

**Manuel Maria Lopes Pinto Furtado de Mendonça**

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE  
SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NO TURISMO:  
ORGANIZAÇÃO GREEN DESTINATIONS**

Relatório de Estágio Profissional para obtenção do grau de Mestre  
em Direção Comercial e Marketing

Orientador: Professor Doutor Rui José Rosa Cardoso Dias

**Instituto Superior de Administração e Gestão**

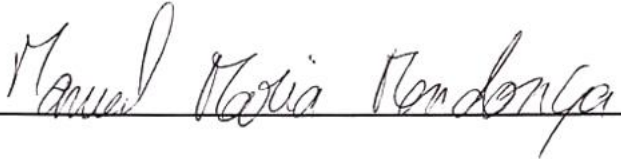
**PORTO, ABRIL DE 2022**

## Declaração de honra

Eu, Manuel Maria Lopes Pinto Furtado de Mendonça abaixo assinado, estudante do mestrado em Direção Comercial e Marketing do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 211240015, declaro por minha honra, que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada, apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 21/02/2022

  
\_\_\_\_\_

## Resumo

A sustentabilidade como estratégia core, tem vindo a tornar-se cada vez mais relevante no contexto empresarial, pois conjuga economia, bem-estar social e proteção do meio ambiente, ao mesmo tempo que gera rentabilidade a todos os *stakeholders*. Neste contexto, as Organizações Não Governamentais – ONG têm ocupado um lugar central na contribuição para assegurar a aplicação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS e turismo sustentável. A *Green Destinations*, organização utilizada como objeto de análise neste relatório de estágio, é uma ONG que opera no mercado da certificação de destinos turísticos. Ao longo do estágio desenvolvido nesta empresa, foi possível desenvolver competências profissionais e pessoais, reforçando o objetivo do estágio/mestrado: desenvolver e apresentar um diagnóstico organizacional que possibilitasse traçar um conjunto de possíveis recomendações de melhoria funcional, nomeadamente, aquelas que se interligaram com a atividade de estágio levada a cabo. Para atingir este objetivo, foram desenvolvidas atividades na área do marketing e das finanças e, duas análises PESTAL e SWOT, sendo que, por via do uso do modelo *Dynamic SWOT*, e da experiência vivida no decorrer do estágio, aqui retratada, traçaram-se as recomendações de atuação à *Green Destinations*. Com a colaboração nesta empresa, foi possível perceber a pertinência e importância do tema da certificação dos destinos turísticos. Simultaneamente, o estágio realizado, proporcionou ainda uma aprendizagem e integração numa grande equipa, multidisciplinar e internacional. No entanto, constatou-se que esta empresa ainda tem bastante espaço de crescimento e melhoria, particularmente ao nível da produtividade e da organização dos seus recursos e objetivos.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade Ambiental, ONG, Turismo, Certificação.

## **Abstract**

Sustainability as a core strategy has become increasingly relevant in the business context, as it combines economy, social welfare and environmental protection, while generating profitability for all stakeholders. In this context, Non-Governmental Organisations - NGOs have occupied a central place in contributing to ensure the implementation of the Sustainable Development Goals - SDGs and sustainable tourism. Green Destinations, the organization used as the object of analysis in this internship report, is an NGO that operates in the tourism destination certification market. Throughout the internship developed in this company, it was possible to develop professional and personal skills, reinforcing the objective of the internship/master's degree: to develop and present an organizational diagnosis that would enable to outline a set of possible recommendations for functional improvement, namely those that were interconnected with the internship activity carried out. To achieve this goal, activities were developed in the areas of marketing and finance, and two analyses PESTAL and SWOT, and through the use of the Dynamic SWOT model, and the experience lived during the internship, portrayed here, the recommendations of action to Green Destinations were outlined. With the collaboration in this company, it was possible to understand the relevance and importance of the theme of the certification of tourist destinations. Simultaneously, the internship also provided learning and integration in a large, multidisciplinary and international team. However, it was found that this company still has plenty of room for growth and improvement, particularly at the level of productivity and the organisation of its resources and objectives.

**Keywords:** Environmental Sustainability, NGO, Tourism, Certification

## ÍNDICE

Declaração de honra .....	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Lista de abreviaturas e siglas .....	vii
Lista de Quadros e Figuras .....	vii
Lista de Apêndices e Anexos .....	viii
Capítulo 1. Introdução .....	1
Capítulo 2. Breve Enquadramento técnico e Científico .....	3
2.1 Sustentabilidade ambiental.....	4
2.2 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, ODS e Organizações Não Governamentais, ONGs .....	7
2.3 Green Business .....	10
2.4 <i>Green Marketing</i> .....	12
2.5 Certificação.....	14
2.6 Turismo Sustentável.....	16
2.7 Processo de decisão do Consumidor.....	17
Capítulo 3. Diagnóstico da empresa/organização e da problemática.....	21
3.1 Diagnóstico da Empresa.....	21
3.1.1. História .....	21
3.1.2. Missão e Cooperação.....	22
3.1.3. Valores .....	23
3.1.4. Organograma .....	24
3.1.5. Portfólio de Serviços.....	23
3.1.6. <i>Marketing-mix</i> .....	24
3.1.7. Perfil do cliente da GD.....	29
3.2 Análise PESTAL .....	29
3.2.1. Política.....	29

3.2.2.	Económica.....	30
3.2.3.	Social .....	31
3.2.4.	Tecnológica .....	31
3.2.5.	Ambiental .....	32
3.2.6.	Legal .....	32
3.3	Análise de Concorrência.....	33
3.4	Definição da problemática .....	36
Capítulo 4. Metodologias, atividades desenvolvidas e contributos para a organização		
	37	
4.1	Metodologia.....	37
4.1.1.	Análise de necessidades - (SWOT).....	37
4.1.2.	Dynamic SWOT.....	39
4.2	Atividades Desenvolvidas .....	40
4.3	Contributos para a Organização .....	49
4.3.1.	<i>Know-How</i> .....	49
4.3.2.	Relatórios .....	51
4.3.3.	Custos das Ferramentas START .....	52
4.3.4.	Auditoria Interna .....	52
4.3.5.	Gestão de clientes – Marketing Research .....	52
4.3.6.	Redes sociais .....	53
Capítulo 5. Reflexão e Autoavaliação do trabalho .....		
	54	
5.1	Recomendações GD .....	56
Capítulo 6. Conclusão .....		
	58	
Referências Bibliográficas .....		
	60	

## Lista de abreviaturas e siglas

GD – Green Destinations

GSTC – Conselho Global de Turismo Sustentável (Global Sustainable Tourism Council)

ONG – Organização Não Governamental

ODSs – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

UN – Nações Unidas (United Nations)

## Lista de Quadros e Figuras

Tabela 1 Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis, definidos pelas Nações Unidas 8

Tabela 2 Tabulação de Preços de Certificação..... 26

Tabela 3 Fatores Económicos da PESTAL dos Países Baixos ..... 31

Tabela 4 Análise de Concorrência ..... 33

Tabela 5 Análise SWOT ..... 38

Tabela 6 Análise Cruzada da SWOT ..... 39

Tabela 7 - Atividades Desenvolvidas separadas por Código, Descrição e Tarefas ..... 40

Tabela 8 - Decisão das Ferramentas para obter o custo..... 48

Tabela 9 - Preço por perfil do consumidor ..... 48

Figura 1 Organograma da Empresa..... 24

Figura 2 Equipa para o desenvolvimento do Plano de Marketing do Programa STAR.26

Figura 3 Website GD ..... 27

Figura 4 *LinkedIn* da GD ..... 27

Figura 5 *Facebook* da GD..... 27

Figura 6 - Reunião Geral (online)..... 42

Figura 7 - Reunião START..... 43

## Lista de Apêndices e Anexos

<b>Apêndices</b> .....	71
Apêndice 1 – SWOT da GD.....	71
Apêndice 1. 1 - SWOT da Green Destinations .....	71
Apêndice 2 – Análise de Concorrência .....	72
Apêndice 2. 1 - Análise de Concorrência.....	72
Apêndice 2. 2 - Empresas Concorrentes à GD.....	72
Apêndice 2. 3 - Promoção da EarthCheck.....	73
Apêndice 2. 4 - Jornada do cliente da EarthCheck.....	73
Apêndice 2. 5 - Ferramentas da EarthCheck.....	74
Apêndice 2. 6 - Tipos de Clientes da EarthCheck .....	74
Apêndice 2. 7 - Tipos de certificados da EarthCheck .....	75
Apêndice 2. 8 - Tecnologia disponibilizada pela EarthCheck.....	75
Apêndice 2. 9 - Cursos de Formação da EarthCheck.....	76
Apêndice 2. 10 - Promoção da Biosphere .....	76
Apêndice 2. 11 - Tipos de Certificados da Biosphere .....	77
Apêndice 2. 12 - Tipos de Clientes da Biosphere .....	77
Apêndice 2. 13 - Ferramentas da Biosphere .....	78
Apêndice 2. 14 - Cursos de Formação da Biosphere .....	78
Apêndice 2. 15 - Promoção da Global Sustainable Destinations Movement.....	79
Apêndice 2. 16 - Carteira de Serviços da Global Sustainable Destinations Movement.....	79
Apêndice 2. 17 - ODS por cada situação da Global Sustainable Destinations Movement .....	80
Apêndice 2. 18 - Cursos de formação da Global Sustainable Destinations Movement.....	80
Apêndice 3 – Sumário do plano de Marketing .....	81
Apêndice 3. 1 - Capa da Apresentação do Plano de Marketing.....	81
Apêndice 3. 2 - Índice da apresentação .....	81

Apêndice 3. 3 - Conceitos do Preço e da Promoção .....	82
Apêndice 3. 4 - Conceitos do Produto e da Distribuição .....	82
Apêndice 3. 5 - Conceitos da Análise Externa.....	83
Apêndice 3. 6 - Conceitos da Jornada do Cliente .....	84
Apêndice 3. 7 - Brainstorm de possíveis ações a criar .....	84
Apêndice 3. 8 - Algumas ações a aplicar.....	85
Apêndice 3. 9 - Organização das possíveis ações .....	85
Apêndice 3. 10 - Orçamento das ações.....	86
Apêndice 3. 11 - Plano de Contingência.....	86
Apêndice 4 – Currículo .....	87
Apêndice 4. 1 - Currículo.....	87
<b>Anexos .....</b>	<b>88</b>
Anexo1 – Guia da Reunião GD.....	88
Anexo 2 – Guia da reunião START.....	88
Anexo 3 – Brochura do programa Good Travel Seal.....	90
Anexo 3. 1 - Capa da Brochura .....	90
Anexo 3. 2 - Ferramentas da GTS.....	91
Anexo 3. 3 - Funcionamento da GTS .....	91
Anexo 3. 4 - Tabela de Custos da GTS .....	92
Anexo 3. 5 - Temas dos Critérios da GTS .....	92
Anexo 3. 6 - Níveis avançados de certificação da GTS .....	93
Anexo 3. 7 - Jornada do Cliente da GTS .....	93
Anexo 3. 8 - Níveis de certificação da GTS .....	94
Anexo 3. 9 - Melhor escolha para renovar certificação GTS.....	94
Anexo 3. 10 - Benefícios do Programa GTS.....	95
Anexo 3. 11 - Agradecimentos da GTS .....	95
Anexo 4 – Constituição da Equipa .....	96

Anexo 4. 1 - Membros da Administração da GD.....	96
Anexo 4. 2 - Coordenadores Regionais.....	96
Anexo 4. 3 - Equipa da GD.....	97
Anexo 4. 4 - Estagiários da GD .....	98
Anexo 4. 5 - Suporte da GD .....	98
Anexo 4. 6 - Suporte (1) da GD .....	99
Anexo 5 – Index de Perceção de Corrupção de 2021 .....	100
Anexo 5. 1 - Index de Perceção de Corrupção de 2021 .....	100

## Capítulo 1. INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio, de uma forma geral, procura explorar e aprofundar o conceito de sustentabilidade, especificamente aplicado ao turismo e impacto deste, na comunidade. Por sustentabilidade entende-se como um modelo que apresenta condições de colmatar as necessidades básicas da atualidade e conservando para as gerações futuras, o qual engloba três dimensões: social, económica e ambiental (Priberam, 2022). Sabe-se que o turismo tem um impacto significativo nas sociedades sociais, não só devido às receitas e PIB que gera, mas também pela sua contribuição para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS, como no combate à pobreza e empregabilidade. Posto isto, tem havido um crescente interesse no turismo verde como turismo que atende a (necessidades específicas). Através deste trabalho, pretende-se explicar como é que a sustentabilidade, por via da atividade de certificação, pode ser aplicada ao turismo. Desta forma, o Capítulo 2, (Breve) *Enquadramento Teórico e Científico*, explica os temas centrais, tais como: i) as teorias referentes à sustentabilidade ambiental (Subcapítulo 2.1); ii) o papel ativo que as organizações internacionais ocupam na aplicação da sustentabilidade para criar um futuro melhor para as próximas gerações (Subcapítulo 2.2); iii) o processo de decisão de compra dos consumidores e dos consumidores verdes (Subcapítulo 2.3); iv) os mecanismos adotados pelas empresas ajustarem os seus objetivos e serem mais rentáveis e seguras (Subcapítulo 2.4 e 2.5); v) a certificação como sendo uma forma mais simples de aumentar as vendas de uma empresa (Subcapítulo 2.6); vi) a importância do turismo na conscientização as pessoas e propostas específicas que a empresa oferece para aumentar a sustentabilidade ambiental (Subcapítulo 2.7). O capítulo 3, *Diagnóstico da Empresa/ Organização* e da problemática apresenta uma análise interna da empresa onde estive a estagiar durante dois meses, a Green Destinations Foundation, organização sem fins lucrativos, de certificação referente à sustentabilidade no turismo. O diagnóstico da empresa está dividido em duas análises diferentes: interna e externa à empresa. A primeira análise refere a história da organização, missão e cooperação, valores, organograma da empresa, perfil do cliente, produtos e serviços oferecidos (portfólio de serviços) e, o *marketing-mix*, referente ao programa em que estive mais tempo inserido. A segunda análise é externa à empresa. Posto isto, retrata a análise Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ambiental e Legal (PESTAL) e uma análise de concorrência às empresas mais parecidas com a Green Destinations. O principal problema identificado foi a ausência de um diagnóstico e propostas empresariais para melhorar uma empresa certificadora.

O capítulo 4, *Metodologias, Atividades Desenvolvidas e Contributos para a Organização*, tal como o nome indica, refere o método utilizado para analisar a organização, mediante as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT). Este tipo de análise tem como objetivo, orientar a empresa, referindo algumas sugestões de ações utilizando uma análise cruzada da SWOT. Neste capítulo é retratado, também, as atividades desenvolvidas na empresa e os diferentes contributos resultantes do meu trabalho ao longo do estágio. No capítulo 5, *Reflexão e Autoavaliação*, é retratada uma opinião própria sobre o estágio efetuado na empresa, assim como se enumeram algumas recomendações para a empresa alcançar um futuro economicamente mais sustentável.

Neste seguimento, o presente relatório de estágio tem como objetivo oferecer uma proposta organizacional para qualquer empresa certificadora. No início deste relatório, a parte teórica despertou o meu interesse em relação a este tema, o qual à medida que explorava, se tornou cada vez mais evidente que é uma área central ao futuro da sociedade e economia atual. Por este motivo considero extremamente interessante e importante que as empresas tenham a sustentabilidade ambiental como objetivo inicial, de forma a conseguirem ter um futuro rentável nas próximas gerações. No desenrolar do estágio experienciado, consegui entender como é feito o trabalho diário de uma empresa que procura aumentar a sustentabilidade no turismo e, as diversas formas que esta empresa poderia melhorar para se tornar mais eficiente.

Em último lugar, mediante a construção deste relatório e a experiência vivida na empresa identifiquei diversas recomendações de melhoria que a empresa poderia utilizar para ter um futuro mais rentável, tais como: tabulação de preços, redes sociais, contratação de especialistas, entre outros.

## Capítulo 2. BREVE ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO

Atualmente verifica-se uma crescente preocupação global com a sustentabilidade e o impacto negativo da presença humana no ambiente, pelo que, o turismo, procurando satisfazer constantemente as necessidades do consumidor, deverá seguir esta realidade. De facto, pela experiência profissional adquirida em contexto de estágio, percebe-se que o turismo surge, também, como um serviço que procura refletir maior consciência ambiental, promovendo a sustentabilidade através da adaptação das suas práticas.

O turismo tem o potencial de ir ao encontro aos desafios sociais e globais, nomeadamente na redução da pobreza e desenvolvimento sustentável (Sheng et al., 2018; Zhuang et al., 2019). A indústria hoteleira tem tido um desenvolvimento contínuo perante a sustentabilidade, como por exemplo, na limitação de uso de água e de energia, permitindo cumprir as exigências dos consumidores perante o seu impacto no ambiente e a utilização dos seus recursos (Bruns-smith et al., 2015). Neste sentido, várias instituições, entre estas académicos, organizações internacionais e organizações sem fins lucrativos (ONGs – Organizações Não Governamentais), têm apostado no turismo para responder aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) criados pelas Nações Unidas (UN) (Organização Mundial do Turismo [UNWTO], 2006; Scheyvens, 2012). Pode-se dizer que dentro dos ODSs se destacam três grupos centrais: i) desenvolvimento da comunidade e redução da desigualdade, principalmente em contextos vulneráveis; ii) economia mais forte e sustentável; e iii) proteção dos ecossistemas. Paralelamente, o turismo permite aumentar o desenvolvimento da comunidade, empregando mais de 220 milhões de pessoas no mundo, beneficiando economicamente ainda pessoas e comunidades desfavorecidas. Acresce que, esta indústria reflete a aceleração do capitalismo, representando cerca de 10% da economia global (Hall, 2019; UNWTO, 2018). Assim, o turismo tem como meta e objetivo as pessoas, tendo como pilar o comportamento dos consumidores (Jansson, 2018) e a cultura transmitida entre gerações (Hong & Vicdan, 2016).

Esta nova realidade, caracterizada por meios e serviços mais verdes aplicados ao serviço hoteleiro, tem sido impulsionada não só por estratégias de marketing que oferecem a promessa de uma realidade turística com um impacto de relevo na saúde e bem-estar do consumidor, mas também, serviços que reflitam maior consciência do impacto ambiental para um futuro mais “verde” e sustentável. Por conseguinte, esta indústria, para além de criar bastante valor económico e social, tem utilizado um excedente de recursos assumindo-se como um dos maiores beneficiários da pegada de

carbono (Prideax, 2019). Do mesmo modo, o marketing e o turismo têm-se influenciado recíproca e progressivamente em prol da sustentabilidade, sendo cada vez maior alvo de atenção dos media e de líderes sociais e políticos. Particularmente, Mark Rutte, primeiro-ministro holandês, afirma que as novas formas de comunicação são mais abrangentes à população mundial, sendo exponenciada das redes sociais para os jornais e televisão (Jung et al., 2020). Similarmente, Greta Thunberg tem sido uma ativista com uma ação preponderante neste âmbito, tendo tido um papel considerável na exposição das alterações climáticas, e assumindo um papel fulcral junto da comunidade, em particular, junto da comunidade jovem que tem o potencial de moldar um futuro mais “verde”. A Greta Thunberg é uma ativista que protestou à frente do prédio do parlamento sueco sobre a crise climática. Esta defende que o mundo esteve a falhar até agora em relação à sua pegada de carbono, mas que ainda “é possível dar a volta tudo” (Malena et al., 2020). Naturalmente, o efeito Greta tem inspirado os adolescentes perante a crise climática e conseguiu influenciar pessoas que são consideradas importantes para milhões de pessoas, tais como Barack Obama, Ellen DeGeneres, Elon Musk, Hilary Clinton, que apenas no Twitter possuem mais de 309 milhões de seguidores. Adicionalmente, esta influência reflete-se também noutras contas como o Youtube, The New York Times, CNN, Instagram, BBC News (World) e The Economist, que são seguidas por um número superior a 275 milhões de pessoas (Parker, 2020; Twitter, 2022).

Em jeito de conclusão, o turismo tem procurado conceder um leque de oferta que incorpore medidas sustentáveis, tais como os Objetivos de Desenvolvimento dos Millenials (ODMs), bem como, ferramentas e certificados destas medidas que permitem uma maior confiança do consumidor em oferta de serviços turísticos ambientalmente mais conscientes.

## **2.1 Sustentabilidade ambiental**

A preocupação crescente com a sustentabilidade traz, não só a nível individual – impacto que cada pessoa tem a nível do ambiente, como também a nível mais macro, como empresas, países e a própria comunidade internacional. Deste modo, tem sido aceite que o conceito de sustentabilidade deverá refletir uma relação harmoniosa de benefício entre a sociedade, economia e ambiente (Schroeder et al., 2019). Dentro dos conceitos relacionados com a sustentabilidade, um dos que tem sido maior alvo de atenção, tem sido a sustentabilidade ecológica. Este termo sendo mais abrangente, reúne de forma interligada, a sustentabilidade social – melhorar de uma forma positiva as condições de uma determinada comunidade (García-Muiña et al., 2021), económica

– dar resposta às necessidades económicas da sociedade sem prejudicar gerações futuras (Apostolou, 2018), e ambiental – dar resposta às necessidades humanas sem comprometer os ecossistemas (Purvis et al., 2019). Assim, a sustentabilidade ecológica é vista como uma interdependência humana para responder de forma eficiente às necessidades da comunidade, enquanto permite conservar os ecossistemas e garantir recursos ecológicos para as gerações futuras (Van der Ven, 2019).

Pode afirmar-se que a base da sustentabilidade se baseia nos 3R's da Ecologia. Estes foram apresentadas em junho de 2004, na G8 pelo primeiro-ministro do Japão, Junichiro Koizumi, e tornaram-se, mais do que simples conceitos, uma base para a sustentabilidade. De facto, esta ideologia foi um ponto de viragem da sustentabilidade ambiental, e embora possa não ter surgido com esse propósito, tornou-se no seu pilar mais fundamental. Cada um dos Rs ocupa um lugar e um significado diferente nesta relação triangular, nomeadamente: i) Reutilizar, isto é, dar diferentes usos ao mesmo produto, aumentando o seu ciclo de vida; ii) Reciclar permite que os produtos feitos do mesmo material, possam ser transformados em “novas” matérias-primas, não tendo de utilizar desnecessariamente o ambiente; e iii) Reduzir, podendo este ter dois significados diferentes, reduzir os resíduos e o consumo de recursos (*Governo Japonês, 2004; Masele, 2019*).

Dentro do tópico da sustentabilidade têm surgido várias correntes teóricas que se têm focado em melhorar o desempenho das empresas, aliando às suas práticas, estratégias e formas de serem mais sustentáveis. O conceito de sustentabilidade aplicado ao mundo empresarial surgiu como resposta a três objetivos: i) erradicar a pobreza; ii) alterar os padrões não-sustentáveis de produção e consumo e; iii) proteger a biodiversidade e gerir os recursos naturais com base no desenvolvimento económico e social. Howard Bowen (1953) referiu que as grandes empresas eram centros de poder e influência dos cidadãos em vários aspetos. Com isto e segundo o mesmo autor, surgiu a teoria da responsabilidade corporativa social como forma de responder aos problemas sociais, tais como: consumismo, discriminação, segurança do produto, ambiente, segurança e acionistas. Este pensamento manteve-se durante trinta anos, tendo-se transformado quando o teto de conhecimento foi alcançado, e as empresas perceberam que conseguiam orientar o ambiente empresarial para a sociedade. Em 1984, Edward Freeman, criou uma estratégia de gestão mediante a abordagem dos *stakeholders*, com o objetivo de criar uma ligação entre os *stakeholders* sociais (descritos no tópico do *Green Business*), e incorporar aos *stakeholders* não-sociais (o ambiente natural e as gerações futuras). Esta teoria orientou-se pela perspetiva da inovação (Chang et al., 2017).

Passado três anos, a organização World Conservation on Environment and Development (WCED) percebeu que podia adaptar e operacionalizar o conceito de desenvolvimento sustentável nas corporações, permitindo criar a teoria de sustentabilidade empresarial. Esta teoria permitiu operacionalizar o conceito de *Triple Bottom Line*, enfatizando as necessidades dos *stakeholders* e equilibrando com as três dimensões de performance da empresa i) economia; ii) ambiente e; iii) sociedade. (Chang et al., 2017) A última teoria económica, foi criada na quinta conferência do Ministério sobre o Ambiente e o Desenvolvimento (MCED), tendo o nome de Economia Verde (*Green Economics*) e tem o objetivo de ir para além das barreiras do sistema, alterando as políticas ambientais nas empresas. O Programa Ambiental das Nações Unidas refere os resultados desta teoria como: “melhoria do bem-estar humano e da equidade social, enquanto reduz significativamente os riscos ambientais e a escassez ecológica” (Igbatayo, 2020). Esta última teoria é revista nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs) das Nações Unidas (UN). Todavia, a teoria que parece adequar-se melhor à realidade empresarial, considerando de forma relevante a sustentabilidade, é a de WCED - sustentabilidade empresarial - devido à empresa planear os seus objetivos em função da sustentabilidade, permitindo ganhar vantagem competitiva perante a concorrência.

Atualmente acredita-se que a melhor abordagem à questão da sustentabilidade poderá passar por um olhar integracionista e holístico das dimensões que a compõem: social, económica e ambiental. No fundo, todas as teorias acabam por reunir estas três dimensões principais, que são igualmente necessárias e interdependentes entre si. A dimensão ambiental reflete-se na natureza e nas gerações futuras. Esta é orientada pela agricultura, sistemas de gestão ambiental, capital natural, regras industriais e inovações. Desta forma, a dimensão cria ferramentas naturais viáveis, para carregar a capacidade, conservar os recursos e a biodiversidade. Por sua vez, a dimensão económica tem como partes mais relevantes os media, clientes, acionistas e a concorrência, o que permite aumentar o crescimento económico devido ao investimento financeiro, lucro privado, expansão de custos e custos externalizados. Por último, a dimensão social, mediante instituições, normas, regulamentações e regras do comportamento social, permite a resiliência dos locais, igualdade, participação, tecnologia apropriada, contabilidade social e pelas necessidades básicas humanas e nutrir a comunidade (empregados, comunidades locais, governo e ativistas) (Chang et al., 2017).

