

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM GESTÃO/MBA

**AS IMPLICAÇÕES DA GESTÃO AMBIENTAL NA  
PERFORMANCE DOS ESTABELECIMENTOS  
HOTELEIROS PORTUGUESES**

**Jorge Miguel Fialho de Souza e Menezes**

**Orientador: Mestre António Carlos de Oliveira Samagaio**

**JÚRI:**

**Presidente: Doutor Jorge Júlio Landeiro Vaz**

**Vogais: Doutora Graça Maria de Oliveira Miranda Silva  
Mestre António Carlos de Oliveira Samagaio**

**Lisboa, Junho de 2012**

## RESUMO

A ameaça ambiental ao futuro da humanidade constitui-se como uma das maiores preocupações da sociedade moderna. Contudo, apesar da crescente literatura sobre como as indústrias afectam o ambiente, pouca pesquisa se tem dedicado ao impacto que a Gestão Ambiental provoca nesta indústria ao nível financeiro e operacional. Este estudo foi realizado em Portugal, onde poucas investigações desta natureza foram conduzidas anteriormente. Este trabalho analisa a aplicação da Gestão Ambiental por parte dos hotéis portugueses e a sua relação com factores contextuais e de *performance*.

Com base numa amostra de 161 estabelecimentos hoteleiros portugueses, os resultados sugerem que os empreendimentos hoteleiros de maior categoria, filiados em cadeia hoteleira e mais recentes, revelam um maior compromisso com a Gestão Ambiental; e que não existe evidência de relação entre a capacidade do hotel e a localização em área protegida, com igual grau de compromisso. Os resultados sugerem, também, que existe uma relação positiva entre a capacidade do hotel e o seu Resultado Operacional Bruto (GOP), e relação positiva entre, estar filiado em cadeia hoteleira, e a taxa de ocupação por quarto, taxa de ocupação por cama e GOP. Conclui-se, também, que não existe relação entre a categoria do hotel e a sua *performance*, e finalmente que não existe relação estatisticamente significativa entre a Gestão Ambiental dos estabelecimentos hoteleiros portugueses e a sua *performance*.

**Palavras-chave:** Gestão Ambiental; *performance*; hotéis; Portugal

## ABSTRACT

Environmental threats to the future of humanity constitute a main concern of the modern society. Notwithstanding the growing body of the literature about how industries affect the environment, little research has focused either on hotel industry response to this challenge, or the impact that Environmental Management leads this industry at financial and operational level. This study was carried out in Portugal, where few investigations of this nature have been conducted before. This work analyses the implementation of Environmental Management by the Portuguese hotels and its relation with the contextual factors and performance.

Based on a sample of 161 Portuguese hotel establishments, the results suggest that the higher the category of the hotel, the more recent facility age, and being chain affiliated, the higher the levels of commitment to environmental good practices; and that there is no evidence of a significant relationship between the size of the hotel, and being located in a protected area, with the same degree of commitment. The results also suggest that there is a positive relationship between the size of the hotel and its Gross Operating Profit and a positive relationship between, being chain affiliated and the occupancy rate per bed, occupancy rate per bed and GOP. The results also conclude that there is no relationship between the hotel category and its performance, and finally that there is no statistically significant relationship between the Environmental Management of Portuguese hotel establishments and their performance.

**Keywords:** Environmental Management; performance; hotels; Portugal

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor António Samagaio, pela orientação próxima e incentivadora. Pelo grande apoio e disponibilidade que me dedicou. Pelos seus comentários críticos e estímulo nos momentos de maior desânimo.

Aos directores e responsáveis do departamento da qualidade dos hotéis, pela disponibilidade e colaboração no preenchimento dos questionários, sem os quais não teria sido possível concretizar o estudo empírico.

À minha família e amigos, que me deram do seu tempo, e em particular à Beatriz e Rita, pela inspiração, motivação, e apoio incondicional.

Aos meus pais, o meu eterno obrigado.

## ÍNDICE GERAL

RESUMO .....	i
ABSTRACT .....	ii
AGRADECIMENTOS .....	iii
ÍNDICE GERAL .....	iv
LISTA DAS TABELAS .....	v
LISTA DE FIGURAS .....	vi
ABREVIATURAS .....	vii
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA .....	3
2.1 Importância do Turismo .....	3
2.2 Determinantes da Gestão ambiental nos estabelecimentos hoteleiros.....	4
2.2.1 Categoria.....	5
2.2.2 Capacidade.....	6
2.2.3 Filiação .....	7
2.2.4 Idade .....	8
2.2.5 Localização.....	8
2.3 Determinantes da gestão ambiental e a performance das unidades hoteleiras .....	9
2.4. A Gestão Ambiental e a performance das unidades hoteleiras .....	10
CAPÍTULO III – DADOS E MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO .....	12
3.1. Amostra e dados .....	12
3.2. Mensuração das variáveis.....	13
3.2.1 Categoria.....	13
3.2.2 Capacidade.....	13
3.2.3 Idade .....	13
3.2.4 Localização.....	14
3.2.5 Filiação .....	14
3.2.6 Gestão ambiental .....	14
3.2.7 <i>Performance</i> empresarial.....	15
3.3. Modelo.....	15
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	17
4.1. Análise Descritiva.....	17
4.2. Análise Factorial Exploratória e Matriz de Correlações .....	18
4.3. Modelo de Regressão Linear Múltipla .....	19
4.3.1. Gestão Ambiental e Factores Contextuais.....	19
4.3.2. <i>Performance</i> e Gestão Ambiental.....	21
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	24
BIBLIOGRAFIA .....	29

## LISTA DAS TABELAS

Tabela 1. Estatísticas descritivas e factor loading das respostas dos inquiridos.....	17
Tabela 2. Matriz de correlações de Spearman.....	19
Tabela 3. Resultados da regressão entre gestão ambiental e variáveis contextuais. ....	21
Tabela 4. Resultados da regressão entre <i>performance</i> e gestão ambiental.....	22

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Modelo de Hipótesis.....	16
------------------------------------	----

## ABREVIATURAS

**GOP** Gross Operating Profit (Resultado Operacional Bruto)

**NP** Norma Portuguesa

**EN** European Norm (Norma Europeia)

**ISO** International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização)

**EMAS** Eco-Management and Audit Scheme (Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria)

**WTTC** World Travel and Tourism Council (Conselho Mundial de Viagens e Turismo)

**PIB** Produto Interno Bruto

**RevPAR** Revenue Per Available Room (Receita por Quarto Disponível)

**RNT** Registo Nacional de Turismo

**IHEI** International Hotels Environment Initiative



## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

As questões ambientais têm-se revelado motivadoras de múltiplas alterações do comportamento e actividade humana. Passando pelo mercado de carbono à eficiência ecológica, a Gestão Ambiental é hoje assumida como um aspecto a não descurar pela sociedade e empresas. A construção dos edifícios e a arquitectura bioclimática contemporânea, com propostas cada vez mais ecológicas, a Norma da Sustentabilidade Garantida para produtos de agricultura sustentável, os diversos sistemas de gestão ambiental, como a NP EN ISO14001 e o EMAS, bem como os inúmeros rótulos de qualidade ambiental, como sejam o Eco-Label da União Europeia e *Green Key* e ainda as certificações ambientais especializadas como a Eco-Hotel, são exemplos da preocupação da sociedade civil e empresarial perante o meio ambiente.

O Turismo, a par de outros sectores de actividade económica, tem vindo a demonstrar uma crescente preocupação perante esta temática. Para além de ser uma indústria fortemente dependente da qualidade dos recursos naturais e da qualidade ambiental (Partidário 1999; Knowles et al. 1999), a indústria turística constitui-se como um dos sectores mais relevantes para a actividade económica, sendo uma actividade presente em praticamente todos os países. Como tal, a sustentabilidade da actividade é um pré-requisito para o melhor aproveitamento do potencial turístico (Lima 2006). De acordo com Kinlaw (1993), para que as empresas se tornem sustentáveis e sobrevivam, devem tornar-se ambientalmente responsáveis. Porter e Van der Linde (1999) afirmam ainda que, os resultados da Gestão Ambiental nas empresas, não só resultam na diminuição do impacto ambiental, mas também na redução de custos, na melhoria da produtividade e potenciação da competitividade global. Para os mesmos autores, a poluição é sinónimo de ineficiência.

