

Análise de Dupla Materialidade e Benchmarking ESG: Ferramentas para a Sustentabilidade no Grupo Ando Living

Mestrado em Marketing e Negócios Internacionais

ISCAC | 2025

Josefa Veríssimo Ferreira Pinto



Josefa Veríssimo Ferreira Pinto

Mestrado em Marketing e Negócios Internacionais

Análise de Dupla Materialidade e *Benchmarking* ESG: Ferramentas para a Sustentabilidade no Grupo Ando Living



Coimbra, outubro de 2025



Josefa Veríssimo Ferreira Pinto

**Análise de Dupla Materialidade e *Benchmarking* ESG:
Ferramentas para a Sustentabilidade no Grupo Ando Living**

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Marketing e Negócios Internacionais** realizado sob a orientação da Professora Doutora Sara Rute Monteiro da Silva e Sousa e coorientação da Professora Doutora Carla Margarida Oliveira Henriques.

Coimbra, outubro de 2025

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

PENSAMENTO

Há algum tempo que sinto um apelo para as causas sociais e uma reflexão crescente sobre o propósito, sobre o verdadeiro significado de contribuir, de criar impacto e de compreender qual é, afinal, o sentido do nosso trabalho para além dos resultados financeiros. Esta busca interior tem guiado muitas das minhas decisões e despertado em mim a vontade de alinhar a minha vida profissional com valores de responsabilidade, empatia e transformação.

Foi a partir dessa inquietação que nasceu este projeto. Desenvolvi-o de forma autodidata, num tema que inicialmente me era desconhecido, movida pela convicção de que poderia acrescentar algo de relevante à LovelyStay e, simultaneamente, dar um novo sentido ao meu papel dentro da empresa. Este percurso revelou-se mais do que uma exigência académica, foi um exercício de propósito, um contributo, ainda que modesto, para uma organização mais consciente e para uma forma de trabalhar que valoriza o impacto positivo sobre as pessoas, a comunidade e o ambiente.

AGRADECIMENTOS

Concluir este projeto representou um desafio e, ao mesmo tempo, uma das experiências mais enriquecedoras da minha vida. Trabalhar a tempo inteiro e desenvolver um projeto em simultâneo exigiu persistência, disciplina e, sobretudo, o apoio de pessoas extraordinárias, sem as quais este percurso não teria sido possível.

Em primeiro lugar, quero expressar a minha gratidão às minhas orientadoras, pela orientação, pelas palavras de encorajamento, o vosso acompanhamento foi essencial para que este projeto ganhasse forma.

À LovelyStay, deixo um agradecimento muito especial. Esta empresa tem sido uma verdadeira lufada de ar fresco na minha vida profissional, um lugar onde valores e propósito caminham lado a lado, e onde tenho o privilégio de crescer rodeada de pessoas inspiradoras.

À Alexandra, obrigada pela flexibilidade, pela empatia e por estar sempre presente. A tua compreensão e apoio foram fundamentais para que conseguisse conciliar o trabalho com a conclusão deste projeto.

Ao Miguel, obrigada por me permitir avançar com esta iniciativa e por ser um líder que nos faz crescer, não apenas como profissionais, mas também como pessoas.

Aos meus colegas Diogo Ramalhe, Guilherme Silva, Inês Marques e Mariana Gonçalves, obrigada por acreditarem neste projeto desde o primeiro momento e por me apoiarem em todo o percurso. A LovelyStay tem muita sorte em contar com pessoas como vocês, curiosas, generosas e genuinamente comprometidas em tornar o mundo à nossa volta mais consciente e sustentável.

Por fim, mas com igual importância, agradeço à minha família e aos amigos mais próximos, que acompanharam de perto esta jornada, partilhando comigo os bons e os maus momentos. E ao meu namorado, um agradecimento do fundo do coração: obrigada por acreditares em mim, mesmo quando eu duvido, por me lembrares, todos os dias, que sou capaz de tudo, e por me dares a força e a confiança que tantas vezes me faltaram. Este trabalho é também teu, porque o teu apoio incondicional foi o meu maior alicerce.

A todos, o meu sincero obrigado, por tornarem este caminho possível, e por me ajudarem a transformá-lo numa das experiências mais significativas da minha vida.

RESUMO

Num cenário global marcado por desafios ambientais, sociais e éticos cada vez mais urgentes, a sustentabilidade deixou de ser uma opção para se tornar numa exigência incontornável para as empresas. Hoje, organizações de todas as dimensões e setores são chamadas a assumir um papel ativo na construção de modelos de negócio mais responsáveis, resilientes e preparados para o futuro.

Este projeto de mestrado surge nesse contexto transformador, com o propósito de apoiar a LovelyStay, uma empresa especializada na gestão de alojamento local, a dar início a uma jornada estruturada e consistente na área da sustentabilidade. O objetivo central é contribuir para que a organização compreenda em profundidade os seus impactos, riscos e responsabilidades, preparando-se não apenas para responder a futuras exigências legais e regulatórias, mas também para alinhar-se com as expectativas crescentes do mercado, dos clientes e da sociedade em geral.

A investigação baseou-se numa abordagem qualitativa, que incluiu entrevistas com colaboradores, análise de processos internos, observação direta das operações, *benchmarking* do setor, bem como a aplicação de um questionário estruturado aos *stakeholders*. Com base neste trabalho, procedeu-se ao mapeamento da cadeia de valor da empresa, à identificação dos *stakeholders* mais relevantes e à avaliação da materialidade segundo a lógica da dupla materialidade proposta pelos ESRS (European Sustainability Reporting Standards).

Foram identificados 7 temas materiais na dimensão de impacto, 6 temas materiais na dimensão financeira e 3 temas considerados duplamente materiais, ou seja, relevantes sob ambas as perspetivas. Com base nesses temas, foram definidos 6 Impactos, Riscos e Oportunidades (IROs) associados às principais normas temáticas dos ESRS.

O resultado é a construção de uma estrutura inicial de referência ESG, que servirá de base à evolução futura da LovelyStay na elaboração de relatórios de sustentabilidade. Mais do que uma resposta a obrigações regulatórias, este projeto demonstra que a integração estratégica da sustentabilidade pode gerar valor partilhado para a empresa, os seus colaboradores, parceiros e comunidades.

Palavras-chave: Sustentabilidade, ESG, *Stakeholders*, Materialidade, Impactos, Riscos e Oportunidades, Dupla Materialidade, Alojamento Local

ABSTRACT

In a global context where environmental, social, and ethical challenges are increasingly urgent, sustainability is no longer optional but a key requirement for companies. This master's project supports LovelyStay, a short-term rental management company, in starting a structured journey towards sustainability. The methodology followed the principles of the European Sustainability Reporting Standards (ESRS) and was based on a four-step approach: mapping the value chain, benchmarking sector practices, engaging stakeholders through a structured questionnaire, and assessing materiality across both impact and financial dimensions.

Through this double materiality assessment, 7 topics were found to be material in terms of impact, 6 in terms of financial relevance, and 3 were classified as doubly material, relevant in both dimensions. Based on these findings, the project identified a total of 6 concrete Impacts, Risks, and Opportunities (IROs) across the key ESRS topical standards. These IROs provide a practical lens to understand how sustainability issues affect the company and how the company, in turn, affects society and the environment.

The outcome is the establishment of an initial ESG framework to support LovelyStay's future sustainability reporting, aligned with international standards and upcoming European regulations. Beyond regulatory compliance, the project illustrates how a structured and strategic ESG approach can generate shared value for the company, its employees, partners, and the communities where it operates.

Keywords: Sustainability, ESG, Stakeholders, Materiality, Impacts, Risks and Opportunities, Double Materiality, Short-Term Rental

Índice

INTRODUÇÃO1

1. REVISÃO DA LITERATURA.....3

1.1. A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC)3

1.2. O CONCEITO DE (E - ENVIRONMENTAL/AMBIENTAL, S - SOCIAL/SOCIAL, G - GOVERNANCE/GOVERNANÇA).....3

1.3. NORMAS E *FRAMEWORKS* DE ESG.....5

1.4. CONTEXTO LEGAL E REGULATÓRIO DA SUSTENTABILIDADE EM PORTUGAL15

1.5. O ALOJAMENTO LOCAL EM PORTUGAL: DEFINIÇÃO E ENQUADRAMENTO REGULATÓRIO16

2. METODOLOGIA.....17

2.1. COMPREENSÃO DO CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO18

2.2. MAPEAMENTO DA CADEIA DE VALOR22

2.3. CONSULTA DE *STAKEHOLDERS*28

2.4. *BENCHMARKING*39

2.5. TEMAS MATERIAIS48

2.6. IDENTIFICAÇÃO DE IMPACTOS, RISCOS E OPORTUNIDADES (IROS)52

CONCLUSÃO.....58

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS59

Índice de Figuras

Figura 1 - Ando Group em números.....	1
Figura 2 - Representação gráfica das recomendações-chave	4
Figura 3 - Prioridades da Comissão Europeia - 17 ODS.....	6
Figura 4 - Estrutura das Normas ESRS	8
Figura 5 - Dupla materialidade.....	12
Figura 6 - Processo de avaliação da dupla materialidade.....	13
Figura 7 - Trabalhadores por grupos etários.....	20
Figura 8 - Trabalhadores por género	20
Figura 9 - Qual a sua relação com a LovelyStay?	30
Figura 10 - Há quanto tempo tem uma relação contratual com a LovelyStay?	30
Figura 11 - Qual o seu género?.....	30
Figura 12 - Faixa etária.....	31
Figura 13 - Nível de escolaridade.....	31
Figura 14 - Temas ESG gerais.....	32
Figura 15 - Materialidade de impacto	33
Figura 16 - Materialidade financeira	33
Figura 17 - Tenho formação ou informações sobre temas ESG.....	34
Figura 18 - A LovelyStay preocupa-se com práticas sustentáveis	34
Figura 19 - Sinto que há transparência e ética na comunicação interna.....	35
Figura 20 - Há preocupação com o meu bem-estar e equilíbrio pessoal.....	36
Figura 21 - A LovelyStay demonstra preocupação com a sustentabilidade.....	36
Figura 22 - Os valores da empresa são comunicados com clareza.....	37
Figura 23 - Tenho confiança na forma como a empresa gere dados e segurança	37
Figura 24 - Considero relevante que a empresa tenha um relatório de sustentabilidade	38

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Normas Ambientais ESRS e os seus critérios 10

Tabela 2 - Normas Sociais ESRS e os seus critérios 11

Tabela 3 - Normas de Governança ESRS e os seus critérios 12

Tabela 4 - Mapeamento da cadeia de valor operacional da LovelyStay 24

Tabela 5 - Avaliação dos stakeholders por dimensão..... 26

Tabela 6 - Grau de controlo 27

Tabela 7 - Níveis de aplicabilidade 28

Tabela 8 - E1 - Alterações climáticas 43

Tabela 9 - E3 - Água e recursos hídricos..... 44

Tabela 10 - E5 - Recursos e economia circular 45

Tabela 11 - S1 - Força de trabalho própria..... 46

Tabela 12 - S4 - Consumidores e utilizadores finais 47

Tabela 13 - G1 - Conduta empresarial (governança/ética)..... 48

Tabela 14 - Índice de impacto 51

Tabela 15 - Materialidade financeira..... 52

Tabela 16 - Temas duplamente materiais 54

Tabela 17 - Metodologia de identificação de IROs 55

Tabela 18 - Identificação de IROs - LovelyStay 56

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

CCS – Carbon Capture and Storage

CSR – Corporate Social Responsibility

CSRD – *Corporate Sustainability Reporting Directive*

DEI – Diversidade, Equidade e Inclusão

EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

EFRAG – European Financial Reporting Advisory Group

ESG – Environmental, Social and Governance

ESRS – *European Sustainability Reporting Standards*

eNPS – Employee Net Promoter Score

GEE – Gases com Efeito de Estufa

GHG Protocol – *Greenhouse Gas Protocol*

GRI – *Global Reporting Initiative*

IROs – Impactos, Riscos e Oportunidades

KPIs – Indicadores-chave de desempenho

NPS – Net Promoter Score

NFRD – *Non-Financial Reporting Directive*

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONG – Organização Não Governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

OTAs – *Online Travel Agencies*

PME – Pequena e Média Empresa

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

SFDR – *Sustainable Finance Disclosure Regulation*

SLAs – *Service Level Agreements*

TCFD – *Task Force on Climate-related Financial Disclosures*

UE – União Europeia

Introdução

Nas últimas décadas, temos assistido a um aumento significativo da consciencialização e da adoção de práticas ambientais, sociais e de governança no mundo empresarial. Este conjunto de práticas, atualmente designado pela sigla ESG (*Environmental, Social, and Governance*), tem vindo a assumir um papel cada vez mais relevante, impulsionado pela crescente pressão de *stakeholders*, investidores e consumidores, que exigem maior transparência e sustentabilidade nas estratégias corporativas. Como consequência, o número de empresas que publicam e disponibilizam relatórios de sustentabilidade e ESG aumentou consideravelmente nos últimos anos (Parikh et al., 2023).

Este projeto propõe a realização de uma análise de dupla materialidade e a definição de indicadores ESG para o Grupo Ando Living, constituindo uma base estratégica robusta e coerente para o desenvolvimento de futuras iniciativas de sustentabilidade.

O grupo *Ando Living*, constituído pela empresa *Optylon Krea* e as marcas *LovelyStay* e *Ando Living*, surgiu em Lisboa no ano de 2014. Inicialmente, em 2014, foi fundada a empresa *Optylon Krea*, uma empresa Pan-Euro-Mediterrânica de promoção imobiliária e gestão de investimentos. Nesse mesmo ano, surgiu também a *LovelyStay*, uma empresa de gestão imobiliária centrada na tecnologia (*Optylon Krea, s.d.*). Mais tarde, em 2019, surgiu a marca *Ando Living*, que consiste numa coleção de mais de 700 apartamentos com serviços e “*clubhouses*”, com o objetivo de proporcionar ao hóspede um estilo de vida semelhante ao dos locais (Diário Imobiliário, 2024).

Atualmente, o grupo *Ando Living* destaca-se como um grupo turístico inovador, que tem expandido rapidamente a sua presença na Europa, oferecendo várias soluções de alojamento, focando-se em alojamentos de luxo e na gestão de arrendamentos de curta, média e longa duração.

Em 2023, o grupo Ando Living registou os seguintes indicadores principais: 1170 unidades em operação, 64.000 reservas anuais, presença em 2 países e um *Net Promoter Score* (NPS) de 68. O *earnings before interest taxes depreciation and amortization* (EBITDA) - um indicador financeiro que reflete a capacidade de uma empresa gerar lucro com as suas operações principais, excluindo custos financeiros, impostos e despesas não operacionais (Hayes, 2024) - cresceu 8 vezes nos últimos 4 anos, passando de 6 milhões de euros em 2021 para 48 milhões de euros em 2024 (Ando Living, 2024). A **Figura 1** ilustra esta evolução.

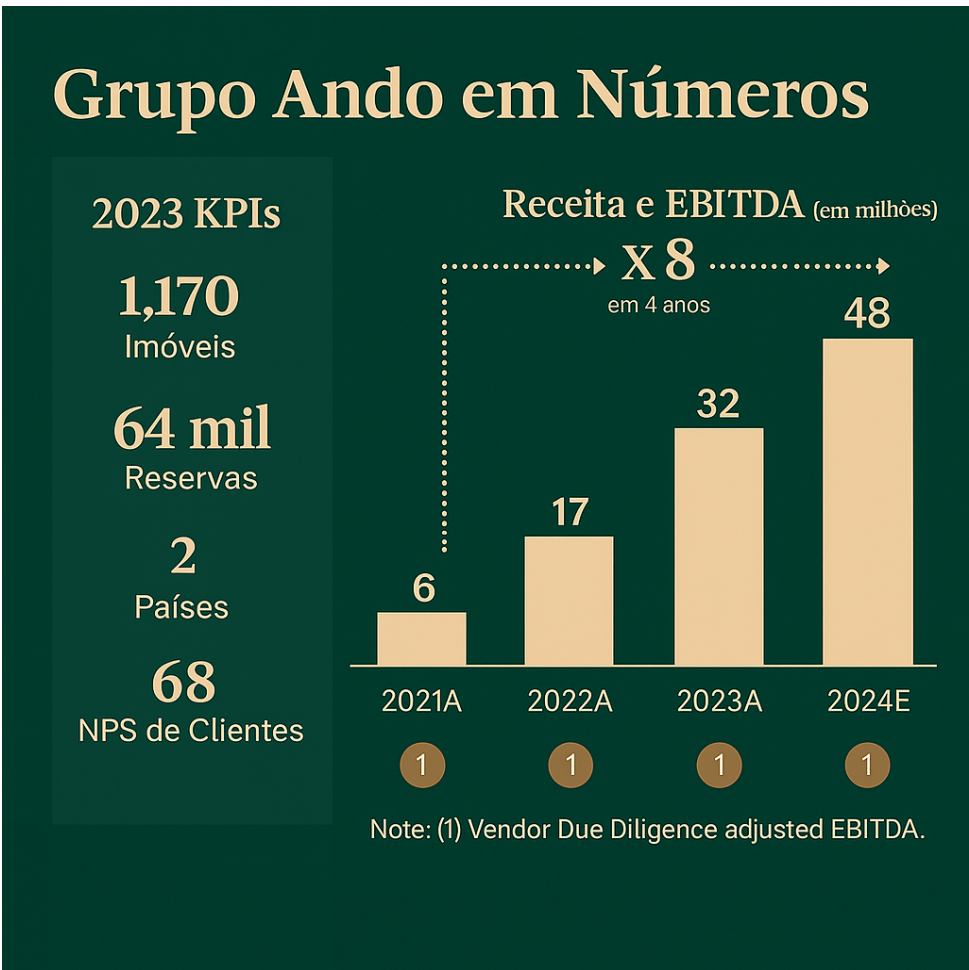


Figura 1 - Ando Group em números

Fonte: Adaptado de Ando Living (2024).

Atualmente, o Grupo Ando Living possui cerca de 2000 apartamentos na Europa, com operações em Lisboa, Porto, Algarve, Istambul e Londres, e previsão de expansão para Madrid, com o objetivo de atingir oito países europeus até 2028 e consolidar-se como uma referência no sector da hospitalidade (Rosa, 2024).

O grupo *Ando Living* pretende, em paralelo com a sua expansão, assumir um compromisso com a sustentabilidade, especialmente face às diretrizes da União Europeia (UE) para práticas empresariais sustentáveis (European Commission, 2021). As exigências da UE para a implementação de critérios ESG nas operações empresariais sublinham a importância de as empresas fornecerem relatórios de sustentabilidade detalhados, ferramentas que promovem uma maior transparência e responsabilidade social e ambiental (European Commission, 2023).

Inicialmente, este projeto tinha como objetivo abranger o Grupo Ando Living na sua totalidade. Contudo, após a revisão da literatura e a análise das normas europeias, optou-se por iniciar o projeto com a empresa *LovelyStay*. Considerando que o grupo atua em setores e modelos de negócio distintos, esta nova abordagem permite um foco mais específico e uma análise de dupla materialidade mais rigorosa e representativa. Pretende-se que este projeto, centrado na *LovelyStay*, funcione como projeto-piloto, cuja metodologia poderá, no futuro, ser adaptada às restantes empresas do grupo.

O projeto encontra-se estruturado em quatro partes principais: na primeira seção é apresentada a fundamentação teórica, abordando os conceitos de sustentabilidade, ESG, enquadramento legal e estratégico europeu e nacional.

De seguida, é feita a descrição metodológica do projeto, onde se detalha o processo de diagnóstico organizacional e a aplicação da dupla materialidade. Na terceira parte, são analisados os resultados da aplicação prática à empresa LovelyStay, com identificação dos principais impactos, riscos e oportunidades (IRO's) e temas materiais. Por fim, apresentam-se as conclusões.

Neste contexto, o presente projeto tem como objetivo central avaliar a materialidade dos temas ESG na empresa LovelyStay, aplicando a metodologia da dupla materialidade proposta pelos European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Pretende-se identificar os temas mais relevantes em termos de impacto e relevância financeira, associar-lhes impactos, riscos e oportunidades (IROs), e construir uma base sólida para futuras práticas de reporte de sustentabilidade. Para alcançar este objetivo, formulam-se as seguintes perguntas de investigação:

- (1) Quais são os temas ESG mais relevantes para a LovelyStay, considerando as suas operações e cadeia de valor?
- (2) De que forma esses temas se traduzem em impactos, riscos e oportunidades para a empresa?
- (3) Como pode a LovelyStay estruturar a sua resposta estratégica às exigências crescentes de sustentabilidade, preparando-se para o futuro enquadramento legal europeu?

1. REVISÃO DA LITERATURA

1.1. A Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

O conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) surgiu nas décadas de 1950 e 1960, com a ideia de que as empresas não deveriam apenas procurar o lucro, mas contribuir também para o bem-estar social (Carroll, 1999).

A primeira estruturação do conceito de RSC ocorreu em 1953 com a publicação do livro *Social Responsibilities of the Businessman*, escrito pelo economista americano Howard Bowen. No seu livro, o autor refere que “A responsabilidade social dos empresários pode ser definida como a obrigação dos empresários de tomar decisões e seguir ações que sejam desejáveis em termos dos objetivos e valores da sociedade” (Bowen, 2013, pp.4-10). Neste contexto, o autor Howard Bowen, realça a importância de considerar o impacto das ações das empresas na sociedade, sendo esta uma das obras que impulsionou o crescimento do conceito de sustentabilidade e responsabilidade social associado às empresas.

Em 1987, com a publicação do relatório da Comissão Brundtland, introduziu-se a ideia de desenvolvimento sustentável, associando este conceito não só às ações sociais das empresas, mas também às ambientais, incluindo questões como as emissões de carbono e uso de recursos naturais. A RSC desenvolve-se no tempo, associada à ética empresarial e ações voluntárias das empresas em relação à sociedade e ao meio ambiente, sem obrigatoriedade de medir os impactos dessas ações (Carroll, 1999).

Esta abordagem mais qualitativa e subjetiva evoluiu ao longo dos anos com as alterações no contexto económico mundial e nos mercados financeiros. Os investidores e *stakeholders* passaram a demonstrar de forma clara e mensurável como as suas ações nestas duas dimensões (social e ambiental) impactam o desempenho financeiro das empresas e poderiam valorizá-las a longo prazo. Surge então o conceito de ESG como necessidade de avaliar as empresas com base em indicações mensuráveis (Passas, 2024).

1.2. O conceito de (E - Environmental/Ambiental, S - Social/Social, G - Governance/Governança)

O conceito de ESG (E - Environmental/Ambiental, S - Social/Social, G - Governance/Governança) surgiu oficialmente em 2004, com a publicação do relatório “Who Cares Wins”, que foi desenvolvido por várias instituições financeiras em colaboração com o Pacto Global das Nações Unidas (ONU) (Financial Sector Initiative, 2004).

O Pacto Global das Nações Unidas (ONU) é uma autoridade normativa internacional criada em 2000, no âmbito de uma iniciativa especial do então Secretário-Geral das Nações Unidas dedicada à promoção da sustentabilidade (UN Global Compact - Global Compact, s.d.). Esta iniciativa apresenta um plano estratégico orientado para apoiar as empresas na adoção de práticas empresariais sustentáveis e inclusivas, tendo por base dez princípios fundamentais em áreas como os direitos humanos, as práticas laborais, a proteção ambiental e a luta contra a corrupção (UN Global Compact - Global Compact, s.d.).

Esta transição de uma abordagem predominantemente qualitativa da RSC para métricas mais objetivas de ESG tem sido alvo de debate académico. Apesar de a RSC e o ESG serem conceitos distintos, as práticas de divulgação associadas a ambos apresentam sobreposições significativas, criando ambiguidades que afetam de forma profunda a investigação científica e o relato corporativo (Seow, 2024).

O relatório *Who Cares Wins* reuniu diversas instituições do setor financeiro com o objetivo de sensibilizar os diferentes *stakeholders* para a importância da integração dos critérios ESG nas decisões de investimento e nas estratégias empresariais. Este relatório apresentou um conjunto de oito recomendações, representadas na **Figura 2**, dirigidas a diferentes partes interessadas, com o objetivo de promover a integração de políticas ESG (Ambientais, Sociais e de Governança) nas práticas económicas e financeiras.

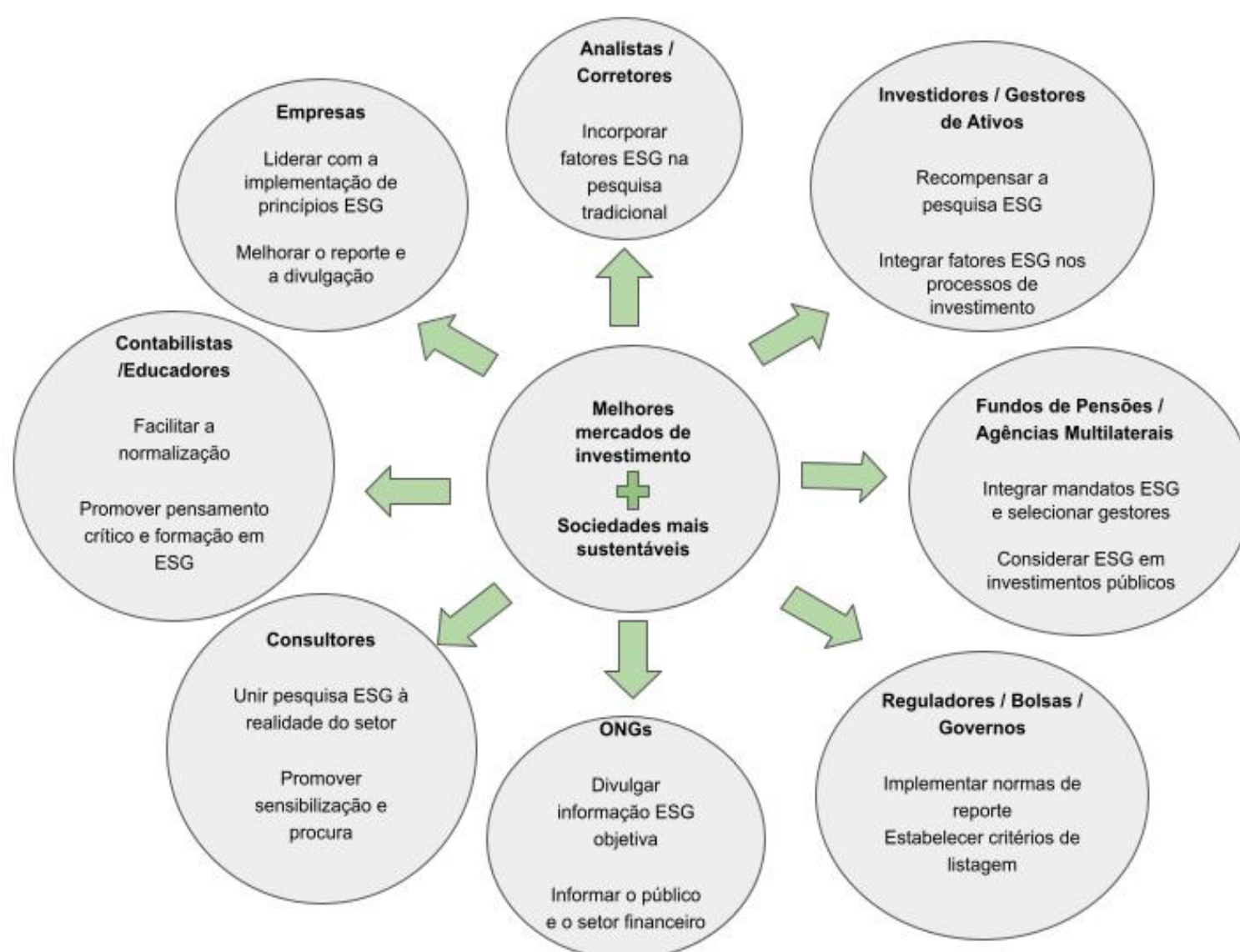


Figura 2 - Representação gráfica das recomendações-chave

Fonte: Adaptado de Financial Sector Initiative (2004), p. 5.

Aos analistas e investidores, recomenda-se a incorporação das políticas ESG nas análises financeiras, bem como o desenvolvimento de metodologias que permitam avaliar impactos qualitativos a longo prazo.

Às empresas, sugere-se a implementação de políticas ESG e a divulgação dos seus resultados de forma consistente e padronizada, enfatizando a importância destas políticas para a criação de valor.

Aos reguladores e às bolsas de valores, é recomendado que se exijam padrões mínimos de divulgação relacionados com ESG, de forma a garantir maior transparência e comparabilidade.

Aos consultores e educadores, aconselha-se a integração das políticas ESG nas estratégias de pesquisa e ensino, promovendo a sua disseminação e compreensão.

Aos governos e organizações multilaterais, propõe-se a adoção destes princípios na gestão de fundos de pensões e investimentos públicos, incentivando práticas mais sustentáveis e responsáveis.

Estas orientações, publicadas no âmbito da *Financial Sector Initiative* (2004), sublinham a relevância das políticas ESG como pilares fundamentais para a sustentabilidade e a criação de valor a longo prazo.

Os intervenientes comprometeram-se a aprofundar e implementar as recomendações delineadas, que contribuirão para a estabilidade dos mercados e para um desenvolvimento sustentável das sociedades (Financial Sector Initiative, 2004).

Em 2006, surgiram os Princípios para o Investimento Responsável (PRI), uma iniciativa do Pacto Global das Nações Unidas e da United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI). Este programa oferece uma estrutura voluntária para investidores incorporarem as políticas ESG nas suas decisões de investimento e gestão de ativos, com o objetivo de se alinharem com os objetivos sustentáveis a todos os níveis (Pacto Global da ONU e Iniciativa Financeira do Programa da ONU para o Meio-Ambiente). O programa reúne 6 princípios: incorporar os temas ESG na análise e tomadas de decisão de investimento, ser ativo das políticas de gestão, exigir mais divulgação de critérios ESG das empresas investidas, promover a adoção destas práticas na comunidade de investimentos, trabalho conjunto para a divulgação destas práticas, divulgação de relatórios sobre adoção das práticas ESG e evolução nesta matéria (Pacto Global da ONU e Iniciativa Financeira do Programa da ONU para o Meio-Ambiente (UNEP FI, 2019).

A partir de 2011, as normas GRI e SASB consolidaram-se no mercado como *frameworks* principais para ajudar as empresas a medir e divulgar os seus princípios a nível social, ambiental e de governança (Ray & Gamsjäger, 2021).

Em 2015, a *Financial Stability Board* (FSB) criou a *Task Force On Climate-related Financial Disclosures* (TCFD), com o objetivo de fornecer um quadro para que as organizações reportem os riscos financeiros relacionados com as mudanças climáticas. (Lawton, 2024). Em 2011, o TCFD publicou 11 recomendações, no sentido de orientar as empresas em relação à divulgação de riscos climáticos, abordando os três pilares ESG (Environmental, Social, and Governance) (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, 2017).

O conceito ESG continuou a estruturar-se, com marcos importantes como o lançamento do Regulamento de Divulgação de Sustentabilidade (SFDR), que obriga os participantes do mercado financeiro a divulgar como os riscos de sustentabilidade são incorporados nas suas decisões de investimentos, a e a Taxonomia Verde da União Europeia (UE), que define quais atividades económicas são consideradas sustentáveis a nível ambiental (IAPMEI, 2024).

O conceito de ESG ganha forma a nível global, abrangendo três dimensões: E – Environmental (Ambiental), S – Social (Social) e G – Governance (Governança). Cada uma destas dimensões inclui métricas específicas que visam ajudar a avaliar os riscos e oportunidades associadas às práticas empresariais (Bergman et al., 2020). A dimensão Ambiental, avalia o impacto das atividades das empresas no meio ambiente, referindo-se a eficiência energética, pegada de carbono, emissões de gases de efeito de estufa, mudanças climáticas, usos de água, entre outros. A dimensão Social, refere-se à forma com as empresas interagem com a sociedade e envolve métricas como: salários, benefícios, diversidade no local de trabalho, equidade salarial, entre outros. A dimensão de Governança, foca-se na supervisão das duas primeiras dimensões, política anticorrupção, divulgação transparente de informações (Bergman et al., 2020).

1.3. Normas e *Frameworks* de ESG

Com o desenvolvimento mundial do conceito RSC e o desenvolvimento dos critérios ESG, surgiu a necessidade da criação de normas internacionais que orientassem as empresas na adoção destes critérios.

As normas são um conjunto de regras ou critérios estabelecidos de forma a orientar práticas, procedimentos e comportamentos dentro de um determinado setor. Os *frameworks* são um conjunto de princípios ou práticas organizadas de forma estruturada que visam a implementação de uma estratégia, metodologia ou sistema. As normas são consideradas diretrizes mais rígidas e específicas, ao contrário dos *frameworks* que tem uma natureza mais flexível e adaptável, permitindo que cada organização ajuste a sua aplicação de acordo com a sua necessidade ou contexto específico (ISO, n.d.).

1.3.1. Global Reporting Initiative (GRI)

A Global Reporting Initiative (GRI) foi fundada em 1997 como uma organização sem fins lucrativos. A sua missão era elaborar normas de relatórios de sustentabilidade para as empresas. Numa altura em que começou a surgir o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (CSR), a GRI surgiu com o intuito de apoiar as empresas na criação dos relatórios oferecendo um conjunto completo de diretrizes para que as empresas pudessem reportar os seus impactos de forma clara e consistente, promovendo a transparência (Ray & Gamsjäger, 2021).

Em 1999 foi lançada a primeira versão das diretrizes para a criação de relatórios de sustentabilidade, e alguma empresa começar desde aí a usar essas diretrizes de forma voluntária, sendo que entre 2002 e 2013 foram lançadas várias versões dessas normas até 2016 serem lançados os GRI Standards, com diretrizes mais flexíveis e aumento da participação dos *stakeholders* no processo de elaboração do relatório (GRI - Mission & History, n.d.).

Atualmente a GRI continua a ser uma das principais referências a nível mundial em relatórios de sustentabilidade.

A GRI desenvolveu uma abordagem robusta para a elaboração de relatórios de sustentabilidade que se baseia em princípios fundamentais de transparência, comparabilidade e relevância das informações. As normas são organizadas por módulos que permitem às empresas adaptar o relatório às suas necessidades, focando em temas ambientais, sociais e económicos. Esta estrutura facilita a identificação dos temas materiais e relatar apenas sobre os temas que são relevantes para as empresas (Global Reporting Initiative, 2024).

Desde a revisão das normas GRI em 2021, estão são compostas por três séries principais:

- GRI 1: Fundamentos, que define os conceitos base como materialidade, impacto e envolvimento dos *stakeholders*.
- GRI 2: Conteúdo Geral sobre como fazer o relato das informações da organização.
- GRI 3: Temas materiais, que dão orientações para a identificação, avaliação e relato destes temas.

Outras normas temáticas mais específicas como a GRI 305, GRI 403 e GRI 405, entre outras.

As normas GRI focam-se num elemento central, a avaliação de materialidade, que consiste em identificar e priorizar os temas que possuem maior relevância tanto para a organização como para os *stakeholders*. Esta avaliação é feita consultando as partes interessadas, de forma a decidir quais as questões que devem ter mais atenção, fazendo com o que o relatório de sustentabilidade se foco em riscos e impactos significativos (Global Reporting Initiative, 2022).

Para a GRI, o envolvimento dos *stakeholders* é crucial para o desenvolvimento do relatório de sustentabilidade. O envolvimento poderá ser feito através de entrevistas, questionários, workshops, de forma a reunir as perceções dos diversos grupos de interesse, fundamentar a análise de materialidade e assegurar que os tópicos que irão ser relatados estão alinhados com as expectativas externas (Global Reporting Initiative, 2023).

Ao adotar as normas GRI para relatórios de sustentabilidade, as empresas garantem não só que documentam as suas iniciativas de sustentabilidade, mas também que constroem e analisam ferramentas para a sua gestão e melhoria contínua.

1.3.2. Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)

A Task Force On Climate-related Financial Disclosures (TCFD) foi criada em 2015 com o objetivo de desenvolver um conjunto de recomendações para auxiliar as empresas e instituições financeiras na divulgação de riscos e oportunidades financeiras relacionadas com o clima (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, 2017).

Em 2017 foram lançadas as primeiras recomendações num relatório que oferece um *framework* global voluntário para a divulgação de informações financeiramente relacionadas com o clima (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, 2017). Entre 2020 e 2021, o Reino Unido e a União Europeia começaram a integrar a TCFD nos seus requisitos regulatórios e a BlackRock (umas das maiores gestoras de ativos do mundo) recomendou que as empresas adotassem as recomendações da TCFD (BlackRock, 2023). Em 2023, o Reino Unido tornou obrigatório a adoção dessas recomendações para grandes empresas e instituições financeiras.

A estrutura baseia-se em quatro pilares principais, nos quais as empresas se devem basear para divulgar as suas informações (TCFD, 2022):

- Governança: como são geridos os riscos e oportunidades relacionados com o clima pelos conselhos de administração e alta gestão.
- Estratégia: o impacto dos riscos e oportunidades climáticas na gestão do negócio e estratégia da organização, considerando diferentes horizontes temporais e cenários climáticos.
- Gestão de Riscos: Apontar os processos utilizados para identificar, avaliar e gerir esses riscos climáticos e como são integrados na gestão de riscos corporativos
- Métricas e Metas: métricas utilizadas para avaliar os riscos e as oportunidades climáticas, incluindo a divulgação das emissões de gases de efeito de estufa (GEE) nos Escopos 1, 2 e 3, bem como as metas estabelecidas para a mitigação e adaptação às alterações climáticas.