## **2.2 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, ODS e Organizações Não Governamentais, ONGs**

A sustentabilidade tem sido cada vez mais uma preocupação e um objetivo da comunidade global, tal como destacado na tabela 1, onde se destacam os dezassete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS. Deste modo, os países e instituições internacionais têm tentado implementar nas suas políticas medidas e estratégias que permitam redefinir ideologias e comportamentos mais sustentáveis das suas comunidades locais e globais. Para isso, recentemente, foram definidos objetivos de desenvolvimento sustentável para orientar a sociedade, as empresas e as pessoas, sendo que, as organizações não governamentais ocupam um lugar de destaque na prossecução destes objetivos.

Esta preocupação prende-se parcialmente com as questões climatéricas que ameaçam os ecossistemas (e.g., ondas de calor mais severas e nível do mar elevado que prejudicam os destinos dependentes de recifes de corais) (Intergovernmental Panel on Climate Change [IPCC], 2018). Por este motivo, existe um pedido global às empresas para evoluir num sentido mais ecológico (Asadi et al., 2020), e procurarem incorporar tecnologia e formas de produção ‘mais limpa’, i.e., com menor quantidade de resíduos e desperdício de recursos, contribuindo para uma economia mais sustentável. A economia sustentável pode enquadrar-se numa vertente da economia circular, visto que ambas pretendem uma melhor gestão dos recursos energéticos, ambientais e materiais, focados no mínimo desperdício possível (Ihemezie et al., 2018). Em contrapartida, a decisão para evoluir no sentido de um futuro mais verde é determinada pelos políticos, mediante a sua avaliação do problema em questão (Andriotis, 2018). Neste sentido, tem havido cada vez maior mobilização da própria comunidade para conseguir influenciar as instituições governamentais, destacando-se movimentos ativistas.

As Nações Unidas sentiram a necessidade de rever os Objetivos de Desenvolvimento da geração Millennials (ODMs), de 2000, desenvolvidos para estarem conectados às necessidades da sociedade (Rogerson & Rogerson, 2019). Estes tinham como foco intervir em problemas globais como: i) pobreza; ii) fome; iii) mortalidade materna e infantil; iv) doenças transmissíveis; v) educação; vi) desigualdade de género; vii) danos ambientais e; viii) parceria global para o desenvolvimento (UN, 2000). Neste seguimento, em 2015, e retificados na COP25 em Madrid (2019), foram propostos dezassete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs), representados no quadro seguinte:

**Tabela 1 Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis, definidos pelas Nações Unidas**

ODS	Definição	ODS	Definição
1	Erradicar a Pobreza	10	Reduzir as Desigualdades
2	Acabar com a Fome	11	Cidades e Comunidades Sustentáveis
3	Vida Saudável	12	Produção e Consumo Sustentáveis
4	Educação de Qualidade	13	Combater as Alterações Climáticas
5	Igualdade de Género	14	Oceanos, Mares e Recursos Marinhos
6	Água e Saneamento	15	Ecosistemas Terrestres e Biodiversidade
7	Energias Renováveis	16	Paz e Justiça
8	Trabalho e Crescimento Económico	17	Parcerias para o Desenvolvimento
9	Inovações e Infraestruturas		

Fonte: BCSD, 2015.

Os objetivos descritos na tabela 1, foram propostos até 2030 e refletem os aspetos de desenvolvimento sustentável em todas as indústrias e redução da pobreza da sociedade (UN, 2019; Zhuang et al., 2019). Usando como referência a indústria do turismo, o primeiro ODS – Erradicar a Pobreza – pode ser solucionado sobre a forma de trabalho (“a única maneira do Governo eliminar a pobreza era aumentando a produtividade” (Donohue & Biggs, 2015), e através do turismo em si, designadamente na atração de turistas para a comunidade (Hall, 2019). Nos últimos cinco anos tem havido maior ênfase no papel da mulher nas decisões políticas e do turismo para ir de encontro à Igualdade de Género - ODS5 (Hall, 2019). O Trabalho e Crescimento Económico - ODS8 é refletido através da maximização dos benefícios socioeconómicos para a comunidade em questão, tal como, maior quantidade de postos de trabalho, e dinheiro gerado pela indústria do turismo e visitantes (Ihemezie et al., 2018). O ODS 11 – Cidades e Comunidades Sustentáveis é representado pelo património cultural e pelo seu impacto positivo pela conservação cultural representante do país (Ihemezie et al., 2018). Através da redução de poluição e conservação da biodiversidade torna-se possível impactar positivamente o património ambiental favorecendo os ecossistemas terrestres, tal como previsto pelo ODS 15 - Ecosistemas Terrestres e Biodiversidade (Ihemezie et al., 2018). Outro exemplo, é o caso das relações entre as populações das comunidades com a ideologia de proteger a natureza e os seus recursos naturais, indo

de encontro às Parcerias para o Desenvolvimento – ODS17 (Hall, 2019). Contudo, a prossecução destes objetivos é mais acessível aos países industrializados, que detêm maior poder económico e acesso a recursos e tecnologia mais avançada para garantir maior proteção da biodiversidade (Nações Unidas, 2000). Embora estes países sejam os que mais consomem e poluem a nível mundial e, por conseguinte, esta preocupação se reflita positivamente na mudança e aplicação de medidas para atingir os ODSs, também reflete em contrapartida, o acesso desigual a recursos por parte dos países em desenvolvimento, que são os países que sofrem com maior pobreza e vulnerabilidade social. Nesta sequência, é compreensível que o turismo tenha sido apontado por vários meios (académicos, ONGs e organizações internacionais) como solução aos ODMs (Scheyvens, 2012; UNCTAD, 2005; UNWTO, 2018).

Uma das formas de operacionalizar os objetivos ODSs incluindo no turismo, é através de ONGs, as quais permitem dar resposta às necessidades de sustentabilidade neste setor, mas sem grandes custos para os seus beneficiários. Em 1950, a ONU (Organização das Nações Unidas) definiu as ONG como organizações civis sem ligação nenhuma ao governo. Com o passar do tempo, esta definição foi sendo alterada, e atualmente, entende-se por ONGs empresas que não procuram o lucro como objetivo final. Por sua vez, estas têm como objetivo equilibrar as diferenças sociais nas diversas esferas, sejam estas locais, estatais, nacionais ou internacionais (Carta das Nações Unidas, 2021; Lewis et al., 2020). No fundo, a missão das ONGs é concretizar os ODS definidos pela UN, espelhando-os na sua ação. Os ODS foram criados em 2015 e retificados na COP 26 em Glasgow (2021), e têm sido os objetivos de várias agências, tais como a equipa de intervenção das Nações Unidas, o Conselho Mundial do Turismo Sustentável, o painel de alto-nível iniciado pelo Secretário-Geral da ONU, entre outros (UN, 2013; WorldWeWant, 2013).

Por norma o carácter internacional destas facilita a aprovação por parte da UN, e neste caso, estas poderão ter o apoio do conselho económico e social da UN mediante o seu conhecimento. No entanto, se as organizações forem nacionais poderão igualmente beneficiar deste apoio mediante consulta com um membro da UN (art.71 – Carta das Nações Unidas). Para além do apoio em termos de consultoria e conhecimento da ONU, o apoio financeiro pode ser igualmente obtido mediante entidades governamentais, fundações, empresas privadas ou pessoas (Lewis et al., 2020). Por outro lado, caso não existam mais possibilidades de financiamento, outra solução para atingir os objetivos e a missão da ONG prende-se com o último objetivo proposto pela UN: Parcerias para o Desenvolvimento (ODS17). Esta solução procura potenciar recursos das diferentes ONGs (e.g., tecnologia e *know-how*), agregando agências por características

semelhantes, como trabalharem para o mesmo objetivo ou serem do mesmo país, para progredirem com maior eficiência (Asadullah & Savoia, 2018).

### 2.3 Green Business

No mundo dos negócios, o mais importante é explorar e adaptar o mercado às necessidades dos consumidores. Para isso é necessário ser rápido (Ahmadi, 2020), de forma a conseguir ser o primeiro a explorar as intenções do consumidor, como também ser capaz de entender a complexidade das exigências dos clientes (Ramage & Shipp, 2020).

A melhor estratégia para uma empresa ter sucesso no ‘mercado verde’ surge de conseguir integrar as necessidades e exigências dos consumidores, com o conjunto de valores, regras e estilo de vida que compreende a sustentabilidade ambiental (Gorddard, 2016). No entanto, existem outros intervenientes que são fundamentais nesta equação, também conhecidos como *stakeholders*, os quais intervêm sempre nas empresas de forma a orientar a oferta disponibilizada. Entre estes, os consumidores e o governo são os que mais contribuem para soluções mais sustentáveis (Masele, 2019). Pode-se considerar que os consumidores são os primeiros *stakeholders* (o que procura o produto), e que entre as suas necessidades e exigências específicas, se encontra “Ser Verde” e contribuir para um futuro mais sustentável. Por sua vez, o governo, tem como papel orientar e ditar regras perante a produção dos produtos. Entre as partes interessadas na empresa, é possível destacar outras, tais como: a concorrência, uma vez que, o sucesso da empresa depende de a conseguir superar em termos de tecnologia, *know-how* e o menor custo; e os fornecedores, que são vistos como uma possível forma de conseguir satisfazer o consumidor. No que diz respeito a este último, o fornecedor tem um papel relevante devido a ter a matéria-prima do produto, e paralelamente interesse em ser “mais verde”. Assim, conseguem garantir que os seus clientes (empresa que oferece o produto) possam ter acesso a matéria-prima que vá de encontro aos valores da própria empresa. Neste grupo de *stakeholders*, pode-se ainda considerar as organizações não-governamentais e os investidores, que através de certificação e investimento de capital, permitem orientar a empresa para uma direção mais social. Esta relação é reciprocamente benéfica, permitindo às organizações e investidores reverem os seus valores e ideologias que se refletem em determinados produtos e serviços, mas também, aumentar o valor da empresa e conseqüentemente a sua carteira de clientes. Acrescem a possíveis *stakeholders* as organizações mundiais, que estudam o estado do mundo e gerem os seus recursos (pessoas e

dinheiro) com o objetivo de o melhorar e dar confiança aos seus consumidores. Foi nesta lógica que a UN criou os ODSs – muitas organizações recebem financiamento se seguirem a mesma ideologia. Contudo, é importante ressaltar que, os *stakeholders* de uma empresa não se esgotam nas opções supramencionadas, e que não há nenhum *stakeholder* que ocupe uma posição de maior poder que outro, dado que os *stakeholders* são os grupos de pessoas que têm interesse na empresa.

Se a empresa tiver a ideologia de seguir um caminho mais verde e for de encontro aos seus *stakeholders* (tendo os princípios de sustentabilidade nas suas operações) pode ser considerada um exemplo de negócio verde (Masele, 2019). Desta forma, os negócios verdes podem surgir de variadíssimas formas, tais como, ingredientes/produtos naturais (a cortiça da Amorim), embalagens verdes (Eco – garrafas reciclada), edifícios verdes (armazém de inteligência artificial da SuperBock), triagem de resíduos (Econnect Portugal), limpeza ecológica EcoPonto, ecolabeling (rotulagem verde ou certificados), e ainda medidas integradas nas políticas empresariais ou mesmo na legislação nacional (e.g., proibição de fumar em escritórios, menor impressão em papel) (Masele, 2019).

Por conseguinte, o *Green Business* surge por um lado como resposta a uma preocupação global e progressivamente maior com a sustentabilidade, e por outro lado, depende do consumidor e interessados, que mantêm entre si uma relação interdependente, recíproca e circular. Por *Green Business* entende-se qualquer “negócio que funciona numa capacidade em que não tem nenhum impacto negativo no ambiente local ou global, na comunidade ou na economia (...) as empresas verdes também se envolverão em políticas de reflexão para as preocupações ambientais e políticas que afetam os direitos humanos” (Dicionário de Negócios, 2007). Uma forma de *Green Business* em franca expansão é o turismo. O turismo sendo considerado uma forma de lazer e interesse de todo o mundo é necessário que progrida de acordo com as exigências dos consumidores, logo torna-se umas das indústrias com mais clientes do mundo. A título de exemplo, um hotel típico gasta 825 litros de água por cada quarto ocupado, que é utilizado na maior parte em casas-de-banho, lavandaria e paisagem (Özdemir & Demirçiftçi, 2019). Portanto, a mudança no turismo como parte do *green business* passa por adaptar as suas práticas no sentido de se tornar o mais sustentável possível de forma a aumentar o bem-estar da comunidade, para poder maximizar as transições intra e intercomunitárias (Surya et al., 2020).

## 2.4 Green Marketing

O *Green Marketing* pode considerar-se o principal veículo de comunicação para as empresas dentro do *Green Business*, o qual se assume como a melhor forma de empresas verdes chegarem ao seu mercado de consumidores, e podendo servir ainda como uma ferramenta orientada para a proteção dos ecossistemas (Groening et al., 2018; Peattie, 2016).

Devido a ainda ser um conceito recente, a conceção relativa à definição de *green marketing* ainda não é unânime. Contudo, a maior parte dos autores descrevem este termo como marketing sustentável, o qual pode ser dividido em três grandes passos: planear, implementar e controlar. Estas ações têm como *target* as pessoas, os produtos, preços, promoções e distribuição dos mesmos, com o intuito de obter uma oferta coerente com a procura e compatível com o ambiente (Peattie, 2016; Tatarko & Chuikina, 2021). Esta forma de marketing procura responder às necessidades dos clientes que demonstram interesse em consumir produtos verdes (Gheorghiu et al., 2013; Nekmahmud & Fekete-Farkas, 2020); e convencer o mercado a ter oferta de negócios/produtos coadunantes com este estilo de vida e a atingir os seus objetivos (Masele, 2019; Peattie, 2016). De acordo com os autores Sharma e Foropon (2019), não pode existir apenas um único programa dedicado a disseminar e cativar potenciais consumidores *green*, sendo necessário pensar e desenvolver diferentes programas ajustados aos diferentes clusters de consumidores, chegando de forma mais eficaz a todos estes (Sharma & Foropon, 2019). Deste modo, o *Green Marketing* serve como uma ferramenta de ajuda às empresas e tem dois grandes objetivos: i) alargar os segmentos (clusters) – com apoios reforçados para a produção sustentável e; ii) compreender as necessidades dos clientes – hoje em dia, os consumidores estão mais pró-ambientais, e tal como indicado acima não têm problemas em pagar um preço premium por produtos com certificados ecológicos (Harms & Linton, 2015; Rourke & Ringer, 2015).

Considerando que a sustentabilidade tem ocupado um papel cada vez mais predominante no mercado, o marketing pode destacar-se como um agente central de ligação entre a oferta e a procura no mercado verde, permitindo dar a conhecer os serviços e produtos disponíveis neste (Hasan et al., 2019). As principais estratégias utilizadas pelo marketing verde para chegar à sociedade são a publicidade, boca-em-boca ou através de rótulos ecológicos/ certificados. Defina-se que os rótulos ecológicos são certificados que comprovam que as medidas ambientais estão a ser utilizadas, permitindo dar confiança aos consumidores. A confiança é talvez o elemento mais importante entre as partes, devendo ser mantida ao máximo possível, na qual os

incidentes de *greenwashing* podem ter um impacto negativo, isto é, promoção de produtos como verdes e tendo pouco impacto no ambiente, quando a sua produção é prejudicial e tem o efeito contrário (Zhang, 2018). Logo, é possível compreender que a comunicação é o meio mais poderoso ao serviço do marketing, sendo este essencial ao sucesso do marketing em si (Papadas et al., 2019), ainda que nem sempre seja utilizada de forma benéfica.

Aprofundando, os processos envolvidos no marketing, Kotler e Armstrong (2014) defendem que uma estratégia de marketing deve ser composta por quatro passos: segmentação, *targeting*, posicionamento e diferenciação (Kotler & Armstrong, 2014). A segmentação é um aspeto difícil de caracterizar devido a não haver um único critério claro para poder definir um consumidor verde. Por exemplo, tem-se compreendido que critérios psicográficos podem ser mais evidentes nesta caracterização do que critérios demográficos, dado que, estes têm vindo a demonstrar que determinados perfis de pessoas, como pessoas altruístas, céticas, que se preocupam com o meio ambiente e com motivação económica, são mais propícios a serem consumidores verdes (White et al., 2019). Por outro lado, outros autores, destacam que o mais relevante nesta segmentação será o critério comportamental, ou seja, pessoas ambientalmente conscientes em relação à economia, conservação da energia/ recursos e ao ativismo ambiental, podendo os consumidores serem ativos ou passivos (e.g., Susanty et al., 2021). Quanto ao terceiro ponto, o posicionamento pode ser feito de diversas formas. O posicionamento emocional pode ser o que melhor se aproxima a este tipo de marketing (Panda et al., 2020), que tem como base três benefícios possíveis: i) bem-estar (comportamento altruísta); ii) estatuto social, como consumidor verde e; iii) experiência vivida com o contato com a natureza (Sarkar et al., 2019). Por último, a diferenciação consiste nos produtos em si serem verdes, o que por si aumenta o valor do produto, levando conseqüentemente a uma inflação dos preços. Todavia, visto que as pessoas estão preocupadas em relação às questões ecológicas, estão também dispostas a pagar por um preço mais elevado, fazendo com que estes produtos consigam manter o seu lugar no mercado (Koklic et al., 2019; Shin et al., 2017). Em contrapartida, do ponto de vista da empresa, este preço premium de produtos verdes pode estar associado à necessidade de materiais mais caros, custos elevados de produção, tributação dos produtos, entre outros (Saleem et al., 2021). Portanto, uma empresa se quiser tornar-se verde irá ter, a curto prazo um aumento de custos ou uma perda nas receitas (Masele, 2019), mas a longo prazo, torna-se sustentável e duradoura, indo de encontro às exigências dos seus consumidores.

Por fim, um dos aspetos mais difíceis no processo de disseminação e promoção dos produtos verdes é saber onde os colocar à venda e maneiras de promover a sua utilização (Moro et al., 2021). É neste sentido que surgem empresas certificadoras que permitem dar confiança aos consumidores para que estes saibam à partida o que consumir. Outra forma de conseguir uma melhor promoção dos produtos verdes é mediante os media, com o objetivo de conseguir interagir com os consumidores finais. Adicionalmente, as redes sociais são uma ferramenta utilizada para orientar os consumidores e perceber os seus interesses em relação aos produtos e à proteção ambiental (Peattie, 2016).

## 2.5 Certificação

Em 2020, Torelli concluiu que as empresas têm de conseguir mostrar que são verdes, para além da sua produção ser verde (Torelli et al., 2020). Os consumidores têm uma tendência superior para comprar artigos ecologicamente sustentáveis, devido a refletirem a sua imagem social. As estratégias de marketing tiveram de evoluir para que os produtos verdes não perdessem vendas por não terem forma de mostrar que a sua produção é verde. Neste sentido, surgem os certificados, rótulos ecológicos e anúncios. A probabilidade de compra proporcionalmente à quantidade de informação do produto (Cerri et al., 2017; Hao et al., 2019). Posto isto, torna-se necessário investir no marketing dos produtos por forma a aumentar o valor percebido pelos clientes, e aumentar a sua probabilidade de compra (Ihemezie et al., 2018; Szabo & Webster, 2021). Visto que a exigência pública tem vindo a aumentar no que diz respeito à sustentabilidade, algumas empresas, para serem mais apelativas e se manterem no mercado, simularam ser ambientalmente sustentáveis, sem o mérito real de o serem (*greenwashing*). A certificação de uma empresa como verde, permite contrariar situações de *greenwashing*, devido darem credibilidade a empresas que realmente se preocupam com o meio ambiente. Neste âmbito, os rótulos ecológicos permitem assegurar a imagem verde de determinados produtos/ serviços, para que os clientes possam avaliar melhor e de forma mais segura as suas escolhas, sentindo-se mais confiantes na compra e fidelizarem-se à empresa (Gustavo Jr et al., 2021; Partnership for Global Sustainable Tourism Criteria, 2008). Esta ideia vem na lógica da afirmação de Frederick e Scheffer (2000), os quais mencionam que “para ganhar a lealdade dos clientes, é preciso primeiro ganhar a sua confiança” (Ujević et al., 2021; Mohammad & Stedham, 2021).

O mercado e empresas verdes garantem o valor do bem-estar do ambiente através de 5 passos circulares: i) identificar *standards* verdes nas marcas; ii) consideração dos consumidores perante a sustentabilidade dos produtos (aquisição, retenção, compra); iii) produção de produtos acessíveis aos consumidores para verem e entenderem o impacto negativo ou mínimo/zero impacto; iv) aumento da procura e oferta dos produtos sustentáveis e; v) incentivo de produção de produtos sustentáveis (Hao, 2019; IHEMEZIE et al., 2018). Para haver *standards* verdes nas marcas, ou seja, um certificado/rótulo ecológico, é necessário que a empresa siga certas normas das ONGs, dado que estas estão interligadas aos ODSs. Estas normas devem começar pela produção da oferta, diminuindo o seu impacto ambiental, e permitem obter um certificado, que acresce ao preço do produto em comparação a produtos semelhantes (Van der Ven, 2019). Consequentemente, as marcas ao apresentarem-se como verdes, obtêm uma vantagem ambiental competitiva, sensibilizando os fornecedores – poupança de custos, e os clientes – aumenta das receitas (Panda et al., 2020). A poupança de custos pode surgir de uma melhor gestão de recursos e resíduos. Na indústria do turismo, podem-se destacar vários hotéis que já implementaram medidas ambientais na sua produção. A companhia de hotéis Hilton, de 2009 para 2013, conseguiu diminuir os desperdícios e a utilização da água em 21,9% e 10,2%, respetivamente (Energy Star Hotels, s.d.). Outro exemplo que se destaca é a Marriot que em 2011 foi considerada a empresa hoteleira “mais verde” do Reino Unido. Na indústria da tecnologia, a HP tem feito maior promoção e destaque dos seus rótulos ecológicos dos seus produtos, com o objetivo de gerar vendas superiores (Bangsa & Schlegelmilch, 2020). Resta concluir que, para além dos programas de certificação, as ONGs têm de ter programas de avaliação, e devem disponibilizar ferramentas para medir a água, energia, resíduos e satisfação do cliente, e para melhor entenderem a sustentabilidade na economia, sociedade, cultura e ambiente (Cerri et al., 2017; Hao et al., 2019).

Os certificados são uma forma garantir e demonstrar a sustentabilidade ambiental aplicada aos produtos, pois estes permitem mostrar que as ONGs e as empresas estão alinhadas nos seus objetivos, particularmente na redução do seu impacto ecológico resultante da produção (ambiente, clima, recursos naturais, saúde, entre outros). Por sua vez, a venda de produtos/ serviços sustentáveis incentiva um estilo de vida sustentável aos consumidores, que é transmitido através dos valores da empresa, da comunidade e cultura (Andriotis, 2018). A integração de produtos/serviços verdes atualmente já se encontra integrada nas mais variadas indústrias, tais como a indústria de F&B (Food&Beverage – Comida e Bebida) e na indústria farmacêutica, na qual existem rótulos ecológicos em certos produtos. Estes rótulos são recebidos mediante

uma auditoria em relação ao impacto ambiental da empresa (Prideaux, 2019). É importante clarificar que, os rótulos e certificados não se cingem a empresas particulares e/ou privadas, mas também derivam de acreditação por parte de organizações internacionais, como é exemplo, o rótulo ecológico da União Europeia.

## **2.6 Turismo Sustentável**

Dentro do mercado verde, uma área que tem recebido especial foco, especialmente devido à exponencial procura, tem sido a oferta turística que englobe práticas e infraestruturas mais verdes.

Deste modo, o turismo e a indústria hoteleira são um exemplo muito simples para poder perceber o significado de serviço, devido a ambos serem intangíveis, e o consumo ser inseparável da sua produção. Os serviços são dependentes e existem apenas mediante o seu consumo e procura, pelo que, se assume como ainda mais fulcral, empresas nesta área, serem capazes de criar e manter relações fortes com os seus consumidores (Shah & Khan, 2019). A necessidade de adaptação e ajuste da indústria hoteleira à realidade da sustentabilidade e das suas exigências, tem levado a que haja um interesse em diagnosticar os serviços hoteleiros e perceber as suas maiores necessidades para dar resposta a esta nova realidade. Em 2019, Prideaux e Yin, realizaram diferentes testes e determinaram que tem havido diversas questões com necessidade de serem resolvidas, tais como: sustentabilidade empresarial, procura de consumidores, planeamento turístico, estratégias de marketing, entre outros (Prideaux & Yin, 2019). Assim, a sustentabilidade ambiental é avaliada no turismo através da participação de gestores da indústria hoteleira e a sua ligação a programas ambientais, ao invés de se basear apenas em medidas como a satisfação do cliente (Bruns-smith et al., 2015). Isto deve-se aos gestores conhecerem melhor o negócio do que o cliente, podendo atrair investidores, os quais consideram importante a sustentabilidade do negócio para poder ter, a longo prazo, receitas superiores e contínuas. Um estudo realizado em Espanha, demonstrou que os hotéis apresentam maiores ganhos se tiverem um certificado de normas ambientais (Papadas et al., 2019).

Como referido anteriormente, as ONGs podem ocupar um papel orientador e fundamental no que concerne ao setor hoteleiro. De facto, as ONGs, com a orientação da UN, servem para sensibilizar o público das questões ambientais, como também ajudar as empresas a orientarem-se perante estas necessidades. Para isso, a UN desenvolveu cinco passos para implementar as ODSs no negócio. 1) entender o significado de cada ODS; 2) definir prioridades; 3) criar objetivos; 4) integrar; 5) reportar

e comunicar (GRI et al., s.d.). Através de várias técnicas, como o mapa de implementação dos ODSs descrito em cima, e ferramentas de gestão é possível criar um futuro para todas as indústrias. A UN e o WBCSD (2015) criaram um conjunto de ferramentas para ajudar e avaliar as práticas e políticas dos ODSs nas empresas (Fleming A., 2017). Para isso é necessário: criatividade, análises de mercado, Benchmarking, concorrência, gestão de carteiras, recursos e resíduos, tecnologia, formação, entre muitos outros (Ahmadi Kahnali et al., 2020; Climent & Haftor, 2021). Neste sentido, têm surgido ONGs, dentro do turismo especificamente, cujo único objetivo é proporcionar ferramentas para avaliar o nível de sustentabilidade de um determinado destino e certificar as empresas que cumprem os critérios definidos pela UN. Um exemplo deste tipo de ONG é a Green Destinations (GD), que será aprofundada no capítulo “Diagnóstico da Empresa”. Dentro de organizações internacionais relevantes para o turismo, deve salientar-se o Conselho Global de Turismo Sustentável (GSTC), criado em agosto de 2010. O GSTC é um órgão internacional que promove a sustentabilidade ambiental no turismo, seguindo as ODSs, e desenvolveu 37 requisitos mínimos para gerir os recursos naturais e culturais, como também aliviar a pobreza comunitária (Dangi & Petrick, 2021). Entre as suas funções, destacam-se duas tarefas principais: i) certificar certificadores que se alinham com esta ideologia (Mkono & Hughes, 2020) e ii) criar um portfólio de ferramentas e formação (GSTC, s.d.).