O presente estudo tem como objectivos i) analisar a influência de determinadas variáveis contextuais do sector hoteleiro nas práticas de gestão ambiental dos estabelecimentos hoteleiros portugueses; ii) analisar a relação entre algumas dessas variáveis contextuais e a *performance* das unidades e; iii) analisar se os estabelecimentos hoteleiros que desenvolvem um maior compromisso com as práticas de gestão ambiental têm também uma melhor *performance*.

A opção por estes objectivos de investigação, deveu-se à inexistência, até à data, de estudos que se dedicaram a analisar em Portugal estas possíveis relações nos hotéis portugueses. Ao mesmo tempo, e comparando com idênticos estudos internacionais, este trabalho tenta acrescentar uma variável contextual muito pouco testada: a localização do hotel. Comparando igualmente, esta investigação tenta também ter abordagem diferente quando faz uma análise integrada entre variáveis contextuais, Gestão Ambiental e *performance*.

Este estudo encontra-se organizado da seguinte forma. Primeiramente, aborda-se a revisão da literatura, focando os contributos de investigação para a temática da Gestão Ambiental e para a sua relação com a *performance* das empresas. Seguidamente, suportado pela literatura, identificam-se vários factores que poderão influenciar a gestão ambiental das unidades hoteleiras e a eventual relação entre essas práticas ambientais e a sua *performance*, quer operacional, quer financeira. Esta discussão leva-nos à formulação de várias hipóteses de estudo. A investigação empírica é, por sua vez, elaborada testando e dando suporte às hipóteses do estudo. Finalmente, são elaboradas conclusões, sendo, também, tidas algumas sugestões para futuros trabalhos de investigação sobre este tema.

## CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

### **2.1 Importância do Turismo**

Segundo estimativas da World Travel and Tourism Council (WTTC), em 2008, o sector do Turismo representava cerca de 9,9% do PIB mundial, um acréscimo de 6,3 p.p. face a 2007. No que se refere ao emprego gerado, este sector foi responsável pelo emprego directo de, aproximadamente, 80,7 milhões de pessoas (2,8% do total do emprego mundial). Indirectamente, o número de pessoas empregues ascendeu a 238,3 milhões (8,4% do total do emprego mundial).

O sector do turismo é, assim, considerado também como um dos mais estratégicos a nível nacional. Segundo a WTCC, Portugal encontra-se, actualmente, na 27<sup>a</sup> posição do ranking de receitas geradas pelo turismo, com uma movimentação aproximada de 26,6 mil milhões de euros, valor que corresponde a cerca 0,5% do total mundial de receitas geradas, gerando cerca de 7,6% do emprego total (cerca de 396 mil empregos directos).

O turismo não só é importante para a economia pelo crescimento que induz mas também pelo forte impacto que causa no consumo dos recursos naturais do país. O alojamento, o maior sub-sector da indústria turística, contribui para um significativo consumo dos recursos naturais, bem como para uma parte substancial do impacto ambiental gerado (Gossling 2002). Devido ao volumoso consumo de energia e água e simultaneamente a criação de resíduos sólidos, os estabelecimentos hoteleiros produzem o maior impacto negativo comparativamente com outras infra-estruturas comerciais ou serviços, exceptuando os hospitais (Rada 1996). Muitos dos serviços disponibilizados aos clientes dos hotéis requerem um intenso consumo de recursos, neste particular reflecte-se o consumo de energia, água, alimentos e bens não-duráveis (Bohdanowicz e Martinac 2003). Os estudos que se têm vindo a debruçar sobre as respostas das

empresas perante as preocupações ambientais, têm-se focado na indústria de manufactura (Foster; Sampson e Dunn, 2000). Surpreendentemente, contudo, as empresas de serviços, “os destruidores silenciosos do ambiente” (Hutchinson 1996) têm despertado para si muito menos atenção ao nível da investigação. Sendo uma indústria de serviços, o sector do turismo é particularmente interessante como base de investigação das práticas de gestão ambiental. E é interessante por duas razões. Segundo Hunter (1997), primeiro porque é um sector com grande e crescente importância económica. Segundo, porque a indústria do turismo mostra sinais crescentes de grande preocupação perante a temática ambiental.

Tais características são também dominantes em Portugal, onde a indústria do turismo representa, cerca de 6,4% do PIB. A indústria do turismo envolve duas grandes actividades: o alojamento e o transporte. Este trabalho vai focar, no entanto, o sub-sector alojamento. Esta opção não só tem a ver com o reconhecido papel que o alojamento tem na oferta de serviços turísticos, mas também pelo seu impacto, em particular, nos recursos naturais e no meio ambiente em geral.

## **2.2 Determinantes da Gestão ambiental nos estabelecimentos hoteleiros**

De acordo com a ISO 14001:2004, um sistema de gestão ambiental, é definido por: “Um conjunto de actividades de gestão, que definem as políticas ambientais, objectivos e que implementam estas actividades segundo objectivos ambientais, medindo os resultados e controlando os seus efeitos”. A Gestão Ambiental, representa, segundo Fredericks e McCallum (1995), uma ferramenta multi-opções disponível ao serviço da organização, por forma a controlar as interacções entre os seus produtos e actividades com o meio ambiente, e possibilitar continuamente a melhoria do seu nível de *performance* ambiental.

Reverendo a literatura existente, observa-se que existem autores e estudos que se debruçaram no passado sobre diversos factores que podem estar relacionados com as práticas de gestão ambiental nos empreendimentos hoteleiros. Factores contextuais como a categoria, capacidade, filiação, idade ou localização do hotel, são variáveis discutidas por vários autores. Pretende-se neste capítulo fazer uma abordagem da literatura para cada uma destas variáveis por forma a que se possa sustentar as hipóteses de estudo.

### **2.2.1 Categoria**

A categoria legal de um empreendimento turístico constitui-se como um factor contextual e estratégico cuja alteração é difícil de ocorrer. Neste domínio existem requisitos mínimos que têm que ser atendíveis. Segundo Gustin e Weaber (1996), os clientes de hotéis de categoria superior, procuram o luxo, conforto e uma certa adulação, o que implica um alto consumo de recursos afrontando a protecção ambiental. No entanto, segundo o estudo de Claver-Cortés et al. (2007a), existe uma relação positiva entre a categoria do hotel e o compromisso ambiental, i.e., quanto mais estrelas tiver a unidade hoteleira mais elevado o seu compromisso com a Gestão Ambiental. Também, segundo Kirk (1998), quanto mais elevada for a categoria do hotel, nomeadamente hotéis de quatro e cinco estrelas, maior consciência ambiental deverá existir e estar presente nas suas operações. Também para Petrić e Pranić (2009), existe uma relação positiva entre a categoria dos hotéis e a presença de políticas ambientais na organização. Alguns argumentos teóricos encontrados apontam para que possa existir uma relação positiva entre a categoria do hotel e as práticas de gestão ambiental, pelo que se propõe a seguinte hipótese:

**H1:** Os empreendimentos hoteleiros com mais estrelas revelam um maior compromisso com as práticas ambientais.

### **2.2.2 Capacidade**

O tamanho da empresa é uma característica organizativa que no caso dos estabelecimentos hoteleiros, resulta numa grande, se não impossível, dificuldade de alteração. Este aspecto pode influenciar de duas maneiras a estratégia ambiental adoptada pela empresa. Por um lado, as grandes empresas estão sujeitas a uma maior visibilidade no que toca ao seu impacto sobre o meio ambiente (Henriques e Sadorsky, 1996), por outro lado, as grandes empresas têm também mais recursos para se dedicar à pesquisa e desenvolvimento de soluções inovadoras com o objectivo de proteger o ambiente (Sharma e Vredenburg, 1998; Aragón-Correa, 1998). Vários estudos empíricos (Klassen e McLaughlin, 1996; Russo e Fouts, 1997; Henriques e Sadorsky, 1999), usam empresas de maiores dimensões para mostrar o compromisso com as práticas ambientais.

