvidas que existem relativamente à utilização da ferramenta (entrevista Story Studios, questão 10).

5.2. Análise das respostas ao questionário

Em seguida estão apresentadas as questões que foram utilizadas para a criação do questionário (Tabela 5.3), bem como a análise das respostas às questões através de gráficos e tabelas criadas na ferramenta Google Forms.

Tabela 5.3 - Questões utilizadas no questionário

Nº	Questões
1	Qual o setor de atividade da empresa?
2	Indique a localização geográfica da empresa (caso se verifique a existência de várias instalações em diferentes áreas geográficas, assinale as áreas em causa).
3	Qual a dimensão da empresa?
4	Por favor, indique a função desempenhada pela pessoa que respondeu a este questionário?
5	Quais os selos distintivos que a empresa possui neste momento?
6	Em que medida o domínio ambiental era relevante para a empresa antes da adesão da empresa ao Programa?
7	Em que medida o domínio social era relevante para a empresa antes da adesão da empresa ao Programa?
8	Em que medida o domínio governança era relevante para a empresa antes da adesão da empresa ao Programa?
9	Antes da adesão ao Programa, o objetivo principal da empresa consistia na maximização de criação de valores para os seus *stakeholders* (trabalhadores, clientes, investidores, comunidade, entre outros)?
10	Antes de aderir ao programa, a empresa tinha a preocupação de identificar impactos negativos derivados da sua atividade, a nível ambiental e social, implementando ações corretivas?
11	Qual foi a principal motivação da empresa em aderir ao Programa "Empresas Turismo 360º"? Classifique as motivações hierarquizando de 1 a 5, sendo 1 a motivação principal e 5 a motivação menos importante.
12	Quais foram os principais desafios ou barreiras que a empresa enfrentou durante a implementação do Programa?
13	Em forma de balanço, como classificaria os resultados da adesão ao Programa Empresas Turismo 360º?
14	Como classifica o impacto da adesão ao Programa ao nível das práticas ambientais registadas após a sua implementação?
15	Como classifica o impacto da adesão ao Programa ao nível das práticas sociais registadas após

	a sua implementação?
16	Como classifica o impacto da adesão ao Programa ao nível das práticas de governança registadas após a sua implementação?
17	O Programa constituiu um válido contributo no sentido da empresa reforçar a sua competitividade no seu setor de atuação?
18	As ações de formação oferecidas no âmbito do Programa foram úteis para a sua empresa?
19	Que mudanças a empresa registou em resultado da participação no Programa a nível social?
20	Que mudanças a empresa registou em resultado da participação no Programa a nível ambiental?
21	Que mudanças a empresa registou em resultado da participação no Programa a nível da governança?
22	Em que medida o domínio ambiental é relevante para a empresa após a adesão da empresa ao Programa?
23	Em que medida o domínio social é relevante para a empresa após a adesão da empresa ao Programa?
24	Em que medida o domínio de governança é relevante para a empresa após a adesão da empresa ao Programa?

Como já referido anteriormente, na resposta ao questionário participaram 14 empresas, das quais 6 (42,9%) são do setor de atividade hoteleiro e 8 (57,1%) são empresas de alojamento local, tal como se pode observar no gráfico 5.1.

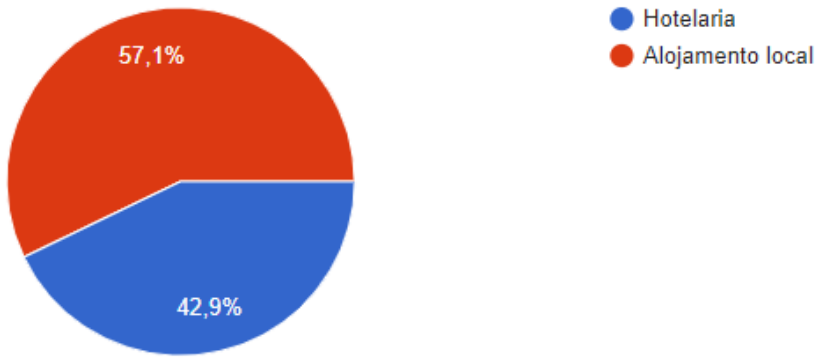


Figura 5.1 - Setor de atividade da empresa

No que respeita à localização das instalações destas empresas, o número de instalações é ligeiramente superior ao número de empresas participantes no questionário, já que em vários casos verifica-se a existência de múltiplas instalações da mesma empresa. Deste modo, é possível encontrar 6 (42,9%) instalações de empresas participantes na região Norte, 3 (21,4%) na região de Grande Lisboa, 2 (14,3%) na região centro, 2 (14,3%) na região da Península de Setúbal e os restantes estabelecimentos estão distribuídos 1 (7,1%) por cada

restante região geográfica do país desde oeste e vale do Tejo, Alentejo, Algarve e região autónoma dos Açores. De todas as empresas participantes no questionário, nenhuma detém estabelecimentos na região autónoma da Madeira (Gráfico 5.2).

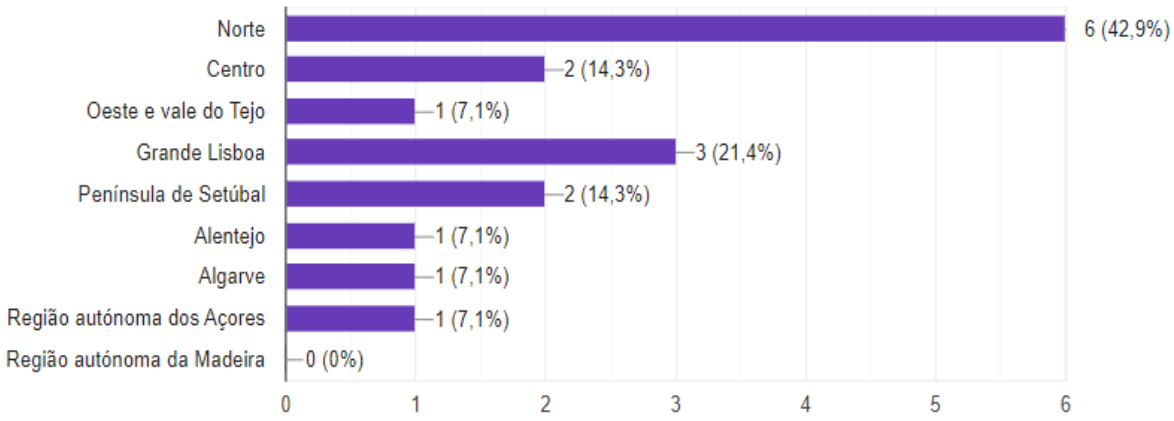


Figura 5.2 - Localização geográfica da empresa

O Gráfico 5.3 mostra o agrupamento das empresas participantes no questionário pela sua dimensão. Como se pode observar, 10 (71,4%) empresas são consideradas microempresas (têm até 10 trabalhadores e volume de negócios anual ou balanço anual até 2 milhões de euros), 3 (21,4%) empresas são pequenas empresas (têm entre 11 e 50 trabalhadores e um volume de negócios anual ou balanço anual até 10 milhões de euros) e 1 (7,1%) das empresas respondentes ao questionário é média empresa (tem entre 51 a 250 trabalhadores e um volume de negócios anual até 50 milhões de euros ou balanço anual até 43 milhões de euros).

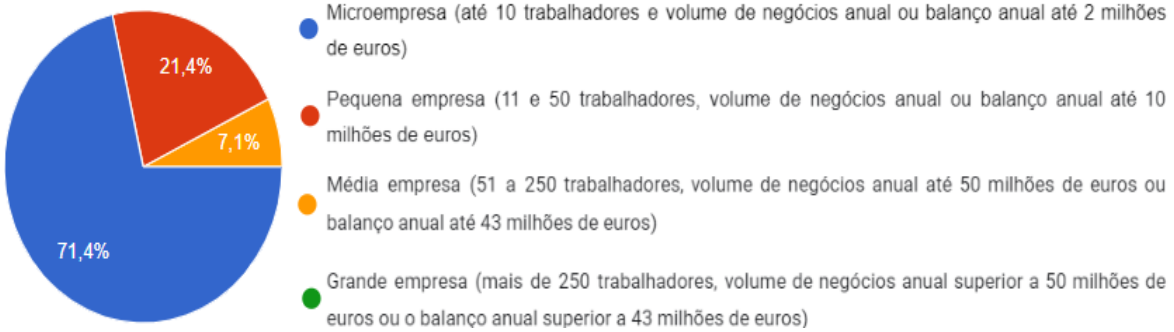


Figura 5.3 - Dimensão da empresa

Os representantes das empresas que responderam ao questionário foram questionados acerca da função que desempenham na empresa e observou-se que 10 (71,4%) ocupam a posição de gerentes ou administradores da empresa, 1 (7,1%) é diretor de área funcional Finanças, 2 (14,3%) são diretores ou técnicos do departamento Marketing/Vendas, 1 (7,1%) é diretor da área funcional Recursos Humanos, 1 (7,1%) é Técnico de gestão, 1 (7,1%) é Técnico de Marketing e 1 (9,1%) é responsável pela Sustentabilidade (Gráfico 5.4).

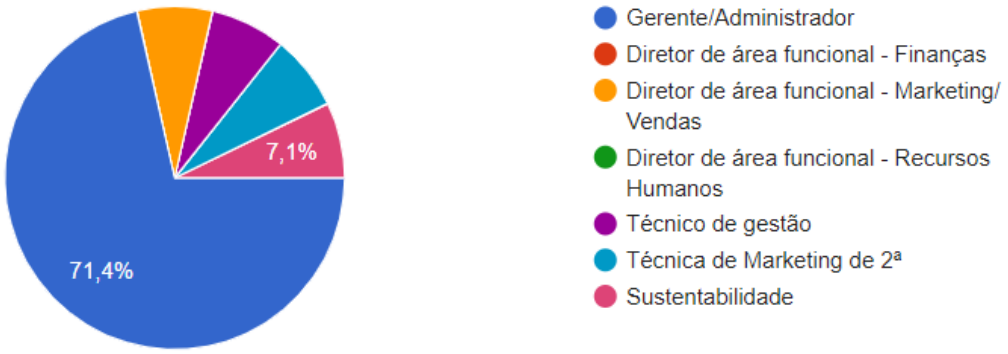


Figura 5.4 - Função do respondente ao questionário

Verificou-se através do Gráfico 5.5 que, no intervalo de tempo em que o questionário esteve ativo e aceitava respostas, apenas 5 (35,7%) empresas respondentes ao questionário obtiveram o selo *Sustainability Engaged*, que é obtido quando já foi iniciado o reporte na ferramenta FOREST e 9 (64,3%) obtiveram o selo *Sustainability Committed* que é obtido após adesão ao Programa e assinar a Carta de Compromissos representando, deste modo, a grande maioria das empresas aderentes ao Programa, como também das empresas respondentes ao questionário.

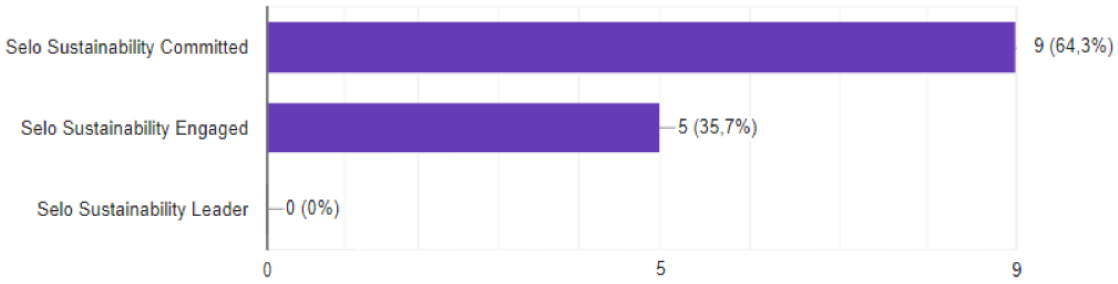


Figura 5.5 - Selos distintivos obtidos

As 5 questões seguintes são referentes à posição e perspetiva das empresas respondentes ao questionário antes destas terem aderido ao Programa "Empresas Turismo 360º". O objetivo destas questões era descobrir em que medida os domínios ambientais, sociais e de governança eram relevantes para as empresas antes da adesão ao Programa, bem como se estas se preocupavam em maximizar a criação de valor partilhado para os seus *stakeholders*. A relevância e preocupação com estes domínios foram avaliados numa escala de Likert sendo que 1 significa muito pouco relevante e 5 significa muito relevante.

Tal como se pode observar na Tabela 5.4, as respostas à questão 6 mostram que a grande maioria das empresas revelou que a importância do aspeto ambiental já era reconhecida antes destas aderirem ao Programa e era considerado o momento de criar práticas e políticas, bem como o momento de atuação destas no quotidiano. Mais precisamente verificou-se que 4 (28,6%) empresas indicaram que o domínio ambiental era relevante e 9 (64,3%) empresas que era muito relevante. Apenas 1 (7,1%) empresa respondeu que esta dimensão era pouco relevante para tê-la em conta nas suas práticas diárias.

Tabela 5.4 - Relevância da dimensão ambiental antes da adesão ao Programa

Nº	**Questão**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6	Em que medida o domínio ambiental era relevante para a empresa antes da adesão da empresa ao Programa?	0 (0%)	1 (7,1%)	0 (0%)	4 (28,6%)	9 (64,3%)

Uma perspetiva semelhante foi possível observar quando analisada a relevância do domínio social para as empresas respondentes visível na Tabela 5.5 abaixo correspondente à questão 7 do questionário. Verificou-se que 3 (21,4%) empresas consideravam que o domínio social era pouco relevante para tomá-lo em conta nas suas práticas e políticas diárias, 1 (7,1%) empresa não tem qualquer opinião acerca do assunto, 4 (28,6%) empresas responderam que esta dimensão era relevante e as restantes 6 (42,9%) empresas afirmaram que efetivamente consideravam o domínio social muito relevante já antes da adesão ao Programa.

Tabela 5.5 - Relevância da dimensão social antes da adesão ao Programa

Nº	Questão	1	2	3	4	5
7	Em que medida o domínio social era relevante para a empresa antes da adesão da empresa ao Programa?	0 (0%)	3 (21,4%)	1 (7,1%)	4 (28,6%)	6 (42,9%)

Quando se questionou acerca da relevância da dimensão da governança para as empresas antes destas aderirem ao Programa, 3 (21,4%) empresas responderam que esta dimensão era pouco relevante, 7 (50%) responderam que era relevante e as restantes 4 (28,6%) empresas responderam que era muito importante e que tinham a mesma em consideração no momento de criação de práticas e políticas empresariais (Tabela 5.6).

Tabela 5.6 - Relevância da dimensão governança antes da adesão ao Programa

Nº	Questão	1	2	3	4	5
8	Em que medida o domínio governança era relevante para a empresa antes da adesão da empresa ao Programa?	0 (0%)	3 (21,4%)	0 (0%)	7 (50%)	4 (28,6%)

A partir da análise à Tabela 5.7 é possível salientar que, mesmo antes da adesão ao Programa, a grande maioria das empresas já verificava que o seu objetivo principal consistia na maximização de criação de valor para os seus *stakeholders*, fossem eles os seus trabalhadores, clientes, investidores e comunidade. Mais precisamente 5 (35,7%) empresas selecionaram a opção "objetivo era preponderante" e 5 (35,7%) empresas selecionaram a opção "objetivo era muito preponderante".

Por outro lado, 2 (14,3%) empresas respondentes afirmam que não era um dos seus objetivos principais, 1 (7,1%) empresa selecionou a opção "objetivo era muito pouco preponderante" e 1 (7,1%) empresa não se pronunciou relativamente a este tema.

Tabela 5.7- Maximização de criação de valor para os stakeholders como objetivo principal antes da adesão ao Programa

Nº	Questão	1	2	3	4	5
9	Antes da adesão ao Programa, o objetivo principal da empresa consistia na maximização de criação de valores para os seus *stakeholders*?	1 (7,1%)	2 (14,3%)	1 (7,1%)	5 (35,7%)	5 (35,7%)

De igual forma, a análise à questão 10 (Tabela 5.8) mostra que das empresas que participaram na resposta ao questionário, 11 (78,6%) empresas já procuravam implementar ações corretivas para minimizar os impactos negativos derivados da sua atividade, seja a nível ambiental, social ou de governança antes destas aderirem ao Programa.

Dessas 11 empresas, 5 (35,7%) consideram que essa preocupação existia de forma muito estruturada e foram implementadas todas as ações corretivas possíveis e 6 (42,9%) consideram que essas preocupações existiam sempre que possível dentro das suas capacidades. As restantes empresas consideram que essas preocupações eram irrelevantes (7,1%) ou até totalmente irrelevantes (14,3%).

Tabela 5.8 - Nível de preocupação em identificar impactos negativos derivados da atividade em termos ESG antes da adesão ao Programa

Nº	Questão	1	2	3	4	5
10	Antes de aderir ao programa, a empresa tinha a preocupação de identificar impactos negativos derivados da sua atividade, a nível ambiental e social, implementando ações corretivas?	2 (14,3%)	1 (7,1%)	0 (0%)	6 (42,9%)	5 (35,7%)

Foi também questionado às empresas quais as motivações que as levaram a aderir ao Programa. Para a apresentação dos resultados a esta questão, as respostas foram agrupadas para identificar as principais razões. O Gráfico 5.6 evidencia a distribuição das respostas à questão 11, ou seja, a forma como as empresas ordenaram as suas motivações desde as principais até às que consideram serem menos importantes para si.

Tendo em conta a quantidade de vezes que cada opção foi selecionada como sendo motivo principal ou secundário, chegou-se à conclusão de que as duas principais razões que motivam as empresas a aderir ao Programa são o desejo de se destacar no mercado (7 vezes) e a intenção de acompanhar as tendências do setor (7 vezes). Para o terceiro motivo, foram comparadas as respostas dos motivos secundário e terciário, sendo que o intuito da empresa em aumentar a sua competitividade no setor foi a mais selecionada (8 vezes). Para identificar a quarta razão comparou-se as opções selecionadas no motivo terciário e quaternário e chegou-se à conclusão de que a opção de melhoria da experiência do cliente foi selecionada um total de 10 vezes, 5 e 5 respetivamente. Por último, comparou-se as opções selecionadas no motivo quaternário e quinário, sendo que o desejo de evitar incumprimentos legais e

custos decorrentes é claramente a motivação mais incomum das apresentadas no momento de adesão ao Programa, tendo sido selecionada como motivo menos importante num total de 9 vezes.

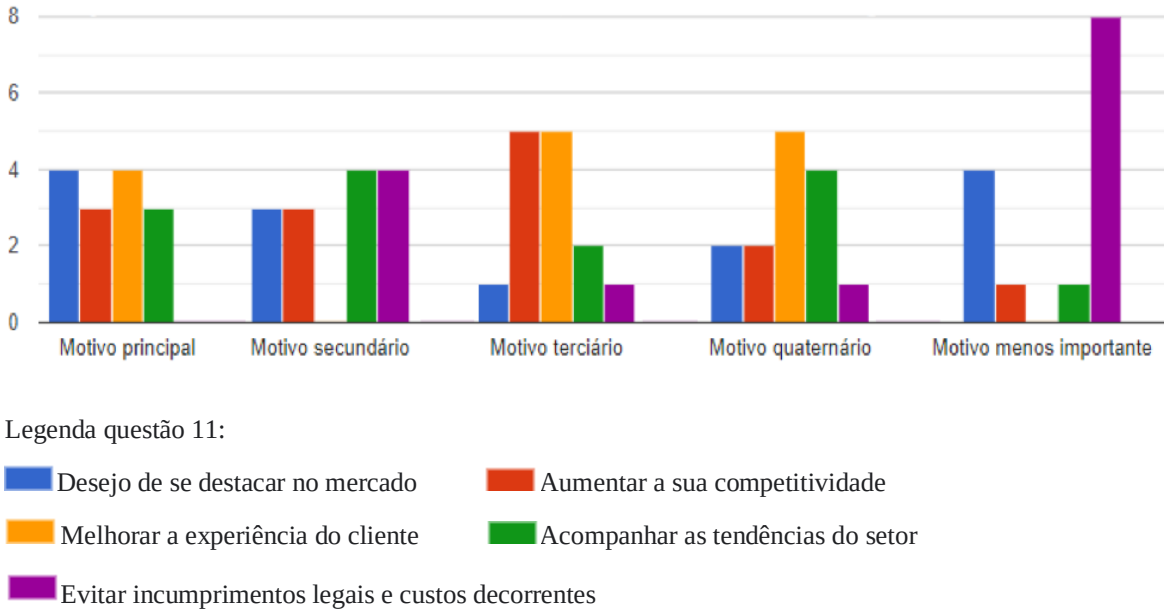


Figura 5.6 - Motivações das empresas ao aderir ao Programa

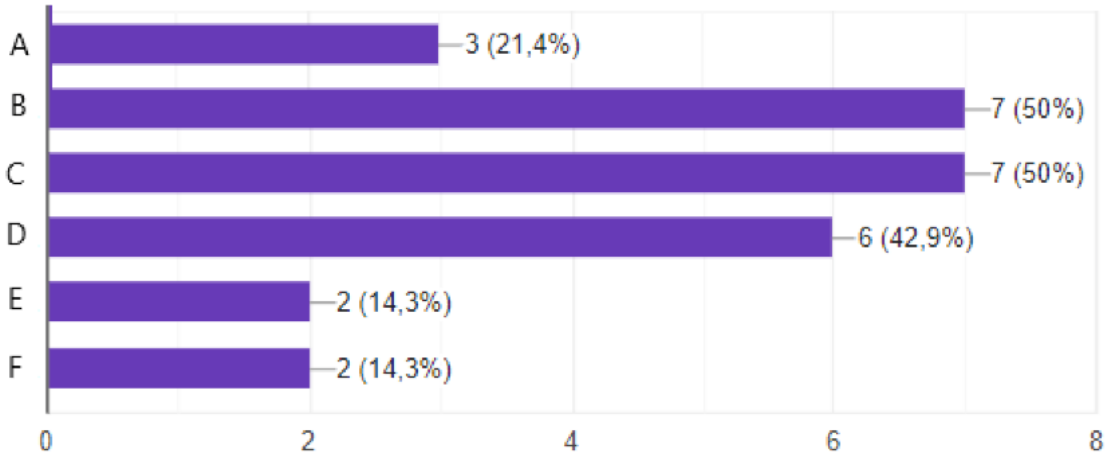
Durante a implementação do Programa, as empresas enfrentaram ou até continuam, de certa forma, a enfrentar vários desafios e barreiras e o Gráfico 5.7 mostra o que as empresas identificaram como sendo os seus principais desafios ao responderem à questão 12.

Tal como pode ser observado, os dois desafios mais frequentemente presenciados foram a dificuldade em implementar as medidas inerentes ao Programa por limitações a nível de formação necessária, bem como a dificuldade em implementar as medidas inerentes ao Programa por limitações financeiras, ambas com uma frequência total de 7 (50%).

A terceira principal dificuldade está associada ao cumprimento das metas face a limitações ao nível da gestão de tempo e foi mencionada num total de 6 (42,9%) empresas, enquanto a barreira da resistência dos trabalhadores ou gestão à mudança foram escolhidas num total de 3 (21,4%) empresas.

Por outro lado, a dificuldade em transmitir a importância do Programa aos decisores da sua implementação ao nível da empresa foi selecionada por 2 (14,3%) empresas.

Além dos desafios mencionados acima, duas empresas consideraram em selecionar também a opção "Outra" para propor os seguintes desafios/barreiras: "Dificuldade por falta de métodos de recolha de informação necessária", "Dimensão da empresa: falta de recursos humanos para gerir a implementação do Programa", "Necessidade de contar com o apoio / informação de contabilista para realizar o reporte" e "Dificuldade em realizar as medições de gasto energético devido a sua complexidade".



Legenda questão 12: A - Resistência dos trabalhadores e da gestão à mudança; B - Dificuldade em implementar as medidas inerentes ao Programa por limitações financeiras; C - Dificuldade em implementar as medidas inerentes ao Programa por limitações ao nível de formação necessária; D - Dificuldade em cumprir metas face a limitações ao nível da gestão de tempo; E - Dificuldade em transmitir a importância do Programa aos decisores da sua implementação ao nível da empresa; F - Outra

Figura 5.7 - Principais desafios durante a implementação do Programa

De forma geral, as empresas responderam à questão 13 do questionário classificando os resultados da adesão ao Programa "Empresas Turismo 360º" como positivos, tal como se pode observar no Gráfico 5.8. Mais precisamente observou-se que 5 (35,7%) empresas classificaram os seus resultados como muito relevantes e impactantes, 4 (36,4%) empresas classificaram os seus resultados apenas como relevantes e positivos totalizando assim 9 (64,3%) empresas satisfeitas com os resultados obtidos após a adesão ao Programa. No que refere às restantes empresas, 4 (36,4%) selecionaram a opção intermédia passando a ideia de que não tem qualquer opinião formada ou que os resultados estão dentro da média e 1 (7,1%) empresa classificou os resultados da adesão como sendo muito pouco relevantes passando a ideia de que foram muito abaixo das suas expectativas iniciais.