## **2.7 Processo de decisão do Consumidor**

A preocupação com a sustentabilidade por parte da sociedade contemporânea reflete por um lado a crescente consciência e compreensão dos ODSs, e por outro, o sentimento de culpa e vergonha associado ao comportamento de gerações anteriores, refletindo-se em novas exigências para produtos menos danosos para o meio ambiente (Ciasullo et al., 2017). Posto isto, as empresas têm a necessidade de criar oferta baseada nestas novas exigências e num novo perfil de consumidor: o consumidor verde.

Neste processo, um elemento vital para saber se a primeira fase de ciclo de vida dos produtos é viável é o comportamento que o consumidor irá assumir (tomada de decisão) perante um determinado produto. Ao perceber este processo torna-se possível também determinar como os produtos são utilizados e excluídos (Biswas et al., 2020; Testa et al., 2021). O mesmo se aplica ao novo mercado de ‘produtos verdes’: se existir procura e aquisição do produto, existirá conseqüentemente maior oferta, permitindo a longo prazo, perceber a dinâmica do seu ciclo de vida. Segundo o estudo dos autores Koklic e colegas, (2019), o comportamento dos consumidores difere consoante a apresentação

de produtos “normais” comparando-os com os equivalentes, mas verdes, preferindo na sua maioria os últimos. Observaram também que os clientes que fizeram compras verdes no passado têm maior tendência em fazer compras verdes no futuro [e.g., Koklic et al., 2019; Khare & Sadachar, 2017).

Para compreender o comportamento de um consumidor é fulcral considerar o conjunto de variáveis que influenciam este processo. Entende-se por comportamento de um consumidor todas as pequenas ações que levam o sujeito a fazer as suas compras (Schanes et al., 2018). Existem diversas teorias para identificar o comportamento dos consumidores. A teoria de referência no marketing que tem sido apontada é a apresentada por Kotler et.al (2014). Segundo este autor, é possível caracterizar um consumidor pelas suas características comportamentais, demográficas, psicográficas e socioeconómicas. No que concerne aos consumidores verdes, os aspetos sociodemográficos têm demonstrado que os consumidores mais verdes são mulheres casadas com filhos (Ferraz, 2017; Liobikiene et al., 2017), e que este ‘comportamento verde’ é mais típico do domínio privado (Chaudhary, 2020; Groening et al., 2018).

Contudo, e com base na revisão de literatura, ao analisar variáveis pilares na caracterização de consumidores verdes, parece ter maior importância a razão de compra em comparação com variáveis sociodemográficas. Deste modo, o comportamento dos consumidores analisado ao extremo pode ser distinguido pela consciência de compra no impacto ambiental. Se num dos extremos se encontram os “basic browns”, individualistas que são mais competitivos e procuram o seu próprio benefício, e no outro extremo estão os “True Blue Greens”, composto por coletivistas que pensam no bem maior e na sustentabilidade futura, e preferem fazer compras mais conscientes e ecológicas, sabendo que os outros produtos terão maior impacto no ambiente (Ahmad et al., 2020; White et al., 2019). É possível, ainda separá-los em quatro tipos de consumidores diferentes: 1) convencional – abordagem inconsciente sem perceção do benefício verde causado; 2) verdes emergentes – falta de motivação para uma compra verde, sabendo informações sobre esta; 3) verdes com sensibilidade no preço – conscientes das diferenças do produto verde, mas preferem pagar o mínimo possível (podendo não comprar o produto verde, devido ao seu preço extra) e, 4) ambientalmente verdes – percebem as informações associadas aos produtos verdes e tem intenção de os comprar (Jaiswal et al., 2020). O consumidor verde pode ainda ser dividido pela perspetiva do próprio (eficácia da compra ou emoção conjunta à natureza) ou pela sua situação e interação social (cogovernança ambiental) (Dong et al., 2020; Sheng & Ge, 2019).

Por outro lado, os fatores que regem o seu comportamento de compra podem-se diferenciar em: i) fatores individuais; ii) atributos do produto e marketing, e; iii) influência social. Os fatores individuais podem ser divididos em três aspetos distintos: a) fatores físicos perante produtos verdes, tais como sensibilidade, valores, atitudes, crenças, perceções, emoções, identidade própria, normas morais, entre outras; b) hábitos, experiências e estilo de vida e; c) sociodemográficas (idade, género, nível de educação, ocupação, estrutura família, entre outras). Por sua vez, os atributos do produto são destacados pela sua disponibilidade, características, qualidade, origem, embalagem, gestão de energia e recursos na produção, impacto na sociedade, entre outros. Uma característica do produto que influencia o comportamento e dá confiança ao consumidor é a utilização do rótulo ecológico ou certificados (Semán et al., 2019; Testa et al., 2015). O marketing assume nesta relação um papel mediador fundamental, sendo revisto mediante os rótulos ecológicos, a credibilidade da mensagem transmitida através das promoções, anúncios, vendas, canais, certificações verdes e da passagem de informação por boca-a-boca. Por último, a influência social divide-se pelas normas – sociais, culturais, organizacionais – e pelo capital – sendo este social, dos media ou pela identidade do lugar (Zhang & Dong, 2020). É de realçar que a certificação, entre outras medidas adotadas pelas empresas, permite ao consumidor estabelecer uma relação de confiança com a empresa que medeia de forma significativa o seu comportamento de compra. Circularmente, a confiança do consumidor numa compra traz confiança à empresa e às suas capacidades produtivas. Esta relação recíproca permite por um lado diminuir a ansiedade na tomada de decisão, e por outro, a análise de mercado (Mohammad & Stedham, 2021). A confiança dos clientes permite criar uma relação de fidelidade e lealdade com a empresa e aumenta a quota de mercado sustentável (Pujiastuti et al., 2017).

No que diz respeito ao consumidor verde, no marketing existem dois conceitos para prever o comportamento deste perfil de consumidor, como a intenção e o comportamento. Estes conceitos são interdependentes devido à intenção de criar uma possibilidade de atitude positiva no processo de decisão de compra, e paralelamente, a atitude do consumidor influenciar a intenção de seleção de turismo sustentável (Wang et al., 2020). O perfil do consumidor é separado a nível demográfico: género, idade, educação e rendimento. Ansar (2013) e Rezai e colegas (2012), entre outros autores, destacaram que o género não era considerado uma característica relevante quanto ao consumidor verde, pois não se verificou diferença entre o sexo feminino e o sexo masculino. Contrapondo, mais recentemente, é referido que as mulheres são mais propensas a terem intenção e adotarem a atitude de escolherem um hotel verde (Wang

et al., 2020). Em relação à faixa etária, não é possível destacar a mais preocupada com a sustentabilidade devido a todas refletirem alguma preocupação. Vários estudos demonstram que a idade tem um impacto positivo na intenção e atitude do consumidor verde. Deste modo, os jovens (abaixo de 18 anos) são mais propensos a terem comportamento pró-ambientais, contudo e não possuindo tanto rendimento, a faixa etária que se destaca em intenção é entre os 18 e os 30 anos de idade. O turismo verde e os hotéis ecológicos têm um preço premium, implicando que as pessoas com mais de 30 anos (maior rendimento), consomem mais destes serviços do que o grupo etário inferior. O rendimento não varia com a atitude, mas tem um impacto significativo na intenção de compra. Um nível de educação elevado está correlacionado (influencia a intenção) com comportamento pró-ambiental e participação no turismo sustentável. Posto isto, os consumidores verdes mais propensos a escolherem o turismo verde para satisfazer as suas necessidades são mulheres entre os 25-35 anos. As pessoas com maior atitude são caracterizadas por um rendimento superior ao salário médio e um nível de educação elevado (Wang et al., 2020).

Por fim, resta acrescentar que o turismo e setor hoteleiro são áreas em franca expansão dentro da oferta de serviços verdes. O turismo caracteriza-se por ser uma área de mercado camaleónica, que se ajusta e se transforma ao longo do tempo e da cultura, sendo por um lado dedicado às necessidades dos seus consumidores (Stone & Nyaupane, 2019), e por outro como promoção dos ODSs (sustentabilidade ambiental) pelas empresas. Neste contexto, o perfil de um consumidor de turismo verde pode ser distinguido por três aspetos: i) preferência pela sustentabilidade; ii) sustentabilidade diária e; iii) ficar em hotéis que promovem valores de sustentabilidade (Özdemir & Demirçiftçi, 2019).

## Capítulo 3. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA/ORGANIZAÇÃO E DA PROBLEMÁTICA

### 3.1 Diagnóstico da Empresa

#### 3.1.1. História

A Green Destinations (GD) é uma organização sem fins lucrativos, que tem o objetivo de certificar hotéis e destinos de todas as dimensões e oferecer um leque de ferramentas para aumentar a sustentabilidade ambiental no turismo. A GD foi fundada dia 30 de abril de 2014, por Albert Salman e Suzanne van der Veecken na conferência ESTC (Conferência Internacional do Ecoturismo) em Bonito (Brasil), onde foi igualmente anunciada a norma GD (conjunto de 37 critérios para reconhecimento de sustentabilidade) como sendo uma certificação dos destinos turísticos. Assim, a GD enquadra-se como uma organização sem fins lucrativos que tem como objetivo desenvolver e reconhecer os destinos sustentáveis. Esta empresa trabalha para melhorar o destino turístico nas suas práticas para serem mais sustentáveis e, reforçarem a sua qualidade, beneficiar de uma comunidade de destinos verdes, através de *stakeholders*, representantes e destinos.

O objetivo inicial da empresa era continuar o programa da *Quality Coast* da União de Costas e Marinha dos Países Baixos (EUCC). Este programa incluía uma base de dados denominada por *Global Sustainable Destinations Review* (GTSR) que continha 2 000 destinos. No mesmo ano, a 31 de agosto, Hugo de Jong juntou-se à equipa para ajudar a coordenar o desenvolvimento de um novo padrão como base para um programa global de prémios e certificação, conhecido como Top 100 de destinos sustentáveis.

Na sequência da sua fundação, inicia-se, em 2015, a construção de uma plataforma de relatórios para ajudar os destinos a melhorar a sua gestão e desempenho da sustentabilidade. Em março, foi lançada a comunidade de GD com o objetivo estabelecer uma relação de entreajuda entre todos os clientes, e conseguirem encontrar melhores formas de aumentar a sustentabilidade ambiental nos seus destinos. No seguimento do programa Top 100, a empresa decidiu criar um evento para apresentar os 100 melhores destinos, destacar o seu sucesso na gestão dos destinos e, trocar boas práticas entre destinos. O primeiro evento foi em 2015, no ITB Berlim.

Em 2016, a empresa iniciou um programa com o conselho de turismo da Eslovénia para estabelecer a acreditação dos seus espaços verdes e criar o primeiro país certificado. No dia 22 de março, a norma GD é oficialmente reconhecida pela GSTC. A GSTC gere

os *standards* para viagens e turismo sustentáveis e atua como o corpo de creditação internacional para os certificados de turismo sustentável. No último trimestre, a empresa decidiu criar uma fundação destacada em Leiden, Países Baixos, esta fundação assume a responsabilidade do programa de certificação e prémios da Green Destination, conhecida como ACP. Por fim, a empresa cria o seu primeiro evento de destinos verdes globais, chamado de GGDD (Global Green Destination Days). Este evento permite destacar os 100 melhores destinos do ano. O primeiro evento acontece, em 2016 na Liubliana, (Eslovénia) com 350 participantes, segundo em 2017, acontece em Cascais, (Portugal). Em 2018, acontece em Nijmegen, (Países Baixos), em 2019, acontece em Zagreb e Mali Losinj, (Croácia), alternando para o modo virtual em 2020 e 2021, devido à situação pandémica.

Em 2018, a empresa lança uma rede de cooperação, que tem como objetivos: a aprendizagem mútua, partilha de experiências e melhoria dos destinos. Esta rede foi assinada por cinquenta peritos convidados no dia 25 de setembro, na cidade de Arnhem, na província de Gelderland.

Em 2019, a empresa inicia um novo programa para certificar empresas acessíveis e transparentes de forma a retirar o “*greenwashing*” do turismo.

Em 2020, face à situação pandémica a empresa decide criar um selo chamado *Virus-Aware Seal*, iniciada nas caraíbas holandesas. Este programa permite indicar que o destino é suficientemente seguro mediante as restrições do covid.

Em 2021, a empresa decide fazer cursos de formação adaptados às tendências atuais das necessidades ambientais e às condições do setor turístico. Este curso é destinado a líderes de gestão de destinos, profissionais e intervenientes-chave do turismo. A empresa lança também um novo programa com o objetivo de fornecer ferramentas de suporte para fazer uma avaliação e redefinir o turismo, mais conhecido como START.

### 3.1.2. Missão e Cooperação

A Missão da Green Destinations é aumentar a qualidade e aprimorar a sustentabilidade dos destinos de forma a progredir para um ambiente globalmente sustentável.

A GD trabalha em conjunto com as empresas de turismo e parceiros dos media de forma a aprimorar a sustentabilidade e qualidade dos destinos a que os destinos com ofertas verdes tenham uma melhor visibilidade nos *marketplaces*.

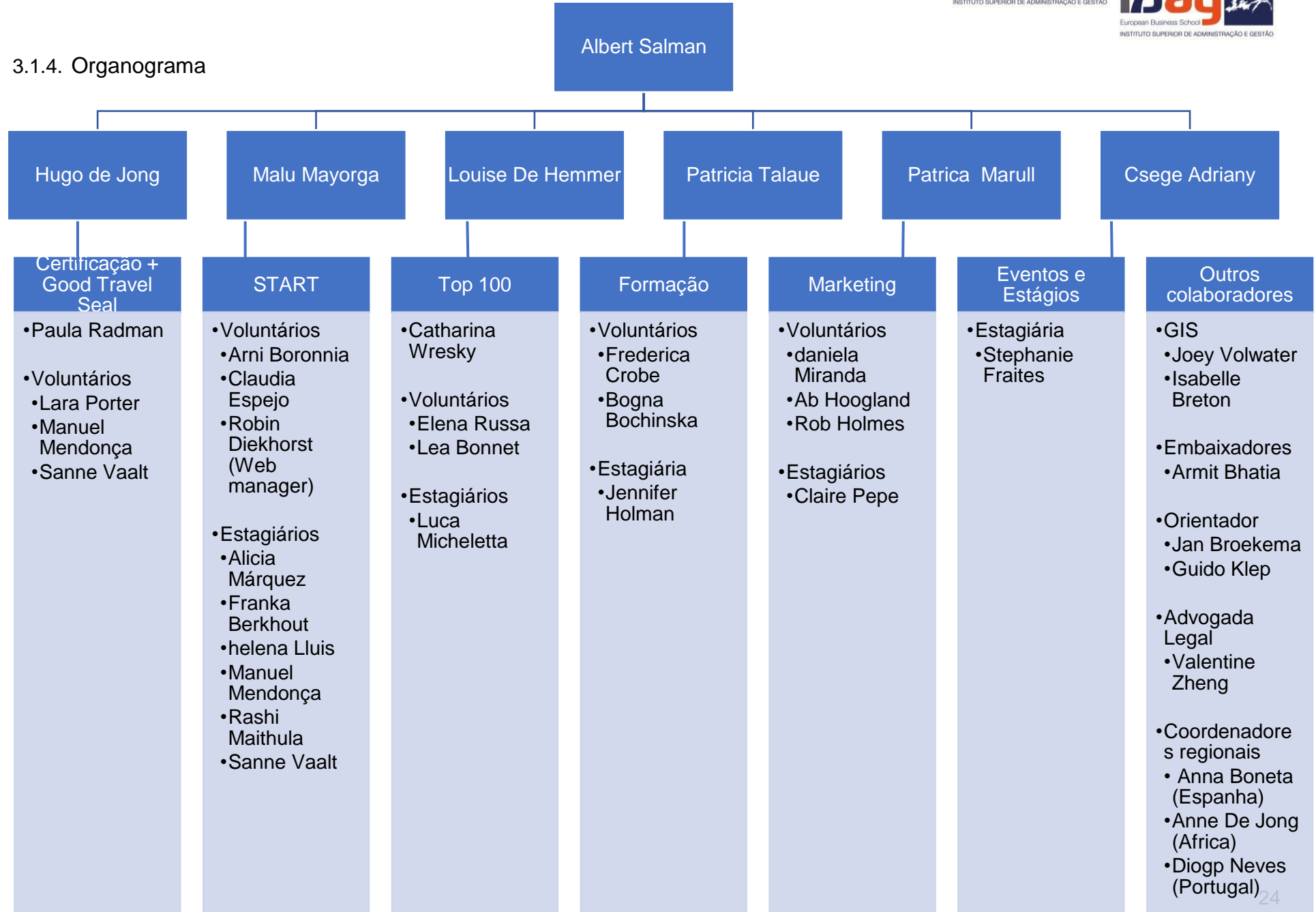
### 3.1.3. Valores

A identidade que esta empresa pretende transmitir é dividida em cinco valores: i) **G**enuína – Celebra a autenticidade e a tradição dos locais; ii) **R**esponsável e respeitável – Evita a exploração das pessoas no turismo e previne o excesso do turismo (sobreturismo); iii) **E**conomicamente Sustentável – Aumenta a economia local e o emprego na comunidade; iv) Amiga do Ambiente (*Envirnoment*) e do Clima – Preocupação com a crise climática, a degradação ambiental e a poluição, para garantir a saúde pública e; v) Amiga da **N**atureza e da sua Paisagem – Protege a arquitetura paisagística, paisagens, habitats naturais e vida selvagem.

Assim, os valores desta empresa representam-se como **GREEN**. Ao adotar estes valores, a empresa em paralelo com os seus clientes pode ajudar os destinos a exponenciar a sua qualidade, atração e competitividade perante os seus concorrentes.

Figura 1 Organograma da Empresa

3.1.4. Organograma



### 3.1.5. Portfólio de Serviços

#### 3.1.5.1. Programa de Certificação – *Good Travel Seal (GTS)*

Este programa consiste em avaliar, premiar e certificar destinos em relação à sua gestão sustentável. Os destinos podem variar nas suas características como tamanho geográfico e experiência na área, entre os quais se incluem: áreas protegidas, destinos privados, municípios, cidades, ilhas, regiões e países. Estes podem-se candidatar ao Programa de Líderes Globais para introduzir coletivamente a gestão e a certificação de destinos sustentáveis. A GSTC credenciou o certificado da GD para destinos que visam seguir o *standard* da empresa, ou seja, obter o nível máximo de reconhecimento global pela qualidade e gestão sustentável.

#### 3.1.5.2. Competição Top 100

A competição é feita através de um concurso anual e mundial que destaca uma lista de histórias de destinos, operadores turísticos e viajantes (em nome do destino) a demonstrar boas práticas na gestão de destinos locais e/ou regionais. Estas práticas são inovadoras e eficazes e são utilizadas como inspiração ao turismo responsável e sustentável, podendo ser usadas como uma experiência mais atraente para as comunidades locais e viajantes. Assim a GD premeia 100 destinos pelos seus esforços e colocá-los em destaque em escala global. Os premiados são escolhidos por uma equipa destacada e por um grupo de especialistas internacionais em turismo sustentável. Os requisitos para a avaliação são feitos mediante o preenchimento de certos documentos, o nível de inovação, gestão eficiente, transferibilidade da inovação e a presença dos princípios da sustentabilidade (Económica, Social e Ambiental).

#### 3.1.5.3. Cursos de Formação

Os cursos de formação têm como objetivo: capacitar destinos e comunidades, fornecendo oportunidades de aprendizagem acessíveis para melhorar as competências turísticas, aumentando a competitividade e transformar os lugares em destinos mais sustentáveis. Estes cursos desenhados por especialistas do setor, parceiros, empresas e entusiastas do turismo sustentável servem para construir um futuro sustentável.

Estes cursos têm presente os *standards* da empresa e o concurso Top 100. O seu conteúdo é baseado em necessidades e orientado a soluções que sejam relevantes para profissionais novos ou já estabelecido. Os cursos que a GD oferece atualmente

são: i) Gestão de Destinos de Turismo Sustentável; ii) Redefinição e recuperação para destinos e; iii) Top 100 Curso de Formação.

#### 3.1.5.4. Programa START

O Programa START (*Support Tools for the Assessment and Reset of Tourism – a primeira pesquisa universal gratuita dos ODS*) pretende reunir um conjunto de ferramentas acessíveis, holísticas e úteis que poderão apoiar os destinos a avaliar, monitorizar, comparar e prever melhor o seu caminho em direção a um ambiente mais sustentável e resiliente. No fundo, este programa procura ajudar os destinos a alcançar os seus objetivos relacionados com a sustentabilidade: recuperação do turismo mundial e, repensar e cocriar o futuro do turismo.

Assim, este programa permite ajudar os destinos a: i) Criarem um roteiro próprio de turismo sustentável; ii) Entender o seu progresso mediante ferramentas para fazer um diagnóstico; iii) Identificar as oportunidades para avançar, mediante ferramentas de monitorização e previsão; iv) Entregar aos seus moradores e visitantes, um relatório sobre a sustentabilidade e; v) Construir uma base sólida de conhecimento e boas práticas. Este programa é iniciado através de um questionário para compreender melhor o destino e saber onde é que este pode melhorar a sua performance.

Dentro do meu programa de estágio, tive a oportunidade de liderar uma equipa, responsável por este programa, pelo que grande parte das minhas atividades desenvolvidas dentro da empresa se focaram nos serviços do START. Posto isto, irei de seguida desenvolver um marketing-*mix* unicamente focado neste programa.

#### 3.1.6. Marketing-*mix*

O Marketing-*mix* foi criado por McCarthy, em 1960. Este *mix* é composto por 4 Ps – Produto, Preço, Distribuição e Promoção – e permite ajudar as empresas e profissionais a melhorar a oferta do produto e/ou empresa. Em 1981, Booms e Pitner decidiram criar mais três Ps – Processo, Pessoas e Evidência Física – para estarem de acordo com as empresas que oferecem serviços.

##### 3.1.6.1. Serviços

O produto primário para iniciar o serviço com o cliente é um questionário sobre o desenvolvimento do destino em relação aos ODSs. Ao responder a este questionário é oferecido em retorno um relatório de feedback. Este relatório oferece para cada

pergunta certa(s) ferramenta(s). As ferramentas são divididas em grupos com características semelhantes, entre estes:

- i) Avaliações interativas - Destinos Verdes Avaliação Rápida, Avaliação de Destinos Verdes (Online & On-site option), Prémios de Destino & Certificação e Scan do Sector Empresarial sobre Sustentabilidade;
- ii) *Benchmarking* & Relatórios – Ferramentas de *Benchmarking* e Monitorização, Relatório de Benchmarking a nível do país, Relatório de Benchmarking ao nível do destino Painel de Sustentabilidade de Destino e Ferramenta para tornar a cidade verde (gratuito, enfoque na Europa), Monitorização do Destino, Ferramentas de informação ao público, Painel de viagem de destino, Relatório de Sustentabilidade Pública e Painel de Sustentabilidade Aplicada (feita por Riviera Maya Sostenible);
- iii) Reinicialização climática – Avaliação da Pegada Climática, Calculadora da Pegada de Carbono de Destino, Planeamento da Mitigação Climática, Risco de degradação da terra vs. novas oportunidades, Monitor de biomassa viva - para captura de CO<sub>2</sub>, Avaliação dos riscos climáticos, Projeção do risco de inundação marinha, Projeção do risco de stress térmico, Projeção de chuva e queda de neve, Adaptação Climática App (ferramenta gratuita), INICIAR a ecologização da sua cidade, Criação de uma infra-estrutura verde e Ecologização de Edifícios;
- iv) Avaliações de Sustentabilidade no Destino – (Natureza & Cenografia): Risco de Desflorestação em áreas naturais, Monitorização da seca e dos incêndios nas áreas de preservação, Risco de perda de biodiversidade e, Espécies Exóticas Invasoras, (Ambiente e Saúde): Risco da qualidade do ar, (Água): Qualidade da água e florescimento de algas, Derrames de petróleo, Disponibilidade e consumo de água e Sustentabilidade na utilização da água e; v) Intercâmbio, Educação & Aprendizagem – Curso de Formação "Gestão de Destino Turístico Sustentável", Top 100: Partilhar as suas Boas Práticas, Reinicialização e Recuperação para Destinos, Líderes Globais de Destinos Verdes e Oficina de ponte "global" visionária (feito por Riviera Maya Sostenible).

#### 3.1.6.2. Preços

Como este programa está na fase inicial, o diretor tem como prioridade para a empresa ser competitiva no mercado e o único objetivo é que os preços sejam inferiores à concorrência e que a tabulação de preços não é acessível aos clientes e colaboradores. O programa de certificação é o único serviço que existe uma tabulação de preços que variam com o tamanho do destino. estes estão descritos na tabela seguinte.

**Tabela 2 Tabulação de Preços de Certificação**

Tamanho do Negócio/ Número de Quartos	Membro da GD	Standard
Micro/ 1-5	100 €	150 €
Pequeno/ 6-10	167 €	250 €
Médio/ 11-30	268 €	400 €
Grande/ 31-50	368 €	550 €
Muito Grande/ 51+	435 €	650 €

Fonte: Website da GD, 2022

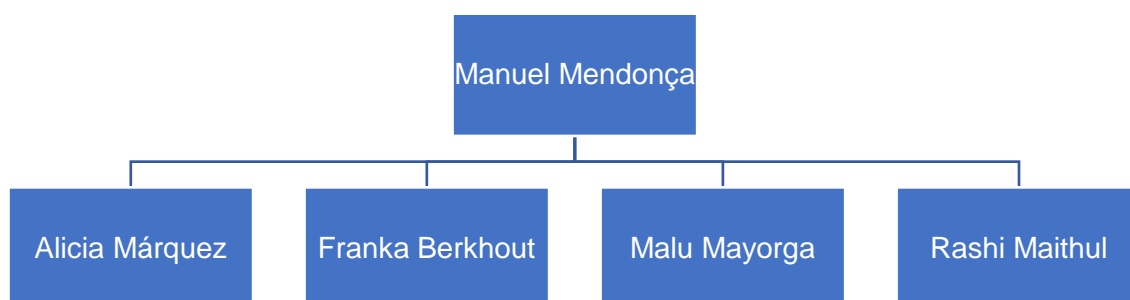
Resta salientar que perante o reconhecimento da importância da criação de custos, propus-me a fazer uma aproximação aos possíveis custos e preços das ferramentas do programa, descritos no capítulo das Atividades Desenvolvidas.