A maioria dos estudos sobre gestão ambiental é também focada em grandes empresas (Aragón-Correa, 1998; Henriques e Sadorsky, 1999; Fineman e Clarke, 1996); assumindo uma relação entre o tamanho e a Gestão Ambiental. Outra corrente de pesquisa afirma que as grandes empresas desenvolvem práticas de gestão ambiental mais avançadas pelos seguintes motivos: i) porque dispõem de mais recursos para investir na protecção ambiental (Sharma e Vredenburg, 1998); ii) as grandes empresas costumam adoptar procedimentos de gestão mais formais e isso leva a que exista uma gestão ambiental também mais formal (Merritt, 1998); e iii) finalmente porque podem ter economias de escala para a reutilização, reciclagem ou valorização de resíduos (Andersen, 1997). Outros estudos dedicados ao sector hoteleiro, nomeadamente de

Claver-Cortés et al. (2007a) e Petrić e Pranić (2009), mostram haver também uma relação positiva entre a capacidade dos empreendimentos e as práticas ambientais. Estes autores, utilizando a dimensão de número de camas para caracterizar a capacidade dos hotéis, verificando que quanto mais camas dispuser o hotel, maior será o seu compromisso para com as boas práticas de gestão ambiental. Segundo os pressupostos teóricos propõe-se a seguinte hipótese:

**H2:** Os empreendimentos hoteleiros com maior número de camas revelam um maior compromisso com as práticas ambientais.

### **2.2.3 Filiação**

As redes de hotéis existem também para padronizar as suas actividades. Isso melhora a reputação da cadeia e beneficia economias de escala, ajudando assim a aumentar a eficiência (Brown e Dev, 1999). As funções exercidas pelas cadeias de hotéis e que se referem à transferência de conhecimento são extremamente importantes para a protecção ambiental. O acesso à informação, a actualização da informação e de processos na área ambiental é feito de forma mais eficiente em cadeias hoteleiras (Zurburg, Ruff e Ninemier 1995). Além disso, as cadeias de hotéis aproveitam as boas práticas das suas unidades individuais e mais facilmente as difundem pelos restantes membros da cadeia (Darr, Argote e Epple, 1995). Em termos de estudos sobre esta temática, Claver-Cortés et al. (2007a) e Petrić e Pranić (2009), mostram haver uma relação positiva entre os empreendimentos hoteleiros que são filiados em cadeias hoteleiras e as boas práticas ambientais, comparativamente com aqueles que funcionam independentemente. Segundo os pressupostos teóricos propõe-se a seguinte hipótese:

**H3:** Os empreendimentos hoteleiros independentes (não filiados em cadeias hoteleiras) revelam um menor compromisso com as práticas ambientais.

### **2.2.4 Idade**

Alguns autores (Theyel, 2000 e Shrivastava, 1995) referem que a idade das instalações influencia o desempenho ambiental das empresas. A relação entre a idade das instalações e desempenho ambiental é explicado pelo acesso a novas tecnologias, nova arquitectura bioclimática, melhor optimização dos recursos energéticos. A renovação das instalações permite a introdução de máquinas mais eficientes e sistemas tecnológicos de controlo e gestão de recursos, permitindo assim economizar energia, água, bem como melhorar os níveis de poluição. A idade dos hotéis influencia negativamente a implementação de práticas de gestão ambiental, ou seja, hotéis com instalações mais antigas envolvem-se menos na aplicação de práticas ambientais comparadas com outros hotéis mais recentes (Álvarez-Gil, de Burgos e Céspedes, 2001). Em suma, instalações mais modernas podem implicar menor impacto ambiental e, assim, proporcionar uma melhoria no desempenho ecológico. Segundo estes pressupostos teóricos propõe-se a seguinte hipótese:

**H4:** Os empreendimentos hoteleiros mais recentes revelam um maior compromisso com as práticas ambientais.

### **2.2.5 Localização**

Rahman, Reynolds e Svaren (2011) afirmam que a localização dos hotéis tem impacto nas suas práticas ambientais. Alguns destinos, como sejam parques naturais, levam os clientes a procurar ambientes com ar limpo e cenários não poluídos. Com certeza, o fluxo de turistas para estas áreas sofreria um revés se a paisagem natural fosse atingida ou se a poluição começasse a surgir. Assim, e segundo Mihalic (2000), a fim de se manterem competitivos, os gestores dos hotéis localizados em zonas de paisagem natural devem estar sempre atentos à relação entre a qualidade ambiental e o valor dos



seus serviços. Por outro lado, as empresas localizadas em zonas perto de áreas naturais são mais propensas a aderirem a boas práticas ambientais, a isto se deve serem mais conscienciosas ao impacto que o seu negócio impõe no meio ambiente que os rodeia (Dewhurst e Thomas 2003). Segundo estes pressupostos teóricos propõe-se a seguinte hipótese:

**H5:** Os empreendimentos hoteleiros localizados fora das áreas naturais revelam um menor compromisso com as práticas ambientais.

### ***2.3 Determinantes da gestão ambiental e a performance das unidades hoteleiras***

A literatura existente revela três variáveis chave que estão potencialmente relacionadas com a *performance* do hotel (Brown e Dev, 1999; Claver-Cortés et al., 2007a). Segundo estes autores, as três variáveis são: categoria, capacidade e filiação.

Diferentes estudos têm evidenciado que quanto mais elevada for a categoria do hotel, maior o seu nível de desempenho (Brown e Dev, 1999; Pine e Phillips, 2005). Assim, define-se a seguinte hipótese:

**H6:** Os empreendimentos hoteleiros com mais estrelas têm uma melhor *performance* operacional e financeira.

Vários estudos têm classificado os hotéis de acordo com a sua capacidade (Baum e Mezas, 1992; Lant e Baum, 1995; Ingram, 1996; Chung e Kalnins, 2001). Esta variável tem, também, sido comparada com o desempenho do hotel. Pine e Phillips (2005), argumentam que quanto maior o tamanho dos hotéis, maior a sua RevPAR e melhores, também, as suas taxas de ocupação. Brown e Dev (1999) mostram que não existe uma relação significativa entre o tamanho dos hotéis e a sua produtividade de

capital, embora essa relação exista para alguns indicadores da produtividade de trabalho. Assim, define-se a seguinte hipótese:

**H7:** Os empreendimentos hoteleiros com maior número de camas têm uma melhor *performance* operacional e financeira.

Alguns estudos têm chegado a conclusões de que quando um hotel pertence a uma cadeia hoteleira, as hipóteses de permanência no mercado melhoram (Ingram, 1996; Ingram e Baum, 1997; Chung e Kalnins, 2001). No entanto, outros têm concluído que não são claras as diferenças de desempenho, entre hotéis filiados em cadeia e hotéis independentes (Giráldez e Martín, 2004). Neste trabalho, os hotéis são classificados de acordo com sua condição de estabelecimento filiado em cadeia hoteleira ou independente. Assim, define-se a seguinte hipótese:

**H8:** Os empreendimentos hoteleiros independentes (não filiados em cadeias hoteleiras) têm uma pior *performance* operacional e financeira.

#### **2.4. A Gestão Ambiental e a performance das unidades hoteleiras**

Da revisão da literatura constata-se também que existem vários estudos empíricos que se dedicaram a analisar a relação entre variáveis de gestão e a *performance* ambiental e financeira das empresas. Estas variáveis, ao contrário do que foi já abordado anteriormente, não são contextuais às empresas, mas sim, derivam de actos de gestão dos responsáveis das mesmas.

Molina-Azorín et al. (2009a) procederam a uma meta-análise de 32 estudos empíricos que analisaram a relação entre gestão ambiental e *performance* empresarial. Apesar de os estudos mostrarem, que o conjunto de empresas, indústrias e países são variados, e de alguma forma os resultados se revelarem mistos, são predominantes, aqueles que indicam haver um impacto positivo das práticas de gestão ambiental sobre o

desempenho financeiro das empresas. Para além dos diversos estudos analisados por Molina-Azorín et al. (2009a), também Claver-Cortés et al. (2007a) e Garcia Rodriguez e Del Mar Armas Cruz (2007), se dedicaram a estudar esta relação, chegando a resultados diferentes. Enquanto os primeiros autores chegaram à conclusão não existir relação significativa entre os níveis de *performance* atingidos pelos hotéis estudados e o grau de proactividade ambiental, para os segundos, o seu estudo revelou haver uma relação positiva entre a *performance* económica das empresas e a sua gestão no que toca à responsabilidade social e ambiental. Segundo estes pressupostos, define-se a seguinte hipótese de investigação:

**H9:** Os empreendimentos hoteleiros que têm um compromisso mais elevado com a Gestão Ambiental têm uma melhor *performance* operacional e financeira.