A TCFD tornou-se o padrão mais aceite para a divulgação de riscos climáticos, sendo utilizada atualmente por empresas e investidores em todo o mundo de forma a alinharem as suas práticas a um futuro sustentável. Muitos governos estão a tornar a sua adoção obrigatória para as empresas, integrando estas recomendações em regulamentos financeiros (TCFD, 2022).

1.3.3. Taxonomia da União Europeia, Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) e Corporate sustainability reporting Directive (CSRD)

O percurso traçado pela ONU no contexto da sustentabilidade global tem sido crucial para o desenvolvimento de legislação por parte da UE e políticas públicas adaptadas pelos seus estados-membros (United Nations, 2024).

A agenda 2030 da Nações Unidas, foi adotada em 25 de Setembro de 2015 durante a Cimeira da ONU sobre o desenvolvimento sustentável (BCSD, n.d.), deste evento surgiram 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que ajudam a definir uma estrutura global para enfrentar desafios como a pobreza, desigualdade e alterações climáticas, uma meta até 2030 (Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2017). A **Figura 3** mostra os 17 ODS.



Figura 3 - Prioridades da Comissão Europeia - 17 ODS

Fonte: Adaptado de BCSD Portugal (s.d.).

Este foi um dos maiores marcos mundiais a nível de desenvolvimento sustentável, uma vez que os 193 países membros da ONU se comprometeram a alcançar estes objetivos, que posteriormente foram incorporados nas normas da União Europeia, que desenvolveu várias políticas alinhadas com os objetivos da ONU (BCSD, n.d.).

O Pacto Ecológico Europeu (*European Green Deal*) foi uma das maiores estratégias da União Europeia no que concerne à sustentabilidade e ao alinhamento com os objetivos da ONU.

Foi apresentado pela Comissão Europeia de 11 de Dezembro de 2019, como uma estratégia abrangente para o crescimento e transformação do continente europeu, com objetivo de ser tornar o primeiro continente neutro em carbono até 2050 e reduzir as emissões líquidas de gases de efeito de estufa, pelo menos de 55%, até 2030 (Comissão Europeia, 2019).

Em 2018, a comissão europeia lançou o “Plano de Ação da União Europeia para Finanças Sustentáveis”, introduzindo pela primeira vez este conceito de “Taxonomia da União Europeia”, com o objetivo de criar um padrão claro para investimentos sustentáveis, direcionar os investimentos para atividades que apoiam a transição verde e ajudar as empresas e investidores a identificar riscos climáticos e oportunidades. A Taxonomia da União Europeia é um sistema de classificação que define quais atividades económicas podem ser consideradas sustentáveis a nível ambiental (Comissão Europeia, 2018).

A Taxonomia da União Europeia, surgiu em 2020 com o Regulamento UE 2020/852, estabelece uma lista de seis critérios a que uma atividade económica deve atender. Para cumprir os requisitos, a atividade deve atender pelo menos a um destes de seis objetivos ambientais e não causar dano significativo a nenhum dos outros, aplicando-se o princípio de “Não Prejudicar Significativamente” ou “DNSH - *Do No Significant Harm*”, que atende a critérios técnicos que garantem que as atividades económicas, mesmo contribuindo para um dos seis objetivos, não prejudicam ou causam dano significativo nos outros cinco. Segue abaixo uma breve explicação dos seis objetivos (Parlamento Europeu, 2020):

- Mitigação das Alterações Climáticas: Atividades que reduzam ou evitem emissões de GEE através da geração de energia renovável, eficiência energética em edifícios, mobilidade sustentável, captura e armazenamento de carbono (CCS).
- Adaptação às Alterações Climáticas: Atividades que reduzam riscos físicos climáticos e aumentem a resiliência, por exemplo através da construção de infraestruturas contra inundações e tempestades, gestão sustentável de recursos hídricos e outros.
- Uso sustentável da água e recursos marinhos: Atividades que protejam e conservem a água doce e marinha, por exemplo através da instalação de sistemas eficientes de gestão de água e tratamento de águas residuais.
- Transição para uma economia circular: redução e reciclagem de resíduos, reutilização e reparação de produtos, design sustentável de produtos, ETC...
- Prevenção e Controle da Poluição: Atividades que evitem emissões prejudiciais para o meio ambiente, por exemplo através da redução na utilização de poluentes atmosféricos, da água e do solo, gestão segura de produtos químicos e resíduos perigosos, ETC...
- Proteção e Restauração da Biodiversidade e Ecossistemas: Atividades que conservem ou recuperam habitats naturais, por exemplo através de práticas de turismo sustentável e ecoturismo.

Este sistema é um guia para o financiamento sustentável, uma vez que estes critérios específicos têm como principal objetivo ajudar investidores e empresas a avaliar se uma atividade económica e ambientalmente sustentável (Parlamento Europeu, 2020).

Em 2019 surge a Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) com o Regulamento UE 2019/2088, um regulamento que introduz exigências para investidores institucionais e gestores de ativos divulgarem informações sobre como os fatores ESG são integrados nos processos de investimento. O principal objetivo desta regulamentação é melhorar a transparência sobre a sustentabilidade de produtos financeiros, evitar o *greenwashing* no setor financeiro e criar uma base comum para comparações entre investimentos sustentáveis (Comissão Europeia, 2019, 1-16).

O *greenwashing* é um termo utilizado para nos referirmos a empresas que divulgam uma imagem enganosa das suas práticas ambientais, ou seja, as suas práticas ambientais e responsabilidade ambiental não vai de encontro ao que é relatado. Apesar de ser um tema bastante atual nos dias de hoje, o termo surgiu em 1986 pelo ambientalista Jay Westerveld, aquando da sua estadia num hotel nas ilhas Fiji, em que este solicitava aos hóspedes que utilizassem as toalhas para ajudar a “salvar” o planeta, uma prática que na realidade ajudava a baixar os custos operacionais do hotel. Ao mesmo tempo, o hotel preparava-se para iniciar a sua expansão na ilha impactando negativamente os ecossistemas da ilha (Lindwall, 2023).

Estas regulamentações da UE pretendem exatamente combater este *greenwashing* através de critérios específicos e relatórios detalhados, tentando reduzir espaço para alegações falsas ou vagas. As empresas devem cada vez mais focar-se em fornecer dados e evidências verificáveis para sustentar a suas afirmações e estabelecer metas claras e mensuráveis.

A SFDR aplica-se principalmente a empresas gestoras de ativos (fundos de investimento, pensão), instituições financeiras como bancos e seguradoras e consultores financeiros que recomendam investimentos sustentáveis. As principais exigências da SFDR são (Comissão Europeia, 2019):

- A classificação de produtos financeiros em 3 níveis principais, conforme o seu grau de integração com os fatores ESG: produtos tradicionais, produtos ESG “*Light Green*” e produtos ESG “*Dark Green*”. Os produtos tradicionais são produtos financeiros que não integram fatores ESG no processo de investimento, os produtos “*Light Green*” que promovem características ambientais ou sociais, mas não têm a sustentabilidade como objetivo exclusivo, os produtos “*Dark Green*” são produtos financeiros totalmente sustentáveis e completamente alinhados com a Taxonomia da União Europeia.
- Divulgação de Informações ESG: as instituições são obrigadas a relatar claramente como estes fatores estão integrados nas suas políticas e processos.
- Indicadores de Impacto Adverso (PAI - Principal Adverse Impact): as instituições financeiras devem divulgar informações sobre os impactos negativos das suas decisões de investimentos nos fatores ESG.
- Relatórios Periódicos: Em que devem relatar o alinhamento com os fatores ESG nos seus investimentos e com a Taxonomia da União Europeia.
- Transparência e Marketing: A comunicação não deve exagerar o desempenho do ESG e evitar o *greenwashing*.
- Informações Pré-Contratuais: as instituições financeiras, antes da contratação, devem informar os investidores se os riscos ESG são considerados, qual a estratégia ESG adotada pelo fundo ou produto, objetivos sustentáveis específicos, e como se relacionam com a Taxonomia da União Europeia (Comissão Europeia, 2019).

Em 2022 foi publicada oficialmente a Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), que entrou em vigor durante o ano de 2024, com diferentes fases até 2028. Esta diretiva, que veio substituir a Non-Financial Reporting Directive (NFRD), exige relatórios de sustentabilidade mais detalhados às empresas, alinhados com a Taxonomia da União Europeia e padrões internacionais (Comissão Europeia, 2022).

Os principais objetivos desta nova diretiva são melhorar a qualidade e comparabilidade das informações ESG, garantir que as empresas divulguem riscos e impactos ambientais, sociais e de governança e criar um padrão nos relatórios de sustentabilidade da União Europeia (Comissão Europeia, 2022).

Esta diretiva deve ser seguida por empresas que respondam aos seguintes critérios:

- Empresa de grande porte: Mais de 250 funcionários, 40 milhões de euros em faturação ou 20 milhões de euros em ativos.
- Empresas de capital aberto
- Empresas fora da União Europeia que operam na União Europeia e geram mais de 150€ milhões (Comissão Europeia, 2022).

Ao contrário da NFRD, que só exigia relatórios de grandes empresas públicas, a CSRD inclui agora todas as empresas listadas da União Europeia, incluindo pequenas e médias empresas cotadas na bolsa. Esta diretiva alcança também um impacto global, pois todas as multinacionais que tiverem negócios significativos na Europa terão de cumprir as normas CSRD, a partir de 2028 (Comissão Europeia, 2022).

A diretiva CSRD tem como exigências principais: relatar riscos financeiros e impactos sociais e ambientais da empresa, trazendo o conceito de “dupla materialidade”, seguir os European Sustainability Reporting Standards (ESRS), garantia externa obrigatória e integrar as métricas de sustentabilidade no relatório financeiro anual.

Na figura 4 representa-se os ESRS, são um conjunto de normas desenvolvidas pelo European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) para fornecer um quadro estruturado de relatórios de sustentabilidade. Estas normas apoiam-se em normas internacionais já conhecidas como as GRI, ISSB e TCFD, facilitando o alinhamento e fomentando a padronização dos relatórios de sustentabilidade na União Europeia (Comissão Europeia, 2023,1-284).

As normas ESRS são divididas em três grupos: as normas transversais, as normas temáticas e as normas e as normas setoriais específicas. As normais transversais e temáticas aplicam-se a todas as empresas, independentemente do setor em que operam, as normas setoriais específicas são aplicáveis a todas as empresas de um setor específico.

As normas transversais são as normas ESRS 1, também denominadas de Requisitos Gerais e a ESRS 2, Divulgações Gerais, ambas dizem respeito às questões de sustentabilidade abrangidas pelas normas temáticas e setoriais específicas. As normas ESRS 1 estabelecem requisitos gerais para a preparação e apresentação de informação relacionada com sustentabilidade, esclarecendo também conceitos fundamentais, já as normas ESRS 2, estabelecem requisitos de divulgação a nível geral para as empresas. A **Figura 4** ilustra de forma esquemática estas normas.

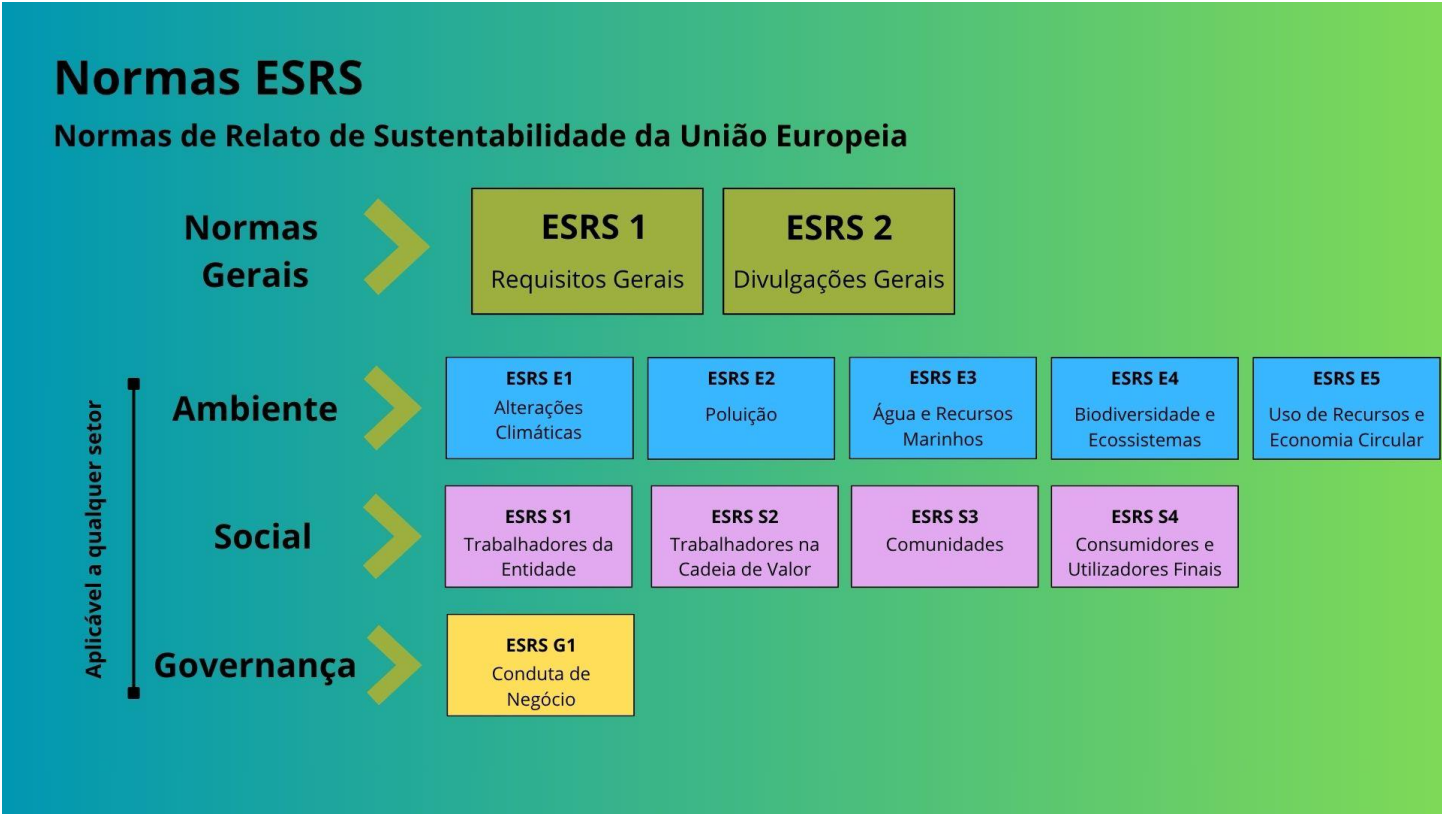


Figura 4 - Estrutura das Normas ESRS

Fonte: Adaptado de *A desconstrução das Normas ESRS*, por M. Soares, 2024, Fleet Magazine

(<https://fleetmagazine.pt/opiniao-margarida-soares-nextbitt-desconstrucao-das-normas-esrs/>).

As normas ambientais, representadas na **Tabela 1**, exigem que as empresas relatem impactos, riscos e oportunidades ambientais, alinhados com a Taxonomia da UE. Estão divididas por 5 grandes grupos:

- ESRS E1 (Alterações Climáticas): Esta norma pede para a empresa mostrar de forma clara como reduz emissões (mitigação) e como se prepara para eventos climáticos (adaptação), que mostre que tem governação, plano, ações, metas e métricas que sustentam isso e que efeitos financeiros estes riscos/oportunidades podem ter no negócio (EFRAG, 2023).
- ESRS E2 (Poluição): Esta norma pede para a empresa mostrar como previne e reduz a poluição do ar, da água e do solo; como gere substâncias de preocupação (detergentes, solventes, gases fluorados, tintas) e que políticas, ações, metas e métricas tem; e que efeitos financeiros (riscos e oportunidades) isto pode trazer (EFRAG, 2023).

- ESRS E3 (Recursos Marinhos): A empresa deve provar como gere a água, se opera em zonas de stress hídrico, através de partilha de políticas, ações, metas e métricas (EFRAG, 2022).
- ESRS E4 (Biodiversidade e Ecossistemas): A empresa deve explicar dependências e impactos (diretos/indiretos) na biodiversidade (locais sensíveis, espécies, solos), planos de transição, políticas, ações, metas, métricas e efeitos financeiros (EFRAG, 2022).
- ESRS E5 (Uso de Recursos e Economia Circular): A empresa deve mostrar como dá prioridade à prevenção/reutilização/reciclagem, o que entra (materiais/embalagens) e o que sai (resíduos), com políticas, ações, metas, métricas e efeitos financeiros (EFRAG, 2023).

As normas sociais, representadas na **Tabela 2**, abordam o impacto das atividades empresariais nos trabalhadores, comunidades e consumidores. Estão divididas por quatro grandes grupos:

- ESRS S1 (Trabalhadores da Entidade): Esta norma pede que a empresa demonstre como garante condições de trabalho dignas à sua força de trabalho, evidenciando:
 - políticas e processos relativos a emprego, saúde e segurança, igualdade e não discriminação, remuneração e desenvolvimento;
 - ações e recursos mobilizados;
 - metas e indicadores de desempenho (p. ex., acidentes, formação, rotatividade, diferenciais salariais);
 - a avaliação de impactos, riscos, oportunidades e respetivos efeitos financeiros (EFRAG, 2023).
- ESRS S2 (Trabalhadores na Cadeia de Valor): Esta norma pede que a empresa evidencie como identifica, previne, mitiga e remedia riscos e impactos sobre trabalhadores de entidades terceiras na sua cadeia de valor, mostrando:
 - Políticas e devida diligência em direitos humanos aplicadas a compras e gestão de fornecedores;
 - Ações, critérios contratuais e mecanismos de monitorização/auditoria;
 - Metas e indicadores de cobertura e conformidade;
 - Análise de impactos, riscos, oportunidades e efeitos financeiros associados (EFRAG, 2023).
- ESRS S3 (Comunidades): Esta norma pede que a empresa comprove como identifica e gere impactos (reais e potenciais) nas comunidades afetadas pelas suas operações, incluindo:
 - políticas e processos de envolvimento das partes interessadas;
 - ações de prevenção, mitigação e remediação;
 - metas e indicadores de desempenho social a nível local;
 - avaliação de impactos, riscos, oportunidades e respetivos efeitos financeiros (EFRAG, 2023).
- ESRS S4 (Consumidores e Utilizadores Finais): Esta norma pede que a empresa demonstre como salvaguarda os direitos e interesses de consumidores e utilizadores finais, documentando:
 - políticas de comunicação responsável, qualidade e segurança do produto/serviço, acessibilidade e proteção de dados;
 - ações e recursos dedicados, incluindo processos de queixas e reparação;
 - metas e indicadores (p. ex., satisfação, tempo de resposta/resolução, incidentes de segurança e privacidade);
 - Avaliação de impactos, riscos, oportunidades e efeitos financeiros relacionados (EFRAG, 2023).

As normas de governança, representadas na **Tabela 3**, que garantem transparência, ética empresarial e boas práticas corporativas.

- ESRS G1 (Conduta de Negócio): Esta norma pede que a empresa demonstre como assegura uma conduta empresarial responsável e uma cultura ética, evidenciando:
 - Políticas e cultura de ética e integridade (incluindo prevenção de corrupção e suborno) e como são comunicadas e aplicadas;
 - Mecanismos de denúncia (*whistleblowing*) e proteção de denunciantes;
 - Gestão da relação com fornecedores (princípios de conduta, *due diligence* e monitorização);
 - Atividades de influência política e *lobbying* (natureza, âmbito e controlos);
 - Práticas de pagamento a fornecedores (processos, prazos, litígios e melhorias);
 - Incidentes confirmados e ações corretivas, bem como metas, ações, recursos e métricas que permitam avaliar a eficácia da conduta empresarial (EFRAG, 2023).

O regulamento Delegado (UE) 2023/2772 apresenta as normas organizadas por categorias, tendo em conta a densidade e especificidade temática de cada um dos domínios, optou-se por representar na tabela abaixo a arquitetura interna das normas, facilitando a compreensão e servindo de base teórica para a operacionalização dos critérios de materialidade no estudo de caso. Seguem as tabelas abaixo:

Categoria	Norma	Critérios	Temas e Subtemas
Ambientais	ESRS E1	Alterações Climáticas	Adaptação às alterações climáticas Mitigação das alterações climáticas Energia
	ESRS E2	Poluição	Poluição do ar Poluição da água Poluição do solo Poluição dos organismos vivos e dos recursos alimentares Substâncias que suscitam preocupação Substâncias que suscitam elevada preocupação Microplásticos
	ESRS E3	Água e Recursos Hídricos	Água (Consumo de água, Captação de água, Descargas de água, Descargas de água nos oceanos) Recursos marinhos (Extração e utilização dos recursos marinhos)
	ESRS E4	Biodiversidade e Ecossistemas	Factos de Impacto Direto na perda de biodiversidade: - Alterações climáticas, alteração do uso do solo, alterações do uso de água doce e alteração do uso do mar. - Exploração Direta - Espécies exóticas invasoras - Poluição - Outros Impactos nos Estados das Espécies Impactos na extensão e no estado dos ecossistemas Impactos e dependências dos serviços ecossistémicos
	ESRS E5	Economia Circular	- Entrada de Recursos, incluindo a utilização de recursos - Saída de Recursos relacionados com produtos e serviços - Resíduos

Tabela 1 - Normas Ambientais ESRS e os seus critérios

Fonte: Elaboração própria com base em Comissão Europeia (2023)

Categoria	Norma	Critérios	Temas e Subtemas
Sociais	ESRS S1:	Trabalhadores da Entidade	Condições de Trabalho: - Segurança do emprego - Horário de trabalho - Salários adequados - Diálogo social - Liberdade de associação, existência de conselhos de empresa e direitos de informação, consulta e participação dos trabalhadores - Negociação coletiva, incluindo a taxa de trabalhadores abrangidos por convenções coletivas - Equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada - Saúde e segurança Igualdade de Tratamento e oportunidades para todos: - Igualdade de género e igualdade de remuneração por trabalho de igual valor - Formação e desenvolvimento de competências - Emprego e inclusão de pessoas com deficiência - Medidas contra violência e assédio no local de trabalho - Diversidade Outros direitos relacionados com o trabalho - Trabalho infantil - Trabalho forçado - Habitação adequada - Privacidade
	ESRS S2:	Trabalhadores na Cadeia de Valor	Condições de Trabalho: - Segurança do emprego - Horário de trabalho - Salários adequados - Diálogo social - Liberdade de associação, incluindo a existência de conselhos de empresa - Negociação coletiva - Equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada - Saúde e segurança Igualdade de Tratamento e oportunidades para todos: - Igualdade de género e igualdade de remuneração por trabalho de igual valor - Formação e desenvolvimento de competências - Emprego e inclusão das pessoas com deficiência - Medidas contra a violência e o assédio no local de trabalho - Diversidade Outros direitos relacionados com o trabalho - Trabalho infantil - Trabalho forçado - Habitação adequada - Água e saneamento - Privacidade
	ESRS S3:	Comunidades Afetadas	Direitos económicos, sociais e culturais das comunidades - Habitação adequada - Alimentação adequada - Água e saneamento - Impactos relacionados com o solo - Impactos relacionados com a segurança Direitos civis e políticos das comunidades - Liberdade de expressão - Liberdade de reunião - Impactos nos defensores dos direitos humanos Direitos dos povos indígenas - Consentimento livre, prévio e informado - Autodeterminação - Direitos culturais
	ESRS S4:	Consumidores e Utilizadores Finais	Impactos relacionados com a informação para os consumidores e/ou utilizadores finais: - Privacidade - Liberdade de expressão - Acesso a informações (de qualidade) Segurança pessoal dos consumidores e/ou utilizadores finais: - Saúde e segurança - Segurança de uma pessoa - Proteção das crianças Inclusão social dos consumidores e/ou utilizadores finais - Não discriminação - Acesso a produtos e serviços - Práticas comerciais responsáveis

Tabela 2 - Normas Sociais ESRS e os seus critérios

Fonte: Elaboração própria com base em Comissão Europeia (2023).

Categoria	Norma	Critérios	Temas e Subtemas
Governança	ESRS G1	Conduta Empresarial	Cultura empresarial Proteção de denunciantes Bem-estar dos animais Contexto político e atividades de representação de grupos de interesse Gestão das relações com fornecedores, incluindo práticas de pagamento Corrupção e suborno: - Prevenção e detecção, incluindo formação - Incidentes

Tabela 3 - Normas de Governança ESRS e os seus critérios

Fonte: Elaboração própria com base em Comissão Europeia (2023).

A EFRAG considerou também 41 setores para a estruturação das normas setoriais, de forma a garantir que as especificidades de cada indústria são consideradas nos relatórios de sustentabilidade.

As normas ESRS baseiam-se em princípios-chave como a dupla materialidade, a integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, flexibilidade para relatórios específicos por setor, transparência e confiabilidade através de auditorias independentes.

A adoção da materialidade de impacto no âmbito da CSRD e dos ESRS encontra a sua justificação em três objetivos de política fundamentais. Em primeiro lugar, visa alinhar a atividade corporativa com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, influenciados pelo Pacto Ecológico Europeu (European Green Deal) e pelos padrões da Global Reporting Initiative (GRI). Em segundo lugar, procura reforçar a *accountability* corporativa, incorporando processos de verificação, práticas de conduta empresarial responsável nos relatórios de sustentabilidade. Por último, pretende apoiar o desenvolvimento de mercados de investimento sustentável, ao disponibilizar aos investidores informação fiável sobre os impactos sociais e ambientais das atividades empresariais. Contudo, a concretização plena destes objetivos enfrenta constrangimentos relevantes, nomeadamente o risco de *greenwashing*, o excessivo poder de decisão dos responsáveis empresariais na avaliação da materialidade e a qualidade frequentemente deficiente dos dados relacionados com os impactos (Mezzanotte, 2024).

Khamisu e Paluri (2024), numa revisão sistemática de 214 artigos publicados em revistas indexadas, identificam tendências emergentes nesta área, destacando a relevância crescente da regulação europeia, em particular a CSRD, e o papel central da dupla materialidade na definição de práticas de reporte mais consistentes e comparáveis.

Apesar da crescente centralidade da dupla materialidade nos regulamentos europeus, apenas 23% das maiores empresas polacas a aplicaram em 2023, e apenas uma cumpriu integralmente os requisitos de divulgação, revelando a distância entre a teoria regulatória e a prática empresarial” (Macuda & Kobiela-Pionnier, 2025).

Estas dimensões da materialidade, respondem a diferentes público-alvo: a materialidade de impacto dirige-se principalmente às partes interessadas afetadas com os trabalhadores, comunidades onde a empresa está inserida, organizações da sociedade civil, consumidores e reguladores, que procuram entender os efeitos reais e potenciais da atuação da empresa sobre a sociedade. A materialidade financeira é particularmente relevante para os investidores, instituições financeiras e analistas, que precisam de compreender como os riscos e oportunidades ESG podem influenciar a posição económica e a performance da empresa a curto, médio e longo prazo (EFRAG, 2024). A Figura 5 oferece uma representação visual da dupla materialidade.

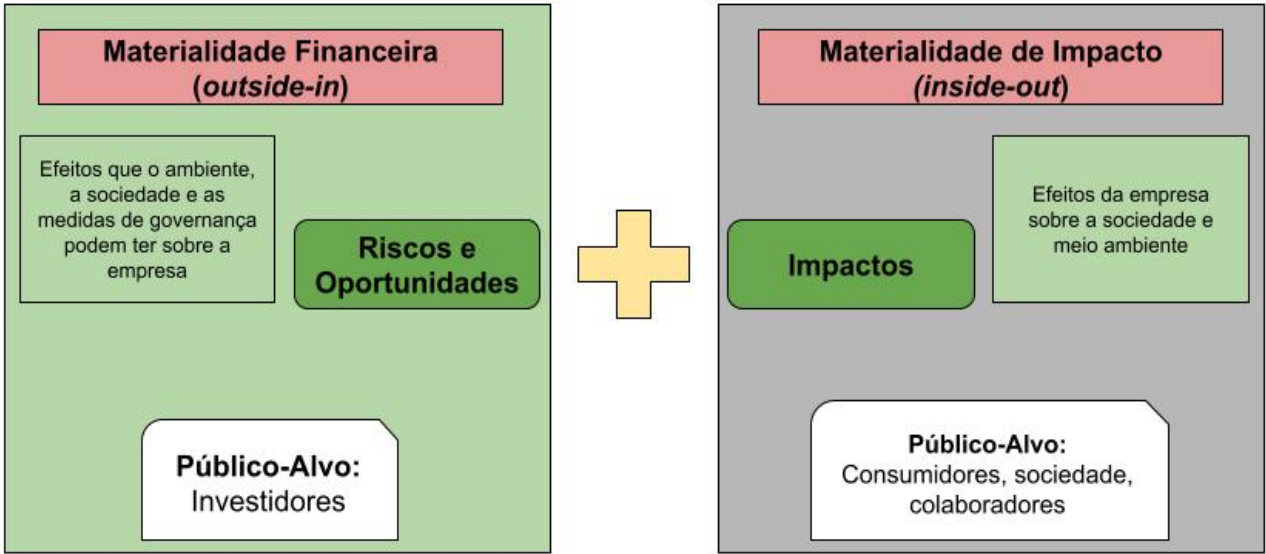


Figura 5 - Dupla materialidade

Fonte: Adaptado de PwC (2023).

A transição do conceito de materialidade para a dupla materialidade, introduzida pela CSRD, representa mais do que uma evolução técnica: é uma transformação estrutural na forma como as empresas reportam os seus impactos. No entanto, como defende Dunfjäll (2025), esta mudança enfrenta desafios significativos, incluindo ambiguidades conceituais, lacunas de dados e o risco de ser reduzida a um mero exercício de conformidade. O autor salienta que a dupla materialidade só poderá cumprir o seu potencial estratégico se as empresas a utilizarem como instrumento de criação de valor e de transparência, e não apenas como requisito legal. Esta visão crítica é particularmente relevante para o setor da hospitalidade, onde empresas como a LovelyStay podem posicionar-se como pioneiras ao transformar o cumprimento regulatório em vantagem competitiva.

1.3.4. Guias de Implementação da EFRAG

A EFRAG, entidade responsável pela elaboração técnica das normas ESRS, desenvolveu ferramentas práticas para facilitar a avaliação da dupla materialidade. Os guias IG1 e IG2 são guias criados para apoiar as empresas na aplicação práticas das normas ESRS (EFRAG, 2024).

O objetivo do IG1 - *Materiality Assessment Implementation Guidance* é ajudar as empresas a compreender e aplicar o conceito de dupla materialidade, detalhar passo a passo o processo de avaliação dos impactos, riscos e oportunidades (IROs), e fornecer orientações para identificar, avaliar e priorizar os temas materiais (EFRAG, 2024).

O IG2 - *Value Chain Implementation Guidance*, foca-se em orientar as empresas na identificação de dados e impactos da cadeia de valor, ou seja, que não estão sob o controlo direto da empresa, mas são influenciados pelas suas operações ou decisões (EFRAG, 2024).

Os IRO 's são impactos, riscos ou oportunidades consideradas para a avaliação da dupla materialidade. Os impactos, referem-se ao efeito que as atividades das empresas causam na sociedade, ambiente e economia, podendo ser positivos ou negativos, reais ou potenciais, diretos ou indiretos. Os impactos estão relacionados com a materialidade de impacto (*inside-out*) (EFRAG, 2023).

Os riscos, são efeitos negativos que os temas relacionados com a sustentabilidade podem ter sobre a empresa, estão ligados à materialidade financeira (*outside-in*). As oportunidades, são os efeitos positivos que as políticas sustentáveis podem trazer para a empresa, que também se enquadram na materialidade financeira. Os IRO 's permitem ligar a sustentabilidade ao desempenho estratégico e financeiro da empresa, criando a exigência de olhar tanto para os impactos da empresa no mundo, como do mundo na empresa (EFRAG, 2023).

A **Figura 6** ilustra o processo de avaliação de materialidade conforme proposto nas normas europeias de relato de sustentabilidade (ESRS), baseando-se no princípio da dupla materialidade. Este processo é apresentado em quatro fases principais (A, B, C e D) que ocorrem de forma sequencial, mas que também podem ser interativas, dependendo da complexidade da organização e do setor em que atua.

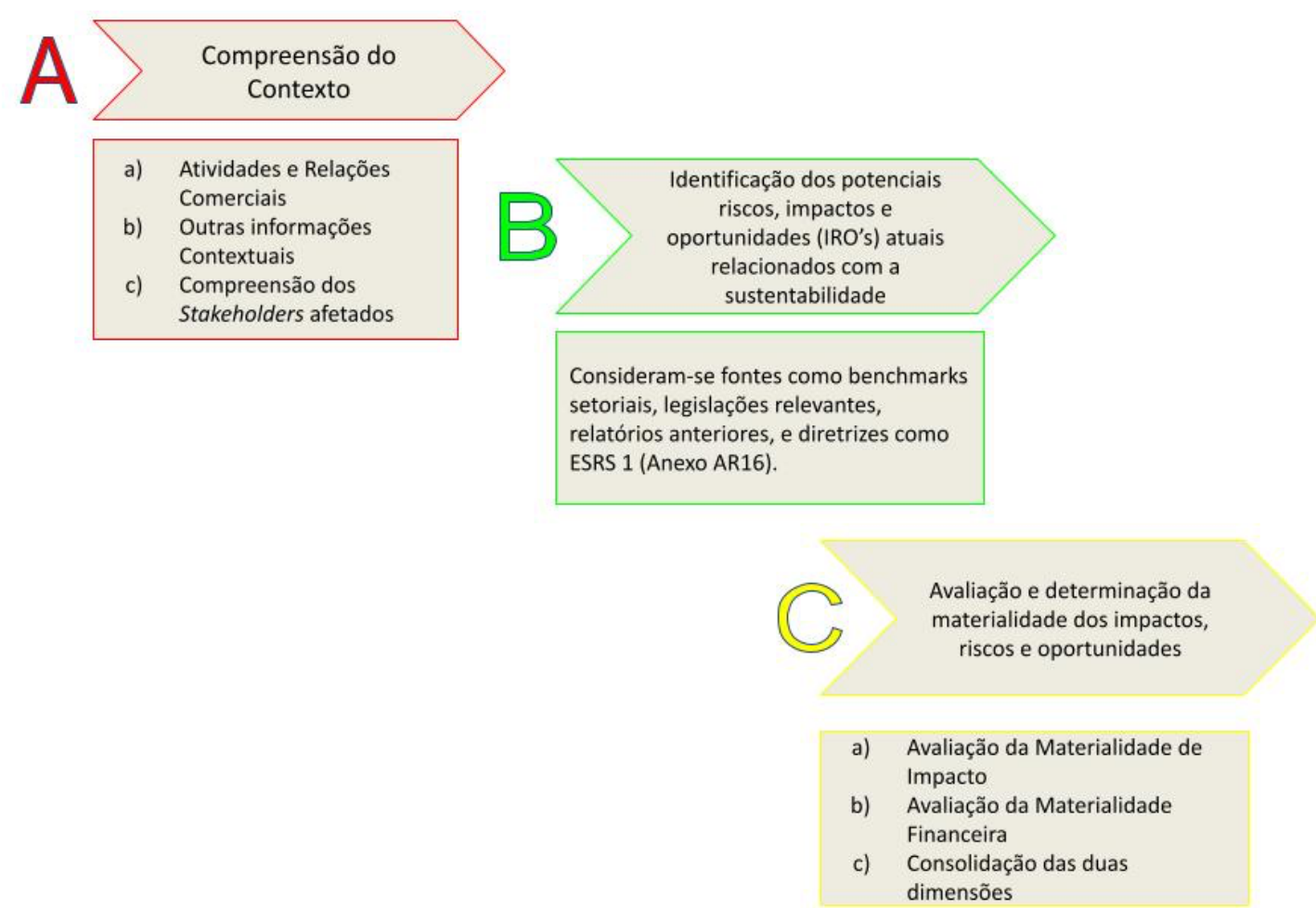


Figura 6 - Processo de avaliação da dupla materialidade

Fonte: Adaptado de EFRAG (2024).

A fase A, compreender o contexto, é a etapa inicial que consiste em enquadrar o ambiente interno e externo em que a empresa opera. Implica compreender o modelo de negócio, incluindo a cadeia de valor a montante (*upstream*) e a jusante (*downstream*). Uma cadeia de abastecimento convencional é uma rede de empresas e negócios, bem como de processos, que contribuem para a criação, distribuição e, em última instância, a venda de um produto. Estas cadeias são frequentemente lineares, começando com os fornecedores e vendedores que fornecem as matérias-primas para os produtos (Johnson, 2023).

Segundo ESG The Report (2025), a cadeia a montante (*upstream*) refere-se a “todos os processos envolvidos no fornecimento de matérias-primas, seleção de fornecedores e garantia de abastecimento atempado”, enquanto a cadeia a jusante (*downstream*) foca-se nos “produtos acabados e na satisfação do cliente”. (ESG The Report, 2025) Esta distinção permite uma avaliação mais refinada dos impactos, riscos e oportunidades ao longo da cadeia de valor, conforme exigido pelas normas ESRS.