### 3.1.6.3. Pessoas – Organograma da minha equipa do plano de marketing

Este programa é destinado às empresas hoteleiras e de turismo que têm o objetivo de melhorar a sua performance com o objetivo de serem ambientalmente sustentáveis.

Os colaboradores do programa START e do plano de marketing liderado por mim são destacados no organograma seguinte.

**Figura 2 Equipa para o desenvolvimento do Plano de Marketing do Programa START**



Fonte: Elaboração Própria, 2022

### 3.1.6.4. Promoção

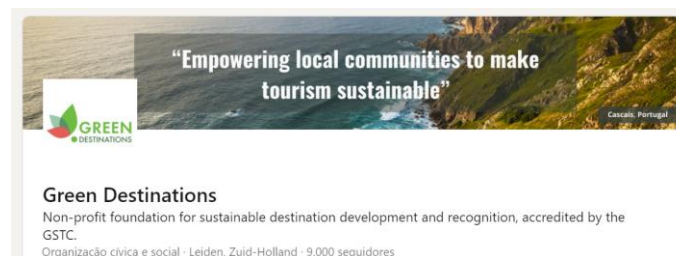
A promoção da empresa é feita de duas formas: online e offline. Por um lado, a promoção *online* é a mais abundante na empresa, visto se tratar de uma empresa de serviços. Neste sentido a empresa expõe a sua imagem através de plataformas digitais, como: *Website*, *Linkedin*, *Facebook* e *Eventos Online* (devido à situação pandémica). Por outro lado, a promoção *offline* é feita mediante os representantes e colaboradores de cada país através do *Word-of-Mouth* e pelos eventos com convite ou criados pela GD.

**Figura 3 Website GD**



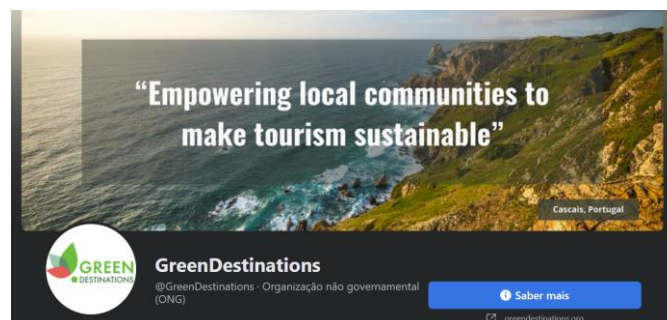
Fonte: GreenDestinations.org, 2022

**Figura 4 LinkedIn da GD**



Fonte: *LinkedIn*, 2022

**Figura 5 Facebook da GD**



Fonte: *Facebook*, 2022

### 3.1.6.5. Canais de Distribuição

Os serviços do programa START são oferecidos pelos emails fornecidos pelos clientes mediante o questionário. Os contactos de email são utilizados depois da autorização do cliente no início do questionário, seguindo a lei de proteção de dados pessoais.

### 3.1.6.6. Processo

A jornada do cliente, planeada pela equipa de START, começa por: 1) Envio do questionário de Autoavaliação; 2) Cliente recebe o relatório de feedback em relação à sua Autoavaliação; 3) Reunião de Orientação – criar uma equipa de colaboradores para poder explicar os preços e o processo aos clientes; 4) Reunião Técnica – Clientes com especialistas das ferramentas escolhidas, para explicar melhor os produtos; 5) Formalização de contrato – através da assinatura de certos documentos; 6) Criação do serviço – ajuste da ferramenta às necessidades do cliente; 7) Entrega dos produtos/serviços; 8) Feedback do cliente mediante a ligação com um representante GD do país do cliente; 9) Partilha das imagens de sucesso do cliente para as redes sociais, com o intuito de aumentar as vendas dos clientes e; 10) Envolver os clientes nos outros programas da empresa, como a competição Top 100 e a certificação da GD. Porém, os clientes que responderam aos questionários não “passaram” do passo 3, devido a não ser claro para estes o serviço que a empresa tem para oferecer.

### 3.1.6.7. Evidência Física

A evidência física é dividida pela sua relação à empresa, ou seja, pode ser considerada direta, devido a depender da empresa. Ou seja, a empresa tem à disponibilidade dos seus colaboradores a sua sede, em Leiden (Países Baixos), com escritórios equipados e adaptados às necessidades das atividades desenvolvidas pela empresa e colaboradores – mesas, computadores. No entanto, devido à situação pandémica, a evidência física mais relevante é a indireta, ou seja, que a empresa tem à predisposição. Entre estas, destacam-se os diversos espaços de trabalho (secretária, computador) dos diferentes colaboradores. Outro aspeto, cuja GD tem como evidência física são os produtos e serviços que a mesma oferece.

### 3.1.7. Perfil do cliente da GD

A organização, visto tratar-se de uma empresa de serviços, creditação e ferramentas para empresas é caracterizada como um negócio B2B, ou seja, de empresa para empresa. Neste sentido, o público-alvo da GD são todas as empresas e destinos, quer sejam PMEs ou grandes empresas relacionadas com o turismo, independentemente da sua experiência em relação à sustentabilidade na sua performance. Os quatro programas que a empresa oferece são destinados para aumentar o conhecimento dos diretores ou agentes turísticos, melhorar a performance das empresas através de medições – mais destinado para gestores ambientais das empresas-cliente –, certificar os objetivos dos critérios ambientais cumpridos – aplica-se aos agentes turísticos dos locais (destinos, países, cidades, regiões e aldeias), e a gestores de empresas hoteleiras ou de turismo de qualquer dimensão. Em último lugar, a empresa tem como oferta também uma competição dos melhores cem destinos do mundo, avaliados pela GD, este programa é mais direcionado para os gestores das empresas e para os seus colaboradores de marketing.

## 3.2 Análise PESTAL

A análise PESTAL foi criada por Sun Tzu em 520 A.C., sendo atualizada para o mundo dos negócios apenas em 1967, por Francis Aguilar. A PESTAL é um modelo usado por marketers para saber quais os fatores que impactam a empresa, com o intuito de regular, orientar e beneficiar. A sigla representa uma análise de fatores macroambientais: Política, Economia, Sociocultural, Tecnológica, Ambiental e Legal (Çitilci & Akbalık, 2020). Esta análise vai ter o seu foco nos Países Baixos, dado que a sede da empresa é em Leiden, Países Baixos, cujo tem um plano nacional de política ambiental há mais de 20 anos, com um compromisso com a sustentabilidade e, por ser líder nos meios de transporte em massa sem emissões (Invest in Holland, 2018).

### 3.2.1. Política

Os Países Baixos têm três tipos de taxa de IVA: i) 21% para a maior parte dos serviços; ii) 0% para os transportes públicos internacionais e; iii) 9%, por exemplo para cabeleireiros e lojas de reparações mecânicas (Governo Países Baixos, 2022).

Os Países Baixos são membro da união europeia, conseguindo através desta relação obter apoio financeiro, estudos e projetos de infraestruturas para seguir as mesmas

iniciativas. O guia de princípios deste governo é o da UN, com os dezassete Objetivos de desenvolvimento Sustentáveis, apresentados no subcapítulo 2.2 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Governo Países Baixos, 2022).

Os Países Baixos assinaram na Convenção das Nações Unidas contra a corrupção. O Index de Perceção de Corrupção de 2021 é de 88. Este Index, referido no anexo 5, varia entre 0 e 100, sendo o máximo considerado como um país limpo através de diversos fatores, tais como, nepotismo, subornos e acusação de oficiais corruptos (Wallach, 2022). Desta forma, o país caracteriza-se como não corrupto, e um risco político de 1, ou seja, risco baixo, permitindo um investimento sustentável e rentável. Todavia, a estabilidade política deste país tem vindo a diminuir nos últimos seis anos, passando de 1,14 (2013) a 0,85 (2019) – -2,5: fraca e 2,5: forte – (Global Economy, 2021).

O governo holandês, em 2018, referiu que: “O governo aproveitará as oportunidades que a digitalização apresenta para o crescimento sustentável”. Por conseguinte, o estado criou objetivos para as políticas utilizadas para aumentar o desenvolvimento da comunidade mundial: i) reduzir a pobreza, a exclusão social discriminação e violência; ii) prevenir conflitos e instabilidade e; iii) promover o desenvolvimento sustentável e as ações climáticas mundiais (Governo Países Baixos, 2022).

### 3.2.2. Económica

O governo holandês suporta os seus negócios através de: i) bolsa do país; ii) inovações; iii) negócios internacionais dos países baixos e; iv) investimentos holandeses (Governo Países Baixos, 2022). A sustentabilidade ambiental ainda se trata de uma área mais teórica e representada nos diversos objetivos criados pela UN. No entanto e devido a ser de difícil de caracterizar e identificar o turismo completamente verde, ainda não existe nenhum valor económico da procura e do rendimento deste tipo de turismo. Assim, neste fator é destacado apenas o rendimento do turismo de 10,4% do PIB mundial em 2019 e devido à situação pandémica, em 2020 foi de 5,5% do PIB mundial em 2020. (WTTC, 2022). Na tabela abaixo seguem-se alguns indicadores que demonstram o estado económico dos Países Baixos.

**Tabela 3 Fatores Económicos da PESTAL dos Países Baixos**

	Países Baixos		
PIB (Bilhões de Dólares Americanos)	910,2 (2019); 913,9 (2020)	Média de Ordenado	2 420€ (2022)
Variação	1,96 (2019); -3,80 (2020)	Custo de vida	2,2
Inflação	2,60% (2019); 1,30% (2020)	Taxas de comerciais	40,8 (2019); 41,2 (2020)
PIB per capita (Bilhões de Dólares Americanos)	52 476 (2019); 52 397 (2020)	Taxa de câmbio	0,88€ para 1\$
Mínimo de Ordenado	1 725 (2022)	Impostos	38,1% (2019)

Fonte: Global Economy, 2020; lamExpat, 2022

### 3.2.3. Social

A população dos Países Baixos é de 17,44 milhões de pessoas, crescendo a uma taxa de 0,38%. A maior parte das pessoas encontram-se entre os 15 e os 64 anos de idade (64,6%), apenas 1% da população é analfabeta, havendo uma taxa de desemprego de 4,09%. Neste aspeto, o estado holandês tem-se focado na igualdade de género a nível profissional (Governo Países Baixos, 2022), o que se reflete na constituição da própria GD – é constituída por mais colaboradores do sexo feminino do que masculino, (28-17).

Saliente-se que nos Países Baixos, todas as pessoas têm acesso a eletricidade. A média da esperança de idade é de 82 anos (2019). Em 2019, a taxa de pobreza da população holandesa era de 13,6%, um crescimento de 0,4% em relação ao ano anterior. Por fim, o custo de vida neste país é de 137,57 pontos e o preço de serviços de saúde é de 142,84 pontos – a pontuação 100 é a média da vida mundial (Global Economy, 2021).

### 3.2.4. Tecnológica

A maneira da empresa dispor o seu serviço e comunicá-lo ao seu público-alvo é mediante o mundo digital. A tecnologia nesta empresa está muito bem representada e diversificada, como por exemplo: i) a equipa de colaboradores de várias áreas geográficas que comunica mediante as redes sociais (*Slack*, *Skype* e *Whatsapp*); ii) o website que a empresa tem permite dar a conhecer aos seus clientes e leads, toda a

informação referente à GD, assim como as interligações para o *Facebook* e o *LinkedIn* (com a situação pandémica, a empresa não teve um declínio na sua performance devido a já estar bem colocada no mundo digital) e; iii) a empresa utiliza o mundo digital para fazer as suas auditorias e encontrar possíveis colaboradores para criar ferramentas. Por último, os sistemas de computador que a empresa utiliza para trabalhar são o *Canvas* e para fazer relatórios e folhas de cálculo utiliza os *softwares* da *Google* (*Docs*, *Sheets*).

### 3.2.5. Ambiental

Os Países Baixos têm tido um elevado desenvolvimento na economia e no aumento da população. Em 2015, a energia utilizada per capita por ano era de 4 233 kl de petróleo e a produção de energia vinda de recursos sustentáveis é de 13 602 milhões de KWh por ano. As emissões de carbono de 2018, foram de 151 170 mil toneladas por ano (Global Economy, 2021). Relativamente à poluição e preocupação ambiente, os rios deste país são poluídos maioritariamente pelo setor agrícola, pelo que, o país tem demonstrado maior preocupação em relação à poluição do ar e da água (Zoppi, 2019).

Neste sentido, o estado holandês tem demonstrado várias iniciativas na promoção de opções mais sustentáveis, sendo que em 2018, decidiu gastar, por ano, 40 milhões de euros para ajudar as empresas que tencionam combater as mudanças climáticas; e 60 milhões de euros para programas direcionados à educação (Governo Países Baixos, 2022). Nesta lógica, a GD, desta forma, consegue aumentar os seus investimentos e crescer para oferecer um futuro mais rentável, instruído e sustentável.

### 3.2.6. Legal

Para gerir um negócio nos Países Baixos é necessária uma entidade legal, seja ela com personalidade jurídica ou não. Existem duas formas de fazer uma parceria neste país: i) parceria geral e, ii) sociedade limitada. Ambas as opções devem ser constituídas por dois ou mais sócios, que podem ser pessoas físicas ou jurídicas. A titularidade legal dos bens é detida pelo sócio geral ou por todos os sócios em conjunto. Os sócios maioritários podem celebrar os atos jurídicos para e em nome da sociedade. A responsabilidade do sócio maioritário é ilimitada, enquanto o de uma sociedade é limitada pela contribuição de capital com o intuito de praticar atos de gestão e de sustentabilidade (PWC, 2022).

As autoridades dos Países Baixos têm a obrigação de conservar o país habitável, e defender e melhorar o meio-ambiente (art. 21, Constituição do Reino dos Países Baixos, 2008).

### 3.3 Análise de Concorrência

Neste capítulo, é apresentada na tabela seguinte uma análise de concorrência da EarthcCheck, Biosphere e Global Destinations Sustainability Movement, entre empresas com oferta semelhante à GD. Nesta análise destaca-se a promoção, jornada dos clientes, serviços e cursos de formação. Sendo possível destacar que estas empresas estão melhor organizadas no seu website do que a GD.

**Tabela 4 Análise de Concorrência**

Empresa	Promoção	Jornada do cliente
Earthcheck	Youtube Facebook Instagram Twitter Website App	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registo no <i>website</i></li> <li>2. Compromisso com a política da empresa</li> <li>3. Comparar <i>Benchmarking</i> e o performance do cliente</li> <li>4. Celebrar, se tiverem certos aspetos, com o certificado bronze e partilha dos resultados</li> <li>5. Comunicação e abordagem de sustentabilidade na performance do cliente</li> <li>6. Auditoria para validar a comunicação feita.</li> <li>7. Conquista do certificado</li> <li>8. Renovação anual</li> </ol>
Biosphere	Website Facebbok Twitter Youtube Casos de Estudo Blog Eventos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A empresa tem de representar um esforço de sustentabilidade perante o turismo público, alinhando os seus objetivos com a Agenda 2030, podendo criar um plano de ação de melhoria contínua (Certificado 1).</li> <li>2. Encorajar as comunidade empresariais para esforços sustentáveis, ações com o cliente e a comunidade local, acesso a informação em tempo-real sobre o seu performance e da sua comunidade (Certificado 2)</li> </ol>

		3. Promover e certificar as empresas que fazem esforços sustentáveis, visualizar, monitorizar e controlar as atividades e ações sustentáveis da empresa e produção fabril (Certificado 3)
Global Destinations Sustainability Movement	Website Facebook Twitter Youtube Linkedin Blog	1. Estratégia – Desenvolvimento e melhoria 2. Impacto – Medir e Reportar o performance da empresa perante os ODSs 3. Comunicação – Partilhar os resultados pelas redes sociais da empresa 4. Investigação – Descobrir formas de inovar e melhorar

Empresa	Produtos	Formação
Earthcheck	<p><b>Gestão:</b> Ambiente, Social e Governança; Descarbonização e resiliência; Marketing e desenvolvimento de marcas; Vias locais do governo; Desenvolvimento da força de trabalho; Planeamento mestre; Clusters de sustentabilidade; Impulsionar o turismo; Verificação do clima; Planeamento e viabilidade de investimentos; Relatórios do diagnóstico e avaliação da GSTC; Gestão de risco; Activação e colocação e; Zero resíduos</p> <p><b>Certificação:</b> EarthCheck; Destinos Sustentáveis; Marriot International; EarthSafe; Investidor EarthCheck; EarthCheck ECO; Design; Costa Internacional das Caraibeias Reais; Placas; Cidade de Sidney; Desempenho Ambiental e Avaliação EarthCheck.</p> <p><b>Tecnologia:</b> Software de Gestão (Saas); Apps para o telemovel; Programa de Preparação de Crise (Fig. X); Programa de Investimento Energético na Austrália 10K a 25K para hotéis pequenos e médios e; Gestão de relacionamento experiencial dos clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentos de Sustentabilidade (Desafios ambientais, Aumento da sustentabilidade, <i>Outcomes</i> da sustentabilidade e <i>Áreas-chave de Performance</i>)</li> <li>• Creditação Profissional de Design (Construir plano, Especialização de Design e desenvolvimento ‘verde’)</li> <li>• Estratégias de comunicação de compromisso</li> <li>• Coordenador da empresa</li> <li>• Auditor da empresa</li> <li>• Graduação da empresa</li> <li>• Profissional de Spa</li> <li>• Abordagens de Sustentabilidade</li> </ul>

<p>Biosphere</p>	<p><b>Certificação:</b> 1) Destino; 2) Ouro e; 3) Platina</p> <p><b>Ferramentas:</b> Salvar energia e água; Aumentar a ocupação e a poupança; Direcionar para uma melhoria contínua; Melhorar posição e produção; Disseminação canais de venda; Melhorar o nível de influência; Estabilidade da empresa através de uma cultura sustentável; Comunicação e reconhecimento da sustentabilidade em tempo real; Aumentar o lucro de experiências e; Reduzir a pegada de carbono</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia de Estilo de vida Sustentável</li> <li>• Curso de Turismo Sustentável</li> <li>• Curso de Elegibilidade para o processo de Compromisso de Barcelona</li> </ul>
<p>Global Destinations Sustainability Movement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance ambiental das cidades – resposta aos ODSs (3, 7, 11, 13, 15)</li> <li>• Performance da sociedade nas cidades – ODSs (1, 3, 5, 10, 16)</li> <li>• Performance dos Fornecedores – ODSs (9, 12, 13, 14, 15)</li> <li>• Performance da gestão dos destinos – ODSs (8, 9, 10, 11, 12, 17)</li> </ul>	<p>Organizações (Org)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MasterClass: Planeamento de recuperação e resiliência</li> <li>• MasterClass: Estratégia de Impacto e medições</li> </ul> <p>Profissionais</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Storytelling e Comunicação de estratégias para regeneração, (Org)</li> <li>• MasterClass: Gestão de eventos regenerativos (Org)</li> <li>• Gestão regenerativa dos destinos</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria, 2022

### **3.4 Definição da problemática**

A sustentabilidade, como já referido, tem sido um tópico corrente de discussão. A sociedade atual é caracterizada por ser materialista, que impulsionada pelo marketing, fomenta de forma circular o consumismo e aumento de vendas (Micallef, 2019). Para isso é necessário precaver alguns consumos de forma a evitar a escassez de recursos e garantir um futuro saudável para as gerações seguintes (White et al., 2019). O turismo é um dos maiores contribuintes para a produção mundial, logo torna-se necessário que esta indústria seja sustentável. Uma forma para demonstrar a sustentabilidade no turismo é mediante certificações e ferramentas para avaliação. A definição da problemática tem que ver com o desafio de estágio o qual, despoletou o diagnóstico e respetivas recomendações à organização GD.

## Capítulo 4. METODOLOGIAS, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

### 4.1 Metodologia

Dado o foco da atividade desenvolvida no âmbito de estágio, optou-se por adicionar à experiência adquirida, a análise SWOT como metodologia e modelo de suporte no diagnóstico empresarial que possibilitasse desenvolver propostas empresariais para a Green Destinations.

#### 4.1.1. Análise de necessidades - (SWOT)

A análise SWOT surgiu em 1960 por um consultor de gestão chamado Albert Humphrey com o objetivo de contabilizar, criar um plano para uma empresa conseguir ter sucesso. Esta análise é dividida em quatro aspetos diferentes: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. As duas primeiras enquadram-se na análise interna da empresa, para perceber onde a empresa necessita de se manter ou o que precisa de melhorar e transformar as suas fraquezas em forças. As Oportunidades e as Ameaças fazem parte da análise externa à empresa, ou seja, a análise de mercado. Assim, permite saber onde as empresas devem investir para seguirem novas ou melhores direções, mas também permite criar um plano de contingência para responder às ameaças da indústria. Posto isto, é apresentada uma análise SWOT da empresa no seu formato habitual (Idris et al., 2022).

**Tabela 5 Análise SWOT**

Forças (F)	Oportunidades (O)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Portefólio relacionado com a sustentabilidade – certificações (<i>Good Travel Seal</i>), formação e ferramentas de avaliação (START).</li> <li>2. Capacidade de recursos Humanos – perspectiva internacional.</li> <li>3. Flexibilidade de Horários.</li> <li>4. Trabalho em Equipa.</li> <li>5. Equipa multidisciplinar.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maior acesso a oportunidades de financiamento mediante organizações internacionais.</li> <li>2. Fase final da crise pandémica – crescimento da procura turística e maior interesse à certificação de turismo sustentável.</li> <li>3. Maior interesse da população mundial no turismo verde e por consequência maior procura.</li> <li>4. Especialistas direcionados para a sustentabilidade.</li> <li>5. Mercado concorrente com preços elevados.</li> </ol>
Fraquezas (Fr)	Ameaças (A)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de visão (ausência da definição).</li> <li>2. Reuniões longas, repetitivas e com poucas contribuições relevantes.</li> <li>3. Alguma incoerência operacional perante os objetivos traçados.</li> <li>4. Omissão dos preços (exceção programa de certificação).</li> <li>5. Produtividade baixa devido a incompatibilidade dos fusos horários.</li> <li>6. Baixa carga horária (média de 3 horas por dia), dificuldade em agendar reuniões e coordenar equipa.</li> <li>7. Falta de visibilidade e exposição nas redes sociais.</li> <li>8. Fraca disseminação dos serviços da empresa</li> <li>9. Baixo financiamento.</li> <li>10. Contratação de voluntários e estagiários.</li> <li>11. Baixa funcionalidade das ferramentas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concorrência de mercado com maior exposição no website, quantitativa e qualitativamente.</li> <li>2. Crise pandémica – ameaça corrente, diminuindo a procura turística e dos operadores turísticos por certificações.</li> <li>3. Tecnologia superior, mais informativa e eficiente.</li> <li>4. Número de empresas concorrentes em crescimento.</li> <li>5. Foco do governo nos objetivos (ODSs) – certificação como foco secundário.</li> <li>6. Possibilidade de a indústria evoluir sem a necessidade de certificação, mediante maior marketing e melhorias reais (<i>greenwashing</i>).</li> </ol>

Fonte: Elaboração Própria, 2022

#### 4.1.2. Dynamic SWOT

A análise cruzada da SWOT surgiu em 1994, por Richard Dealtry e tem o objetivo de atualizar e refinar o processo da SWOT, permitindo criar diagnósticos e estratégias para desenvolver melhor os negócios (Prodjonoto, 2020).

**Tabela 6 Análise Cruzada da SWOT**

	Oportunidades	Ameaças
Forças	<p>F1xO4: Criar ferramentas mais interessantes mediante contratação de especialistas.</p> <p>F2xO2: Criar um evento internacional para acontecer ao mesmo tempo em locais diferentes.</p> <p>F3xO4: Destacar três ou quatro pessoas para poderem resolver as questões dos clientes (empresa estaria disponível 24 horas por dia).</p> <p>F4xO1: Criar um cargo de trabalho para procurar as diversas maneiras de conseguir maior financiamento.</p> <p>F5xO5: Criar preços competitivos, custos eficientes.</p>	<p>F1xA2: Expor conteúdo da certificação <i>Good Travel Seal</i>, devido a obrigar os destinos à implementação das restrições da Covid-19.</p> <p>F4xA6: Aumentar a motivação para obter a certificação, contrapondo um possível <i>greenwashing</i> (e.g. disseminação através de meios digitais como <i>Youtube, Instagram e Twitter</i>).</p> <p>F5xA1: Melhorar a exposição dos conteúdos do website e a exposição nas redes sociais.</p> <p>F5xA3: Contratação de especialistas para melhorar a eficiência tecnológica da GD.</p> <p>F3xA4: Criar salários para promover o trabalho e reter <i>know-how</i> na empresa.</p>
Fraquezas	<p>Fr9xO1: Candidatar-se às diversas oportunidades de financiamento nacional e internacional.</p> <p>Fr3xO2: Criar objetivos coerentes, sistemáticos e progressivos, para</p>	<p>Fr7xA1: Promover a disseminação em todas as redes sociais, para ter maior exposição de imagem (melhorar a imagem do website da empresa).</p>

	<p>aumentar a produtividade da empresa.</p> <p>Fr8xO3: Definir uma estratégia de marketing para influenciar a população mundial e por consequência os clientes da empresa.</p> <p>Fr10xO4: Contratar especialistas salarizados de forma a estes permanecerem na empresa, não saindo para a concorrência com a informação da GD.</p> <p>Fr4xO5: Criar preços competitivos e <i>premium</i>.</p>	<p>Fr3xA2: Direcionar os objetivos às necessidades dos clientes.</p> <p>Fr11xA3: Comprar tecnologia para melhorar a funcionalidade das ferramentas.</p> <p>Fr6xA4: Aumentar a carga horária e segmentar horários para aumentar a produtividade e tornar-se superior às novas empresas certificadoras.</p> <p>Fr1xA5: Criar uma visão coerente com a visão do governo, relativamente à sustentabilidade e à certificação das empresas turísticas.</p> <p>Fr10xA6: Criar salários com o objetivo de reter os colaboradores, e permitir aumentar os rendimentos da indústria turística através de empresas secundárias, como certificadoras.</p>
--	--	---

Fonte: Elaboração Própria, 2022

## 4.2 Atividades Desenvolvidas

Neste tópico estão descritas todas as atividades que estive envolvido durante o estágio curricular onde estive inserido. Na tabela seguinte está separado por códigos, os tópicos mais relevantes e as suas tarefas.