## CAPÍTULO III – DADOS E MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

### 3.1. Amostra e dados

A população que foi alvo deste estudo foi composta por empreendimentos turísticos, de três a cinco estrelas, existentes em Portugal Continental, Arquipélago da Madeira e Açores. Os empreendimentos com esta categoria são porventura vistos como os mais dinâmicos e inovadores. Recorreu-se à base de dados do Registo Nacional de Turismo (RNT), de forma a identificar individualmente, o nome do empreendimento turístico e contacto de *e-mail*. Os empreendimentos turísticos, que constam no RNT, são também classificados segundo a sua tipologia (Hotel, Hotel-Apartamento, Hotel Rural, Apartamento Turístico, Aldeamento Turístico). No entanto, para efeitos deste trabalho todos foram considerados e tratados estatisticamente de forma idêntica, sendo, também, por facilidade de tratamento e nomenclatura, todos identificados como “empreendimentos turísticos” ou “hotéis”. Os dados que constam na base de dados da RNT, são da responsabilidade quer da entidade, Turismo de Portugal, quer dos próprios empreendimentos turísticos, podendo ser alterados dependendo do estado da sua classificação (Auditoria, Intenção ou Projecto). Para efeitos deste trabalho usou-se os dados relativos a Agosto de 2011.

Por forma a concretizar os objectivos deste estudo utilizámos para a recolha dos dados fontes primárias e secundárias. A fonte primária incidiu sobre a técnica de inquérito por questionário. O questionário foi enviado a 897 empreendimentos turísticos (638 Hotéis, 84 Hotéis-Apartamento, 52 Hotéis Rurais, 33 Aldeamentos Turísticos e 125 Apartamentos Turísticos) com endereço de correio electrónico válido. O questionário teve como destinatários os directores dos hotéis ou os seus responsáveis pelo departamento da Qualidade. O número de respostas ao inquérito ascendeu a 161,

representando uma taxa de resposta de 17,9%. Das 161 respostas, 149 foram consideradas válidas para as variáveis: Categoria, Capacidade, Idade, Localização e Gestão Ambiental, representando uma taxa de sucesso de 92,5% e taxa de resposta global de 16,6%. Para a variável Performance, das 161 respostas, obteve-se para os três indicadores observados, respectivamente, 97; 79 e 59 respostas válidas, representando 60,2%; 49% e 36,6% de taxa de sucesso, e taxa de resposta global, respectivamente, 10,8%; 8,8% e 6,5%.

A fonte secundária incidiu na recolha dos dados relativos à categoria, capacidade, idade do empreendimento e localização dos empreendimentos turísticos a partir da base de dados do RNT.

## **3.2. Mensuração das variáveis**

### **3.2.1 Categoria**

À semelhança do estudo de Claver-Cortés et al. (2007a), os estabelecimentos hoteleiros foram classificados com base no número de estrelas, compreendidas entre uma estrela e cinco estrelas.

### **3.2.2 Capacidade**

À semelhança do estudo de Claver-Cortés et al. (2007a), a capacidade dos estabelecimentos hoteleiros é definida com base no número de camas.

### **3.2.3 Idade**

À semelhança do estudo de Álvarez-Gil, de Burgos e Céspedes (2001), a idade dos estabelecimentos hoteleiros é determinada a partir do ano em que o hotel entrou em funcionamento pela primeira vez.

### **3.2.4 Localização**

À semelhança do estudo de Dewhurst e Thomas (2003), os estabelecimentos hoteleiros foram classificados em dois grandes grupos. Um grupo em que os empreendimentos estariam localizados em Concelhos, identificados pela Rede Natura 2000, com área protegida superior a 20% da sua área total, ou com pelo menos uma freguesia com área protegida, acima também dos 20%, e outro grupo em que os empreendimentos turísticos estivessem localizados em zonas não abrangidas pela Rede Natura 2000. Por facilidade de tratamento optou-se por classificar os hotéis, no âmbito deste trabalho e da sua localização, como pertencendo a Área Protegida (AP), ou pertencendo a Área Não Protegida (ANP).

### **3.2.5 Filiação**

Os dados sobre a filiação do estabelecimento hoteleiro foram obtidos através de uma questão dicotómica colocada no questionário. O inquirido tinha que classificar o estabelecimento hoteleiro em Organização independente ou filiado numa cadeia hoteleira.

### **3.2.6 Gestão ambiental**

O compromisso com a gestão ambiental dos empreendimentos hoteleiros foi mensurado através dos seguintes indicadores: 1) Se o empreendimento turístico quantifica as poupanças e custos ambientais; (2) Se o empreendimento turístico fornece formação na área ambiental aos seus colaboradores; (3) Se no empreendimento turístico existem políticas ambientais definidas para os seus aprovisionamentos; (4) Se no empreendimento turístico os argumentos ecológicos são utilizados nas campanhas de Marketing; (5) Se o empreendimento turístico adopta medidas de recolha selectiva de

resíduos sólidos; (6) Se o empreendimento turístico adopta medidas de poupança ao nível do consumo de água; e por fim, (7) Se o empreendimento turístico adopta medidas de poupança ao nível do consumo de energia.

Os indicadores foram validados em estudos anteriores, nomeadamente por Álvarez-Gil, de Burgos e Céspedes (1999); Álvarez-Gil, de Burgos e Céspedes (2001) e Claver-Cortés et al. (2007a). Os inquiridos avaliavam o comportamento da Organização face aos indicadores com base no grau de concordância, entre 1 (mínimo de compromisso) e 5 (máximo compromisso). A utilização da análise factorial exploratória com a rotação varimax revelou a existência de apenas um factor com um *eigenvalue* superior a 1 e um *Cronbach alpha* de 0,874.

### **3.2.7 Performance empresarial**

A avaliação do desempenho do estabelecimento hoteleiro foi baseada em três indicadores que reflectem o desempenho operacional e financeiro (Clavés-Cortez et al., 2007a): (1) taxa de ocupação por quarto do empreendimento turístico; (2) taxa de ocupação por cama do empreendimento turístico; e (3) Resultado Operacional Bruto do empreendimento turístico. Estes dados foram solicitados para o ano de 2010. A diversidade dos dados reportados no inquérito e a ausência de informação em muitos inquéritos (existia apenas 51 respostas válidas para os três indicadores de *performance*) não permitiu identificar um factor representativo da *performance* empresarial (*Cronbach alpha* de 0,515).

### **3.3. Modelo**

Na Figura 1 é apresentado o diagrama de relações subjacente às várias hipóteses de investigação definidas no Capítulo II. Na ausência de um factor explicativo da

*performance* empresarial, o estudo das hipóteses de investigação não permitiu a utilização do *structural equation modeling*. Este modelo permitiria estudar os efeitos directos e indirectos na *performance* empresarial das variáveis Categoria, Capacidade e Filiação. Para prosseguir com o estudo, optámos por desenvolver a análise a partir de várias regressões lineares múltiplas.

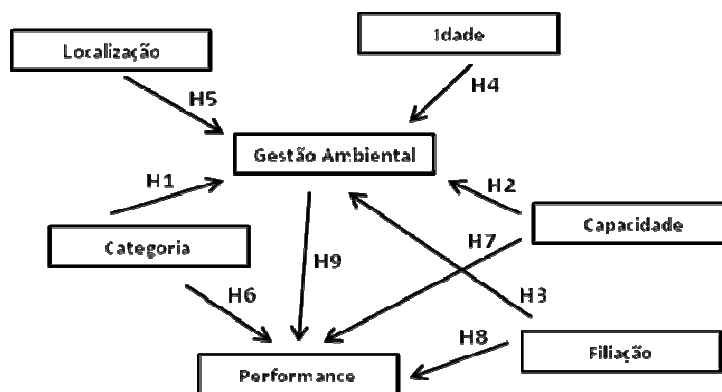


Figura 1. Modelo de Hipóteses.



## CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. Análise Descritiva

Após o tratamento dos dados, sumariza-se na Tabela 1, o conjunto dos métodos estatísticos aplicados, realçando os atributos dos dados. No presente trabalho, utilizaram-se variáveis de *ratio*, intervalo e nominais. As variáveis de *ratio* utilizadas foram: Capacidade (CAP), Idade (IDADE), taxa de ocupação por quarto (PERF1), taxa de ocupação por cama (PERF2) e Resultado Operacional Bruto (PERF3). As variáveis de intervalo observadas, foram aquelas que traduziram o compromisso dos hotéis perante a Gestão Ambiental, isto é, GA1, GA2, GA3, GA4, GA5, GA6 e GA7. A variável Gestão Ambiental (GA) representa o factor identificado após a utilização da análise factorial exploratória. Por fim, as variáveis nominais utilizadas foram: Filiação (Filiado em Cadeia hoteleira = 0 ou Independente = 1); e Localização (Localizado em Área Protegida / AP = 0 ou Área Não Protegida / ANP = 1).