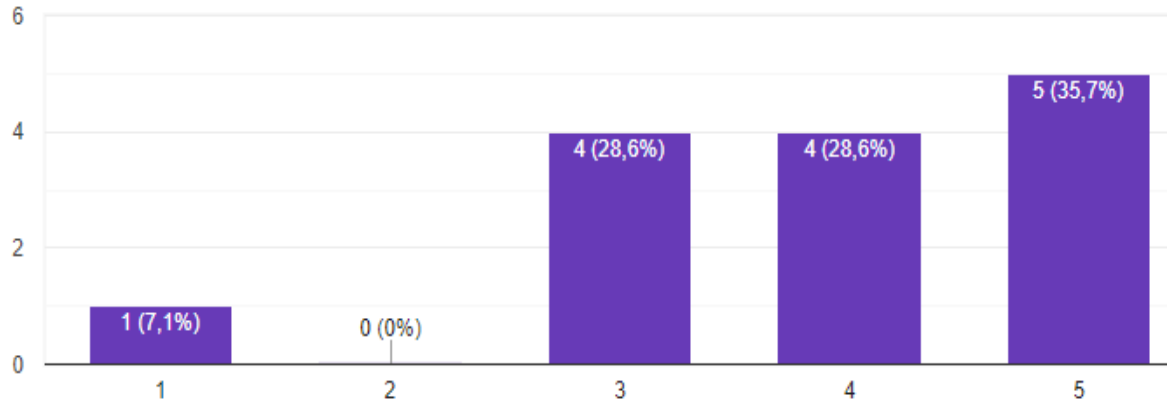


Figura 5.8 - Classificação dos resultados da adesão ao Programa

As 3 questões seguintes são referentes ao impacto da adesão ao Programa a nível das práticas e políticas nos três diferentes domínios ESG registadas após a implementação do Programa nas empresas. Os impactos dessas práticas nos diferentes domínios eram avaliados numa escala de Likert sendo que 1 significa muito pouco relevante e 5 significa muito relevante.

No que respeita à questão 14 (Tabela 5.9), a contribuição do Programa a nível das práticas e políticas ambientais, é possível constatar que 1 (7,1%) empresa considera que esta é muito pouco relevante, 3 (21,4%) empresas afirmam que esta é pouco relevante, 2 (14,3%) empresas consideram que a contribuição do Programa está dentro do esperado ou não tem qualquer opinião formada, 6 (42,9%) empresas classificam o impacto do Programa como positivo e relevante e as restantes 2 (14,3%) empresas como muito relevante.

Tabela 5.9 - Classificação do impacto da adesão ao nível práticas ambientais

Nº	Questão	1	2	3	4	5
14	Como classifica o impacto da adesão ao Programa ao nível das práticas ambientais registadas após a sua implementação?	1 (7,1%)	3 (21,4%)	2 (14,3%)	6 (42,9%)	2 (14,3%)

Relativamente ao impacto a nível das práticas sociais registadas após a implementação do Programa (questão 15 do questionário), 2 (14,3%) das empresas informaram que o Programa tem um impacto muito pouco relevante, 2 (14,3%) empresas consideram que tem um impacto pouco relevante, 2 (14,3%) empresas consideram que o Programa não tem um impacto relevante nem irrelevante, 7 (50%) empresas revelaram que o Programa realmente

tem um certo contributo e incentivo ao nível das práticas e políticas sociais e 1 (7,1%) empresa considera que o Programa tem um impacto muito relevante (Tabela 5.10).

Tabela 5.10 - Classificação do impacto da adesão ao nível práticas sociais

Nº	Questão	1	2	3	4	5
15	Como classifica o impacto da adesão ao Programa ao nível das práticas sociais registadas após a sua implementação?	2 (14,3%)	2 (14,3%)	2 (14,3%)	7 (50%)	1 (7,1%)

No que refere da perspetiva acerca do nível das práticas de governança, na questão 16 foi observado que 3 (27,3%) empresas classificaram o impacto do Programa como pouco relevante ou até muito pouco relevante, 1 (7,1%) e 2 (14,3%) respectivamente, 9 (64,3%) empresas pelo contrário classificaram o impacto do Programa como relevante ou até muito relevante e positivo, 8 (57,1%) e 1 (7,1%) respetivamente e as restantes 2 (14,3%) empresas não se identificam com nenhuma das situações anteriores tendo selecionado a opção intermediária (Tabela 5.11).

Tabela 5.11 - Classificação do impacto da adesão ao nível práticas governamentais

Nº	Questão	1	2	3	4	5
16	Como classifica o impacto da adesão ao Programa ao nível das práticas de governança registadas após a sua implementação?	2 (14,3%)	1 (7,1%)	2 (14,3%)	8 (57,1%)	1 (7,1%)

A conclusão que se pode tirar a partir da análise da classificação do impacto da adesão ao Programa ao nível das três dimensões ESG é que a opinião das empresas não é uniforme mostrando que cada empresa teve uma experiência diferente da outra, pois algumas empresas estão insatisfeitas com o impacto e contributo do Programa e outras empresas estão satisfeitas, perspetiva representada pela grande maioria das empresas respondentes ao questionário.

No Gráfico 5.9 podem-se observar as respostas à questão 17 onde das 14 empresas respondentes a este questionário, 3 (21,4%) consideram que o Programa teve um contributo muito pouco relevante para a sua competitividade no setor de atividade, 3 (21,4%) não têm qualquer opinião formada acerca do assunto pelo que selecionaram a opção intermédia.

Por outro lado, 8 (57,1%) empresas consideram que o Programa constituiu um reforço positivo ou até muito positivo no sentido da empresa reforçar a sua competitividade no setor de atuação, representando 6 (42,9%) e 2 (14,3%) respetivamente.

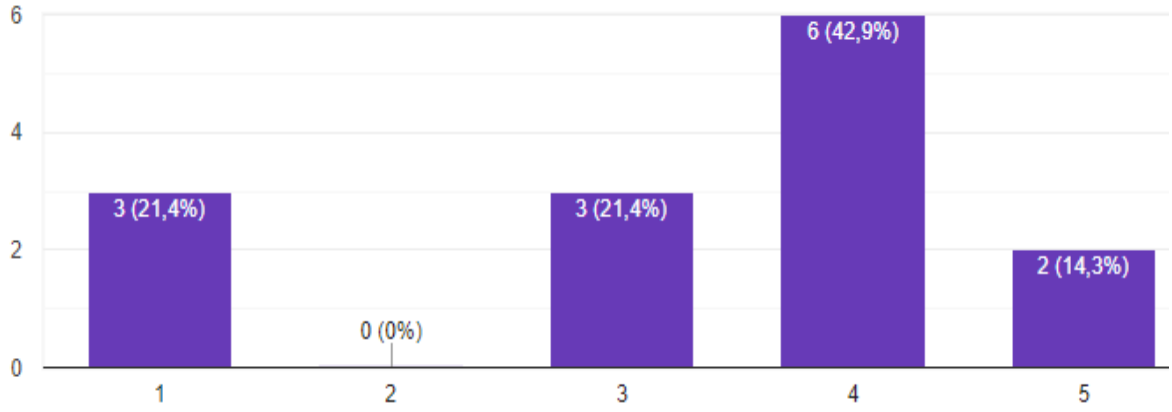


Figura 5.9 - Reforço da competitividade no setor de atuação após adesão ao Programa

No que respeita às formações oferecidas no âmbito do Programa, a grande maioria das empresas afirma que estas foram úteis, conforme visível no Gráfico 5.10 que agrupa as respostas à questão 18 do questionário.

Tal como se pode observar, 2 (14,3%) empresas afirmam que foram muito relevantes e muito úteis, 6 (42,9%) empresas afirmaram que as ações de formação foram úteis, 4 (28,6%) empresas não têm qualquer opinião formada acerca do assunto e as restantes 2 (14,3%) empresas não viram utilidade relevante nas formações oferecidas no âmbito do Programa.

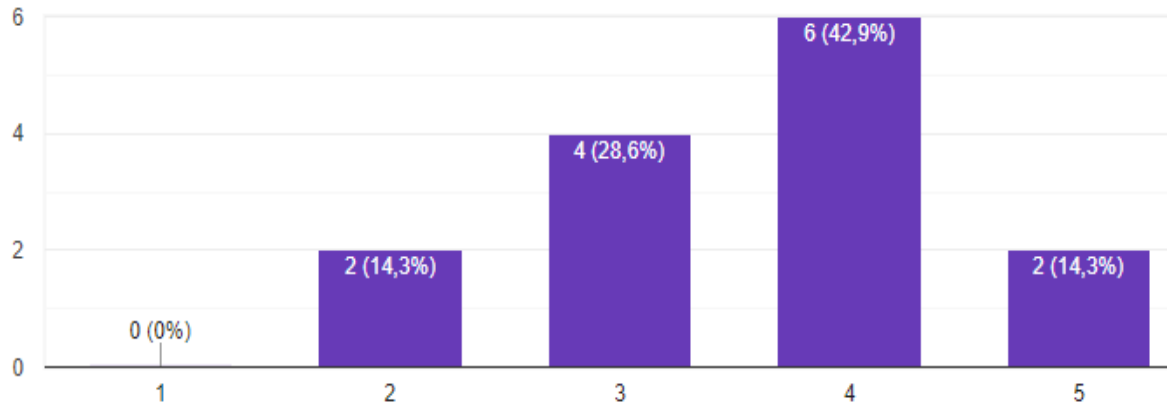
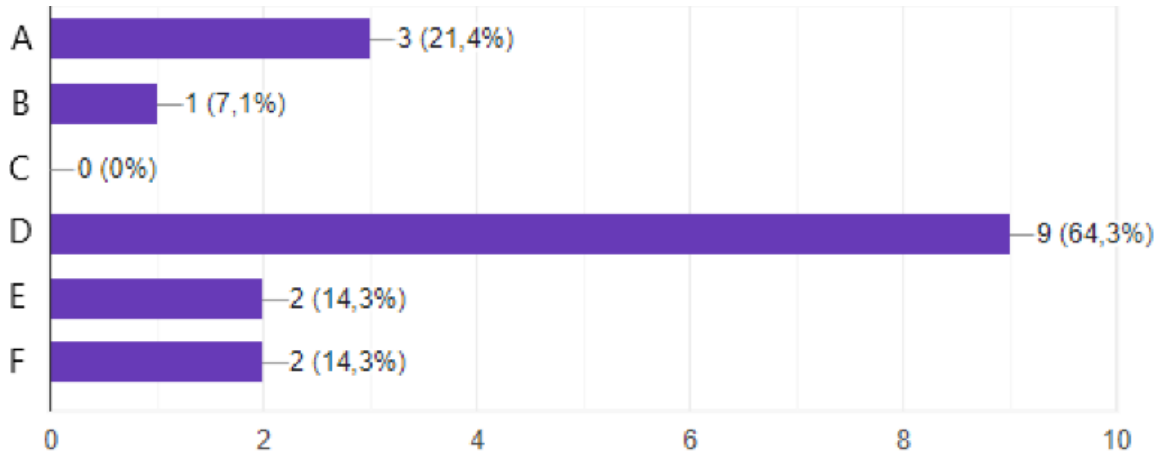


Figura 5.10 - Relevância das ações de formação

Em resultado da participação no Programa "Empresas Turismo 360º" as empresas registaram várias mudanças a nível social que foram analisadas com base na questão 19 do questionário (Gráfico 5.11). Entre essas mudanças e alterações, verifica-se que 9 (64,3%) empresas observaram uma melhoria na prestação de serviços ao cliente por via de uma maior capacitação dos trabalhadores, 3 (21,4%) empresas respondentes ao questionário observaram uma maior motivação dos seus trabalhadores, 2 (14,3%) empresas verificaram uma melhoria nos relacionamentos entre trabalhadores e entre os trabalhadores e a gestão e 1 (7,1%) empresa observou um menor nível de absentismo laboral.

É de referir que a opção "maior produtividade dos trabalhadores" não foi assinalada por nenhuma das empresas respondentes ao questionário. Além disso, duas das empresas não se identificaram com nenhuma das possibilidades referidas anteriormente pelo que optaram por selecionar a opção "Outra". Assim, ao selecionar essa opção referiram que não verificaram nenhuma mudança ou que não houve mudanças significativas a nível social em resultado da adesão ao Programa, representando 14,3% do total.



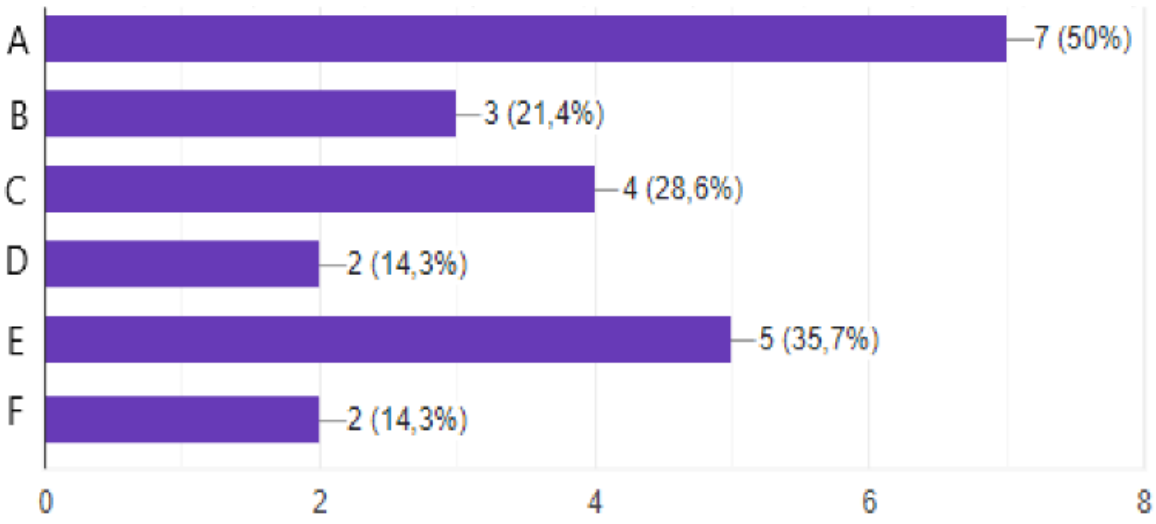
Legenda questão 19: A - Maior motivação dos trabalhadores, B - Menor nível de absentismo laboral; C - Maior produtividade dos trabalhadores; D - Melhoria na prestação de serviços ao cliente por via de uma maior capacitação dos trabalhadores; E - Melhoria nos relacionamentos entre trabalhadores e entre os trabalhadores e a gestão; F - Outra

Figura 5.11 - Mudanças a nível social após adesão ao Programa

No que respeita às mudanças a nível ambiental identificadas na questão 20 do questionário, uma menor geração de resíduos foi mencionada em 7 (50%) empresas, um menor consumo de água foi selecionado em 3 (21,4%) empresas, um menor consumo de eletricidade foi

observado em 4 (28,6%) empresas, a opção de menor impacto sobre o ambiente envolvente foi selecionada por 2 (14,3%) empresas e a mudança de maior operacionalização de elementos de economia circular foi referido por 5 (35,7%) empresas (Gráfico 5.12).

Além disso, novamente as mesmas empresas optaram por selecionar apenas a opção "Outra" para referir que "Cumprindo já várias metas a nível ambiental, o Programa 360º apenas obrigou a um ajuste na medição dessas metas" e acrescentar que se observou uma maior "Consciência sobre os riscos físicos e plano de contingência para a continuidade do negócio".

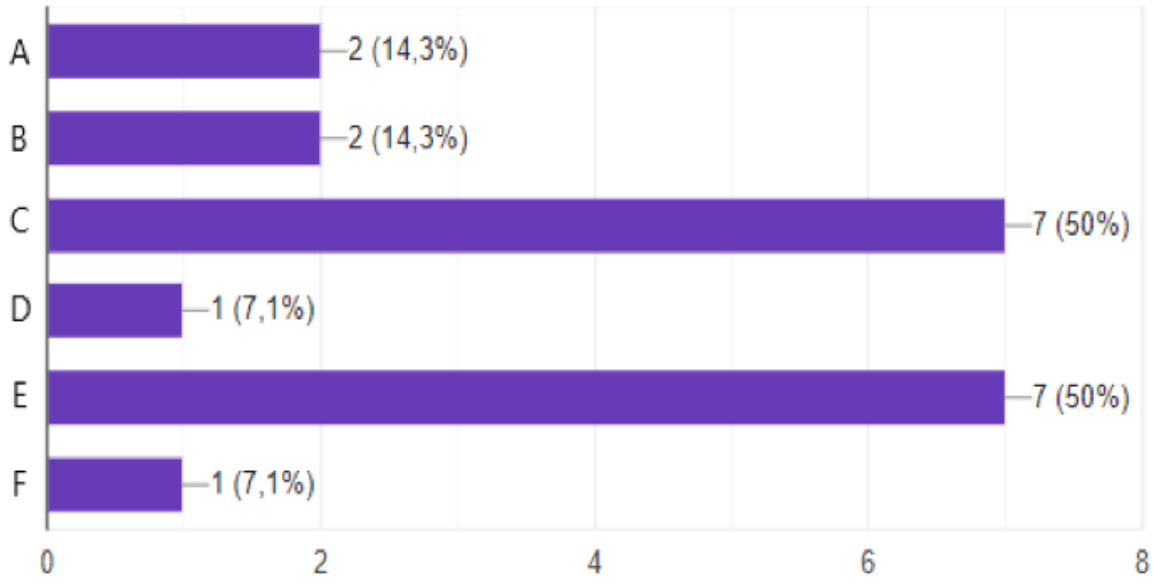


Legenda questão 20: A - Menor geração de resíduos; B - Menor consumo de água; C - Menor consumo de eletricidade; D - Menor impacto sobre o ambiente envolvente; E - Maior operacionalização de elementos de economia circular; F - Outra

Figura 5.12 - Mudanças a nível ambiental após adesão ao Programa

No que respeita às mudanças e alterações a nível da governança observadas em resposta à questão 21, após a adesão ao Programa observou-se um maior cumprimento legal em 2 (14,3%) empresas, 2 (14,3%) empresas criaram um código de ética, 7 (50%) empresas registaram um início ou melhoria de comunicação ao exterior de elementos da sua responsabilidade social e 1 (7,1%) empresa referiu que houve uma melhoria em termos de diversidade ao nível da gestão da empresa (idade, género, entre outros). Observou-se também que em 7 de 14 (50%) empresas, houve uma mudança em termos da implementação de medidas de análise de risco (Gráfico 5.13).

Uma das empresas (7,1%) não se identificou com nenhuma das opções dadas anteriormente pelo que selecionou a opção "Outra" para referir que não registou nenhuma mudança a nível da governança após a adesão ao Programa.



Legenda questão 21: A - Maior cumprimento legal; B - Criação de um código de ética; C - Comunicação ao exterior de elementos da responsabilidade social da empresa; D - Maior diversidade ao nível da gestão da empresa (idade, género, entre outros); E - Implementação de medidas de análise de risco; F - Outra

Figura 5.13 - Mudanças a nível da governança após adesão ao Programa

As próximas três questões são referentes ao posicionamento e perspetiva das empresas em termos dos três domínios ESG após estas terem aderido ao Programa "Empresas Turismo 360º". O objetivo destas questões era descobrir em que medida os domínios ambientais, sociais e de governança passaram a ser relevantes para as empresas após a adesão ao Programa. A relevância e preocupação com estes domínios eram avaliados numa escala de Likert sendo que 1 significa muito pouco relevante e 5 significa muito relevante.

Tal como se pode observar na Tabela 5.12 referente à questão 22, a perspetiva inicial observada durante a análise da questão 6 mantém-se semelhante na atualidade, sendo que em alguns casos regista-se uma melhoria, pois existe ausência de respostas com a opção intermédia ao contrário da questão 6 e menos respostas na opção "pouco relevante". De forma geral, após a adesão ao Programa grande parte das empresas (entre 85,7% e 92,9%), mantém a consideração de que os domínios ambiental, social e governança são relevantes ou até mesmo muito relevantes conduzindo-nos assim para a ideia de que o Programa

incentiva as empresas a procurar trabalhar e melhorar o seu desempenho nas três dimensões ESG.

Mais precisamente pode-se observar que o domínio ambiental é relevante em 5 (35,7%) empresas, é muito relevante em outras 7 (50%) empresas, 1 (7,1%) empresa não tem opinião acerca do assunto pelo que selecionou a opção intermédia e apenas 1 (7,1%) empresa continua considerando que este domínio manteve a mesma importância desde que aderiu ao Programa, isto é, quando comparada a resposta individual dessa empresa na questão 6 e na questão 22, verifica-se que esta selecionou a mesma opção (pouco relevante).

Tabela 5.12 - Relevância da dimensão ambiental após adesão ao Programa

Nº	Questão	1	2	3	4	5
22	Em que medida o domínio ambiental é relevante para a empresa após a adesão da empresa ao Programa?	0 (0%)	1 (7,1%)	1 (7,1%)	5 (35,7%)	7 (50%)

A Tabela 5.13 resume as respostas à questão 23 do questionário e mostra que o domínio social teve uma distribuição de respostas semelhante à questão anterior, sendo que houve mais empresas a considerar que este domínio é relevante do que muito relevante, 7 (50%) e 6 (42,9%) empresas respetivamente. A mesma empresa continua considerando que o domínio social manteve a relevância (questão 23) que tinha antes da adesão ao Programa (questão 7), ou seja, que continua sendo pouco relevante.

Tabela 5.13 - Relevância da dimensão social após adesão ao Programa

Nº	Questão	1	2	3	4	5
23	Em que medida o domínio social é relevante para a empresa após a adesão da empresa ao Programa?	0 (0%)	1 (7,1%)	0 (0%)	7 (50%)	6 (42,9%)

No que respeita à questão 24, que é referente ao domínio da governança, esta apresenta os mesmo resultados e avaliações que o domínio social, pelo que se pode aplicar a mesma análise (Tabela 5.14).

Tabela 5.14 - Relevância da dimensão governança após adesão ao Programa

Nº	Questão	1	2	3	4	5
24	Em que medida o domínio de governança é relevante para a empresa após a adesão da empresa ao Programa?	0 (0%)	1 (7,1%)	0 (0%)	7 (50%)	6 (42,9%)

5.3. Discussão dos resultados obtidos

A partir das entrevistas foi possível observar que a adesão ao Programa é um processo natural proveniente da melhoria contínua das empresas principalmente para empresas que procuram incorporar práticas mais sustentáveis criando valor não apenas económico, mas também social e ambiental, aspeto que as empresas entrevistadas afirmam o Programa promover. Além disso, conforme mencionado nas entrevistas, o Programa apresenta-se como uma solução mais acessível a formações, ferramenta de reporte e certificação em ESG não necessitando as empresas de pagar auditores externos e entidades certificadoras como no caso das normas internacionais.

Para as empresas respondentes ao questionário, as principais razões que motivaram as empresas a aderir ao Programa foram o desejo de se destacar no mercado, a intenção de acompanhar as tendências do setor, bem como o intuito de aumentar a sua competitividade no setor.

Apesar do intuito inicial do Programa ter sido proporcionar o conhecimento necessário para que as empresas iniciem a implementação de práticas e políticas ESG através de ações de capacitação, observou-se uma tendência em que as empresas consideram que a quantidade das formações e a diversidade dos temas não foram totalmente suficientes já que apenas cerca de 57% das empresas respondentes afirmam que estas foram úteis. Por outro lado, as empresas entrevistadas tiveram a oportunidade de referir que sentiram falta de formações práticas e académicas que ensinassem as empresas a adaptar-se à sustentabilidade, pois a grande maioria sentiu que as ações de formação dadas até ao momento pelo Programa eram mais focadas na utilização da ferramenta FOREST.

Acredita-se que a ferramenta de reporte FOREST, disponibilizada pelo Programa para acompanhar a evolução do impacto das ações das empresas em termos ESG, é um dos maiores contributos que o Programa significou para as empresas aderentes. Apesar da maioria das empresas entrevistadas estar satisfeita com a ferramenta, algumas empresas gostariam que esta fosse mais prática e simples na utilização por necessitar de algum

conhecimento mais técnico para inserir os dados obtidos e existirem algumas dificuldades em entender as suas funcionalidades. Além disso, foi também sugerido durante as entrevistas que fosse criado algum manual de apoio para a utilização da ferramenta.

De modo geral, foi possível verificar ao longo das entrevistas uma tendência em que quanto maior é a empresa, maior a probabilidade dos seus colaboradores demonstrarem resistência à mudança, especialmente em relação à adoção de novas práticas e tecnologias. Por outro lado, independentemente da dimensão, todas as empresas estão de acordo que modificar processos estabelecidos para incorporar novas práticas sustentáveis exige tempo e esforço consideráveis a par do investimento financeiro e por isso algumas empresas sugeriram que o Turismo de Portugal e o Programa "Empresas Turismo 360º" ponderem proporcionar incentivos financeiros e subsídios às empresas que desejam implementar práticas sustentáveis e inovadoras, ajudando-as a mitigar os custos iniciais e a facilitar a adoção de novas tecnologias.

Também durante a realização das entrevistas foi possível verificar que grande parte das empresas apresentam alguma dificuldade na definição e implementação de indicadores de desempenho para conseguir medir o impacto das novas práticas e políticas ESG aplicadas. Enquanto as empresas menores apresentam dificuldade de reporte associada a um menor acesso a recursos humanos e financeiros, os grupos hoteleiros têm dificuldade em reunir os dados de várias unidades hoteleiras e de inseri-los na ferramenta de reporte.

No que respeita aos desafios iniciais das empresas respondentes observou-se que em cerca de metade das empresas existiu a dificuldade em implementar as medidas inerentes ao Programa por limitações a nível de formação necessária, limitações financeiras e limitações a nível da gestão de tempo.

Em resultado da adesão ao Programa verificaram-se algumas alterações ao nível da relação com os *stakeholders*. A análise das entrevistas e dos questionários permitiu identificar que em termos da relação com os clientes, as empresas notaram um aumento da fidelidade, reconhecimento e valorização do trabalho e preocupações com sustentabilidade que estas demonstram. Além disso, algumas empresas entrevistadas conseguiram identificar que a adesão ao Programa promoveu melhorias nos seus processos tornando a experiência do cliente mais enriquecedora, como a digitalização de serviços e a oferta de produtos e pacotes turísticos sustentáveis.

No que respeita à relação com os fornecedores, verificou-se que o Programa estimula a criação de parcerias com fornecedores locais que partilham os mesmos princípios de sustentabilidade, levando a um fortalecimento das relações comerciais e consistência das práticas sustentáveis. Uma das empresas entrevistadas mencionou que um dos seus fornecedores também participa no Programa "Empresas Turismo 360º", evidenciando que o Programa tem o potencial de promover a criação e o fortalecimento de parcerias.