**Tabela 7 - Atividades Desenvolvidas separadas por Código, Descrição e Tarefas**

Cód	Descrição	Tarefas
-----	-----------	---------

I	Integração	<p>Conhecer a cultura da empresa, modo de funcionamento, colaboradores, produtos, cursos de formação.</p> <p>Procura de estadia e adaptação à cidade onde o estágio iria decorrer.</p>
R	Reuniões (Skype)	<p>Geral (semanal) – Atualização sobre o desempenho todos os grupos de trabalho da empresa (Anexo 1)</p> <p>START (semanal) – Atualização do trabalho realizado dentro do programa START (desenvolvimento e marketing) pela equipa responsável (Anexo 2)</p> <p>GTS (semanal) – Atualização do trabalho realizado dentro do programa GTS</p> <p>Coordenador de Portugal – Diogo Neves</p> <p>Embaixadores</p>
F	Formação	Cursos de Formação: Top 100 e Auditoria
N	Networking	<p>Comunicação: (Skype, WhatsApp, Email e Slack)</p> <p>Liderança de equipas: START e Auditoria</p>
E	Eventos	<i>GGDD: Global Green Destinations Days</i>
GC	Gestão de clientes	<p>Auditoria Interna, perceber quem e quantos clientes a empresa tem e quando tem de pagar a quota</p> <p>Propor um espaço no Top 100 da GD.</p>
P	Planeamento do Marketing	Criar um plano de marketing, necessidade de ter de conhecer os aspetos relevantes da empresa.
OUT	Outputs de ficheiros	<p>Concorrência</p> <p>Relatórios START</p> <p><i>SWOT</i></p> <p>Custos e Preços das ferramentas START</p> <p>Auditoria Interna</p>

Fonte: Elaboração Própria, 2022

## 20 a 24 de setembro

R0, I0 – Reunião com a chefe dos recursos humanos para integração na empresa: forma de trabalhar e que plataformas utilizar, tais como: *Google Drive* (*Excel*, notas e documentos), *Strata* (atualizada mais tarde para *Gmail*), *Google Teams* (atualizado para *Skype*, para poder guardar as conversas a meio), *Slack* – software de comunicação empresarial. Adaptação ao local de estágio: conhecer a cultura e a cidade.

N0 – Conhecer os colaboradores da empresa com quem iria estar a trabalhar nos meses seguintes: Países Baixos (diretor, vice-diretor, chefe de certificação, entre outros), Brasil (chefe do programa START), México, Peru, Estados Unidos da América, Itália, Espanha, Índia, Rússia, Portugal, França e Canadá.

R1 – Geral: Integração na primeira reunião geral (Figura 6), permitindo dar a conhecer os departamentos todos da empresa, e no qual se discutiram os *updates* da mesma. Desafiaram-me a elaborar uma pequena apresentação pessoal (nome, idade, país, estudos, motivo para estudar a sustentabilidade e proposta de estágio). O diretor propôs que regressasse a casa, devido à empresa estar a funcionar em modo de teletrabalho desde o início da pandemia e o resto da equipa estar a trabalhar a partir dos seus países de origem.

**Figura 6 - Reunião Geral (online)**



Fonte: Elaboração Própria, 2022

## 27 de setembro a 1 de outubro

I1 – Ponderação sobre o regresso a Portugal; Tomar melhor conhecimento dos produtos que a empresa oferece.

F0 – Realização de duas formações dentro da empresa:

- ➔ Curso intensivo de 50 horas para perceber melhor o programa Top 100 e como melhor fazer a seleção dos clientes;

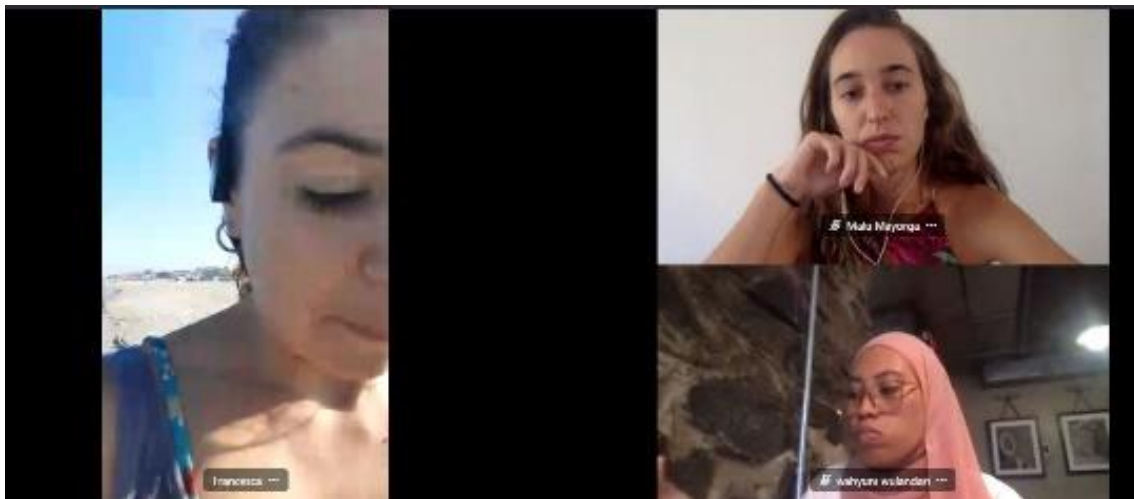
→ Curso intensivo de 45 horas para poder ser auditor dos possíveis clientes da empresa.

R2 – GTS: Apresentação à equipa envolvida no programa GTS, e discussão sobre como melhorar a empresa mediante uma gestão de operações.

GC0 – Liderança de uma equipa de 3 colaboradores, incluindo a minha orientadora do programa GTS, com o objetivo de ter uma única folha de Excel com os dados dos clientes e renovação ou faturação dos programas escolhidos por estes.

R3 – START: Introdução à equipa responsável pelo desenvolvimento do programa START. Colaboração na realização de uma apresentação *PowerPoint* para apresentar no evento GGDD a realizar-se na semana seguinte (Figura 7).

**Figura 7 - Reunião START**



Fonte: Elaboração Própria, 2022

R4 – Geral – Discussão da estratégia a adotar pela GD no evento da semana seguinte; Equipa em situação de elevado stress.

#### **4 a 8 de outubro**

I2 – Regresso a Portugal, e continuação em regime de teletrabalho.

E0 – Apresentação da empresa, programa START e de outras indústrias hoteleiras (possíveis clientes); Oferta de questionários sobre o desempenho da empresa referente aos ODSs (para iniciar o programa START); Discussões de como melhorar a sustentabilidade no turismo nos variados temas, tais como: sobre turismo, *greenwashing*, ideias para melhores ferramentas para avaliar a performance da empresa e o seu impacto no meio ambiente, inovações de outras empresas que levam a uma maior sustentabilidade no mundo, entre outras.

P0 – Preparação das bases de um plano de marketing, para as quais foi essencial realizar uma revisão sobre o conhecimento de disciplinas anteriores (e.g., Gestão de Marketing, Marketing Digital, Direção Comercial e Negócios Internacionais e Marketing de Serviços e B2B). Destacar que na semana seguinte, tomei a iniciativa de preparar uma apresentação sobre uma estratégia de plano de marketing até ao final do mês.

### **11 a 15 de outubro**

GC1 – Reunir toda a informação sobre os clientes disponibilizada na *drive*, distribuída em vários documentos, separados por países, e com informação desatualizada ou incompleta. Torna-se necessária uma auditoria interna, para saber quais são os ativos e os passivos da empresa.

R5 – GTS: Apresentação de *updates* relativos ao programa, e propostas de trabalho de cada um dos colaboradores. Neste sentido, fiquei destacado para fazer uma auditoria aos clientes da empresa.

R6 – START: Apresentação sumária de uma proposta de plano de marketing para promover o programa de forma mais eficaz; e de novas ideias para implementar na organização do programa, tais como relatórios nos diferentes idiomas para ser de leitura fácil para os clientes (ideia autoproposta).

P1 – Apresentação das bases de um plano de marketing com base na R6-START (Apêndice 3). Foi reforçada a necessidade de conseguir mais informação para poder saber o ponto de situação da empresa, tal como: concorrência, produtos, custos, SWOT, entre outros.

N1 – Liderança de uma equipa de cinco pessoas, incluindo a minha orientadora e chefe do programa START, com o objetivo de elaborar o plano de marketing. Delegação de tarefas.

R7 – GTS: Apresentação de *updates*, na qual o diretor também esteve presente. Saliente-se que estas reuniões se caracterizam por uma apresentação passiva dos tópicos a discutir, sem discussão crítica e comunicação entre os membros da equipa. Os objetivos apresentados pelo diretor foram alterados unilateralmente, sem o conhecimento da equipa, destacando-se a falta de coerência no que concerne aos estabelecimentos de objetivos da empresa e direção que este pretende seguir.

R8 – Geral: Apresentação de *updates* por parte de todos os colaboradores. Conhecimento mais pessoal, todavia com pouca discussão entre as atualizações e objetivos propostos por cada um.

## **18 a 22 de outubro**

GC2 – Criação de uma folha de cálculo para caracterizar os clientes da GD no que concerne aos seguintes aspetos: nome, profissão, morada, número da fatura, destino, membro, valor, IVA, total de custos, quando ficou efetivo a certificação e quando é cancelada. A criação desta folha única tinha com objetivo facilitar a consulta de informação relativa a cada um dos clientes, e por outro lado, saber quando informar o cliente para renovar a sua certificação.

R9 – GTS: Discussão de estratégias para conseguir fechar a região de Montenegro com o certificado GD.

R10 – START: Discussão dos objetivos relacionados com o programa – decisão de congelar o plano de marketing em prol da melhoria contínua dos questionários da START. Esta decisão foi devida à nula ou incompleta resposta aos mesmos.

R11 – GTS (com diretor): Apresentação da estratégia final para a certificação de Montenegro. Nesta reunião, o diretor estava empolgado com o negócio estabelecido com a região de Montenegro, contudo, foca-se em dar *feedback* negativo sobre os aspetos a ser melhorados, sem proposta de soluções possíveis para resolver os problemas apresentados de forma construtiva.

R12 – Geral: Apresentação de *updates* da performance de cada colaborador nos diferentes departamentos. Nesta reunião recebi *feedback* positivo nas atividades desenvolvidas e autopropostas.

P2 – Análise de mercado da concorrência da empresa: *EartchCheck, Biosphere e Gobar Destinations Sustainability Movement*. Empresas separadas por diferentes aspetos: i) Promoção – Onde é feita a promoção da empresa? Que tipo de descontos oferece?; ii) Processo – Qual o relacionamento e a jornada de cada cliente e; iii) Produtos e Serviços.

OUT1 – Apresentação *PowerPoint* da concorrência da empresa nos aspetos da promoção, processo e produto (Apêndice 2).

## **25 a 29 de outubro**

GS3 – Criação de uma folha de Gestão de Clientes, ainda por completar por falta de informação referente aos clientes.

R13 – GTS: Atualização sobre o desempenho de cada colaborador, e tentativa de obter mais informação sobre os clientes para poder completar a folha de Gestão de Clientes.

R14 – START: Apresentação de *updates*, no qual se discutiu a baixa adesão aos questionários (nº de respostas insuficientes), e discussão de novas estratégias para melhorar/ aumentar o número de respostas.

R15 – GTS (com diretor): Atualização do diretor em relação aos aspetos referidos na reunião da GTS.

R16 – Geral: Apresentação da análise de concorrência à empresa, com o intuito de retirar ideias das outras empresas, e assim, descobrir formas de fazer melhor, diferente, e progredir para uma organização mais eficiente.

OUT2 – Relatório START, *feedback* do questionário (START), produção de seis relatórios relativos ao *feedback* do questionário para devolver aos clientes. Nesta semana, os meus *outputs* foram superiores à média de produção individual habitual – dois relatórios semanais (consultar informação no *GoogleDocs* e copiá-la para um relatório criado no *Canvas*).

## **2 a 5 de novembro**

R17 – GTS: Reunião focada em criar um melhor relatório base para demonstrar como um relatório deve ser transmitido ao cliente: escolha de conteúdo, forma e cor do relatório.

R18 – START: Discussão sobre o relatório de *feedback*. Nesta reunião, percebeu-se a necessidade de realizar uma análise SWOT da empresa, e procedeu-se à divisão de tarefas para apresentá-la na reunião geral da semana seguinte.

R19 – Geral: Apresentação de *updates* com toda a equipa e preocupação (minha) da necessidade de a empresa saber os custos, formas de o minimizar e ser mais eficiente.

OUT2 – Relatórios START: revisão e substituição de certos paradigmas para ir de encontro às ideias do diretor.

R20 – Reunião extraordinária com embaixador português da GD, com o objetivo de receber aprovação para o relatório de Odivelas (dentro do programa START). Reunião bastante concisa, rápida e informativa. Com esta reunião, também foi possível perceber como é o horário de produção dos colaboradores da empresa (grande parte da equipa constituinte da GD é voluntária ou estagiária sendo, normalmente, um segundo trabalho).

R21 – A responsável pela equipa do programa START proactivamente criou uma reunião para melhorar a comunicação e relação entre os diferentes embaixadores de

cada país da GD com o intuito de melhorar e promover a sustentabilidade, a empresa e os programas desta.

### **8 a 12 de novembro**

R22 – Geral: Apresentação de *updates* de todos os colaboradores

R23 – START: Revisão de dez relatórios com foco na visão do diretor

NOTA: I3 – Nesta semana, estive de baixa médica pelo que não foi possível integrar as atividades semanais da empresa.

### **15 a 19 de novembro**

R24 – GTS: Revisão da brochura do programa GTS (Anexo 3), com o objetivo de criar melhores adaptações de cor para o texto ficar legível

R25 – START: Discussão sobre aspetos mais formais e estruturais da apresentação da análise SWOT (apresentar de forma mais apelativa e eficaz). Discussão dos objetivos para a semana seguinte, entre estes, a criação de uma tabela de custos das ferramentas do programa.

R26 – GTS (com diretor): Revisão da brochura do programa GTS com o objetivo de encontrar a melhor forma de os apresentar, tais como, apresentação de informação de forma sintética, e tornar o documento visualmente mais apelativo.

R27 – Geral: Apresentação de *updates* da empresa. Discussão sobre a falta de informação no site da empresa relativa ao trabalho de desenvolve e a sua equipa; site da empresa difícil de aceder devido a ter páginas muito pesadas – excesso de informação nas diversas páginas e falta de técnicos e especialistas de criação de páginas Web. Foi ainda apresentada a análise SWOT, discutida de forma exaustiva, sendo referido pelo diretor que a maior fraqueza da empresa é a idade (7 anos) em que se encontra no mercado.

OUT 3 – Brochura do programa Good Travel Seal, desenvolvida pela equipa do GTS (Anexo 3)

OUT4 – Análise SWOT da empresa, desenvolvida pela equipa do programa START (Apêndice 1).

### **22 a 26 de novembro**

OUT5 – Custos e preços do programa START

O programa START oferece diferentes ferramentas para os distintos objetivos de Desenvolvimento Sustentável da União Europeia. Cada uma destas ferramentas utiliza vários indicadores-chave de performance (*KPI's*) assim como diversas fontes de informação. Assim, criei um Excel para organizar os custos de cada uma das ferramentas, mediante os *KPI's* usados, as horas que demoraram a desenvolver cada *KPI*, as fontes utilizadas e as horas necessárias para cada uma das fontes. Por último, a carga horária para desenvolver o relatório e o seu custo de mão-de-obra (sendo diferente de país para país). O cálculo do custo da ferramenta é feito mediante a seguinte tabela:

**Tabela 8 - Decisão das Ferramentas para obter o custo**

A1								
Decision	KPI	Hours spend on each KPI	Sources	Hours spend on each Source	Hours for each report	Wage per Hour	Cost	Total
Yes/No	Name	A	B	C	D	E	F= (A+C +D)*E	$\Sigma F$

Fonte: Elaboração Própria, 2022

**Tabela 9 - Preço por perfil do consumidor**

	Toolkit	
	Total	0€
	What needs to be done?	Everything
Infos.Buyer	Hemisphere	North
	Type of Organization	Private Desti
	Size of Organization	Micro
	Member	Yes
	Need to be Audit	No
	Urgency	Normal
	Discount	10.00%
	IVA	23.75%
	Profit	20.00%
	Payment	0€

Fonte: Elaboração Própria, 2022

Os preços por outro lado poderiam ser feitos mediante a decisão das ferramentas requeridas ou por um conjunto de ferramentas (*toolkit*). O preço varia com a percentagem de produção do relatório (parte poderá ser feita pelos representantes), informação do cliente, tal como, de que hemisfério faz parte, qual é o tipo e tamanho da organização, se é membro ou não, e se é necessário auditar o cliente. O preço depois varia consoante a urgência do relatório, desconto utilizado, o IVA e a percentagem de lucro que pretendemos retirar do preço. Na tabela do lado esquerdo, é possível perceber melhor cada decisão.

R28 – START: Apresentação dos possíveis custos do programa START.

R29 – Geral: Apresentação de *updates* de todos os colaboradores e apresentação de possíveis custos para as ferramentas do programa START. Esta reunião foi pautada por bastante discussão, devido ser entendida pelo diretor como sendo custos irrelevantes dado não ter custos relacionados com as pessoas, tempo, energia e espaço (teletrabalho).

NOTA: Nesta semana não houve reunião do GTS devido à situação pandémica da diretora do departamento.

### **4.3 Contributos para a Organização**

Ao longo da minha estadia na empresa GD, foi possível contactar com uma equipa multidisciplinar, o que permitiu olhar e discutir problemáticas sobre diferentes pontos de vista em relação à temática da sustentabilidade, aumentar o conhecimento aplicada ao 'turismo verde' e poder trabalhar na área do mestrado: marketing. Paralelamente, foi um percurso que permitiu contribuir de forma pertinente e significativa para a GD e a sua equipa de diferentes formas. Assim, o meu desempenho na empresa permitiu melhorar a mesma em diversos aspetos, dos quais se salientam: *Know-How*, a elaboração de Relatórios, sistematização dos Custos das Ferramentas START, Auditoria Interna, questões de legalidade relacionada com ações da empresa (Legalidade) e Redes Sociais.

#### *4.3.1. Know-How*

Ao longo do programa de estágio, proporcionaram-se várias ocasiões em que a minha área científica se provou necessária e pertinente para o desenvolvimento dos objetivos e missão da empresa. Entre estas contam-se atividades propostas pela empresa e pelas suas necessidades tal como apresentadas noutros tópicos deste trabalho, mas também, autopropostas baseadas numa análise crítica daquilo que a empresa precisa ainda de desenvolver. A atividade que mais se destacou foi o plano de marketing, no qual, fiz questão de liderar, explorar e concretizar com detalhe todos os tópicos envolvidos, já que grande parte do que um plano de marketing envolve não era ainda desenvolvido pela empresa. Neste âmbito, alguns tópicos do plano foram atingidos ou parcialmente concretizados, e outros ainda estão por desenvolver, tendo a empresa as etapas e sugestões que foram deixadas no plano para o poder realizar.

No processo da criação do plano de marketing, criei uma apresentação dinâmica no *Canvas*, de forma que a equipa se envolvesse para poder aumentar as vendas da empresa relativamente ao novo programa START. O plano de marketing envolvia:

- Análise Interna

- Produto – Quais os produtos que oferece
- Localização – Posição (qualidade/preço), segmentação (valor/necessidade), digital (jovens, mulheres e/ou *netizens*)
- Preço – Para cada ferramenta, adesão de membro, vendas, comparando com a concorrência
- Promoção – Missão, financiamento disponível, mensagem a transmitir e por onde o fazer e, medidas de análise.
- Análise Externa
  - Mercado – de cada país, fazer uma análise PESTEL
  - Concorrência: EarthCheck, Biosphere – Produto, Preço, Localização e Promoção
- Análise SWOT
- Jornada do Cliente
  - Conexão: telemóveis, experienciais ou entre consumidores
  - Marketing de Conteúdo: estratégia de marketing criada através da estratégia Atenção, Atração, Aconselhar, Ações e Advocacia.
- Plano de Ações criados de forma interativa e dinâmica através de *brainstorm* em equipa multidisciplinar (dinamizado através de um QRCode partilhado em reunião START – porém, não produziu os efeitos esperados por falta de adesão da equipa). Ainda nesta apresentação, introduzi algumas propostas de melhoria da empresa (aprofundadas mais à frente), tais como: CRM (Customer Relationship Management), Gestão de Reclamações, Documento de Qualidade, Parceria para 2022 com a *Corbion* (empresa de agricultura hidropónica para ir de encontro ao ODS2 – Erradicar a Fome), e aumentar o marketing digital, tal como aumentar exposição da empresa no mundo digital/ redes sociais (e.g., Instagram).
  - O objetivo é que cada ação do plano fosse esquematizada em: Estratégia, Como, Objetivos, Pessoa Responsável, Formas de Medir, Por Quando Tempo e Custo associado.
- Necessidade de Financiamento
  - Quais as ações escolhidas, quanto custa cada uma e qual a necessidade monetária para poder implementar estas.
- Plano de Contingência
  - Qual a importância das ações, opções a fazer e qual o orçamento que poderíamos utilizar.

Perante a apresentação do plano de marketing, a chefe do departamento do programa START disponibilizou uma equipa, sob a minha liderança, com o objetivo de terminar o plano até ao fim de novembro. Contudo, não foi possível terminar o mesmo em tempo útil do tempo de estágio, devido a ter sido dada prioridade a novos e diferentes objetivos e realização de relatórios. Por sua vez, foi possível definir e conhecer a concorrência em diferentes aspetos (Promoção, Processo e Pessoas) – Apêndice 2, e SWOT – Apêndice 1. Consequentemente, esta análise permitiu ainda perceber certas lacunas que a empresa necessita de preencher, tais como: Produtos, Custos, Preços, Promoção, entre outros. Caso a empresa tenha todas estas questões em consideração e devidamente abordadas, tornar-se-á mais viável permanecer no mercado e ter sucesso a longo prazo.

Por fim, existiram ocasiões em que aliado ao meu conhecimento técnico, as *soft skills* que fui adquirindo ao longo da minha caminhada académica, laboral e pessoal, me permitiram intervir de forma relevante e crítica em variados momentos. Destes, destaca-se uma reunião geral, em que foi proposto pelo diretor que a ferramenta de análise de país perante a sustentabilidade deveria incluir um novo critério: quantidade de pessoas que utilizam bicicletas para andar nas cidades. Posto isto intervimos, refutando este critério devido a não ser coerente para as cidades com grandes amplitudes de altitude em pouca distância, tal como no Porto ir da Ribeira até ao Marquês. Apontei igualmente que as cidades nórdicas, tal como a Finlândia, Dinamarca, Países Baixos, entre outros, têm uma baixa amplitude de alturas dentro e fora das cidades. Assim, foi possível haver um voto para que fosse posta de parte este novo critério. O impacto desta decisão evidenciou ainda aspetos do funcionamento da empresa, particularmente que as decisões da empresa são feitas nas reuniões gerais com o igual contributo de todos e, que a comunicação e distribuição de responsabilidade é feito de forma horizontal.

#### 4.3.2. Relatórios

No que concerne à redação de relatórios, criei um procedimento para poder elaborar um relatório da forma mais eficiente. Este procedimento envolveu o recurso a ferramentas informáticas diferentes das utilizadas na GD, poupando tempo e maximizando recursos para a criação e devolução dos mesmos aos clientes. Durante uma reunião da START, foi discutido a forma mais eficiente para a produção de relatórios de *feedback*, sendo concluído que a elaboração dos trabalhos fosse feita por mim. O impacto deste contributo para a organização foi diminuir o custo de tempo (de três horas para uma hora e meia) envolvido na realização dos relatórios, permitindo haver maior concentração de trabalho noutras tarefas e progredir para novos objetivos.

#### 4.3.3. Custos das Ferramentas START

Dentro do programa START, desenvolvi duas folhas de cálculo no *Google Sheets*, a primeira para explicar os custos de cada ferramenta (Tabela 2) e outra para definir os preços de cada cliente (Tabela 3). A razão de fazer estas tabelas foi para saber melhor qual o custo de cada ferramenta que o programa oferece e realizar a faturação de cada cliente de forma mais eficiente, introduzindo respostas de escolha múltipla (4 possíveis respostas) e respostas dicotómicas ('Sim'/ 'Não'). Este método permitiria perceber de que forma o dinheiro é utilizado e qual o rendimento gerado por cada cliente, permitindo à empresa reduzir custos. No entanto, este trabalho foi descartado pelo diretor, à parte do *feedback* positivo dos colaboradores, por considerar desnecessário o reconhecimento dos custos, referindo que estes custos já tinham sido desenvolvidos, porém não divulgados.

#### 4.3.4. Auditoria Interna

Relativamente à Gestão de Clientes, a atividade mais importante desenvolvida foi uma auditoria interna, para a qual tive a necessidade de criar uma tabela com indicadores sociodemográficos, tais como, nome, profissão, morada, número de fatura, destino, membro (sim ou não), valor, IVA, total, quando é que foi feito/cancelado o certificado mediante uma folha de cálculo da *Google Sheets*. Os objetivos deste contributo eram saber quais são os clientes atuais da empresa e saber quando é que estes precisavam de renovar as suas quotas. Para dar resposta a este objetivo, desenvolvi uma função para automatizar parcialmente a gestão de clientes no que concerne ao prazo de renovação da certificação/ *membership*, reduzindo por lado a taxa de erro humano e facilitar trabalho futuro. Assim, a célula aparecia verde quando era necessário enviar um email com um mês de antecedência para avisar o cliente, amarelo se fosse esse o ano de renovação e vermelho se o prazo já tivesse expirado. O impacto deste contributo permitia tomar consciência dos clientes que ainda se mantinham na empresa e quando é que estes precisavam de voltar a financiar a empresa com a sua quota de membro, ou com renovação/elevação do grau de certificação. Porém, este trabalho ficou incompleto devido a falta de informação e excesso de folhas de registo de clientes, não conseguindo concluir a tarefa que me foi proposta de forma bem-sucedida.