**Tabela 1. Estatísticas descritivas e factor loading das respostas dos inquiridos**

Variável	N.º observações	Média	Mediana	Moda	Desvio-padrão	Factor loading
CAT	149	3,60	3,00	3	0,725	
CAP	149	174,33	110,00	40	287,387	
FIL	120	0,69	1,00	1	0,464	
IDADE	149	18,89	14,00	6	24,961	
LOC	149	0,66	1,00	1	0,474	
PERF 1	97	49,80	50,00	50	16,42005	
PERF 2	79	44,96	44,60	60	16,15164	
PERF 3	58	971.395	332.284	300.000	1.710.459	
GA1	149	3,33	3,00	3	1,281	0,729
GA2	149	2,85	3,00	2	1,358	0,836
GA3	149	3,28	3,00	3	1,235	0,838
GA4	149	2,85	3,00	3	1,337	0,755
GA5	149	4,17	5,00	5	1,107	0,589
GA6	149	4,07	4,00	5	0,966	0,804
GA7	149	4,18	4,00	5	0,938	0,752
GA	149				1,000	

## **4.2. Análise Factorial Exploratória e Matriz de Correlações**

No sentido de se validar o questionário deste trabalho sobre Gestão Ambiental, usou-se o *alpha de Cronbach*. Verificou-se que a consistência interna é considerada boa, para todos os itens do questionário, pois exibe um Cronbach alpha de 0,874 (Nunnally e Bernstein, 1994). Também, de acordo com Hair et al. (1998) são indicativos de consistência interna aceitáveis valores superiores ou iguais a 0,60, tendo-se, portanto, uma boa fiabilidade para a escala das sete questões sobre o compromisso de Gestão Ambiental nos hotéis.

O resultado da análise factorial exploratória permitiu identificar um único factor, designado por GA. A análise passou por escolher factores com *eigenvalue* > 1 e a extracção da análise passou pela maximização da variação entre os pesos de cada componente (*varimax*), obtendo-se a medida de quanta variância o factor GA explica. O factor GA explica 58% da variância e apresenta um *eigenvalue* de 4,062. O teste de Kaiser-Meyer-Olkin atingiu o valor de 0,857. O teste de esfericidade validou a utilização da Análise Factorial para um nível de significância de 5% (Sig. < 0,05).

Na Tabela 2 é apresentada a matriz de correlações entre as variáveis contextuais, o factor representativo da Gestão Ambiental e os três componentes da variável Performance. Os resultados mostram que não existe correlações superiores a 0,50, pelo, que eventuais problemas de multicolinearidade são limitados na regressão linear (Gujarati, 2003).

**Tabela 2. Matriz de correlações de Spearman**

		CAT	CAP	FIL	IDADE	LOC	GA	PERF1	PERF2	PERF3
<b>CAT</b>	<i>CorrelationCoefficient</i>	1,000	0,284**	-0,302**	-0,163*	-0,023	0,162*	-0,045	0,046	0,140
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		0,000	0,001	0,046	0,780	0,048	0,661	0,688	0,296
	<i>N</i>	149	149	120	149	149	149	97	79	58
<b>CAP</b>	<i>CorrelationCoefficient</i>	0,284**	1,000	-0,356**	0,291**	-0,031	0,013	0,057	-0,049	0,349**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000		0,000	0,000	0,710	0,871	0,580	0,667	0,007
	<i>N</i>	149	149	120	149	149	149	97	79	58
<b>FIL</b>	<i>CorrelationCoefficient</i>	-0,302**	-0,356**	1,000	-0,006	0,052	-0,279**	-0,266**	-0,287*	-0,298*
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,001	0,000	.	0,948	0,575	0,002	0,009	0,011	0,024
	<i>N</i>	120	120	120	120	120	120	95	78	57
<b>IDADE</b>	<i>CorrelationCoefficient</i>	-0,163*	0,291**	-0,006	1,000	-0,037	-0,169*	0,005	-0,041	-0,143
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,046	0,000	0,948	.	0,651	0,039	0,960	0,717	0,283
	<i>N</i>	149	149	120	149	149	149	97	79	58
<b>LOC</b>	<i>CorrelationCoefficient</i>	-0,023	-0,031	0,052	-0,037	1,000	-0,005	-0,126	-0,013	0,121
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,780	0,710	0,575	0,651		0,952	0,220	0,909	0,364
	<i>N</i>	149	149	120	149	149	149	97	79	58
<b>GA</b>	<i>CorrelationCoefficient</i>	0,162*	0,013	-0,279**	-0,169*	-0,005	1,000	0,057	0,062	0,238
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,048	0,871	0,002	0,039	0,952		0,581	0,586	0,072
	<i>N</i>	149	149	120	149	149	149	97	79	58
<b>PERF1</b>	<i>CorrelationCoefficient</i>	-0,045	0,057	-0,266**	0,005	-0,126	0,057	1,000	0,719**	0,131
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,661	0,580	0,009	0,960	0,220	0,581	.	0,000	0,328
	<i>N</i>	97	97	95	97	97	97	97	79	58
<b>PERF2</b>	<i>CorrelationCoefficient</i>	0,046	-0,049	-0,287*	-0,041	-0,013	0,062	0,719**	1,000	0,203
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,688	0,667	0,011	0,717	0,909	0,586	0,000	.	0,153
	<i>N</i>	79	79	78	79	79	79	79	79	51
<b>PERF3</b>	<i>CorrelationCoefficient</i>	0,140	0,349**	-0,298*	-0,143	0,121	0,238	0,131	0,203	1,000
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,296	0,007	0,024	0,283	0,364	0,072	0,328	0,153	.
	<i>N</i>	58	58	57	58	58	58	58	51	58

\*\* Correlação significativa ao nível 0,01 (2-tailed), \* Correlação significativa ao nível 0,05 (2-tailed).

### 4.3. Modelo de Regressão Linear Múltipla<sup>1</sup>

#### 4.3.1. Gestão Ambiental e Factores Contextuais

O modelo de Regressão Linear Múltipla foi usado para a análise da influência

<sup>1</sup> Os scores do factor GA estão estandardizados. Consequentemente, a análise dos modelos baseou-se nos dados estandardizados para as restantes variáveis.

das variáveis independentes Categoria, Capacidade, Filiação, Idade e Localização no compromisso com as boas práticas de Gestão Ambiental do hotel. Por essa via, testou-se as cinco primeiras hipóteses deste trabalho. Assumindo que existia uma relação linear entre a variável GA e as variáveis independentes, chegou-se ao modelo:

$$GA = \alpha + \beta_1 CAT + \beta_2 CAP + \beta_3 FIL + \beta_4 IDADE + \beta_5 LOC \quad \text{Eq. 1}$$

Com a exceção da variável LOC, os resultados mostram que a Gestão Ambiental é influenciada pelas restantes quatro variáveis (Tabela 3). Conforme o previsto na H1, o coeficiente estimado para a variável CAT é positivo (0,220) e estatisticamente significativo (p-value = 0,023). Por outro lado, os resultados permitem corroborar H3 e H4. Os coeficientes estimados para a variável FIL e IDADE são negativos e estatisticamente significativos. Os coeficientes estimados estandardizados são de -0,224 (p-value = 0,015) e de -0,191 (p-value = 0,033), respectivamente. Adicionalmente, os resultados deste estudo são contrários ao esperado em H2. O coeficiente estimado para a variável CAP é negativo (-0,188) e estatisticamente significativo (p-value = 0,041). Por último, a evidência obtida revela que a variável LOC é insignificante (p-value > 0,1) para explicar o compromisso com a Gestão Ambiental.

Globalmente, o modelo proposto permite que 11,8% da variabilidade da variável dependente Gestão Ambiental seja explicada através da variabilidade de todas as variáveis independentes do modelo. Recorrendo aos resultados produzidos pela análise de variância do modelo de regressão (ANOVA), verifica-se que se rejeita a hipótese de que todos os coeficientes das variáveis independentes serem nulos (p-value = 0,002).