Durante as entrevistas as empresas mencionaram que a crescente preocupação com o bem-estar das suas equipas leva a uma melhoria na satisfação e motivação das equipas de trabalho e que se torna notável o aumento do envolvimento destas nos projetos de sustentabilidade. Através das respostas aos questionários, verificou-se que além do aumento da motivação dos trabalhadores, houve uma melhoria nos relacionamentos entre trabalhadores e a gestão e que uma maior capacitação dos trabalhadores acabou por levar a uma melhoria na prestação de serviços ao cliente.

No que respeita à relação com a comunidade, a partir das entrevistas foi possível observar que algumas empresas demonstram preocupação em estabelecer parcerias com empresas locais para a apoiar a economia local. Para a criação de parcerias é dada a preferência a fornecedores e serviços de gastronomia local. Além disso, as empresas realizam campanhas solidárias para diferentes instituições e promovem exposições para expor e divulgar artistas locais, mesmo apesar de alguns destes trabalhos se terem iniciado antes do Programa.

A partir da análise documental feita foi possível também observar que além das práticas e políticas mencionadas anteriormente, algumas empresas referem nos seus *sites* que procuram celebrar parcerias, que apoiam organizações locais e participam na recuperação e preservação do património cultural, realizam *workshops* de temática ambiental com hóspedes e comunidade local, mas não se sabe se foram práticas e políticas incentivadas pelo Programa, pois no *site* não é mencionado qual foi a origem das práticas.

Em termos da relação com os investidores e governo não foi possível registar nenhuma alteração específica, pois as empresas não têm noção de quais os impactos que possam ter para estes *stakeholders*. Porém algumas das empresas entrevistadas compreendem que o governo começa a procurar incentivar e motivar as empresas para que iniciem a implementação das medidas inerentes aos domínios ESG. Uma das empresas entrevistadas comentou esta tendência como sendo "notório que o Governo está a implementar medidas onde há uma discriminação positiva a favor de empresas que já têm implementado este Programa", principalmente na questão das taxas de financiamento serem reduzidas ou

disponibilizar financiamentos apenas para empresas que apresentem os três domínios ESG organizados (entrevista Bacharéis Charming House, questão 7).

No geral, observou-se a tendência em que empresas que aderiram ao Programa "Empresas Turismo 360º" já sendo certificadas por outros programas de sustentabilidade, como por exemplo *Green Key* e *Biosphere*, já implementaram grande parte das práticas e políticas sugeridas pelo Programa relativamente aos *stakeholders*. Para essas empresas certificadas por outros programas, o Programa "Empresas Turismo 360º" atua como um incentivo e reforça a importância de continuar a abordar esses temas de sustentabilidade e dedicar-se à criação de valor para todos os seus *stakeholders*.

Em termos da contribuição do Programa a nível das práticas e políticas ESG, a grande maioria das empresas respondentes classificaram o impacto da adesão ao Programa como sendo relevante ou até mesmo muito relevante. Porém o facto das restantes respostas terem sido bastante dispersas leva a concluir que cada empresa teve uma experiência diferente e conseguiu retirar a contribuição do Programa que era necessária para si.

No que respeita às principais mudanças a nível ambiental, cerca de metade das empresas que responderam ao questionário registaram uma menor geração de resíduos e maior operacionalização de elementos de economia circular. Uma parte inferior destas empresas registaram um menor consumo de água e eletricidade. Relativamente às empresas entrevistadas, é possível afirmar que a maioria criou medidas de controlo e redução de desperdício de recursos como água e energia e de redução de resíduos produzidos.

A nível social, mais de metade das empresas inquiridas afirmam ter registado uma melhoria na prestação de serviços ao cliente por via de uma maior capacitação dos trabalhadores, sendo que algumas empresas registaram uma maior motivação dos trabalhadores e outras melhoraram os relacionamentos entre trabalhadores e entre os trabalhadores e a gestão. No que refere às empresas entrevistadas, apenas uma delas referiu progressos referentes ao domínio social, tais como um maior compromisso com a responsabilidade social, a troca de experiências mais regular e construtiva ou até mesmo desenvolver metodologias para capacitar a equipa (entrevista Story Studios, questão 5).

No que respeita às principais mudanças e alterações a nível da governança, cerca de metade das empresas que responderam ao questionário implementaram medidas de análise de risco, cerca de metade das empresas registaram início ou melhoria de comunicação ao exterior de elementos da sua responsabilidade social e poucas empresas registaram maior cumprimento

legal ou melhoria em termos de diversidade ao nível da gestão da empresa (idade, género, entre outros). Relativamente às empresas entrevistadas, apenas uma delas referiu que o Programa incentiva práticas e políticas a nível da governança, tais como política de recrutamento, a política dos riscos físicos e a política de ética. Apesar da empresa não ter implementado essas práticas, a empresa referiu que pretende desenvolvê-las e documentá-las (entrevista Story Studios, questão 4).

É de referir que em todas as questões do questionário referentes às mudanças observadas em termos das dimensões ESG houve uma empresa a referir que não observou nenhuma alteração e várias empresas observaram poucas mudanças.

Através da análise das respostas aos questionários foi possível observar uma tendência em que antes da adesão ao Programa a grande maioria das empresas já considerava importante identificar e procurar reduzir os impactos negativos da sua atividade nas diferentes dimensões ESG e que as empresas tinham preocupação em maximizar o valor criado para os *stakeholders*. Após a adesão ao Programa, a perspetiva atual permaneceu idêntica na maioria das empresas, sendo que em algumas empresas houve uma melhoria na perspetiva. Isto significa que estas empresas passaram a preocupar-se mais com estes temas de sustentabilidade, indicando que o Programa motiva as empresas a buscar melhorias nas dimensões ESG e criar valor para os seus *stakeholders*.

No geral, mais de metade das empresas respondentes consideram que o Programa teve um contributo muito pouco relevante para a sua competitividade no setor de atividade. Quanto às empresas entrevistadas, estas acreditam que o Programa reforçou a sua competitividade devido a vários fatores. Em primeiro lugar, o Programa forneceu gratuitamente uma ferramenta com utilidade operacional que permite obter redução de custos e aumentos de produtividade a longo prazo resultantes da monitorização dessas práticas mais eficientes e sustentáveis. Em segundo lugar, as empresas acreditam que o Programa de certo modo favorece a atratividade e fidelização dos clientes através dos eventos de reconhecimento público. Além disso, as empresas referiram que o Programa contribuiu para o reforço do seu posicionamento diferenciado pela inovação e diversificação.

Adicionalmente, e tal como já mencionado anteriormente, a maioria das empresas entrevistadas têm confiança que no futuro terão maior facilidade de acesso a outros programas que outras empresas não teriam sem participar neste Programa e que, tal como já mencionado, terão acesso a taxas de juro dos financiamentos sustentáveis reduzidas por serem aderentes a este Programa do Turismo de Portugal.

Apesar das empresas entrevistadas já terem iniciado o reporte, muitas delas não percebiam claramente o valor e contributo real do Programa, especialmente aquelas empresas que já eram certificadas por outros programas. Como resultado, as respostas eram baseadas em práticas e políticas implementadas no âmbito de outras certificações antes da adesão ao Programa, o que dificultou a análise das entrevistas. Algumas empresas, mesmo com o selo *Sustainability Engaged* (já tendo iniciado o reporte), recusaram a participação no estudo alegando que ainda estavam na fase inicial de adesão ao Programa.

Quanto às empresas respondentes, é importante destacar que apenas cerca de 18% delas obtiveram o selo *Sustainability Engaged,* ou seja, já começaram a reportar na ferramenta FOREST. Neste sentido, seria expectável as restantes empresas terem também uma perceção limitada do contributo e impacto do Programa para os seus negócios e no desempenho relacionado aos diferentes domínios ESG.

É importante destacar que cerca de 93% das empresas respondentes ao questionário são micro ou pequenas empresas e que cerca de 43% das empresas são de alojamento local. Estas empresas estão dispensadas de avaliação por vários critérios da matriz de materialidade desenvolvida pelo Programa que identifica os temas materiais distribuídos pelas três dimensões ESG aplicáveis consoante a atividade e dimensão da empresa. Na dimensão social, as empresas de pequena dimensão com área de atividade de alojamento local não são avaliadas nos fatores de igualdade salarial e conciliação entre vida profissional com a vida pessoal e na dimensão de governança não se avaliam os fatores da diversidade no órgão de administração, diligência devida na cadeia de abastecimento e gestão de risco.

Deste modo, considera-se que os objetivos das entrevistas e questionários foram alcançados, pois foi possível compreender as principais motivações, barreiras e ações implementadas em resultado da adesão ao Programa, ou seja, compreendeu-se o impacto do Programa "Empresas Turismo 360º" nas empresas aderentes.

A perspetiva mais importante que se verificou é que as empresas se mostram cada vez mais conscientes da necessidade de criar e reportar as práticas e políticas ESG. Tal como mencionam os autores Bockstette e Stamp (2011), a mensuração é um fator chave para a adoção do valor partilhado, pois quando as empresas não acompanham a relação entre os resultados sociais e os resultados do negócio, perdem-se oportunidades importantes de inovação, crescimento e impacto social.

Capítulo 6 - Conclusão

6.1. Considerações finais

O conceito de *creating shared value* (ou criação de valor partilhado em português) está associado às práticas e políticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa, enquanto fazem avançar as condições económicas e sociais nas comunidades em que opera (Porter & Kramer, 2011).

Segundo Porter e Kramer (2011), existem três abordagens para a criação de valor partilhado. A primeira foca no desenvolvimento de serviços ou produtos que procurem solucionar problemas sociais e atender necessidades não satisfeitas. A segunda traduz-se num uso mais eficiente dos recursos da empresa, com o objetivo de aperfeiçoar os processos produtivos e tecnologias, enquanto aborda questões ambientais e sociais que existem. A terceira abordagem consiste em melhorar o ambiente empresarial nas comunidades em que as empresas operam através de investimentos na comunidade, fornecedores, instituições e infraestruturas locais, no sentido de otimizar a produtividade do negócio (Porter & Kramer, 2011).

Enquanto a criação de valor partilhado é uma estratégia empresarial que procura criar valor económico ao resolver problemas ambientais e sociais através de inovação (Porter & Kramer, 2011), o conceito ESG é mais abrangente e está associado à medição e avaliação da sustentabilidade e o impacto da empresa nas dimensões ambientais, sociais e de governança (Castro & Gradillas Garcia, 2022).

A adoção de critérios ESG impacta positivamente os indicadores de desempenho não financeiros, tal como o valor de mercado da empresa, a sua reputação corporativa, satisfação dos clientes, diferenciação de produtos ou serviços, reforço da motivação dos colaboradores e reduz os custos de capital, o que acaba por compensar os investimentos feitos nas diferentes dimensões ESG (Ionescu *et al.*, 2019).

Para realizar a criação de valor partilhado, os gestores e líderes das empresas deverão desenvolver conhecimentos e capacidades para identificar as necessidades sociais e das barreiras ao progresso e compreender as bases da produtividade da empresa e entender de que forma poderão inovar (Porter & Kramer, 2011). De modo a não perder essas oportunidades de inovação, crescimento e impacto social é necessário mensurar o desempenho nas dimensões ESG relacionadas aos resultados do negócio. A mensuração não

só demonstra que as empresas são responsáveis, mas também serve para convencer os investidores de que a abordagem destas questões externas pode trazer retornos monetários e mostrar-lhes o nível de exposição das empresas a riscos relacionados aos ESG (Bockstette & Stamp 2011).

É neste contexto que surge o Programa "Empresas Turismo 360º" destinado a apoiar todas as empresas da área do turismo para adotarem na estratégia do seu negócio e na cultura organizacional práticas e políticas que tenham em conta a natureza e ambiente, questões sociais, governança corporativa e relações com todos os *stakeholders* atuando numa perspetiva 360º. Esta cooperação entre o setor público e privado é realizada no sentido de atingir as necessidades da sociedade e ambiente e simultaneamente as necessidades das empresas, reforçando a sua competitividade (Turismo de Portugal, I. P., 2021).

O Programa pretende promover uma cultura empresarial mais sustentável e consciente através da capacitação de profissionais para identificar necessidades sociais e barreiras ao progresso, métodos que os auxiliarão a implementar medidas sustentáveis nas suas operações e sugerindo a ferramenta de reporte e controlo FOREST. Esta ferramenta, desenvolvida pelo Programa e fornecida às empresas aderentes, serve para realizar análises e relatórios do desempenho em sustentabilidade e tem como propósito impulsionar as diretrizes da sustentabilidade em toda a cadeia de valor do setor turístico e potencializar as ações no contexto do quadro da Agenda 2030 (Turismo de Portugal, I. P., 2023b).

Após a revisão de literatura foram realizadas entrevistas e elaborado um questionário com o objetivo principal de avaliar o contributo do Programa "Empresas Turismo 360 graus" para a criação de valor partilhado nas empresas da área de alojamento em Portugal, bem como o impacto que este representa para as dimensões ambientais, sociais e de governança.

Partindo do objetivo principal foram definidos alguns objetivos específicos para serem estudados. No que se refere à primeira questão da investigação que guiou o estudo: "O Programa "Empresas Turismo 360º" reforçou a competitividade das empresas aderentes?", a análise das respostas dadas nas entrevistas e questionários permitiu chegar à conclusão de que, de facto, houve um reforço na competitividade das empresas aderentes.

Conforme verificado, o que permite reforçar a competitividade das empresas estudadas é a disponibilização da ferramenta FOREST que tem utilidade operacional por permitir obter redução de custos operacionais e aumentos de produtividade a longo prazo resultantes da monitorização de práticas e políticas ESG mais eficientes e sustentáveis. Verificou-se

também que houve um reforço do posicionamento das empresas através da diferenciação pela inovação e diversificação, o que permite às empresas crescerem de forma sustentável. Além disso, o Programa favorece a reputação das empresas através da organização de eventos de reconhecimento público, beneficia a fidelização e preferência dos clientes, pois estes mostram-se cada vez mais atentos às práticas sustentáveis.

No que respeita à segunda questão de investigação que guiou o estudo: "O Programa "Empresas Turismo 360º" conduziu à criação de valor para os *stakeholders* das empresas aderentes?", a análise das respostas ao questionário e entrevistas com as empresas permitiu observar várias mudanças positivas ao nível da relação com os *stakeholders*.

No que respeita à relação com os fornecedores, o Programa promoveu criação de parcerias com fornecedores locais que partilham os mesmos princípios de sustentabilidade, fortalecendo as relações comerciais. Em termos da relação com os clientes, com a adesão ao Programa as empresas verificaram maior reconhecimento público e fidelização dos clientes além das melhorias nos processos que tornaram a experiência do cliente mais enriquecedora, como a digitalização de serviços e a oferta de pacotes turísticos sustentáveis. Relativamente à relação com os colaboradores, observou-se que quando as empresas apostam no bem-estar dos colaboradores e capacitação dos mesmos, as empresas obtêm em retorno maior motivação, satisfação e envolvimento dos trabalhadores nos projetos de sustentabilidade, levando à melhoria do serviço final ao cliente.

Quanto à relação com a comunidade, conforme observado nas respostas das empresas, houve preocupação em criar parcerias com fornecedores e empresas locais para apoiar a economia local e realizar campanhas solidárias para diferentes instituições. No que se refere à relação com os investidores e governo não foi possível identificar nenhum impacto direto. Porém durante as entrevistas algumas empresas referiram que notaram uma tendência do governo em incentivar e motivar empresas com práticas sustentáveis, como a concessão de financiamentos com condições especiais.

Para as empresas que já implementaram a maioria das práticas e políticas em termos ESG e dos seus *stakeholders* no âmbito de outras certificações, como por exemplo *Green Key* e *Biosphere*, o Programa apresenta-se como uma forma de continuar a abordar as suas práticas sustentáveis e dedicar-se à criação de valor partilhado que este representa para todos os seus *stakeholders*.

Por fim, no que se refere à terceira questão da investigação: "O Programa "Empresas Turismo 360º" promoveu as três dimensões ESG ao nível da estratégia e das operações das empresas?", através da análise das entrevistas e questionários foi possível concluir que o Programa teve um impacto positivo em termos de ESG nas empresas.

A nível ambiental, as principais alterações registadas nas empresas foram uma maior implementação de práticas de economia circular, redução de resíduos produzidos, bem como a criação de medidas de controlo e redução de desperdício de recursos como água e energia. Relativamente ao aspeto social, as empresas registaram uma melhoria na prestação de serviços ao cliente devido a uma maior capacitação dos trabalhadores, aumento na motivação dos trabalhadores e melhoria na relação entre trabalhadores e entre os trabalhadores e a gestão. A nível da governança, verificou-se que as empresas implementaram medidas de análise de risco, melhoraram a comunicação externa sobre a sua responsabilidade social. Porém poucas empresas afirmam que registaram maior conformidade legal ou melhorias em termos na diversidade ao nível da gestão da empresa (idade, género, entre outros).

Apesar dos resultados terem sido relevantes, verificou-se que não foram totalmente consistentes. Enquanto a maioria das empresas respondentes registou várias alterações referentes a ESG, algumas empresas registaram poucas ou nenhumas mudanças e isso poderá estar associado ao facto de algumas empresas estarem em processo de certificação ou já terem obtido outras certificações de sustentabilidade antes da adesão ao Programa "Empresas Turismo 360º", assunto esse que não foi investigado no questionário.

Outro motivo que pode explicar a disparidade nos resultados, é o facto da maioria das empresas participantes no estudo serem micro ou pequenas empresas e os recursos financeiros ou humanos disponíveis e dedicados à sustentabilidade serem reduzidos para implementar mudanças significativas. É de referir que o Programa teve em conta as capacidades e disponibilidades de recursos destas empresas de menor dimensão, pelo que desenvolveu uma matriz de materialidade que não avalia alguns fatores ESG, como por exemplo, a gestão de risco, diversidade no órgão de administração, diligência devida na cadeia de abastecimento, conciliação entre vida profissional com a pessoal e igualdade salarial.

Enquanto o impacto ambiental foi observado em várias empresas, registaram-se poucas mudanças a nível do domínio social e governança.

Face às conclusões obtidas, pode-se dizer que foi possível cumprir com o objetivo final. Com as respostas a estas três questões de investigação, foi possível chegar à conclusão que o Programa "Empresas Turismo 360º" tem conseguido alcançar os objetivos inicialmente delimitados através das ações de capacitação e disponibilização da ferramenta de reporte e controlo FOREST.

6.2. Recomendações ao Programa

Ainda no que se refere às entrevistas realizadas no âmbito desta investigação, destacam-se as recomendações sugeridas pelas empresas aderentes ao Programa "Empresas Turismo 360º".

Segundo as empresas, o Programa poderá considerar em analisar as iniciativas promovidas nas formações e desenvolver mais essas dimensões. O Programa poderá também considerar em oferecer um apoio mais personalizado para as empresas que não conseguirem implementar as iniciativas promovidas, disponibilizando ferramentas e/ou técnicas de acompanhamento de progresso mais claras de modo a melhorar os resultados obtidos e a perceção das empresas acerca do impacto e contributo do Programa "Empresas Turismo 360º".

De forma a assegurar um impacto ainda mais relevante nas empresas, o Programa poderia considerar criar um manual e/ou vídeos de apoio à utilização da ferramenta FOREST e até considerar em reestruturar a ferramenta, dentro dos possíveis, para tornar a ferramenta mais intuitiva e simples na utilização, tal como as empresas sugerem. No que refere às ações de capacitação, sugere-se que o Programa considere aumentar a quantidade de formações teóricas que demonstram de que forma as empresas podem realizar a criação de valor partilhado e a adaptação dos seus negócios e práticas diárias à sustentabilidade.

Além das formações mais estruturadas teoricamente, o Programa poderá considerar em organizar *workshops* práticos e uma plataforma de *networking* onde as empresas pudessem partilhar as suas experiências e os desafios enfrentados proporcionando soluções práticas e casos de sucesso detalhados que sirvam como inspiração e referência para as restantes empresas.

6.3. Limitações e perspetivas para investigações futuras

Ao longo do desenvolvimento deste estudo surgiram várias limitações que devem ser mencionadas, tais como a baixa taxa de respostas ao questionário, dificuldade na análise das respostas do questionário por falta de consistência das opiniões das empresas e falta de análise de outras perspetivas dos *stakeholders* das empresas quanto ao contributo do Programa.

A baixa taxa de participação nas entrevistas e respostas ao questionário, mesmo após várias tentativas de contato via *email*, telefone e solicitação de colaboração do Programa na divulgação do questionário, levou à falta de clareza acerca de alguns resultados obtidos e limitou a profundidade das conclusões retiradas. Esta limitação está claramente associada à disponibilização do questionário e realização de entrevistas durante a época de alta temporada e alto fluxo turístico nos hotéis e alojamentos locais, período durante o qual as empresas têm menor disponibilidade por terem muito trabalho. Deste modo, numa próxima pesquisa recomenda-se aplicar o questionário e realizar as entrevistas durante uma época de baixa temporada turística, quando os gestores e/ou representantes das empresas tenham maior disponibilidade para participar no estudo.

Relativamente à dificuldade na análise das respostas das entrevistas, observou-se que embora a maioria das empresas tenha iniciado o reporte na FOREST, algumas dessas empresas não percebem claramente o valor e contributo do Programa, especialmente as que já são certificadas por outros programas ou por ainda considerarem que estejam em "fase de adesão ao Programa". Estas empresas não forneceram perceções consistentes e claras às respostas por não compreenderem totalmente de que modo o Programa as impactou. Esta limitação poderá ser contornada ao aguardar a publicação da primeira lista de empresas que obtiverem o selo distintivo *Sustainability Leader*, pois assim acredita-se que as empresas com esse selo teriam opiniões mais claras acerca do contributo do Programa. Este selo ainda não está disponível, porém terá o intuito de apresentar as empresas que demonstrarem um determinado progresso ESG relativamente ao ano anterior.

De igual forma, cerca de 36% das empresas respondentes obtiveram o selo *Sustainability Engaged*, ou seja, já começaram a reportar na FOREST, pelo que seria expectável as restantes empresas terem uma compreensão limitada do contributo do Programa para os seus negócios e no seu desempenho referente às diferentes dimensões ESG. Neste sentido, também se recomenda aumentar o número de respostas ao questionário de empresas que já

iniciaram o reporte na FOREST e que já tiveram a oportunidade de analisar o contributo do Programa para os seus negócios.

Outro motivo relacionado à dificuldade na análise das respostas poderá estar relacionado a participação no estudo por maioritariamente micro e pequenas empresas, sendo que mais de metade dessas empresas atuam no setor de alojamento local. O facto destas empresas participantes neste estudo se encaixarem nesses critérios de dimensão e setor de atividade, dispensa a maioria das mesmas da avaliação em vários critérios segundo a matriz de materialidade desenvolvida pelo Programa.

A matriz de materialidade que identificada os fatores e critérios avaliados em cada uma das diferentes dimensões ESG (ambiental, social e governança) dispensa a maioria das empresas participantes neste estudo de serem avaliadas em vários fatores da dimensão social, tais como a igualdade salarial e conciliação entre vida profissional com a vida pessoal. Por seu turno, na dimensão de governança os fatores que não são avaliados são a gestão de risco, diversidade no órgão de administração e diligência devida na cadeia de abastecimento. Esta dispensa de avaliação de vários critérios ESG poderá ter influenciado as conclusões retiradas no sentido dos resultados obtidos e uma contribuição do Programa inferior à realidade da totalidade das empresas aderentes ao Programa. Deste modo, numa pesquisa futura recomenda-se contornar esta limitação através do aumento da participação de empresas da área de atividade hoteleira e empresas de dimensão igual ou superior a média empresa.

Por último, neste estudo foi analisada apenas a perspetiva das empresas e da responsável do Programa Elisabete Félix, deixando de lado a recolha e análise da perspetiva de outros *stakeholders* das empresas, tais como dos colaboradores e dos investidores. A perspetiva da comunidade em que as empresas estão inseridas, bem como a perspetiva dos seus clientes e governo também não foram analisadas, embora tenha havido tentativas, sem sucesso, de estabelecer contatos.

Acredita-se que a recolha da perspetiva destes últimos *stakeholders* seria mais complexa, pois estes poderão não dispor de informações e compreensão da perceção do impacto que o Programa "Empresas Turismo 360º" poderia ter trazido para a sua relação com a empresa. No sentido de contornar esta limitação, numa próxima pesquisa recomenda-se aplicar entrevistas ou questionário, pelo menos, aos colaboradores e investidores das empresas de modo a obter a sua perspetiva e conseguir uma perceção mais ampla do contributo do Programa para as empresas.

Referências Bibliográficas

Amendoeiras House (2022). Práticas Sustentáveis na Amendoeiras House. Consultado a 18 de janeiro de 2024, em https://www.amendoeirashouse.com/pt/sustentabilidade.

Andrade, M. M. (2009). *Introdução à metodologia do trabalho científico* (9º ed.). São Paulo: Atlas.

Axis Hotéis & Golfe (2023). Axis Hotéis & Golfe. Consultado a 18 de maio de 2024, em https://www.axishoteis.com.

Bacharéis Charming House (2023). Sustentabilidade na Bacharéis Charming House. Consultado a 18 de janeiro de 2024, em https://bachareis.com/sustentabilidade.

Baumol, W. J., & Blackman, S. A. B. (1991). *Perfect markets and easy virtue: Business ethics and the invisible hand*. USA: Blackwell.

Betula Studios (2024). Sustentabilidade na Betula Studios. Consultado a 17 de janeiro de 2024, em https://www.betula-studios.com/pt/sustentabilidade.

Birou, A., Gaspar, A., Pinto, I. M., Xavier, L., & Meneses, M. M. (1982). *Dicionário das ciências sociais* (5ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Bockstette, V., & Stamp, M. (2011). *Creating shared value: A How to Guide for the New Corporate (R) evolution*. Boston: FSG.