#### 4.3.5. Gestão de clientes – Marketing Research

Durante uma reunião geral, o diretor propôs uma maneira alternativa para melhorar a procura e conhecimento de informação relativa aos possíveis clientes verdes (uso do seu rendimento). Esta proposta seria através da compra de uma lista de clientes da

*MasterCard*. Desta forma, a empresa poderia concentrar e direcionar o seu marketing para estes. Posto isto, foi possível discutir proactivamente aspetos positivos desta compra e, principalmente, realçar consequências que poderiam ter um impacto negativo na empresa face a esta estratégia. A decisão foi feita mediante uma votação entre os colaboradores, sendo esta negativa em relação à compra.

#### 4.3.6. Redes sociais

Durante uma reunião geral, o diretor decidiu fazer um *brainstorming* para como melhorar a imagem da empresa. Uma das ideias que propus e a mais discutida foi a maximização da exposição da imagem através das redes sociais. O diretor da empresa mencionou que as redes sociais já utilizadas eram as melhores para atingir os clientes e que já se considerava uma empresa com bastantes seguidores (8900 no *Linkedin*; 5795 no *Facebook*). Não obstante, mantive a minha ideia, mostrando que através de outras redes sociais era possível demonstrar aos consumidores dos clientes GD os diferentes destinos a considerar (e.g., *Instagram* e o *Pinterest*), as preocupações conjuntas às da UN e formas de inovar para solucionar as ODSs (e.g., *Twitter*), e maximizar a imagem da GD e influenciar os consumidores a irem aos destinos dos certificados da GD. Estas duas últimas redes sociais permitem interagir com o mercado dos negócios e com o mercado de trabalho, conseguindo interagir com atuais e possíveis clientes da empresa. As redes sociais mencionadas permitem adquirir diferentes atenções e diversos públicos-alvo, tais como: i) *Instagram* – criar consciência perante os consumidores mais jovens dos clientes da GD; ii) *Pinterest* – mostrar imagens aos consumidores dos clientes, como os destinos certificados ou as diferentes inovações da indústria que levam aos ODSs e; iii) *Twitter* – discussão de preocupações, ideias e sentimentos nas diversas gerações sobre acontecimentos da atualidade, podendo serem direcionados para as questões climáticas, *brainstorming* de inovações para a indústria e mostrar a ligação da GD aos ODSs.

Contudo, mais uma vez, a resposta e *feedback* recebido por parte do diretor foi negativo para o meu parecer a curto prazo, mas positivo a médio prazo, tendo sido criadas mais redes sociais a representar a GD.

## Capítulo 5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO

Trabalhar neste contexto proporcionou adquirir e utilizar várias competências transversais, entre as quais gestão, liderança e trabalho em equipa. Ao longo do estágio, surgiu a oportunidade de gerir duas equipas com o propósito de criar o plano de marketing e seus componentes para o programa START, bem como uma folha de gestão de clientes para o programa GTS. A liderança destes dois grupos de trabalho, permitiu entender que a melhor forma de comunicar com os diferentes grupos, exigia uma gestão de perfis profissionais com o objetivo de os adequar, às tarefas a executar, promovendo a flexibilização. Por outro lado, houve ainda necessidade de considerar as especialidades/áreas, interesse/motivação de cada elemento, na tentativa de otimizar resultados. Uma maneira para maximizar a produtividade de trabalho e pôr a empresa par do desenvolvimento do trabalho dos colegas, foi ainda criado um documento de registo para o progresso de cada uma das tarefas.

No contexto de estágio surgiu a oportunidade de comunicar com diferentes colaboradores de diversos departamentos (Recursos Humanos, Financeiro, Marketing e Cursos de Formação), e com o presidente/diretor. Posto isto, este estágio possibilitou desenvolver e melhorar competências de comunicação e gestão de diferentes pessoas (diferentes estilos de comunicação, pensamento e relação com o próximo), o que se refletiu na necessidade de adotar uma abordagem assertiva, flexível, dinâmica e próxima a cada um dos membros da GD, assim como, diplomática, considerando situações controversas e de divergência de opinião/visão. Outras competências adquiridas foram gestão de conflitos e de stress – algumas das situações que implicaram estas competências foram: i) a baixa adesão de resposta ao questionário START (atualizar e diminuir o tamanho do questionário); ii) falta de informação referente aos clientes (comunicar com os diferentes programas para obter a informação completa sobre os clientes e uniformizar a informação da carteira de clientes); iii) falta de sistematização do trabalho e desorganização das metas e objetivos da empresa – priorização de tarefas diferentes dentro da própria empresa em detrimento de tarefas anteriores e sem justificação para tal (suspensão do plano de marketing e realização das novas tarefas) e; iv) consideração de alternativas ou soluções discutíveis, com o objetivo de aumentar o *Know-How* acerca dos clientes.

Foi possível, ainda, estimular a proatividade fazendo um diagnóstico da empresa e propondo linhas de ação e tarefas para a tornar mais eficiente. Entre estas destacam-se os outputs – criação de custos, o plano de marketing e a carteira de clientes – e a iniciativa de redigir os relatórios da empresa internos e externos - clientes. Por último,

diversas reuniões levadas a cabo, não permitiram a discussão de ideias contrárias, que tiveram de ser debatidas para poder chegar a um consenso ou uma nova solução. Esta realidade vivida, permitiu um aumento, enquanto colaborador desta organização, da capacidade de posicionamento crítico, ponderação e flexibilidade.

Durante o estágio, nas diferentes atividades realizadas dentro da empresa, tornou-se possível de obter diferentes conhecimentos teóricos e práticos que não faziam parte do plano curricular da área científica de base. Entre os conhecimentos mencionados enumeram-se: i) Gestão de tempo – entregar os trabalhos das tarefas propostas antes do tempo (e.g., conteúdos do plano de marketing e os relatórios do programa START), prevendo os problemas que poderiam ocorrer e desenvolvendo soluções atempadas (e.g., planos de ações para resolver em equipa). Este aspeto foi o mais praticado, aumentando a destreza nos trabalhos propostos, no entanto, o plano de marketing não foi terminado no tempo proposto, devido à falta de conteúdo preparado; ii) conhecimento – estudo e leitura dos documentos da empresa em relação ao seu tema central (sustentabilidade), o que me ajudou a compreender as informações oferecidas pela empresa, ainda existe muito conhecimento para dominar por completo este assunto; iii) ferramentas para medir a situação sustentável de uma empresa e direcioná-la para uma performance mais eficiente. Em relação a este assunto foi o mais difícil de dominar, pois não tinha muita informação à cerca das ferramentas da GD, que eram de único conhecimento dos seus criadores e; iv) relatórios – empresariais e direcionados aos clientes, os quais consegui desenvolver e elaborar de forma eficiente e rápida.

Por outro lado, durante este estágio, foi aplicado, em contexto prático, alguns conteúdos do mestrado de Direção Comercial e Marketing do Instituto Superior de Administração e Gestão. Por exemplo, os conteúdos lecionados em: i) Finanças Empresariais – compreender melhor como realizar uma folha de Excel, organizar os clientes para obter uma gestão de clientes eficaz e elaborar um planeamento de custos para ajudar a empresa a evoluir para um futuro com maior taxa de sucesso; ii) Gestão de Marketing, Marketing Digital e Gestão da Marca – realizar e apresentar os tópicos do plano de marketing, utilizando diferentes informações para elaborar este plano com o objetivo de se tornar eficaz e direcionado para o mundo digital com o objetivo de elevar a exposição da imagem da marca, permitindo assim uma compra mais consciente e eficiente e; iii) Marketing de Serviços e B2B – observar a realidade das empresas de serviços, como também, sendo uma empresa de certificados, entender melhor como funciona uma carteira de clientes (empresas).

Assim, durante o tempo decorrente na empresa foi possível crescer enquanto profissional em diferentes aspetos entre os quais: i) técnico – sustentabilidade e as

diferentes formas de aplicar, departamento de marketing (nunca tinha trabalhado), *Excel*, *Canva* e as competências referidas anteriormente; ii) pessoal – *networking* (conhecer e trabalhar com pessoas de diversas áreas académicas e geográficas), liderança (plano de marketing do programa START), pensamento minimalista e eficiente (ferramentas para medir de forma a ser eficiente) e, liderança de equipas (primeira vez nesta posição) e; iii) motivacional – descobrir uma área interessante, pertinente, atual, que me apaixonou. Contudo, a base académica de gestão e marketing, à primeira vista, é sobretudo direcionada para o crescimento das vendas da empresa a par do aumento do grau de satisfação dos clientes, ambos, vistos como contributos ativos, para a performance empresarial. Por sua vez e com esta experiência, é plausível aplicar a área da sustentabilidade ao meu perfil académico, de forma a ser um meio para aumentar a consciência dos consumidores para um futuro sustentável. Deste modo, este estágio faz-me ponderar a seguir e desenvolver projetos de empresas, micro ou macro, que tenham como objetivo final um futuro mais sustentável.

Em último lugar, e de forma que a organização possa otimizar a sua função empresarial, destacam-se algumas recomendações, suportadas pela experiência profissional vivida e na metodologia aplicada, particularmente a análise SWOT. A organização poderá utilizar este conjunto de recomendações, para elevar a sua performance e como consequência, os seus resultados.

## 5.1 Recomendações GD

A GD tem mais de sete anos, no entanto, na minha opinião, esta empresa ainda pode crescer muito, se algumas destas recomendações forem usadas. A base que a empresa tem utilizado para ser competitiva no mercado é o preço. No entanto, os certificados permitem aumentar o valor do produto e o preço em relação aos produtos competitivos (Van der Ven, 2019), logo torna-se possível ter um preço mais elevado (permitindo pagar custos e salários), podendo ser também mais baixo que a concorrência para poder aumentar a sua quota de mercado.

As ONGs têm uma ideologia de sustentabilidade, portanto também devem criar consciência perante os consumidores dos seus clientes, para que estes fiquem interessados na mesma ideia e possam reconhecer o nome da empresa quando estiverem a fazer a sua análise de mercado para efetuar uma compra num destino. Assim, permitem atingir o ODS 17 (Parcerias para o desenvolvimento) e criar uma comunidade de consumidores com o mesmo propósito em relação à sustentabilidade. Logo, a GD deveria criar e investir em redes sociais para alcançar o maior número de

peças e potenciais consumidores dos seus clientes, e por consequência, os clientes GD terem necessidade de obter um certificado desta empresa. Quanto maior for a exposição de imagem da empresa, maior vontade os cidadãos terão de conhecer a marca, o que por sua vez, pressiona os seus clientes a ter um certificado GD.

Uma outra ferramenta que a empresa poderia utilizar para o programa START é uma avaliação e gestão de energia, para manter a temperatura e a qualidade para os clientes, permitindo que os clientes da GD tenham quartos/hotéis inteligentes, (Pavia et., 2015).

Com base na análise cruzada da *SWOT*, destacam-se algumas recomendações, como por exemplo: i) Melhorar os conteúdos e a exposição do website; ii) Criar preços competitivos e *premium* e, custos eficientes e; iii) Criar uma visão coerente com a do governo, em relação à sustentabilidade e certificação das empresas turísticas, entre outros, destacados na tabela 6 – Análise Cruzada da *SWOT*. Outras medidas que a empresa pode utilizar são: i) CRM – criar ou comprar um *software* para que possa haver uma melhor gestão dos clientes (contato mais direto e relacional mediante aspetos positivos e negativos, com o propósito de melhorar); ii) Especialistas – contratar pessoas qualificadas em áreas específicas para poder criar melhores ferramentas e melhores apoios informáticos; iii) Salários – pagar um certo rendimento aos trabalhadores, sejam estes, voluntários ou estagiários, para haver assim um fluxo de trabalho mais produtivo, encorajador e intensivo; iv) *Know-How* – utilizar as ideias e os conhecimentos dos novos funcionários, devido a trazer progresso e diferentes formas de inovar; v) Desempenho – reuniões objetivas, coerentes (com as reuniões anteriores) e com discussão pertinente, *updates* numa folha partilhada (GoogleDocs – já que é utilizada uma para notas da reunião), objetivos anuais e realistas e criar horários para ter o máximo de pessoas a trabalhar ao mesmo tempo (aumentando assim a produtividade); vi) Programas – nos programas de certificação deve ser feita uma auditoria presencial para aumentar assim a credibilidade do certificado e da empresa e; vii) Financiamento – Obter mais financiamento através de investidores com o objetivo de seguir a mesma ideologia e utilizar eficientemente com objetivo de progredir.

## Capítulo 6. CONCLUSÃO

Este relatório teve como objetivo propor diferentes melhorias na performance de uma empresa certificadora de destinos turísticos que, também, disponibiliza ferramentas para avaliar e diagnosticar as empresas da indústria hoteleira e turística em relação à sustentabilidade ambiental. Durante o enquadramento teórico-científico foi possível entender os temas centrais, tais como a sustentabilidade ambiental, os ODS, como as empresas podem seguir este percurso e como a certificação é vista pelo consumidor. Desta forma, foi possível aumentar o conhecimento sobre esta área tão interessante e perceber as variadas maneiras de criar um futuro ambientalmente sustentável, através do mercado e do seu marketing. Antes do estágio começar, tencionava aprender como a empresa é desenvolvida na sua vida diária atual, porém com o decorrer do estágio, entendi a elevada dificuldade de uma ONG promover a sustentabilidade ambiental no turismo e das diversas maneiras que a indústria hoteleira e turística tem para poder melhorar em direção aos ODS da ONU. A análise interna e externa da empresa permitiu concluir que a empresa, à parte de estar há sete anos no mercado, ainda é muito pequena, mas que tem muito potencial para ter muito sucesso. Desta forma, é plausível concluir que ainda não existe uma conscientização suficiente em relação aos gestores hoteleiros beneficiarem de ter um certificado do seu destino. Durante as reuniões foi-me permitido discutir certas ideias para melhorar certos aspetos nos objetivos da GD, como o plano de marketing e a criação de custos, entre outros. O plano de marketing foi difícil de elaborar devido à falta de informação que a empresa ainda não tinha ‘trabalhado’, tal como: saber quem e como se comporta a concorrência, a definição e caracterização dos produtos e, os preços e os custos que pretende praticar. A criação de custos e preços da atividade mais técnica, eficiente e com feedback positivo dos outros colaboradores. Em contrapartida, o diretor optou por adotar uma estratégia diferente (preço menor que a concorrência), não partilhando aos seus colaboradores. Assim, o relatório mostra a importância deste tipo de empresas (ONGs/certificadoras) no turismo, para aumentar a consciência das pessoas, aumentar o número de empresas com o intuito de se tornarem verdes e desta forma, evoluir para um planeta ambientalmente sustentável. Este relatório permite concluir que existem muitas formas de melhorar a performance de uma empresa, se a mesma tiver o mesmo objetivo. Para isso deve ser mais flexível e ouvir as diferentes opiniões que possam surgir, conseguindo assim obter um futuro mais eficiente e rentável.

Em jeito de conclusão, tem sido demonstrado que empresas investem em certificação e *ecolabeling* dos seus produtos mediante maior procura/ interesse por parte dos

consumidores (resposta às exigências do mercado). Contudo, o grupo de consumidores deste tipo de serviços ainda é limitada parcialmente devido às “inconsequências diretas” do consumo sustentável, i.e. existe consciência que é necessário consumir e adotar práticas mais sustentáveis, mas dado que este benefício se reflete meramente a longo prazo, este tipo de práticas são adotadas quando é mais conveniente (e.g., preços competitivos com oferta sem certificação sustentável; acessibilidade a produtos verdes em grandes superfícies). Logo, aconselha-se que o futuro do *ecolabeling* e, consequentemente certificação deste tipo de produtos/ serviços, depende do aumento da consciência social e individual do valor dos produtos verdes/ sustentáveis, e dos benefícios tanto a curto como a longo prazo, permitindo igualmente maior escolha informada na compra de produtos (Iraldo et al., 2020). Tal como sugerido ao longo do presente relatório, tais estratégias não têm de implicar custos elevados para as empresas e governos, podendo a sensibilização social e conscientização da necessidade e benefício de “ser mais verde”, pode passar pela disseminação e aumento da exposição desta temática e produtos relacionados através de redes sociais. Uma outra questão muito relevante decorrente da experiência de estágio é a qualificação de mão de obra dentro da sustentabilidade, o que pode aumentar o valor de empresas e governos. Assim, pode ser importante investir na formação dentro desta área, aumentando o conhecimento científico sobre a sustentabilidade e a credibilidade associada, mas também criar empregabilidade e reconhecer a importância da criação de postos de emprego dentro das temáticas associadas à sustentabilidade. Por último, para atingir os ODS, é necessário ainda uma grande inovação e melhoria dos produtos/ serviços oferecidos no mercado, para que na sua generalidade tenham um melhor desempenho ambiental.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABC-Amega. (2022). *Risco do país dos Países Baixos*. Consultado a 13 de fevereiro de 2022 em <https://www.abc-amega.com/articles/country-risk-netherlands/>.
- Ahmad, R., Ahmad, M. J., Farhan, M., & Arshad, M. A. (2020). The relationship within green marketing strategies and market performance of pakistansmes. *Hamdard islamicus*, 43(2), 204-216.
- Ahmadi Kahnali, R., Biabani, H., & Baneshi, E. (2020). Scenarios for the future of tourism in Iran (case study: Hormozgan province). *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1-17.
- Andriotis, A. (2018). Degrowth in Tourism Conceptual, *Theoretical and Philosophical Issues*.
- Apostolou, A. (2018). All-inclusive resorts, cruises and sustainability. The perspective of the Corfu community. *Almatourism-Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, 9(18), 73-103.
- Asadi, S., Pourhashemi, S. O., Nilashi, M., Abdullah, R., Samad, S., Yadegaridehkordi, E., ... & Razali, N. S. (2020). Investigating influence of green innovation on sustainability performance: A case on Malaysian hotel industry. *Journal of cleaner production*, 258, 120860.
- Asadullah, M. N., & Savoia, A. (2018). Poverty reduction during 1990–2013: Did millennium development goals adoption and state capacity matter?. *World development*, 105, 70-82.
- Bangsa, A. B., & Schlegelmilch, B. B. (2020). Linking sustainable product attributes and consumer decision-making: Insights from a systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 245, 118902.
- Biswas, C., Deb, S. K., Hasan, A. A. T., & Khandakar, M. S. A. (2020). Mediating effect of tourists' emotional involvement on the relationship between destination attributes and tourist satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*.
- Bruns-smith, A., Choy, V., Chong, H. & Verma, R. (2015). Environmental Sustainability in the Hospitality Industry: Best Practices, Guest Participation, and Customer Satisfaction.
- Business Dictionary. (2007). Consultado a 13 de janeiro 2022 em <http://www.businessdictionary.com/definition/green-business.html>.

Carta das Nações Unidas, artigo 71.º. *Constituição da República Portuguesa*, artigo 46.º, n.os 1 e 2, Lei n.º 35/98, de 18 de Julho, alterada pela Lei n.º 36/2021, de 14 de junho.

Cerri, J., Testa, F., & Rizzi, F. (2018). The more I care, the less I will listen to you: How information, environmental concern and ethical production influence consumers' attitudes and the purchasing of sustainable products. *Journal of Cleaner Production*, 175, 343-353.

Chang, R., Zuo J., Zhao, Z., Zillante, G., Gand, X. & Soebarto, V. (2017). Evolving theories of sustainability and firms: History, future directions and implications for renewable energy research. *Renewable and Sustainable Energy Review*, 72, 48-56.

Chaudhary, R. (2020). Green human resource management and employee green behavior: An empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 630-641.

Ciasullo, M.V., Maione, G., Torre, C. & Troisi, O. (2017). What about Sustainability? An Empirical Analysis of Consumers' Purchasing Behavior in Fashion Context. *Sustainability*, 9, 16-17.

Çitilci, T., & Akbalık, M. (2020). The Importance of PESTEL Analysis for Environmental Scanning Process. *In Handbook of Research on Decision-Making Techniques in Financial Marketing*, 336-357.

Climent, R. C., & Haftor, D. M. (2021). Business model theory-based prediction of digital technology use: An empirical assessment. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121-174.

Commission of the European Communities. (2001). *Green paper on Integrated Product Policy*. Brussels. Consultado a 8 de janeiro de 2022 em [http://www.europa.europa.eu/meetdocs/committees/deve/2002122/com%28001%29366\\_en.pdf](http://www.europa.europa.eu/meetdocs/committees/deve/2002122/com%28001%29366_en.pdf).

Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável [BCSD]. (s.d.). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Consultado a 9 de janeiro de 2022 em <https://www.ods.pt/>.

Dangi, T. B., & Petrick, J. F. (2021). Augmenting the role of tourism governance in addressing destination justice, ethics, and equity for sustainable community-based tourism. *Tourism and Hospitality*, 2(1), 15-42.

Decreto-Lei nº 21/08 de 22 de setembro. *Constituição do Reino dos Países Baixos 2008*. Ministério do Interior e Relações, Reino dos Países Baixos.

Dong, X., Liu, S., Li, H., Yang, Z., Liang, S., & Deng, N. (2020). Love of nature as a mediator between connectedness to nature and sustainable consumption behaviour. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118451.

Donohue, C., & Biggs, E. (2015). Monitoring socio-environmental change for sustainable development: Developing a Multidimensional Livelihoods Index (MLI). *Applied geography*, 62, 391-403.

Energy Star Hotels. (s.d.). An Overview of Energy Use, Energy Efficiency and Energy Opportunities". Consultado a 20 de dezembro de 2021 <http://www.energystar.gov/buildings/sites/default/files/tools/>.

Ferraz, S. B., Buhamra, C., Laroche, M., & Veloso, A. R. (2017). Green products: A cross-cultural study of attitude, intention and purchase behavior. RAM. *Revista de Administração Mackenzie*, 18, 12-38.

Fleming, A., Russel, M., Wise M., Hansen H. & Sams L. (2017). The sustainable development goals: A case study. *Marine Policy* 86, 94-103.

Floricić, T. (2020). Sustainable Solutions in the Hospitality Industry and Competitiveness Context of "Green Hotels". *Civil Engineering Journal*. 6, 1104-1113.

García-Muiña, F., Medina-Salgado, M. S., González-Sánchez, R., Huertas-Valdivia, I., Ferrari, A. M., & Settembre-Blundo, D. (2021). Industry 4.0-based dynamic Social Organizational Life Cycle Assessment to target the social circular economy in manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 327, 129-439.

Global Economy – *Estabilidade Política*. Consultado a 13 de fevereiro de 2022 em [https://www.theglobaleconomy.com/Netherlands/wb\\_political\\_stability/](https://www.theglobaleconomy.com/Netherlands/wb_political_stability/).

Global Sustainable Tourism Council [GSTC]. (s.d.). Consultado a 15 de janeiro de 2022 em [www.GSTC.com](http://www.GSTC.com).

Gorddard, R., Colloff, M. J., Wise, R. M., Ware, D., & Dunlop, M. (2016). Values, rules and knowledge: adaptation as change in the decision context. *Environmental Science & Policy*, 57, 60-69.

Governo Japonês. (s.d.). *A Iniciativa dos 3Rs*. Consultado a 4 de janeiro de 2022, em <http://www.env.go.jp/recycle/3r/en/outline.html>

Groening, C., Sarkis, J. & Zhu, Q. (2018). Green marketing consumer-level theory review: A compendium of applied theories and further research directions. *Journal of Cleaner Production*, 172, 1848–1866.

- Gustavo Jr, J. U., Trento, L. R., de Souza, M., Pereira, G. M., de Sousa Jabbour, A. B. L., Ndubisi, N. O., ... & Zvirtes, L. (2021). Green marketing in supermarkets: Conventional and digitized marketing alternatives to reduce waste. *Journal of cleaner production*, 296, 126531.
- Hall, C. M. (2019). Constructing sustainable tourism development: The 2030 agenda and the managerial ecology of sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 1044-1060.
- Hao, Y., Hao, L., Chen, H., Sha, Y., Ji, H. & Fan, J. (2019). What affect consumers' willingness to pay for green packaging? Evidence from China. *Resour. Conserv.* 141, 21–29.
- Harms, R. & Linton, J.D. (2015). Willingness to pay for eco-certified refurbished products: the effects of environmental attitudes and knowledge. *Journal of Industrial Ecology*, 44(10), 1–12.
- Hasan, M. M., Nekmahmud, M., Yajuan, L., & Patwary, M. A. (2019). Green business value chain: A systematic review. *Sustainable Production and Consumption*, 20, 326-339.
- Hong, S., & Vicdan, H. (2016). Re-imagining the utopian: Transformation of a sustainable lifestyle in ecovillages. *Journal of Business Research*, 69(1), 120-136.
- IamExpat. (2021). *Salário e salário mínimo da Holanda*. Consultado a 13 de fevereiro de 2022 em <https://www.iamexpat.nl/career/working-in-the-netherlands/salary-payslip-dutch-minimum-wage>.
- Idris, P, Musa, S. & Sumardi, W. (2022). Halal-Tayyiban and Sustainable Development Goals: A SWOT Analysis. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)*, 13(2), 1-16.
- Igbatayo S.A. (2020). Fostering Climate-Resilient Biodiversity Framework in West Africa and Implications for Regional Development. In: *Leal Filho W. (eds) Handbook of Climate Change Resilience*. Springer, Cham.
- Ihemezie, E. J., Ukwuaba, I. C., & Nnaji, A. P. (2018). Impact of 'Green' Product Label Standards on Consumer Behaviour: A Systematic Review Analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(9), 666–684.
- Intergovernmental Panel on Climate Change. (2018). *Global Warming of 1.50C, IPCC: Geneva*. Consultado a 3 de janeiro de 2022 em <https://www.ipcc.ch/sr15/>.

Invest In Holland. (2018). *How the Dutch Lead in Sustainability*. Consultado a 25 de fevereiro de 2022 em <https://investinholland.com/news/dutch-lead-sustainability/#>.

Iraldo, F., Griesshammer, R. & Kahlenborn, W. (2020). The Future of Ecolabels. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 25, 883-839.

Jaiswal, D., Kaushal, V., Singh, P. K., & Biswas, A. (2020). Green market segmentation and consumer profiling: a cluster approach to an emerging consumer market. *Benchmarking: An International Journal*.

Jansson, A. (2018). Rethinking post-tourism in the age of social media. *Annals of Tourism Research*, 69, 101-110.