Ainda nesta fase A, procura-se compreender o setor de atividade e os riscos específicos que se aplicam, as expectativas das partes interessadas (*stakeholders*), como clientes, investidores, trabalhadores, ONGs, autoridades públicas, e os compromissos estratégicos já existentes em matéria de sustentabilidade. (EFRAG, 2024) Esta fase estabelece as bases analíticas para identificar e avaliar corretamente os impactos, riscos e oportunidades na fase seguinte (EFRAG, 2024).

A fase B, consiste em identificar os impactos, riscos e oportunidades, após compreender o contexto, procede-se à identificação de todos os impactos (positivos e negativos), riscos e oportunidades relacionados com temas de sustentabilidade (ambientais, sociais e de governação). Consideram-se impactos reais e potenciais, atuais ou futuros. A análise deve incluir toda a cadeia de valor, mesmo que a empresa não tenha controlo direto sobre certos elementos (por exemplo, fornecedores ou clientes). São utilizados diversos instrumentos como *benchmarks* setoriais, normas internacionais, e interações com *stakeholders*. Esta etapa resulta numa lista ampla de IRO 's que servirá de base para a avaliação de materialidade (EFRAG, 2024).

A fase C, a terceira fase, é a mais crítica do processo. Aqui determina-se quais dos IRO 's identificados são "materiais", ou seja, suficientemente relevantes para serem reportados. A avaliação de materialidade faz-se segundo as duas perspetivas, a materialidade de impacto e a materialidade financeira. Um tema é considerado material se for relevante sob uma ou ambas as perspetivas acima. É nesta fase que se aplica o conceito central da dupla materialidade (EFRAG, 2024).

Embora o processo seja apresentado de forma linear, a avaliação de materialidade deve ser vista como um ciclo contínuo, revisto periodicamente, especialmente se ocorrerem mudanças relevantes no contexto operacional, regulatório ou estratégico da empresa (EFRAG, 2024).

1.3.4.1. O conceito de Controlo Operacional

O conceito de controlo operacional é fundamental para compreender os limites e responsabilidades de reporte de sustentabilidade, em particular no quadro dos European Sustainability Reporting Standards (ESRS).

De acordo com o IG2 - Value Chain Implementation Guidance, o foco principal está em orientar as empresas na identificação de dados e impactos que ocorrem na cadeia de valor. Trata-se de atividades que, embora não estejam sob controlo direto da empresa, são influenciadas pelas suas operações, pelas suas decisões estratégicas ou pelas relações contratuais estabelecidas. Assim, ainda que a empresa não possua autoridade plena sobre esses atores (fornecedores, clientes, parceiros externos), reconhece-se que a sua atividade tem capacidade de gerar impactos e de exercer influência. (EFRAG, 2024)

Complementarmente, o Regulamento Delegado (UE) 2023/2772, em alinhamento com o *GHG Protocol*, definem controlo operacional como a situação em que a empresa detém a capacidade de dirigir as atividades operacionais e as relações de uma entidade, site ou ativo. Isso implica, de forma prática, possuir autoridade para introduzir e implementar políticas operacionais, incluindo medidas ambientais, sociais e de governação.

Segundo o Regulamento Delegado (UE) 2023/2772, o controlo operacional ocorre, por exemplo, quando a empresa detém a licença ou permissão legal para operar um ativo ou instalação, mesmo que este esteja fora do perímetro de consolidação financeira.

É importante notar, contudo, que o controlo operacional não equivale a um controlo absoluto sobre todas as decisões. Em situações de operações conjuntas (*joint ventures*), por exemplo, investimentos de capital significativos podem exigir aprovação partilhada entre parceiros. Ainda assim, desde que a empresa detenha autoridade sobre a gestão diária e sobre as políticas operacionais, considera-se que possui controlo operacional (GHG Protocol, 2015).

Este enquadramento permite distinguir entre:

- Impactos diretos (sob controlo operacional), devem ser reportados integralmente pela empresa, pois derivam de atividades sobre as quais exerce autoridade plena.
- Impactos indiretos (cadeia de valor), incluem atividades *upstream* e *downstream* que não estão sob controlo operacional, mas onde a empresa tem grau de influência. Estes devem ser avaliados no processo de análise de materialidade, dada a relevância para a dupla materialidade exigida pelos ESRS (EFRAG, 2023a; Accountancy Europe, 2024; EY, 2023).

Assim, a distinção entre controlo operacional e influência na cadeia de valor é essencial para delimitar o conteúdo para o futuro de relatório de sustentabilidade, identificar responsabilidades e definir prioridades de ação no âmbito da sustentabilidade corporativa.

1.3.5. Enquadramento Regulatório Europeu

A diretiva CSRD traz a obrigatoriedade de uma auditoria independente para todas as empresas abrangidas. A transição para estas auditorias será feita em etapas, no entanto, o objetivo é que sejam realizadas por um auditor externo ou uma entidade certificada que verifique e valide os dados ESG reportados pelas empresas, avaliando se seguem corretamente as diretrizes das normas ESRS. (Conselho da União Europeia, 2024)

Em 2024, foi aprovada a Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), a “Diretiva de Diligência Devida em Sustentabilidade Corporativa” que vem de certa forma complementar a CSRD através de várias normas:

- Obrigação das empresas de identificar, monitorizar e mitigar riscos ambientais e sociais nas suas operações e cadeia de valor.
- Responsabilização Jurídica das Empresas: se uma empresa não cumprir as suas obrigações de diligência devida e causar danos ambientais e sociais, pode ser responsabilizada judicialmente e as vítimas afetadas podem ser indemnizadas.
- Implementação de um plano de transição climática: Estratégias concretas para atingir as metas climáticas, alinhadas com o acordo de Paris.
- Aplicação à cadeia de valor: as regras não se aplicam só à empresa mãe, mas sim a toda a cadeia de valor, incluindo fornecedores e parceiros comerciais (Comissão Europeia, 2025).

Contudo, recentemente a Comissão Europeia publicou uma nova proposta legislativa, “*First Omnibus Package*” e algumas das obrigações anteriormente estabelecidas pela diretiva CSRD e CSDDD foram ajustadas, com o objetivo de reduzir a carga administrativa para as empresas e aumentar o tempo de adaptação a estas medidas (Comissão Europeia, 2025).

As principais mudanças para as empresas com a nova proposta legislativa publicada a 26 de Fevereiro de 2025 são:

- O adiamento dos prazos de reporte: as empresas que anteriormente estavam abrangidas pela diretiva CSRD e teriam de efetuar o relatório de sustentabilidade em 2026, tem agora até 2028 para cumprir estes requisitos.
- Redução significativa do escopo das empresas abrangidas: passam apenas a ser obrigadas a cumprir as normas ESRS, as empresas com mais de mil funcionários e receitas superiores a 50 milhões de euros.
- Simplificação dos Relatórios de Sustentabilidade: redução de 70% dos dados a serem reportados sob as normas ESRS.
- Mudança na Auditoria Independente: a exigência de “*reasonable assurance*” para os dados ESG da empresa foi removida, aplicando-se agora a “*limited assurance*”, em que a verificação dos dados ESG é moderada nos primeiros anos, ou seja, o auditor analisa apenas inconsistências óbvias e não todos os dados ESG.

Com esta nova diretiva, a implementação das normas setoriais foi atrasada para junho de 2026. Desta forma as normas previstas para setores específicos como imobiliário e hotelaria serão ainda desenvolvidas e até lá as empresas deverão reger-se pelas normas transversais a todas as indústrias. A União Europeia pretende assim equilibrar a transparência e a sustentabilidade com a viabilidade prática para as empresas (Comissão Europeia, 2025).

1.4. Contexto Legal e Regulatório da Sustentabilidade em Portugal

Portugal tem reforçado o seu compromisso com a sustentabilidade e as exigências da Taxonomia da UE e das metas da UE. São diversas as iniciativas legais que o governo português tem desenvolvido no sentido não só de atingir as metas europeias, mas também de implementar soluções locais para garantir que os sectores público e privado cumprem com as obrigações ambientais. O alinhamento com as normas europeias, traduz-se não só na transposição das normas para o ordenamento jurídico nacional, como também na criação de estratégias e planos nacionais com foco na neutralidade carbónica, transição energética e promoção de práticas empresariais responsáveis.

A nível nacional, destacam-se instrumentos como a Lei n° 56/2018, que regula a responsabilidade social das empresas, que foi um marco importante a nível nacional, no sentido de incentivar as empresas a adotarem políticas alinhadas com os objetivos sustentáveis globais (Presidência do Conselho de Ministros, 2018).

Em 2019 foi estabelecido o Plano Nacional de Ação para a Economia Circular, uma legislação que reforça temas como a gestão de resíduos, redução de desperdício e reciclagem, alinhado com o Pacto Ecológico Europeu (Presidência do Conselho de Ministros, 2017, 54-73).

No âmbito das obrigações da UE, foi desenvolvido o Plano Nacional de Energia e Clima 2030 (PNEC 2030), um documento estratégico que estabelece métricas alinhadas com os objetivos climáticos e energéticos da UE com vários objetivos. Reduzir a emissão de gases de efeito de estufa implementado políticas de descarbonização no sector energético, transportes, indústria agricultura e uso da terra. Promover as energias renováveis, com objetivo de alcançar 32% das energias renováveis no total da energia consumida até 2030, aumentando a capacidade de gerar energia eólica, solar e hidrelétrica. Alcançar um aumento de 35% na eficiência energética, reduzindo o consumo de energia por unidade de Produto Interno Bruto (PIB) por meio de tecnologias de baixo carbono, modernização de infraestruturas energéticas e inovação tecnológica (Presidência do Conselho de Ministros, 2020).

Neste contexto, destaca-se também o Plano Turismo + Sustentável 20-23, promovido pelo Turismo de Portugal como instrumento operacional para acelerar a sustentabilidade no setor turístico nacional. Este plano define quatro eixos estratégicos: estruturar uma oferta mais sustentável, qualificar os agentes do setor, promover Portugal como destino sustentável e monitorizar os resultados. Entre as suas 27 medidas prioritárias incluem-se a criação de selos de sustentabilidade, promoção da mobilidade suave e incentivo à certificação ambiental das empresas de turismo (Turismo de Portugal, I.P., 2021).

Recentemente, a Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros reforçou ainda mais este compromisso no Comunicado "Turismo sustentável como motor de desenvolvimento" (abril 2025), destacando o turismo sustentável como um pilar económico, social e ecológico com foco no emprego qualificado, valorização do património e fixação de população local. O texto faz referência à Nova Agenda Europeia para o Turismo Sustentável, que guia o setor até 2030 na descarbonização, digitalização e preservação dos ecossistemas naturais (Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros, 2025).

Apesar de Portugal apresentar um quadro legislativo robusto, o Relatório do Estado do Ambiente 2026, publicado pela Agência Portuguesa do Ambiente (APA), evidencia que os níveis de preparação das empresas para responder às novas obrigações de reporte de sustentabilidade ainda são considerados baixos, principalmente fora das grandes empresas. (Agência Portuguesa do Ambiente, I.P., 2024)

A Confederação Empresarial de Portugal, através de declarações públicas, tem também alertado para os desafios enfrentados pelas PME, identificando a falta de recursos especializados e complexidade técnica das exigências, alertando para o risco de sobrecarga administrativa para as empresas (Sílvia Machado, 2024).

Apesar do reconhecimento crescente da importância da sustentabilidade, o nível de maturidade das empresas portuguesas, especialmente das PME, ainda se encontra em estágios iniciais. O estudo realizado pelo BCSD Portugal (2023), com base em 67 empresas (incluindo 31 PME e seis microempresas) revela que 68% das empresas se posicionam nas fases iniciais da jornada da sustentabilidade, onde começam a diagnosticar temas ESG e a definir objetivos. Além disso, 21% das empresas ainda se encontram no estágio "Despertar", sem estratégias consolidadas ou planos de ação implementados. Apenas 11% atingiram os níveis mais avançados (Comunicar, Consolidar ou Coliderar).

O estudo conclui que as microempresas e PME são predominantemente as que estão nos estágios menos maduros, enquanto as grandes empresas dominam os patamares mais avançados. Embora mais de metade das empresas inquiridas já tenham estratégias, relatórios ou capacitação interna em sustentabilidade, estas práticas ainda não estão disseminadas de forma consistente no tecido empresarial português, refletindo desafios significativos na transição para um modelo de reporte estruturado conforme exigido pelas novas diretivas europeias (BCSD Portugal, 2023).

1.5. O alojamento local em Portugal: Definição e enquadramento regulatório

O alojamento local (AL) constitui uma das formas de oferta turística mais relevantes no contexto urbano nacional, tendo-se consolidado ao longo das últimas décadas. O AL foi formalmente regulamentado em 2014 através do decreto de lei Decreto-Lei n.º 128/2014, que define estabelecimentos de alojamento local como alojamentos que “prestem serviços de alojamento temporário a turistas, mediante remuneração”. Estes estabelecimentos devem ser distintos dos empreendimentos turísticos, como refere o n.º 2 do mesmo artigo: “É proibida a exploração como estabelecimentos de alojamento local de estabelecimentos que reúnam os requisitos para serem considerados empreendimentos turísticos” (Ministério da Economia, 2014).

O Artigo 3.º identifica as modalidades permitidas de AL:

- Moradia: edifício unifamiliar autónomo;
- Apartamento: fração autónoma ou parte de prédio urbano com uso independente;
- Estabelecimento de hospedagem: alojamento em quartos, com possibilidade de denominação “*hostel*” caso cumpra requisitos adicionais.

A LovelyStay enquadra-se no segmento de gestão profissional de apartamentos e estabelecimentos de hospedagem em regime de AL, operando como intermediária entre os proprietários e os hóspedes.

Do ponto de vista legal, o Artigo 4.º reforça que “a exploração de estabelecimento de alojamento local corresponde ao exercício, por pessoa singular ou coletiva, da atividade de prestação de serviços de alojamento”. A legislação presume ainda que há exploração de AL quando o imóvel “seja publicitado, disponibilizado ou objeto de intermediação, [...] como alojamento para turistas” ou quando, mobilado e equipado, oferece “além de dormida, serviços complementares como limpeza ou receção, por períodos inferiores a 30 dias” (Ministério da Economia, 2014).

Em 2023, o setor do alojamento local foi profundamente impactado pelo lançamento do Programa “Mais Habitação”, aprovado pela Lei n.º 56/2023, de 6 de outubro, com o objetivo de mitigar a crise habitacional em Portugal. (Assembleia da República, 2023) Este pacote legislativo introduziu restrições significativas ao AL, incluindo: suspensão de novos registos de AL em frações autónomas em zonas de pressão urbanística, obrigatoriedade de renovação periódica do registo a cada cinco anos, possibilidade de caducidade automática de registos inativos, criação de uma Contribuição Extraordinária sobre o Alojamento Local (CEAL) e a possibilidade de condóminos bloquearem a atividade com deliberação de dois terços em assembleia (Turismo Centro de Portugal, 2023).

Estas medidas suscitaram forte controvérsia entre os operadores do setor, sendo particularmente criticadas por associações como a ALEP, que alertaram para o impacto negativo sobre a oferta turística urbana e a previsibilidade do investimento (Martins, 2023).

Com a mudança de governo em 2024, várias destas restrições foram revogadas, restituindo competências aos municípios para regulamentar o AL nos seus territórios e eliminando medidas como a CEAL e a caducidade automática de registos. A legislação em vigor volta, assim, a um modelo mais descentralizado, em que as câmaras municipais têm um papel central na definição de zonas de contenção e na autorização de novos registos (GuestReady, 2024).

A crescente pressão sobre o mercado habitacional nas grandes cidades, especialmente Lisboa e Porto, tem sido um dos principais catalisadores para as alterações legislativas no setor do alojamento local. A escassez de habitação acessível para residentes permanentes, o aumento exponencial dos preços do arrendamento e a gentrificação de zonas urbanas centrais geraram um forte debate público e político sobre o equilíbrio entre turismo e direito à habitação.

Segundo o relatório da Comissão Europeia sobre o Semestre Europeu (2025), “persistem problemas estruturais no mercado habitacional português” e os arrendamentos de curta duração aumentaram consideravelmente em zonas urbanas, agravando a pressão sobre a habitação acessível. A UE recomenda que Portugal reforce a construção de habitação acessível e implemente regulações equilibradas para o AL, protegendo o acesso à habitação sem prejudicar o setor turístico (European Commission, 2025).

2. METODOLOGIA

A metodologia adotada neste projeto baseia-se nos requisitos estabelecidos pelas ESRS (Normas Europeias para o Relato de Sustentabilidade). O objetivo é identificar, avaliar e priorizar os temas ESG (Ambientais, Sociais e de Governança) que têm mais relevância para a LovelyStay, garantido o alinhamento com os critérios regulatórios da Diretiva CSRD e a coerência com as melhores práticas internacionais.

Este projeto caracteriza-se como um estudo de caso exploratório e qualitativo, centrado na empresa LovelyStay. A abordagem qualitativa permitiu compreender em profundidade os processos internos, a perceção dos *stakeholders* e a relevância dos temas ESG, através de entrevistas, observação direta, análise documental e questionários. O carácter exploratório advém da novidade do enquadramento regulatório (ESRS/CSRD) e da ausência de estudos prévios aplicados ao setor do alojamento local, enquanto o formato de estudo de caso permitiu aplicar a metodologia de dupla materialidade a uma realidade organizacional concreta, com potencial de replicação futura noutras empresas do Grupo Ando Living.

Este projeto foi delineado para o Grupo Ando Living, no entanto, optou-se por concentrar esta primeira fase exclusivamente na empresa LovelyStay. Esta decisão estratégica baseia-se em três fatores principais:

- A LovelyStay opera num setor específico e distinto das outras empresas do grupo, a gestão de alojamento local, o que facilitará a identificação de impactos, riscos e oportunidades (IROs) diretamente associados a esta atividade.
- O *core business* da LovelyStay é a gestão profissional de propriedades em regime de alojamento local, oferecendo um serviço integrado que combina:
 - Captação e gestão de imóveis de proprietários:
 - Aquisição e *onboarding* de propriedades
 - *Reporting*, retenção e relação contínua com proprietários
 - Gestão da experiência do hóspede (*guest journey*)
 - Desde a reserva (pré-estadia) até ao check-out e pós-estadia
 - Atendimento 24/7 e operações de suporte (limpeza, manutenção)
 - Gestão comercial e maximização de receitas
 - *Revenue management* (*pricing*, distribuição, OTAs)
 - Parcerias e reservas diretas
- Existe um maior conhecimento interno sobre os processos e operações da empresa, permitindo uma avaliação mais precisa e fundamentada. Esta análise funcionará como projeto-piloto para o grupo, criando um modelo metodológico robusto, estruturado e replicável no futuro.

A metodologia inicia-se seguindo as orientações das ESRS, sendo composta pelas seguintes etapas:

- Conhecimento da Empresa e Consulta e *Stakeholders*: Compreensão do modelo de negócio, mapeamento de *stakeholders* e realização de questionários e entrevistas para captação de perspetivas relevantes
- Mapeamento da Cadeia de Valor: Identificação das etapas chave da cadeia de valor (*upstream*, operações e *downstream*), com análise de grau de controlo e tipos de influência exercidos pela LovelyStay.
- *Benchmarking*: Análise de concorrentes no setor de alojamento local para identificar tendências, riscos emergentes e boas práticas ESG.
- Avaliação da Materialidade: Aplicação da metodologia de dupla materialidade prevista nas normas ESRS, com critérios para avaliar a materialidade de impacto e financeira.
- Definição de Temas Materiais: definição e justificação dos temas materiais, com base nos resultados da análise.
- Identificação de Impactos, Riscos e Oportunidades (IROs) ao longo da cadeia de valor, incluindo impactos reais e potenciais, positivos e negativos.

Pretende-se com esta abordagem assegurar que a definição dos temas “materiais” reflita simultaneamente a magnitude e relevância dos impactos ESG tanto da organização sobre a sociedade (materialidade de impacto), como dos riscos e oportunidades que afetam a organização, confirme o princípio da dupla materialidade. Com base nestas análises pretende-se que a LovelyStay disponha de ferramentas para a definição da sua estratégia de sustentabilidade e futuro desenvolvimento de um relatório de sustentabilidade.

2.1. Compreensão do Contexto da Organização

A primeira fase metodológica consistiu numa compreensão aprofundada do contexto da LovelyStay enquanto organização. Este diagnóstico inicial teve como objetivo mapear as principais características estruturais, operacionais e estratégicas da empresa, criando uma base robusta para uma fase posterior de identificação dos impactos, riscos e oportunidades (IROs). Esta abordagem metodológica foi inspirada nas diretrizes propostas nos documentos EFRAG IG1 - *Materiality Assessment* e ERAG IG 2 - *Value Chain*, que fornecem orientações claras para a recolha de informação estruturada da organização e a identificação com os principais pontos de contacto com as temáticas ESG ao longo da cadeia de valor.

Foram analisadas diversas fontes de informação, incluindo apresentações institucionais, organogramas, planos de crescimento e também realizadas entrevistas com colaboradores.

2.1.1. Missão, Visão e Valores

A identificação da missão, visão e valores da empresa é um passo fundamental para a construção de um relatório ESG coerente e alinhado com as normas ESRS. Estes pontos ajudam a orientar a empresa na definição de prioridades no que toca aos temas ambientais, sociais e de governança, funcionando como uma bússola para a orientação de estratégia. Neste sentido, como parte do processo de preparação para a análise de materialidade, apesar de não existir uma declaração formal de missão e valores disponíveis publicamente, foi possível recolher elementos estratégicos relevantes através da análise interna dos materiais de comunicação e posicionamento da marca elaborados pela equipa de *marketing* (Anexo D).

A LovelyStay apresenta-se como uma empresa de gestão de propriedades com atuação nacional e foco duplo: proprietários e hóspedes. A marca procura diferenciar-se pela combinação entre tecnologia própria, serviço personalizado e um compromisso com a hospitalidade de excelência. Com base nos dados recolhidos, considera-se que a missão é proporcionar experiências de alojamento únicas, aliando hospitalidade de excelência, tecnologia própria e gestão personalizada, criando valores para hóspedes e proprietários.

A partir de comunicação institucional, foi possível identificar os seguintes valores:

- Transparência: A empresa tem um compromisso com a clareza e partilha de informação com *stakeholders*
- Melhoria Contínua: cultura interna orientada para o progresso (“melhorar 1% por dia”)
- Excelência Operacional
- Hospitalidade Próxima: Foco na qualidade, controlo e inovação dos serviços prestados
- Personalização: adaptação dos serviços às necessidades específicas dos clientes proprietários
- Multiculturalismo: valorização da diversidade da equipa e do ambiente organizacional.

Esta reconstrução da missão e valores serve como base para a análise de materialidade uma vez que nos ajuda a compreender quais são os princípios estratégicos da organização.

2.1.2. Descrição de Departamentos e Funções

No âmbito da metodologia deste projeto, foi realizada uma análise da estrutura organizacional da LovelyStay com o objetivo de compreender de que forma a empresa está organizada e quais os departamentos que desempenham um papel central na operacionalização das suas estratégias de sustentabilidade (ESG).

A informação foi recolhida com base no organograma interno da empresa (versão de junho de 2025), fornecido pela Direção de Recursos Humanos.

A estrutura organizacional da LovelyStay adota um modelo misto, que combina:

- Departamentos transversais, com funções de suporte, coordenação e planeamento estratégico em toda a organização
- Departamentos operacionais com atuação nacional, responsáveis pela execução direta das atividades relacionadas com a gestão de alojamento local

Segue uma descrição dos Departamentos Transversais:

- Direção Executiva do Grupo: Responsável pela liderança estratégica da empresa, coordenação interdepartamental e tomada de decisões estruturais. Supervisiona todas as áreas da empresa, assegurando a articulação com os fundadores, investidores e parceiros estratégicos.
- Recursos Humanos: Abrange recrutamento, integração de colaboradores, gestão contratual, remunerações, formação interna e cultura organizacional. Este departamento contribui diretamente para a dimensão social (S) da sustentabilidade, promovendo diversidade, inclusão e bem-estar dos colaboradores, bem como práticas laborais responsáveis.
- Financeiro: Responsável pela contabilidade, controlo orçamental e relação com entidades fiscais e bancárias. Fornece métricas essenciais para a avaliação da sustentabilidade económica, como rentabilidade, liquidez e eficiência.
- Tecnologia e Dados: Integra áreas como infraestrutura informática, desenvolvimento de plataformas digitais, automação de processos, suporte técnico e análise de dados. Sustenta a inovação, digitalização e eficiência operacional, elementos críticos na resiliência organizacional e na gestão de riscos ESG.
- *Revenue Management*: Define estratégias de preços, realiza previsões de ocupação e monitoriza o desempenho financeiro das propriedades. Apoia decisões comerciais sustentáveis, com impacto direto na viabilidade económica do negócio e na afetação eficiente de recursos.
- *Marketing* (Grupo Ando Living): Atua de forma transversal, servindo todas as marcas do grupo, é responsável pela gestão estratégica da marca corporativa, campanhas institucionais, parcerias de imagem e comunicação global.

Segue a descrição dos departamentos nacionais:

- *Business Development*: Responsável por expandir o portfólio da empresa, através da aquisição de novas propriedades. Tem impacto na sustentabilidade estratégica e crescimento económico equilibrado.

- *Onboarding*: Prepara os imóveis após assinatura de contrato. Inclui decoração, inventário, setup técnico e verificação de conformidade. Atua sobre a qualidade, segurança e padronização, com impacto nos riscos operacionais e ambientais.
- *Sales & Partnerships*: Área distinta de Business Development, foca-se na conversão de reservas diretas, desenvolvimento de parcerias comerciais e gestão de clientes corporativos e reservas de média duração. Alinha *performance* comercial com estratégias de diversificação e fidelização sustentável.
- *Account & Property Management*: Gestão diária de imóveis, manutenção preventiva e contacto com proprietários. Impacta diretamente os temas ambientais (eficiência energética, durabilidade de materiais) e o relacionamento com *stakeholders*.
- *Guest Operations*: departamento responsável por coordenar toda a experiência do hóspede, desde a reserva até ao pós-estadia, garantindo padrões elevados de qualidade, satisfação e continuidade de serviço.
 - Este departamento encontra-se organizado em três subequipas principais:
 - Front Office: Contacto direto com hóspedes no *check-in*, gestão da comunicação durante a estadia (suporte multicanal), coordenação de prestadores externos independentes (recibos verdes) que realizam check-ins presenciais e apoiam no trabalho de campo e de escritório.
 - Back Office: Suporte administrativo e logístico: gestão de reservas, documentação, e coordenação diária com equipas operacionais de outros departamentos, coordenação da comunicação pós-estadia, incluindo gestão de *reviews* e feedback dos hóspedes. Assegura um serviço permanente de atendimento ao hóspede. O trabalho é realizado em turnos rotativos, de modo a garantir resposta imediata a qualquer solicitação
 - Operations Control: Controlo de pagamentos e reconciliações financeiras relacionadas com estadias (ex.: taxas turísticas, comissões, faturas de limpeza), elaboração de relatórios financeiros e operacionais para *Guest Operations*, função de ponte entre *Guest Operations* e o Departamento Financeiro, assegurando consistência de dados e cumprimento de procedimentos internos.
- Marketing (Nacional): Foca-se nas atividades de gestão de alojamento local, as suas principais funções incluem apoio ao departamento de *business development*, gestão de campanhas digitais, comunicação dirigida a hóspedes e proprietários.

2.1.3. Indicadores e Práticas Relevantes para os Critérios ESG

A LovelyStay possui um conjunto de políticas, manuais e rotinas operacionais que demonstram práticas estruturadas nas dimensões Social (S1) e Governança (G1), com iniciativas ambientais em expansão, mas numa fase muito prematura. Por motivos estratégicos e de confidencialidade, alguns dados operacionais e de Recursos Humanos não são divulgados publicamente; ainda assim, apresentamos abaixo os elementos essenciais que evidenciam maturidade de práticas e alinhamento com os critérios ESG.

- Governança (G1):
 - Código de Conduta e Ética publicado internamente, com canal de denúncia e regras de conflitos de interesse, proteção de dados e uso aceitável de sistemas, conformidade e regulamentos operacionais.
 - Formação recorrente: sessões de ética/*compliance* e segurança.
- Social (S1)
 - Saúde, bem-estar e segurança
 - Planos de saúde e parcerias de bem-estar (apoio emocional/psicológico).
 - *Onboarding*, desenvolvimento e reconhecimento: percursos formais de *onboarding* e formação contínua (técnica e comportamental).
 - Reconhecimento interno: agradecimentos em reuniões e canais internos, reforçando a cultura de colaboração.
 - Diversidade, igualdade e inclusão (DEI): Compromissos de igualdade de oportunidades e não discriminação; monitorização de composição por género (ver Figura 8) e colaboradores por grupos de idades (Figura 7).
- Ambiental (E)
 - Utilização de recargas (por ex., refills de 5 L para *amenities*) e reutilização de embalagens (frascos de champô), reduzindo desperdício.
 - Sacos reutilizáveis e preferências por produtos com embalagens recicláveis, com formulações vegan e alto teor de ingredientes naturais.

A LovelyStay emprega 201 colaboradores. A força de trabalho é maioritariamente jovem, com maior representação nos 25 e 30 anos (73; 36,3%) e 31 e 40 anos (62; 30,9%), seguindo-se 18 e 24 anos (31; 15,4%), 41 e 50 anos (23; 11,4%) e 51 e 60 anos (12; 6,0%). Esta leitura é descritiva e visa caracterizar o perfil etário atual da empresa (**Figura 7**)

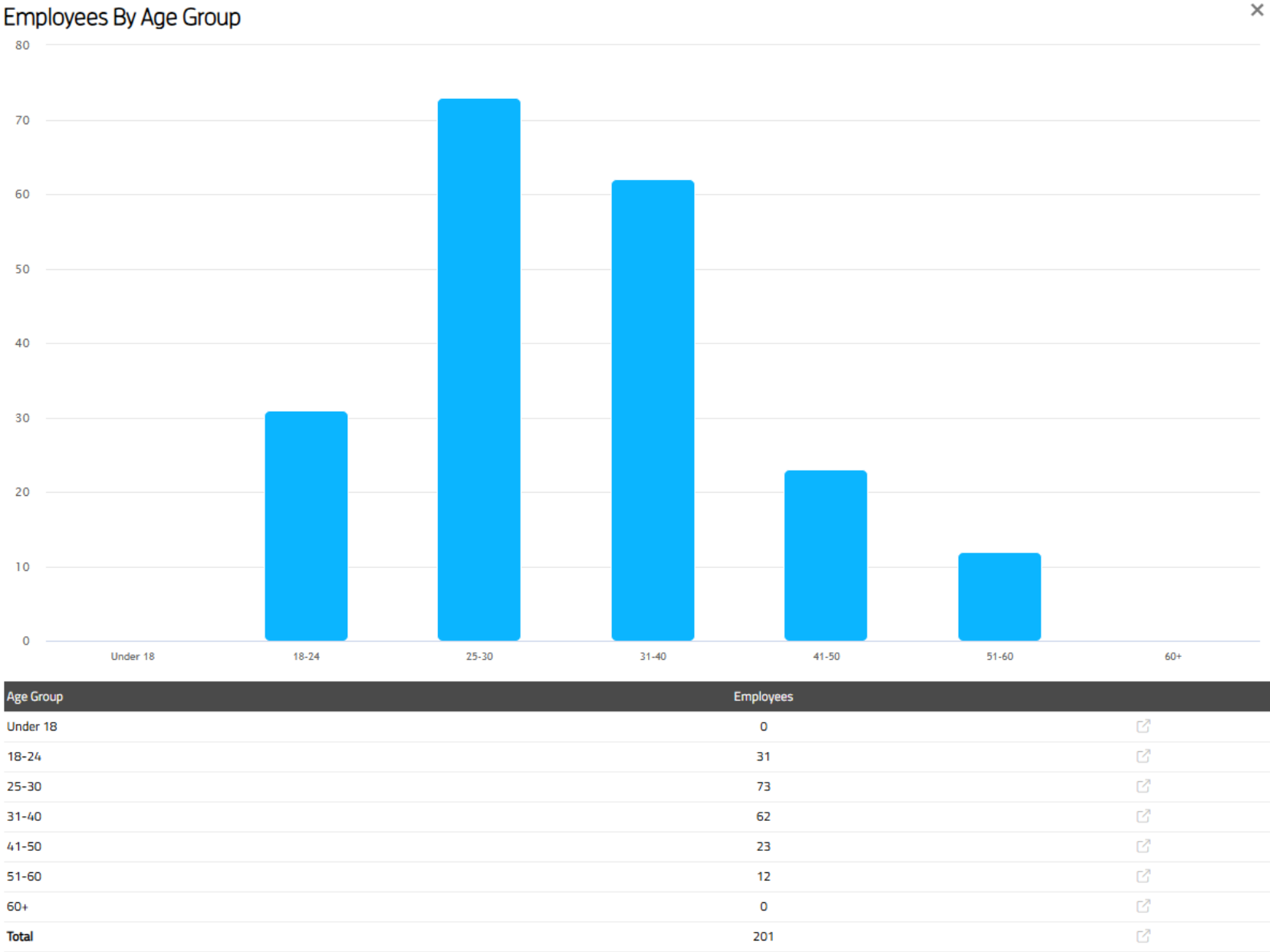


Figura 7 - Trabalhadores por grupos etários

Fonte: Elaboração própria; dados de Recursos Humanos (2025) (documento interno não publicado, outubro).

A Figura 8 mostra a atual da força de trabalho da LovelyStay por género (201 pessoas):

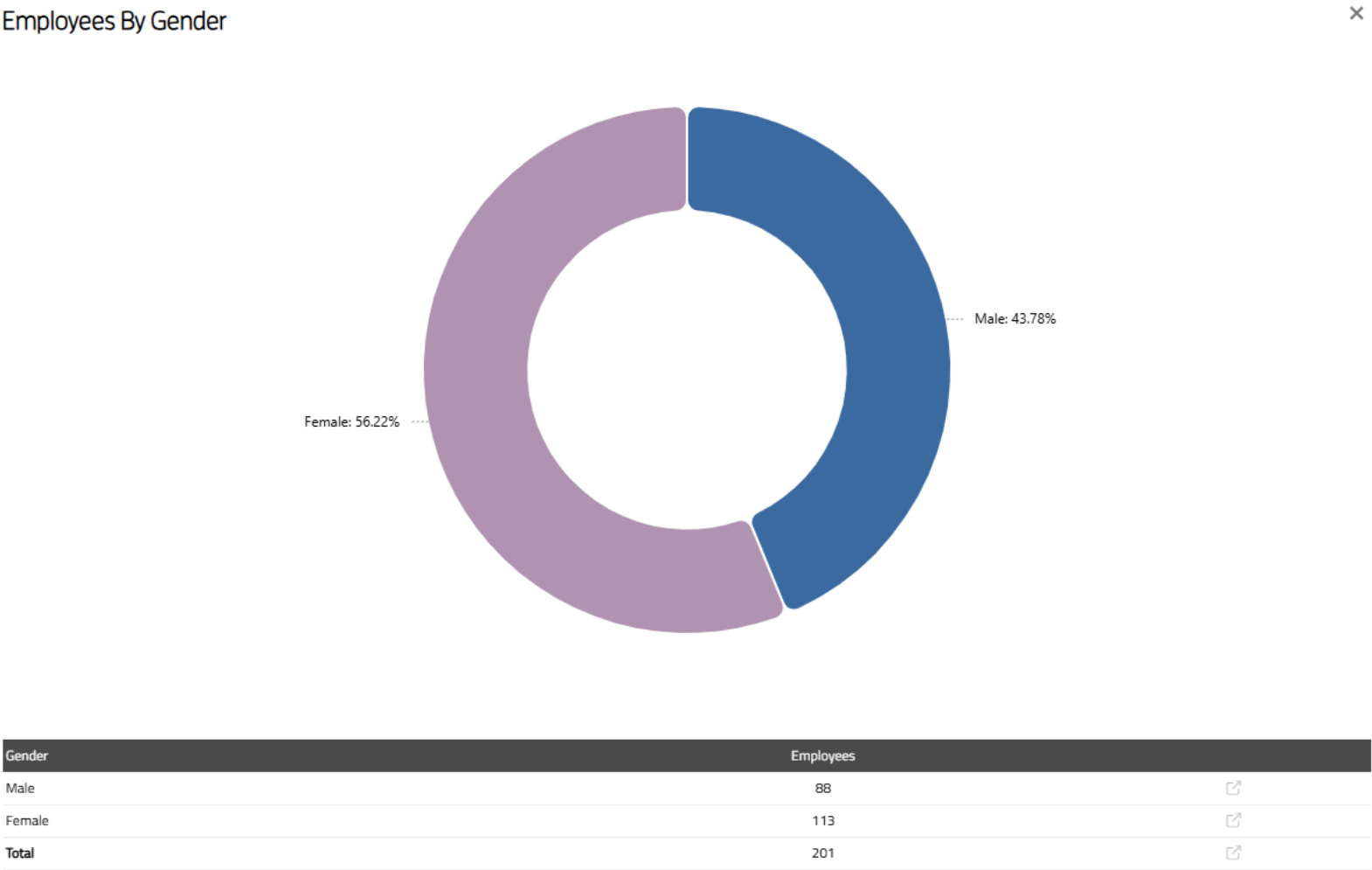


Figura 8 - Trabalhadores por género

Fonte: Elaboração própria; dados de Recursos Humanos (2025) [documento interno não publicado, outubro].