Boehe, D., & Cruz, L. B. (2010). Corporate social responsibility, product differentiation strategy and export performance. *Journal of Business Ethics*, *91* (2), 325-346. Disponível em https://doi.org/10.1007/s10551-010-0613-z

Byrd, E. T., Cardenas, D. A., & Dregalla, S. E. (2009). *Differences in Stakeholder Attitudes of Tourism development and the natural Environment*.

Casas da Lapa (2024). Casas da Lapa. Consultado a 20 de janeiro de 2024, em https://casasdalapa.pt/.

Castro, A., & Gradillas Garcia, M. (2022). Insights Into Successful ESG Implementation in Organizations. *Journal of Financial Transformation*, *56*, 168-176.

Chen, C., Su, C., & Su, M. C. (2022). Are ESG-committed hotels financially resilient to the COVID-19 pandemic? An autoregressive jump intensity trend model. *Tourism Management*, 93, *online.* Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517722000942.

Cláudia, B., Gabriela, Z., Cristiane, F., Manuela, R, A. & Roselei, H. (2024). Rethinking the company's role: *Creating shared value from corporate social innovation. Corporate Social Responsibility and Environmental Management.* Disponível em doi: 10.1002/csr.2723

Corpo Santo Hotel (2022). Sustentabilidade no Corpo Santo Hotel. Consultado a 19 de janeiro de 2024, em https://www.corposantohotel.com/sustentabilidade-corpo-santo-hotel.

Decreto-Lei n.º 129/2012 do Ministério da Economia e do Emprego: Aprova a orgânica do Instituto do Turismo de Portugal, I. P. (2012). Diário da República n.º 120/2012, Série I de 2012-06-22, páginas 3104 - 3109. Disponível em: https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/129-2012-178510.

Dom Pedro (2023). Sustentabilidade no Dom Pedro. Dom Pedro Hotels & Golf Collection. https://www.dompedro.com/pt/o-grupo/sustentabilidade/. Consultado a 18/01/2024

Eco Soul Ericeira (2020). Sustainability e Green Key na Eco Soul Ericeira. Consultado a 18 de maio de 2024, em https://www.ecosoulericeira.com/en/about-us/sustainability/.

Flammer, C. (2015). Does product market competition foster corporate social responsibility? *Evidence from trade liberalization. Strategic Management Journal*, *36*(10), 1469-1485. Disponível em: https://doi.org/10.1002/smj.2307.

Frecautan, I., & Nita, D. A. (2022). Who Is Going to Win: The Eu Esg Regulation or the Rest of the World? - a Critical Review. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, *31*(2), 109–120. Disponível em: https://doi.org/10.47535/1991auoes31(2)011.

Hotel Meira (2020). Hotel Meira e o seu papel na sustentabilidade. Consultado a 18 de maio de 2024, em https://www.hotelmeira.com/hotel-meira-e-o-seu-papel-na-sustentabilidade.

Ionescu, G. H., Firoiu, D., Pîrvu, R., & Vilag, R. (2019). The impact of ESG factors on market value of companies from travel and tourism industry. *Technological and Economic Development of Economy*, *25*, 821-849. Disponível em https://doi.org/10.3846/tede.2019.10294

Jase Hotels & Resorts (2024). Jase Hotels & Resorts. Consultado a 19 de janeiro de 2024, em https://www.jasehotels.com/en/hotels.html.

Kiran, F., Habiba, A., Fiaz, S., Syed, B., H, K, Virk., Yunjiang, G., Marc, A. & Muhammad, S, A. (2024). Sustainability Disclosures and Their Influence on Cost of Capital: A Comprehensive Bibliometric Study. *Bulletin of business and economics.* Disponível em https://bbejournal.com/BBE/article/view/909/938

Leaf House (2023). Sustentabilidade na Leaf House. Consultado a 18 de maio de 2024, em https://www.leafhouse.pt/pt/pagina/sustentabilidade.

Markstein (2019). *Consumers Expect the Brands They Support to be Socially Responsible*. Disponível em: https://certusinsights.com/wp-content/uploads/2019/10/Markstein-Social-Responsibility-_-Certus-Insights-Research-_.pdf

Minuvida Azores (2022). Minuvida Azores sustainability efforts. Consultado a 18 de janeiro de 2024, em https://www.minuvida.com/sustentavel.html.

Montebelo Hotels & Resorts (2024). Montebelo Hotels & Resorts | Política de Sustentabilidade. Consultado a 18 de maio de 2024, em https://montebelohotels.com/pt/sustentabilidade.

Montimerso Skyscape Country House (2024). Sustentability at Montimerso. Consultado a 18 de janeiro de 2024, em https://www.montimerso.pt/sustentabilidade.

Neya Lisboa Hotel (2020). Conceito - Neya Lisboa Hotel. Consultado a 17 de janeiro de 2024, em https://lisboa.neyahotels.com/conceito/.

NYU Stern Center for Sustainable Business (2019). *Sustainable Share Index™: Research on IRI Purchasing Data*. Disponível em: https://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/NYUSternCSB_SustainableShareIndex_2019.pdf

Observatório ODS, Observatório dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (2022). Relatório Anual 2022: OBSERVATÓRIO DOS ODS NAS EMPRESAS PORTUGUESAS. Lisboa: Universidade Católica de Lisboa.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, Jan/Feb 2011, 4–17.

Responsible Tourism Partnership (2022). Local Economic Development: Creating Shared Value [Vídeo]. Youtube. Disponível em: https://youtu.be/BoHaGeSIyng. Consultado a 10/06/2024

StayUpon Lisbon (2024). Sustentabilidade na Upon Lisbon. Consultado a 19 de janeiro de 2024, em https://www.stayupon.com/upon-lisbon/sustentabilidade/.

Story Studio (2023). Sustentabilidade na Story Studio. Consultado a 18 de janeiro de 2024, em https://www.storystudio.pt/sustentabilidade.

Turismo de Portugal, I. P. (2017). *Estratégia Turismo 2027*. Disponível em: https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf.

Turismo de Portugal, I. P. (2021). *Turismo de Portugal lança Programa Empresas Turismo 360º*. Disponível em: https://www.turismodeportugal.pt/pt/Noticias/Paginas/turismo-de-portugal-lanca-programa-empresas-turismo-360.aspx.

Turismo de Portugal, I. P. (2022a). *Plataforma para adesão ao Programa Empresas Turismo 360º já está disponível*. Disponível em: https://business.turismodeportugal.pt/pt/noticias/Paginas/plataforma-adesao-programa-empresas-turismo-360-disponivel.aspx.

Turismo de Portugal, I. P. (2022b). *Apresentação do Programa Empresas Turismo 360º*. Disponível em: https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/apresentacao-programa-empresas-turismo-360-framework-esg-19-maio-2022.pdf.

Turismo de Portugal, I. P. (2023a). *Plano de Ação "Reativar o Turismo | Construir o Futuro"*. Disponível em: https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/Estrategia/plano-acao-reativar-turismo/Paginas/default.aspx.

Turismo de Portugal, I. P. (2023b). *Turismo de Portugal lança a FOREST - Ferramenta Organizacional e Reporte da Sustentabilidade no Turismo*. Disponível em: https://business.turismodeportugal.pt/pt/noticias/Paginas/turismo-portugal-lanca-forest.aspx.

Turismo de Portugal, I. P. (2023c). *EMPRESAS TURISMO 360º COMMITTED*. Disponível em: https://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/empresas-turismo-360/empresas-360-commited-mai-2023.pdf.

Turismo de Portugal, I. P. (2023d). *EMPRESAS TURISMO 360º ENGAGED*. Disponível em: https://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/empresas-turismo-360/empresas-360-engaged-mai-2023.pdf.

Turismo de Portugal, I. P. (2024a). *Compromissos*. Disponível em: https://empresasturismo360.turismodeportugal.pt/EmpTur360/compromissos.aspx.

Turismo de Portugal, I. P. (2024b). *Portefólio*. Disponível em: https://empresasturismo360.turismodeportugal.pt/EmpTur360/Portefolio.aspx.

Turismo de Portugal, I. P. (2024c). *Empresas distinguidas em 1 de março de 2024 com o selo Sustainability Committed 2023*. Disponível em: https://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/empresas-turismo-360/lista-empresas-committed.pdf.

Turismo de Portugal, I. P. (2024d). *Empresas distinguidas em 1 de março de 2024 com o selo Sustainability Engaged 2022*. Disponível em: https://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/empresas-turismo-360/lista-empresas-engaged.pdf.

Turismo de Portugal, I. P. (2024e). *Programa Empresas Turismo 360°*. Disponível em: https://empresasturismo360.turismodeportugal.pt/EmpTur360/Home.aspx.

UNRIC, Centro de Informação Regional das Nações Unidas para a Europa Ocidental (2018). *Guia sobre Desenvolvimento Sustentável: 17 Objetivos para transformar o nosso mundo*. Disponível em: https://e4k4c4x9.rocketcdn.me/pt/wp-content/uploads/sites/9/2019/01/SDG_brochure_PT-web.pdf

Vila Galé (2024). Sobre a Vila Galé. Consultado a 20 de janeiro de 2024, em https://www.vilagale.com/pt/grupo/sobre-a-vila-gale.

Visabeira Turismo (2024). Responsabilidade no Grupo Visabeira. Consultado a 18 de janeiro de 2024, em https://grupovisabeira.com/pt/responsabilidade.

Zivin, J. G., & Small, A. A. (2005). Modigliani-Miller theory of altruistic corporate social responsibility. *The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy*, *5*(1), 1-19. Disponível em https://doi.org/10.1515/1538-0653.1369.

Apêndice A - Entrevista com Elizabete Félix - Programa "Empresas Turismo 360º"

Esta entrevista teve como objetivo recolher a perceção que a responsável do Programa "Empresas Turismo 360º" tem acerca do contributo do Programa para as empresas e a evolução das mesmas em termos de criação de valor partilhado para com os seus *stakeholders*. Os dados recolhidos serão utilizados apenas para execução da dissertação de Mestrado em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho do Instituto Superior Contabilidade e Administração de Lisboa.

Entrevista realizada às 14:30h do dia 24 de maio de 2024 pela plataforma Teams entre o aluno nº20220369 Eugeniu Vrabie e Elizabete Félix, diretora do Departamento de Dinamização Empresarial do Turismo de Portugal e responsável pelo Programa "Empresas Turismo 360º".

Antes de iniciar a entrevista, gostaria da sua permissão para gravar esta entrevista e que se apresente dizendo o seu nome e cargo que desempenha no Programa "Empresas Turismo 360º"?

Sim, pode gravar. Eu sou Elizabete Félix, sou diretora do Departamento de Dinamização Empresarial do Turismo de Portugal e responsável pelo Programa "Empresas Turismo 360º".

Questão 1 - Tendo em conta que a entrevista é orientada para a hotelaria, como caracterizam a adesão das empresas hoteleiras ao Programa?

A adesão é boa, pois representa umas das áreas de atividade com maior presença no Programa sendo que dos grupos empresariais aderentes ao Programa, a maioria são hoteleiros e no contexto da atividade económica alojamento, é a hotelaria que marca mais presença seja na adesão ao Programa como no reporte

Questão 2: Que desafios iniciais o Programa Turismo 360º eventualmente registou na sua afirmação junto das empresas?

O Programa foi lançado em novembro de 2021 e entregue às empresas do setor em Abril de 2022. Quando nós começamos a desenvolver o Programa, nós tentámos desenvolver algo que fosse facilmente percebido e aplicável por todas as empresas do setor. O Programa é destinado a todo o setor do turismo e por isso temos diversas áreas de atividades, desde o alojamento, agências de viagens e operadores turísticos, restauração, parques de campismo, animação turística com ou sem infraestrutura, rent-a-car, empresas de eventos, parques temáticos, termas, espaços museológicos e campos de golfe independentemente da sua

dimensão (microempresas, pequenas empresas, médias empresas e grandes empresas). Esta diferenciação foi feita porque os modelos de negócios são diferentes e os pontos críticos associados a cada área de atividade são diferentes. Portanto, quando nós pensámos num plano acerca esta matéria de sustentabilidade e desempenho ESG para as empresas, nós queríamos que as empresas incorporassem na sua estratégia os critérios ESG e que fosse facilmente percebido pelas empresas e nós teríamos que ter em conta as especificidades dos diversos negócios em termos de criticidade.

Outro fator que tínhamos de ter em conta era a dimensão de cada uma das empresas porque 99% do nosso tecido empresarial são PMEs e dessas a maior parte são micro e pequenas empresas. Tínhamos de ter em conta também a obrigatoriedade de reporte ser apenas para as grandes empresas ou para aquelas que estão cotadas, o que significa que cerca de 99% das empresas do setor não são obrigadas a reportar.

Tendo em conta a realidade empresarial e a localização das empresas que estão por todo o território, até porque todas as regiões têm um desenvolvimento diferente, este foi outro dos desafios relativamente aos modelos de negócio.

Apesar de todas essas diferenças, gostaríamos que as empresas trabalhassem estas matérias de sustentabilidade e que aprendessem a reportar as suas práticas ambientais, sociais e de governança. Portanto, o grande desafio foi criar um modelo que fosse percebido por todos e que fosse facilmente aplicável, porque a intenção era termos uma linguagem comum em matéria de sustentabilidade, darmos o conhecimento e ajudar com recursos as empresas, assim estas irão aderir ao Programa com mais facilidade.

Questão 3 - Como foram superados esses desafios?

Quando o Programa foi apresentado em abril 2022, nós começámos com ações de capacitação *online* para todas as empresas e essas ações têm por objetivo explicar o Programa e os seus objetivos, mostrar formas de reporte e o modo como o desempenho desses critérios ESG é gerado. Essas ações de capacitação começaram em abril de 2022, funcionam por semestre e são dadas pelos formadores das escolas de hotelaria do Turismo de Portugal.

Este projeto não é único exclusivamente do Turismo de Portugal, no sentido de que nós elaboramos parcerias com instituições que poderão dar um contributo para todo este processo. Neste momento temos 23 parceiros contando com o sistema financeiro. Temos 12 instituições de crédito que já costumam trabalhar connosco em instrumentos de financiamento, o que faz todo o sentido juntar as instituições de crédito, na medida em que

a análise ESG está associada à análise de risco. Temos o Banco Português de Fomento, que é um parceiro ao nível do financiamento do Turismo de Portugal, temos a Euronext, a Ordem dos Contabilistas Certificados e também a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, considerando que eles já trabalham dados financeiros, seriam uma mais-valia em uma questão de colaboração inicial e auditoria mais tarde aos dados que são trabalhados pelas empresas. Temos também como parceiro a Associação Portuguesa de Ética Empresarial que trabalha com uma componente de *governance* bastante importante. Temos Global Compact Network Portugal que é outra entidade que tem trabalhado muito em matéria de sustentabilidade e de ESG. Mais recentemente criámos uma parceria com a CMVM pelo trabalho de relatório e temos uma das principais, que é a Confederação do Turismo de Portugal, porque a Confederação reúne todas as associações empresariais que nós precisamos para ir ao encontro daquilo que são as necessidades das associações empresariais que representam o setor.

Nós tentamos com um conjunto de parceiros, identificar qual era o modelo que deveríamos seguir para que este Programa e esta matéria sustentabilidade fossem iniciados nas empresas turísticas. Para tal desenvolvemos uma matriz de materialidade que identifica os temas materiais distribuídos pelas 3 dimensões ESG aplicáveis consoante a atividade e dimensão da empresa. Esta matriz é totalmente explicada nas ações de capacitação.

Para além disso foram estandardizados os indicadores associados a cada um dos critérios materiais com dados e indicadores, um modelo base para o relatório sustentabilidade que está associado ao Retro Report. Tomámos como base as normas GRI por ser a instituição mais reconhecida internacionalmente neste assunto. Eles têm um conjunto de normas que define uma estrutura de modelo de relatório e nós selecionamos as que fazem sentido para o nosso Programa. Para além disso, para definir os critérios da matriz também tivemos em conta a política pública e a estratégia 2027 por ser uma estratégia do Turismo de Portugal. Também tivemos em conta o SFDR que é o gabinete de finanças sustentáveis, as taxonomias europeias e a CSSD, ou seja, tudo o que estava disponível em 2022.

Do nosso lado tínhamos que dar às empresas o conhecimento e os recursos para que as empresas começassem a reportar. Primeiro começámos com as ações de capacitação e em janeiro de 2023, disponibilizámos às empresas uma ferramenta de reporte chamada FOREST que é a Ferramenta Organizacional de Reporte da Sustentabilidade no Turismo. Em janeiro 2023, dissemos às empresas que agora já podem passar do Excel para uma ferramenta de reporte em que vão introduzindo informação e depois conseguem apresentar o seu relatório

de sustentabilidade anual na mesma data que o seu relatório de contas. Nessa ferramenta as empresas colocam os dados necessários, inicialmente conseguem ver os *dashboards*, quais é que são os resultados dos indicadores e depois conseguem obter automaticamente um relatório de sustentabilidade. Desta forma, as empresas conseguem ter uma noção de como os dados não financeiros têm um impacto nos seus dados financeiros. Posso dar como exemplo o facto de as empresas darem muita importância para o EBIDTA. Uma coisa é olhar só para os gastos que são apresentados na demonstração de resultados e outra é analisar os gastos e a forma como os consumos estão associados, podendo existir um determinado equipamento que pelos seus consumos, contribua para aumentar os gastos, algo que apenas reportando será possível descobrir qual é o equipamento.

Algumas empresas tiveram que se organizar internamente para poder responder a este tipo de indicadores não financeiros, mas começaram a olhar para a ferramenta FOREST e para todo este trabalho interno como uma ferramenta de gestão. Isto é algo muito positivo porque as empresas aprendem a não olhar apenas para os seus resultados financeiros, que continuam a ser extremamente importantes, mas também olham para dentro de si verificando que existem outros dados que criam valor para eles. Perspetiva que não teriam se não fizerem este tipo de análise.

Outro exemplo que está associado a esta questão são os benefícios oferecidos aos trabalhadores pois as pessoas ligam muito ao salário, mas a empresa pode ter uma determinada política que para além do salário, dá aos trabalhadores outros benefícios que na prática também são muito importantes para as pessoas permanecerem e sentirem-se integradas na empresa.

Outra questão são os tipos de investimentos que a empresa realiza na comunidade em que está inserida. Não estamos a falar apenas do mecenato, mas sim do envolvimento e integração da empresa com a comunidade que ao mesmo tempo que está a criar valor para si, também está a criar valor para a comunidade onde está inserida. Essa integração também passa a ser medida e, ao ser medida, as empresas olham para essa informação de uma forma diferente. Neste momento, ainda não temos dados para apresentar quanto a esta substância. Só mesmo a sensibilidade por ter contacto com as empresas.

Em termos de reporte, relativamente ao exercício de 2022, já temos 45 empresas a reportar e apesar de ser uma dimensão reduzida, é uma perspetiva positiva pois quando o Programa foi lançado, praticamente ninguém se importava com matéria ESG. Neste momento, o que nos interessa mais é que as empresas entrem na ferramenta e respondam o máximo de

questões possíveis. No caso da água, as empresas têm os dados das faturas e isso pode monitorizar, mas se consumir este recurso por outra via deve dizer que não monitoriza. O mais importante é que as empresas comecem a reportar porque agora sai o reporte menos robusto, com menos informação porque a empresa não tem esses dados, mas no ano seguinte já vai conseguir melhorar relativamente aquilo que estava no ano anterior porque já tem os dados.

O valor que as empresas criam para a região e para a Comunidade em que se encontram envolvidas é algo muito importante de ser medido, mas é algo que apenas será medido a partir do momento em que as empresas também reportem.

Quando se optou por ter um modelo *standard* para todas as empresas, identificando exatamente como é que os indicadores são aferidos, era com o objetivo de termos dados *benchmarking* para obter dados relacionados com a ESG e depois partilhá-los. Neste momento, nem todas as empresas participantes no Programa divulgam os relatórios de sustentabilidade nos seus *websites* por não estarem confiantes em alguns dados ou por não saber se reportam da forma mais correta. O Turismo de Portugal não faz uma validação dos dados, por isso é da responsabilidade da empresa reportar corretamente. Algumas empresas ou grupos empresariais até divulgam relatórios de sustentabilidade por iniciativa própria, ou seja, não o nosso relatório estandardizado, mas algo criado por elas. De modo geral, as empresas que começaram a reportar, transmitem-nos uma mensagem positiva no sentido que aderiram ao Programa e querem continuar independentemente dos dados que estão a ser reportados.

Nós sentimos que algumas das empresas mais pequenas têm mais dificuldade em reportar que as empresas maiores por ter menos recursos. Realmente nas empresas mais pequenas existe a questão de ter menos postos de trabalho e por isso não têm tantos recursos, mas nesses casos, a informação está mais centralizada enquanto nos grupos empresariais existe o desafio de terem várias unidades de reporte, e com isso a informação estará espalhada por vários sítios tendo por isso um trabalho acrescido de juntar toda a informação e colocá-la na própria ferramenta.

Os desafios de reporte que se colocam a cada uma das empresas são sempre diferentes, dependendo da forma como estão organizadas, mas são sempre possíveis de superar.

O que nós fazemos neste momento é um evento anual de reconhecimento público das empresas que aceitaram o desafio de aderir ao Programa e que reportam as suas boas práticas

relacionadas com ESG atribuindo-lhes Selos distintivos. É de referir que a periodicidade dos selos é anual tendo a empresa de reconquistá-lo anualmente.

Temos três selos diferentes dos quais apenas foram atribuídos os dois primeiros. O Selo *Sustainability Committed* é o primeiro selo e é atribuído a todas as empresas que aderem ao Programa e assumem o compromisso de iniciar a sua jornada de sustentabilidade comprometendo-se a iniciar o seu reporte anual até ao segundo exercício económico completo após a adesão ao Programa. O Selo *Sustainability Engaged* é atribuído àquelas empresas que já iniciaram a reportar na ferramenta FOREST e que conseguem obter o relatório de sustentabilidade.

O terceiro Selo é o *Sustainability Leader* que não foi atribuído porque a análise será diferente dos outros dois selos. Este Selo será atribuído a todas as empresas que demonstram uma fiabilidade da qualidade da informação que está a ser apresentada e que demonstrem um nível de progressão relativamente aos indicadores que estão apurados. Este selo ainda está em processo de desenvolvimento e definição de algoritmos para demonstração de evolução das empresas em termos de ESG. Em princípio, terá uma notação de rating para mostrar as empresas que demonstram evolução. Apenas iremos começar a atribuir o Selo quando tivermos dados históricos suficientes para perceber que faz sentido apresentar este tipo de informação, mas a intenção é ter um evento por ano para reconhecer as empresas que reportam, até porque está associado ao exercício económico.

Uma coisa é certa, as empresas vão começar a tomar mais consciência quando começarem a querer financiamento e esse financiamento tiver dependente delas terem ou não dados ESG. Nós fomos informados que há operadores e clientes, principalmente os países nórdicos, que já perguntam se as empresas apresentam um relatório de sustentabilidade e nós não temos dúvidas que ao nível do financiamento haverá instituições de crédito que exijam este tipo de informação. No caso do Turismo de Portugal, as linhas de financiamento já têm como condição de acesso o facto da empresa ser aderente ao Programa.

Isto tudo para que cada vez mais as empresas se envolvam com esta temática ESG e adiram ao Programa "Empresas Turismo 360º" pois a grande ambição, que está definida na Estratégia Turismo 2027, é que até ao ano 2027, Portugal seja considerado um dos destinos turísticos mais competitivos e mais sustentáveis do mundo e para isso, todas as empresas do mercado devem trabalhar nesse sentido.

Questão 4 - Quais os benefícios que o Turismo de Portugal acredita que as empresas hoteleiras registaram ao nível da sua competitividade ao aderirem a este Programa?

Para além do reconhecimento público e notoriedade há também a utilização do próprio reporte dos dados ESG, isto é, a questão de as empresas trabalharem e verem estes relatórios como uma ferramenta de gestão. As empresas conseguem aumentar a sua competitividade trabalhando os dados não financeiros e percebendo o impacto que esses dados não financeiros têm na sua empresa e na criação de valor para além do resultado líquido que apresentam. Existe também a questão da notoriedade associada ao facto da empresa ter preocupações, por exemplo, respeito pelos direitos humanos, se os fornecedores com os quais está a trabalhar têm esse tipo de práticas, pelo impacto ambiental, a questão da qualidade da gestão, a relação das empresas com os trabalhadores e em relação ao impacto que possa ter na comunidade em que está inserida. As empresas começam a perceber que podem ser mais competitivas a longo prazo trabalhando estes dados ESG e não trabalhando só a questão do valor económico simples.

Questão 5 - Que progressos poderão ser associados ao Programa "Empresas Turismo 360º" ao nível das três dimensões ESG no que respeita às empresas aderentes e suas partes interessadas?

Para conseguirmos falar em progresso, temos que apresentar dados e esses ainda não estão disponíveis. O único dado que temos é a evolução na adesão das empresas ao Programa. Em 2023, tínhamos 24 empresas com o Selo *Sustainability Engaged* e agora em março de 2024 foi feito mais um reconhecimento público onde registamos 45 empresas com Selo *Sustainability Engaged*. Os selos são reconquistados anualmente. Em relação ao Selo *Sustainability Committed*, já temos 249 empresas o mostra um aumento de interesse por parte das empresas do setor de turismo tanto pelo tema ESG quanto pelo Programa.

Questão 6 - Em relação aos *stakeholders* das empresas aderentes e aos territórios das mesmas, que tipos de benefícios o Programa "Turismo 360º" gerou?

Já falámos desta questão nas anteriores e é difícil separar os temas.

Questão 7 - Em forma de balanço, como classifica os resultados do Programa "Empresas Turismo 360º", e quais as perspetivas para o futuro do Programa?

Nós consideramos que os resultados são positivos tendo em conta que quando lançámos o Programa, este tema não era popular em Portugal. Face à adesão que as empresas têm tido até agora, aquilo que nós pretendemos é que o Programa continue a ganhar escala e

gostaríamos de alcançar uma meta de 100 empresas a reportarem o exercício 2023 e chegarmos às 500 empresas aderentes ainda este ano 2024. O objetivo é alcançar o máximo de empresas do setor aderentes ao Programa.