**Tabela 3. Resultados da regressão entre gestão ambiental e variáveis contextuais.**

		Variáveis						
		CAT	CAP	FIL	IDADE	LOC	R2 Ajustado	Grau de Significância (F-snedecor)
Y = Gestão Ambiental	<i>Coefficientes</i>	0,220	-0,188	-0,224	-0,191	0,000	0,118	0,002
	<i>p-value</i>	0,023	0,041	0,015	0,033	0,997		
	<i>VIF</i>	1,233	1,117	1,107	1,061	1,037		
<b>Sinal esperado</b>		+	+	-	-	-		

Na tentativa de se identificar multicolinearidades entre variáveis do modelo, analisou-se primeiramente a Matriz de Correlações. Identificou-se uma discrepância entre a correlação da variável CAP com a variável dependente e o coeficiente da variável CAP do modelo de Regressão Linear Múltipla. Isto é, ambos tinham sinais contrários, o que poderia indiciar multicolinearidade da variável. Seguidamente, e no sentido de confirmar esta possibilidade, analisou-se nos resultados da regressão o dado estatístico VIF (Variance Inflation Factor). Segundo Maroco (2007), valores de VIF acima de 10 ou mesmo 5, indicarão problemas na estimação devido à presença de multicolinearidades nas variáveis independentes. No modelo em análise, todos os dados de VIF encontravam-se abaixo de 5, pelo que se assume haver evidência estatística de ausência de multicolinearidade entre as variáveis independentes.

#### **4.3.2. Performance e Gestão Ambiental**

A *performance* do estabelecimento hoteleiro foi mensurada a partir de três variáveis observáveis. Assim, a análise é efectuada a partir das seguintes equações:

$$PERF1 = \alpha + \beta_1 CAT + \beta_2 CAP + \beta_3 FIL + \beta_4 GA \quad \text{Eq. 2}$$

$$PERF2 = \alpha + \beta_1 CAT + \beta_2 CAP + \beta_3 FIL + \beta_4 GA \quad \text{Eq. 3}$$

$$PERF3 = \alpha + \beta_1 CAT + \beta_2 CAP + \beta_3 FIL + \beta_4 GA \quad \text{Eq. 4}$$

Os resultados obtidos da estimação estão apresentados na Tabela 4. Globalmente, o modelo proposto na equação 4 é aquele que apresenta uma melhor qualidade (R2 Ajustado de 0,18 e p-value de 0,006 para a estatística F-snedecor). Conforme o previsto na H8, o coeficiente estimado para a variável FIL é negativo nos três modelos e estatisticamente significativo (p-value < 0,05). Os resultados do modelo desenvolvido com base na equação 4 evidenciam que o coeficiente estimado para a variável CAP é positivo (0,293) e estatisticamente significativo (p-value = 0,033). Desta forma, os resultados permitem corroborar H7. Por último, a evidência obtida revela que as variáveis GA e CAT são insignificantes (p-value > 0,1) para explicar a *performance* dos estabelecimentos hoteleiros. Assim, rejeita-se H6 e H9.

**Tabela 4. Resultados da regressão entre *performance* e gestão ambiental.**

	Variáveis				R2 Ajustado	Grau de Significancia (F-snedecor)	
	GA	CAT	CAP	FIL			
Y = PERF1	<i>Coefficientes</i>	-0,030	-0,145	-0,053	-0,326	0,058	0,052
	<i>p-value</i>	0,779	0,200	0,626	0,004		
	<i>VIF</i>	1,159	1,265	1,164	1,245		
Y = PERF2	<i>Coefficientes</i>	-0,006	-0,064	-0,133	-0,288	0,039	0,141
	<i>p-value</i>	0,958	0,619	0,273	0,022		
	<i>VIF</i>	1,125	1,302	1,170	1,211		
Y = PERF3	<i>Coefficientes</i>	-0,200	0,052	0,293	-0,283	0,180	0,006
	<i>p-value</i>	0,122	0,699	0,033	0,040		
	<i>VIF</i>	1,111	1,214	1,212	1,233		
<b>Sinal esperado</b>	+	+	+	-			

Na tentativa, também, de se identificar multicolinearidades entre variáveis dos três modelos, analisou-se a Matriz de Correlações. Identificou-se algumas discrepâncias entre o mapa de correlações da matriz e os coeficientes dos modelos que podem indicar multicolinearidades: (a) no modelo 1, nas variáveis CAP e GA; (b) no modelo 2, nas variáveis CAT e GA; e finalmente (c) no modelo 3, na variável GA. Seguidamente, e no sentido de confirmar estas possibilidades, analisou-se o VIF. Nos modelos em análise, todos os dados de VIF encontram-se abaixo de 5, pelo que se assume nos três modelos haver evidência estatística de não multicolinearidades entre as variáveis independentes.

## CAPÍTULO V – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

As questões ambientais têm assumido uma relevância cada vez maior na gestão das empresas. Medidas legislativas restritivas, por um lado, estratégias de marketing, e a procura de um desenvolvimento sustentável, por outro, fizeram com que ao nível empresarial se verifique uma crescente consciencialização ambiental. Esta tomada de consciência tem-se vindo a reflectir no facto das empresas procurarem, cada vez mais, demonstrar e assegurar um eficaz desenvolvimento ambiental sustentado em práticas ambientais. Este posicionamento ambiental tem-se vindo a fazer observar também no sector hoteleiro pela introdução de mecanismos de gestão ambiental, visando o controlo e a minimização dos impactos ambientais significativos, fruto das suas actividades, produtos e serviços.

Este trabalho tentou contribuir para a aferição da influência de variáveis contextuais dos hotéis portugueses sobre o seu compromisso na óptica da Gestão Ambiental. Tentou também trazer algumas conclusões sobre a influência de algumas dessas variáveis sobre a *performance* das unidades hoteleiras, e por fim, responder à dúvida que se coloca, sobre se as boas práticas de Gestão Ambiental levam os hotéis portugueses a atingir uma melhor *performance* operacional e financeira.

Da análise deste estudo, pôde-se concluir que os empreendimentos hoteleiros de maior categoria, quando comparados com os de menor, revelam um maior compromisso com as boas práticas ambientais. Os empreendimentos de maior categoria são porventura os mais dinâmicos e proactivos na resposta à evolução do mercado do turismo de alojamento. Guiados pelas tendências e surgimento dos novos clientes que



buscam hotéis “verdes” torna-se um factor decisivo que as empresas do sector implementem práticas de gestão ambiental, até porque a procura efectivamente tem aumentado (Bohdanowicz 2006). A relação positiva entre categoria e Gestão Ambiental, patente neste trabalho, pode eventualmente espelhar a motivação dos hotéis de maior categoria perante o facto de estudos recentes, realizados pela IHEI (International Hotels Environment Initiative), sugerirem que os consumidores estão cada vez mais predispostos a pagar preços mais elevados em hotéis que sejam pró-activos na defesa do ambiente (Tzschentke, Kirk e Lynch 2004). O estudo produz também conclusões sobre a existência de uma relação negativa entre a idade das unidades hoteleiras e o compromisso ambiental, facto este que corrobora as conclusões obtidas por Álvarez-Gil, de Burgos e Céspedes (2001), e que, efectivamente, afirmam que hotéis mais recentes implementam medidas de protecção ambiental mais fortes do que outros congéneres mais antigos. Na mesma linha, este estudo, revelou haver existência de relação positiva entre o facto de o hotel pertencer a uma cadeia hoteleira e o seu grau de compromisso com as questões ambientais, esta conclusão segue a linha de outras conclusões obtidas por Álvarez-Gil, de Burgos e Céspedes (2001); Gonzalez e Leon (2001); Ayuso (2006); Claver-Cortés et al. (2007a); Petrić e Pranić (2009) e Dief e Font (2010). Em contrapartida, dos resultados retirou-se a conclusão de não haver relação entre a capacidade dos hotéis, mensurada pelo número de camas, e a sua Gestão Ambiental, este resultado vem contradizer estudos anteriores de Claver-Cortés et al. (2007a) e Petrić e Pranić (2009) que afirmam haver relação positiva. Finalmente, a evidência obtida neste trabalho, revela que a localização do hotel em área protegida, seguindo os pressupostos da variável de estudo, é insignificante para explicar o compromisso com a Gestão Ambiental. Este facto atenta contra a teoria veiculada por (Dewhurst e Thomas 2003).