2.1.4. Planos de Expansão e Relatórios de Performance

A LovelyStay tem vindo a consolidar-se como uma das principais empresas de gestão de alojamento local e hospitalidade em Portugal, apostando numa estratégia de expansão contínua e numa abordagem sustentada na inovação tecnológica, diversificação de serviços e integração em mercados estratégicos (LovelyStay, 2024a)

A estratégia de crescimento da empresa assenta em dois vetores principais: expansão geográfica e segmentação premium.

Em 2023, a LovelyStay adquiriu a Madeira HouseHold Management (MHM), uma empresa com mais de 150 propriedades premium. Esta operação posicionou a LovelyStay como a maior gestora de alojamento local em Portugal (Blog LovelyStay, 2023a). A Madeira passou a representar cerca de 22% do volume de negócios anual, contribuindo para um crescimento global de receitas de aproximadamente 81% em 2023, com previsão de ultrapassar os 32 milhões de euros em receitas brutas neste ano (Marmé, 2023). Esta aposta juntou-se aos escritórios já existentes em Lisboa, Porto e Algarve, consolidando uma presença nacional robusta.

No plano internacional, a empresa integra o Grupo Ando Living, já com operações em Portugal, Turquia e Reino Unido, e com planos de expansão para Espanha, Itália, França e Grécia (Publituris Hotelaria, 2025).

Esta internacionalização está associada a uma oferta orientada para investidores imobiliários internacionais e à aposta em soluções de hospitalidade de médio e longo prazo, alinhadas com tendências globais do turismo e da habitação flexível.

Paralelamente à expansão geográfica, a LovelyStay reforça a sua atuação no segmento premium, destacando-se na gestão de vilas de luxo e empreendimentos turísticos diferenciados (LovelyStay, 2024c). Estes imóveis beneficiam de serviços exclusivos, como a verificação criteriosa de hóspedes e a compensação por danos, oferecendo segurança financeira e uma experiência distinta para proprietários e clientes.

A empresa diversificou ainda a sua oferta com diferentes pacotes de gestão (digital e completa), adaptados a perfis variados de proprietários, desde quem procura um serviço essencial até quem deseja uma solução integral de gestão (LovelyStay, 2024; LovelyStay, 2024e). Esta flexibilidade reforça a capacidade da LovelyStay de captar novos clientes e expandir a sua base de propriedades.

O desempenho da LovelyStay nos últimos anos demonstra um crescimento acelerado e sustentado, consolidando a sua posição como líder do setor em Portugal e referência emergente na Europa.

- 2022: receitas brutas superiores a 18 milhões de euros, correspondendo a um crescimento acima de 200% face a 2021 (Blog LovelyStay, 2023b).
- 2023 (previsões): crescimento adicional superior a 40%, com rentabilidade líquida estimada em 25 milhões de euros e taxa de ocupação média de 84% em todo o portfólio (Blog LovelyStay, 2023c).
- 2024: volume de negócios superior a 49 milhões de euros, com preço médio por noite de 134 euros, taxa de ocupação média de 72%, crescimento de 50% nas reservas face a 2023 e mais de 1.500 unidades sob gestão em todo o país (Publituris Hotelaria, 2025).
- Resultados acumulados (2015-2025): mais de 135 milhões de euros em receitas brutas geradas para proprietários, cerca de 725 mil hóspedes recebidos e mais de 270 mil check-ins realizados (Gonçalves, 2025)
- Rentabilidade por tipologia (2023): retorno médio anual entre 9.000 e 22.000 euros por apartamento, variando consoante o número de quartos e a localização (Lisboa, Porto, Algarve e Madeira). Estes valores refletem a aposta na otimização de preços e tecnologias avançadas de *smart pricing* (LovelyStay, 2024a).

Os valores apresentados resultam de uma combinação de fontes internas e externas:

- Documentos institucionais da empresa: brochuras comerciais, *pitch decks*.
- Artigos de imprensa e portais especializados: Forbes Portugal, Publituris Hotelaria, Idealista News.
- Website oficial e blog corporativo da LovelyStay: usados para confirmar dados de crescimento e previsões.

Importa salientar que estes valores não correspondem a relatórios financeiros auditados, mas a indicadores estratégicos de performance divulgados pela empresa e validados por meios de comunicação especializados. A sua utilização no presente projeto tem como objetivo enquadrar a LovelyStay no seu contexto de crescimento e expansão, fornecendo a base necessária para compreender os riscos, impactos e oportunidades materiais à luz das normas ESRS.

A nível nacional, a aquisição da MHM consolidou a liderança da empresa em Portugal e a nível internacional, o grupo prepara-se para entrar em mercados estratégicos na Europa, a nível operacional, os indicadores financeiros e de performance revelam resiliência, inovação e forte capacidade de crescimento, confirmando a posição da LovelyStay como referência no setor da hospitalidade premium em Portugal e na Europa.

2.2. Mapeamento da Cadeia de Valor

2.2.1. Descrição da Cadeia de Valor

A compreensão da cadeia de valor constitui uma etapa essencial no processo de análise de materialidade, uma vez que permite identificar os principais fluxos operacionais da empresa, bem como os impactos ambientais, sociais e de governação (ESG), e os riscos e oportunidades associados a cada fase do negócio.

Este mapeamento é fundamental para compreender onde, ao longo da cadeia, podem ocorrer efeitos significativos na sustentabilidade, sejam eles diretos ou indiretos, reais ou potenciais.

A descrição detalhada que se apresenta neste capítulo resulta de um processo de recolha qualitativa de informação. À data, a LovelyStay não dispunha de uma documentação formal e estruturada que sistematizasse os seus fluxos operacionais. Para colmatar essa lacuna, o processo de construção da cadeia de valor envolve sessões de *brainstorming* e entrevistas exploratórias com colaboradores de diferentes departamentos, incluindo Marketing, *Sales*, *Business Development*, *Onboarding*, *Property Management*, *Guest Operations*, *Revenue Management*, IT e Recursos Humanos.

O Anexo H deste projeto, apresenta a reunião final de *brainstorming* que permitiu identificar e sequenciar as fases operacionais do negócio e compreender as atividades-chave associadas a cada uma. A informação foi sistematizada e posteriormente validada pelas equipas operacionais e pelo *country manager* da empresa. Esta versão revista inclui não apenas o fluxo operativo principal, mas também áreas críticas de suporte e gestão relacional que são fundamentais para garantir a sustentabilidade e a coesão do modelo de negócio, em linha com os requisitos das normas ESRS.

A cadeia de valor da LovelyStay estrutura-se em sete grandes blocos de atividades primárias e quatro áreas de suporte transversais, de seguida, descrevemos as atividades primárias:

1. Aquisição de Propriedades
 - a. Geração e qualificação de *leads*
 - b. Avaliação preliminar e elaboração de *cost models*
 - c. Negociação, assinatura de contratos e validação legal
 - d. Registo da propriedade no regime de Alojamento Local (AL)
2. *Onboarding* de Propriedades:
 - a. Vistorias técnicas e verificação de *compliance*
 - b. Decoração, FF&E e inventário
 - c. Fotografia profissional e *copywriting* para listings
 - d. Integração em PMS/*dashboards* e configuração de acessos IT
 - e. Verificação final de conformidade para ativação
3. Gestão Comercial e de Parcerias:
 - a. Estratégia de *revenue management* (preços, sazonalidade, OTAs)
 - b. Gestão de canais de venda próprios (*Sales & Partnerships*)
 - c. Desenvolvimento de parcerias (*corporate housing*, *brokers*, agências)
 - d. Serviços de concierge e cross-selling (F&B, experiências)
 - e. Campanhas de marketing e performance digital
4. Reservas e Pré-Estadia
 - a. Gestão de reservas através de múltiplos canais
 - b. Comunicação com hóspedes e envio de instruções
 - c. Planeamento de limpezas e manutenções preventivas
 - d. Cobrança inicial, faturação e pré-validação de taxas municipais
5. Estadia e Operação Diária
 - a. Check-in (presencial, remoto ou *self-check-in*)
 - b. Apoio multicanal ao hóspede durante a estadia
 - c. Intervenções técnicas e *housekeeping* sob pedido
 - d. *Upselling* de serviços complementares
6. Pós-Estadia
 - a. Check-out e inspeção do imóvel
 - b. Limpeza *turnover* e reposição de *amenities*
 - c. Gestão de *reviews* e follow-up de satisfação (NPS)
 - d. Reconciliação financeira (taxas, comissões, faturação de limpeza)

7. Gestão Contínua da Propriedade e do Proprietário

- a. *Reporting* mensal com resultados operacionais e financeiros
- b. Emissão de faturas e processamento de pagamentos
- c. Gestão de reclamações com SLAs definidos
- d. Reuniões periódicas com os proprietários e estratégias de retenção
- e. *Offboarding* estruturado de propriedades, quando aplicável

As atividades de suporte (ou transversais) são funções e processos que não fazem parte diretamente do “*core*” operacional da empresa (neste caso, da gestão da estadia de hóspedes e gestão de proprietários), mas que são essenciais para que as atividades primárias possam acontecer com eficiência, qualidade e sustentabilidade. Segues as atividades de suporte:

1. Finance & Legal
 - a. Gestão de *cashflow*, impostos, faturação, taxas municipais (taxa de turismo)
 - b. Contratos com proprietários, fornecedores e parceiros
 - c. Garantia de *compliance* legal e fiscal
2. Recursos Humanos (HR)
 - a. Recrutamento e integração de novos colaboradores
 - b. Formação
 - c. Desenvolvimento de cultura organizacional e *employer branding*
3. Tecnologia & Dados (IT & Data)
 - a. Manutenção do *Property Management System* (PMS)
 - b. Desenvolvimento de dashboards operacionais e financeiros
 - c. Automatização de processos e integrações com plataformas externas
4. Cultura & Marca
 - a. Comunicação interna
 - b. Posicionamento da marca como empregadora (*employer branding*)
 - c. Relações públicas e reputação institucional

A cadeia de valor da LovelyStay foi analisada com base nas diretrizes da norma ESRS 1 (capítulo 5) e no guia de implementação EFRAG IG 2, que reforçam a importância de considerar todas as atividades relevantes ao longo da cadeia de valor, incluindo aquelas fora do controlo direto da empresa. Para isso, as fases operacionais identificadas foram classificadas em três segmentos distintos: *upstream* (atividades a montante), *core business* (atividade principal da empresa) e *downstream* (atividades a jusante). Esta classificação permite compreender com maior precisão onde se localizam potenciais impactos, riscos e oportunidades (IROs), bem como identificar os *stakeholders* envolvidos em cada fase. A **Tabela 4** apresenta essa estrutura aplicada à realidade operacional da LovelyStay, cruzando cada fase com o respectivo segmento da cadeia e os departamentos envolvidos:

Fase Operacional	Atividades Principais	Departamentos Envolvidos	Segmento
Captação de Propriedades	Geração e qualificação de leads Avaliação preliminar e <i>costmodel</i> Negociação e assinatura de contratos Validação legal e registo AL	Marketing LS Business Development Finance & Legal	<i>Upstream</i>
Onboarding de Propriedades	Vistorias técnicas e <i>compliance</i> Decoração FF&E e inventário Fotografia profissional Configuração IT e acessos digitais Seleção do fornecedor de limpeza associado ao imóvel	Onboarding IT Account & Property Management	<i>Upstream</i>
Gestão Comercial & Parcerias	<i>Pricing</i> , estratégia, distribuição em OTAs. Corporate agreements e mid/long stays. Parcerias de distribuição (agências, brokers, empresas). Concierge (transfers, experiências, F&B, <i>cross-selling</i>). Campanhas de <i>performance</i> e marketing.	Sales & Partnerships, Revenue, Marketing LS	<i>Core Business</i>
Reservas e Pré-Estadia	Gestão de reservas (website, OTAs) Comunicação com hóspedes e pedidos especiais Planeamento de limpezas e manutenção preventiva Cobrança inicial Emissão de faturas Pré-validação de city tax	Guest Operations Account & Property Management Finance	<i>Core Business</i>
Estadia e Operação Diária	Check-in (presencial, remoto, self-check-in) Atendimento multicanal 24/7 Intervenções técnicas e <i>housekeeping</i> Upselling de serviços durante a estadia	Guest Operations Operations Control Fornecedores	<i>Core Business</i>
Pós-Estadia	<i>Check-out</i> e inspeção final Limpeza <i>turnover</i> Gestão de reviews e NPS Reconciliação financeira (city tax, faturas, comissões)	<i>Guest Operations</i> Fornecedores de Limpeza, Finance Marketing LS	<i>Core Business</i>
Gestão Contínua da Propriedade	Reporting mensal (operacional e financeiro) Emissão de faturas e processamento de pagamentos Gestão de reclamações Reuniões periódicas e estratégias de retenção <i>Offboarding</i> estruturado de propriedades	Account & Property Management Operations Control Finance & Legal	<i>Core Business</i>

Tabela 4 - Mapeamento da cadeia de valor operacional da LovelyStay

Fonte: Elaboração própria.

As atividades *upstream*, correspondem às fases anteriores ao início do serviço central da empresa, ou seja, todos os processos necessários para preparar e integrar os imóveis no portfólio ativo. Incluem a captação de propriedades e o *onboarding* de imóveis, que envolvem atividades como negociação contratual, vistorias técnicas, decoração, inventário, fotografia profissional e escolha de fornecedores de limpeza. Estas atividades são consideradas *upstream* porque ainda não geram receita diretamente junto do cliente final, mas são indispensáveis para viabilizar a operação futura.

As atividades que pertencem ao *core business* representam o coração do modelo de negócio da *LovelyStay*, onde se concretiza a proposta de valor tanto para os proprietários como para os hóspedes. Incluem as fases de ativação comercial, gestão comercial e parcerias, reservas e pré-estadia, estadia e operação diária, pós-estadia e gestão contínua da propriedade.

Estas atividades são classificadas como *core business* porque correspondem à gestão integrada das propriedades e à experiência completa do hóspede, que constituem o serviço central e diferenciador da empresa.

Tradicionalmente, *downstream* refere-se às atividades posteriores à entrega do produto ou serviço. No entanto, no caso da *LovelyStay*, a maior parte dessas funções (como *reviews*, NPS e reconciliação pós-estadia) está integrada no *core business*. Assim, o *downstream* tem uma expressão residual, limitado sobretudo à gestão da reputação e imagem externa, atividades que se prolongam para além da relação direta com hóspedes e proprietários.

2.2.2. Identificação dos *Stakeholders*

A identificação dos *stakeholders* relevantes para a *LovelyStay* teve como base o mapeamento da cadeia de valor, a experiência das equipas internas e as orientações definidas na norma ESRS 1 e no guia de implementação IG 1 da EFRAG. O objetivo foi reconhecer as partes interessadas com maior relevância para os impactos, riscos e oportunidades (IROs) da empresa, tanto na perspetiva da materialidade de impacto como da materialidade financeira.

Os *stakeholders* foram agrupados em categorias com base na sua função, grau de influência e tipo de relação com a empresa. Abaixo apresenta-se uma breve descrição dos principais grupos identificados:

- Clientes (Hóspedes) incluem todos aqueles que usufruem, usufruíram ou poderão vir a usufruir dos serviços de alojamento prestados pela *LovelyStay*. Estes *stakeholders* são centrais para a proposta de valor da empresa, afetando diretamente a reputação, a qualidade percebida dos serviços e o potencial de crescimento futuro.
- Proprietários (Clientes) representam os clientes que confiam à *LovelyStay* a gestão dos seus imóveis. Estão envolvidos desde a fase inicial de captação, passando pelas operações do dia a dia, até à gestão contínua das propriedades. A sua confiança e satisfação são fundamentais para a sustentabilidade do modelo de negócio da empresa.
- Investidores e Financiadores incluem os investidores da *LovelyStay*, assim como outros *stakeholders* financeiros com interesse no desempenho sustentável e rentável da empresa. Têm influência direta sobre decisões estratégicas e expectativas relacionadas com o desempenho do ESG e a transparência da informação corporativa.
- Os colaboradores que integram os trabalhadores atuais, passados e potenciais da empresa. Estes *stakeholders* são essenciais para a execução do serviço e a manutenção da cultura organizacional. A sua satisfação, segurança e desenvolvimento influenciam diretamente a eficácia operacional e a reputação interna da empresa.
- Prestadores de Serviços abrangem empresas subcontratadas e parceiros operacionais como empresas de limpeza, técnicos de manutenção e fornecedores tecnológicos. Embora externos, estes atores estão fortemente integrados nas atividades principais da *LovelyStay* e são expostos a condições laborais, sociais e ambientais que devem ser consideradas na análise de sustentabilidade.
- Comunidades Locais referem-se aos residentes e vizinhos das propriedades geridas pela *LovelyStay*. Em determinadas zonas urbanas com elevada concentração de alojamento local, podem existir externalidades associadas à atividade da empresa, como ruído, pressões no espaço comum e alterações na convivência local. Assim, são considerados *stakeholders* indiretos com interesse legítimo nas operações da empresa.
- Entidades Públicas e Autoridades Locais incluem câmaras municipais, juntas de freguesia e organismos com responsabilidades sobre o urbanismo, licenciamento de atividades e promoção do turismo. Estas entidades influenciam diretamente o enquadramento regulatório do setor do alojamento local, tendo impacto direto na atividade e estratégia da *LovelyStay*.

Tendo em conta a importância dos *stakeholders* no processo de análise de materialidade, procedeu-se a uma avaliação da sua influência sobre a empresa, da dependência da empresa em relação a cada grupo, e da exposição ao impacto das atividades da *LovelyStay*.

As três dimensões analisadas e refletidas na **Tabela 5**, foram:

- Influência sobre a empresa: Refere-se ao grau de poder que um grupo de *stakeholders* tem para afetar as decisões, estratégias ou reputação da empresa.
- Dependência da empresa: Avalia até que ponto a *LovelyStay* depende de um determinado grupo para o funcionamento eficaz do seu modelo de negócio. Isto aplica-se, por exemplo, a colaboradores, cuja contribuição é essencial para a operação diária, ou a proprietários, que confiam os seus imóveis à gestão da empresa.
- Exposição ao impacto: Mede o nível de afetação que um *stakeholder* pode sofrer devido às atividades da empresa, seja de forma direta (como condições de trabalho para prestadores de serviços) ou indireta (como o impacto do turismo local nas comunidades residentes). (EFRAG, 2024)

Esta abordagem segue as orientações da norma ESRS 1 e do guia IG 1 da EFRAG, que recomendam considerar estas três dimensões para fundamentar a priorização dos *stakeholders* no contexto da dupla materialidade. O objetivo é garantir que as partes interessadas mais relevantes são adequadamente integradas no processo de identificação dos temas materiais. (Comissão europeia, 2023)

Stakeholder	Influência sobre a empresa	Dependência da empresa	Exposição ao impacto	Relevância para a materialidade
Clientes (hóspedes)	Alta	Alta	Média	Muito relevante
Proprietários (clientes)	Alta	Alta	Baixa	Muito relevante
Colaboradores	Média	Alta	Alta	Muito relevante
Prestadores de serviços	Alta	Média	Alta	Muito Relevante
Comunidades locais	Baixa	Baixa	Alta	Relevante
Entidades públicas	Alta	Média	Baixa	Muito relevante
Investidores/financiadores	Alta	Alta	Média	Muito relevante

Tabela 5 - Avaliação dos stakeholders por dimensão

Fonte: Elaboração própria.

A classificação dos *stakeholders* foi atribuída com base numa análise qualitativa, considerando o papel de cada grupo na cadeia de valor da LovelyStay, a sua ligação às operações da empresa e a natureza dos impactos potenciais. Atribuíram-se níveis Alta, Média ou Baixa às três dimensões (influência, dependência e exposição ao impacto), de acordo com os seguintes critérios:

- Clientes (Hóspedes): Têm alta influência e a empresa apresenta alta dependência da sua satisfação, uma vez que a qualidade da experiência dos hóspedes afeta diretamente a reputação e o sucesso do modelo de negócio. A exposição ao impacto foi classificada como média, dado que, apesar de não estarem estruturalmente ligados à empresa, são afetados por aspetos como segurança, conforto e práticas sustentáveis dos alojamentos.
- Proprietários (Clientes): Considerados altamente relevantes, pois são a principal fonte de imóveis e de receita da empresa, sendo também críticos para a sustentabilidade do modelo de negócio. A LovelyStay depende fortemente da sua confiança e retenção, o que justifica a alta dependência e influência. A exposição ao impacto foi classificada como baixa, dado que o relacionamento é mais comercial e com menor envolvimento em operações diárias.
- Colaboradores: Com alta dependência e alta exposição ao impacto, pois desempenham um papel direto nas operações e na experiência oferecida ao cliente. A sua satisfação, segurança e motivação afetam diretamente o desempenho do serviço. A influência é classificada como média, considerando que, embora não tenham papel formal na estratégia, o seu envolvimento é determinante para a eficácia e continuidade do negócio.
- Prestadores de serviços: Este grupo inclui principalmente empresas externas contratadas para serviços de limpeza e manutenção técnica, que representam uma parte substancial das operações da LovelyStay. Embora nem todos os serviços sejam subcontratados, a empresa depende maioritariamente destes fornecedores para garantir a execução diária e contínua da atividade, especialmente nas unidades de alojamento. Assim, a dependência da empresa foi classificada como média, refletindo a importância crítica destes serviços sem ser uma dependência total. A influência destes *stakeholders* é considerada alta, uma vez que a sua atuação afeta diretamente a qualidade do serviço prestado ao cliente e, por consequência, a reputação e eficiência operacional da empresa. A exposição ao impacto é igualmente alta, tendo em conta as condições laborais, sociais e ambientais que os trabalhadores destes prestadores enfrentam no contexto das operações da LovelyStay.
- Comunidades locais: Apresentam uma baixa influência e dependência direta, mas uma alta exposição ao impacto, especialmente em zonas urbanas com forte presença de alojamento local. Podem ser afetadas por externalidades como ruído, uso do espaço público ou alterações na dinâmica dos bairros, o que justifica a sua inclusão na análise de materialidade.
- Entidades públicas e autoridades locais: Com alta influência, dado que definem o enquadramento legal e urbanístico da atividade da LovelyStay. A dependência é média, pois a empresa necessita de operar em conformidade com regras de licenciamento e fiscalização. A exposição ao impacto é baixa, sendo maioritariamente de natureza institucional.
- Investidores e financiadores: Este grupo possui elevada influência estratégica e a LovelyStay tem uma forte dependência em relação ao seu apoio financeiro e expectativas de performance. A exposição ao impacto foi considerada média.

Com base na matriz de avaliação da influência e relevância dos *stakeholders*, foi possível identificar os grupos com maior impacto direto ou indireto na atividade da LovelyStay. Entre os diversos grupos mapeados, destacaram-se os colaboradores, os proprietários (clientes) e os prestadores de serviços (fornecedores) como altamente relevantes para a análise de materialidade. Estes grupos combinam um elevado grau de dependência por parte da empresa, forte exposição a impactos operacionais e sociais, e, em alguns casos, significativa influência sobre o desempenho e a reputação da LovelyStay.

Assim, a decisão de aplicar questionários a estes três grupos teve como objetivo garantir a recolha de informação direta junto das partes interessadas mais centrais para o modelo de negócio da empresa e mais expostas a impactos materiais. Esta abordagem permitiu incorporar de forma estruturada as suas perspetivas e preocupações no processo de avaliação da dupla materialidade, em conformidade com as orientações metodológicas dos ESRS e da EFRAG.

2.2.3. Cruzamento Temático entre Cadeia de Valor e Normas ESRS

Como etapa exploratória prévia à construção do questionário e à análise de dupla materialidade, realizou-se uma leitura interpretativa das normas ESRS (Regulamento Delegado (UE) 2023/2772) com foco nas principais fases da cadeia de valor da LovelyStay.

O objetivo foi identificar de forma qualitativa os temas ESG com maior potencial de relevância, considerando o contexto operacional da empresa. Esta análise teve um carácter preparatório, para apoiar o desenvolvimento das perguntas e temas do inquérito aos *stakeholders*. A metodologia consistiu em:

- Levantamento das principais atividades da cadeia de valor (*Ver Tabela 4, secção 2.2 para o mapeamento completo*)
- Cruzamento qualitativo com os temas das ESRS. (*Ver Tabela 1,2,3, secção 1.3.3.*)
- Avaliação de Aplicabilidade Temática: A aplicabilidade entre cada atividade e norma foi avaliada com base em dois critérios:
 - Grau de controlo ou influência da LovelyStay sobre a atividade, de acordo com a **Tabela 6**:

Grau	Definição
Elevado	A LovelyStay exerce controlo direto sobre a atividade (ex.: operação interna, equipa própria).
Médio	A empresa influencia de forma significativa a atividade, mesmo que não detenha controlo total (ex.: prestadores de serviços regulares, parceiros estratégicos).
Reduzido	A LovelyStay tem pouca ou nenhuma influência prática sobre a forma como a atividade é conduzida.

Tabela 6 - Grau de controlo

Fonte: Elaboração própria.

- Presença provável de impactos ambientais, sociais ou de governação.
- Classificação Final: Combinando os dois critérios acima, foi atribuída a cada combinação atividade *versus* norma uma pontuação de aplicabilidade de 1 a 5, de acordo com a escala seguinte, representada na **Tabela 7**.

Valor	Designação	Interpretação
1	Baixa	Tema marginal ou sem relação direta com a atividade analisada.
2	Reduzida	Aplicável apenas em situações específicas ou contextos limitados.
3	Média	Aplicabilidade moderada, dependendo de como a atividade é realizada.
4	Elevada	Tema claramente presente ou relevante para a atividade.
5	Muito Elevada	Tema central e diretamente ligado à operação ou risco principal da atividade.

Tabela 7 - Níveis de aplicabilidade

Fonte: Elaboração própria.

O levantamento de aplicabilidade por atividade, norma ESRS associada, grau de controlo e tipo de impacto encontra-se detalhado no Anexo G. A leitura global mostra uma predominância de notas 4 a 5, o que indica elevada presença dos temas avaliados nas operações da LovelyStay, com grau de controlo maioritariamente “Elevado” nas atividades núcleo (operações e relacionamento com hóspedes/proprietários).

Apresenta-se abaixo as normais com mais relevância na cadeia de valor:

- G1 - Conduta Empresarial: É um tema transversal que surge repetidamente em atividades de relacionamento (negociação com proprietários, comunicação com hóspedes, gestão de reclamações) e em processos internos (ética nas comunicações), com aplicabilidade 4 a 5 e controlo elevado
- S1 - Força de Trabalho (próprios): Muito presente nas rotinas operacionais: condições de trabalho, turnos e bem-estar, formação e segurança, com aplicabilidade 4 a 5
- S4 - Consumidores/Utilizadores: Relevância direta na experiência do hóspede: apoio 24/7, qualidade dos serviços e marketing, tempos de resposta e privacidade, com aplicabilidade 4 a 5
- S2/S3 - Cadeia de valor/Parceiros: Aparecem em contratação, subcontratação e prestação de serviços de manutenção/limpeza, com aplicabilidade média-alta
- E1 - Energia & Carbono: Recorrente em consumo inicial/operacional e eficiência energética (por ex., manutenção eficiente, prevenção de desperdícios), com aplicabilidade 4 a 5.
- E2 - Poluição e E5: Recursos & Circularidade. Fortemente associados a produtos e práticas de limpeza, resíduos/embalagens e uso de materiais duráveis; notas 4 a 5 em múltiplas atividades.
- E3 - Água: Presente em usos específicos (ex.: limpezas), com aplicabilidade média-alta e dependente do tipo de ativo/operatorador.

A matriz de aplicabilidade serviu como base de seleção e priorização dos temas ESG “mais presentes” no negócio, garantindo que o questionário de materialidade reflete a realidade operacional:

- Foi mapeada cada atividade às normas ESRS correspondentes;
- Atribuída a aplicabilidade por norma (níveis 1 a 5), sinalizando onde o tema ocorre sob controlo direto ou influência relevante;

O resultado completo encontra-se no Anexo G, com o detalhe por fase, atividade, norma associada, grau de controlo, tipo de impacto e nota de aplicabilidade (1 a 5). Esta matriz foi a referência para formular os temas e as perguntas utilizados no questionário de materialidade.

2.3. Consulta de *Stakeholders*

2.3.1. Objetivo da Consulta

No âmbito da análise de dupla materialidade recomendada pelas normas ESRS, foi conduzido um processo de consulta a *stakeholders* com o objetivo de identificar temas relevantes e mapear riscos e oportunidades associados às dimensões ESG (ambiental, social e de governança). Esta consulta visou integrar diferentes perspetivas (internas e externas) no processo de avaliação de materialidade, alinhando o projeto com os princípios de participação e transparência recomendados pelo regulamento (UE) 2023/2772.

2.3.2. Metodologia da Consulta

Após a análise preliminar dos *stakeholders* da LovelyStay, que permitiu identificar os grupos prioritários (colaboradores, proprietários e fornecedores) e mapear as suas áreas de influência e interesse, desenvolveu-se um questionário específico dirigido a estes.

O objetivo do instrumento foi recolher perceções sobre a relevância e impacto dos principais temas ESG, tanto na ótica da materialidade de impacto (efeitos da empresa sobre a sociedade e o ambiente), como da materialidade financeira (efeitos da sociedade e do ambiente sobre a empresa).

A construção do questionário resultou de um processo estruturado e alinhado com as orientações do EFRAG. A seleção dos temas partiu das normas temáticas ambientais, sociais e de governação mais transversais ao setor do turismo e do alojamento local, garantindo comparabilidade com práticas internacionais.

A análise da cadeia de valor realizada na fase anterior serviu de base para destacar os temas de maior impacto direto, enquanto a identificação de pressões legais e operacionais, como a regulação do alojamento local e a dependência de fornecedores estratégicos, orientou a inclusão de dimensões críticas adicionais.

Por fim, foram ainda consultadas dissertações académicas anteriores em áreas próximas, nomeadamente Oliveira (2023), de modo a assegurar que a estrutura e formulação das perguntas respeitam padrões científicos e metodológicos adequados.

O questionário (Anexo E) divide-se em cinco secções principais:

- Perfil do Respondente: Recolha de dados sociodemográficos e tipo de ligação à empresa
- Temas Gerais por Dimensão: Grau de relevância atribuído pelos *stakeholders* a cada tema ESG.
- Materialidade de Impacto: Avaliação do grau de impacto das atividades da LovelyStay em áreas ambientais e sociais.
- Materialidade Financeira: Perceção sobre como diferentes temas ESG podem apresentar riscos ou oportunidades financeiras para a empresa.

A maior parte das questões foi desenhada com escalas de *Lickert* de 5 níveis, conforme recomendado para garantir dados estatísticos fiáveis e facilitar uma posterior análise quantitativa. Este instrumento foi divulgado através de canais internos e externos, nomeadamente através da *newsletter* mensal enviada pela empresa aos seus clientes, parceiros e subscritores. (Anexo F) Esta estratégia teve como objetivo maximizar o alcance e facilitar a participação de *stakeholders* externos no processo.

Complementarmente ao questionário, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com responsáveis de departamentos estratégicos da *LovelyStay*. (Anexo A, B, C) Estes guiões de entrevista foram construídos com base nos tópicos previstos no Regulamento Delegado (UE) 2023/2772, abrangendo temas das três dimensões ESG. As entrevistas permitiram recolher dados qualitativos sobre práticas existentes e perceções internas. A recolha foi realizada por email e presencialmente, assegurando o anonimato dos participantes e permitindo respostas abertas e espontâneas.

2.3.3. Entrevistas

As entrevistas conduzidas junto de diversos responsáveis de departamento da *LovelyStay* permitiram obter uma visão abrangente sobre o estado atual das práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) na organização.

Optou-se por entrevistar de forma separada as equipas de Recursos Humanos e *Sales (Business Development)*, devido à sua relevância específica na cadeia de valor:

- A equipa de RH (Anexo A) foi consultada como principal fonte de informação para as dimensões Social (S) e Governança (G), dado o seu papel central na gestão de pessoas, cultura interna e conformidade ética.
- A equipa de *Sales* (Anexo B), foi abordada pela sua atuação nas fases *upstream* da cadeia de valor (nomeadamente captação e *onboarding* de imóveis) sendo críticos para identificar potenciais riscos e oportunidades ESG.

Seguem os principais resultados sintetizados por dimensão:

- Dimensão Ambiental (ESRS E1 a E5) (**Anexo C**): As entrevistas revelaram uma ausência de políticas ambientais estruturadas na empresa. A sustentabilidade é, em geral, abordada de forma reativa e informal, com práticas pontuais, muitas vezes motivadas por fatores económicos e operacionais, e não por compromissos estratégicos. Os principais pontos identificados foram:
 - Ausência de políticas ambientais formais (confirmado por todas as áreas).
 - Práticas pontuais como reciclagem em alguns escritórios, utilização de recargas e embalagens sustentáveis (ex. shampoo e *amenities*), transição para galheteiros reutilizáveis em vez de embalagens descartáveis, digitalização como estratégia de redução de papel (ex.: Guest Page, QR codes, brochuras e contratos digitais).
 - Nenhuma exigência ambiental no *onboarding* de imóveis.
 - Falta de critérios ESG na seleção de fornecedores (design, manutenção, remodelações).
 - A área de *Sales* considera que há potencial para integrar critérios ESG na proposta de valor (ex.: destaque de imóveis *eco-friendly*, incentivos a certificações, uso de materiais sustentáveis), embora essas ideias ainda estejam por implementar
- Dimensão Social (ESRS S1): A área de RH demonstrou um nível de maturidade mais elevado na dimensão social, com diversas práticas em vigor:
 - Promoção do bem-estar dos colaboradores (flexibilidade, programas de apoio, cultura interna)
 - Ações de formação e desenvolvimento
 - Compromisso com diversidade e inclusão, ainda que sem política formal específica.
 - Avaliação regular do clima organizacional (ex.: *Mood Survey*)
 - Envolvimento em iniciativas sociais e apoio a causas (ex.: Refood, Make-A-Wish).
- Dimensão de Governança (ESRS G1):
 - Existe um Código de Ética e Conduta aplicável a todos os colaboradores.
 - O código é partilhado no momento de *onboarding* e reforçado ao longo da integração.
 - A comunicação de valores é feita via reuniões, canais internos e ações de formação.
 - Existe formação em ética e conformidade (ex.: proteção de dados).
 - Está implementado um canal interno de denúncia, conforme a legislação.

Estas perceções internas reforçam a conclusão de que a empresa apresenta um estágio inicial de integração da sustentabilidade nas suas operações, com maior desenvolvimento na vertente social e significativas oportunidades de evolução nas dimensões ambiental e de governança.

Estas evidências foram fundamentais para o processo de identificação e priorização dos temas materiais, como apresentado nas secções seguintes.

2.3.4. Questionário

2.3.4.1. Caracterização da Amostra

Foram recolhidas 68 respostas válidas ao questionário “Sustentabilidade e ESG: Grupo Ando Living”. (Anexo E) A amostra é maioritariamente interna (colaboradores), com participação residual de *stakeholders* externos (proprietários e prestadores de serviços).

A **Figura 9** ilustra a distribuição dos participantes segundo a sua relação com a *LovelyStay*. Observa-se que a amostra é fortemente composta por colaboradores (83,8%), sendo reduzida a participação de prestadores de serviços (10,3%) e de proprietários (5,9%).

Este resultado reflete uma maior facilidade de acesso ao público interno, o que é comum em estudos exploratórios, mas também representa uma limitação importante: a voz dos *stakeholders* externos está sub-representada.

Qual a sua relação com a LovelyStay? (What is your relationship with LovelyStay?)
68 responses

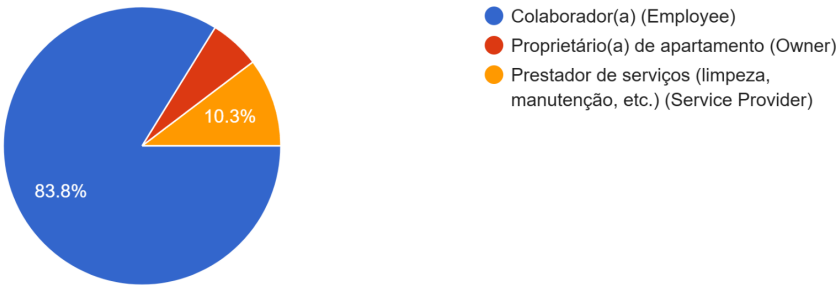


Figura 9 - Qual a sua relação com a LovelyStay?

Fonte: Elaboração própria; dados do questionário interno (2025) incluído no Anexo E.

A Figura 10, que reflete a antiguidade, mostra que 70,6% dos participantes têm mais de um ano de ligação à empresa (somando 1 a 3 anos e mais de 3 anos). Esta característica é relevante porque indica que a maioria dos inquiridos possui conhecimento consolidado sobre a realidade da empresa, aumentando a credibilidade das respostas.

A presença de 16,2% de recém-chegados (<6 meses) também é positiva, pois acrescenta perceções mais recentes.