Neste momento, apesar de termos poucas empresas aderentes ao Programa, já estão envolvidos cerca de três mil milhões de Euros em termos de volume de negócios e cerca dos vinte mil postos de trabalho.

Apêndice B - Entrevista com Vitória Abreu - Bacharéis Charming House

Esta entrevista tem como objetivo analisar a perceção que as empresas têm da contribuição do Programa "Empresas Turismo 360º" para a evolução das mesmas em termos de criação de valor partilhado para com os seus *stakeholders*. Tendo em conta que o estudo é vocacionado para empresas hoteleiras, pretende-se identificar os principais contributos do Programa nas empresas. Os dados recolhidos serão utilizados apenas para execução da dissertação de Mestrado em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho do Instituto Superior Contabilidade e Administração de Lisboa.

Entrevista realizada às 15h do dia 3 de julho de 2024 pela plataforma Teams entre o aluno nº20220369 Eugeniu Vrabie e Vitória Abreu, sócia fundadora de Bacharéis Charming House.

Antes de iniciar a entrevista, gostaria da sua permissão para gravar esta entrevista e que se apresente dizendo o seu nome e cargo que desempenha na empresa?

O meu nome é Vitória Abreu, sou sócia fundadora do projeto Bacharéis Charming House em conjunto com o meu irmão desde 2017.

Questão 1: Quais foram as principais dificuldades ou barreiras que a empresa enfrentou durante a implementação do Programa?

Relativamente à implementação do Programa na nossa empresa, não existiu barreiras e dificuldade pois as decisões vieram de cima para baixo. Por outro lado, certas medidas poderiam ter sido melhor implementadas se fossem melhor pensadas logo no início do projeto de negócio.

O nosso projeto Bacharéis Charming House assenta fundamentalmente numa reabilitação de uma casa dos finais do século 19 em que nos propusemos a deixar a casa o mais autêntica possível. Com isto pretende-se dizer algumas barreiras físicas que nos dificultaram a implementação do projeto como por exemplo a otimização da eficiência energética que acabou por não ser prioridade na construção e agora percebemos que queríamos ter ido mais longe. Outra questão foi a otimização da água, que quando adquirimos as sanitas e outros equipamentos, que quando queríamos deixar a casa o mais autêntica possível, não tivemos como foco a eficiência e agora já não faz sentido estar realizar alterações na estrutura e equipamentos, coisas que o Programa incentiva a fazer.

Questão 2: Quais foram as motivações/expectativas que conduziram a empresa a participar no Programa "Empresas Turismo 360º"?

O nosso primeiro projeto foi na indústria agroalimentar e como já trabalhamos há vários anos, o tema ESG já é uma prática habitual para nós. Quando pensamos no projeto do hotel, automaticamente pensamos nas mesmas metodologias utilizadas no turismo. Acredito que este tenha sido o input inicial que nos incentivou a participar neste Programa.

Por outro lado, como é uma empresa pequena não fazia sentido pensar numa norma muito pesada e cara para pensar nestas questões e reportes ESG. Antes de existir o Programa, existiam as normas de qualidade como ISO e GreenKey em que as empresas voluntariamente se propõem a serem auditadas fazendo o reporte e até serem certificadas em ESG e a nossa ideia inicial era escolher uma dessas normas e obter várias certificações.

O Turismo de Portugal criou este Programa, que apesar de não ser uma norma internacional, para o mercado interno de Portugal acaba por ser uma norma que leva as empresas a sistematizar e organizar a informação com a mesma finalidade das normas internacionais. Como a nossa empresa é pequena, passou a fazer mais sentido aderir a este Programa que se mostrava mais adequado às nossas necessidades e recursos não só por ser gratuito mas também por ser mais barato do que sustentar uma norma internacional não necessitando de pagar auditores, entidades certificadoras, etc.

Questão 3: Em concreto, que ações foram implementadas em resultado da adesão a este Programa?

Nós já tínhamos algumas ferramentas de trabalho que já estavam implementadas na outra empresa que temos de agroalimentar e que foram adaptadas à indústria do turismo que é nova para nós. Tivemos de realizar um levantamento e mapeamento dos dados ESG que mais tarde seriam controlados e avaliados. Na parte da governança e social, nós já tínhamos dados históricos e experiência porque já trabalhávamos em outra empresa, por isso foi fácil avançarmos. Na parte ambiental é que tivemos de construir alguns mapas novos sobre os quais vamos trabalhando e recolhendo dados para depois controlar.

Em termos de ações concretas que foram implementadas, numa primeira fase tivemos de implementar a questão de separar e pesar o lixo para conseguir entender se com mais hóspedes temos menos lixo ou não. Metemos contadores na água e tudo isso na fase de implementação do Programa.

Questão 4: Em que áreas a empresa registou um maior apoio do Programa?

Antes de termos pensado neste Programa, tínhamos a questão dos 3 R que é o reduzir, reutilizar e reciclar. Este Programa deu-nos um grande impulso nesta questão apoiando na criação de mecanismos de sistematização para melhoria.

Neste momento, para nós, o Programa é uma ferramenta informática onde somos convidados a preencher uma série de mapas que vão desde as questões ambientais, sociais e *governance*. O Programa ainda não foi pensado para ajudar as empresas a implementar, ou seja, as empresas tentam responder a estes mapas e reportar as ações realizadas e depois vão descobrindo como melhorar a sua atividade e influência.

Questão 5: A empresa sente progressos ao nível ESG resultante da adesão ao Programa?

Sendo a sustentabilidade baseada em 3 pilares que são a *environmental, social* e *governance*, a parte social e *governance* já estavam a ser trabalhadas na nossa empresa mesmo que de um modo informal. Com a adesão ao Programa, melhoramos a organização e sistematização das informações nos 3 pilares principalmente na questão ambiental porque as informações andavam dispersas e não escritas.

Questão 6: Como asseguram a avaliação dos resultados ESG?

Nós temos o apoio de uma empresa de consultadoria que nos ajudou a desenvolver uma série de mapas que são utilizados para monitorizar as quantidades de resíduos produzidos através de uma pesagem diária, a utilização de água e energia nos processos internos como lavagem dos lençóis de cama e toalhas e sensibilização dos clientes para reutilizar as toalhas.

Portanto, em 2022 houve um levantamento inicial dos dados para a construção de mapas e em 2023 iniciamos a recolha de dados que agora nos permitem analisar o histórico de evolução. Neste momento, continuamos a recolher os dados e temos a noção se estamos a evoluir ou não. Como tem havido a sensibilização dos colaboradores e hóspedes, temos notado uma evolução positiva.

Estes mapas desenvolvidos, são depois utilizados como suporte ao preenchimento da ferramenta FOREST. Na FOREST são necessárias algumas métricas em que é necessário ter algum conhecimento mais técnico de wattz e metros cúbicos então a nossa consultora dá-nos também apoio para inserir esses dados na ferramenta e fazer a submissão.

Questão 7: Ao nível da relação com os *stakeholders* (colaboradores, clientes, fornecedores, investidores, governo), que alterações se verificaram em resultado da adesão ao Programa?

Ao nível do governo, ao termos acedido ao Programa "Empresas Turismo 360º" pretendemos ter maior facilidade em acesso a Programas e financiamentos pois é notório que o Governo está a implementar medidas onde há uma discriminação positiva a favor de empresas que já tem implementado este Programa.

Em termos de colaboradores, que ainda são 4, mais de metade da equipa está mesmo envolvida neste projeto de sustentabilidade e nota-se que estão mais motivados. Relativamente aos nossos clientes, estes são maioritariamente provenientes da europa central e nota-se que eles reconhecem e valorizam este trabalho de sustentabilidade, as nossas preocupações e predisposição para termos estas 3 componentes ESG organizadas, fazem muitas perguntas e estão até mais envolvidos que o mercado português.

Questão 8: A adesão ao Programa foi importante para o reforço da competitividade da empresa?

De certa forma, já respondi a esta na questão anterior. Nós ao sabermos que os clientes valorizam estes temas, acaba por ajudar as vendas e competitividade e ao termos todas estas questões monitorizadas conseguimos ter vantagens de produtividade e reduções de custos. Até as taxas de juro tendem a ser mais baixas e acredito que teremos maior facilidade de acesso a outros Programas que outras empresas não teriam sem participar neste Programa.

Questão 9: Em forma de balanço, como classificaria os resultados da adesão a este Programa- As expectativas iniciais foram cumpridas?

O Turismo de Portugal tem feito um excelente trabalho em diversas áreas na última década. A área do Turismo é mais uma em que eles estão a ser pioneiros e a melhor forma de o avaliar seria comparando aos nossos mercados concorrentes. Poderemos observar que o nosso Turismo está a caminhar com um padrão de qualidade e respeito pelo meio ambiente que os outros países ainda não chegaram lá. Poderá se chegar à conclusão que o Turismo em Portugal está a caminhar não numa ótica de massificação e destruição dos nossos recursos, mas sim numa ótica de melhor qualidade e menor quantidade vendida. Nota-se que este Programa é mais uma medida que contribui para esta ótica. Isto depois vai acabar por aumentar o preço do Turismo porque há que ter preocupações que outros países ainda não têm.

Questão 10: Alguma sugestão para o Turismo de Portugal ou para o Programa Empresas Turismo 360º numa perspetiva de melhoria contínua do Programa?

Neste momento, a ferramenta FOREST está adaptada a pequenas, médias e grandes empresas e não dá para separar e adaptar ainda mais as empresas por isso não tenho nada a acrescentar pois está bem pensado. Em termos das formações, têm surgido algumas dúvidas acerca dos dados a avaliar e como chegar a eles, mas o Programa tem feito *webinars* para tirar dúvidas e acredito que estão a fazer um bom trabalho pelo que não daria para avançar muito mais rápido.

Apêndice C - Entrevista com Paula Pereira - StayUpon Hospitality Group

Esta entrevista tem como objetivo analisar a perceção que as empresas têm da contribuição do Programa "Empresas Turismo 360º" para a evolução das mesmas em termos de criação de valor partilhado para com os seus *stakeholders*. Tendo em conta que o estudo é vocacionado para empresas hoteleiras, pretende-se identificar os principais contributos do Programa nas empresas. Os dados recolhidos serão utilizados apenas para execução da dissertação de Mestrado em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho do Instituto Superior Contabilidade e Administração de Lisboa.

Entrevista realizada às 15:30h do dia 22 de julho de 2024 pela plataforma Teams entre o aluno nº20220369 Eugeniu Vrabie e Paula Pereira, Guest Experience & Sustainability Manager do StayUpon Hospitality Group.

Antes de iniciar a entrevista, gostaria da sua permissão para gravar esta entrevista e que se apresente dizendo o seu nome e cargo que desempenha na empresa?

Sou a Paula Pereira, sou Guest Experience & Sustainability Manager do StayUpon Hospitality Group.

Questão 1- Quais foram as principais dificuldades ou barreiras que a empresa enfrentou durante a implementação do Programa?

O processo de implementação tem sido contínuo. A coleta e análise de dados tem sido desafiante, o grupo tem várias unidades, com conceitos diferentes, e tem sido necessária a participação de diferentes departamentos. Definir e implementar indicadores de desempenho para medir o impacto das novas práticas ESG tem sido um trabalho moroso.

Alguns colaboradores demonstraram resistência à mudança, especialmente em relação à adoção de novas práticas e para modificar processos já estabelecidos para incorporar novas práticas sustentáveis e digitais sempre exige um tempo e esforço extra além do investimento financeiro necessário para implementar todas estas alterações.

Questão 2- Quais foram as motivações/expectativas que conduziram a empresa a participar no Programa?

Tínhamos a expectativa de que o Programa nos ajudaria a incorporar práticas mais sustentáveis e de responsabilidade social. Queríamos criar valor não apenas económico, mas também ambiental e social, reforçando o nosso compromisso com a sustentabilidade.

Acreditámos que o Programa iria ajudar-nos a organizar o que já fazemos e a criar novas medidas que permitam melhorar a qualidade dos nossos serviços.

Questão 3- Em concreto, que ações foram implementadas em resultado da adesão a este Programa?

Temos vindo a implementar ações como medidas para reduzir o desperdício de água e energia e implementámos políticas de reciclagem mais rigorosas. Além disso, estabelecemos parcerias com empresas locais para a apoiar a economia local, assim os nossos hóspedes até ficam a conhecer a gastronomia local. Introduzimos também algumas ferramentas digitais que permitem melhorar a interação com os nossos hóspedes no *check-in online* e uma aplicação para serviços de *concierge*.

Lançamos campanhas de marketing focadas na nossa sustentabilidade e responsabilidade social para atrair um público mais consciente e para nos afirmarmos como um grupo consciente do seu impacto no meio.

Questão 4- Em que áreas a empresa registou um maior apoio do Programa?

A Equipa do Turismo de Portugal está sempre disponível para responder a qualquer dúvida ou solicitação nossa no preenchimento dos questionários, foi também disponibilizando formações sobre o preenchimento destes questionários.

Questão 5- A empresa sente progressos ao nível ESG resultante da adesão ao Programa?

A adesão ao Programa trouxe maior consciência dos temas que já estavam no nosso plano de ação, mas que muitas vezes devido à operação diária dos hotéis acabam por não assumirem a devida importância. O preenchimento dos questionários fornecidos pelo Programa é que trouxe maior consciência para a sua importância e necessidade de ação nestes âmbitos.

Questão 6- Como asseguram a avaliação dos resultados ESG?

Nós estabelecemos metas e indicadores de desempenho para depois avaliar e controlar a reciclagem que é feita, a utilização de recursos como água e energia e a motivação e satisfação dos colaboradores. O objetivo é produzirmos relatórios trimestrais que depois são partilhados internamente com todos os colaboradores e comparados com artigos noticiosos que vamos acompanhando, através de pesquisas nos *sites* das diversas empresas, em eventos,

webinars e conferências para nos compararmos a eles e identificar oportunidades de melhoria.

Questão 7- Ao nível da relação com os *stakeholders* (colaboradores, clientes, fornecedores, investidores, governo), que alterações se verificaram em resultado da adesão ao Programa?

A nível geral dos colaboradores nota-se um aumento na satisfação e motivação porque começamos a dar benefícios que melhoram as condições de trabalho.

Os hóspedes tornaram-se mais fiéis e aumentou a nossa reputação porque reconhecem o nosso trabalho nas questões de sustentabilidade e responsabilidade social. Implementamos também alterações que tornaram a experiência do cliente mais enriquecedora, como a digitalização de serviços e a oferta de produtos e pacotes turísticos sustentáveis.

Estabelecemos parcerias com fornecedores que compartilham os nossos valores de sustentabilidade, o que fortaleceu as nossas relações comerciais, e também assegurou a consistência das práticas sustentáveis.

Questão 8- A adesão ao Programa foi importante para o reforço da competitividade da empresa?

A adesão ao Programa contribuiu para o reforço do nosso posicionamento diferenciado pela inovação e diversificação. Conseguimos melhorar a nossa eficiência operacional e otimizamos os processos o que levou a uma redução de custos.

Os nossos clientes são mais fiéis e agora somos mais reconhecidos positivamente pelo trabalho que fazemos através de reconhecimentos feitos pelo Turismo de Portugal e a sua certificação. Acredito que agora estaremos melhor preparados para futuros desafios.

Questão 9- Em forma de balanço, como classificaria os resultados da adesão a este Programa-As expectativas iniciais foram cumpridas?

Este é um trabalho que está ainda em desenvolvimento, existem muitas áreas de melhoria, embora sempre tivessem trabalhado no sentido de sermos mais sustentáveis, logo a partir da construção dos edifícios e na escolha dos materiais, temos muitas áreas em que podemos otimizar processos, reduzir consumos, criar valor, esse é o caminho que nos propomos continuar a seguir, e a adesão ao Programa veio trazer mais luz a esse caminho.

Portanto, estamos a implementar processos que visam a otimização de processos, levando à redução de consumos e custos.

Questão 10- Alguma sugestão para o Turismo de Portugal ou para o Programa Empresas Turismo 360º numa perspetiva de melhoria contínua do Programa?

Podemos apontar algumas sugestões, embora saibamos que este Programa é também ainda recente e tem sido um work in progress, tendo vindo a ser feitas melhorias contínuas e adaptações à realidade das empresas.

O Programa e o Turismo de Portugal poderiam proporcionar mais incentivos financeiros e subsídios para as empresas que desejam implementar práticas sustentáveis e inovadoras, ajudando a mitigar os custos iniciais e a facilitar a adoção de novas tecnologias.

Era bom que realizassem *workshops* práticos e formações que abordam desafios reais enfrentados pelas empresas, proporcionando soluções práticas e aplicáveis ou criar um banco de casos de sucesso detalhados que sirvam como inspiração e referência para outras empresas.

O Programa poderia também desenvolver uma plataforma que permita às empresas participantes compartilhar as suas experiências, boas práticas e estabelecer parcerias estratégicas.

Apêndice D - Entrevista com Flávia Arieira - Hotel Meira

Esta entrevista tem como objetivo analisar a perceção que as empresas têm da contribuição do Programa "Empresas Turismo 360º" para a evolução das mesmas em termos de criação de valor partilhado para com os seus *stakeholders*. Tendo em conta que o estudo é vocacionado para empresas hoteleiras, pretende-se identificar os principais contributos do Programa nas empresas. Os dados recolhidos serão utilizados apenas para execução da dissertação de Mestrado em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho do Instituto Superior Contabilidade e Administração de Lisboa.

Entrevista realizada às 10:30h do dia 14 de agosto de 2024 pela plataforma Teams entre o aluno nº20220369 Eugeniu Vrabie e Flávia Arieira, responsável pelo departamento de comunicação e marketing do Hotel Meira.

Antes de iniciar a entrevista, gostaria da sua permissão para gravar esta entrevista e que se apresente dizendo o seu nome e cargo que desempenha na empresa?

Sim, pode gravar. O meu nome é Flávia Arieira, trabalho no Hotel Meira há 5 anos e sou responsável pelo departamento de comunicação e marketing e dentro deste departamento tratamos de vários assuntos onde um deles é precisamente a questão da sustentabilidade e das certificações que eu também estou responsável nomeadamente a ferramenta do FOREST, pela certificação de Green key e também mais recentemente a da Biosphere.

Questão 1- Quais foram as principais dificuldades ou barreiras que a empresa enfrentou durante a implementação do Programa?

Este é um trabalho e uma área complexa porque falamos muito de sustentabilidade, mas não estamos preparados para a sustentabilidade. É necessário tempo para se dedicar a este tema, para recolher dados, reportá-los e avaliar e no dia a dia torna-

se difícil conseguir esse tempo. Para além disso, são necessários recursos. A Green Key, por exemplo, pede que haja um gestor ambiental, e empresas pequenas não têm essa possibilidade. Cabe-me a mim esse papel no Hotel. Na medida do possível, sensibilizo e falo com cada secção. No entanto, a formação que dou é com base no meu conhecimento, naquilo que tenho vindo a adquirir, Não sou alguém da área do Ambiente ou da Sustentabilidade. Neste caso a empresa é pequena e não possui capacidade para ter uma pessoa totalmente dedicada a este tema.

A equipa por sua vez tem demonstrado algumas resistências e dificuldades na adaptação e nós precisamos de tempo e paciência pois eles têm muitas coisas para fazer principalmente na operação e nem sempre é fácil eles conseguirem ou terem o tempo necessário para fazer aquilo que é pedido relativamente à sustentabilidade. Acho que a maior dificuldade está em perceber a importância que este tema ainda vai ter no futuro. Eles oferecem alguma resistência principalmente na questão da separação dos resíduos porque apesar de se falar da reciclagem há muito tempo, a separação é bastante complexa até para mim.

Questão 2- Quais foram as motivações/expectativas que conduziram a empresa a participar no Programa?

Esta adesão deu-se em seguimento do trabalho que a empresa já realizava antes de eu entrar. O hotel e os administradores já tinham preocupações na parte da sustentabilidade e procuram uma melhoria contínua. Como a indústria hoteleira e de turismo são áreas que têm grande impacto a nível de pegada carbono no ambiente, decidiu-se iniciar estes trabalhos e preocupações com a sustentabilidade. Desde então tem existido alguns cuidados na questão da gestão de energia, gestão dos recursos hídricos, mas também a nível de responsabilidade social apoiando a comunidade em que estamos inseridos.

A adesão ao Programa foi, portanto em seguimento da certificação da Green Key que foi implementada em 2018 até porque acreditamos que futuramente possa ser um critério obrigatório para conseguirmos aderir a algum Programa e preferiu-se começar já este trabalho e preparar-se com calma. Portanto, antes que seja obrigatório, queremos apostar nestas questões e fazer a diferença.

Questão 3- Em concreto, que ações foram implementadas em resultado da adesão a este Programa?

Eu acho que ainda é cedo para se falar acerca deste tema porque ainda não foram implementadas ações relativamente a este Programa porque as ações que foram realizadas estão relacionadas com a Green Key e estas foram todas antes da adesão ao Programa. Posso dar o exemplo da separação e pesagem dos resíduos que para tal temos em todas as áreas partilhadas diferentes ecopontos para incentivar e sensibilizar não só o staff, como também os hóspedes a fazerem a separação dos resíduos. Por enquanto, como só iniciamos a pesagem no ano passado, ainda não temos nenhum resultado para se comparar e ver se já temos alguma melhoria mas eu acredito que já haja. Portanto a nível do Programa ainda não se

implementou nenhuma ação específica pois todas as ações que nós implementámos já vinham da certificação Green Key.

Questão 4- Em que áreas a empresa registou um maior apoio do Programa?

Eu acho que seria um apoio maior no sentido da visibilidade, apesar de em termos de escolha do cliente posso já dizer que ainda não temos um mercado que nos escolha por esta questão da sustentabilidade e das nossas certificações. Depois o Programa mostra-se sempre disponível para tirar as nossas dúvidas sempre que necessário.

Relativamente às formações, acho que não há muitas e as que existem e acho que são mais relacionadas à ferramenta FOREST. Por outro lado, a Green Key também acaba por ser uma plataforma onde nós inserimos a informação, mas temos que fazer um plano de melhoria contínua que é sempre apresentado à Green Key. Os critérios que não eram opcionais e sugestivos vão passando a ser obrigatórios a cumprir como por exemplo colocar nos quartos a informação e sensibilização para o cliente reutilizar as toalhas.

Questão 5- A empresa sente progressos ao nível ESG resultante da adesão ao Programa?

Acho que vou ter que fazer novamente comparação com as restantes certificações porque todos os progressos ao nível ESG já existiam antes da adesão ao Programa porque o primeiro trabalho foi feito com a Green Key e ela incide precisamente nesses três pilares da sustentabilidade. Em termos de auditoria da Green Key, na parte ambiental estamos bem nas ações que temos vindo a implementar principalmente na responsabilidade social já que somos muito envolvidos na comunidade com os apoios que damos à comunidade, fazendo 2 a 3 campanhas solidárias para diferentes instituições como por exemplo para a Praia de Âncora e Viana do Castelo, etc. Temos também exposições a correr para expor e divulgar artistas locais. Tudo isto é um trabalho que temos feito antes de aderirmos ao Programa, mas claro que temos a dizer que o Programa vem de certa forma realçar ainda mais esta importância da sustentabilidade no seu geral pois se foi criado este Programa pelo Turismo Portugal significa para nós que tem de haver uma aposta contínua e temos mesmo que trabalhar neste tema.

Questão 6- Como asseguram a avaliação dos resultados ESG?

Nós aderimos ao Programa no ano de 2022 e neste momento estamos a preparar o segundo relatório de 2023 onde nós temos de preencher os consumos de energia, os consumos de água e gás, a fazer medição da pegada carbónica e dos resíduos. Depois temos também de

medir os riscos que podem existir em termos de hotel e estrutura na área em que estamos inseridos.

Estamos a usar em grande parte as informações que inserimos na plataforma da Green Key, por exemplo a questão das faturas da energia e os consumos de água vamos buscar a essa plataforma e depois passar esses dados para a FOREST. Por enquanto não temos feito a análise desses dados para perceber quais são os nossos resultados. Ainda não o fizemos porque não temos um histórico na FOREST e relativamente aos relatórios da Green Key, também ainda não tivemos oportunidade de o fazer apesar desta dar-nos um resumo dos dados que são preenchidos, mas o problema é que sabemos em que estado estamos e o que fazer com os resultados e com essa informação obtida. A medição da pegada carbónica passou a ser obrigatório nos últimos dois anos. Nós medimos, mas depois não sabemos o que fazer com essa informação. É-nos sugerido plantar árvores, mas não sabemos quantas árvores temos de plantar.

Para medir essa pegada carbónica temos de preencher um inquérito com os dados do nosso hotel, por exemplo quantos metros quadrados tem a propriedade, o número de quartos, quais os consumos que estamos a ter de energia elétrica, gás natural, se temos veículos elétricos, se a água é contrata por uma companhia ou se é de um poço, etc. Esse inquérito é baseado numa série de questões que no final é submetido e obtemos um relatório. No ano passado foi a primeira vez que recebemos esse relatório e ao analisarmos aqueles dados não sabemos como transformar aquelas informações em ações práticas.

Agora mais recentemente tivemos uma formação da Biosfere que é baseada nas ODS que permitiu criar um plano de ações, mas ainda não iniciamos os trabalhos nessa parte porque ainda não tivemos oportunidade. Por isso que eu digo que seria necessário alguém a tempo inteiro dedicado a este tema porque temos estas 2 certificações e uma ferramenta para trabalhar.

Questão 7- Ao nível da relação com os *stakeholders* (colaboradores, clientes, fornecedores, investidores e governo) que alterações se verificaram em resultado da adesão ao Programa?

Do ponto de vista dos parceiros temos o cuidado de escolher os nossos parceiros locais que se preocupam com sustentabilidade e até de alguma forma sensibilizá-los para a redução de plástico nos produtos que nos enviam. Nós entendemos que não é fácil e que há um custo associado para essa adaptação, mas posso dizer que já houve uma melhoria do lado dos

nossos fornecedores em não trazerem os produtos em plástico depois de lhes termos pedido para reduzir e explicarmos que temos de cumprir com as certificações. O nosso responsável pelas compras tem o cuidado de reforçar essa importância com os fornecedores porque é importante para nós enquanto empresa trabalharmos com fornecedores que estão na mesma linha ideológica.