Jung, J., Petkanic, P., Nan, D., & Kim, J. H. (2020). When a girl awakened the world: A user and social message analysis of Greta Thunberg. *Sustainability*, 12(7), 2707.

Khare, A., & Sadachar, A. (2017). Green apparel buying behaviour: A study on Indian youth. *International Journal of Consumer Studies*, 41(5), 558-569.

Koklic, M.K., Golob, U., Podnar, K. & Zabkar, V. (2019). The interplay of past consumption, attitudes and personal norms in organic food buying. *Appetite*, 137, 27–34.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2014). *Principles of Marketing*. Global Edition. 15/E. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Lewis, D., Kanji, N., & Themudo, N.S. (2020). *Non-Governmental Organizations and Development*. (2nd ed.). Routledge.

Liobikiene, G., Grincevičiene, S. & Bernatoniene, J. (2017). Environmentally friendly behaviour and green purchase in Austria and Lithuania. *Journal of Cleaner Production*, 142, 3789–3797.

Malena, E. Beata, E., Svante, T., & Thunberg, G. (2020). *Our house is on fire: Scenes of a Family and a Planet in Crisis*. UK: Penguin Books.

Marriot. (2011). *"Marriott International Named "Greenest" Hotel Company in UK"*. Consultado a 22 de dezembro de 2021 em <http://news.marriott.com/2011/06/marriott-international-named-greenest-hotel-company-in-uk.html>.

Masele, J. J. (2019). Top management team's green entrepreneurial attitude and its influence on green ebusiness adoption: empirical evidence from tour operators in Tanzania. *Small Enterprise Research*, 26(1), 78-104.

- Micallef, H. (2019). Modern society has become too materialistic. *Voice of the Workers Weekly*. Consultado a 25 de fevereiro de 2022 em <http://weekly.uhm.org.mt/en/article/is-socjeta-moderna-saret-wisq-materjalistika/>.
- Mkono, M., & Hughes, K. (2020). Eco-guilt and eco-shame in tourism consumption contexts: Understanding the triggers and responses. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(8), 1223-1244.
- Mohammad, N., & Stedham, Y. (2021). Cultural Values and Sense of Community Influences on Trust. *In Proceedings of Academy of Business Research Summer 2021 Conference*.
- Moro, S. R., Cauchick-Miguel, P. A., & Campos, L. M. (2021). Product-service systems towards eco-effective production patterns: A Lean-Green design approach from a literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9-10), 1046-1064.
- Nações Unidas (UN). (2019). *ONU News*. Consultado a 17 de janeiro de 2022 em <https://news.un.org/pt/story/2019/12/1697531>.
- Nações Unidas. (s.d.). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Consultado a 7 de janeiro de 2022, em <https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>.
- Nekmahmud, M., & Fekete-Farkas, M. (2020). Why not green marketing? Determinates of consumers' intention to green purchase decision in a new developing nation. *Sustainability*, 12(19), 78-80.
- Özdemir, Ö., & Demirçiftçi, T. (2019). Sustainable tourism development: Issues and applications in the Mediterranean region. *In Sustainable Tourism Practices in the Mediterranean*, 11-23. Routledge.
- Panda, T. K., Kumar, A., Jakhar, S., Luthra, S., Garza-Reyes, J. A., Kazancoglu, I., & Nayak, S. S. (2020). Social and environmental sustainability model on consumers' altruism, green purchase intention, green brand loyalty and evangelism. *Journal of Cleaner production*, 243, 118575.
- Papadas, K. K., Avlonitis, G. J., Carrigan, M., & Piha, L. (2019). The interplay of strategic and internal green marketing orientation on competitive advantage. *Journal of Business Research*, 104, 632-643.
- Parker, T. (2020). *The Greta Effect. The perspective*. Consultado a 12 de janeiro de 2022 em <http://www.theperspective.se/the-greta-effect/>.

Partnership for global sustainable tourism criteria. (2008). Consultado a 29 de dezembro de 2021 em <http://www.sustainabletourismcriteria.org/>.

Pavia, N., Floričić, T. & Cerović, M. (2015). "Sustainable Sensitivity of Tourists and Sustainable Initiatives in Tourism Destination", *3rd International Scientific Conference Tourism in Southern and Eastern Europe*, 245-258.

Peattie, K. (2016). Green marketing. *In The marketing book*, 595-619. Routledge.

Prideaux, B. & Yin, P. (2019). "The Disruptive Potential of Autonomous Vehicles (AVs) on Future Low-Carbon Tourism Mobility." *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. DOI: 10.1080/10941665.2019.1588138

Prideaux, B. (2019). Implications for tourism of a future transition to a low-carbon economy. *Research paper presented on reunion of Travel and Tourism Research Association: Advanced Tourism Research Globally, Melbourne, Australia.*

Prodjono, K. (2020). Introducing Adaptive Analysis Methods: The Present Analysis & Future Analysis. *Journal of Analytical Sciences, Methods and Instrumentation*, 10(02), 43.

Pujiastuti, E. E., Nimran, U., Suharyono, S., & Kusumawati, A. (2017). The antecedents of behavioral intention regarding rural tourism destination. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 22(11), 1169-1181.

Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability science*, 14(3), 681-695.

PWC. (2022). *Fazer negócios nos Países Baixos, sistema legal*. Consultado a 13 de fevereiro de 2022 em <https://www.pwc.nl/en/insights-and-publications/services-and-industries/tax/doing-business-in-the-netherlands/legal-system.html>.

Ramage, M., & Shipp, K. (2020). W. Ross Ashby. *In Systems Thinkers* (pp. 41-50). Springer, London.

Scheyvens, R. (2012). *Tourism and poverty (Vol. 23)*. Routledge.

Rogerson, C. M., & Rogerson, J. M. (2019). Tourism, local economic development and inclusion: evidence from Overstrand Local Municipality, South Africa. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 25(2), 293-308.

Rourke, D.O. & Ringer, A. (2015). The Impact of sustainability information on consumer decision making. *Journal of Industrial Ecology*. 44(223), 1–11.

Saleem, F., Khattak, A., Ur Rehman, S., & Ashiq, M. (2021). Bibliometric analysis of green marketing research from 1977 to 2020. *Publications*, 9(1), 1.

- Sarkar, J. G., Sarkar, A., & Yadav, R. (2019). Brand it green: Young consumers' brand attitudes and purchase intentions toward green brand advertising appeals. *Young Consumers*.
- Schanes, K., Dobernig, K., & Gözet, B. (2018). Food waste matters-A systematic review of household food waste practices and their policy implications. *Journal of cleaner production*, 182, 978-991.
- Schroeder, P., Anggraeni, K., & Weber, U. (2019). The relevance of circular economy practices to the sustainable development goals. *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), 77-95.
- Seman, N. A. A., Govindan, K., Mardani, A., Zakuan, N., Saman, M. Z. M., Hooker, R. E., & Ozkul, S. (2019). The mediating effect of green innovation on the relationship between green supply chain management and environmental performance. *Journal of cleaner production*, 229, 115-127.
- Shah, S. S. A., & Khan, Z. (2019). Corporate social responsibility: a pathway to sustainable competitive advantage? *International Journal of Bank Marketing*.
- Sharma, A., & Foropon, C. (2019). Green product attributes and green purchase behavior: A theory of planned behavior perspective with implications for circular economy. *Management Decision*.
- Sheng, G.H. & Ge, W.D. (2019). A study on the social mechanism driving consumers' green purchase from the perspective of social interaction. *J. Huazhong Agric. Univ.*, 2, 81–90.
- Sheng, G.H., Ge, W.D., & Tang, L. (2018). The impact of consumer's environmental responsibility on green product purchase behaviour – A case of energy saving household appliances. *Forum Stat. Inf.*, 33, 114–120.
- Shin, Y. H., Moon, H., Jung, S. E., & Severt, K. (2017). The effect of environmental values and attitudes on consumer willingness to pay more for organic menus: A value-attitude-behaviour approach. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 33, 113-121.
- Stone, L. S., & Nyaupane, G. P. (2019). The tourist gaze: Domestic versus international tourists. *Journal of travel research*, 58(5), 877-891.
- Surya, B., Syafri, S., Sahban, H., & Sakti, H. H. (2020). Natural resource conservation based on community economic empowerment: Perspectives on watershed management and slum settlements in Makassar City, South Sulawesi, Indonesia. *Land*, 9(4), 104.

Susanty, A., Akshint, P. Y., Ulkhaq, M. M., & Puspitasari, N. B. (2021). Analysis of the tendency of transition between segments of green consumer behavior with a Markov chain approach. *Journal of Modelling in Management*.

Sustainable Development Goals (SDG). (s.d.) *Framework for businesses implementation of the SDGs*. Consultado a 26 de janeiro de 2022 em: <http://sdgcompass.org/>.

Szabo, S., & Webster, J. (2021). Perceived greenwashing: the effects of green marketing on environmental and product perceptions. *Journal of Business Ethics*, 171(4), 719-739.

Tatarko, A. N., & Chuikina, N. V. (2021). A relação de múltiplas identidades e capital social no espaço pós-soviético: uma análise intergeracional. *Psicologia Histórico-Cultural*, 17 (4), 65-73.

Testa, F., Iraldo, F., Vaccari, A., & Ferrai, E. (2015). Why Eco-labels can be Effective Marketing Tools: Evidence from a Study on Italian Consumers. *Business Strategy and Environment*, 24(4), 252–265.

Testa, F., Pretner, G., Iovino, R., Bianchi, G., Tessitore, S., & Iraldo, F. (2021). Drivers to green consumption: A systematic review. *Environment, development and sustainability*, 23(4), 4826-4880.

Torelli, R., Balluchi, F., & Lazzini, A. (2020). Greenwashing and environmental communication: Effects on stakeholders' perceptions. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 407-421.

Trade Gov. (2022). *Venda ao setor público Países Baixos*. Consultado a 13 de fevereiro de 2022 em <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/netherlands-selling-public-sector>.

Twitter. (2022). *Barack Obama, Ellen Degeneres, Youtube, The New York Times, CNN, Instagram, Elon Musk, BBC News (World), Hillary Clinton and The Economist*. Consultado a 16 de Janeiro de 2022 em [www.twitter.com](http://www.twitter.com).

Ujević, I., matečić, i., & jelinčić, d. A. (2021). Can cultural tourism foster social well-being? The case of the museum of broken relationships. *In proceedings of feb zagreb international odyssey conference on economics and business (vol. 3, no. 1)*. (pp. 1267-1284). *University of zagreb, faculty of economics and business*.

UNCTAD. (2005). *Statements by Supachai Panitchpakdi*. New York, NY: *United Nations*.

United Nations. (2000). *Millennium summit goals*. New York, NY: *Author*.

United Nations. (2000). *Official list of MDG indicators*. Consultado a 5 de janeiro de 2022 em [www.mdgs.un.org/unsd/mdg/Host.aspx?ContentIndicators/OfficialList.htm](http://www.mdgs.un.org/unsd/mdg/Host.aspx?ContentIndicators/OfficialList.htm).

United Nations. (2013). *Beyond 2015*. Consultado a 15 de janeiro de 2022 em <http://www.un.org/millenniumgoals/beyond2015-overview.shtml>.

United Nations. (2013). *Health in the post-2015 development agenda: need for a social determinants of health approach joint statement of the UN Platform on Social Determinants of Health*. Consultado a 4 de janeiro de 2022 em [http://www.who.int/entity/social\\_determinants/advocacy/UN\\_Platform\\_FINAL.pdf](http://www.who.int/entity/social_determinants/advocacy/UN_Platform_FINAL.pdf).

UNWTO (United Nations World Tourism Organization). (2006). *UNWTO's declaration on tourism and the millennium goals: Harnessing tourism for the Millennium Development Goals*. Madrid: Author

Van der Ven, H. (2019). *Beyond greenwash: Explaining credibility in transnational eco-labeling*. Oxford University Press.

Wallach, O. (2022). *Mapped: Corruption in Countries Around the World*. Consultado a 25 de fevereiro em <https://www.visualcapitalist.com/mapped-corruption-in-countries-around-the-world/>.

Wang, L., Wong, P. P., e Narayanan, E. A. (2020). The demographic impact of consumer green purchase intention toward Green Hotel Selection in China. *Tourism and Hospitality Research*, 20(2), 210-222.

White, K., Habib, R., & Hardisty, D. J. (2019). How to SHIFT consumer behaviours to be more sustainable: A literature review and guiding framework. *Journal of Marketing*, 83(3), 22-49.

World Tourism Organization. (2018). *UNWTO Tourism Highlights, 2018 Edition*. Madrid: UNWTO.

World Travel & Tourism Council (WTTC). (2021). *Economic Impact Reports*. Consultado a 18 de fevereiro de 2022 em <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>.

WorldWeWant. (2013). *The World we want*. Consultado a 3 de janeiro de 2022 em <http://www.worldwewant2015.org/>

Zhang X. & Dong, F. (2020). Why Do Consumers Make Green Purchase Decisions? Insights from a Systematic Review. *School of Economics and Management*

Zhang, L., Li, D., Cao, C. & Huang, S. (2018). The influence of greenwashing perception on green purchasing intentions: The mediating role of green word-of-mouth and moderating role of green concern. *Journal of Cleaner Production*, 187, 740.

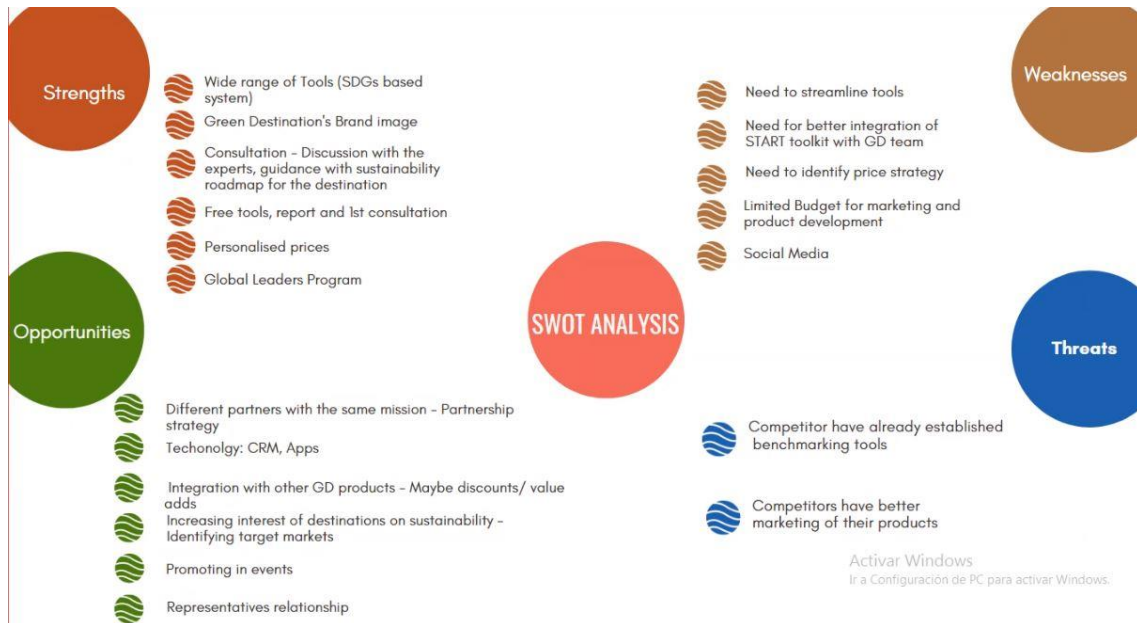
Zhuang, X.; Yao, Y.; Li, J. (2019). Sociocultural Impacts of Tourism on Residents of World Cultural Heritage Sites in China. *Sustainability*, 11, 840.

Zoppi, L. (2019). The Netherlands Environmental issues, policies & clean Technology. *AzoCleantech*. Art. 964

# APÊNDICES

## Apêndice 1 – SWOT da GD

### Apêndice 1. 1 - SWOT da Green Destinations



Fonte: Elaboração Própria, 2021

## Apêndice 2 – Análise de Concorrência

### Apêndice 2. 1 - Análise de Concorrência



Fonte: Elaboração Própria, 2021

### Apêndice 2. 2 - Empresas Concorrentes à GD



Fonte: Elaboração Própria, 2021

## Apêndice 2.3 - Promoção da EarthCheck

# Promotion



The collage features several promotional assets for EarthCheck:
 

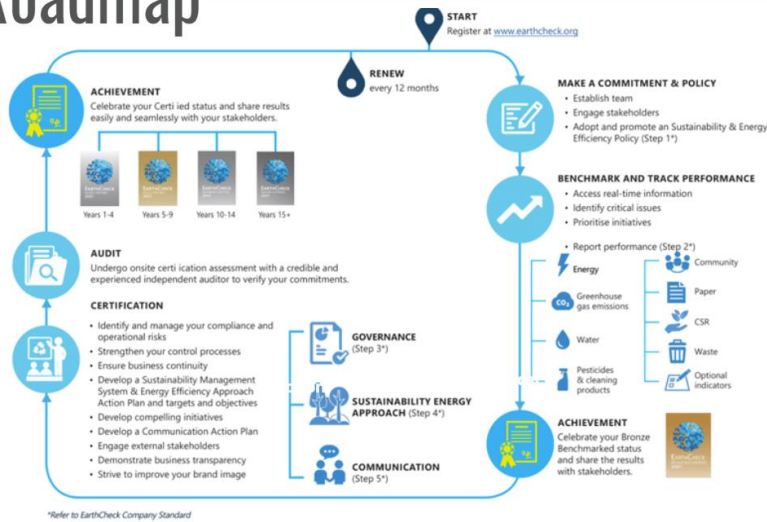
- A screenshot of the EarthCheck website showing navigation and content.
- A social media post from EarthCheck with a video player and text.
- A large graphic with a cityscape and the text "BE HELP DEVELOPER AND DELIVER SUSTAINABLE SOLUTIONS".
- A smaller graphic with the text "GOOD FOR BUSINESS. GOOD FOR THE PLANET." and "DOWNLOAD OUR APP" for the App Store and Google Play.
- Additional website and social media snippets.

START PROGRAM Communication guide October 2021

Fonte: Elaboração Própria, 2021

## Apêndice 2.4 - Jornada do cliente da EarthCheck

# Roadmap



\*Refer to EarthCheck Company Standard

START PROGRAM Communication guide October 2021

Fonte: Elaboração Própria, 2021

## Apêndice 2. 5 - Ferramentas da EarthCheck

# Toolkit

- Destination Management
- Environmental, Social and Governance (ESG)
- Decarbonisation & Resilience
- Sustainability Clusters
- Drive Tourism
- ZeroWaste
- Activation & Placemaking
- Risk Management

- Marketing and Brand Development
- Local Government Pathways
- Workforce Development
- Master Planning
- Climate Check
- Investment Planning and Feasibility
- CSR Reporting

START PROGRAM Communication guide October 2021

Fonte: Elaboração Própria, 2021

## Apêndice 2. 6 - Tipos de Clientes da EarthCheck

# Destinations





EarthCheck's Leading Destinations of the World  
 Mexico, New Zeland, Iceland, Australia

Invest Check  
 Queensland, Austráli



EarthCheck Assessment & GSTC Evaluation Report (EAGER)  
 best practiees sustainable policies and practices ,  
 identify areas to improve



EarthCheck Experience Development  
 Storytelling, Experience Development, Experience Delivery  
 Word of Mouth  
 Actions templates, Customer Experience Mapping, Case  
 Studies Media Anlysis

START PROGRAM Communication guide October 2021

Fonte: Elaboração Própria, 2021

## Apêndice 2. 7 - Tipos de certificados da EarthCheck

# Certified

- EarthCheck Certified
- Sustainable destinations
- Marriot International
- EarthSafe
- EarthCheck Offsetting
- EarthCheck Evaluate



- EED RVO Nederland
- EarthCheco ECO
- Design
- Royal Caribbean International Shore Excursions
- Plaques
- City of Sidney Environmental Performance Grants










START PROGRAM Communication guide October 2021


Fonte: Elaboração Própria, 2021

## Apêndice 2. 8 - Tecnologia disponibilizada pela EarthCheck


# Technology




Custom Software (SaaS)  
Business Management to Efficiency  
operational, Financial and Compliance Reports  
Enterprise-wide Sustainability Performance  
Managemet Solution




Mobile Applications



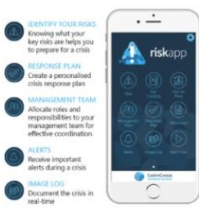
EarthCheck CrisisReady Program



Hotel Energy Uplift Program - Australia  
Grants to small, medium hotels  
10k to 25k  
upgrade energy consumption



Experience Relationship Management  
Custommers relationship  
Net Promoter Score



**EARTHCHECK CRISISREADY APP**

- 1 IDENTIFY YOUR RISKS: Knowing what your key risks are helps you to prepare for a crisis
- 2 RESPONSE PLAN: Create a personalised crisis response plan
- 3 MANAGEMENT TEAM: Allocate roles and responsibilities to your management team for effective coordination
- 4 ALERTS: Receive important alerts during a crisis
- 5 RANGE LOG: Document the crisis in real-time
- 6 KEY CONTACTS: Create a detailed list of key internal and external contacts
- 7 GO BACK: Build your Go Back with photos of key documents
- 8 RESOURCES: Links to social media, planning preparation tools and information to save money and reduce stress and confusion
- 9 START CRISIS: Access your personalised crisis response plan and start-off items once completed in real-time

**PREPARE RESPOND RECOVER**

START PROGRAM Communication guide October 2021

Fonte: Elaboração Própria, 2021

## Apêndice 2. 9 - Cursos de Formação da EarthCheck

# Training

- **Fundamentals of Sustainability**  
(Environmental Challenges, Increasing Sustainability, Sustainable Outcomes, Key Performance Areas)
- **EarthCheck Design Accredited Professional (EDAP)**  
(Building Plan and design specialisation, Green Development)
- **Communication and Engagement Strategies for Business** (different stakeholders)

- **EartchCheck Coordinator**
- **EarthSafe Auditors**
- **EartchCheck Graduate**
- **Spa Professional**
- **Approaches to Sustainability**




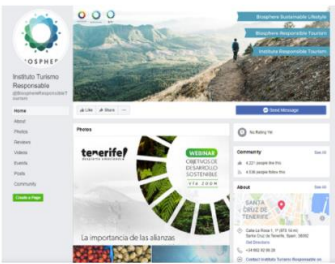
START PROGRAM Communication guide October 2021

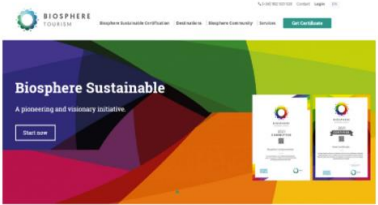
Fonte: Elaboração Própria, 2021

## Apêndice 2. 10 - Promoção da Biosphere

# Promotion







**The sustainability certification with international recognition**

Biosphere develops certifiers to guarantee compliance with the principles of sustainability and continuous improvement, through a private, voluntary and independent certification system.

**Case Studies:**  
The Regenerative Revolution - A new Paradigm for event management


**Events**

START PROGRAM Communication guide October 2021

Fonte: Elaboração Própria, 2021

## Apêndice 2. 11 - Tipos de Certificados da Biosphere

# Certified




**Certified Destination**

BIOSPHERE

**Biosphere Certified Destination**

Biosphere Destination is the distinction that recognises the efforts made by a Destination in its public tourism policies, once they are aligned with the 2030 Agenda and after having established an action plan for continuous improvement.




**Gold Destination**

BIOSPHERE

**Biosphere Golden Destination**

Being a Biosphere Gold destination means going one step further, encouraging the business community to make sustainable efforts, carrying out joint communication actions between the administration and companies and having access to real-time information on the global state of sustainability of the destination and its business community.



**Platinum Destination**

BIOSPHERE


**Biosphere Platinum Destination**

In order to become a Biosphere Platinum destination, in addition to encouraging companies to make sustainable efforts, the destination's administration itself must ensure that it promotes activities that make its participation in the sustainable commitment acquired by the destination effective. In addition to being able to visualise and monitor the overall state of sustainability of the territory and its business fabric, these destinations exercise greater control over the sustainable activities and actions carried out by their companies..