Há quanto tempo tem uma relação contratual com LovelyStay? How long have you had a contractual agreement with LovelyStay?
68 responses

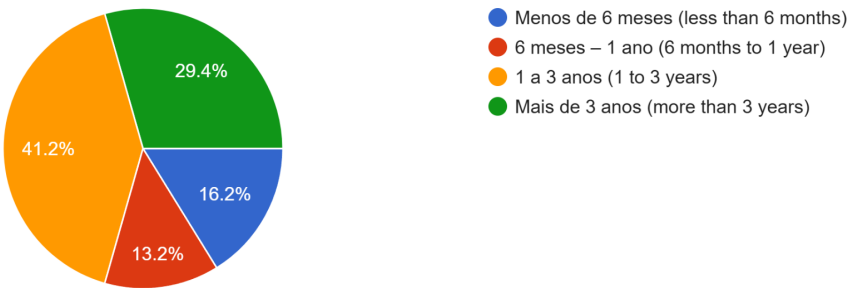


Figura 10 - Há quanto tempo tem uma relação contratual com a LovelyStay?

Fonte: Elaboração própria; dados do questionário interno (2025) incluído no Anexo E.

Na distribuição por género (Figura 11), verifica-se um equilíbrio quase perfeito entre feminino (50%) e masculino (48,5%), com apenas 1,5% a preferir não responder. Este equilíbrio garante que os resultados não ficam enviesados por uma predominância de género, o que fortalece a representatividade interna da amostra.

É importante realçar que, em termos de análise ESG, a dimensão da diversidade e igualdade de género está diretamente ligada aos requisitos da ESRS S1 (Força de Trabalho Própria), pelo que este equilíbrio é uma informação relevante para sustentar a análise posterior.

Qual o seu género? (What is your gender?)
68 responses

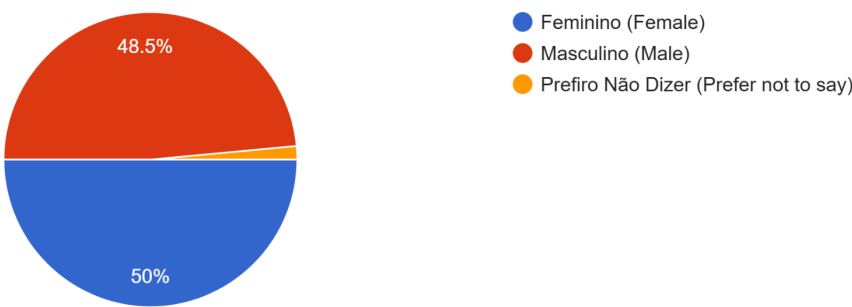


Figura 11 - Qual o seu género?

Fonte: Elaboração própria; dados do questionário interno (2025) incluído no Anexo E.

A Figura 12, mostra um predomínio claro de adultos jovens (25 a 34 anos, 55,9%), seguidos pelo grupo de 35 a 44 anos (20,6%). Esta concentração etária é típica de setores operacionais ligados a serviços de hospitalidade e turismo, que recorrem a equipas jovens e com elevada disponibilidade para horários flexíveis e turnos rotativos.

Os grupos acima dos 45 anos têm presença minoritária (≈14,7% no total), o que indica uma estrutura demográfica predominantemente jovem. Este fa’ctor deve ser considerado na análise de materialidade, já que temas como formação contínua, progressão de carreira e rotatividade tendem a ser particularmente relevantes em contextos de força de trabalho jovem.

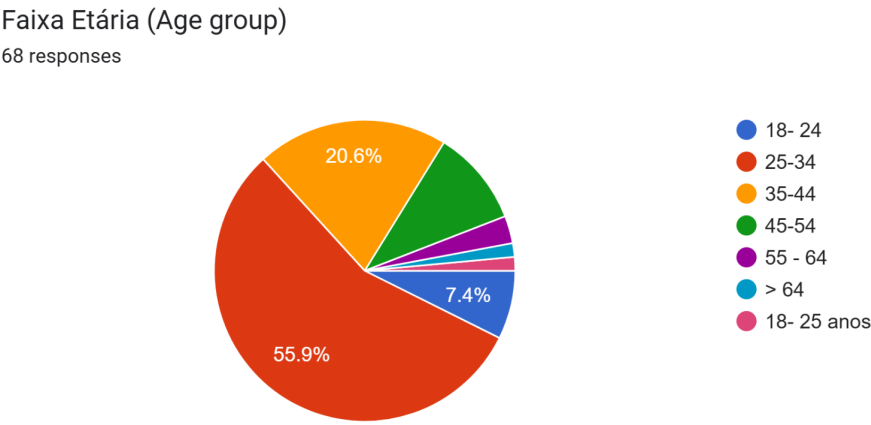


Figura 12 - Faixa etária

Fonte: Elaboração própria; dados do questionário interno (2025) incluído no Anexo E.

A distribuição por escolaridade, representada na **Figura 13**, revela uma amostra com nível académico elevado: cerca de 84% dos participantes possuem ensino superior completo (licenciatura ou mestrado). Apenas uma minoria declarou possuir apenas ensino básico ou secundário.

Este perfil académico reflete a natureza do negócio da LovelyStay, que combina operações práticas de hospitalidade com áreas de suporte altamente qualificadas (ex.: *revenue management*, *IT*, *marketing*, *account management*). Na ótica ESG, este dado está associado à ESRS S1, que exige divulgação sobre qualificações, formação e desenvolvimento de competências dos colaboradores.

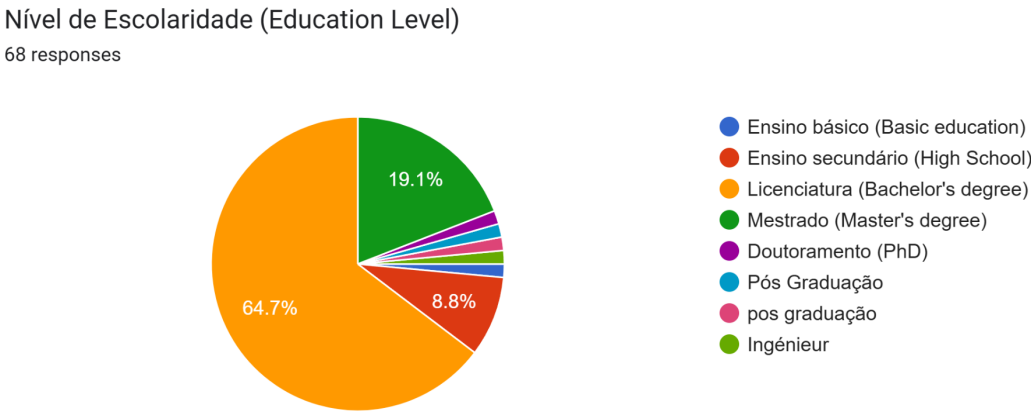


Figura 13 - Nível de escolaridade

Fonte: Elaboração própria; dados do questionário interno (2025) incluído no Anexo E.

2.3.4.2. Limitações da Amostra

A taxa de resposta foi predominantemente composta por *stakeholders* internos, o que representa uma limitação parcial da representatividade externa. Este desequilíbrio pode condicionar a leitura da materialidade, na medida em que a perceção de colaboradores internos não reflete, de forma integral, as preocupações de outros grupos críticos, como proprietários e fornecedores.

Ainda assim, a diversidade interna dos respondentes, englobando diferentes departamentos, níveis hierárquicos e funções, assegura uma visão multifacetada das operações e dos riscos internos. Adicionalmente, reconhece-se que o número absoluto de respostas poderia ser mais elevado, mas este fator foi compensado por uma taxa de participação expressiva face ao universo de *stakeholders* convidados, bem como pela coerência dos resultados obtidos, que convergem com as tendências identificadas na análise da cadeia de valor e nos referenciais normativos (EFRAG IG1 e IG2).

Por fim, importa salientar que a presente análise se assume como um exercício preparatório para a implementação futura de relatórios de sustentabilidade em conformidade com os ESRS, pelo que as limitações identificadas são naturais numa fase exploratória.

2.3.4.3. Resultados

Esta seção apresenta os resultados do inquérito aos *stakeholders* da LovelyStay. A leitura organiza-se em quatro momentos principais:

- Seção 2 (Temas ESG Gerais): Relevância estratégica dos temas ESG, em que se avalia a importância atribuída pelos *stakeholders* a diferentes tópicos ambientais, sociais e de governação, mesmo que a empresa ainda não atue diretamente sobre eles.
- Seção 3: Análise da materialidade de impacto, que procura identificar os efeitos reais ou potenciais que a atividade da LovelyStay pode gerar em diferentes áreas sociais e ambientais.
- Seção 4: Análise da materialidade financeira, centrada na avaliação de como os temas ESG podem influenciar a resiliência económica da empresa, seja através de riscos (ex.: variação de custos operacionais, cumprimento regulatório, retenção de talento, reputação) ou de oportunidades (ex.: inovação tecnológica, financiamento sustentável, atração de clientes e investidores). A inclusão desta dimensão no questionário visa captar a perceção de colaboradores, proprietários e fornecedores sobre fatores que, mesmo não sendo financeiros no sentido estrito, têm repercussões claras na performance económica e no posicionamento competitivo da LovelyStay.

- Seção 5: Perceção das práticas atuais, que avalia como os *stakeholders* internos e externos percebem o desempenho atual da empresa face às expectativas em matéria de sustentabilidade, permitindo identificar lacunas e áreas de melhoria prioritárias.

Segue a apresentação dos resultados da secção 2 (Temas ESG Gerais):

Nesta seção foi questionada a relevância estratégica de cada um destes temas, procurando apurar áreas com maior potencial impacto ou importância futura para a estratégia da empresa.

A **Figura 14** mostra a média por tema com base nas pontuações de 1 a 5, tendo sido também calculada a média por dimensão. Os *stakeholders* colocam a Governação no centro (média 4,44), destacando Ética e conduta empresarial (4,68) e Cumprimento legal e normativo (4,51), com Gestão de riscos ESG ainda relevante (4,13); na dimensão Social (média 4,22), sobressaem Condições de Trabalho e Bem-estar (4,62) e Diversidade & igualdade de oportunidades (4,44), enquanto a Relação com comunidades locais surge mais frágil (3,60); nos Ambientais (média 3,87), os temas apresentam relevância consistente: Resíduos (3,94), Uso de água (3,90) e Energia (3,78).

Em síntese, os *stakeholders* consideram mais relevantes para a estratégia os temas de Governação (ética/conduta, cumprimento legal e gestão de riscos), seguidos dos temas Sociais (bem-estar no trabalho e DEI) e, logo depois, dos Ambientais (resíduos, água e energia).

Estes resultados serão usados como base para a avaliação da materialidade de impacto na dupla materialidade e para o mapeamento dos IROs e requisitos ESRS na secção seguinte, priorizando:

- Ética & Compliance (G1)
- Bem-estar/DEI (S1)
- Eficiência de recursos (E5), (E1), (E2)

Estas evidências serão usadas diretamente para mapear os IROs (riscos de conduta/*compliance*, rotatividade e saúde/segurança em turnos, custos e emissões de energia/água; e oportunidades de confiança, *employer branding*/inclusão e eficiência de recursos)

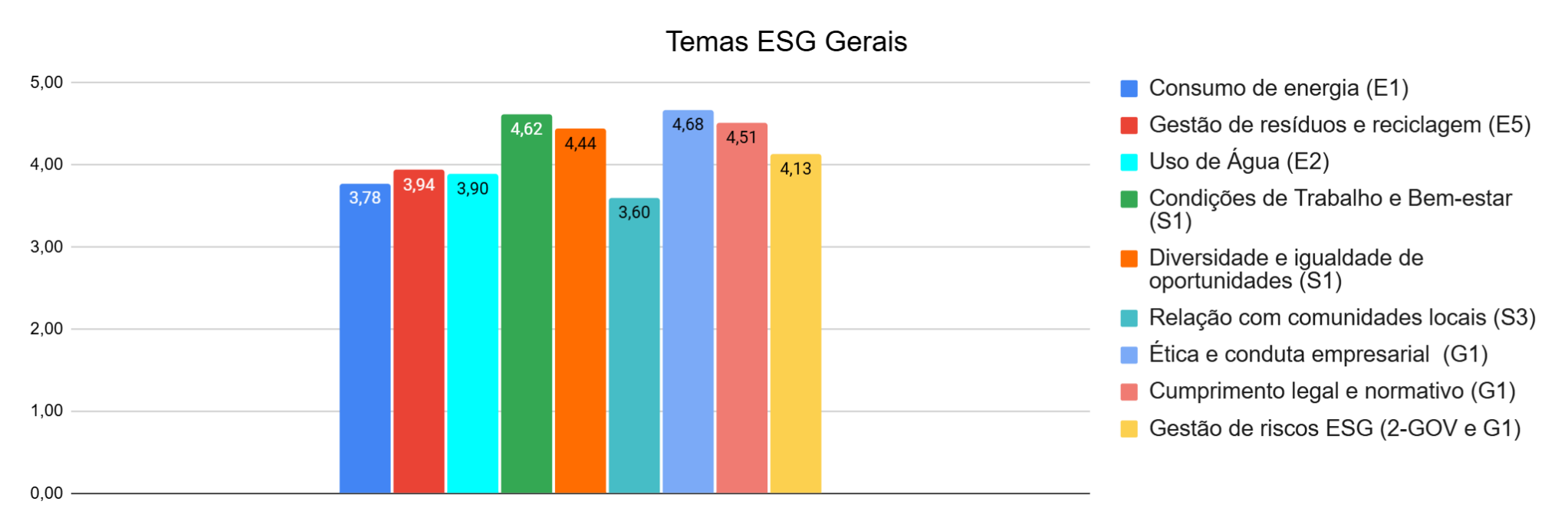


Figura 14 - Temas ESG gerais

Fonte: Elaboração própria; dados do questionário interno (2025) incluído no Anexo E.

Segue a apresentação dos resultados da secção 3, através da **Figura 15**: Os participantes foram convidados a refletir sobre o grau de impacto que a atividade da LovelyStay pode gerar em diversas áreas sociais e ambientais, considerando três dimensões principais:

- Intensidade: A gravidade ou magnitude do impacto, seja positivo (ex.: criação de valor social) ou negativo (ex.: risco ou dano ambiental);
- Alcance: O número de pessoas, grupos ou áreas afetadas por esse impacto;
- Irremediabilidade: A dificuldade em reverter impactos negativos ou em garantir a manutenção de efeitos positivos ao longo do tempo.

A análise baseou-se nas médias atribuídas a cada tema, numa escala de 1 a 5. A figura seguinte resume as pontuações médias dos diferentes tópicos avaliados, permitindo identificar aqueles que os *stakeholders* consideram ter maior impacto real ou potencial associado à atividade da LovelyStay.

O tema com maior pontuação média foi Privacidade e proteção de dados dos hóspedes (S4), com 4,29, refletindo a importância atribuída à segurança da informação num setor fortemente digitalizado e baseado em relações de confiança com os clientes. Seguem-se Condições de trabalho dos colaboradores (S1) com 4,26, e Diversidade e igualdade de oportunidades (S1) com 4,16, o que destaca a centralidade das questões laborais e de inclusão social na operação da empresa.

Entre os temas com impacto relevante, mas ligeiramente abaixo dos anteriores, encontram-se práticas laborais dos parceiros de limpeza/manutenção (S3) com 4,00, e Impacto em comunidades locais (S3) com 3,91.

Já os temas ambientais surgem com menor pontuação relativa: Produção de resíduos e reciclagem (E5) com 3,44, e Consumo de energia e emissões de GEE (E1) com 3,38. Em síntese, os *stakeholders* consideram mais impactantes os temas de Governação e Direitos Digitais (ESRS S4), seguidos de trabalho digno e inclusão (ESRS S1), e depois os temas ligados à cadeia de valor social (S3). Os temas ambientais (E1, E5) surgem com impacto percebido mais moderado.

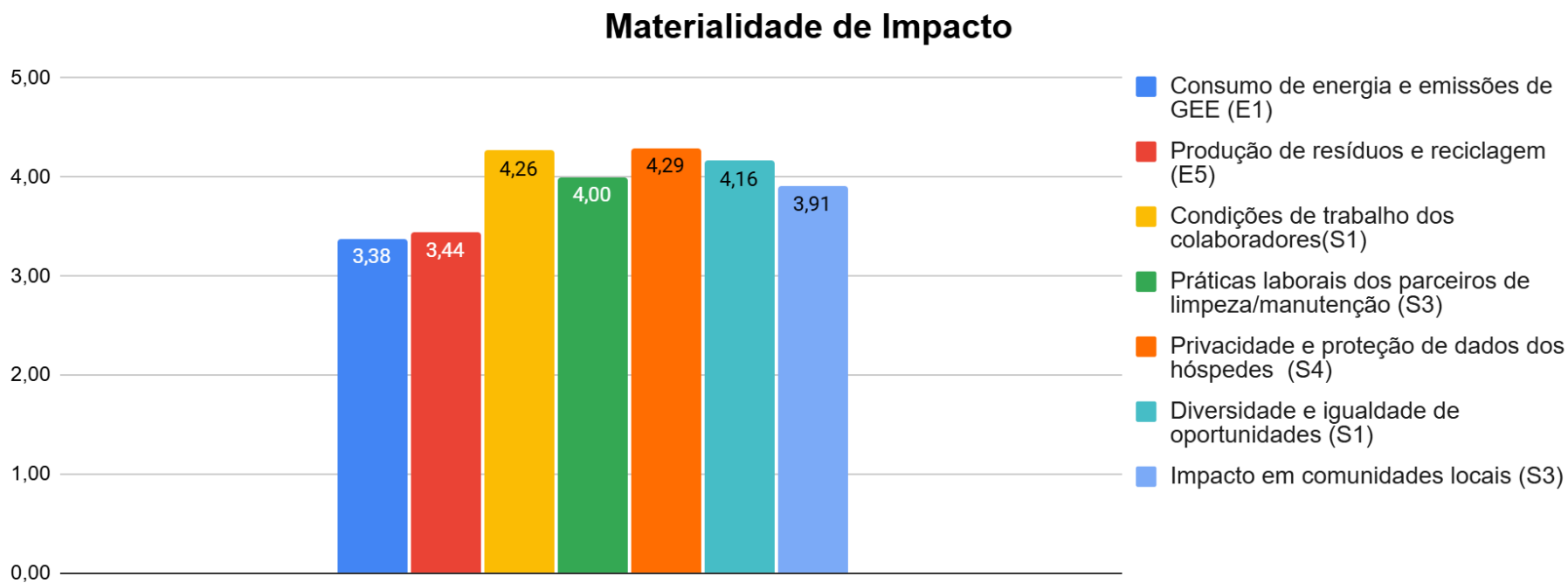


Figura 15 - Materialidade de impacto

Fonte: Elaboração própria; dados do questionário interno (2025) incluído no Anexo E.

A seção 4 apresenta os resultados da análise de materialidade financeira (**Figura 16**), centrada na avaliação de como diferentes temas ESG podem afetar direta ou indiretamente a resiliência económica da LovelyStay. A abordagem considera tanto riscos (como aumento de custos operacionais, exigências legais ou perda de talento), como oportunidades (como inovação, financiamento sustentável ou atratividade junto de clientes e investidores).

A inclusão desta dimensão no questionário visou captar a perceção de *stakeholders* sobre fatores que, embora não sendo financeiros num sentido estrito, têm impacto potencial na performance económica e competitividade da empresa.

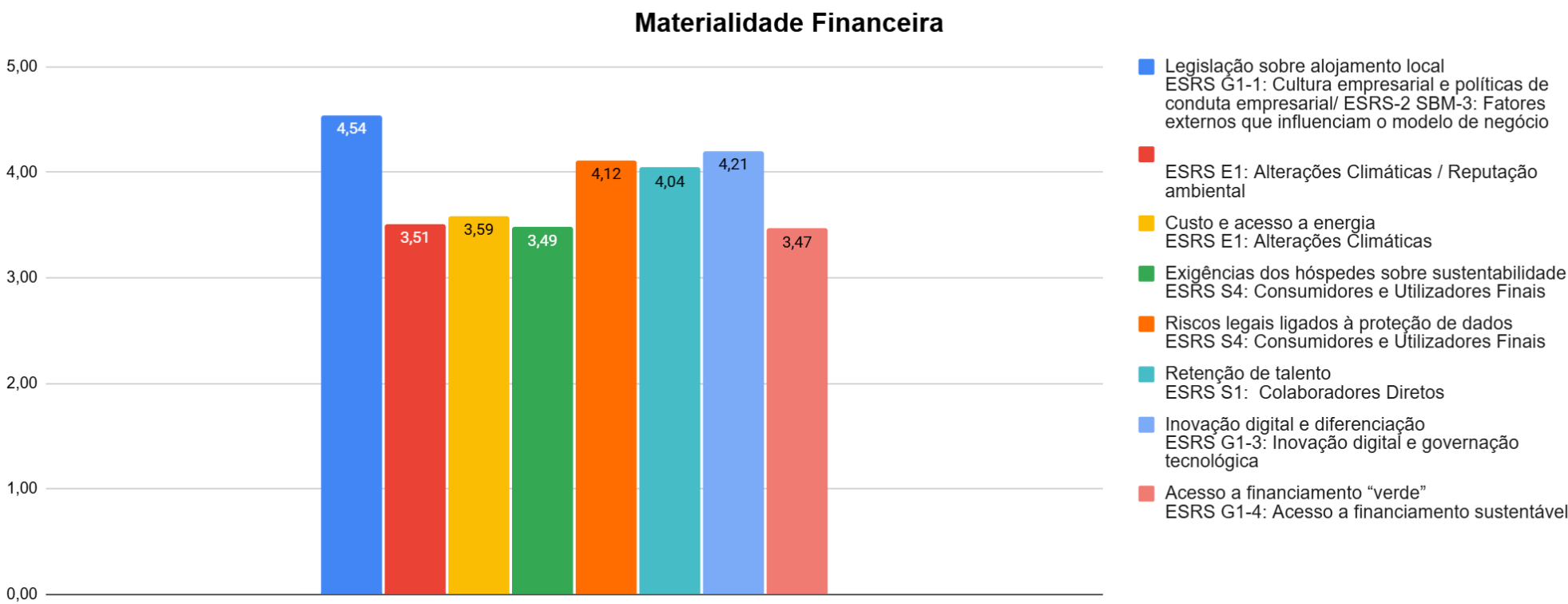


Figura 16 - Materialidade financeira

Fonte: Elaboração própria; dados do questionário interno (2025) incluído no Anexo E.

O tema mais destacado pelos *stakeholders* foi a "Legislação sobre alojamento local" (média 4,54), refletindo uma preocupação clara com o risco regulatório e com a sua influência direta no modelo de negócio e na viabilidade económica da LovelyStay.

Seguem-se dois temas com impacto financeiro relevante:

- Inovação digital e diferenciação (4,21), enquadrado no ESRS G1-3, evidenciando a perceção de que a tecnologia constitui uma oportunidade crítica de posicionamento e eficiência;
- Riscos legais ligados à proteção de dados (4,12), do domínio da privacidade dos hóspedes (ESRS S4), considerado um fator com potencial de impacto reputacional e legal.

Outros temas com relevância moderada incluem:

- Retenção de talento (4,04), associada a riscos de rotatividade e custos de substituição (ESRS S1);
- Exigências dos hóspedes sobre sustentabilidade (3,59) e Custo e acesso à energia (3,51), ambos considerados relevantes, mas não prioritários.

Com valores mais baixos surgem:

- Acesso a financiamento sustentável ("verde") (3,47), o que pode indicar uma menor familiaridade com este instrumento no contexto atual da empresa;
- Impactos reputacionais ligados às alterações climáticas (3,49), embora relevantes, ainda não são vistos como diretamente financeiros neste setor específico.

A Secção 5 do questionário foi dividida em duas partes distintas, com perguntas diferenciadas para *stakeholders* internos (colaboradores) e externos (proprietários e fornecedores), de modo a captar perspetivas específicas sobre as práticas atuais da LovelyStay.

Nesta subsecção, analisam-se as respostas dos *stakeholders* internos, com base nas seguintes questões:

- “Tenho formação ou informações sobre temas ESG”: A distribuição das respostas à questão é apresentada na **Figura 17**. A maioria dos colaboradores revelou ter conhecimento limitado ou nulo sobre ESG: 29,8% responderam “1” (discordo totalmente), 26,3% responderam “2”, Apenas 12,3% atribuíram valores elevados (4 ou 5), o valor mais frequente foi “3” (31,6%), indicando uma perceção ambígua ou superficial sobre o tema.

Tenho formação ou informações sobre temas ESG. / I have training or information on ESG issues.
57 responses

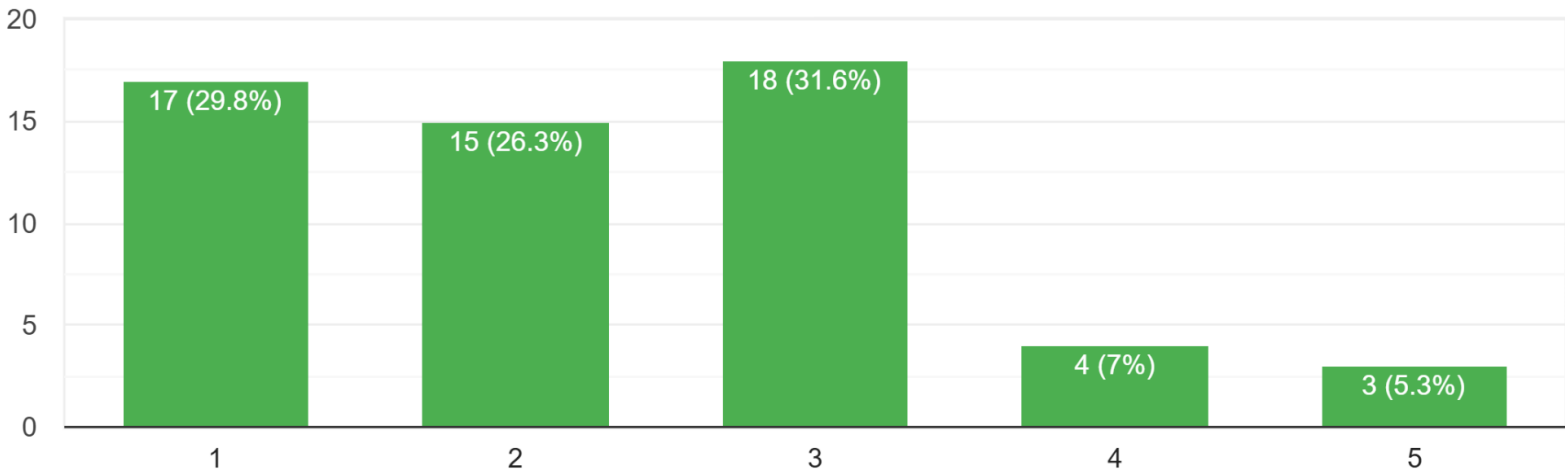


Figura 17 - Tenho formação ou informações sobre temas ESG

Fonte: Elaboração própria; dados do questionário interno (2025) incluído no **Anexo E**.

Estes resultados sugerem uma lacuna significativa de conhecimento interno relativamente a ESG, o que pode comprometer a integração destes princípios nas práticas diárias da organização. Simultaneamente, este diagnóstico representa uma oportunidade estratégica: a Lovely Stay pode reforçar o seu compromisso com a sustentabilidade através de programas de formação interna, comunicação estruturada e envolvimento dos colaboradores em iniciativas ESG.

A segunda questão dirigida aos colaboradores procurou avaliar a perceção interna quanto ao compromisso da empresa com a sustentabilidade:

- “A *LovelyStay* preocupa-se com práticas sustentáveis”. Esta pergunta visa aferir como os colaboradores interpretam o posicionamento da empresa em relação aos princípios ESG, nomeadamente se reconhecem ou não a sustentabilidade como parte da cultura e estratégia empresarial da Lovely Stay. A **Figura 18** apresenta a distribuição das 57 respostas obtidas:

A *LovelyStay* preocupa-se com práticas sustentáveis. / *LovelyStay* is concerned with sustainable practices.
57 responses

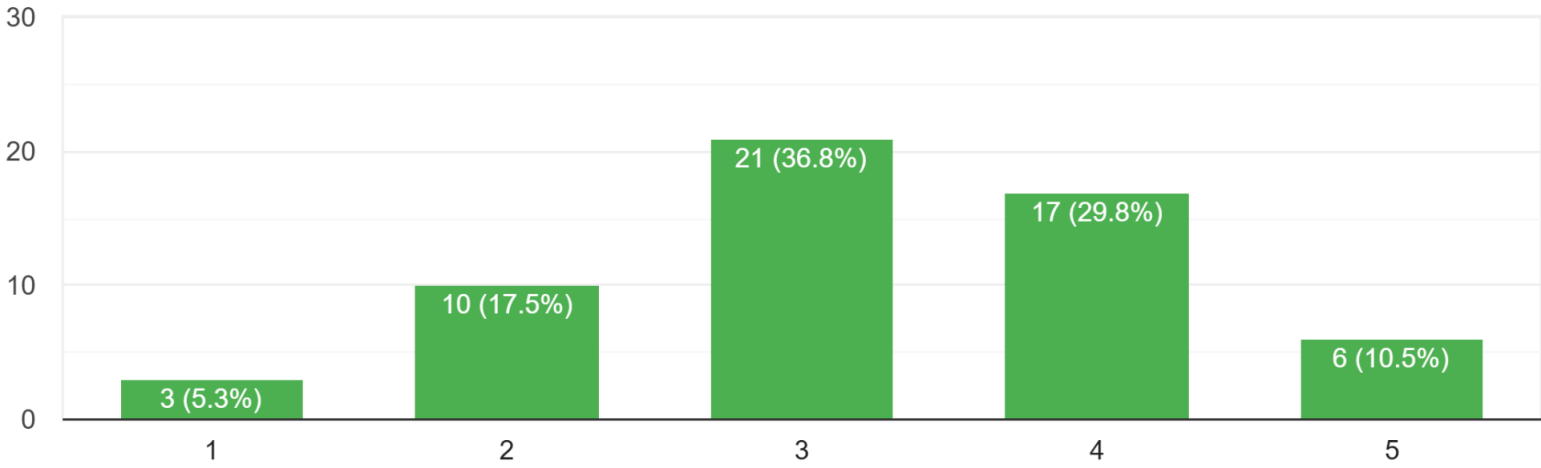


Figura 18 - A *LovelyStay* preocupa-se com práticas sustentáveis

Fonte: Elaboração própria; dados do questionário interno (2025) incluído no **Anexo E**.

Os resultados revelam uma percepção tendencialmente neutra a positiva: 36,8% dos colaboradores escolheram “3”, o valor mais frequente, indicando uma percepção neutra ou incerta, 29,8% selecionaram “4” e 10,5% “5”, totalizando 40,3% com percepção claramente positiva. Apenas 22,8% atribuíram valores negativos (1 ou 2). Estes dados sugerem que, embora exista alguma percepção positiva, mais de um terço dos colaboradores não identificam claramente a sustentabilidade como uma prioridade da empresa (respostas neutras). Esta percepção pode refletir uma falta de comunicação interna sobre práticas sustentáveis já existentes, ou a ausência de iniciativas visíveis no dia a dia dos colaboradores.

A terceira questão da componente interna procurou captar a percepção dos colaboradores sobre a qualidade da comunicação institucional, nomeadamente no que diz respeito à transparência e ética. A questão foi formulada da seguinte forma:

- “Sinto que há transparência e ética na comunicação interna”. A **Figura 19** apresenta a distribuição das 57 respostas dos colaboradores.

Sinto que há transparência e ética na comunicação interna. / I feel that there is transparency and ethics in internal communication.

57 responses

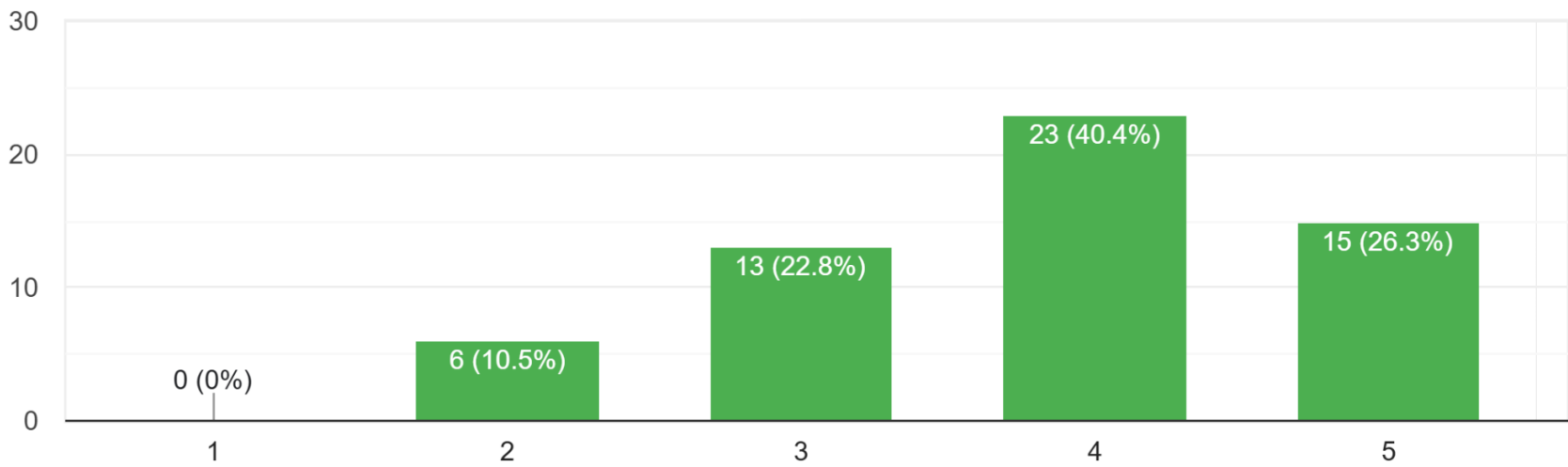


Figura 19 - Sinto que há transparência e ética na comunicação interna

Fonte: Elaboração própria; dados do questionário interno (2025) incluído no **Anexo E**.

A esmagadora maioria dos respondentes têm uma percepção positiva: 40,4% atribuem valor 4, 26,3% atribuem valor 5. Totalizando 66,7% com percepção claramente favorável. Apenas 10,5% indicaram “2”, e nenhum colaborador selecionou “1”, o que é bastante revelador da ausência de percepções fortemente negativas. A resposta “3” (neutra) foi escolhida por 22,8%, sugerindo alguma margem de ambiguidade ou casos pontuais de dúvida.

Estes resultados indicam um nível elevado de confiança e integridade percebida na comunicação interna da LovelyStay, o que é essencial para a implementação bem-sucedida de práticas ESG. Esta percepção está diretamente relacionada com os requisitos da norma ESRS G1 (Conduta Empresarial), que exige que as empresas reportem sobre:

- Cultura de ética e integridade (G1-1)
- Práticas de comunicação interna (G1-5)
- Existência de mecanismos de denúncia e transparência (G1-3)

A avaliação positiva por parte dos colaboradores reforça a ideia de que a LovelyStay possui fundamentos organizacionais sólidos no domínio da ética empresarial. No entanto, a presença de uma minoria com percepção neutra ou ligeiramente negativa sugere que há espaço para reforçar a comunicação estruturada, garantindo que todos os colaboradores reconheçam e sintam a cultura de integridade promovida pela empresa.

A última questão dirigida aos colaboradores abordou a percepção sobre o cuidado organizacional com o bem-estar individual, um elemento central na dimensão social da sustentabilidade. A pergunta foi:

- “Há preocupação com o meu bem-estar e equilíbrio pessoal.”. A **Figura 20** apresenta as 57 respostas obtidas dos *stakeholders* internos:

Há preocupação com o meu bem-estar e equilíbrio pessoal. / There is concern for my well-being and personal balance.
57 responses

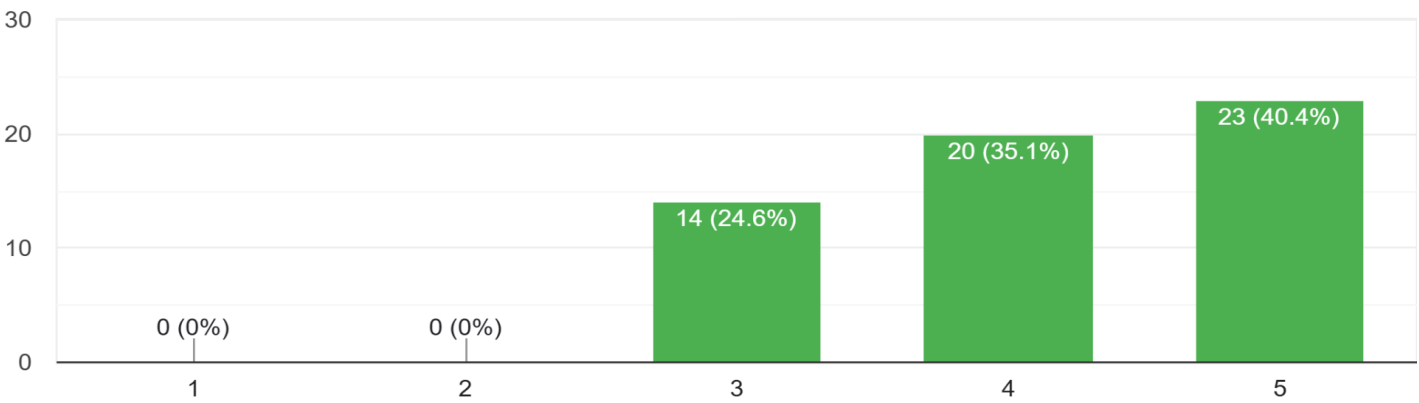


Figura 20 - Há preocupação com o meu bem-estar e equilíbrio pessoal

Fonte: Elaboração própria; dados do questionário interno (2025) incluído no Anexo E.