Em termos de colaboradores, nós temos o cuidado de nos preocuparmos com o nosso colaborador em geral e abrimos um espaço para que eles tragam as suas sugestões e necessidades para que se sintam ouvidos e se sintam importantes para nós. Nós temos alguns Programas de atividades também para eles se sentirem motivados, temos o dia de aniversário e o brinde de aniversário, ou seja, vamos fazendo algum trabalho para os motivar e incluí-los na empresa. Além disso, temos parcerias com uma rede de parceiros com descontos que eles podem utilizar, aulas de yoga, ou seja, uma série de coisas que foram criadas a pensar no bem-estar dos nossos colaboradores, mas todas estas práticas já existiam antes da adesão ao Programa.

Relativamente aos clientes, de vez em quando nós fazemos algumas ações de consciencialização, como por exemplo no dia da mobilidade nós oferecemos um desconto no uso das bicicletas elétricas que temos no hotel, no Dia da Árvore oferecemos uma plantinha e depois colocamos uma informação a título de curiosidade daquilo que estamos a fazer. Em termos de fidelização do cliente, oferecemos o desconto de aniversário aos clientes habituais e colocamos um mimo no quarto. Outra coisa que fazemos, que não é de fidelização, mas que acrescenta valor ao hotel é o facto de aceitarmos e sermos *Pet Friendly*. O hotel já é *Pet Friendly* desde 2017 e a partir de 2019 começou-se a apostar mais na divulgação e temos tido um crescimento muito significativo dos hóspedes que nos visitam com o seu animal de estimação porque somos o único hotel aqui na zona que é *Pet Friendly*. Todas estas ações foram implementadas antes da adesão ao Programa.

Questão 8- A adesão ao Programa foi importante para o reforço da competitividade da empresa?

O nosso hotel já era competitivo, mas penso que mais uma vez o Programa veio reforçar essa necessidade de sermos mais competitivos procurando fazer mais e melhor. Nós inclusive trabalhamos por objetivos mensais e nós como colaboradores ficamos mais atentos e mais focados para os atingir. Esses objetivos são por secção, portanto o spa tem o seu objetivo, o restaurante e bar têm outro objetivo e o comercial, marketing e receção com outro objetivo. Nós vamos analisando e realizando ajustes que podem passar por estratégias de

criação de campanhas em redes, *email* marketing ou até pode passar por uma questão de ajuste de preço de forma a conseguir atingir esses objetivos.

Portanto acho que o Programa reforça a competitividade, mas ainda não consigo ter uma opinião mais concreta acerca do Programa até porque ainda não temos resultados para comparar.

Temos ganhado maior visibilidade, mas acho que ainda não temos clientes que nos escolham por esta questão da sustentabilidade e das nossas certificações.

Questão 9- Em forma de balanço, como classificaria os resultados da adesão a este Programa-As expectativas iniciais foram cumpridas?

A adesão ao Programa foi feita pela administração e foi feita em seguimento daquilo que já tem sido feito e como forma de se preparar para o futuro em que pode vir a ser obrigatório. Neste momento não sei se consigo dizer se cumpriu a expectativa inicial. Eu sinceramente não notei nada de novo que já não estivesse a ser feito anteriormente na Green Key.

Questão 10 - Alguma sugestão para o Turismo de Portugal ou para o Programa Empresas Turismo 360º numa perspetiva de melhoria contínua do Programa?

Eu iria sugerir alguma estrutura diferente da ferramenta FOREST até porque a dificuldade que eu sinto em usar a ferramenta FOREST é compartilhada por outras pessoas que comentaram o mesmo nos últimos webinars. Desde o acesso à ferramenta que é complicado por precisar do contribuinte e vários tipos de autorizações até à utilização da ferramenta no dia a dia porque só se pode responder a umas questões quando as outras já estão respondidas, etc. Por tanto eu sugeria que a ferramenta FOREST fosse mais intuitiva e *user friendly* para que todos conseguissem utilizá-la, até porque depois há pessoas de diferentes idades que vão utilizar a ferramenta.

No que toca às formações, gostaríamos de ter mais formações começando na sustentabilidade e depois passando pelas diferentes áreas e seções da empresa para adaptá-las à sustentabilidade e se possível que fossem presenciais. Eu, por exemplo, não sou adepta de formações *online* e acho que aquilo as formações presenciais são mais motivadoras e têm outro impacto.

Apêndice E- Entrevista com Márcia Vilar - Story Studios

Esta entrevista tem como objetivo analisar a perceção que as empresas têm da contribuição do Programa "Empresas Turismo 360º" para a evolução das mesmas em termos de criação de valor partilhado para com os seus *stakeholders*. Tendo em conta que o estudo é vocacionado para empresas hoteleiras, pretende-se identificar os principais contributos do Programa nas empresas. Os dados recolhidos serão utilizados apenas para execução da dissertação de Mestrado em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho do Instituto Superior Contabilidade e Administração de Lisboa.

Entrevista realizada às 10:00h do dia 5 de setembro de 2024 pela plataforma Teams entre o aluno nº20220369 Eugeniu Vrabie e Márcia Vilar, fundadora da rede de alojamentos locais Story Studios.

Antes de iniciar a entrevista, gostaria da sua permissão para gravar esta entrevista e que se apresente dizendo o seu nome e cargo que desempenha na empresa?

Sim, grave. Sou Márcia Vila, sou anfitriã e fundadora da Story Studios que é uma rede de alojamento turístico que está implementada em lugares históricos. Temos uma unidade no centro histórico de Coimbra, uma unidade histórica em Pióddão, este ano abrimos portas a 17 unidades históricas em Sortelha e até ao final do ano esperamos recuperar mais 3 unidades históricas em Monsanto.

Questão 1- Quais foram as principais dificuldades ou barreiras que a empresa enfrentou durante a implementação do Programa?

Tivemos com os custos iniciais nas reconversões das ruínas e nos equipamentos pois quando são mais tecnológicos são mais caros, mas não tivemos dificuldades na implementação do Programa até porque já tínhamos feito o processo de certificação Biosphere e o processo é relativamente parecido.

Questão 2- Quais foram as motivações/expectativas que conduziram a empresa a participar no Programa?

A adesão ao Programa Empresas Turismo 360º surgiu a partir de um convite que recebemos para participar porque nós já tínhamos alguma ligação ao Turismo de Portugal e alguns consultores que também nos convidaram para participar dele. A adesão deu-se não só porque o Programa iria reforçar o e reconhecimento dos nossos valores e práticas sustentáveis, criar maior confiança dos nossos hospedes com os compromissos que assumimos neste âmbito, e

porque acreditamos que vai passar a ser exigido às empresas no futuro. Assumimos que também pode trazer maior visibilidade à marca, e por isso a adesão justifica-se por um conjunto de argumentos que criam um elevado valor percebido para a nossa marca.

Como nós já tínhamos a empresa da unidade de alojamento Piódão certificada pela Biosphere, facilitou a nossa entrada no Programa e a resposta às questões que nos eram colocadas, portanto procuramos continuar a investir neste assunto.

Relativamente às nossas expectativas iniciais, o que procurávamos era verificar efetivamente que as medidas que nós temos implementadas a nível do ambiente, social e de governança melhorem cada vez mais.

Questão 3- Em concreto, que ações foram implementadas em resultado da adesão a este Programa?

De certa forma não implementámos nada de novo ou diferente. Na unidade de alojamento de Coimbra não fizemos nenhuma alteração. No alojamento de Piódão, comprámos uma ruína e fizemos a reconversão já tendo em conta todos os princípios da sustentabilidade porque já tínhamos experiência anterior na marca Ibis que na altura estava certificada pela ISO 9001 e ISO 14001. Na renovação de Piódão em 2019, o nosso arquiteto teve desde o início preocupações aos escolher os materiais a usar, os equipamentos que íamos colocar desde o aquecimento radiante e não o ar condicionado até porque nesses territórios somos sensibilizados a não usar equipamentos de ar-condicionado visível por serem áreas que estão a ser objeto de candidaturas a património mundial da UNESCO. Temos o controlo do aquecimento à distância via WiFi para ligar antes dos hóspedes chegarem e desligamos quando saem e é uma forma de assegurar que todos os equipamentos ficam desligados.

Entretanto já tínhamos a certificação Biosphere então todas as alterações já vinham antes do Programa "Empresas Turismo 360°".

Questão 4- Em que áreas a empresa registou um maior apoio do Programa?

O que o programa trouxe de novo para nós foi algumas questões de governança que são colocadas e que nós efetivamente vamos ter que desenvolver como por exemplo a política de recrutamento, a política dos riscos físicos e política de ética. São questões que tínhamos na cabeça e agora teremos de implementar e documentar.

O programa incentiva a fazer as análises dos consumos de energia e água e verificar se estamos dentro dos valores esperados, ou não. A grande diferença de um ano para o outro

foi que trabalhávamos com um fornecedor de fonte energia verde e passámos para uma fonte de energia que é 100% energia verde e isso de facto impactou positivamente os custos.

Agora sensibilizamos também os nossos hóspedes onde explicamos porque é que temos certificados e porque pedimos para que tenham atenção em alguns comportamentos e já vimos que alguns hóspedes têm aderido com vontade e de facto temos vindo a notar que os consumos têm diminuído.

Questão 5- A empresa sente progressos ao nível ESG resultante da adesão ao Programa?

A nível ambiental já vimos que os consumos têm diminuído, a nível da governança ainda não começamos a implementar nenhuma alteração e até mesmo a nível social não haverá muito a mencionar porque a empresa é uma microempresa. Para ter noção, a nível de recursos humanos a empresa só me tinha a mim no quadro até ao ano passado (2023), ano em que que foi recrutada uma pessoa que agora ajuda na parte operacional. No que toca à limpeza trabalhamos com recurso a outsourcing, e de forma indireta tentamos motivar e premiar as colaboradoras de limpeza se tivermos uma avaliação de limpeza alta.

Agora em Sortelha, que abrimos no final de junho, recrutamos 2 pessoas locais. Neste momento somos uma empresa com 4 mulheres no quadro e este facto obrigou-nos a assumir uma responsabilidade social mais (pró)ativa que pe. nos permite fomentar a troca de experiências mais regular e muito rica e construtiva, ou mesmo desenvolver metodologias para capacitar a equipa permitindo também incorporar conceitos que trazemos da nossa experiência hoteleira, como o empoderamento, a motivação, a autoestima, a liderança, a autonomia, ou mesmo a responsabilidade ambiental enquanto pilar de comportamentos e práticas mais alinhadas com os valores da empresa, entre outros.

Questão 6- Como asseguram a avaliação dos resultados ESG?

Utilizamos o mesmo sistema que já tínhamos implementado para a Biosphere para registo e monitorização dos consumos de energia, água e separação de resíduos que fazemos a triagem e incentivamos os hóspedes que também o façam e eventualmente vamos fazendo uma análise de 3 em 3 meses.

O que nós fazemos é a análise por empresa, mas vamos começar a fazer a análise de todas as unidades para criar um relatório de marca e não por unidade de alojamento.

Questão 7- Ao nível da relação com os *stakeholders* (colaboradores, clientes, fornecedores, investidores, governo), que alterações se verificaram em resultado da adesão ao Programa?

Não verificamos diferença nenhuma pois continuamos com os mesmos fornecedores que nos fornecem os *amenities* já eram biológicos e certificados, os produtos da limpeza já eram ecológicos. Aqueles fornecedores que não são certificados e que não viam vantagem de ser, como é o exemplo dos nossos fornecedores locais, nós sensibilizamos e explicamos que preferimos fornecedores que sejam conscientes ambientalmente ou pelo menos que os produtos que nos fornecem obedeçam a alguns critérios a nível de pegada tecnológica.

Por acaso, descobri que o nosso fornecedor também participa no Programa "Empresa Turismo 360". Assim vamos conhecendo outras empresas e criando parcerias com empresas que estão alinhadas connosco, dando segurança ao saber que estamos todos a pensar da mesma forma.

Depois as nossas colaboradoras de limpeza em Sortelha também são informadas e sensibilizadas para estas questões ambientais. Elas próprias até já fazem muitas destas pequenas ações ambientais, mas não se dão conta disso então a formação que nós temos dado e a sensibilização é gratificante.

Questão 8- A adesão ao Programa foi importante para o reforço da competitividade da empresa?

O Programa aumenta a visibilidade e a reputação da empresa tal como ter o selo da certificação Biosphere que depois aparece lá que somos certificados e que nos preocupamos com estas questões. O que nós queremos é que atraia um cliente que seja consciente que tem uma consciência ambiental e que seja ligado com os valores da empresa. Felizmente, com a abertura de 17 unidades em Sortelha, que é uma aldeia medieval muito bem preservada em granito, temos sido entrevistados porque o projeto é muito giro, é dentro das muralhas da aldeia e isso tem sido objeto de curiosidade.

Os clientes portugueses não nos escolhem por sermos sustentáveis ou se nos escolhem por isso ainda não o referem, agora os clientes estrangeiros escolhem-nos por sermos responsáveis. Estes efetivamente falam e elogiam quando entram e percebem que pensámos nas questões ambientais.

Questão 9- Em forma de balanço, como classificaria os resultados da adesão a este Programa-As expectativas iniciais foram cumpridas?

Sim, é mais na perceção dos clientes e na relação com os *stakeholders*. Em termos da pegada ambiental vimos que houve uma melhoria de um ano para o outro apesar de não ser de forma substancial como nos casos de um grupo hoteleiro.

Nós aderimos ao Programa sempre com uma expectativa de que iria ser difícil mas iriamos conseguir, e efetivamente o processo está a correram muito bem. Em resumo, as nossas expectativas estão a ser cumpridas.

Questão 10- Alguma sugestão para o Turismo de Portugal ou para o Programa Empresas Turismo 360º numa perspetiva de melhoria contínua do Programa?

Aderimos ao Programa com a unidade de Piódão porque já estava certificada e isso foi vantagem sem dúvida. Agora quero adicionar as outras unidades, mas tenho dificuldades técnicas desde há algum tempo e é aí que eu acho que poderiam melhorar porque não há manuais nem tutoriais que apoiem os utilizadores então temos de estar sempre a enviar e-mails e esperar que nos ajudem. Portanto eu sugeria que fizessem manuais ou vídeos tutoriais para nos facilitar a utilização da ferramenta.

No que toca aos webinars, eu só fui chamada aos *webinars* de explicação da ferramenta FOREST não sei sinceramente se ouve mais alguma. Nos *webinars* de atualização da ferramenta é dada uma visão geral, mas acho que o tempo é curto porque não dá para esclarecer as questões e dúvidas das pessoas. Sim, estão disponíveis via *email*, mas às vezes não é suficiente porque na escrita não é a mesma coisa do que ouvir, portanto nesse aspeto acho que poderiam melhorar.

Apêndice F - Emails trocados com Elisabete Félix - Programa "Empresas Turismo 360º

Re: Entrevista - Turismo 360° - Mestrando Eugeniu Vrabie

From Eugeniu Vrabie <20220369@alunos.iscal.ipl.pt>
To Elisabete Felix <Elisabete.felix@turismodeportugal.pt>, Info <info@turismodeportugal.pt>
Cc Fmseabra <fmseabra@iscal.ipl.pt>, Vrbeugeniu <vrbeugeniu@outlook.pt>
Date 2024-07-20 16:05

Boa tarde Drª Elisabete Félix,

e Turismo de Portugal,

Espero que este email vos encontre bem.

Gostaria de perguntar se já têm algum feedback relativamente ao apoio para a realização das entrevistas? Será vos possível entrar em contato com as empresas e ajudar-me com essa recolha de dados?

Para além disso, estou em fase de recolha de dados via questionário. Caso vos seja possível, agradecia que compartilhassem entre as empresas participantes no Programa "Empresas Turismo 360°" o seguinte link https://forms.gle/CnaGu5SxLAz2iuyk6

Muito agradecido por todo o apoio já prestado.

Com os melhores cumprimentos,

Eugeniu Vrabie

On 2024-06-16 14:31, Eugeniu Vrabie wrote:

> Boa tarde,
>
> Cara Drª Elisabete Félix,
>
> Aguardo a sua aprovação da transcrição da entrevista para que eu consiga utilizá-la na dissertação.
>
> Relativamente às entrevistas com as empresas, aguardo que me digam se vos será possível ajudar a entrar em contato com as mesmas. Acredito que a vossa colaboração, facilitará muito a recolha de dados tão necessária para o progresso da dissertação.
>
> Obrigado por todo o apoio já prestado,
>
> Com os melhores cumprimentos,
>
> Eugeniu Vrabie

> On 2024-06-07 19:09, Eugeniu Vrabie wrote:
>
> > Boa tarde,
> >
> > Cara Drª Elisabete Félix
> >
> > Tal como combinado, envio em anexo a transcrição da entrevista realizada no dia 24 de maio para sua análise. Caso não concorde com alguma coisa, por favor, avise-me.
> >
> > Se tiverem disponível a lista de empresa que obtiveram o Selo Sustanability Committed 2022, agradecia que me a enviassem já que esta não está disponível no site do Turismo de Portugal.
> >
> > Tal como falado, gostaria de obter o vosso apoio no contato com as empresas aderentes ao Programa Empresas Turismo 360º de forma a realizar entrevistas com as mesmas. Pretende-se entrevistar um total de 3 empresas hoteleiras e 2 empresas de alojamento local. Ficaria muito grato se pudessem entrar em contato com as empresas ou sugerissem contactos de empresas que estariam interessados em realizar um entrevista.
> >
> > Estas entrevistas são de extremessa importância para o progresso da dissertação pelo que mostro-me totalmente disponível para adaptar-me à disponibilidade das empresas.
> >
> > Obrigado por todo o apoio já prestado,
> >
> > Com os melhores cumprimentos,
> >
> > Eugeniu Vrabie

On 2024-05-17 15:12, Elisabete Félix wrote:

Bom dia, Caro Eugeniu,

Obrigada pela informação remetida.

Lamento imenso mas surgiu um imprevisto e não consigo fazer a entrevista na sexta-feira de manhã.

Pode ser na sexta-feira mas às 14:30?

Obrigada.

Quanto às questões que coloca:

1-Existe alguma lista atualizada das empresas que já obtiveram o selo distintivo "Sustainability engaged"? A última já facultada por vós é de Maio de 2023.

Temos a lista de empresas reconhecida no evento do dia 1 de março:

https://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/empresas-turismo-360/lista-empresas-engaged.pdf

2-Tendo em conta que o objetivo da minha dissertação é investigar a contribuição do Programa para a criação de valor partilhado nas empresas hoteleiras de Portugal e seus stakeholders pretendo também realizar uma entrevista a alguma Autarquia. Pergunto se seria possível aconselhar uma Autarquia para uma potencial entrevista?

No âmbito deste programa só temos trabalhado com empresas, pelo que não me é possível aconselhar uma autarquia para entrevistar.

3-É possível disponibilizarem resultados de inquéritos ou avaliações de desempenho que tenham realizado às empresas antes, durante e depois do "Programa Turismo 360º" para minha utilização na dissertação?

Não temos feito inquéritos ou avaliações de desempenho.
Antes da divulgação do programa junto das empresas do setor foram feitas 2 ações piloto, e nesse contexto, as empresas deram os seus contributos.

Não temos nada registado.

Cumprimentos,

Elisabete Félix

Diretora de Departamento

Departamento de Dinamização Empresarial

Direção de Competitividade das Empresas

Click here to watch Futourism on Youtube

Este e-mail pretende ser amigo do ambiente. Pondere antes de o imprimir!

O Turismo de Portugal dá preferência a produtos e serviços com menor impacte ambiental.
Agradecemos contacto através dos canais digitais.

Please consider the environment before printing.

Turismo de Portugal prefers products and services with low environmental footprint.
Please use digital channels.

De: Eugeniu Vrabie <20220369@alunos.iscal.ipl.pt>
Enviada: 16 de maio de 2024 22:03
Para: Elisabete Félix <Elisabete.Felix@turismodeportugal.pt>
Cc: Info - Turismo de Portugal <info@turismodeportugal.pt>; Fmseabra <fmseabra@iscal.ipl.pt>
Assunto: Re: Solicitação de entrevista - Turismo 360º - Mestrando Eugeniu Vrabie

Boa tarde Sra. Dra Elisabete Félix,

Muito obrigado pelo seu email.

Tenho disponibilidade para o horário sugerido por si, pelo que agradeço que envie o convite.

Poderá encontrar as questões ás quais se pretende obter resposta no ficheiro em anexo.

Ficarei muito grato se vos fosse possível esclarecer ou fornecer as seguintes informações:

1-Existe alguma lista atualizada das empresas que já obtiveram o selo distintivo "Sustainability engaged"? A última já facultada por vós é de Maio de 2023.

2-Tendo em conta que o objetivo da minha dissertação é investigar a contribuição do Programa para a criação de valor partilhado nas empresas hoteleiras de Portugal e seus stakeholders pretendo também realizar uma entrevista a alguma Autarquia. Pergunto se seria possível aconselhar uma Autarquia para uma potencial entrevista?

3-É possível disponibilizarem resultados de inquéritos ou avaliações de desempenho que tenham realizado às empresas antes, durante e depois do "Programa Turismo 360º" para minha utilização na dissertação?

Muito agradecido por todo o seu apoio,

Com os melhores cumprimentos,

Eugeniu Vrabie

On 2024-05-13 12:02, Elisabete Félix wrote:

> Bom dia, Caro Eugeniu Vrabie,
>
> Lamento não ter respondido mais cedo mas tenho tido vários compromissos fora do escritório.
>
> Informo que poderei fazer a entrevista dia 24 de maio pelas 10:00.
>
> Caso seja possível, enviarei convite teams.
>
> Pode enviar já as questões que pretende ver esclarecidas?
>
> Cumprimentos,
>
> **Elisabete Félix**
>
> **Diretora de Departamento**
>
> **Departamento de Dinamização Empresarial**
>
> **Direção de Competitividade das Empresas**
>
> Imagem removida pelo remetente. C
>
> Click here to watch Futourism on Youtube

De: Eugeniu Vrabie <20220369@alunos.iscal.ipl.pt>
Enviada: 11 de maio de 2024 14:57
Para: Info - Turismo de Portugal <info@turismodeportugal.pt>; Elisabete Félix <Elisabete.Felix@turismodeportugal.pt>
Assunto: Re: Solicitação de entrevista - Turismo 360º - Mestrando Eugeniu Vrabie

Boa tarde,

Muito obrigado pelo vosso email.

Queria reforçar a importância desta entrevista para o progresso da dissertação pelo que estou disponível para adaptar a duração da entrevista à disponibilidade do entrevistado bem como o dia da entrevista.

Desde já agradecido pela vossa atenção e ficando na expectativa da vossa resposta,

apresento os meus melhores cumprimentos,

Eugeniu Vrabie

On 2024-05-10 10:16, Info - Turismo de Portugal wrote:

> Boa tarde dr Eugeniu Vrabie
>
> Obrigada pelo seu contacto.
>
> Informamos que a sua mensagem foi reencaminhada para o serviço com responsabilidade nesta matéria.
>
> Com os melhores cumprimentos
>
> **Alexandra Fonseca**
> **Apoio ao Cliente/Customer Service**
> **Equipa Multidisciplinar de Gestão do Cliente**
> **Direção de Estratégia e Gestão do Cliente**
> **t: +351 211 140 200**
> Imagem removida pelo remetente. 0
> Click here to watch Futourism on Youtube
>
> **Este e-mail pretende ser amigo do ambiente. Pondere antes de o imprimir!**
> **O Turismo de Portugal dá preferência a produtos e serviços com menor impacte ambiental.**
> **Agradecemos contacto através dos canais digitais.**

De: Eugeniu Vrabie <20220369@alunos.iscal.ipl.pt>
Enviada: 8 de maio de 2024 20:21
Para: Info - Turismo de Portugal <info@turismodeportugal.pt>
Cc: Elisabete Félix <Elisabete.Felix@turismodeportugal.pt>; Fmseabra <fmseabra@iscal.ipl.pt>
Assunto: Solicitação de entrevista - Turismo 360º - Mestrando Eugeniu Vrabie

Caro Turismo de Portugal e Excelentíssima Sra. Dra Elisabete Félix,

Sou Eugeniu Vrabie, aluno do mestrado em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL).

Estou a desenvolver a minha dissertação de mestrado, orientada pelo prof. Doutor Fernando Miguel Seabra e neste âmbito solicitava uma reunião com o responsável do Programa Turismo 360º a fim de obter um conjunto de informação que será muito útil para a minha dissertação.

A entrevista não terá duração superior a 1 hora. Poderá ser presencial ou zoom conforme for mais adequado para o entrevistado.

Desde já agradecido pela vossa atenção e ficando na expectativa da vossa resposta,

apresento os meus melhores cumprimentos,

Eugeniu Vrabie

Apêndice G - Emails trocados com Flávia Arieira - Hotel Meira

RE: Solicitação de entrevista - Programa "Empresas Turismo 360º" - Mestrando Eugeniu Vrabie

POLITÉCNICO DE LISBOA

From marketing <marketing@hotelmeira.com>
To Eugeniu Vrabie <20220369@alunos.iscal.ipl.pt>
Date 2024-08-23 19:02

Entrevista Hotel Meira.docx (~20 KB)

Boa tarde,

Em anexo segue a entrevista.

A mesma pode avançar.

Obrigada e boa continuação.

Atenciosamente,

Flávia Arieira

+351 930441790

De: Eugeniu Vrabie <20220369@alunos.iscal.ipl.pt>
Enviada: 16 de agosto de 2024 11:24
Para: marketing <marketing@hotelmeira.com>
Assunto: Re: Solicitação de entrevista - Programa "Empresas Turismo 360º" - Mestrando Eugeniu Vrabie

Bom dia,

Envio em anexo a transcrição da entrevista para vossa aprovação. Caso exista algo que queiram acrescentar, poderão fazê-lo e avisar-me.