Fonte: Elaboração Própria, 2021

## Apêndice 2. 12 - Tipos de Clientes da Biosphere


# Destinations




Hotels and Apartment Hotels  
Holiday Rentals  
Campsites  
Biosphere Sustainable for Rural Accommodation  
Biosphere Sustainable for Hostels




Biosphere Sustainable for Museums  
Biosphere Sustainable for Interpretation Centers




Amusement and Water Parks  
Aquariums and Zoos




Spas  
Marinas  
Ski resorts  
Golf




Biosphere Sustainable for Active Sport Tourism  
Biosphere Sustainable for Active Nature Tourism




Convention Centers  
Events



Biosphere Lifestyle for Bars and Coffee Shops  
Restaurants



Biosphere Sustainable for Car rental  
Mobility



Tour Operators  
Shopping

START PROGRAM Communication guide October 2021

Fonte: Elaboração Própria, 2021

## Apêndice 2. 13 - Ferramentas da Biosphere



### Toolkit

- Save energy and Water
- Increase occupancy, savings
- Appear on sales channels
- Establish a truly sustainable corporate culture
- Communicate and recognise your sustainability in real time
- Reduce Carbon Footprint
- Walk towards continuous improvement
- Improve positioning, productivity
- Improve your level of influence
- Create more sustainable, authentic experiences
- Increase the profitability of experiences

START PROGRAM Communication guide October 2021

Fonte: Elaboração Própria, 2021

## Apêndice 2. 14 - Cursos de Formação da Biosphere



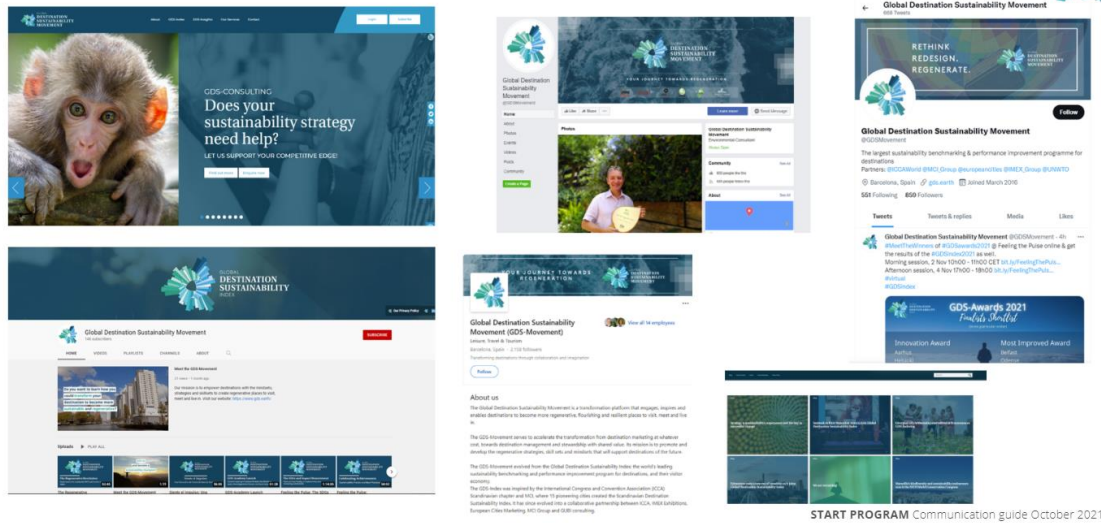
### Training

- Biosphere Sustainable Lifestyle Methodology
- Sustainable Tourism Course
- Enabling Course for the Barcelona Commitment Process

Fonte: Elaboração Própria, 2021

## Apêndice 2. 15 - Promoção da Global Sustainable Destinations Movement

### Promotion



Fonte: Elaboração Própria, 2021

## Apêndice 2. 16 - Carteira de Serviços da Global Sustainable Destinations Movement

### Consulting



START PROGRAM Communication guide October 2021

Fonte: Elaboração Própria, 2021

## Apêndice 2. 17 - ODS por cada situação da Global Sustainable Destinations Movement

# SDG's per situation



City Environmental Performance	City Social Performance	Supplier Performance	Destination Management Performance
<ul style="list-style-type: none"> <li>Climate, Energy and Emissions</li> <li>Resources</li> <li>Air Quality</li> <li>Water</li> <li>Transportation</li> <li>Green Areas</li> <li>Water</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sustainable Development Goals (SDGs)</li> <li>Social Progress</li> <li>Corruption</li> <li>Personal Safety</li> <li>Access to Information</li> <li>Health and Wellness</li> <li>Inclusiveness</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hotels</li> <li>Airport</li> <li>Agencies (PCOs &amp; DMCs)</li> <li>Restaurants</li> <li>Venues</li> <li>Academia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Destination Strategy</li> <li>Policy and Certification</li> <li>Governance</li> <li>Capacity Building</li> <li>Measurement and Reports</li> <li>Marketing and Comms</li> <li>Client Support</li> <li>Accessibility</li> <li>Generating Impact</li> </ul>

START PROGRAM Communication guide October 2021

Fonte: Elaboração Própria, 2021

## Apêndice 2. 18 - Cursos de formação da Global Sustainable Destinations Movement

# Training

## Professionals

- Storytelling and Communication Strategies for Regeneration
- Regenerative Event Management Masterclass
- GDS-ICCA-ECM Regenerative Destination Management

## Organizations

- Storytelling and Communication Strategies for Regeneration
- Planning for Recovery and Resilience Masterclass
- Regenerative Event Management Masterclass
- Impact Strategy and Measurement Masterclass

START PROGRAM Communication guide October 2021

Fonte: Elaboração Própria, 2021

## Apêndice 3 – Sumário do plano de *Marketing*

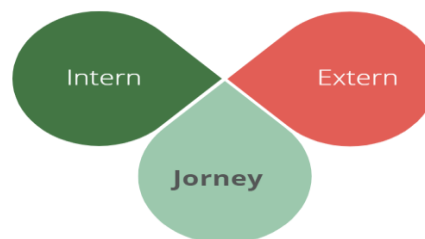
### Apêndice 3. 1 - Capa da Apresentação do Plano de Marketing



Fonte: Elaboração Própria, 2021

### Apêndice 3. 2 - Índice da apresentação

## Analysis



START PROGRAM Communication guide - October 2021

Fonte: Elaboração Própria, 2021

**Apêndice 3. 3 - Conceitos do Preço e da Promoção**

**Price & Promotion**

**Price**

- Each Toolkit
- Membership
- Sale
- Competition

**Promotion**

- Mission
- Money
- Message - Publishing, Sharing, Discussing, Networking
- Media - Television, Internet
- Measurement

START PROGRAM Communication guide - October 2021

Fonte: Elaboração Própria, 2021

**Apêndice 3. 4 - Conceitos do Produto e da Distribuição**

**Product & Placement**

**Placement**

- Position - Quality/Price
- Segmentation - Value/Need
- Digital**
- Young
- Women
- Netizens

**Product**

**Images**

START PROGRAM Communication guide - October 2021

Fonte: Elaboração Própria, 2021

### Apêndice 3. 5 - Conceitos da Análise Externa

**Extern Analysis**

**Market**

Each Country  
PESTEL

**Competition**

EarthCheck  
Biosphere

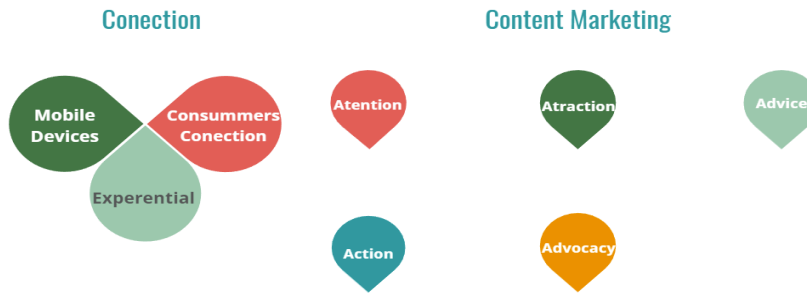
Product  
Price  
Placement  
Promotion

START PROGRAM Communication guide - October 2021

Fonte: Elaboração Própria, 2021

### Apêndice 3. 6 - Conceitos da Jornada do Cliente

## Jorney



START PROGRAM Communication guide - October 2021

Fonte: Elaboração Própria, 2021

### Apêndice 3. 7 - Brainstorm de possíveis ações a criar


## Actions



START PROGRAM Communication guide - October 2021

Fonte: Elaboração Própria, 2021

### Apêndice 3. 8 - Algumas ações a aplicar



# Actions



CRM



Complaints Management



Digital Marketing - Maintain  
Instagram - Link to the website



Quality Document




Corbion: Partnership for SGD2



START PROGRAM Communication guide - October 2021

Fonte: Elaboração Própria, 2021

### Apêndice 3. 9 - Organização das possíveis ações



# Actions

<b>Strategy</b>	abcdefghijklmnopqrstuvwxyz 1 2 3 4 5 6 7 999999999999999999999999999998 9 0
<b>How</b>	abcdefghijklmnopqrstuvwxyz 1 2 3 4 5 6 7 999999999999999999999999999998 9 0
<b>Objective</b>	abcdefghijklmnopqrstuvwxyz 1 2 3 4 5 6 7 999999999999999999999999999998 9 0
<b>Responsible</b>	abcdefghijklmnopqrstuvwxyz 1 2 3 4 5 6 7 999999999999999999999999999998 9 0
<b>Measuring</b>	abcdefghijklmnopqrstuvwxyz 1 2 3 4 5 6 7 999999999999999999999999999998 9 0
<b>For how long</b>	abcdefghijklmnopqrstuvwxyz 1 2 3 4 5 6 7 999999999999999999999999999998 9 0
<b>Money</b>	abcdefghijklmnopqrstuvwxyz 1 2 3 4 5 6 7 999999999999999999999999999998 9 0

START PROGRAM Communication guide - October 2021

Fonte: Elaboração Própria, 2021

### Apêndice 3. 10 - Orçamento das ações

**Budget**



**Actions**

**Price**

**Total**

START PROGRAM Communication guide - October 2021

Fonte: Elaboração Própria, 2021

### Apêndice 3. 11 - Plano de Contingência

**Contingency Plan**



Importance of Actions



Options



Budget



START PROGRAM Communication guide - October 2021

Fonte: Elaboração Própria, 2021

## Apêndice 4 – Currículo

### Apêndice 4. 1 - Currículo

**Manuel Maria Lopes Pinto  
Furtado de Mendonça**

**Data de Nascimento:**  
02/10/1997



RUA FERNANDO PESSOA 166,  
3º DTO, SENHORA DA HORA



M.MENDONCA06@GMAIL.COM



HTTPS://WWW.LINKEDIN.COM/IN/  
MANUEL-MENDON%C3%A7A-  
MENDON%C3%A7A-315695136



+351 910 141 784



Fonte: Elaboração Própria, 2021

## ANEXOS

### Anexo 1 – Guia da Reunião GD

#### Good Travel Team Meetings Progress Report 2022

Next week's Chair and Notetaker

**Opening:** confirm note-taker, any comments related to the meeting

**Team management and Updates:** news, requests. new team member, end of internship, etc.

1. **Good Travel BLOG** Ramona, Ken, Louise, Lara
2. **WEBSITE** Robin, Linh
3. **3. GTG SEO / Speed / Analytics** Robin, Anastasiia [Faris]
4. **4. GTP GUIDANCE** Shivani
5. **5. GOOD TRAVEL PROGRAM** Paula, Sanne, Anastasiia, Lara, Manuel
6. **6. SOCIAL MEDIA** Louise, Ceci, Nika, Malu, Katherine, Barbara, Lara
7. **7. GOOD TRAVEL AMBASSADORS** Nika, Malu, (intern)
8. **8. PARTNERSHIPS** Malu, Lara and Kalina

### Anexo 2 – Guia da reunião START

## Meeting Notes START team

#### Notetakers

Date	Name	Time

#### AMBITIONS

Robin: Production (START Program) & GTS  
South-America

#### Languages/countries (preferences)

Dutch & English, Spanish: EU,

Sanne: Production, GD Rep (START program & GTS)  
Zealand

Dutch & English: EU, New

Malu: Marketing

Alicia: GD reps, Marketing, Production (FoTC, START)

Helena: RegenLab (find a new recruit for HR), GD Reps

Franka: Production (FoTC), Marketing (social media) & GD Reps Dutch & English & Basic  
Mandarin: Asia, AUS

Manel: Marketing & Business Development.

Arni: Product manager for Climate Mitigation (work with Schouwen-Duiveland)

Wahyuni: Marketing

Rashi: Marketing

Francesca:

Arianna: Finished 17/11/2021

**Proposed Tool responsibility**

- SDG survey & feedback - Alicia  
Follow-up calls: Alicia, Rashi, Malu, Albert
- Tools A1/2 - Patricia & Hugo
- A4 - Paula
- B1 – Robin & Sanne
- B2 – Robin & Sanne
- B3 – Beatriz Barreal (RMS)
- Toolkit C overall: Claudia
- C1 – Arni
- C2 – Claudia, spatial data: Koen Verberne (52impact)
- C3 – Isabelle Breton
- C4 – Claudia
- C5 - Helena
- Toolkit D - Claudia; spatial data: Koen (52impact)
- E1, E3 – Patice
- E2 - Louise
- E4 – Albert, Patricia, Patice
- E5 - Beatriz Barreal (RMS)

<b>Date</b>
<b>General</b>
<b>GD Webpages</b>
<b>Marketing</b>

<b>New Tools</b>
<b>SDG Tool &amp; Feedback &amp; Orientation calls</b>
<b>Tenders</b>
<b>Benchmarking</b>
<b>Dashboards</b>
<b>Internal description</b>
<b>START Greening your city</b>
<b>Business Sector Sustainability Scan (collab with GTP)</b>
<b>Concluding remarks</b>

### Anexo 3 – Brochura do programa Good Travel Seal

#### Anexo 3. 1 - Capa da Brochura



Fonte: Green Destinations, 2021

## Anexo 3. 2 - Ferramentas da GTS

**What is the GOOD TRAVEL PROGRAM**

The Good Travel Program offers a variety of tools to assess, support and certify the sustainability of businesses in the tourism sector. All types of businesses in the tourism supply chain are welcome, including hotels, B&Bs, restaurants, activity providers, tour guides, local DMOs, etc. Businesses participating in the program are promoted on the Good Travel Guide sustainable travel platform to responsible travellers looking for a green, responsible holiday.

### Our tools

<b>GOOD TRAVEL SEAL</b>	Affordable sustainability certification for all types of tourism businesses
<b>GOOD TRAVEL SEAL+</b>	Sustainability certification including the full GSTC Industry Standard
<b>VIRUS-AWARE SEAL</b>	Certification for businesses adhering to virus-preventive measures for a smart post-corona recovery
<b>GOOD TRAVEL SCAN</b>	Assessment of 10 core criteria for businesses beginning their sustainability journey

All of our tools are:

- TRANSPARENT**  
Our publicly available scorecards show visitors an overview of the sustainability performance of all assessed and certified businesses.
- AFFORDABLE**  
Our programs are especially created to be affordable and feasible for small and medium enterprises (SMEs), but we also support larger businesses.
- AVAILABLE WORLDWIDE**  
We cooperate with local experts and representatives to introduce the program in each destination and in the local language.

Photo © Jenny Ullring

Fonte: Green Destinations, 2021

## Anexo 3. 3 - Funcionamento da GTS

### How it works

- REPORTING**  
You will be invited to fill out the reporting for each criterion on our online platform and submit supporting documents. This will indicate to what extent your business implements measures for sustainable and responsible tourism.
- ASSESSMENT**  
The information on the platform will then be assessed by a team of experts, who will evaluate whether the criteria were achieved by your business. You will also receive feedback on how to improve.
- AUDIT**  
If over 70% compliance is reached, an independent auditor will verify your reporting by visiting your business. The audit can be carried out online (via video call) or on-site.
- CERTIFICATION**  
The findings of the audit are used to make a final certification decision. If the result is sufficient, you will be awarded the certification.

Photo © Jenny Ullring

Fonte: Green Destinations, 2021

### Anexo 3. 4 - Tabela de Custos da GTS

#### Program costs

The annual subscription fees depend on the size of the business, calculated by FTE of employees or, in the case of accommodations, the number of guest rooms. The basic fee structure is the same for all assessment & certification tools, although the GTS+ always requires an additional audit cost. If a business registers for two tools simultaneously, with a combined audit, a 50% discount is provided for one of them.

BUSINESS SIZE: FTE/NO. OF ROOMS	GD MEMBER FEE	STANDARD FEE
Micro / 1-5	€100.00	€150.00
Small / 6-10	€167.00	€250.00
Medium / 11-30	€268.00	€400.00
Large / 31-50	€368.00	€550.00
Extra Large / 51+	€435.00	€650.00

-  These are annual subscription fees, audits take place every second year.
-  Businesses may be subject to additional audit or consultation fees, depending on the destination partners.
-  GD MEMBER FEES: Businesses located in Green Destinations member destinations (ACP, Top 100, QualityCoast) have a 33% discount.



Fonte: Green Destinations, 2021

### Anexo 3. 5 - Temas dos Critérios da GTS



**GOOD TRAVEL SEAL**

The Good Travel Seal is more than just a certification, it is a sustainability support program for all tourism and travel related businesses and facilities, especially designed to be feasible and affordable for SMEs. Businesses are certified based on the Good Travel Seal Standard, which consists of 57 general criteria in the fields of environmentally-friendly management, social responsibility, and health & safety, as well as a variety of additional sector-specific criteria. All certified businesses receive our seal, certificate, and performance Scorecard.

We offer two versions of the program: The Good Travel Seal and the Good Travel Seal+.

#### The levels

  
**At least 50%\***  
 Desk Assessment

  
**At least 75%**  
 Online / Onsite Audit

  
**At least 95%**  
 Online / Onsite Audit

\*of compliance with the full GTS Standard

The criteria themes:

Purchasing & Sales, F&B	Accessibility	Prevention of Pollution and Nuisance
Social Well-being & Local Employment	Energy & Climate	Nature, Scenery & Green Zones
Prevention of Exploitation	Waste	Cultural Heritage
Health & Safety	Water	Information

Fonte: Green Destinations, 2021

### Anexo 3. 6 - Níveis avançados de certificação da GTS

The Good Travel Seal also offers businesses the option to take the next step in sustainability by getting certified based on the full GTS Industry Criteria. The basic Good Travel Seal Standard covers 67% of GTS-I Criteria, and selecting the Good Travel Seal+ option adds 14 additional criteria which include the remaining 33%. This is a great and affordable opportunity for larger businesses that already have sufficient sustainability experience and those that began with the GTS Standard and are ready to move forward after reaching 3 Stars.

GTS+ audits are always on-site and require additional audit costs.

### Extended levels

**At least 75%\***  
Onsite Audit

**At least 95%**  
Onsite Audit

\*of compliance with the full GTS Standard and additional GTS-I criteria

**GOOD PLANET SEAL**

Businesses that do not feel like a part of the "travel sector", such as shops, offices, and farms, can decide to instead get certified under the **Good Planet Seal** branding. This option uses exactly the same criteria and certification procedure as the Good Travel Seal, with the only differences being the name and logo on the certificate and scorecard.

Fonte: Green Destinations, 2021

### Anexo 3. 7 - Jornada do Cliente da GTS

### Show what you do!

A unique benefit of the GTS is its transparency. Through a publicly available performance Scorecard, businesses show what sustainability aspects they perform well in. A label alone doesn't work, but showing your performance does!

PERFORMANCE SCORE CARD OF [COMPANY NAME]

We also display a comparison of all certified businesses on the Good Travel Guide page of their destination. These tables highlight the areas in which the businesses excel, by awarding them with a selection of badges.

	WATER	WASTE	ENERGY	CLIMATE	BIODIVERSITY	LOCAL ECONOMY	COMMUNITY	OTHER
<b>HOTELS</b>								
THE SPA	🌿	♻️	🌱	🌡️	🌳	👤	🗣️	🏠
BEACHES	🌿	♻️	🌱	🌡️	🌳	👤	🗣️	🏠
RESTAURANTS	🌿	♻️	🌱	🌡️	🌳	👤	🗣️	🏠
TOUR OPERATORS	🌿	♻️	🌱	🌡️	🌳	👤	🗣️	🏠
TRAVEL AGENCIES	🌿	♻️	🌱	🌡️	🌳	👤	🗣️	🏠
TRAVEL COMPANIES	🌿	♻️	🌱	🌡️	🌳	👤	🗣️	🏠
TRAVEL AGENTS	🌿	♻️	🌱	🌡️	🌳	👤	🗣️	🏠
<b>DIVE CENTERS</b>								
SCUBA DIVING	🌿	♻️	🌱	🌡️	🌳	👤	🗣️	🏠
SNORKELING	🌿	♻️	🌱	🌡️	🌳	👤	🗣️	🏠
TRAVEL AGENCIES	🌿	♻️	🌱	🌡️	🌳	👤	🗣️	🏠
TRAVEL AGENTS	🌿	♻️	🌱	🌡️	🌳	👤	🗣️	🏠

Fonte: Green Destinations, 2021

### Anexo 3. 8 - Níveis de certificação da GTS

**VIRUS AWARE SEAL**

The Virus-Aware Seal is a certification for business in the tourism sector that are committed to implementing effective policies and measures against the transmission of viruses. The Virus-Aware Seal was introduced with the aim of supporting and preparing businesses for a safe and responsible reopening in the wake of the COVID-19 pandemic.

**Businesses that achieve the Virus-Aware Seal:**

- Receive a performance Scorecard which ensures transparency and informs visitors of all precautionary measures taken by the business.
- Improve the protection of both employees and visitors from the spread of viruses.
- Increase trust and are more attractive to travellers who are looking for safe places to visit.
- Are promoted to travellers as a Virus-Aware business on the Good Travel Guide.
- Are thoroughly prepared for any future virus outbreaks.

**The levels**

Level	Description
<b>Virus-Aware Committed:</b>	Pass all mandatory criteria with no audit.
<b>Virus-Aware Checked:</b>	Pass all mandatory criteria with audit.
<b>Virus-Aware Certified:</b>	Pass all mandatory criteria and at least 50% of optional.

Fonte: Green Destinations, 2021

### Anexo 3. 9 - Melhor escolha para renovar certificação GTS

**The best choice for newcomers!**

The Good Travel Scan is a tool to evaluate the sustainability of businesses in the tourism sector, especially for those that are only beginning their sustainability journey. This tool shows businesses how they are performing and which areas to focus on for improvement. It can act as a first step towards reaching the full Good Travel Seal certification.

The Good Travel Scan includes **10 universal sustainability criteria**, relating to the following topics:

- MANAGEMENT & REPORTING:** Implementing a long-term sustainability management system and publicly reporting on sustainability actions and performance.
- COMMUNITY & CULTURE:** Supporting community developments, engaging in decent employment, promoting local traditions, and protecting cultural heritage.
- ENVIRONMENT:** From the prevention and reduction of pollution and waste, to strategies for climate adaptation and the protection of nature.
- PURCHASING:** Purchasing and offering local, fair-trade and eco-friendly products.

**Good Travel Scan Scorecard**

Fonte: Green Destinations, 2021

### Anexo 3. 10 - Benefícios do Programa GTS

**Program benefits for businesses**

**INCREASED VISIBILITY**  
 You will be featured on the **Good Travel Guide** and its **social media platforms**. On top of that, if your business has received at least a 2-star certification, it will be promoted to a global audience by our communication partners:

- Businesses can be showcased on **Sustainable First**, a platform recognising sustainability efforts in tourism.
- Accommodations can get listed on **EcoHotels.com**, an alternative to the dominant online travel agencies.

**HAPPY GUESTS = HIGHER RATINGS**  
 Certification boosts management and quality of services.

**REDUCE FOOTPRINT**  
 Certified businesses use 19% less water, 24% less waste, and 10% less CO2.

**DUE DILIGENCE**  
 Clarify that your business is compliant to the standards of a responsible certification!

9

Fonte: Green Destinations, 2021

### Anexo 3. 11 - Agradecimentos da GTS

**Thank you!**

We look forward to working with you

**Contact us!**

The Good Travel Guide  
 certification@goodtravelguide  
 www.goodtravelguide  
 www.goodtravelseal.com

©Green Destinations BV 2021

Fonte: Green Destinations, 2021

## Anexo 4 – Constituição da Equipa

### Anexo 4.1 - Membros da Administração da GD



**ALBERT SALMAN**  
President of the Green Destinations  
Foundation



**HUGO DE JONG**  
Certification Manager and GD Board  
Member



**ELLEN BULTHUIS**  
Board Member



**FREDDY VAN DER BRUGGE**  
Board Member



**ROBERT CHAPPELL**  
Board Member



**PETER REELFS**  
Board Member



**GIJS KAMPERMAN**  
Treasurer & Finance

Fonte: [greendestinations.org/about/team/](https://greendestinations.org/about/team/), 2022

### Anexo 4.2 - Coordenadores Regionais



**ANNA BONETA**  
Spain Coordinator



**DIOGO NEVES**  
Portugal Coordinator



**ANNE DE JONG**  
Africa Coordinator

Fonte: [greendestinations.org/about/team/](https://greendestinations.org/about/team/), 2022

### Anexo 4. 3 - Equipa da GD



**ALBERT SALMAN**  
President of the  
Green Destinations Foundation

[in](#)



**HUGO DE JONG**  
Certification  
Manager

[in](#)



**CSENGE ADRIÁNY**  
Events & Internships

[in](#)



**PATRICIA MARULL**  
Certification Program & Marketing

[in](#)



**PATRICIA TALAUE**  
Training Development

[in](#)



**LOUISE DE HEMMER**  
Top 100 Program

[in](#)



**CATHARINA WRESKY**  
Top 100 Competition

[in](#)



**PAULA RADMAN**  
GD Guidance & Good Travel Seal

[in](#)



**MALU MAYORGA**  
Marketing START Program & Good Travel

Fonte: [greendestinations.org/about/team/](https://greendestinations.org/about/team/), 2022

## Anexo 4. 4 - Estagiários da GD



**MANUEL MENDONCA**  
GTG & GTS START Program  
*Commercial Management and Marketing – Instituto Superior de Administração e Gestão, Porto*

in



**FRANKA BERKHOUT**  
GD START Program  
*International Public Management – The Hague University of Applied Sciences*

in



**ALICIA CANTARO**  
GD START Program  
*Bachelor's Degree in Tourism Management – San Ignacio de Loyola University*

in



**LUCA MICHELETTA**  
Top 100 Team

in



**STEPHANIE FRAITES**  
GD Events Team  
*International Tourism Management – Breda University of Applied Sciences*

in



**RASHI MAITHUL**  
GD Strategy for India  
*EMJMD Tourism Development and Culture – University of Glasgow*

in



**NICOLA FERRARIO**  
GD Marketing & Communications  
*Management of Territorial Tourism Development – Touring Club Italiano*

in



**JENNIFER HOLMAN**  
GD Training Team  
*MSc in International Tourism Management – University of Birmingham*

in

Fonte: [greendestinations.org/about/team/](https://greendestinations.org/about/team/), 2022

## Anexo 4. 5 - Suporte da GD



**ARNI BORONNIA**  
GD START Program

in



**ROBIN DIEKHORST**  
GD START Program and Good Travel Guide  
Web Manager

in



**CLAUDIA ESPEJO VALLE-INCLAN**  
GD START Program

in



**AMIT BHATIA**  
GD Ambassadors Program

in



**BOGNA BOCHINSKA**  
GD Training Team

in



**FEDERICA CROBE**  
GD TRAINING

in



**LEA BONNET**  
Top 100 Team

in



**ELENA RUSSA**  
Top 100 Team

in

Fonte: [greendestinations.org/about/team/](https://greendestinations.org/about/team/), 2022

## Anexo 4. 6 - Suporte (1) da GD



**JAN WILLEM BROEKEMA**  
 Senior Advisor, GD Foundation

in



**GUIDO KLEP**  
 Sustainability Advisor, GD Foundation

in



**JOEY VOLWATER**  
 GIS Solutions, GD Foundation

in



**VALENTINE ZHENG**  
 Junior Legal Counsel

in



**DANIELA MIRANDA**  
 Design and Marketing Communication

in



**AB HOOGLAND**  
 Research & Communication Volunteer

in



**ROB HOLMES**  
 Video Storytelling Expert

in



**ISABELLE BRETON**  
 GIS Expert

in



**NICOLE HULSEBOS**  
 GD Guidance



**HELENA LLUIS**  
 GD START Program and Team Management  
*Bachelor's Degree in Tourism – Universitat*



**SANNE VAALT**  
 GD START Program



**FRANCESCA PEZZETTI**  
 GD START Program

Fonte: [greendestinations.org/about/team/](https://greendestinations.org/about/team/), 2022