Os resultados são altamente positivos: 40,4% dos colaboradores atribuíram nota 5, 35,1% atribuíram nota 4, 24,6% ficaram no valor 3. Nenhuma resposta negativa (valores 1 ou 2). Estes dados revelam uma perceção amplamente positiva sobre o grau de preocupação da empresa com o bem-estar dos colaboradores. Este resultado indica que os colaboradores reconhecem práticas e políticas que promovem o bem-estar e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, um fator cada vez mais valorizado nas estratégias de sustentabilidade corporativa. Esta perceção está diretamente relacionada com a norma ESRS S1 (Própria força de trabalho), mais especificamente com os seguintes tópicos: S1-6: Condições de trabalho (incluindo equilíbrio vida-trabalho) e S1-7: Saúde, segurança e bem-estar.

A ausência total de respostas negativas e o elevado número de avaliações máximas sugerem que a LovelyStay já implementa práticas eficazes neste domínio. Contudo, cerca de um quarto dos colaboradores expressaram uma perceção neutra, o que representa uma oportunidade para aprofundar medidas de apoio ao bem-estar, assegurando que todas as áreas da organização beneficiam de forma equitativa.

Na subsecção dos stakeholders externos, analisam-se as respostas dos proprietários e fornecedores, às seguintes questões:

- “A LovelyStay demonstra preocupação com a sustentabilidade.” A Figura 21 apresenta as 11 respostas obtidas dos stakeholders externos:

A LovelyStay demonstra preocupação com a sustentabilidade. / LovelyStay is concerned about sustainability.

11 responses

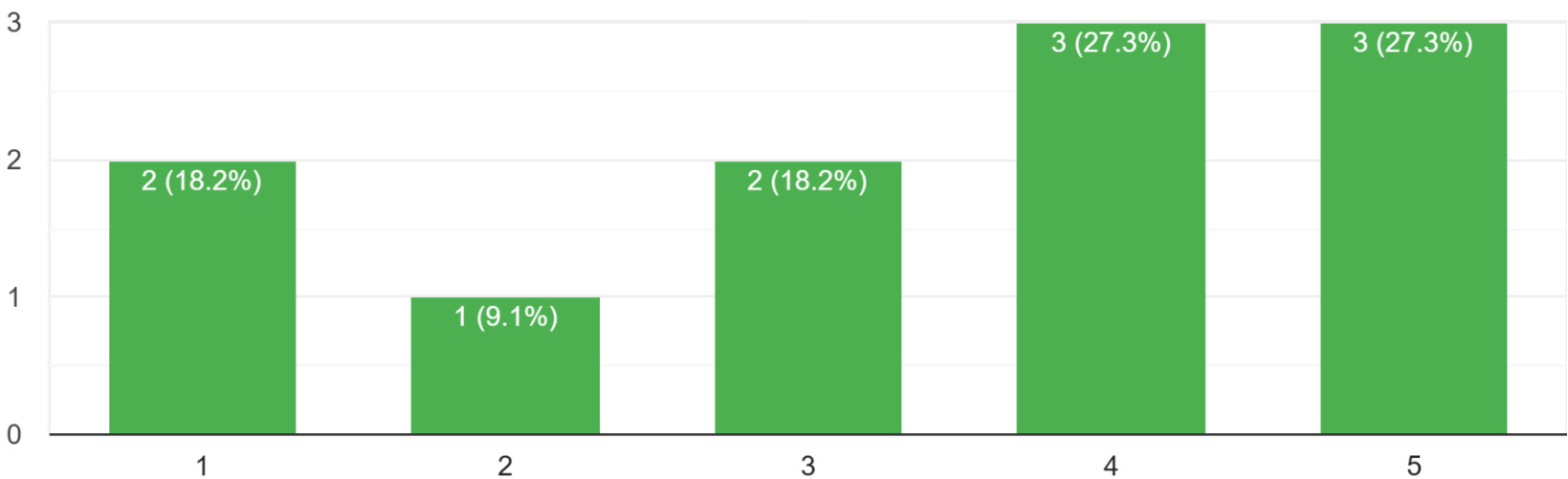


Figura 21 - A LovelyStay demonstra preocupação com a sustentabilidade

Fonte: Elaboração própria; dados do questionário interno (2025) incluído no Anexo E.

Os resultados refletem uma perceção externa moderadamente positiva, mas com diversidade significativa de opiniões: 27,3% dos respondentes selecionaram nível 5, o mais elevado de concordância, e outros 27,3% escolheram nível 4, juntos, representam mais de metade (54,6%) dos stakeholders externos que reconhecem algum grau de preocupação da empresa com a sustentabilidade. Por outro lado, há 18,2% de respostas no nível 1 e 9,1% no nível 2, indicando algum ceticismo ou desconhecimento quanto ao compromisso da LovelyStay com práticas sustentáveis. A concentração de respostas no nível 3 (18,2%) sugere neutralidade ou indecisão, indicando que parte dos stakeholders pode estar pouco exposta às ações sustentáveis da empresa.

A seguinte questão dirigida aos *stakeholders* externos (fornecedores e proprietários) foi:

- "Os valores da empresa são comunicados com clareza." Esta pergunta procura aferir a perceção externa relativamente à transparência e consistência comunicacional da LovelyStay, aspecto alinhado com princípios de governança e comunicação presentes nos ESRS G1 (Conduta Empresarial). A **Figura 22**, apresenta as 11 respostas obtidas dos *stakeholders* externos:

Os valores da empresa são comunicados com clareza. / The company's values are clearly communicated.
11 responses

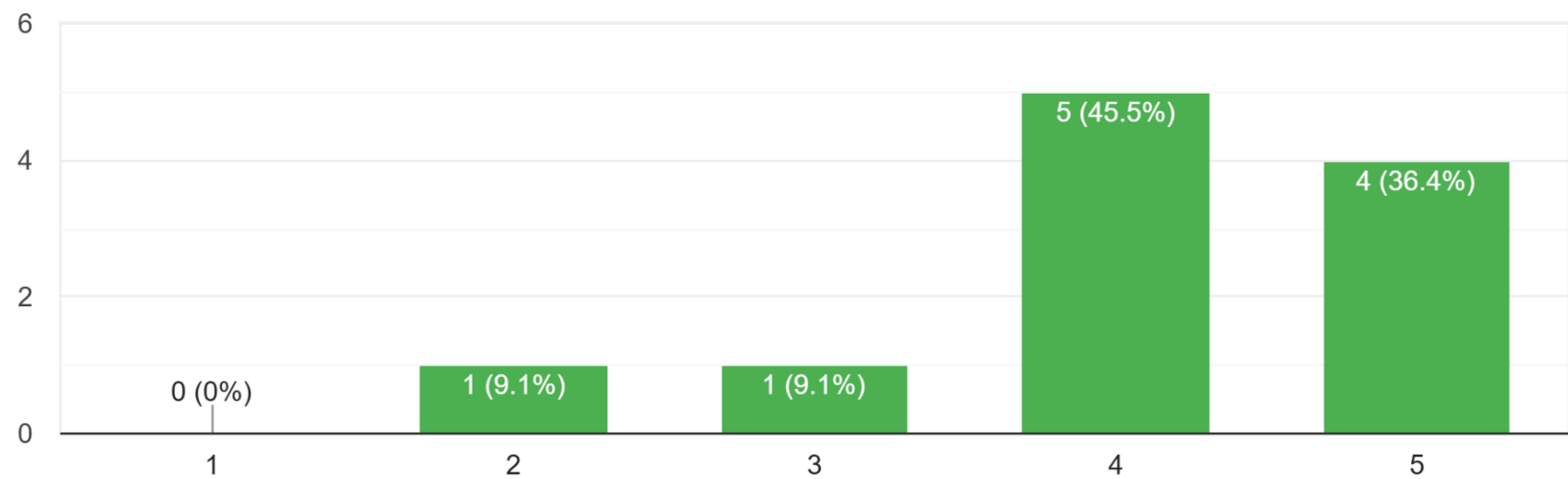


Figura 22 - Os valores da empresa são comunicados com clareza

Fonte: Elaboração própria; dados do questionário interno (2025) incluído no **Anexo E**.

Apesar da amostra reduzida (n=11), os resultados são reveladores de uma perceção positiva generalizada: A maioria dos inquiridos atribuiu avaliações elevadas: 45,5% classificaram com 4 e 36,4% com 5, o que representa mais de 80% das respostas no extremo superior da escala. Apenas duas respostas situaram-se abaixo da média da escala, com uma avaliação de 2 (9,1%) e outra de 3 (9,1%). Estes dados sugerem que a LovelyStay tem sido bem-sucedida em comunicar os seus valores fundamentais junto de parceiros externos. A clareza na comunicação organizacional é essencial para reforçar a confiança e alinhar expectativas com os *stakeholders* da cadeia de valor.

No contexto da sustentabilidade e responsabilidade corporativa, a proteção de dados e a segurança da informação representam dimensões cruciais da governança organizacional. Este tema está diretamente relacionado com as exigências do ESRS S4 - Consumidores e Utilizadores Finais, que aborda a responsabilidade das empresas na proteção de dados e privacidade dos clientes. A seguinte questão foi colocada aos *stakeholders* externos da LovelyStay:

- "Tenho confiança na forma como a empresa gere dados e segurança." A **Figura 23** apresenta as 11 respostas obtidas dos *stakeholders* externos:

Tenho confiança na forma como a empresa gere dados e segurança. / I have confidence in the way the company manages data and security.
11 responses

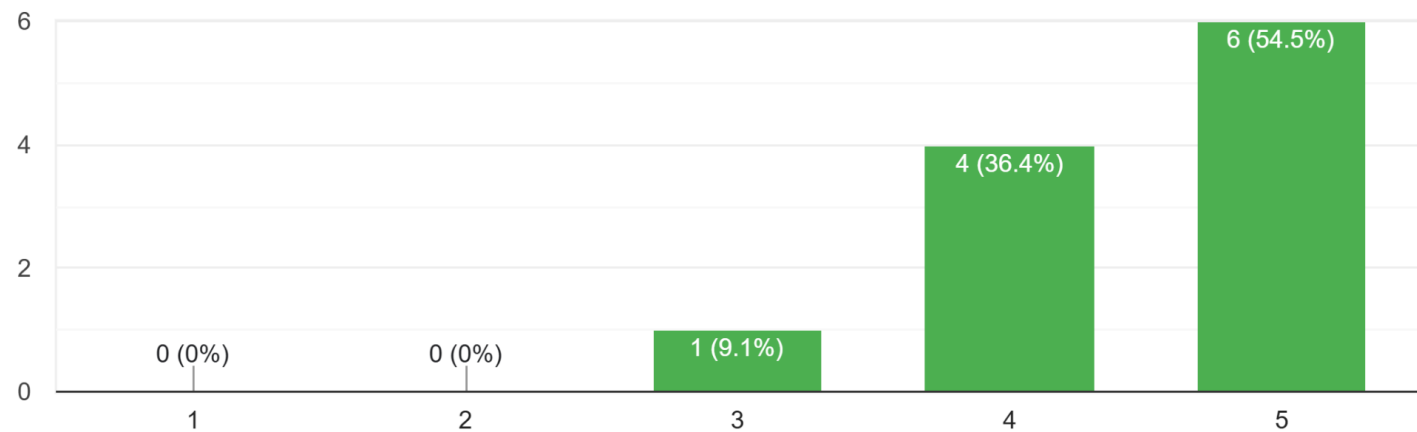


Figura 23 - Tenho confiança na forma como a empresa gere dados e segurança

Fonte: Elaboração própria; dados do questionário interno (2025) incluído no **Anexo E**.

Apesar da amostra reduzida (n=11), os resultados são fortemente positivos: 91% dos respondentes atribuíram notas altas (4 ou 5), com mais da metade (54,5%) a selecionar o valor máximo (5), não houve qualquer resposta abaixo de 3, o que indica ausência de perceção negativa entre os inquiridos. Apenas uma resposta (9,1%) indicou confiança moderada (3), sem avaliações negativas. Os dados sugerem que os *stakeholders* externos reconhecem na LovelyStay um compromisso sólido com a segurança da informação e proteção de dados. Este reconhecimento externo é um ponto positivo na construção de confiança e reputação organizacional.

A última questão colocada aos *stakeholders* externos foi:

- "Considero relevante que a empresa tenha um relatório de sustentabilidade." A **Figura 24** apresenta as 11 respostas obtidas dos *stakeholders* externos:

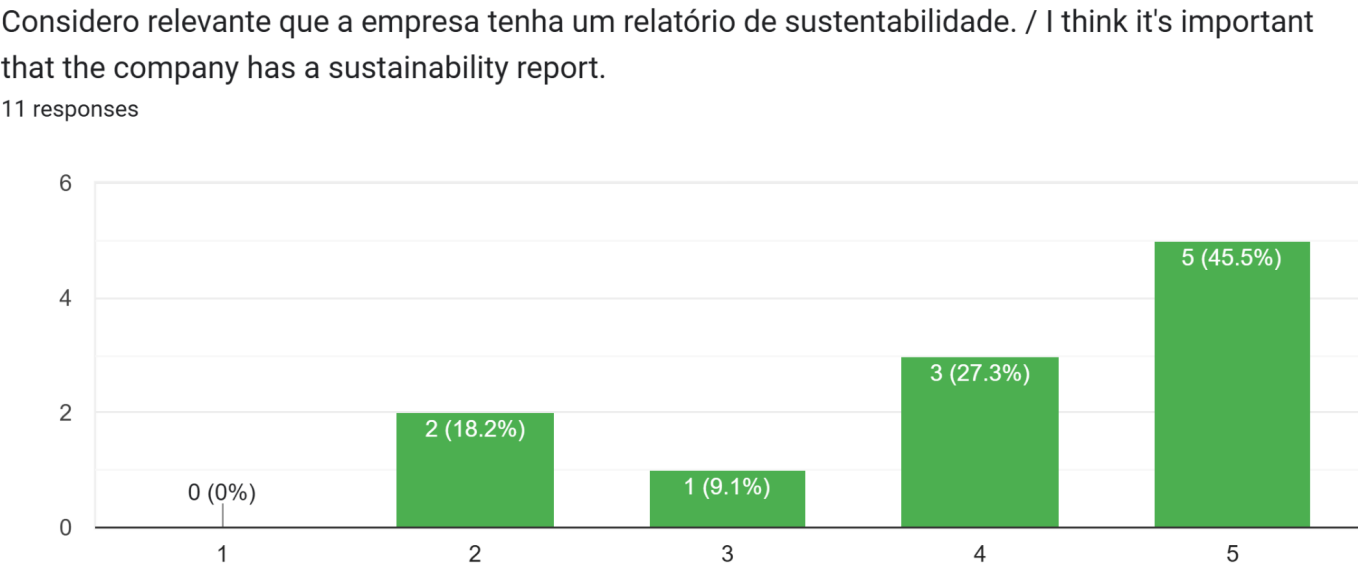


Figura 24 - Considero relevante que a empresa tenha um relatório de sustentabilidade

Fonte: Elaboração própria; dados do questionário interno (2025) incluído no **Anexo E**.

A maioria dos *stakeholders* externos demonstra uma valorização significativa pela existência de um relatório de sustentabilidade por parte da empresa. Cerca de 72,8% dos inquiridos classificaram a importância do relatório com as pontuações mais elevadas (4 e 5), o que reflete uma clara expectativa por maior transparência, responsabilidade e comunicação estruturada das práticas sustentáveis. Apenas 27,2% atribuíram notas mais baixas (2 e 3), e nenhum respondente selecionou a opção mais baixa (1).

Este resultado reforça a importância de desenvolver instrumentos formais de reporte ESG, como relatórios de sustentabilidade, não apenas para cumprir futuras exigências regulatórias (como os ESRS), mas também para responder às expectativas dos *stakeholders* externos, demonstrando compromisso e evolução contínua em temas ambientais, sociais e de governança.

2.3.4.4. Discussão dos Resultados

A análise dos resultados do questionário permitiu identificar os temas ESG mais significativos para os *stakeholders* da LovelyStay, tanto do ponto de vista da materialidade de impacto como da materialidade financeira. Estes dados oferecem uma base sólida para orientar a futura preparação da empresa face às obrigações de reporte impostas pela Diretiva CSRD e pelas normas ESRS.

Com base nas pontuações médias obtidas, é possível associar os temas priorizados pelos *stakeholders* às seguintes normas ESRS mais diretamente relevantes:

- ESRS S4: Consumidores e Utilizadores Finais, devido à elevada relevância atribuída à privacidade e proteção de dados dos hóspedes;
- ESRS S1: Trabalhadores da Empresa, dado o destaque das condições de trabalho, bem-estar e diversidade;
- ESRS G1: Conduta Empresarial, relacionada com a ética, *compliance* e gestão de riscos legais;
- ESRS E1 e E5, embora com menor intensidade relativa, continuam a ser importantes no que toca ao uso de energia, emissões de GEE e gestão de resíduos.
- Estes temas deverão ser considerados como prioritários na identificação de IROs e na futura definição do plano de ação da LovelyStay em matéria de sustentabilidade.

Por outro lado, a análise permite também fazer uma leitura crítica sobre o estado atual das práticas da empresa (seção 5), onde se observa que vários dos temas identificados como relevantes já têm alguma presença nas operações, como a digitalização, os esforços de *employer branding* e a preocupação com a experiência do hóspede. No entanto, outros temas, como os impactos na cadeia de valor, a gestão de resíduos ou a avaliação de riscos ESG, ainda não estão sistematizados ou carecem de desenvolvimento formalizado, revelando espaço claro para melhoria.

Importa também reconhecer uma limitação metodológica relevante deste exercício: a maioria dos respondentes do questionário pertence ao universo interno da empresa (colaboradores, direção e fornecedores diretos). Embora isso assegure uma perceção próxima da realidade operacional, pode condicionar a abrangência da análise, deixando menos representadas as perspetivas de *stakeholders* externos como comunidades locais, clientes finais ou entidades públicas.

Nesse sentido, recomenda-se que futuras iterações deste exercício de materialidade incluam:

- Uma ampliação da base de *stakeholders* envolvidos, com maior diversidade externa;
- A introdução de *proxies* financeiros ou métricas quantitativas para enriquecer a análise de materialidade financeira;

Esta análise servirá, assim, como ponto de partida para o mapeamento dos temas materiais e das normas aplicáveis, com vista ao alinhamento progressivo da LovelyStay com as exigências da CSRD e ao reforço da sua estratégia de sustentabilidade.

2.4. Benchmarking

2.4.1. Introdução

O *benchmarking* é uma ferramenta essencial para compreender como diferentes empresas integram a sustentabilidade na estratégia e nas operações. Permite identificar práticas de referência, avaliar níveis de maturidade ESG e entender as dinâmicas competitivas que moldam a transição para modelos de negócio mais responsáveis e transparentes (SINAI, 2022). De acordo com o artigo “O que é benchmarking de impacto climático?”, o *benchmarking* moderno possibilita comparar o desempenho de emissões entre setores, posicionar empresas face ao padrão climático setorial e definir trajetórias de descarbonização adequadas (SINAI, 2022).

Neste estudo, pergunta-se: “como se posiciona a LovelyStay, face a pares relevantes, nas principais dimensões ESG exigidas pelas normas europeias?” O objetivo é comparar a LovelyStay com dois concorrentes diretos, a BOB W. e a GuestReady, para identificar boas práticas, lacunas e oportunidades de melhoria, tomando como referência as Normas Europeias de Relato de Sustentabilidade (ESRS).

Adota-se um *benchmarking* descritivo e comparativo, de natureza qualitativa e exploratória, baseado em informação publicamente disponível (relatórios institucionais, políticas, páginas web e comunicações corporativas). A comparação é estruturada por dimensões ESRS, em particular E1 (Alterações Climáticas), E5 (Recursos e Economia Circular), S1 (Força de Trabalho Própria), S4 (Consumidores e Utilizadores Finais) e G1 (Conduta Empresarial) e avaliada segundo cinco critérios de maturidade: existência de políticas, definição de metas, reporte de indicadores/KPIs, governança (papéis e responsabilidades) e transparência (qualidade/alcance do reporte).

As empresas analisadas foram escolhidas pela proximidade de modelo de negócio (operadores de gestão de alojamento com atuação internacional em mercados europeus) e pela disponibilidade de informação ESG. A BOB W. evidencia posicionamento pioneiro (compromisso Net Zero 2050 e reporte estruturado de emissões), enquanto a GuestReady apresenta uma abordagem operacional de eficiência e diversidade organizacional.

A análise incide sobre conteúdos publicados entre 2023 e 2025. Sendo fontes públicas e não auditadas, podem existir assimetrias de reporte e lacunas informativas. Por isso, o *benchmarking* é tratado como instrumento complementar ao questionário de *stakeholders* e a outras evidências internas.

O *benchmarking* foi concebido como diagnóstico estratégico que posiciona a LovelyStay no panorama competitivo e alimenta a identificação de IROs: os temas com maior maturidade ou pressão setorial sinalizam impactos prováveis, riscos regulatórios/financeiros e oportunidades de criação de valor.

2.4.2. Metodologia

Este *benchmarking* foi desenhado para comparar a maturidade ESG de três empresas (LovelyStay, BOB W. e GuestReady). A estrutura do *benchmarking* segue boas práticas descritas por Vanstone (2024), sendo complementada por referenciais normativos (EFRAG IG1; ESRS) para a ligação a IROs e dupla materialidade.

Foram consideradas fontes públicas (relatórios, páginas institucionais, políticas, blog e posts corporativos, comunicados) no período 2023 a 2025. Quando existem práticas internas conhecidas (p.ex., S1 na LovelyStay), estas são assinaladas nos comentários, mas só contam para a maturidade pública quando estão formalmente publicadas (políticas, metas, indicadores)

Cada dimensão é avaliada em cinco critérios padronizados:

- Políticas: existem políticas formais, claras e aplicáveis?
- Metas/Compromissos: há objetivos no curto/médio/longo prazo (ex.: Net Zero 2050)?
- Indicadores/KPIs & Dados: existem linhas de base, séries temporais e métricas?
- Governança & Responsabilidades: Há equipa responsável definida, papéis claros (definição, execução, recolha de dados, aprovação), revisão periódica (trimestral/anual) com registo em ata/dashboards.
- Transparência (*Reporting*): o que é reportado publicamente e com que qualidade/alcance?

De seguida, foi definida uma escala de maturidade (0–3):

- 0: Inexistente
- 1: Inicial (existe, mas genérico/sem detalhe)
- 2: Em desenvolvimento (parcialmente formalizado; alguns dados)
- 3: Robusto/Reportado (políticas + metas + KPIs/séries + *governance* + publicação recorrente).

A pontuação reflete evidência pública. Sempre que a empresa faz internamente, mas não publica, o *score* mantém-se baixo e é explicado em nota (isto sinaliza *gap* de transparência, não de execução).

Quando necessário, são usados intervalos (ex.: 2-3) porque, em certos casos, não dá para decidir um único valor. Pode haver diferenças dentro do mesmo tema (umas práticas estão no 2, outras já no 3) ou a prova pública ainda é incompleta.

2.4.2.1. Critérios de Seleção

A escolha da BOB W. e da GuestReady assentou em critérios que garantem comparabilidade com a LovelyStay e utilidade para a priorização de IROs:

- Proximidade de setor e modelo operativo. Ambas atuam no mesmo segmento (gestão de alojamento local/*short-term*), com desafios operacionais equivalentes (rotatividade, manutenção, relação com proprietários e hóspedes, conformidade). A estrutura descentralizada e de média escala espelha a realidade da LovelyStay, evitando comparação com cadeias hoteleiras tradicionais ou plataformas puramente tecnológicas.
- Cobertura geográfica e posicionamento ESG.
 - GuestReady: presença internacional (Europa/Ásia) que permite observar tendências transversais e práticas consolidadas.
 - BOB W.: posicionamento sustentável pioneiro (compromisso Net Zero 2050) e reporte estruturado de emissões, útil para aferir maturidade em E1 e práticas de circularidade.
- Qualidade e disponibilidade de informação pública: selecionaram-se pares com conteúdo ESG acessível e verificável (relatórios, políticas, páginas institucionais e *press releases*), permitindo aplicar uma grelha comum de avaliação por ESRS (políticas, metas, KPIs/dados, governança, transparência). Este critério reduz interpretações especulativas e aumenta a rastreabilidade das conclusões.

O alinhamento de modelo de negócio facilita o mapeamento direto aos ESRS (E1, E5, S1, S4, G1) e fornece evidência externa útil para a análise de dupla materialidade da LovelyStay, sem dispersar o foco para organizações com dinâmicas incomparáveis.

Reconhece-se o risco de viés de disponibilidade/comunicação (empresas com melhor reporte parecerem mais maduras). Para mitigar, a avaliação será feita com critérios padronizados (0-3) por dimensão ESRS e as conclusões serão cruzadas com os resultados do questionário de *stakeholders* e o mapeamento da cadeia de valor da LovelyStay.

2.4.2.2. Apresentação das Empresas Seleccionadas

A *Bob W.* é uma *startup* europeia de hospitalidade tecnológica, com foco em *aparthotéis* sustentáveis e design local, foi lançada em 2019 na Finlândia e procura diferenciar-se pela combinação entre tecnologia, design local e sustentabilidade. A empresa posiciona-se como “a alternativa sustentável” ao alojamento tradicional, oferecendo experiências digitais e sem contacto (*contactless*), com apartamentos integrados em bairros urbanos. (Bob W, 2024)

No pilar ambiental, a *BOB W.* assume uma forte narrativa de responsabilidade climática: declara neutralidade carbónica, utiliza eletricidade proveniente de fontes renováveis e recorre a soluções digitais para otimizar consumos energéticos e reduzir desperdício.

Na dimensão social, aposta na diversidade, inclusão e bem-estar das equipas, e promove a ligação às comunidades através da estratégia “*local first*”, estabelecendo parcerias com negócios de bairro.

Na governança, a empresa comunica valores de ética, transparência e inovação digital, reforçando a sua identidade como operador responsável e inovador. (Bob W, 2025)

A *GuestReady* é uma empresa internacional, fundada em Londres em 2016, especializada na gestão de propriedades para arrendamento de curta duração, com operações em várias cidades e países. O seu modelo de negócio assenta fortemente na digitalização de processos, permitindo otimizar a gestão de propriedades e a experiência dos hóspedes. Na vertente ambiental, a *GuestReady* apresenta iniciativas ligadas à eficiência energética e otimização de recursos, embora sem métricas detalhadas ou compromissos formais de neutralidade carbónica. (GuestReady, 2024)

No campo social, investe em formação e desenvolvimento de equipas locais, reforçando a profissionalização do setor, e contribui indiretamente para a dinamização das economias de bairro através do alojamento turístico. (GuestReady, 2024c)

No eixo da governança, dispõe de políticas de *compliance* e gestão de risco, ainda que menos comunicadas publicamente quando comparadas com a *BOB W.*

2.4.2.3. Diagnóstico ESG da LovelyStay

A LovelyStay comunica um posicionamento de crescimento com foco em sustentabilidade, rentabilidade para proprietários e digitalização operacional (modelo 360°, tecnologia própria), reforçado por declarações recentes sobre escala e expansão internacional, operações em várias regiões e novas geografias em curso. (Diário Imobiliário, 2024)

Entre as alavancas tecnológicas destacadas publicamente estão a plataforma para proprietários (acesso a desempenho, reservas, preços, despesas/receitas), *self-check-in* e algoritmos de *smart pricing*, todos apresentados como vetores de eficiência operacional e experiência do hóspede. Em particular, o *self-check-in* via soluções tipo NUKI é prática comum no setor para reduzir fricção em entregas de chaves e permitir acessos digitais. (LovelyStay, 2025)

Internamente, a LovelyStay implementa iniciativas estruturadas de bem-estar, desenvolvimento e benefícios: *Wellbeing Day* (1 dia extra por trimestre para promover equilíbrio e descanso), dia de aniversário oferecido, plano de carreira com benefícios associados (inclui seguro de saúde), dias de estadia oferecidos em apartamentos da empresa noutras localizações, dias de férias adicionais acima do mínimo legal e modelo de trabalho híbrido. A isto somam-se ferramentas de escuta e aprendizagem contínua, como a Pulso (monitorização regular de bem-estar/clima e apoio psicossocial) e a GoodHabitZ (*e-learning* corporativo). Estas práticas evidenciam uma base sólida em S1; para alinhamento pleno com ESRS S1, recomenda-se formalizar políticas, definir metas anuais e publicar KPIs (com *governance* e periodicidade), consolidando o que já existe em formato mensurável e transparente.

A página “Join Us -Why join us” da LovelyStay descreve benefícios e práticas para colaboradores (*Wellbeing Day*, dia de aniversário, trabalho híbrido, seguro de saúde, férias adicionais, estadias em apartamentos, percurso de carreira e aprendizagem contínua), reforçando a existência destas medidas no plano social (LovelyStay, n.d.).

Na dimensão operacional (licenciamento, manutenção, limpeza, comunicação com hóspedes), a empresa afirma ganhos de eficiência e padronização; contudo, para efeitos de ESRS, faltam políticas, metas e séries temporais sobre manutenção preventiva vs. corretiva, consumo de água por unidade e desvio de resíduos (E3/E5), e clarificação de governança (G1) (LovelyStay, 2025).

A expansão territorial e a integração de portfólios (p.ex., aquisição da Madeira HouseHold Management com mais de 150 propriedades *premium*) são comunicadas como eixo de crescimento, isto pode escalar boas práticas e eficiência, mas também eleva riscos locais (pressão sobre recursos/infraestruturas), exigindo mecanismos explícitos de gestão ambiental e reporte (E1/E3/E5/S3) (E-konomista, 2023)

Quanto à comunicação institucional de sustentabilidade, identificam-se peças de 2020 - 2021 no blog da LovelyStay que alinham discurso com campanhas nacionais (Turismo de Portugal) e defendem turismo responsável, sem detalhar políticas próprias, metas ou indicadores associados. Isto cria risco de perceção de *greenwashing* se não houver evolução para *reporting* com métricas. (LovelyStay, 2021)

A LovelyStay já integra a sustentabilidade no discurso e dispõe de alavancas operacionais (modelo digital/360º) e de práticas sociais em curso (*Wellbeing Day*, Pulso, GoodHabitiz, benefícios) com potencial real de eficiência e impacto positivo. Para alinhar com as expectativas ESRS e do mercado, falta formalizar e tornar mensurável: (i) políticas, (ii) metas com horizonte temporal, (iii) KPIs (energia, água, resíduos, emissões, compras responsáveis, etc.), (iv) governança clara e (v) transparência.

A LovelyStay deve considerar prioritário avançar já com clima (E1), circularidade/recursos (E5), experiência do cliente (S4) e ética/*governance* (G1) e, em paralelo, consolidar em reporte o que a empresa já faz na vertente social (S1). Este foco permite passar das palavras aos números, reduzir risco regulatório e reputacional, criar valor para proprietários e hóspedes e reforçar a vantagem competitiva.

2.4.2.4. Análise Comparativa

A comparação entre a LovelyStay, a Bob W. e a GuestReady evidenciam estágios distintos de maturidade ESG num mesmo segmento (gestão de alojamento local/curta duração). Em termos gerais, a Bob W. apresenta-se como referência avançada (ambição climática com metas até 2050, reporte de emissões incluindo Scopes 1 - 3 e mecanismos de governança e transparência consistentes); a GuestReady surge num patamar intermédio, com práticas ambientais e sociais integradas no dia a dia (eficiência operacional, diversidade/inclusão), mas com compromissos de longo prazo menos desenvolvidos; a LovelyStay está numa fase de transição, com discurso e ferramentas tecnológicas promissoras, carecendo ainda de políticas formais, metas e KPIs publicados para reforçar credibilidade e competitividade.

Na LovelyStay, existem práticas internas consolidadas (e.g., *Wellbeing Day*, Pulso, GoodHabitiz, benefícios, trabalho híbrido), que não estão ainda formalizadas e publicadas com métricas regulares. Por isso, a maturidade pública pode surgir inferior à maturidade interna. Este resultado não invalida a prática; sinaliza um *gap* de transparência a colmatar. As tabelas seguintes (ver tabelas 8-13) comparam a maturidade pública das três empresas nas normas ambientais dos ESRS

E1: Alterações Climáticas						
Empresa	Políticas	Metas/ Compromissos	Indicadores/KPIs & Dados	Governança & Responsabilidades	Transparência (Reporting)	Justificação
BOB W.	2 - 3	2	2	2	3	Página de sustentabilidade e relatório próprio; compromisso climático e práticas consistentes; existe <i>report</i> público (relatório).
GuestReady	1	0 - 1	0 - 1	1	1	Conteúdos “eco” no blog (educação); não há metas climáticas formais nem séries de emissões publicadas.
LovelyStay	0	0	0	0	0 - 1	Narrativa de eficiência via digitalização, mas sem políticas/ metas/KPIs de clima publicadas; comunicação institucional genérica.

Tabela 8

E1 - Alterações climáticas

Fonte: Elaboração própria.

As classificações representadas na tabela 8 resultam exclusivamente de informação pública. Para a Bob W., foram considerados o Relatório de Sustentabilidade 2024 da Bob W. (2024) (metas, dados de emissões e abordagem de transição) e a página institucional de sustentabilidade (Bob W., 2025). Para a GuestReady, a análise baseou-se na secção “Sustainability” do blog e nos artigos “Green Airbnb” e “Eco-cleaning tips”, que evidenciam práticas e orientação operacional, mas sem metas climáticas formais ou séries de emissões (GuestReady, 2023; 2024a; 2024b). No caso da LovelyStay, consultaram-se o site/blog institucional (2020 - 2021) e conteúdos corporativos recentes, e não foram identificadas políticas climáticas, metas 2030/2050 ou KPIs de emissões publicados, pelo que a maturidade pública em E1 permanece inicial.

E3: Água e Recursos Hídricos						
Empresa	Políticas	Metas/Compromissos	Indicadores/KPIs & Dados	Governança & Responsabilidades	Transparência (Reporting)	Justificação
BOB W.	2	1 - 2	1 - 2	2	2	Evidência de gestão eficiente e práticas operacionais; algum reporte público no âmbito do relatório.
GuestReady	1 - 2	1	1	1	1	Dicas/boas práticas operacionais; sem metas ou séries específicas de consumo de água.
LovelyStay	0	0	0	0	0	Não há políticas/metas/KPIs de água publicadas.

Tabela 9

E3 - Água e recursos hídricos

Fonte: Elaboração própria.

As pontuações atribuídas na tabela 9, foram apenas com base em informação pública. Para a Bob W., considerou-se o Relatório de Sustentabilidade 2024 da Bob W. (2024) e a página institucional de sustentabilidade, que descrevem práticas de uso eficiente/monitorização e menções a gestão operacional da água, com algum reporte agregado, justificando níveis intermédios em políticas, metas e dados (Bob W., 2025). Para a GuestReady, a análise apoiou-se na secção “Sustainability” do blog e nos artigos “Green Airbnb” e “Eco-cleaning tips”, que apresentam boas práticas de poupança/limpeza ecológica (orientação operacional), mas sem metas específicas nem séries temporais de consumo (GuestReady, 2023; 2024a; 2024b). No caso da LovelyStay, a revisão do site/blog institucional não identificou políticas, metas e KPIs públicos de água, mantendo a maturidade pública em E3 no nível inicial.

E5: Recursos e Economia Circular						
Empresa	Políticas	Metas/Compromissos	Indicadores/KPIs & Dados	Governança & Responsabilidades	Transparência (Reporting)	Justificação
BOB W.	2 - 3	2	2	2	2	“Towards zero waste”, amenities mais sustentáveis, práticas consistentes; referência em materiais públicos e relatório.
GuestReady	2	1	1	1	1 - 2	Reciclagem e materiais biodegradáveis comunicados; sem metas ou séries robustas.
LovelyStay	0	0	0	0	0	Não há políticas/indicadores de resíduos/circularidade publicados.

Tabela 10

E5 - Recursos e economia circular

Fonte: Elaboração própria.

As pontuações representadas na tabela 10, baseiam-se apenas em informação pública. Para a Bob W., foram usados o Relatório de Sustentabilidade 2024 e a página institucional de sustentabilidade, que descrevem o princípio “*towards zero waste*”, escolhas de *amenities* recarregáveis/menor impacto, práticas de redução/reciclagem e alguma informação agregada, justificando níveis intermédios em políticas, metas, dados e transparência. Para a GuestReady, a análise recorreu à secção “*Sustainability*” do blog e aos artigos “*Green Airbnb*” e “*Eco-cleaning tips*”, que evidenciam reciclagem, uso de materiais biodegradáveis e orientações operacionais; contudo, não apresentam metas formais nem séries de indicadores de resíduos/circularidade. No caso da LovelyStay, a revisão do site/blog institucional não identificou políticas, metas ou KPIs públicos sobre resíduos, compras responsáveis ou circularidade, pelo que a maturidade pública em E5 permanece no nível inicial.