Se vos for possível, agradecia também que respondessem ao seguinte questionário acerca do mesmo tema https://forms.gle/1pYNWxtRCKRLg7BM6

Muito obrigado por toda a colaboração já prestada,

Com os melhores cumprimentos,

Eugeniu Vrabie

On 2024-08-14 10:25, marketing wrote:

> Bom dia,
>
> Estou a aceder agora ao link.
>
> Obrigada.
>
> Até já!
>
> Flávia Arieira
>
> +351 930441790
>
> (chamada para a rede móvel nacional)
>
> Meira
>
> Rua 5 de Outubro, 56
> 4910-386 Vila Praia de Âncora
> Norte-Portugal
>
> T. +351 258 911 111
> (chamada para a rede fixa nacional)
> reservas@hotelmeira.com
> hotelmeira.com

De: Eugeniu Vrabie <20220369@alunos.iscal.ipl.pt>
Enviada: 9 de agosto de 2024 10:47
Para: marketing <marketing@hotelmeira.com>
Assunto: Re: Solicitação de entrevista - Programa "Empresas Turismo 360º" - Mestrando Eugeniu Vrabie

Bom dia,

Compreendo que haja imprevistos. Não há problema.

Sim, podemos marcar a reunião para o próximo dia 14 às 10:30h.

O link mantêm-se o mesmo https://teams.microsoft.com/l/meetup-join/19:meeting_NmZlNDhiMDUtNTk2OC00YzczLWI2NWEtMjE4OTg3NjNlOWI5@thread.v2/0?context=%7B%22Tid%22:%2654623d6-1504-4f22-a146-b7c72637766a%22,%22Oid%22:%2269a2d00f-11ce-454d-8031-d64e9c6b2d5c%22%7D

Caso seja necessário, poderá entrar em contato direto comigo através do nº telemóvel 961396672.

Obrigado e cumprimentos,

Eugeniu Vrabie

On 2024-08-09 10:24, marketing wrote:

> Bom dia,
>
> Antes de mais lamento o atraso.

Poderemos remarcar na próxima semana, mas somente na quarta-feira. É possível 10h30?

Obrigada e mais uma vez as mais sinceras desculpas.

Atenciosamente,

Flávia Arieira

+351 930441790

(chamada para a rede móvel nacional)

De: Eugeniu Vrabie <20220369@alunos.iscal.ipl.pt>
Enviada: 9 de agosto de 2024 10:21
Para: marketing <marketing@hotelmeira.com>
Assunto: Re: Solicitação de entrevista - Programa "Empresas Turismo 360º" - Mestrando Eugeniu Vrabie

Bom dia Flávia,

Espero que se encontre bem.

Como ainda não nos foi possível reunir, sugiro remarcarmos para a próxima semana.

Por favor, sugira um dia e hora em que lhe seja possível para eu reenviar link da reunião.

Obrigado e cumprimentos,

Eugeniu Vrabie

On 2024-08-09 10:03, Eugeniu Vrabie wrote:

> Bom dia,
>
> A reunião de hoje mantêm-se?
>
> Estou a aguardar na sala de espera:https://teams.microsoft.com/l/meetup-join/19:meeting_NmZlNDhiMDUtNTk2OC00YzczLWI2NWEtMjE4OTg3NjNlOWI5@thread.v2/0?context=%7B%22Tid%22:%22654623d6-1504-4f22-a146-b7c72637766a%22,%22Oid%22:%2269a2d00f-11ce-454d-8031-d64e9c6b2d5c%22%7D
>
> Cumprimentos,
>
> Eugeniu

On 2024-08-07 10:02, Eugeniu Vrabie wrote:

> Bom dia,
>
> Obrigado pelo seu email.
>
> Sim, podemos reagendar para sexta feira à mesma hora.
>
> Segue o link para a reunião: https://teams.microsoft.com/l/meetup-join/19%3ameeting_NmZlNDhiMDUtNTk2OC00YzczLWI2NWEtMjE4OTg3NjNlOWI5%40thread.v2/0?context=%7b%22Tid%22%3a%22654623d6-1504-4f22-a146-b7c72637766a%22%2c%22Oid%22%3a%2269a2d00f-11ce-454d-8031-d64e9c6b2d5c%22%7d
>
> Muito obrigado pela sua colaboração.
>
> Eugeniu Vrabie

On 2024-08-07 09:39, marketing wrote:

> Bom dia Eugeniu,
>
> Desculpe o transtorno.
>
> Teremos de adiar, pois surgiu um imprevisto e não poderei estar presente.
>
> Podemos reagendar para sexta às10h?
>
> Agradeço a compreensão.
>
> Atenciosamente,
>
> Flávia Arieira
>
> +351 930441790
>
> (chamada para a rede móvel nacional)

De: Eugeniu Vrabie <20220369@alunos.iscal.ipl.pt>
Enviada: 5 de agosto de 2024 12:10
Para: marketing <marketing@hotelmeira.com>
Assunto: Re: Solicitação de entrevista - Programa "Empresas Turismo 360º" - Mestrando Eugeniu Vrabie

Bom dia Flávia,

Envio em seguida o link para a reunião via Teams para o dia 7 às 10h: https://teams.microsoft.com/l/meetup-join/19%3ameeting_NmZlNDhiMDUtNTk2OC00YzczLWI2NWEtMjE4OTg3NjNlOWI5%40thread.v2/0?context=%7b%22Tid%22%3a%22654623d6-1504-4f22-a146-b7c72637766a%22%2c%22Oid%22%3a%2269a2d00f-11ce-454d-8031-d64e9c6b2d5c%22%7d

Fico disponível caso tenha alguma questão até lá.

Com os melhores cumprimentos,

Eugeniu Vrabie

On 2024-08-01 13:58, Eugeniu Vrabie wrote:

> Boa tarde Flávia,
>
> Muito obrigado pelo seu email.
>
> Sim, podemos agendar a entrevista para a próxima quarta feira, dia 07/08 às 10h.
>
> Em anexo poderá encontrar as questões que irão soar durante a entrevista. É de referir que não precisam de preparar respostas elaboradas pois a minha intenção é ouvir e registar a vossa perspectiva acerca do Programa "Empresas Turismo 360º" e os resultados que este proporcionou.
>
> Fico totalmente ao vosso dispor caso tenham alguma questão.
>
> Com os melhores cumprimentos,
>
> Eugeniu Vrabie

On 2024-08-01 13:01, marketing wrote:

> > Estimado Eugeniu,
> >
> > Os N/ Cumprimentos.
> >
> > Na próxima semana poderia ser na quarta-feira pelas 10h?
> >
> > Se facilitar e preferir poderá enviar questões e responderemos às mesmas.
> >
> > Obrigada.
> >
> > Atenciosamente,
> >
> > Flávia Arieira
> >
> > +351 930441790

De: Eugeniu Vrabie <20220369@alunos.iscal.ipl.pt>
Enviada: 21 de julho de 2024 14:25
Para: marketing <marketing@hotelmeira.com>
Assunto: Re: Solicitação de entrevista - Programa "Empresas Turismo 360º" - Mestrando Eugeniu Vrabie

Boa tarde,

Muito obrigado pelo vosso email.

Ficaria muito interessado em conversar convosco em Agosto. Qual seria a vossa previssão de disponibilidade?

Aguardo vossa resposta,

Com os melhores cumprimentos,

Eugeniu Vrabie

On 2024-07-16 17:02, marketing wrote:

> Estimado Eugeniu,
>
> Agradecemos o contacto e interesse no Hotel Meira.
>
> Lamentamos, desde já, a demora na resposta.
>
> Teremos muito gosto em ajudar, no entanto até final de julho não será possível.
>
> Se for possível em agosto poderemos agendar um momento conveniente para ambas as partes.
>
> Obrigada pela atenção.
>
> Atenciosamente,
>
> Flávia Arieira
> +351 930441790

Apêndice H - Emails trocados com Paula Pereira - StayUpon Hospitality Group

Re: Fwd: Solicitação de entrevista - Programa "Empresas Turismo 360º" - Mestrando Eugeniu Vrabie

POLITÉCNICO DE LISBOA

From Guest Relations <guest.relations@stayupon.com>
To Eugeniu Vrabie <20220369@alunos.iscal.ipl.pt>
Date 2024-07-25 11:11

Olá Eugeniu,

O Programa Turismo 360 criou uma ferramenta, a Forest, para o preenchimento de um Questionário ESG que depois de preenchido nos permite obter um relatório de sustentabilidade anual.
A nossa experiência com o programa é basicamente com esta ferramenta, portanto todas as respostas têm por base a experiência com esta ferramenta. Quando nos contactou, entendemos que seria sobre a ferramenta
Não sei se era o que o Eugeniu pretendia.

Questão 3
O Turismo de Portugal esteve sempre disponível através de um email de suporte para esclarecer dúvidas no preenchimento dos questionários ESG, foi também disponibilizando formações sobre o preenchimento destes questionários.

Questão 4
Tal como esclarecido no início, os questionários mencionados dizem respeito aos questionários ESG, preenchidos para cada uma das nossas unidades.

Questão 6
Nesta questão não nos referimos a relatórios de outras empresas em específico, mas em artigos noticiosos que vamos acompanhando, através de pesquisas nos sites das diversas empresas, em eventos, webinars, conferências.

Questão 9
Estamos a implementar processos que visam a otimização de processos, levando à redução de consumos e custos.

Função: Guest Experience & Sustainability Manager

Obrigada!

Be Kind | Stay Green

Com os melhores cumprimentos | *Best regards,*

On Wed, Jul 24, 2024 at 7:08 PM Eugeniu Vrabie <20220369@alunos.iscal.ipl.pt> wrote:

> Boa tarde Paula,
>
> Muito obrigado por toda a colaboração já prestada.
>
> -Ao analisar as suas respostas, reparei que a **questão 3** não foi totalmente compreendida. Quando se pergunta acerca das áreas em que a empresa registrou um maior apoio do Programa é para entender como o Programa apoia as empresas durante o seu percurso. Por exemplo com incentivos, Formações, em que áreas de gestão, marketing, inovação, internacionalização, acessibilidade, etc. Por favor, esclareça com as suas palavras para que eu consiga adicionar ás suas repostas.
>
> -Na **questão 4,** quando referiu o preenchimento de questionários, que questionários são esses? São criados com que finalidade e como o preenchimento ajudou a vossa empresa.
>
> -Na **questão 6**, a Paula disse que o grupo hoteleiro produz relatórios trimestrais que são compartilhados com colaboradores internos e comparados com relatórios de outras empresas do mercado. Pode esclarecer de onde obtêm esses relatórios de sustentabilidade das empresas e de que forma comparam os resultados?
>
> -Na **questão 9** gostaria que me esclarece-se de que modo os vossos resultados alteraram após a adesão ao Programa?
>
> Na gravação, devido às falhas na rede, não consegui entender bem qual é o cargo que desempenha na empresa. Poderia referir qual é o seu cargo?
>
> Aguardo os seus comentários.

> Com os melhores cumprimentos,
>
> Eugeniu Vrabie

On 2024-07-22 16:59, Guest Relations wrote:

Olá Eugeniu,

Aqui tem as respostas solicitadas.

Be Kind | Stay Green

On Mon, Jul 22, 2024 at 3:50 PM Eugeniu Vrabie <20220369@alunos.iscal.ipl.pt> wrote:

Boa tarde Paula,

Obrigado por ter dedicado um tempo da sua agenda para realizar a entrevista.

Infelizmente como a rede estava muito fraca envio em anexo, tal como combinado, o Word com as questões que seriam feitas durante a entrevista.

Muito obrigado pela sua colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

Eugeniu Vrabie

On 2024-07-22 14:58, Eugeniu Vrabie wrote:

Boa tarde Paula,

Sim, pode ser hoje às 15:30h.

Este é o link para a reunião: https://teams.microsoft.com/l/meetup-join/19%3ameeting_ZjIxNjhhOTctZTVmNy00MDE1LTgzNGYtMmMwNGRhZmU0NDRj%40thread.v2/0?context=%7b%22Tid%22%3a%22654623d6-1504-4f22-a146-b7c72637766a%22%2c%22Oid%22%3a%2269a2d00f-11ce-454d-8031-d64e9c6b2d5c%22%7d

Ficarei a aguardar.

Obrigado pela colaboração,

Eugeniu Vrabie

On 2024-07-22 11:02, Guest Relations wrote:

Olá Eugeniu,

Pode ser hoje às 15h30?
Obrigada!

Be Kind | Stay Green

On Sun, Jul 21, 2024 at 2:29 PM Eugeniu Vrabie <20220369@alunos.iscal.ipl.pt> wrote:

Bom dia Paula,

Espero que este email a encontre bem.

Fico muito agradecido pelo interesse em participar na recolha de dados para a minha dissertação.

Como ainda não conseguimos conversar, poderia sugerir outra data para a realização da entrevista?

Tenho disponibilidade total para a realização da entrevista consigo.

Aguardo a sua resposta,

Com os melhores cumprimentos,

Eugeniu Vrabie

On 2024-07-11 17:26, Guest Relations wrote:

Olá Eugeniu,

Obrigada pelo seu contacto.
Estou disponível na próxima segunda-feira, às 11h, para uma breve entrevista.
Obrigada!

Be Kind | Stay Green

---------- Forwarded message ---------
De: **'Eugeniu Vrabie' via Geral UpOn Lisbon** <geral@uponlisbon.com>
Date: terça, 25/06/2024 à(s) 23:45
Subject: Solicitação de entrevista - Programa "Empresas Turismo 360º" - Mestrando Eugeniu Vrabie
To: <geral@uponlisbon.com>

Prezados senhores,

StayUpon Hospitality Group,

Chamo-me Eugeniu Vrabie e sou aluno do mestrado em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL). Estou a desenvolver a minha dissertação de mestrado acerca da contribuição do Programa "Empresas Turismo 360 graus" para a criação de valor nas empresas hoteleiras.

Solicito neste âmbito uma reunião com o responsável do departamento ou responsável pela implementação do Programa "Empresas Turismo 360 graus" a fim de obter um conjunto de informação que será muito útil para a minha dissertação.

A entrevista não terá duração superior a 30 minutos e poderá ser presencial ou online conforme for mais adequado para o entrevistado.

Agradeceria muito se pudesse responder a este email com o seu desejo em participar nesta entrevista sugerindo uma data e hora com a sua disponibilidade.

Desde já agradecido pela vossa atenção e ficando na expectativa da vossa resposta,

apresento os meus melhores cumprimentos,

Eugeniu Vrabie

Apêndice I - Emails trocados com Márcia Vilar - Story Studios

Re: Programa "Empresas Turismo 360º" - Entrevista com mestrando Eugeniu Vrabie

POLITÉCNICO DE LISBOA

From Eugeniu Vrabie <20220369@alunos.iscal.ipl.pt>
To Márcia Vilar <marcia.vilar@storystudio.pt>
Date 2024-09-08 23:03

Cara Márcia,

Boa tarde,

A transcrição da entrevista realizada na passada quinta feira poderá ser consultada pelo link https://docs.google.com/document/d/1t79CXimW9AHbHPO4XLUO0swE5Lo4UG7QIqv9XFZVtNA/edit?usp=sharing. Caso pretenda acrescentar ou corrigir algo, por favor, diga-me que eu o farei.

Gostaria também de solicitar a sua colaboração desta vez para o preenchimento de um questionário pois obtive poucas respostas das restantes empresas. O questionário serve para obter resposta a outro tipo de perguntas concretas e diferentes da entrevista.

Ficarei muito grato se responder a este questionário, desta vez anónimo, acessível pelo seguinte link: https://forms.gle/Cc7nBsYkrPiLsJYv6.

Muito obrigado por toda a sua colaboração já prestada,

Com os melhores cumprimentos,

Eugeniu Vrabie

On 2024-09-04 15:29, Eugeniu Vrabie wrote:

> Boa tarde Márcia,
>
> Gostaria de confirmar consigo se a reunião de amanhã às 10h mantêm-se.
>
> Cumprimentos,
>
> Eugeniu Vrabie
>
> On 2024-08-29 14:25, Eugeniu Vrabie wrote:
>
> > Boa tarde Márcia,
> >
> > Muito obrigado pelo seu interesse e disposição em participar nesta pesquisa.
> >
> > Fica então combinado para dia 5 de setembro às 10h. Este é o link da reunião agendada via Teams: https://teams.microsoft.com/l/meetup-join/19%3ameeting_ZjE0NWQ5ZjktYzI0YS00YzViLTliZDQtZmQ2YzZmOWYwN2Jl%40thread.v2/0?context=%7b%22Tid%22%3a%22654623d6-1504-4f22-a146-b7c72637766a%22%2c%22Oid%22%3a%2269a2d00f-11ce-454d-8031-d64e9c6b2d5c%22%7d
> >
> > Caso não consiga comparecer no horário combinado, peço que me avise assim que tiver oportunidade via email ou telefone 961396672.
> >
> > Com os melhores cumprimentos,
> >
> > Eugeniu Vrabie
> >
> > On 2024-08-29 13:59, Márcia Vilar wrote:
> >
> > > Olá Eugénio!
> > > Foi um gosto conversar consigo.
> > > Podemos agendar para dia 05 de semana às 10:00.
> > > Muito obrigada.
> > > Cumprimentos,
> > > Márcia Vilar
> > >
> > > > Em 29 de ago. de 2024, à(s) 13:26, Eugeniu Vrabie <20220369@alunos.iscal.ipl.pt> escreveu:
> > > >
> > > > Boa tarde Márcia,
> > > >
> > > > Em seguimento da nossa conversa telefónica, envio-lhe este mail podermos agendar uma breve entrevista numa data e hora à sua escolha.
> > > >
> > > > A entrevista é de cerca de 30-45 minutos e é no sentido de perceber qual a contribuição do Programa "Empresas Turismo 360º" na vossa empresa.
> > > >
> > > > Anexo as questões que vão soar na entrevista para sua apreciação.
> > > >
> > > > Caso tenham alguma questão, estou totalmente ao seu dispor.
> > > >
> > > > Agradeço desde já a sua colaboração.
> > > >
> > > > Com os melhores cumprimentos,
> > > >
> > > > Eugeniu Vrabie
> > > > <Entrevista - Empresas Turismo 360º.docx>

Apêndice J - Emails trocados com Vitória Abreu - Bacharéis Charming House

Re: FW: Solicitação de entrevista - Programa "Empresas Turismo 360º" - Mestrando Eugeniu Vrabie

POLITÉCNICO DE LISBOA

From Eugeniu Vrabie <20220369@alunos.iscal.ipl.pt>
To Vitória Abreu <vitoria.abreu@cevadas.com>
Date 2024-07-03 16:03

Boa tarde novamente Vitória,

Muito obrigado pela disposição e colaboração em participar no meu estudo.

Assim que eu tiver a transcrição preparada, enviarei para sua aprovação.

Envio também o questionário do google forms https://forms.gle/siXwhE3Ptx2co8m69. Ficarei muito agradecido que preencha e devolva feedback caso encontre alguma incongruência ou dificuldade em entender alguma questão.

Aguardo também o contato das Técnicas do Programa/Turismo de Portugal.

Muito obrigado novamente,

Com os melhores cumprimentos,

Eugeniu

On 2024-07-03 11:32, Eugeniu Vrabie wrote:

> Boa tarde novamente,
>
> Envio o link para o Teams de hoje às 15h: https://teams.microsoft.com/l/meetup-join/19%3ameeting_YjA4OGYzNDgtZDgwMC00NTEyLWFiYjUtMWVkMDIzNjQ2MWRm%40thread.v2/0?context=%7b%22Tid%22%3a%22654623d6-1504-4f22-a146-b7c72637766a%22%2c%22Oid%22%3a%2269a2d00f-11ce-454d-8031-d64e9c6b2d5c%22%7d
>
> Agradeço desde já a vossa colaboração,
>
> Com os melhores cumprimentos,
>
> Eugeniu Vrabie
>
> On 2024-07-02 17:21, Vitória Abreu wrote:
>
> > Agradeço que envie convite, p.f. Via Teams está ótimo.
> >
> > Obrigada,
> >
> > Vitória Abreu
> >
> > http://cevadas.com/imagens/logo_sign.png
> >
> > T +351 233 910 131 | M +351 966 571 437
> > «Chamada para a rede fixa/móvel nacional»
> >
> > www.cevadas.com
>
> **De:** Eugeniu Vrabie <20220369@alunos.iscal.ipl.pt>
> **Enviada:** 2 de julho de 2024 16:42
> **Para:** Vitória Abreu <vitoria.abreu@cevadas.com>
> **Cc:** 'Bachareis Charming House | INFO' <info@bachareis.com>
> **Assunto:** Re: FW: Solicitação de entrevista - Programa "Empresas Turismo 360º" - Mestrando Eugeniu Vrabie
>
> Boa tarde,
>
> Obrigado pelo seu email.
>
> Sim, pode ser amanhã às 15h.
>
> Prefere que seja eu ou você a partilhar um link para a reunião via Teams/google ou outra plataforma.
>
> Cumprimentos,
>
> Eugeniu

On 2024-07-02 16:11, Vitória Abreu wrote:

Boa tarde,

Peço desculpa pela minha ausência de resposta. Pode ser amanhã, pelas 15h00?

Aguardo,

Vitória Abreu

T +351 233 910 131 | M +351 966 571 437
«Chamada para a rede fixa/móvel nacional»

www.cevadas.com

De: Eugeniu Vrabie <20220369@alunos.iscal.ipl.pt>
Enviada: 2 de julho de 2024 15:14
Para: Vitória Abreu <vitoria.abreu@cevadas.com>
Cc: 'Bachareis Charming House | INFO' <info@bachareis.com>
Assunto: Re: FW: Solicitação de entrevista - Programa "Empresas Turismo 360º" - Mestrando Eugeniu Vrabie

Boa tarde Vitória,

Espero que se encontre bem.

Consegue dar algum feedback relativamente à data para realização da entrevista?

Tenho disponibilidade total para a realização da entrevista.

Muito obrigado pela colaboração,

Com os melhores cumprimentos,

Eugeniu Vrabie

On 2024-06-27 14:24, Eugeniu Vrabie wrote:

Boa tarde,

Muito obrigado pelo vosso email.

Tal como pedido, envio em anexo as questões que serão realizadas durante a entrevista.

O que se pretende é a obtenção da perspetiva da empresa, não sendo necessário elaboração antecipada das respostas.

Por favor, indiquem a vossa disponibilidade de horário para a realização da entrevista.

Com os melhores cumprimentos,

Eugeniu Vrabie

On 2024-06-26 16:29, Vitória Abreu wrote:

Boa tarde Eugeniu,

Obrigada pelo seu contato.

Sim, é um gosto poder colaborar no v/ trabalho. No entanto, como as respostas serão dadas por 2 pessoas diferentes, será mais comodo e eficaz para nós fazer-nos chegar as questões por escrito, p.f.

Ficando desde já a aguardar o v/ feedback,

Melhores cumprimentos,

De: Eugeniu Vrabie <20220369@alunos.iscal.ipl.pt>
Enviada: 25 de junho de 2024 23:36
Para: info@bachareis.com
Assunto: Solicitação de entrevista - Programa "Empresas Turismo 360º" - Mestrando Eugeniu Vrabie

Prezados senhores,

Bacharéis Charming House,

Chamo-me Eugeniu Vrabie e sou aluno do mestrado em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL). Estou a desenvolver a minha dissertação de mestrado acerca da contribuição do Programa "Empresas Turismo 360 graus" para a criação de valor nas empresas hoteleiras.

Solicito neste âmbito uma reunião com o responsável do departamento ou responsável pela implementação do Programa "Empresas Turismo 360 graus" a fim de obter um conjunto de informação que será muito útil para a minha dissertação.

A entrevista não terá duração superior a 30 minutos e poderá ser presencial ou online conforme for mais adequado para o entrevistado.

Agradeceria muito se pudesse responder a este email com o seu desejo em participar nesta entrevista sugerindo uma data e hora com a sua disponibilidade.

Desde já agradecido pela vossa atenção e ficando na expectativa da vossa resposta,

apresento os meus melhores cumprimentos,

Eugeniu Vrabie

Apêndice K - Questionário

Questionário a empresas aderentes ao Programa "Empresas Turismo 360 graus"

No âmbito da recolha de dados para a elaboração da Dissertação de Mestrado em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho no ISCAL, que me encontro a realizar, solicito o preenchimento do presente questionário.

Este questionário é dirigido a empresas aderentes ao Programa "Empresas Turismo 360º". O preenchimento não demorará mais que 10 minutos, é anónimo e confidencial e todas as respostas serão utilizadas exclusivamente para fins científicos.

O questionário é composto por 24 questões de escolha múltipla e questões na qual terá de responder de acordo com uma escala de 5 pontos, sendo 1 = Muito pouco relevante e 5 = Muito relevante.