O estudo, produz também resultados sugerindo a existência de relação positiva significativa entre a capacidade do hotel e o seu Resultado Operacional Bruto. Este resultado, no que a esta variável de *performance*, em particular, se refere vai de encontro ao resultado do estudo elaborado por Claver-Cortés et al. (2007a). No entanto, no que às restantes variáveis de *performance* mensuradas, diz respeito, não se encontrou evidência estatística de que exista relação com a capacidade do hotel, contradizendo dessa forma o autor e estudo, referidos. Efectivamente para Claver-Cortés, Molina-Azorín e Pereira-Moliner (2007b), quanto maior o hotel, maiores as oportunidades de gerar economias de escala e adquirir experiência, da mesma forma, quanto maior a dimensão, mais este se sentirá impulsionado a esforçar-se no sentido de angariar um maior número de clientes para os seus serviços.

Chegou-se também à conclusão de que existe relação positiva entre o facto de o hotel pertencer a uma cadeia hoteleira e o seu nível de *performance*. Estes resultados revelaram-se significativos para as três variáveis de *performance* mensuradas. Esta conclusão, corrobora os resultados obtidos por Claver-Cortés et al. (2007a e 2007b). Segundo o autor, a explicação para os bons resultados na *performance*, podem advir das vantagens existentes nas economias de escala geradas, na capacidade de gerar uma imagem positiva da marca e do acesso a um maior número de clientes.

Ao invés, dos resultados, obteve-se a conclusão de que não existe evidência estatística para a relação positiva entre a categoria do hotel e a sua *performance*. Este facto contradiz os resultados obtidos por Claver-Cortés et al. (2007a e 2007b); Molina-Azorín et al. (2009b); Brown e Dev (1999) e Pine e Phillips (2005).

Da literatura, pôde-se analisar vários trabalhos de investigação que se dedicaram ao estudo da relação entre a Gestão Ambiental e a *performance*, revelando resultados mistos, e em muitos casos contraditórios. Este trabalho contribui, no seu particular, para

evidenciar a não existência de relação significativa entre o compromisso ambiental das unidades hoteleiras portuguesas e a sua *performance*. Este trabalho concluiu que, no modelo testado, a Gestão Ambiental não tem impacto na *performance* das unidades hoteleiras. No entanto, deveria ser feita, no futuro, uma análise mais profunda baseando-se em dados longitudinais.

O presente estudo apresenta, porém, algumas limitações que podem motivar trabalhos futuros. Em primeiro lugar, a variável Gestão Ambiental foi observada através de questionário e enviada por correio electrónico. Cada inquirido respondeu às questões segundo a sua percepção, não tendo havido forma de validar as respostas. Na mesma linha, não foi possível determinar se os dados de *performance* recolhidos por questionário, relativos às unidades turísticas filiadas em cadeia, se referiam a todo o grupo hoteleiro ou somente ao hotel. Assumiu-se como pressuposto que seriam dados de *performance* unicamente do hotel.

Em segundo lugar, os resultados sobre a relação entre factores contextuais dos hotéis e práticas de gestão ambiental, podem ser reforçados alargando o trabalho a outras variáveis como sejam: Possuir Certificação Ambiental, Pressão dos *Stakeholders*, Nível de Gestão de Processos e Operações e Tipo de Unidade Hoteleira. No que toca à análise da *performance* e a sua relação com a Gestão Ambiental, deixa-se em aberto vir a fazer-se uma avaliação que também englobe outras variáveis de *performance*, nomeadamente: Grau de Satisfação do Cliente, Grau de Lealdade e Nível de Inovação. E, por fim, alargar o estudo a variáveis organizacionais e humanas que segundo Hansen e Wernerfelt (1989), estão também elencadas à *performance* das empresas nomeadamente: Nível de Gestão de Processos e Grau de Competências dos Colaboradores.

Finalmente, poder-se-á, no futuro, alargar o estudo, definindo grupos estratégicos de hotéis, e analisar a relação do seu grau de compromisso ambiental com a *performance*. Deste tipo de análise, replicando Claver-Cortés et al. (2007a), poder-se-ia vir a estudar o carácter preditivo dos grupos, com capacidade de prever a *performance* de um hotel dependendo do grupo estratégico a que fizesse parte.

Este trabalho deparou-se com dificuldades na obtenção de respostas válidas e completas ao questionário, afectando dessa forma a amostra e a opção pelo tipo de análise dos dados. Pelo que a obtenção de elevadas taxas de respostas válidas será sempre um desafio no futuro, possibilitando nessa medida a adopção de outros modelos de análise como sejam os modelos de equações estruturais.

## BIBLIOGRAFIA

- Álvarez-Gil, M.J.; De Burgos, J.; Céspedes, J.J. (1999): Estrategia medioambiental, contexto organizativo y rendimiento: los establecimientos hoteleros españoles. Documento de Trabajo 99-14. *Serie de Economía de la Empresa*, Vol.05. Octubre. Universidad Carlos III. Madrid.
- Álvarez-Gil, M.J.; de Burgos, J.; Céspedes, J.J. (2001). “An Analysis of Environmental Management, Organizational Context and Performance of Spanish Hotels”. *Omega*, Vol. 29, p. 457-471.
- Andersen O. (1997). “Industrial ecology and some implications for rural SMEs”. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 6(3), p. 146–52.
- Aragón Correa, J.A. (1998). “Strategic proactivity and firm approach to the natural environment”. *Academy of Management Journal*, Vol. 41(5), p. 556-567.
- Ayuso, S. (2006). “Adoption of Voluntary Environmental Tools for Sustainable Tourism, Analysing the Experience of Spanish Hotels. Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 13 (4), p. 207-220.
- Baum, J.A.C. and Mezas, S.J. (1992), “Localized competition and organizational failure in the Manhattan hotel industry, 1898-1990”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, p. 580-604.
- Bohdanowicz, P., and Martinac, I. “Attitudes towards sustainability in chain hotels—results of a European survey”. In The CIB 2003 International Conference on Smart and Sustainable Built Environment, Stamford Plaza, Brisbane, Australia. 19 – 21 November 2003.
- Bohdanowicz, P. (2006), “Responsible resource management in hotels - attitudes, indicators, tools and strategies”. PhD thesis, School of Industrial Engineering and Management - Royal Institute of Technology, Stockholm.

- Brown, J.R. and Dev, C.S. (1999), "Looking beyond Rev-PAR", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 40(2), p. 23-33.
- Camisón, C. (2000), "Strategic attitudes and information technologies in the hospitality business: an empirical analysis", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 1(2), p. 125-43.
- Chung, W. and Kalnins, A. (2001), "Agglomeration effects and performance: a test of the Texas lodging industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, p. 969-88.
- Claver-Cortés, E.; Molina-Azorín, J. F.; Pereira-Moliner, J.; López-Gamero, M. D. (2007a), "Environmental strategies and their impact on hotel performance", *Journal of Sustainable Tourism*. Vol. 15 No. 6 pp. 663-679.
- Claver-Cortés, E.; Molina-Azorín, J. F.; Pereira-Moliner, J. (2007b) "The impact of strategic behaviours on hotel performance", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19(1), p.6 – 20
- Dacin, M.T. (1997). "Isomorphism in context: The power and prescription of institutional norms". *Academy of Management Journal*, Vol. 40(1), p.46–81.
- Darr ED, Argote L, Epple D. (1995). The acquisition, transfer and depreciation of knowledge in service organizations: productivity in franchises. *Management Science*, Vol. 41, p.1750–62.
- Dewhurst, H.; Thomas, R. (2003). Encouraging Sustainable Business Practices in a Non-regulatory Environment: A Case Study of Small Tourism Firms in a UK National Park. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 11, p.383–403.
- Dief, M.E., Font, X. (2010). Determinants of Environmental Management in the Red Sea Hotels: Personal and Organizational Values and Contextual Variables. *Journal of Hospitality & Tourism Research*.