S1: Força de Trabalho Própria						
Empresa	Políticas	Metas/Compromissos	Indicadores/KPIs & Dados	Governança & Responsabilidades	Transparência (Reporting)	Justificação
LovelyStay	1	0	0	0 - 1	1	Página <i>Join Us - Why join us</i> comunica benefícios. Sem metas sociais publicadas, sem KPIs (eNPS, formação, absentismo, rotatividade), governança não explicitada.
BOB W.	2	1 - 2	1 - 2	2	2	Comunicação consistente de cultura/valores e práticas; relatório de sustentabilidade com menções sociais, mas sem extenso detalhe de metas/KPIs S1 na fonte pública consultada.
GuestReady	2	1	1	1 - 2	1 - 2	Página Workplace: diversidade (59+ nacionalidades), igualdade de género e cultura inclusiva; alguns dados descritivos, sem metas formais nem séries regulares publicadas.

Tabela 11

S1 - Força de trabalho própria

Fonte: Elaboração própria.

As classificações representadas na tabela 11, refletem apenas evidência pública. Para a LovelyStay, considerou-se a página “*Join Us - Why join us*”, que comunica benefícios e práticas (p.ex., *Wellbeing Day*, dia de aniversário, trabalho híbrido, seguro de saúde, férias adicionais, estadias, carreira/*learning*). Não foram encontradas metas sociais nem séries de KPIs publicadas, nem descrição clara de governança, justificando pontuação inicial em Metas/KPIs/Transparência. No caso da BOB W., usaram-se o Relatório de Sustentabilidade 2024 e a página de sustentabilidade, que evidenciam cultura/valores, práticas de bem-estar/diversidade e alguma informação social agregada; contudo, sem extenso detalhe de metas/KPIs S1 nas fontes consultadas. Para a GuestReady, analisaram-se a página Workplace (diversidade com mais de 59 nacionalidades, equilíbrio de género, cultura inclusiva) e conteúdos institucionais, que apresentam dados descritivos, mas não metas formais nem séries regulares, daí os níveis intermédios em políticas/transparência.

S4: Consumidores e Utilizadores Finais						
Empresa	Políticas	Metas/ Compromissos	Indicadores/KPIs & Dados	Governança & Responsabilidades	Transparência (Reporting)	Justificação
LovelyStay (público)	0 - 1	0	0	0	0 - 1	Não há política de experiência/cliente publicada, nem metas/KPIs S4 visíveis.
LovelyStay (interno)	2 - 3	2	2 - 3	2	0	Mede NPS e <i>Guest Satisfaction</i> de proprietários e hóspedes trimestralmente; faz balanço trimestral. Falta publicação externa.
BOB W. (público)	2 - 3	1 - 2	1 - 2	2	2 - 3	Experiência “sustentável por design”, comunicação transparente com hóspedes.
GuestReady (público)	2	0 - 1	1	1	1 - 2	Conteúdo educativo e digitalização; sem séries de KPIs “cliente ESG” publicadas.

Tabela 12

S4 - Consumidores e utilizadores finais

Fonte: Elaboração própria.

Segue-se a análise feita na tabela 12:

LovelyStay (público): não foi identificada política de experiência do cliente publicada nem metas/KPIs S4, justificando níveis iniciais.

LovelyStay (interno): a empresa mede trimestralmente o NPS e a satisfação de hóspedes e proprietários e realiza balanços trimestrais; trata-se de maturidade interna (processos, KPIs e governança) ainda não publicada.

BOB W. (público): página e relatório de sustentabilidade evidenciam experiência “sustentável por design”, comunicação clara com hóspedes e práticas consistentes, suportando níveis médios/altos em Políticas, Governança e Transparência.

GuestReady (público): o blog de sustentabilidade e a página workplace mostram conteúdo educativo e forte digitalização da experiência, sem séries regulares de KPIs publicadas, logo foram atribuídos níveis intermédios/baixos em Metas, Dados e Reporting.

G1: Conduta Empresarial (<i>Governance</i> /Ética)						
Empresa	Políticas	Metas/ Compromissos	Indicadores/KPIs & Dados	Governança & Responsabilidades	Transparência (<i>Reporting</i>)	Justificação
BOB W. (público)	2 - 3	2	2	2 - 3	3	Políticas e princípios éticos/sustentabilidade integrados, com reporte dedicado (relatório); estrutura de governança clara e visível.
GuestReady (público)	2	1	1	1 - 2	1 - 2	Cultura e valores comunicados; alguma informação de <i>compliance</i> ; sem <i>reporting</i> ESG formal recorrente.
LovelyStay (público)	1	0	0	0 - 1	0 - 1	Existem referências públicas a benefícios/carreira e funcionamento geral, mas não há ainda página/relatório que descreva código de ética, canal de denúncia, responsabilidades e métricas de <i>compliance</i> .
LovelyStay (interno)	2 - 3	1	1	2	0	Código de Ética e Conduta em vigor e sistema interno de denúncia; processos internos de <i>compliance</i> . Falta publicação externa (política, processo, KPIs).

Tabela 13

G1 - Conduta empresarial (governança/ética)

Fonte: Elaboração própria.

Na tabela 13, representa-se a norma G1 (Conduta Empresarial). Segue-se a análise ao estado grau de maturidade de cada empresa:

LovelyStay (público): existem referências públicas a benefícios, cultura e funcionamento geral, mas não há ainda uma página ou relatório que descreva formalmente o código de ética, canais de denúncia, responsabilidades ou métricas de *compliance*, justificando pontuações mais baixas em quase todas as categorias.

LovelyStay (interno): a empresa possui um Código de Ética e Conduta em vigor, bem como um sistema de denúncia anónima interno e procedimentos de *compliance* geridos pela equipa de recursos humanos. No entanto, a ausência de publicação externa destes documentos e dados justifica níveis mais altos apenas em categorias internas como Políticas, mas baixos em indicadores e *reporting*.

BOB W. (público): apresenta políticas éticas e princípios de sustentabilidade claramente integrados e visíveis em relatórios dedicados. A estrutura de governança é clara e bem comunicada, com *reporting* formal ESG recorrente, justificando pontuação elevada em todas as dimensões.

GuestReady (público): comunica cultura e valores em várias secções do site e apresenta alguma informação sobre *compliance*, mas sem *reporting* ESG formal recorrente. Por isso, obteve pontuação intermédia em políticas, mas mais baixa em metas e indicadores.

2.4.2.5. Análise Crítica

A leitura comparativa entre a LovelyStay, a Bob W. e a GuestReady confirmam um padrão claro no setor: a narrativa “sustentável” só ganha tração quando vem acompanhada de políticas explícitas, metas simples, indicadores regulares e transparência mínima. Na prática, é esta combinação que transforma intenções em credibilidade junto de clientes, proprietários, municípios e parceiros.

A Bob W. posiciona-se como referência: comunica metas e métricas ambientais de forma estruturada e integra a ideia de “sustentável por *design*” na experiência do hóspede. Esta abordagem, suportada por relatório e páginas dedicadas, traduz-se em confiança e diferenciação competitiva, sobretudo em clima (E1) e circularidade (E5). A GuestReady, por sua vez, exibe uma robustez operacional e cultural, práticas “eco” no dia a dia e diversidade interna comunicada, mas com menor densidade numérica: há procedimentos e mensagens consistentes, faltando, porém, séries e metas com a mesma ambição da Bob W. Este contraste é útil: mostra que é possível atuar e comunicar de forma pragmática, ao mesmo tempo que evidencia a vantagem de quem publica dados de forma recorrente.

No caso da LovelyStay, o *benchmarking* confirma uma fase de transição: existe um discurso coerente com o modelo digital/360° e há práticas sociais internas já consolidadas (bem-estar, benefícios, aprendizagem) e mecanismos de experiência do cliente medidos trimestralmente. Contudo, a ausência de políticas formais, metas e indicadores públicos nas frentes ambientais (E1/E3/E5), bem como a não publicação do que já existe em S1, S4 e G1, cria um desfasamento entre prática interna e evidência externa. Este desfasamento não invalida o que se faz; sinaliza, sim, um “*gap* de transparência” que, se não for tratado, alimenta risco reputacional e reduz comparabilidade com pares.

Sempre que um tema ESRS aparece “fraco” nos quadros (políticas, metas, indicadores ou transparência inexistentes ou incipientes), há risco regulatório, reputacional ou operacional e, muitas vezes, um impacto ambiental ou social mal gerido. Quando existe prática interna, mas a transparência é baixa, surge uma oportunidade clara de credibilização: publicar o que já se faz converte maturidade interna em valor externo. Finalmente, onde os pares estão mais avançados e a LovelyStay menos (por exemplo, em E1 e E5), identifica-se um *gap* competitivo que eleva a prioridade desse tema.

Deste exercício retiro quatro linhas materiais principais. Em primeiro lugar:

- **E1 (Alterações Climáticas):** falta uma política e um plano de transição com 2 ou 3 metas simples e mensuráveis, bem como a criação de uma linha de base (por exemplo, kWh por estadia e emissões piloto) em algumas cidades; além de reduzir custos de operação, e prepara a empresa para possíveis novas regras, pois quem já mede e tem metas (ex.: energia, água, resíduos) cumpre mais rápido e com menos custo, alinha também a LovelyStay com a liderança setorial.
- **E5 (Recursos e Circularidade):** a gestão de resíduos e *amenities* é um tema de impacto direto e visível; separação clara e um indicador básico (kg de resíduos por estadia e % de desvio para reciclagem) gera resultados rápidos e comunicáveis.
- **S4 (Consumidores e Utilizadores Finais):** a empresa já mede NPS e satisfação trimestral, publicar um “fact sheet” leve com NPS, reclamações por mil estadias, tempo de resposta e taxa de resolução traduz o que já existe em confiança externa e reduz risco reputacional.
- **G1 (Conduta Empresarial):** o código de ética e o canal de denúncia, hoje internos, devem ser tornados públicos com 1 ou 2 indicadores de eficácia (formação concluída e tempo de tratamento de casos), elevando a maturidade de governança sem criar processos novos.

A água (E3) merece monitorização e um arranque faseado: é um tema potencialmente material e melhora muito quando existe uma métrica de intensidade (litros por estadia) e metas de redução anuais modestas. Em paralelo, S1 (Força de Trabalho) já é forte internamente; ao reunir num documento curto e formal as políticas de pessoas (benefícios, elegibilidade, regras de uso, canais de apoio/queixa, responsável e revisão) e ao publicar 2 ou 3 indicadores sociais nucleares (eNPS, horas de formação por colaborador, absentismo/rotatividade), a LovelyStay fecha rapidamente o *gap* de transparência e reforça a sua proposta de valor para talento.

Em síntese, o *benchmarking* não sugere um “salto” para relatórios extenso, mas sim foco em políticas curtas, 2 ou 3 KPIs certos por tema e publicação leve, mas regular. É esta passagem das palavras para os números, que transforma os gaps identificados em IROs priorizados e coloca a LovelyStay no mesmo plano de quem hoje lidera o segmento.

2.5. Temas Materiais

Através da aplicação da dupla materialidade, este projeto possibilita a identificação de cada tema nas categorias: Material em Impacto, Material em Financeira, Duplamente Material ou Não Material. A análise combina três fontes:

- Aplicabilidade por cadeia de valor das normas ESRS, classificada de 1 a 5 consoante a pertinência do tema nas operações
- Questionário a *stakeholders*, que recolheu perceções em escala 1 a 5 para materialidade de impacto e para materialidade financeira.

A avaliação segue duas lentes independentes: materialidade de impacto e materialidade financeira, aplicadas a cada tema. Na perspetiva de impacto, a pergunta central é: “o que a organização causa ou pode causar em pessoas e ambiente?”. O Índice de Impacto é calculado por:

$$\text{Índice de Impacto} = 0,4 \times \text{Média de Impacto} + 0,3 \times \text{Aplicabilidade} + 0,3 \times \text{Média Temas Gerais ESG}$$

Um tema é considerado Material (Impacto) quando o Índice Impacto $\geq 3,5/5$.

O índice só é calculado quando existe Média de Impacto (>0).

Quando alguma das variáveis secundárias não está apurada (Aplicabilidade e/ou Média dos temas gerais), o cálculo mantém as proporções originais dos pesos e normaliza pela soma dos pesos efetivamente disponíveis, preservando a escala 1-5:

Sem “Média Temas gerais ESG”:

$$\text{Índice} = (0,4 \times \text{Impacto} + 0,3 \times \text{Aplicabilidade}) \div 0,7$$

Sem “Aplicabilidade”:

$$\text{Índice} = (0,4 \times \text{Impacto} + 0,3 \times \text{Temas gerais}) \div 0,7$$

Só “Média de Impacto” disponível:

$$\text{Índice de Impacto} = \text{Média de Impacto}$$

Sem “Impacto”: *Não apurado (não se calcula o índice).*

Quando uma ou duas das variáveis não são apuradas, a fórmula ajusta os pesos proporcionalmente, mantendo sempre o peso do impacto como principal referência. Apenas são calculados índices para temas cuja média de impacto foi efetivamente recolhida ($\neq 0$).

Na perspetiva financeira, o ideal seria proceder à quantificação monetária dos efeitos: estimando a magnitude, a probabilidade e o horizonte temporal do impacto em custos operacionais, investimento, proveitos e riscos. Não tendo sido realizada essa quantificação nesta iteração académica, adotou-se uma abordagem proporcional e transparente, assente exclusivamente nas perceções dos *stakeholders* (escala 1 a 5). Um tema é material (Financeira) quando a média $\geq 3,5/5$.

Optou-se por não replicar na perspetiva financeira o cruzamento usado na perspetiva de impacto (aplicabilidade e temas gerais ESG) por duas razões principais:

- Nas orientações internacionais, impacto e financeira são lentes distintas e a análise financeira deve, idealmente, traduzir-se em quantificação monetária do efeito (magnitude, probabilidade e horizonte), o que não se confunde com aplicabilidade operacional nem com alinhamento setorial.
- Dada a indisponibilidade de dados financeiros desagregados, privilegiou-se uma solução proporcional, transparente e replicável, média das perceções (1 a 5) em vez de construir índices sem base monetária. Assim, a perspetiva financeira mantém-se simples nesta fase, ficando a evolução para *proxies* e métricas em euros para o ciclo seguinte.

Os resultados são apresentados numa tabela final de temas materiais (com os dois índices e a decisão), seguindo-se os IROs para cada tema classificado como material.

A decisão final decorre da aplicação consistente destas regras:

- Duplamente material quando Índice de Impacto $\geq 3,5$ e Média Materialidade Financeira $\geq 3,5$;
- Material (Impacto) quando só o Índice de Impacto $\geq 3,5$;
- Material (Financeira) quando só a Média Materialidade Financeira $\geq 3,5$;
- Não material (agora) quando nenhuma das perspetivas atinge o limiar.

2.5.1. Materialidade de Impacto

A materialidade de impacto, segundo as normas ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*), visa identificar os temas nos quais a organização causa, contribui ou está diretamente ligada a impactos positivos ou negativos nas pessoas e no ambiente. Trata-se de uma análise centrada na realidade dos impactos gerados, independentemente de haver (ou não) repercussão financeira direta. Neste projeto, a avaliação da materialidade de impacto seguiu esta orientação conceptual, mas foi adaptada para uma realidade aplicada e académica, exigindo uma metodologia que captasse a substância dos impactos para além da perceção subjetiva de um único grupo.

A metodologia utilizada combinou três dimensões complementares para calcular o Índice de Impacto, atribuído a cada tema ESG:

- Média de perceção de impacto pelos *stakeholders* (peso de 40%), recolhida através de um inquérito estruturado, com escala de 1 a 5.
- Aplicabilidade do tema na cadeia de valor da LovelyStay (peso de 30%), avaliada com base na análise das atividades reais da empresa, dos seus fluxos operacionais e das suas relações contratuais, incluindo terceiros e parceiros estratégicos;
- Relevância transversal do tema nos pilares ESG, refletida pela média dos temas gerais ESG (peso de 30%), que capta a sua visibilidade e importância no debate interno da organização.

Com esta composição, o índice final não depende exclusivamente da visão dos *stakeholders*, cuja representatividade nesta fase foi maioritariamente interna, mas incorpora também a perceção técnica e estratégica sobre a cadeia de valor, conferindo à análise maior equilíbrio, realismo e consistência com as orientações internacionais. Segue abaixo a tabela 14, com os resultados da análise:

Tema ESG	Norma ESRS	Aplicabilidade (Anexo G)	Média Temas Gerais ESG	Média Materialidade Impacto	Índice Impacto	Material /Não Material
Eficiência energética	E1	4	0	0	Não apurado	Não
Consumo de energia e emissões de GEE	E1	4	3,78	3,38	3,67	Sim
Gestão de resíduos e circularidade	E5	4	3,94	0	Não apurado	Não
Poluição (produtos de limpeza)	E2	4	0	3,44	3,68	Sim
Uso eficiente da água	E3	4	0	0	Não apurado	Não
Condições laborais (força própria)	S1	5	4,62	4,26	4,59	Sim
Diversidade e igualdade de oportunidades	S1	5	4,44	4,16	4,50	Sim
Condições laborais (cadeia valor)	S2	4	0	0	Não apurado	Não
Satisfação e segurança do cliente	S4	5	0	0	Não apurado	Não
Privacidade e proteção de dados dos hóspedes	S4	5	0	4,29	4,6	Sim
Impacto em comunidades locais (ex: pressão urbana)	S3	0	3,6	3,91	3,78	Sim
Práticas laborais dos parceiros de limpeza/	S3	0	0	4	4	Sim
Governança e conduta ética	G1	5	4,68	0	Não apurado	Não

Tabela 14

Índice de impacto

Fonte: Elaboração própria.

A análise representada na tabela 14, permitiu classificar como materiais em impacto os seguintes temas:

- Privacidade e proteção de dados dos hóspedes (S4), com o índice mais elevado (4,60), o que reflete a centralidade da confiança digital e da gestão ética da informação num setor onde a relação direta com o cliente é crítica;
- Condições laborais da força de trabalho própria (S1), com 4,59, destacando a importância da qualidade do emprego, saúde ocupacional e bem-estar dos colaboradores diretos, especialmente num contexto de serviços operacionais intensivos;
- Diversidade e igualdade de oportunidades (S1), com 4,50, reforçando a perceção de que a cultura inclusiva é um fator-chave para a sustentabilidade organizacional;
- Práticas laborais dos parceiros de limpeza (S3), com 4,00, evidenciando a preocupação dos *stakeholders* com a responsabilidade indireta da empresa sobre condições laborais subcontratadas;
- Impacto em comunidades locais (S3), com 3,78, refletindo a atenção dada à integração da atividade de alojamento na vida urbana, nomeadamente face a desafios como a gentrificação;
- Poluição associada a produtos de limpeza (E2), com 3,68, demonstrando uma preocupação ambiental com os efeitos dos produtos utilizados no quotidiano operacional;
- Consumo de energia e emissões de GEE (E1), com 3,67, confirmando a relevância das emissões operacionais e da eficiência energética mesmo em modelos de alojamento local.

Os restantes temas não atingiram o limiar de 3,5 ou não apresentaram dados suficientes para cálculo do índice nesta fase. A integração da aplicabilidade como fator analítico permitiu mitigar distorções que poderiam surgir de perceções enviesadas, atribuindo maior robustez às decisões sobre temas materiais. Adicionalmente, reforça-se que temas sem dados suficientes não foram apurados nesta fase, mas não são excluídos da análise futura, devendo ser alvo de atenção em ciclos seguintes.

2.5.2. Materialidade Financeira

A materialidade financeira, de acordo com os princípios da CSRD e dos ESRS, foca-se na identificação de temas ESG que possam gerar ou alterar riscos e oportunidades com impacto relevante nas finanças da organização. Trata-se, portanto, de uma perspetiva voltada para os efeitos potenciais (atuais ou futuros) que as questões de sustentabilidade podem ter sobre o desempenho económico, a resiliência e o modelo de negócio da empresa.

Idealmente, esta avaliação deveria ter sido conduzida de forma faseada: em primeiro lugar, quantificado monetariamente os impactos potenciais de cada tema; em seguida, avaliando a sua magnitude (em % de custos, receitas ou investimentos), a probabilidade de ocorrência e o horizonte temporal; e, por fim, consolidando os resultados numa matriz de materialidade financeira. Face à inexistência de dados financeiros consistentes para sustentar esta quantificação, optou-se por uma abordagem proporcional, transparente e replicável, baseada na média das perceções dos *stakeholders*.

Apesar de simplificada, esta abordagem permite identificar perceções consolidadas sobre quais os temas que os *stakeholders* consideram mais propensos a influenciar economicamente a LovelyStay, seja por via de riscos (e.g., aumento de custos operacionais, perda de confiança, barreiras regulatórias), seja por oportunidades (e.g., inovação, financiamento, diferenciação competitiva).

A média das respostas ao questionário sobre materialidade financeira, em escala de 1 a 5, foi assumida como *proxy* direta da importância financeira de cada tema ESG, resultando no seguinte critério:

- Um tema é considerado Material em Financeira quando a média $\geq 3,5/5$. Seguem os resultados representados na tabela 15, abaixo:

Tema ESG	Norma ESRS	Média Materialidade Financeira	Material /Não Material
Legislação sobre alojamento local	ESRS 2/ G1	4,54	Sim
Reputação ambiental	E1	3,51	Sim
Custo e acesso a energia	E1	3,59	Sim
Exigências dos hóspedes sobre sustentabilidade	S4	3,49	Não
Riscos legais ligados à proteção de dados	S4	4,12	Sim
Retenção de talento	S1	4,04	Sim
Inovação digital e diferenciação	G1	4,21	Sim
Acesso a financiamento “verde”	G1	3,47	Não

Tabela 15

Materialidade financeira

Fonte: Elaboração própria.

A análise representada na tabela 15, permitiu identificar seis temas como materiais na perspetiva financeira, com destaque para:

- Legislação sobre alojamento local (G1 / ESRS 2), com a média mais elevada (4,54), refletindo o peso crescente do enquadramento legal e das políticas públicas no setor turístico e urbano;
- Inovação digital e diferenciação (G1), com 4,21, sublinhando o papel da tecnologia como fonte de vantagem competitiva e eficiência;
- Riscos legais ligados à proteção de dados (S4), com 4,12, mostrando que os *stakeholders* reconhecem consequências financeiras claras para falhas na gestão de dados pessoais;
- Retenção de talento (S1), com 4,04, enquanto fator crítico para a estabilidade operacional e redução de custos com rotatividade;
- Custo e acesso a energia (E1), com 3,59, apontando para a vulnerabilidade da empresa face a variações nos preços e fontes de energia;
- Reputação ambiental (E1), com 3,51, indicando que aspetos como emissões, resíduos ou uso de recursos podem afetar a atratividade da empresa junto de clientes e investidores;
- Inovação e financiamento sustentável (G1), embora próximo do limiar com 3,47, não foi considerado material nesta fase, mas permanece como tema a monitorizar.
- Já o tema “Exigências dos hóspedes sobre sustentabilidade” (S4) ficou ligeiramente abaixo do limiar (3,49), o que sugere que, apesar de ser reconhecido como relevante, ainda não é visto como fator com impacto financeiro direto no curto prazo.

A comparação com os resultados da materialidade de impacto mostra que, em muitos casos, os mesmos temas são reconhecidos como críticos em ambas as perspetivas, reforçando a sua priorização estratégica.

2.5.3. Avaliação de Dupla Materialidade

Após a identificação inicial dos temas materiais em impacto (com Índice ≥ 3,5) e dos temas materiais em financeira (média ≥ 3,5), procedeu-se ao seu cruzamento sistemático, com o objetivo de determinar quais os temas que reúnem materialidade nas duas dimensões, sendo, portanto, considerados duplamente materiais.

Esta etapa é fundamental à luz da lógica dos ESRS, que introduzem formalmente o conceito de dupla materialidade, exigindo que as empresas divulguem não apenas os impactos que geram no ambiente e na sociedade, mas também os riscos e oportunidades que os fatores ESG representam para o seu desempenho financeiro.

O cruzamento permite identificar temas com interseção crítica entre os impactos da empresa sobre o mundo e os impactos do mundo sobre a empresa, ou seja, que exigem maior atenção estratégica e reporte obrigatório.

Contudo, o facto de um tema não ser considerado duplamente material não implica que deva ser descartado. As normas ESRS reforçam que materialidade numa só dimensão já obriga à sua consideração no reporte, e que a avaliação deve considerar múltiplos fatores, incluindo perceções, contexto setorial, e evolução previsível dos riscos.

Dada essa limitação e para manter a coerência com a estrutura dos ESRS, optou-se por consolidar os resultados ao nível das normas gerais (ex: E1, S1, S4), em vez de focar exclusivamente nos temas específicos. A decisão foi guiada pelos seguintes critérios:

- Uma norma ESRS foi considerada "duplamente material" se teve pelo menos um tema considerado material em impacto e pelo menos um tema considerado material em financeira, mesmo que não seja o mesmo tema.
- Este método permite refletir a relevância normativa global e assegurando que temas parciais, mas relevantes não sejam descartados por não serem simultaneamente materiais nas duas lentes.

A tabela 16, apresentada reflete a síntese dessa consolidação por norma:

Norma ESRS	Temas que contribuíram	Materialidade de Impacto	Materialidade Financeira
E1	Consumo de energia / Reputação / Custo e acesso à energia	Sim	Sim
S1	Condições laborais / Retenção de talento / Diversidade	Sim	Sim
S4	Proteção de dados	Sim	Sim

Tabela 16

Temas duplamente materiais

Fonte: Elaboração própria.

- E1 (Clima e Energia) é considerada duplamente material porque o tema “Consumo de energia” foi material em impacto e os temas “Reputação ambiental” e “Custo de energia” foram materiais em financeira.
- S1 (Trabalhadores próprios) resulta da soma dos temas “Condições laborais” e “Diversidade” (materiais em impacto) com “Retenção de talento” (material em financeira).
- S4 (Consumidores e utilizadores) teve “Proteção de dados” classificado como material em ambas as dimensões.

Apesar do esforço de avaliação em ambas as dimensões, o projeto atribui maior peso à análise de materialidade de impacto, por duas razões:

- Maior robustez metodológica: combinou análise da cadeia de valor (aplicabilidade operacional) com perceções dos *stakeholders*, seguindo a abordagem das orientações do EFRAG e ESRS.
- Maior alinhamento com a realidade do setor e maturidade atual da LovelyStay.

Por isso, mesmo temas não classificados como “duplamente materiais” merecem atenção no planeamento e reporte, sempre que forem materiais na dimensão de impacto.

Apesar de a análise de dupla materialidade ter sido conduzida com base rigorosa nas duas dimensões (impacto e financeira), optou-se por não incluir neste projeto a representação gráfica da matriz de materialidade (com os eixos Impacto *versus* Financeira) por razões de natureza prática e metodológica. Com apenas três normas identificadas como duplamente materiais, a distribuição visual dos dados num gráfico de dispersão não acrescentaria valor analítico relevante, podendo até induzir a leituras erradas dada a reduzida variabilidade. Acresce ainda que as limitações técnicas na construção de gráficos com escalas personalizadas, como se verificou nas plataformas utilizadas, comprometem a clareza e precisão da representação.

No entanto, a construção dessa matriz é altamente recomendada para futuras iterações, à medida que se aprofundar a análise da dimensão financeira (com métricas monetárias, por exemplo), se alargar o universo de *stakeholders*, e se consolidar uma base mais extensa de temas materiais. A matriz de dupla materialidade permite uma visualização clara e estratégica das prioridades ESG: destacando os temas que têm impacto significativo tanto na sociedade como na performance económica da empresa. Esta ferramenta gráfica é não só útil para comunicação interna e externa, como também para tomada de decisão e planeamento de reporte, sendo uma das exigências centrais dos ESRS. A sua ausência neste momento não compromete a análise, mas reforça o compromisso com uma evolução contínua e fundamentada do processo de materialidade.

2.6. Identificação de Impactos, Riscos e Oportunidades (IROs)

2.6.1. Metodologia de Identificação dos IROs

Após a análise de dupla materialidade, que permitiu apurar as normas ESRS materiais nas dimensões de impacto e financeira, avança-se agora para a identificação dos respetivos IROs. Esta fase visa traduzir os resultados da materialidade em implicações práticas para o reporte e gestão da sustentabilidade, conforme exigido pelas normas europeias.

Os ESRS determinam que uma norma deve ser reportada sempre que seja considerada material em pelo menos uma das duas dimensões, não sendo necessário que o seja em ambas. Assim, apesar de o cruzamento das duas lentes ter permitido identificar três normas duplamente materiais (E1, S1 e S4), o projeto considera igualmente relevantes as normas materiais apenas na dimensão de impacto, dado que:

- A avaliação de impacto foi mais estruturada e robusta, combinando aplicabilidade por cadeia de valor e perceções dos *stakeholders*;
- Os impactos sobre pessoas e ambiente têm, por si só, obrigações de reporte nos ESRS;
- Muitos dos temas materiais em impacto podem evoluir, a médio prazo, para riscos financeiros, regulatórios ou reputacionais.

Dessa forma, a identificação de IROs incide sobre todas as normas consideradas materiais em pelo menos uma das dimensões, refletindo um compromisso com o alinhamento normativo, a antecipação de riscos e a coerência com a abordagem de sustentabilidade adotada.

Para cada norma material (E1, S1, S4, E2, S3 e G1), foram analisados os principais requisitos de divulgação previstos nos ESRS e cruzados com o contexto específico da LovelyStay, de forma a identificar os IROs mais relevantes. Esta análise serve de base para futuras decisões sobre reporte, definição de indicadores, e desenvolvimento de planos de ação.

A construção dos IROs não partiu apenas da pontuação obtida nos índices de impacto e financeira, mas teve por base um cruzamento metodológico entre três fontes principais:

- Análise da cadeia de valor e normas ESRS (Anexo G), onde se identificaram os pontos sensíveis da operação da LovelyStay, com base no grau de controlo, intensidade dos impactos e aplicabilidade temática;
- *Benchmarking*, que permitiu validar a relevância dos temas identificados face às práticas já implementadas por empresas líderes no setor de alojamento local;
- Resultados do questionário aos *stakeholders*, que forneceram perceções internas e externas quanto à importância relativa de cada tema.

Este cruzamento assegura que os temas priorizados refletem simultaneamente a realidade operacional da empresa, as expectativas do mercado e os requisitos regulamentares, fortalecendo a base da análise de materialidade.

Os temas ESG, foram desdobrados em IROs específicos, manifestações concretas dos impactos, riscos e oportunidades associados. A metodologia apoia-se nas diretrizes do ESRS 1 (Requisitos Gerais) e nas IG1 e IG2 da EFRAG (EFRAG, 2024), refletida na tabela 17:

Tipo	Definição (com base nos ESRS)	Lógica aplicada
Impacto	Efeitos positivos ou negativos que a empresa tem (ou pode ter) sobre pessoas, ambiente ou a sociedade	Analisado com base nas operações da LovelyStay, cadeia de valor, <i>benchmarking</i> e contexto local
Risco	Potencial efeito adverso que fatores ESG podem ter sobre a performance financeira e operacional da empresa	Avaliado com base nas ameaças associadas à não gestão do tema ESG
Oportunidade	Potencial efeito positivo na <i>performance</i> , posicionamento ou reputação da empresa ao abordar estrategicamente um tema ESG	Considera possibilidades de poupança, inovação, acesso a financiamento ou diferenciação

Tabela 17

Metodologia de identificação de IROs

Fonte: Elaboração própria.

Para cada norma (E1, S1, etc.), o processo foi:

1. Ler os requisitos da norma ESRS e identificar os objetivos e DRs esperados;
2. Cruzar com os temas materiais previamente apurados no projeto;
3. Adaptar os conceitos à realidade concreta da LovelyStay
4. Classificar o que é impacto (efeito sobre o mundo), risco (efeito sobre a empresa) e oportunidade (benefício estratégico);

Por exemplo, o tema “Eficiência Energética”, identificado como material, deu origem a:

- Impacto negativo: consumo energético elevado e pegada carbónica associada;
- Risco: exposição a regulações climáticas mais exigentes e aumento dos custos energéticos;
- Oportunidade: poupança com eficiência e acesso a financiamento sustentável.

2.6.2. Apresentação dos IROs

Nesta fase, apresentamos a tabela final estruturada (Tabela 18) com base nas normas ESRS consideradas materiais (em impacto, financeira ou ambas), sendo que para cada norma foram identificados os principais impactos, riscos e oportunidades relevantes no contexto específico da LovelyStay.

Esta abordagem permite um diagnóstico mais orientado para a ação, sustentando a definição de políticas, metas e iniciativas de sustentabilidade com base nos IROs mais significativos:

Norma ESRS	Impactos Relevantes	Riscos Potenciais	Oportunidades Estratégicas
E1	1. Emissões de GEE relacionadas com consumo de energia nos apartamentos e escritórios 2. Pegada de carbono dos serviços associados.	1. Aumento dos custos operacionais por regulação ambiental 2. Risco reputacional por falta de medidas de descarbonização.	1. Redução de custos com medidas de eficiência energética 2. Acesso a financiamento verde 3. Valorização da marca.
E2	1. Utilização de produtos de limpeza potencialmente poluentes 2. Descarte inadequado de substâncias químicas	1. Sanções ambientais 2. Pressões regulamentares locais; 3. Riscos de saúde ocupacional.	1. Adoção de produtos ecológicos 2. Reputação ambiental positiva 3. Inovação em práticas operacionais.
S1	1. Condições laborais e bem-estar dos colaboradores próprios	1. Dificuldade na retenção de talento 2. Risco de acidentes ou <i>burnout</i>	1. <i>Employer branding</i> positivo 2. Melhoria de produtividade e satisfação das equipas.
S4	1. Tratamento de dados pessoais dos hóspedes, especialmente no contexto de reservas online, marketing e CRM.	1. Multas por incumprimento de RGPD 2. perda de confiança dos clientes 3. Impacto reputacional.	1. Diferenciação pela confiança e segurança digital 2. Vantagem competitiva em mercados sensíveis à privacidade.
S3	1. Impacto económico e social em comunidades locais (ex: turismo excessivo, pressão sobre habitação, relação com vizinhança).	1. Conflito com comunidades locais 2. Perda de apoio institucional 3. Barreiras à expansão.	1. Parcerias com comunidades 2. Posicionamento sustentável perante investidores ou reguladores locais.
G1	1. Conduta ética, cumprimento legal no setor de alojamento, prevenção de práticas indevidas ou conflitos de interesse.	1. Coimas, ações judiciais ou danos reputacionais por falhas de <i>compliance</i> ou governação frágil.	1. Reforço da confiança dos investidores e parceiros 2. Cultura ética como pilar de longo prazo.

Tabela 18

Identificação de IROs - LovelyStay

Fonte: Elaboração própria com base em Comissão Europeia (2023).

A seguir, inicia-se a apresentação dos IROs por norma, começando pela ESRS E1 (Alterações Climáticas):

- **E1 (Emissões de GEE relacionadas com consumo de energia nos apartamentos e escritórios e pegada de carbono dos serviços associados):** Este tema refere-se à quantificação e gestão das emissões de gases com efeito de estufa (GEE) originadas pelo consumo de energia elétrica, gás, combustíveis ou outras fontes nos apartamentos de alojamento local e espaços administrativos da LovelyStay. Estas emissões não só traduzem um impacto ambiental direto da operação (materialidade de impacto), como também implicam riscos financeiros e operacionais (por exemplo, aumento de custos energéticos, exigência regulatória futura, reputação) razão pela qual este tema foi classificado como material. Do documento da ESRS E1 constam diversos DRs que fundamentam este tema. Alguns dos mais relevantes:
 - DR E1-5 (Consumo energético e combinação de energia): exige que a entidade divulgue o seu consumo total de energia, a intensidade energética (por exemplo, por receita), a exposição a combustíveis fósseis e a participação das renováveis.
 - DR E1-6 (Emissões brutas de GEE de âmbito 1, 2, 3 e emissões brutas totais de GEE): obriga à divulgação das emissões brutas de GEE segundo o protocolo GHG (Scopes 1, 2 e 3) e da intensidade das emissões.
 - DR E1-9 (Efeitos financeiros previstos dos riscos materiais físicos e de transição e potenciais oportunidades relacionadas com o clima) relaciona-se com os efeitos financeiros potenciais decorrentes de riscos físicos ou de transição climática, incluindo custos de energia, alterações regulamentares ou acesso a incentivos para eficiência.

Estes DRs fornecem a base normativa que comprova que o tema “consumo de energia e emissões de GEE” não é apenas relevante para a LovelyStay, mas sim exigido para relatório segundo a ESRS E1, quando material (Comissão Europeia, 2023).

As operações da LovelyStay, nos seus apartamentos e escritórios, geram consumo energético e, consequentemente, emissões de GEE. Isso implica efeito ambiental direto (contribuição para alterações climáticas, pegada dos serviços). Esta análise baseou-se não só nas perceções dos *stakeholders*, mas também na

aplicabilidade à cadeia de valor (loais de consumo, fontes de energia, base de abastecimento) e no *benchmarking* (empresas de alojamento já a monitorizar energia e emissões).

Apesar de, nos termos do Regulamento Delegado (UE) 2023/2772, a LovelyStay não estar obrigada a reportar as emissões de âmbito 3, pois refere que “*as empresas ou grupos que não excedam, nas datas dos respetivos balanços, o número médio de 750 trabalhadores durante o exercício (numa base consolidada, se aplicável) podem omitir os dados relativos às emissões de âmbito 3 e às emissões totais de GEE no primeiro ano de elaboração da sua declaração de sustentabilidade*”, este IRO baseia-se na importância estratégica da antecipação regulatória, na relevância ambiental já observável na operação, e na tendência crescente de exigências de clientes e investidores por dados climáticos completos. Preparar já a contabilidade carbónica permite à empresa posicionar-se como proativa e responsável, garantindo uma transição mais fluida para futuras obrigações de reporte. Os riscos e oportunidades identificados associados a esta norma E1, como o aumento dos custos operacionais por exigências de descarbonização, o risco reputacional associado à inação climática, e as oportunidades de redução de custos, acesso a financiamento verde e valorização da marca, estão diretamente alinhados com os *Disclosure Requirements* (DRs) previstos na norma ESRS E1.