Para o esclarecimento de qualquer dúvida, poderei ser contatado através do *email* institucional: 20220369@alunos.iscal.ipl.pt

Eugeniu Vrabie

1 - Qual o setor de atividade da empresa? *

- Hotelaria
- Alojamento local

2 - Indique a localização geográfica da empresa (caso se verifique a existência e várias instalações em diferentes áreas geográficas, assinale as áreas em causa). *

- Norte
- Centro
- Oeste e vale do Tejo
- Grande Lisboa
- Península de Setúbal
- Alentejo
- Algarve
- Região autónoma dos Açores
- Região autónoma da Madeira

3 - Qual a dimensão da empresa? *

- Microempresa (até 10 trabalhadores e volume de negócios anual ou balanço anual até 2 milhões de euros)
- Pequena empresa (11 e 50 trabalhadores, volume de negócios anual ou balanço anual até 10 milhões de euros)
- Média empresa (51 a 250 trabalhadores, volume de negócios anual até 50 milhões de euros ou balanço anual até 43 milhões de euros)
- Grande empresa (mais de 250 trabalhadores, volume de negócios anual superior a 50 milhões de euros ou o balanço anual superior a 43 milhões de euros)

4 - Por favor, indique a função desempenhada pela pessoa que respondeu a este questionário? *

- Gerente/Administrador
- Diretor de área funcional - Finanças
- Diretor de área funcional - Marketing/Vendas
- Diretor de área funcional - Recursos Humanos
- Técnico de gestão
- Outra: _____

5 - Quais os selos distintivos que a empresa possui neste momento? *

- Selo Sustainability Committed
- Selo Sustainability Engaged
- Selo Sustainability Leader

6 - Em que medida o domínio ambiental era relevante para a empresa antes da adesão da empresa ao Programa? *

	1	2	3	4	5	
Muito pouco relevante	○	○	○	○	○	Muito relevante

7 - Em que medida o domínio social era relevante para a empresa antes da adesão da empresa ao Programa? *

	1	2	3	4	5	
Muito pouco relevante	○	○	○	○	○	Muito relevante

8 - Em que medida o domínio governança era relevante para a empresa antes da adesão da empresa ao Programa? *

	1	2	3	4	5	
Muito pouco relevante	○	○	○	○	○	Muito relevante

9 - Antes da adesão ao Programa, o objetivo principal da empresa consistia na maximização de criação de valores para os seus *stakeholders* (trabalhadores, clientes, investidores, comunidade, entre outros)? *

	1	2	3	4	5	
Esse objetivo não se verificava	○	○	○	○	○	Esse objetivo era muito preponderante

10 - Antes de aderir ao programa, a empresa tinha a preocupação de identificar impactos negativos derivados da sua atividade, a nível ambiental e social, implementando ações corretivas? *

	1	2	3	4	5	
Essa preocupação não se verificava e não eram implementadas ações corretivas	○	○	○	○	○	Essa preocupação existia de forma estruturada e eram implementadas ações corretivas

11 - Qual foi a principal motivação da empresa em aderir ao Programa "Empresas Turismo 360º"? *
Classifique as motivações hierarquizando de 1 a 5, sendo 1 a motivação principal e 5 a motivação menos importante.

	Desejo de se destacar no mercado	Aumentar a sua competitividade	Melhorar a experiência do cliente	Acompanhar as tendências do setor	Evitar incumprimentos legais e custos decorrentes
Motivo principal	○	○	○	○	○
Motivo secundário	○	○	○	○	○
Motivo terciário	○	○	○	○	○
Motivo quaternário	○	○	○	○	○
Motivo menos importante	○	○	○	○	○

12 - Quais foram os principais desafios ou barreiras que a empresa enfrentou durante a implementação do Programa? *

- Resistência dos trabalhadores e da gestão à mudança
- Dificuldade em implementar as medidas inerentes ao Programa por limitações financeiras
- Dificuldade em implementar as medidas inerentes ao Programa por limitações ao nível de formação necessária
- Dificuldade em cumprir metas face a limitações ao nível da gestão de tempo
- Dificuldade em transmitir a importância do Programa aos decisores da sua implementação ao nível da empresa
- Outra: _____

13 - Em forma de balanço, como classificaria os resultados da adesão ao Programa Empresas Turismo 360º? *

	1	2	3	4	5	
Muito pouco relevante	○	○	○	○	○	Muito relevante

14 - Como classifica o impacto da adesão ao Programa ao nível das práticas ambientais registadas após a sua implementação? *

	1	2	3	4	5	
Muito pouco relevante	○	○	○	○	○	Muito relevante

15 - Como classifica o impacto da adesão ao Programa ao nível das práticas sociais registadas após a sua implementação? *

	1	2	3	4	5	
Muito pouco relevante	○	○	○	○	○	Muito relevante

16 - Como classifica o impacto da adesão ao Programa ao nível das práticas de governança registadas após a sua implementação? *

	1	2	3	4	5	
Muito pouco relevante	○	○	○	○	○	Muito relevante

17 - O Programa constituiu um válido contributo no sentido da empresa reforçar a sua competitividade no seu setor de atuação? *

	1	2	3	4	5	
Muito pouco	○	○	○	○	○	Muito decisivo

18 - As ações de formação oferecidas no âmbito do Programa foram úteis para a sua empresa? *

	1	2	3	4	5	
Muito pouco úteis	○	○	○	○	○	Muito úteis

19 - Que mudanças a empresa registou em resultado da participação no Programa a nível social? *

- Maior motivação dos trabalhadores
- Menor nível de absentismo laboral
- Maior produtividade dos trabalhadores
- Melhoria na prestação de serviços ao cliente por via de uma maior capacitação dos trabalhadores
- Melhoria nos relacionamentos entre trabalhadores e entre os trabalhadores e a gestão
- Outra: _____

20 - Que mudanças a empresa registou em resultado da participação no Programa a nível ambiental? *

- Menor geração de resíduos
- Menor consumo de água
- Menor consumo de eletricidade
- Menor impacto sobre o ambiente envolvente
- Maior operacionalização de elementos de economia circular
- Outra: _____

21 - Que mudanças a empresa registou em resultado da participação no Programa a nível da governança? *

- Maior cumprimento legal
- Criação de um código de ética
- Comunicação ao exterior de elementos da responsabilidade social da empresa
- Maior diversidade ao nível da gestão da empresa (idade, género, entre outros)
- Implementação de medidas de análise de risco
- Outra: _____

22 - Em que medida o domínio ambiental é relevante para a empresa após a adesão da empresa ao Programa? *

	1	2	3	4	5	
Muito pouco relevante	○	○	○	○	○	Muito relevante

23 - Em que medida o domínio social é relevante para a empresa após a adesão da empresa ao Programa? *

	1	2	3	4	5	
Muito pouco relevante	○	○	○	○	○	Muito relevante

24 - Em que medida o domínio de governança é relevante para a empresa após a adesão da empresa ao Programa? *

	1	2	3	4	5	
Muito pouco relevante	○	○	○	○	○	Muito relevante

Apêndice L - Matriz da análise documental

Designação	Dimensão	Localização	Serviço	Relatório de sustentabilidade	Separador de sustentabilidade	*Site* (separador de sustentabilidade)
Amendoeiras House	Micro empresa	Centro-Abrantes	Alojamento Local	Sim	Sim	https://www.amendoeirashouse.com/pt/sustentabilidade
Axis Hotéis	Grupo Empresarial	Várias	Hotelaria	Não	Não	https://www.axishoteis.com/
Bacharéis Charming House	Micro empresa	Centro-Figueira da Foz	Alojamento Local	Não	Sim	https://bachareis.com/sustentabilidade/
Bétula Studios	Micro empresa	Norte-Bragança	Alojamento Local	Não	Sim	https://www.betula-studios.com/pt/sustentabilidade
Casas da Lapa, Nature & SPA Hotel	Micro empresa	Centro-Seia	Hotelaria	Não	Sim	https://casasdalapa.pt/
Corpo Santo Lisbon Historical Hotel	Média empresa	AM Lisboa	Hotelaria	Sim	Sim	https://www.corposantohotel.com/sustentabilidade-corpo-santo-hotel
Dom Pedro Hotels & Golf Collection	Grupo Empresarial	Várias	Hotelaria	Não	Sim	https://www.dompedro.com/pt/o-grupo/sustentabilidade/
Grupo NEYA Hotels	Média empresa	Várias	Hotelaria	Não	Sim	https://lisboa.neyahotels.com/conceito/
Hotel Meira	Pequena empresa	Norte	Hotelaria	Não	Sim	https://www.hotelmeira.com/hotel-meira-e-o-seu-papel-na-sustentabilidade
JASE Hotels	Média empresa	Norte-Baião e Porto	Hotelaria	Não	Não	https://www.jasehotels.com/en/hotels.html

Designação	Dimensão	Localização	Serviço	Relatório de sustentabilidade	Separador de sustentabilidade	*Site* (separador de sustentabilidade)
Minuvida Azores	Micro empresa	RA Açores-Ribeira Grande	Alojamento Local	Não	Sim	https://www.minuvida.com/sustentavel.html
Montebelo Hotels & Resorts	Grupo Empresarial	Várias	Hotelaria	Não	Sim	https://montebelohotels.com/pt/sustentabilidade
Montimerso Skyscape CountryHouse	Micro empresa	Alentejo-Reguengos de Monsaraz	Alojamento Local	Não	Sim	https://www.montimerso.pt/sustentabilidade
StayUpon Hospitality Group	Média empresa	AM Lisboa	Hotelaria	Não	Sim	https://www.stayupon.com/upon-lisbon/sustentabilidade/
Story Studio	Micro empresa	Centro-Arganil	Alojamento Local	Não	Sim	https://www.storystudio.pt/compromisso-com-a-sustentabilidade
The Eco Soul, S.L.	Micro empresa	Centro	Alojamento Local	Não	Sim	https://www.ecosoulericeira.com/en/about-us/sustainability/
Vila Galé Hotéis	Grupo Empresarial	Várias	Hotelaria	Sim	Sim	https://www.vilagale.com/pt/grupo/sobre-a-vila-gale
Visabeira Turismo	Grupo Empresarial	Várias	Hotelaria	Sim	Sim	https://grupovisabeira.com/pt/responsabilidade
Leaf House	Micro empresa	AM Lisboa	Alojamento Local	Não	Sim	https://www.leafhouse.pt/pt/pagina/sustentabilidade

Designação	Certificados, Selos e Prémios de sustentabilidade	*Site* (separador de sustentabilidade)	Acesso ao *site* em
Amendoeiras House	Certificado Biosphere Sustainable; Selo distintivo Sustainability Engaged, Relatório de Sustentabilidade 2022 e Adesão Carta Princípios BCSD	https://www.amendoeirashouse.com/pt/sustentabilidade	18/01/2024
Axis Hotéis	Não apresenta	https://www.axishoteis.com/	18/05/2024
Bacharéis Charming House	Selo distintivo Sustainability Engaged	https://bachareis.com/sustentabilidade/	18/01/2024
Bétula Studios	Certificado Biosphere Sustainable; Selo distintivo Sustainability Engaged	https://www.betula-studios.com/pt/sustentabilidade	17/01/2024
Casas da Lapa, Nature & SPA Hotel	Selo distintivo Sustainability Engaged	https://casasdalapa.pt/	20/01/2024
Corpo Santo Lisbon Historical Hotel	Selo distintivo Sustainability Engaged, Selo de sustentabilidade Ecostars Gold E4 e Best for Green Practices & Sustainability 2024	https://www.corposantohotel.com/sustentabilidade-corpo-santo-hotel	19/01/2024
Dom Pedro Hotels & Golf Collection	Selo distintivo Sustainability Engaged	https://www.dompedro.com/pt/o-grupo/sustentabilidade/	18/01/2024
Grupo NEYA Hotels	Nove prémios relacionados com sustentabilidade; Dez certificados de sustentabilidade (certificação Green Key, os selos We Care, We Share da AHP e Sustainability Engaged, o prémio Green Project Award e a Certificação Carbono Zero e Biosphere Sustainable certificação através das Normas ISO 9001, 14001 e 45001)	https://lisboa.neyahotels.com/conceito/	17/01/2024

Designação	Certificados, Selos e Prémios de sustentabilidade	*Site* (separador de sustentabilidade)	Acesso ao *site* em
Hotel Meira	Certificação Green Key e Selo distintivo Sustainability Engaged	https://www.hotelmeira.com/hotel-meira-e-o-seu-papel-na-sustentabilidade	18/05/2024
JASE Hotels	Selo distintivo Sustainability Engaged, Certificação Greenkey e Portugal´s Leading Green Hotel	https://www.jasehotels.com/en/hotels.html	19/01/2024
Minuvida Azores	Alojamentos verdes (Miosotis Azores), selo de 17 objetivos de sustentabilidade e Selo distintivo Sustainability Engaged	https://www.minuvida.com/sustentavel.html	19/01/2024
Montebelo Hotels & Resorts	Não apresenta	https://montebelohotels.com/pt/sustentabilidade	18/05/2024
Montimerso Skyscape CountryHouse	Selo distintivo Sustainability Engaged	https://www.montimerso.pt/sustentabilidade	19/01/2024
StayUpon Hospitality Group	Não apresenta	https://www.stayupon.com/upon-lisbon/sustentabilidade/	18/05/2024
Story Studio	Certificado Biosphere Sustainable; Selo distintivo Sustainability Engaged	https://www.storystudio.pt/compromisso-com-a-sustentabilidade	19/01/2024
The Eco Soul, S.L.	Green Key, Sustainability engaged e Certificação Biosphere Sustainable Lifestyle	https://www.ecosoulericeira.com/en/about-us/sustainability/	18/05/2024
Vila Galé Hotéis	Selo distintivo Sustainability Engaged; Eco-hotel, Green Key, Lidera, Tui umwelt champion	https://www.vilagale.com/pt/grupo/sobre-a-vila-gale	20/01/2024
Visabeira Turismo	Selo distintivo Sustainability Engaged, certificação através das Normas ISO 14001, ISO 9001, ISO 45001, ISO 27001, ISO 37001, ISO 50001	https://grupovisabeira.com/pt/responsabilidade	18/01/2024
Leaf House	Selo distintivo Sustainability Engaged	https://www.leafhouse.pt/pt/pagina/sustentabilidade	18/05/2024

Designação	**Compromissos e preocupações com domínios ESG**	***Site* (separador de sustentabilidade)**
Amendoeiras House	O que a Amendoeiras House publicou no *site* foi um Plano de ação e comunicação 2022/2026 no seu *site* onde apresenta alguns resultados de anos anteriores, análises internas e planos de melhoria em termos das diferentes dimensões ESG. Através desse Plano de ação e comunicação, é possível observar que Amendoeiras House tem demonstrado várias preocupações em termos ambientais, sociais e de governança pois apresenta não apenas os mapas de medição dos impactos que Amendoeiras House tem no ambiente (mapas de água, ecoponto, energia e pegada CO2) e na comunidade (partilha de bens), como também apresenta as iniciativas no sentido de diminuir os seus impactos negativos e melhorar os seus impactos positivos (Amendoeiras House, 2024). Em termos ambientais, de modo resumido pode-se constatar que Amendoeiras House preocupa-se com a Pegada de Carbono, Energia verde, eficiência energética e poupança de água, procura reduzir os desperdícios e reutilizar o plástico trazido pelos clientes, dá importância à economia circular e à biodiversidade (Amendoeiras House, 2024). Em termos sociais demonstra apoio ao comércio local e pequenos produtores, cria parcerias com associações de solidariedade, realiza *workshops* de temática ambiental com hóspedes e comunidade local, comunica, educa e forma no tema ambiental, preocupa-se com a qualidade dos produtos e serviços e procura dar apoio social (Amendoeiras House, 2024). No que toca à governança, Amendoeiras House cria projetos com parceiros estratégicos, promove ações de envolvimento com hóspedes e comunidade local, é presente em exposições estratégicas, aderiram à plataforma BCSD, realizam a comunicação externa ao nível do ESG, da Biosphere e Booking para a visibilidade adequada e transparente das suas ações (Amendoeiras House, 2024).	https://www.amendoeirashouse.com/pt/sustentabilidade
Bacharéis Charming House	A empresa Bacharéis Charming House refere no seu *site* que avalia os impactos da sua atividade na comunidade e no ambiente em que atua procurando criar valor e melhorar o desempenho ESG (Bacharéis Charming House, 2023).	https://bachareis.com/sustentabilidade/
Bétula Studios	A Bétula Studios disponibiliza no seu *site* um plano de sustentabilidade que prioriza a compra e o consumo de produtos e serviços locais e sustentáveis. A empresa procura oferecer emprego de qualidade, bem como promover contratação e treinamento local. Ao promover a conservação do patrimônio cultural e natural local, justificam que a sustentabilidade é o princípio orientador do projeto. A empresa refere que já no início do projeto tinha preocupações com esta temática visível desde a orientação dos edifícios, bem como na utilização de materiais amigos do ambiente na construção dos mesmos. Atualmente afirma ter preocupações com a redução de resíduos e desperdícios e utilização de energia solar (Betula Studios, 2024).	https://www.betula-studios.com/pt/sustentabilidade
Casas da Lapa, Nature & SPA Hotel	O Hotel Casas da Lapa, Nature & SPA refere que os principais compromissos são a redução do consumo de energia, utilização de fontes de energia renováveis, gestão de resíduos, sensibilização dos colaboradores e clientes, colaboração com a comunidade local e investimento em novas tecnologias (Casas da Lapa, 2024).	https://casasdalapa.pt/

Designação	**Compromissos e preocupações com domínios ESG**	***Site* (separador de sustentabilidade)**
Corpo Santo Lisbon Historical Hotel	O Hotel Corpo Santo Lisboa disponibilizou no *site* vários relatórios de sustentabilidade referentes aos anos anteriores e relatórios mensais do ano corrente. Nesses relatórios, o hotel mostra o desempenho obtido nas três dimensões ESG, bem como as práticas e políticas que estão vigentes para cada uma dessas dimensões. Assim, em termos ambientais, as suas principais preocupações são relativamente ao consumo de energia elétrica da rede, pelo que instalou painéis solares fotovoltaicos que suprem as necessidades energéticas e os consumos de água, pelo que instalaram reservatórios de recolha de água pluviais para reutilização (Corpo Santo, 2022). Também outro princípio de gestão é a redução dos desperdícios, resíduos e poluição resultantes da atividade através da sensibilização dos hóspedes e colaboradores por isso tem até ecopontos no quarto (Corpo Santo, 2022). Segundo a política social, o hotel pretende oferecer condições de trabalho dignas e seguras, formação contínua, divulgar internamente os resultados da organização e atribuir um manual de acolhimento que integra o código de conduta e ética e compromisso social. Os relatórios referem que o hotel organiza doações de dinheiro e comida e apoiam financeiramente entidades de solidariedade social e ecológica (Corpo Santo, 2022). Em termos da dimensão da governança, os relatórios referem que procuram a máxima transparência e comunicação possível para os hóspedes e funcionários, incentivam ética e integridade através da elaboração de um Código de Conduta, cumprimento de leis e políticas contra práticas corruptas. Além disso, a política de governança refere que o hotel tem preocupações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), realiza gestão de riscos e procura uma melhoria contínua da qualidade do serviço (Corpo Santo, 2022). Em termos de produção de resíduos, dão preferência a produtos com certificado ecológico. Também outro princípio de gestão é a redução/minimização dos desperdícios, resíduos e poluição resultantes da atividade. Existe também sensibilização dos hóspedes, pois o hotel colocou ecopontos no quarto. Sensibilização e consciencialização ambiental dos nossos parceiros de negócio, colaboradores, clientes e público em geral (Corpo Santo, 2022). Segundo a política social, o hotel pretende oferecer condições de trabalho dignas e seguras, formação contínua, divulga internamente os resultados da organização e atribui um manual de acolhimento que integra o código de conduta e ética e compromisso social. Tem também referência a medidas implementadas relativamente à água, energia e resíduos na no relatório de sustentabilidade. O hotel organiza doações de dinheiro e comida a instituições e apoia financeiramente entidades de solidariedade social e ecológica (Corpo Santo, 2022).	https://www.corposantohotel.com/sustentabilidade-corpo-santo-hotel
Dom Pedro Hotels & Golf Collection	O grupo hoteleiro Dom Pedro Hotels & Golf Collection, tendo apenas um separador dedicado à sustentabilidade no *site*, refere-se apenas à certificação obtida do Programa "Empresas Turismo 360º" que comprova o compromisso da marca em otimizar impactos positivos no planeta, nas pessoas e na economia (Dom Pedro, 2023).	https://www.dompedro.com/pt/o-grupo/sustentabilidade/

Designação	**Compromissos e preocupações com domínios ESG**	***Site* (separador de sustentabilidade)**
Hotel Meira	O Hotel Meira introduziu um sistema de gestão ambiental, procura reduzir os consumos de água e energia e separar a reciclagem dos resíduos Quanto aos produtos de limpeza estes são sustentáveis, os produtos de alimentação são orgânicos sem herbicidas, químicos, etc (Hotel Meira, 2020).	https://www.hotelmeira.com/hotel-meira-e-o-seu-papel-na-sustentabilidade
NEYA Hotels	O Grupo hoteleiro NEYA, apresenta apenas um separador totalmente dedicado à sustentabilidade e nele refere que tem preocupações de responsabilidade social pois trabalha em desenvolver parcerias com instituições de solidariedade social e Centro Hospitalar do Centro de Lisboa disponibilizando alojamento e pequeno-almoço, de forma gratuita, às famílias de crianças carenciadas que se desloquem da sua zona de residência para consultas médicas, tratamento hospitalar ou internamento. Em termos de sustentabilidade ambiental, o hotel procura reduzir resíduos e desperdícios de água e energia, realiza plantação de árvores, disponibiliza gratuitamente bicicletas aos clientes, etc. Também refere que tem uma preocupação com sustentabilidade económica pois recorre maioritariamente a produtos nacionais e de preferência locais (Neya Lisboa Hotels, 2020).	https://lisboa.neyahotels.com/conceito/
Minuvida Azores	O hotel Minuvida Azores disponibiliza um relatório de sustentabilidade referente aos anos anteriores que pretende demonstrar os resultados e desempenho em termos de todas as dimensões ESG. Nas questões ambientais, a unidade de reporte tem uma política ambiental, política de redução de emissões e política de proteção da biodiversidade. Isto para além de todos os esforços em preservar e restaurar o meio ambiente à sua volta, construção pensando na eficiência energética, utilização de materiais reutilizados e locais Para as questões sociais, o hotel disponibiliza uma política de Direitos Humanos, política de fornecedores e política de remuneração. Para as questões de governança, o hotel possui um Código de Ética, políticas anticorrupção, políticas de prevenção de situações de conflitos de interesse, Código de Ética e Conduta aos seus Fornecedores, Canal de denúncia para colaboradores e Política de Privacidade de dados (Minuvida Azores, 2022).	https://www.minuvida.com/sustentavel.html
Montebelo Hotels & Resorts	O hotel Montebelo tem preocupações com os consumos de água e desperdícios alimentares, privilegiam fornecedores locais, produzem os próprios alimentos de forma sustentável, garantem a eficiência energética, trabalham em estreita parceria com reserva natural para preservação do meio ambientes e animais, celebram diversas parcerias, apoiam organizações locais, procuram também participar na recuperação e preservação de Património cultural (Montebelo Hotels & Resorts, 2024).	https://montebelohotels.com/pt/sustentabilidade
Montimerso Skyscape Country House	O Montimerso Skyscape Country House apenas disponibiliza um separador com informações acerca das suas preocupações em termos ESG. Entre elas foi possível identificar a preocupação em reutilizar as águas da chuva para regar, reduzir a poluição luminosa, utilização de materiais e processos sustentáveis e nas questões sociais escolhem como trabalhadores e fornecedores de entre os locais com o objetivo de ajudá-los a crescer em conjunto com o hotel (Montimerso Skyscape Country House, 2024)	https://www.montimerso.pt/sustentabilidade

Designação	**Compromissos e preocupações com domínios ESG**	***Site* (separador de sustentabilidade)**
StayUpon Hospitality Group	O grupo hoteleiro StayUpon afirma que utiliza produtos de limpeza amigos do ambiente, utiliza iluminação LED com sensores de movimento, aquece a água através de painéis solares, têm o fluxo de todas as torneiras dos WC públicos regulado com temporizador e gerem a utilização e temperatura do ar condicionado (StayUpon Lisbon, 2024).	https://www.stayupon.com/upon-lisbon/sustentabilidade/
Story Studio	A rede de alojamento Story Studio, de forma geral, compromete-se com todos os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Mais especificamente, em controlar e analisar os resultados dos consumos de recursos, pegada de carbono e produção de resíduos no sentido de prevenir, eliminar ou reduzir os impactos negativos dos seus estabelecimentos. Compromete-se também a dar formação aos seus colaboradores e sensibilizá-los acerca dos princípios do Turismo Responsável (Story Studio, 2023).	https://www.storystudio.pt/compromisso-com-a-sustentabilidade
The Eco Soul, S.L.	O alojamento local Eco Soul afirma ter aproveitar todos recursos e oportunidade para diminuir os impactos ambientais e para reduzir o consumo de água, energia e as emissões de CO2. A empresa procura ter um plano de manutenção preventiva, utilizar equipamentos de baixo consumo energético para otimização de recursos e de gestão de resíduos (Eco Soul Ericeira, 2020).	https://www.ecosoulericeira.com/en/about-us/sustainability/
Vila Galé Hotéis	O grupo Vila Galé disponibilizou um relatório com todas as ações práticas que realiza para reduzir o impacto da sua atividade no ambiente com redução e controlo do consumo de água, energia e matérias-primas, gestão de resíduos e otimização de recursos. O grupo refere além disso que procura reforçar a qualidade competitiva aperfeiçoando continuamente os processos, produtos e serviços para atender às expectativas dos *stakeholders*, incentivar o desenvolvimento profissional e a realização pessoal de todos os trabalhadores da empresa, bem como adotar processos economicamente viáveis e socialmente justos (Vila Galé, 2020).	https://www.vilagale.com/pt/grupo/sobre-a-vila-gale
Visabeira Turismo	O grupo Visabeira, que é um dos maiores grupos hoteleiros que participam no Programa, disponibiliza um relatório de sustentabilidade no seu *site*. Tanto neste relatório como no *site*, é possível observar que em termos ambientais o grupo implementou um Planos de Racionalização Energética, tem uma centralização da gestão dos resíduos, procura produtos sustentáveis e está comprometido com medidas de produção, distribuição e consumo energético ecologicamente sustentáveis. No que toca às restantes dimensões, o grupo diz ter preocupações com o bem estar dos seus trabalhadores, comprometendo-se também com os restantes *stakeholders* na geração de valor e rentabilidade e melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados procurando antecipar e exceder as expectativas dos clientes (Visabeira Turismo, 2024).	https://grupovisabeira.com/pt/responsabilidade
Leaf House	O alojamento local Leaf House apenas refere que fazem a medição da pegada de carbono e reportam numa estratégia de ESG (Leaf House, 2023).	https://www.leafhouse.pt/pt/pagina/sustentabilidade