- Dobers, P.(1997). “Strategies for environmental control: a comparison between regulation and centralized control in Germany and reforms leading to decentralized control in Sweden”. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 6(1), p.34–45.
- Fineman, S.; Clarke, K. (1996). “Green stakeholders: industry interpretations and response”. *Journal of Management Studies*, Vol. 33(6), p.715–30.
- Foster, S.T.; Sampson, S.E.; Dunn, S.C. (2000). The impact of customer contact on environmental initiatives for service firms. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 20(2), p.187–203.
- Fredericks, I.; McCallum, D. (1995). “International Standards for Environmental Management Systems: ISO 14000”. *MGMT Alliances Inc.*, Originally published in Canadian Environmental Association, <http://www.mgmt14k.com/>
- Garcia Rodriguez, F.; Del Mar Armas Cruz, Y. (2007). Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms. *International Journal of Hospitality Management* , Vol. 26, p.824-839.
- Giráldez, M.P.; Martín, M.A. (2004), “Hoteles Andaluces ante el reto del siglo XXI”, Proceedings of 4th Encuentro Iberoamericano de Finanzas y Sistemas de Información, Sevilla, 25-27 Fevereiro.
- Ghobadian, A. [et.al.] (1998). “Extending linear approaches to mapping corporate environmental behavior”. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 7(1), p.13–23.
- González, M.; León, C.J. (2001). The adoption of environmental innovations in the hotel industry of Gran Canaria. *Tourism Economics* 7 (2), 177-190.
- Gossling, S. (2002). Global environmental consequences of tourism. *Global Environmental Change*. Vol. 12, p. 283 – 302.
- Gujarati, D. (2003). *Basic Econometrics*. McGraw Hill, Boston.

- Gustin, M.E.; Weaber, P.A. (1996). "Are hotels prepared for the environmental consumer?". *Hospitality research Journal*, Vol. 20 (2), p.1-14.
- Hair, Joseph F.; Black, William C.; Babin, Barry J.; Anderson, Rolph E. (1998). *Multivariate Data Analysis*, 5a ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Handfield, R.B.; Walton, S.V.; Seegers, L.K.; Melnyk, S.A. (1997). "'Green' value chain practices in the furniture industry". *Journal of Operations Management*, Vol. 15(3), p.293–315.
- Hansen, Gary S. and Wernerfelt, Birger (1989) "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors", *Strategic Management Journal*, 10, pp. 399-411.
- Henriques, I.; Sadorsky, P. (1996). "The determinants of an environmental responsive firm: an empirical approach". *Journal of Environmental Economics and Management*, Vol. 30 (3), p.381-395.
- Henriques, I.; Sadorsky, P. (1999). "The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholders importance". *Academy of Management Journal*, Vol. 42 (1), p.87-99.
- Hunter, C. (1997). "Sustainable tourism as an adaptive paradigm". *Annals of Tourism Research*, Vol. 24(4), p.850–67.
- Hutchinson, C. (1996). "Integrating environmental policy with business strategy". *Long Range Planning*, Vol. 29(1), p.11–23.
- Ingram, P. (1996). "Organizational form as a solution to the problem of credible commitment: the evolution of naming strategies among US hotel chains, 1896-1980". *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issue, p. 85-96.
- Ingram, P.; Baum, J.A.C. (1997), "Chain affiliation and the failure of Manhattan hotels, 1898-1980". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, p. 68-102.



- Jöreskog, K.G.; Sorbom, D. (1993). LISREL 8. Structural Equation Modelling with the SIMPLIS Command Language. Scientific Software, Hillsdale.
- Judge, W.; Douglas, T. (1998). “Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: an empirical assessment”. *Journal of Management Studies*, Vol. 35(2), p. 241-62.
- Kaiser, H. F. (1960). “The application of electronic computers to factor analysis”. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 20, p.141-151.
- Kinlaw, D.C. (1993). *Competitive & Green: Sustainable Performance in the Environmental Age*. Pfeiffer & Co.
- Kirk, D. (1998). Attitudes to environmental management held by a group of hotel managers in Edimburgh. En: *International Journal of Hospitality Management* Vol. 17. n° 1, pp. 33-47.
- Klassen, R.D.; McLaughlin, C. (1996). The impact of environmental management on firm performance. *Management Science* 42, 1199–1214.
- Knowles, T.; Macmillan, S.; Palmer, J.; Grabwoski, P.; Hashimoto, A. (1999). “The developement of environmental initiatives in tourism: Responses from the london hotel sector”. *International Journal of Tourism Research* Vol. 1, p. 255–265.
- Lant, T.K.; Baum, J.A.C. (1995). “Cognitive sources of socially constructed competitive groups: examples from the Manhattan hotel industry”, in Scott, W.R. and Christensen, S. (Eds), *The Institutional Construction of Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 15-38.
- Lima, S. (2006). “A responsabilidade ambiental como factor de competitividade no turismo: O caso do sector hoteleiro”. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, Vol. 6, p.45–53.

- López-Gamero, M.D., Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J.F. (2009). “The whole relationship between environmental variables and firm performance: Competitive advantage and firm resources as mediator variables”. *Journal of Environmental Management*, doi:10.1016/j.jenvman.2009.05.007
- López-Gamero, M.D., Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J.F. (2008). “Complementary resources and capabilities for an ethical and environmental management: a qual/quant study”. *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, p.701–732.
- Maroco, João (2007). “Análise Estatística – Com Utilização do SPSS.”; Edições Silabo, Lda.; 3.<sup>a</sup> Edição, Lisboa, 2007; p. 822; ISBN: 978-972-618-452-2.
- Merritt Q. (1998). “EM into SME won’t go? Attitudes, awareness and practices in the London borough of Croydon”. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 7(2), p.90–100.
- Mihalic, T. (2000). “Environmental management of a tourist destination A factor of tourism competitiveness”. *Tourism Management*, Vol. 21, p.65-78.
- Molina-Azorín, José F., Tarí, Juan J., Claver-Cortés, Enrique and López-Gamero, María D. (2009a) "Green management and financial performance: a literature review", *Management Decision*, Vol. 47 Iss: 7, pp.1080 - 1100
- Molina-Azorín, José F., Tarí, Juan J., Claver-Cortés, Enrique and López-Gamero, María D. (2009b), *Quality Management, Environmental Management and Firm Performance: A Review of Empirical Studies and Issues of Integration*. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11, Issue 2, pp. 197-222.
- Nehrt, C., (1996). “Timing and Intensity Effects of Environmental Investments”. *Strategic Management Journal*, Vol.17(7), p.535–47.
- Nunnally, J.C.; Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory* (3rd. Ed.). New York: McGraw-Hill.

- Partidário, M. (1999), *Introdução ao Ordenamento do Território*, Universidade Aberta, Lisboa.
- Petrić, Lidija and Pranić, Ljudevit (2009). “Croatian hoteliers’ attitudes towards environmental management”. The Eighth International Conference "Challenges of Europe", 21 - 23 May 2009, Split, Croatia.
- Pine, R. and Phillips, P.A. (2005). “Performance comparison of hotels in China”. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 24(1), p. 57-73.
- Porter, Michael E.; Van der Linde, Claas (1999). *Green and Competitive: Ending the Stalemate*. Journal of Business Administration and Policy Analysis.
- Rada, J. (1996). “Designing and building eco-efficient hotels”. *Green Hotelier, Magazine of the International Hotels Environmental Initiative*. Issue 4.
- Rahman, I.; Reynolds, D.; Svaren, S. (2011). “How ‘Green’ Are North American Hotels? An Exploration of Low-Cost Adoption Practices”. 16th Graduate Students Research Conference, 2011.
- Ribeiro de Sousa, N. R. (2010). “A gestão ambiental nos hotéis portugueses”. Tese de Mestrado, Universidade de Aveiro.
- Russo, M.V.; Fouts, P.A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal* 40, 534–559.
- Sharma, S.; Vredenburg, H. (1998). “Proactive environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities”. *Strategic Management Journal*, Vol. 19 (8), p. 729-753.
- Shrivastava, P. (1995). “Environmental technologies and competitive advantage”. *Strategic Management Journal*, Vol. 16(special issue-summer), p.183–200.

- Theyel, G. (2000). "Management practices for environmental innovation and performance". *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 20(2), p.249–66.
- Tzschentke, N.; Kirk, D.; Lynch, P. A. (2004). "Reasons for going green in serviced accommodation establishments". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16(2), p.116–124.
- Warnken, J.; Bradley, M.; Guilding, C. (2005). "Eco-resorts vs. mainstream accommodation providers: an investigation of the viability of benchmarking environmental performance". *Tourism Management*, Vol. 26, p.367-379.
- Welford, R.J. (1998). "Corporate environmental management, technology and sustainable development, postmodern perspective and the need for a critical research agenda". *Business Strategy and the Environment*, Vol. 7(1), p.1–12.
- Zurburg, R.; Ruff, D.; Ninemier, J. (1995). "Environmental action in the United States lodging industry". *Hospitality & Tourist Educator*, Vol. 7(2), p.45–9.