De seguida foram considerados os impactos, riscos e oportunidades associados à norma E2 (Poluição):

- **E2 (Poluição associada a produtos de limpeza):** A atividade da LovelyStay, enquanto gestora de múltiplos apartamentos, implica limpezas regulares e intensivas. A utilização de produtos de limpeza com composição química convencional pode representar riscos ambientais significativos, sobretudo quando considerados em volume acumulado. Este impacto prende-se não só com a poluição direta da água e do solo, mas também com a exposição de colaboradores e terceiros a substâncias potencialmente nocivas. O tema foi considerado material na dimensão de impacto, uma vez que envolve consequências diretas no ambiente e na saúde humana. Entre os aspetos considerados na avaliação estão a utilização de químicos, os métodos de descarte, e a frequência das operações de limpeza. De acordo com a norma ESRS E2, os DRs mais relevantes relacionados com este tema incluem:
 - DR E2-1 (Políticas relacionadas com a poluição): exige a descrição das fontes de poluição associadas à operação, incluindo poluição do ar, da água e do solo.
 - DR E2-2 (Ações e recursos relacionados com a poluição): obriga à divulgação de medidas de prevenção, monitorização e correção da poluição gerada.
 - DR E2-3 (Metas relacionadas com a poluição): solicita que a empresa reporte os impactos financeiros e os riscos relacionados com eventos de poluição ou práticas não sustentáveis.

Embora estas obrigações formais só sejam aplicáveis às empresas que atingem certos limiares, o exercício académico antecipa essas exigências como boa prática de gestão. A LovelyStay, neste momento, não adota de forma sistemática produtos ecológicos, embora reconheça o potencial estratégico da sua incorporação. O *benchmarking* evidenciou que várias empresas do setor turístico e hoteleiro já migraram para produtos certificados, associando essa prática a um reposicionamento da marca como sustentável. Além disso, ao adotar produtos menos agressivos, a empresa pode também proteger melhor os trabalhadores, que estão expostos diariamente a esses agentes.

De seguida foram considerados os impactos, riscos e oportunidades associados à norma S1 (Própria Mão de Obra):

- **S1 (Condições laborais e bem-estar dos colaboradores próprios):** Este tema aborda o conjunto de práticas e políticas adotadas pela LovelyStay para garantir condições de trabalho justas, seguras e motivadoras aos seus colaboradores diretos. Inclui fatores como saúde e segurança no trabalho, estabilidade contratual, igualdade de oportunidades, formação e desenvolvimento profissional, bem como o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Dado o caráter intensivo em pessoas da operação da LovelyStay, uma empresa de hospitalidade com equipas de manutenção, limpeza, gestão operacional e administrativa, este tema assume uma relevância crítica na dimensão de impacto. A norma ESRS S1 define um conjunto abrangente de *Disclosure Requirements* (DRs) focados nos trabalhadores próprios. Alguns dos mais relevantes para este tema incluem:
 - DR S1-1 (Gestão da relação laboral e condições de trabalho): requer a divulgação de indicadores como o número de trabalhadores por tipo de contrato, horas de trabalho, rotatividade e práticas de gestão de recursos humanos.
 - S1-2 (Trabalho digno e remuneração): obriga à apresentação de informações sobre salários, pagamento de salário digno e benefícios
 - DR S1-6 (Saúde e segurança no trabalho): abrange indicadores como taxas de acidentes, absentismo e medidas de prevenção de riscos profissionais.
 - DR S1-9 (Bem-estar e desenvolvimento dos trabalhadores): inclui medidas de apoio ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, formação contínua e desenvolvimento de carreira (Comissão Europeia, 2023).

A LovelyStay já apresenta um grau de maturidade elevado nestes domínios. Como observado no *benchmarking* e confirmado pela própria documentação interna e perceção dos *stakeholders*, comparativamente ao mercado, as práticas sociais atuais colocam a LovelyStay acima da média em termos de responsabilidade social interna, sobretudo quando comparada com empresas do setor mais fragmentadas ou com maior dependência de subcontratação. Isso torna-se, por si só, uma oportunidade estratégica: comunicar e reforçar estas boas práticas pode melhorar o *employer branding*, atrair talento qualificado e reduzir custos associados à rotatividade, frequentemente elevada neste setor. Além disso, manter e aprimorar estas medidas permitirá antecipar exigências futuras dos ESRS (como o reporte de salário digno, medidas contra desigualdade, e indicadores de saúde mental), posicionando a empresa como proativa e preparada para o alinhamento normativo europeu.

De seguida foram considerados os impactos, riscos e oportunidades associados à norma S4 (Consumidores e utilizadores finais):

- **S4 (Tratamento de dados pessoais dos hóspedes):** Num contexto de forte digitalização dos serviços turísticos, a gestão dos dados pessoais dos hóspedes tornou-se um tema incontornável para a sustentabilidade social e reputacional das empresas do setor. A LovelyStay, como operador de alojamento local com presença digital forte, incluindo reservas online, sistemas de CRM e campanhas de marketing, lida com grandes volumes de dados sensíveis (nome, contacto, histórico de reservas, preferências, entre outros). O tema foi considerado material em ambas as dimensões, refletindo não só os riscos de impacto

negativo (uso indevido, violação de privacidade) como as potenciais implicações financeiras (multas, perda de clientes, danos reputacionais). A norma ESRS S4 sustenta esta importância ao exigir às empresas que prestem contas da forma como gerem as suas relações com consumidores e utilizadores. Os DRs mais relevantes neste domínio incluem:

- DR S4-1 (Políticas relacionadas com consumidores e utilizadores finais): requer a descrição de políticas e práticas para garantir a segurança dos dados pessoais, incluindo medidas técnicas e organizacionais;
- DR S4-2 (Processos para dialogar com os consumidores e utilizadores finais sobre impactos): impõe a divulgação de incidentes ou falhas com impacto nos direitos dos consumidores;
- DR S4-3 (Processos para corrigir os impactos negativos e canais para os consumidores e utilizadores finais poderem expressar preocupações): aborda o envolvimento do consumidor em decisões relacionadas com os seus dados e experiências;
- DR S4-4 (Adoção de medidas sobre impactos significativos nos consumidores e utilizadores finais, e abordagens para gerir os riscos materiais e procurar oportunidades materiais relacionadas com consumidores e utilizadores finais, e eficácia dessas ações): exige reporte de indicadores como número de queixas, satisfação dos clientes e mecanismos de resposta (Comissão Europeia, 2023).

No caso da LovelyStay, a proteção de dados é já uma preocupação integrada na operação. A empresa implementou práticas de consentimento informado, comunicação clara nas plataformas digitais, e utiliza ferramentas de CRM com critérios de segurança ajustados ao RGPD. Apesar disso, a crescente exposição a plataformas digitais e a internacionalização das operações tornam este tema ainda mais crítico, tanto do ponto de vista técnico como estratégico.

O *benchmarking* com empresas líderes do setor mostra que a diferenciação pela confiança digital (políticas de transparência, comunicações personalizadas sem intrusão, direito ao esquecimento) é cada vez mais valorizada, sobretudo por públicos mais jovens e informados. Isto oferece à LovelyStay uma vantagem competitiva clara, desde que mantenha práticas atualizadas e proporcione uma experiência segura e confiável ao utilizador.

De seguida foram considerados os impactos, riscos e oportunidades associados à norma S3 (Comunidades Afetadas):

- **S3 (Impacto económico e social em comunidades locais):** O crescimento do alojamento local em centros urbanos tem vindo a gerar efeitos colaterais nas comunidades, nomeadamente no que respeita ao acesso à habitação, pressão sobre os recursos locais, relação com os residentes e perceção de turismo excessivo. No caso da LovelyStay, este tema foi identificado como material na dimensão de impacto, devido ao potencial de fricção com as comunidades e ao crescente escrutínio por parte das autoridades locais e do público em geral. Este impacto assume particular relevância em cidades como Lisboa e Porto, onde o debate sobre o equilíbrio entre turismo e qualidade de vida tem ganho centralidade. A operação da LovelyStay, focada na gestão de apartamentos de alojamento local, contribui para essa dinâmica e, portanto, deve ser analisada de forma estruturada. Os seguintes Disclosure Requirements (DRs) são relevantes:
 - DR S3-1 (Processos de identificação das comunidades afetadas e dos impactos): Requer que a organização descreva como identifica as comunidades impactadas pelas suas atividades e que métodos usa para avaliar os respetivos efeitos. Isto reforça a necessidade de a LovelyStay mapear com rigor as zonas sensíveis e avaliar o grau de influência da sua operação.
 - DR S3-2 (Compromissos relacionados com comunidades afetadas): Exige a divulgação de políticas ou compromissos da empresa relativamente às comunidades locais. A LovelyStay poderá beneficiar de formalizar compromissos com os bairros onde atua, promovendo convivência equilibrada entre residentes e turistas.
 - DR S3-3 (Ações de remediação e resultados): Pede a apresentação de medidas tomadas para prevenir ou mitigar impactos negativos, bem como os resultados dessas intervenções. Isto pode incluir, por exemplo, práticas de boa vizinhança, envolvimento com associações locais ou códigos de conduta para hóspedes.
 - DR S3-4 (Impactos e riscos identificados e a forma como são geridos): Requer a descrição dos principais impactos e riscos associados à atividade e das estratégias de gestão adotadas. Neste caso, o risco de perda de apoio institucional, conflitos sociais e oposição a novas licenças de alojamento são riscos materiais que a LovelyStay deve monitorizar (Comissão Europeia, 2023).

A análise de *benchmarking* revelou que as empresas de referência no setor do turismo e alojamento já incorporam políticas de relacionamento com comunidades e práticas de *engagement* local, como apoios a iniciativas de bairro. A LovelyStay pode inspirar-se nestes exemplos para estruturar a sua própria estratégia comunitária.

De seguida foram considerados os impactos, riscos e oportunidades associados à norma G1 (Conduta Empresarial):

- **G1 (Conduta ética, cumprimento legal no setor de alojamento, prevenção de práticas indevidas ou conflitos de interesse):** A conduta ética, a transparência e a integridade corporativa são pilares fundamentais de uma gestão sustentável, especialmente em setores com grande exposição pública como o turismo e o alojamento local. No caso da LovelyStay, este tema assume particular importância dada a sua atuação em múltiplos mercados e a diversidade de *stakeholders* com os quais interage. Os riscos associados a falhas éticas ou de governança são significativos, desde coimas legais e ações judiciais, até à perda de confiança institucional e dano reputacional. No entanto, este tema também representa uma oportunidade estratégica clara, especialmente porque a LovelyStay já demonstrou um nível de maturidade superior ao de muitas empresas do setor. A empresa já adotou um Código de Ética e Conduta formal, que orienta o comportamento dos seus colaboradores, e implementou um canal de denúncia anónima, assegurando mecanismos eficazes de prevenção e deteção de práticas irregulares. Esta infraestrutura posiciona a LovelyStay de forma favorável para futuros requisitos regulamentares e demonstra um compromisso claro com os princípios ESG. Este tema encontra enquadramento direto através dos seguintes Disclosure Requirements (DRs):
 - DR G1-1 (Cultura empresarial e conduta empresarial): Requer que a empresa divulgue os valores, normas de conduta e princípios éticos que orientam a sua atuação, bem como mecanismos para os implementar (ex: códigos de ética, formações, canais de denúncia). No caso da LovelyStay,

que opera num setor em transformação e muitas vezes sujeito a polémicas (ex: legalidade do alojamento local), a existência de um código ético robusto é um sinal de maturidade.

- DR G1-2 (Prevenção e deteção de corrupção e suborno): Implica que a empresa apresente medidas concretas de prevenção de corrupção, fraude e práticas irregulares. Isto é especialmente relevante para empresas em expansão com múltiplas interações comerciais e contratuais.
- DR G1-3 (Gestão de conflitos de interesse): Solicita que se identifiquem e expliquem mecanismos para prevenir conflitos de interesse, uma questão crítica em empresas de gestão imobiliária, onde podem existir relações cruzadas entre parceiros, clientes e fornecedores.
- DR G1-4 (Mecanismos de reclamação e denúncia): a existência de canais internos e externos para reporte de conduta inadequada (Comissão Europeia, 2023).

Mesmo não estando ainda sujeita a reporte obrigatório nos moldes da CSRD, a LovelyStay demonstra uma postura proativa e estruturada em matéria de conduta empresarial. Ao alinhar-se desde já com os Disclosure Requirements da ESRS G1, a empresa não só reduz riscos como potencia a sua diferenciação num setor em rápida transformação. O tema deve continuar a ser tratado como prioritário, não apenas para mitigação de riscos, mas como um ativo reputacional e competitivo.

A identificação e análise dos IROs (Impactos, Riscos e Oportunidades) permitiu converter os temas ESG materiais em fatores concretos para a gestão estratégica da LovelyStay. Este exercício reforçou a utilidade prática da dupla materialidade, traduzindo os diagnósticos temáticos em áreas prioritárias de atuação e reporte.

A análise evidenciou uma distribuição relativamente equilibrada entre impactos ambientais, sociais e de governança, embora com graus distintos de maturidade. No eixo social (S1, S4), a LovelyStay revela práticas já consolidadas, que se traduzem em oportunidades reais de diferenciação e robustez reputacional. A norma S3, que aborda os impactos sobre as comunidades locais (como a pressão sobre a habitação ou relações com vizinhança), emergiu como particularmente relevante para o modelo de negócio da LovelyStay. Os riscos de rejeição institucional ou social à atividade são reais, mas, ao mesmo tempo, esta área representa uma oportunidade de aproximação às comunidades e de fortalecimento da licença social para operar.

Também no eixo de governança (G1), a existência de códigos de conduta e mecanismos internos de denúncia mostra alinhamento com os requisitos fundamentais de integridade, controlo e transparência.

Por outro lado, os temas ambientais, especialmente os associados à norma E1 (emissões e consumo energético) e E2 (produtos de limpeza), destacam-se como áreas críticas de impacto, mas ainda com potencial de desenvolvimento. A análise dos IROs nestes domínios revela riscos relevantes, como o aumento de custos operacionais ou futuras pressões regulatórias, mas também oportunidades estratégicas, como a redução de custos com medidas de eficiência energética e o acesso a financiamento verde.

No geral, os IROs confirmam que a LovelyStay já possui uma base sólida de práticas sustentáveis em algumas áreas, mas também enfrenta riscos concretos e oportunidades não exploradas noutras. A metodologia adotada, cruzando a análise normativa, a cadeia de valor, o *benchmarking* e as perceções dos *stakeholders*, garantiu uma avaliação robusta e alinhada com as exigências da CSRD e dos ESRS.

Estes IROs deverão, assim, servir de referência para o desenvolvimento de planos de ação, definição de indicadores e preparação para futuras obrigações de reporte, mesmo que a LovelyStay, pela sua dimensão atual, ainda não esteja abrangida de forma obrigatória.

CONCLUSÃO

Este projeto teve como principal propósito realizar uma análise de materialidade de acordo com as normas europeias de sustentabilidade (ESRS), com o intuito de apoiar a LovelyStay na definição da sua estratégia de sustentabilidade e prepará-la para as futuras exigências de reporte decorrentes da Diretiva CSRD. A abordagem seguiu o princípio da dupla materialidade, com maior ênfase na dimensão de impacto, considerando o contexto específico da empresa e os dados disponíveis.

Através deste exercício, foi possível responder às três perguntas de investigação formuladas no início do projeto:

- Quais são os temas ESG mais relevantes para a LovelyStay?

Foram identificados os temas com materialidade de impacto mais significativa, nomeadamente: o consumo de energia e as emissões de GEE (ESRS E1) a poluição causada por produtos de limpeza (ESRS E2), as condições laborais da força de trabalho própria e a diversidade e igualdade de oportunidades (ESRS S1), a proteção de dados pessoais dos hóspedes (ESRS S4), o impacto socioeconómico nas comunidades locais e as práticas laborais dos parceiros de limpeza (ESRS S3).

Estes temas foram considerados materiais com base na análise participativa e qualitativa dos dados recolhidos.

- De que forma esses temas se traduzem em impactos, riscos e oportunidades para a empresa?

A ligação entre os temas materiais e os seus impactos, riscos e oportunidades permitiu à LovelyStay ter uma visão mais completa sobre onde estão os seus desafios e onde podem gerar valor. Por exemplo, o consumo energético e as emissões de GEE podem traduzir-se em riscos operacionais e reputacionais, mas também abrir portas a oportunidades de eficiência, redução de custos e acesso a financiamento verde. Já a gestão laboral e a proteção de dados não só reduzem riscos legais e de confiança, como fortalecem a relação com colaboradores e clientes, potenciando o *employer branding* e a diferenciação da marca no mercado.

- Como pode a LovelyStay estruturar a sua resposta estratégica às exigências de sustentabilidade?

Embora este primeiro exercício represente um passo sólido, foram identificadas limitações relevantes, como a fraca robustez da análise de materialidade financeira e a baixa taxa de resposta na consulta a *stakeholders* externos. Recomenda-se, por isso:

- Aprofundar a avaliação financeira dos temas ESG, reforçar os canais de escuta ativa junto de *stakeholders* externos (ex. proprietários, fornecedores)
- Consolidar internamente a estrutura de sustentabilidade, criando uma função dedicada ou contratando apoio especializado.

Para garantir a continuidade do trabalho desenvolvido e preparar a empresa para futuras obrigações regulatórias, recomendam-se ainda os seguintes passos:

- Expandir a análise de materialidade a outras unidades do grupo, garantindo coerência na estratégia ESG;
- Valorizar o *employer branding*, destacando práticas responsáveis, bem-estar e ética organizacional;
- Estruturar-se internamente ao longo de 2026 para preparar a elaboração de um primeiro relatório de sustentabilidade em 2027, seja em formato voluntário ou já em resposta ao enquadramento regulatório aplicável.

A análise evidencia que estes temas não se limitam ao enquadramento regulatório da União Europeia, mas fazem parte de uma agenda global cada vez mais urgente. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), definidos pelas Nações Unidas, traduzem de forma clara esta prioridade mundial e funcionam como referência para governos, empresas e sociedade civil. Questões como trabalho digno e crescimento económico (ODS 8), igualdade de género (ODS 5), cidades e comunidades sustentáveis (ODS 11) e consumo responsável (ODS 12) ganham relevância num contexto internacional em que se exige maior responsabilidade às organizações. Para a LovelyStay, reconhecer esta convergência é essencial para alinhar-se não apenas com normas locais, mas também com os grandes compromissos globais que moldam o futuro dos negócios e da sociedade.

Num contexto onde a sustentabilidade é frequentemente usada como mero discurso comercial, a LovelyStay distingue-se pela autenticidade das suas práticas sociais e pela vontade de evoluir. Este projeto não é apenas um exercício técnico, é um passo consciente rumo a uma cultura empresarial mais sustentável, transparente e alinhada com o futuro. Ao consolidar este caminho, a LovelyStay posiciona-se como uma empresa capaz de gerar valor duradouro para as pessoas, para o planeta e para o próprio negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Legislação e Diplomas Legais

- Assembleia da República. (2023, 6 de outubro). *Lei n.º 56/2023, de 6 de outubro. Diário da República*. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/56-2023-222477692>
- Comissão Europeia. (2018, 8 de março). *Plano de ação: Financiar um crescimento sustentável* [COM(2018) 97 final]. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A52018DC0097>
- Comissão Europeia. (2019, 27 de novembro). *Regulamento (UE) 2019/2088 do Parlamento Europeu e do Conselho sobre a divulgação de informações relacionadas com a sustentabilidade no setor dos serviços financeiros. Jornal Oficial da União Europeia*, 1–3.
- Comissão Europeia. (2019, 11 de dezembro). *Pacto Ecológico Europeu* [COM(2019) 640 final]. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0640>
- Comissão Europeia. (2022, 14 de dezembro). *Diretiva (UE) 2022/2464 do Parlamento Europeu e do Conselho de 14 de dezembro de 2022 que altera o Regulamento (UE) n.º 537/2014, a Diretiva 2004/109/CE, a Diretiva 2006/43/CE e a Diretiva 2013/34/UE no que respeita à apresentação de informações sobre a sustentabilidade pelas empresas. Jornal Oficial da União Europeia*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464>
- Comissão Europeia. (2023, 31 de julho). *Regulamento Delegado (UE) 2023/2772 da Comissão de 31 de julho de 2023 que complementa a Diretiva 2013/34/UE do Parlamento Europeu e do Conselho mediante o estabelecimento de normas de relato de sustentabilidade. Jornal Oficial da União Europeia*, 1–284.
- Comissão Europeia. (2023, 22 de dezembro). *Regulamento Delegado (UE) 2023/2772 da Comissão de 31 de julho de 2023. Jornal Oficial da União Europeia*, 27–221.
- European Commission. (2019, 11 de dezembro). *Communication — European Green Deal*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=celex%3A52019DC0640>
- European Commission. (n.d.). *EU taxonomy for sustainable activities*. Acedido em 1 de dezembro de 2024, em https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en
- Parlamento Europeu. (2020, 18 de junho). *Regulamento (UE) 2020/852 do Parlamento Europeu e do Conselho. Jornal Oficial da União Europeia*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852>
- Parlamento Europeu & Conselho da União Europeia. (2020, 18 de junho). *Regulamento (UE) 2020/852 relativo ao estabelecimento de um quadro para facilitar os investimentos sustentáveis. Jornal Oficial da União Europeia*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852>
- Presidência do Conselho de Ministros. (2017, 11 de dezembro). *Resolução do Conselho de Ministros n.º 190-A/2017. Diário da República*, 54–73.
- Presidência do Conselho de Ministros. (2018, 9 de julho). *Decreto-Lei n.º 56/2018. Diário da República*, 2962–3110.
- Presidência do Conselho de Ministros (2020, 10 de julho). *Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2020. Diário da República*, 2–158.

Normas, Standards e Orientações

EFRAG. (2023). *Sector agnostic standards (Set 1 ESRS)*. Acedido em 23 de abril de 2025, em https://www.efrag.org/sites/default/files/media/document/2024-08/ESRS%201%20Delegated-act-2023-5303-annex-1_en.pdf

EFRAG. (2023, 22 de dezembro). *ESRS E1 – Climate change*. https://www.efrag.org/sites/default/files/media/document/2024-08/ESRS%20E1%20Delegated-act-2023-5303-annex-1_en.pdf

EFRAG. (2023). *ESRS E5 Delegated Act – Annex I: Resource use and circular economy (Delegated Act 2023/5303, Anexo I)*.
https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/ESRS%20E5%20Delegated-act-2023-5303-annex-1_en.pdf

EFRAG. (2023). *ESRS S1 Delegated Act – Annex I (Delegated Act 2023/5303, Anexo I)*.
https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/ESRS%20S1%20Delegated-act-2023-5303-annex-1_en.pdf

EFRAG. (2023). *ESRS S2 to S4 Delegated Act – Annex I (Delegated Act 2023/5303, Anexo I)*.
https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/ESRS%20S2%20to%20S4%20Delegated-act-2023-5303-annex-1_en.pdf

EFRAG. (2023). *ESRS G1 Delegated Act – Annex I (Delegated Act 2023/5303, Anexo I)*.
https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/ESRS%20G1%20Delegated-act-2023-5303-annex-1_en.pdf

EFRAG. (2022, novembro). *Draft ESRS E4 Biodiversity and ecosystems*.
<https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/11%20Draft%20ESRS%20E4%20Biodiversity%20and%20ecosystems%20November%202022.pdf>

EFRAG. (2022, abril). *Draft ESRS E3 – Water and marine resources*.
https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/ED_ESRS_E3.pdf

EFRAG. (2023, 22 de dezembro). *ESRS E2 – Pollution*. https://www.efrag.org/sites/default/files/media/document/2024-08/ESRS%20E2%20Delegated-act-2023-5303-annex-1_en.pdf

EFRAG. (2024). *IG1 – Materiality assessment*. European Financial Reporting Advisory Group.
https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment_final.pdf

EFRAG. (2024, maio). *Implementation guide IG2 – Value chain*.

Global Reporting Initiative. (2022, 22 de fevereiro). *Understanding materiality can unlock accountability*. Acedido em 23 de fevereiro de 2024, em <https://www.globalreporting.org/news/news-center/understanding-materiality-can-unlock-accountability/>

Global Reporting Initiative. (2023). *GRI: Fundamentos 2021*. <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-portuguese-translations/>

Global Reporting Initiative. (2024). *Normas GRI consolidadas*. <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-portuguese-translations/>

Global Reporting Initiative & Sustainability Accounting Standards Board. (2021, 7 de abril). *A practical guide to sustainability reporting using GRI and SASB standards*. Acedido em 24 de novembro de 2024, em <https://www.globalreporting.org>

Task Force on Climate-related Financial Disclosures. (2017, 15 de junho). *Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures*.
<https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2021/10/FINAL-2017-TCFD-Report.pdf>

Task Force on Climate-related Financial Disclosures. (2022, fevereiro). *Workshops in a Box: Presentation Series*. <https://www.fsb-tcf.org/workshops-in-a-box/>

Bibliografia

Ando Living. (2024, fevereiro). *Pitch deck* [Documento interno não publicado].

BCSD Portugal. (s.d.). *ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. ODS Portugal. <https://ods.pt/ods/>

BCSD Portugal. (2023, 7 de março). *BCSD Portugal publica estudo sobre o grau de maturidade em sustentabilidade das empresas em Portugal*. BCSD Portugal. <https://bcsdportugal.org/noticias/bcsd-portugal-publica-estudo-sobre-o-grau-de-maturidade-em-sustentabilidade-das-empresas-em-portugal/>

Bergman, M. S., Deckelbaum, A. J., & Krap, B. (2020, 1 de agosto). *Introduction to ESG*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/08/01/introduction-to-esg/>

BlackRock. (2023). *2023 TCFD report*. BlackRock. <https://www.blackrock.com/corporate/literature/continuous-disclosure-and-important-information/tcfd-report-2023-blkinc.pdf>

Bob W. (2024). *Sustainability report 2024*. Bob W. <https://www.dropbox.com/scl/fi/42wi2erx0xu0s8an3rd29/Bob-W-Sustainability-Report-2024.pdf>

Bob W. (2024, 13 de fevereiro). *Bob W secures €40 million Series B funding for continued pan-European expansion*. Bob W. <https://bobw.co/articles/bob-w-secures-eu40-million-series-b-funding-for-continued-pan-european-expansion?lng=en-GB>

Bob W. (2025). *Sustainability strategy*. Bob W. <https://bobw.co/sustainability?lng=en-GB>

Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press. https://books.google.pt/books/about/Social_Responsibilities_of_the_Businessm.html?id=ALIPAwAAQBAJ&redir_esc=y

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268–295. https://www.researchgate.net/publication/282441223_Corporate_social_responsibility_Evolution_of_a_definitional_construct

Comissão Europeia. (2025, 26 de fevereiro). *Commission simplifies rules on sustainability and EU investments, delivering over €6 billion in administrative relief*. Finance — European Commission. Recuperado em 25 de abril de 2025, de https://finance.ec.europa.eu/publications/commission-simplifies-rules-sustainability-and-eu-investments-delivering-over-eu6-billion_en

Comissão Europeia. (2025, 26 de fevereiro). *Corporate sustainability due diligence — European Commission*. Recuperado em 25 de abril de 2025, de https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en

Conselho da União Europeia. (2024, 19 de novembro). *Notação ambiental, social e de governação (ASG): Conselho dá luz verde ao novo regulamento*. Recuperado em 25 de fevereiro de 2025, de <https://www.consilium.europa.eu/pt/press/press-releases/2024/11/19/environmental-social-and-governance-esg-ratings-council-greenlights-new-regulation/>

Construir. (2023, 4 de dezembro). *LovelyStay regista receita bruta de 35 milhões de euros nos primeiros nove meses do ano*. <https://www.construir.pt/2023/12/04/lovelystay-regista-receita-bruta-de-35-me-nos-primeiros-nove-meses-do-ano>

Departamento de Recursos Humanos. (2025, outubro). *Dados internos sobre a distribuição de trabalhadores por grupos etários* [Documento interno não publicado].

Recursos Humanos. (2025, outubro). *Dados internos sobre trabalhadores por género* [Documento interno não publicado].

Diário Imobiliário. (2024, 28 de maio). *Um novo conceito de hotelaria: Ando Living*. <https://www.diarioimobiliario.pt/Um-novo-conceito-de-hotelaria-Ando-Living>

- Drude, M. (2025, 13 de janeiro). *Materiality analysis CSRD: Guide double materiality analysis*. Sunhat. Acedido em 25 de fevereiro de 2025, em <https://www.getsunhat.com/blog/csr-double-materiality-analysis>
- Dunfjäll, M. (2025). *Materiality in transition: Challenges and opportunities in corporate sustainability reporting under the CSRD*. *European Journal of Risk Regulation*, 16(1), 1–15. <https://doi.org/10.1017/err.2025.10016>
- E-Konomista. (2023). *LovelyStay Madeira: Expansão no mercado premium*. <https://www.e-konomista.pt/lovelystay-madeira/>
- https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/EFrag%20IG%20%20Value%20Chain_final.pdf
- ESG The Report. (2025, 25 de julho). *Understanding upstream vs downstream supply chain*. Acedido em 3 de setembro de 2025, em <https://esgthereport.com/understanding-the-upstream-vs-downstream-supply-chains/>
- EY. (2023). *Preparing for the EU's new sustainability disclosures*. EY. https://www.ey.com/en_us/insights/financial-accounting-advisory-services/preparing-for-the-eu-s-new-sustainability-disclosures
- European Commission. (2021, 14 de julho). *Delivering the European Green Deal*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_en
- European Commission. (2023, 8 de outubro). *Completion of key “Fit for 55” legislation*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_4754
- European Commission. (2025, 4 de junho). *Recommendation for a Council Recommendation on the economic, social, employment, structural and budgetary policies of Portugal. 2025 European Semester: Country Reports*. https://economy-finance.ec.europa.eu/document/download/52166ac9-de1e-4009-8921-39eb6f9673fc_en?filename=PT_CR_SWD_2025_222_1_EN_autre_document_travail_service_part1_v3.pdf
- Financial Sector Initiative. (2004). *Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world*. United Nations Global Compact.
- Gonçalves, F. (2025, 1 de setembro). *Hospitalidade e luxo: “Setor está vivo, mas exige mais profissionalismo”*. *Idealista*. <https://www.idealista.pt/news/imobiliario/habitacao/2025/09/01/70631-hospitalidade-e-luxo-setor-esta-vivo-mas-exige-mais-profissionalismo>
- GRI. (n.d.). *Mission & history*. GRI Reporting. Acedido em 10 de dezembro de 2024, em <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>
- GHG Protocol. (2015). *Corporate value chain (Scope 3) accounting and reporting standard*. World Resources Institute & World Business Council for Sustainable Development. https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/Corporate-Value-Chain-Accounting-Reporting-Standard_041613_2.pdf
- GuestReady. (2023). *Sustainability* [Blog]. <https://www.guestready.com/blog/category/sustainability/>
- GuestReady. (2024a). *Green Airbnb* [Blog]. <https://www.guestready.com/blog/green-airbnb/>
- GuestReady. (2024b). *Airbnb eco-cleaning tips* [Blog]. <https://www.guestready.com/blog/airbnb-eco-cleaning-tips/>
- GuestReady. (2024). *Workplace culture*. GuestReady. <https://www.guestready.com/workplace/>
- GuestReady. (2024, 23 de outubro). *Proposta revogação de medidas do Mais Habitação para o Alojamento Local – atualização*. <https://www.guestready.com/pt/blog/revogacao-mais-habitacao-alojamento-local/>
- Hayes, A. (2024, 6 de setembro). *EBITDA: Definition, calculation formulas, history, and criticisms*. *Investopedia*. Acedido em 1 de dezembro de 2024, em <https://www.investopedia.com/terms/e/ebitda.asp>
- IAPMEI. (2024, 9 de outubro). *Quadro regulatório europeu para a sustentabilidade*. <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Industria-e-Sustentabilidade/Sustentabilidade/ESG-e-Financas-Sustentaveis/Quadro-regulatorio-europeu-para-a-sustentabilidade.aspx>
- ISO. (n.d.). *Standards*. ISO. Acedido em 9 de dezembro de 2024, em <https://www.iso.org/standards.html>

- Johnson, C. (2023, 21 de março). Upstream, downstream, extended, and ethical: The growing vocabulary of supply chain management. *Resonance Global*.
Acedido em 3 de setembro de 2025, em <https://www.resonanceglobal.com/blog/the-growing-vocabulary-of-supply-chain-management>
- Khamisu, M. S., & Paluri, R. A. (2024). *Emerging trends of environmental, social and governance (ESG) disclosure research*. *Cleaner Production Letters*, 7, 100079. <https://doi.org/10.1016/j.clpl.2024.100079>
- Lawton, G. (2024, 16 de agosto). A timeline and history of ESG investing, rules and practices. *TechTarget*. Acedido em 24 de novembro de 2024, em <https://www.techtarget.com/sustainability/feature/A-timeline-and-history-of-ESG-investing-rules-and-practices>
- Lindwall, C. (2023, 9 de fevereiro). What is greenwashing? *NRDC*. <https://www.nrdc.org/stories/what-greenwashing>
- LovelyStay. (2020, 21 de agosto). *Alojamento de turismo rural: Conheça os serviços da LovelyStay*. Blog LovelyStay.
<https://blog.lovelystay.com/pt/2020/08/21/alojamento-de-turismo-rural-conheca-os-servicos-da-lovelystay/>
- LovelyStay. (2021, 15 de janeiro). *Turismo sustentável é o foco da nova campanha do Turismo de Portugal*. Blog LovelyStay.
<https://blog.lovelystay.com/pt/2021/01/15/turismo-sustentavel-e-o-foco-da-nova-campanha-do-turismo-de-portugal/>
- LovelyStay. (2023a, 9 de maio). *LovelyStay celebra 10 anos de operação com bons resultados e acelera expansão internacional*. Publituris.
<https://www.publituris.pt/2025/05/09/lovelystay-celebra-10-anos-de-operacao-com-bons-resultados-e-acelera-expansao-internacional>
- LovelyStay. (2023b, 4 de dezembro). *LovelyStay regista receita bruta de 35 milhões de euros nos primeiros nove meses do ano*. Construir.
<https://www.construir.pt/2023/12/04/lovelystay-regista-receita-bruta-de-35-me-nos-primeiros-nove-meses-do-ano>
- LovelyStay. (2023c, 5 de maio). *Expansão para a Madeira vai colocar portuguesa LovelyStay a faturar acima de 32M€*. Forbes Portugal.
<https://www.forbespt.com/expansao-para-a-madeira-vai-colocar-portuguesa-lovelystay-a-faturar-acima-de-32me>
- LovelyStay. (2024a). *Pitch deck LovelyStay* [Documento interno não publicado].
- LovelyStay. (2024b). *Manual de onboarding de proprietários* [Documento interno não publicado].
- LovelyStay. (2024c). *Brochura premium villas* [Documento interno não publicado].
- LovelyStay. (2025, junho). *Organograma interno da empresa (versão de junho de 2025)* [Documento interno não publicado]
- LovelyStay. (2024d). *Pacote de gestão digital* [Documento interno não publicado].
- LovelyStay. (2024e). *Pacote de gestão completa* [Documento interno não publicado].
- LovelyStay. (2024f). *Material de comunicação interna – indicadores financeiros* [Documento interno não publicado].
- LovelyStay. (2025, 17 de abril). *Gestão de propriedades em Portugal: 10 anos de inovação*. Blog LovelyStay.
<https://blog.lovelystay.com/2025/04/17/property-management-in-portugal-10-years-of-innovation/>
- LovelyStay. (s.d.). *Join us*. Acedido em 18 de outubro de 2025, em <https://www.lovelystay.com/join-us>
- Macuda, M., & Kobiela-Pionnier, M. (2025). *The double materiality principle and the sustainability reporting practices of Polish listed companies from the WIG30 Index*. *Sustainability*, 17(4), 1693. <https://doi.org/10.3390/su17041693>
- Marmé, P. (2023, 5 de maio). *Expansão para a Madeira vai colocar portuguesa LovelyStay a faturar acima de 32M€*. Forbes Portugal.
<https://www.forbespt.com/expansao-para-a-madeira-vai-colocar-portuguesa-lovelystay-a-faturar-acima-de-32me/>
- Martins, H. C. (2023, 19 de julho). “Mais Habitação vai gerar inúmeros conflitos jurídicos”, alerta Associação de Alojamento Local. *Expresso*.
https://expresso.pt/economia/economia_imobiliario/2023-07-19-Mais-Habitacao-vai-gerar-inumeros-conflitos-juridicos-alerta-Associacao-de-Alojamento-Local-de914b6c

- Mezzanotte, F. E. (2024). *Examining the reasons for impact materiality in EU corporate sustainability reporting*. *European Business Law Review* (forthcoming). SSRN. <https://ssrn.com/abstract=4637172>
- Ministério da Economia. (2014, 29 de agosto). *Decreto-Lei n.º 128/2014*. *Diário da República*. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/128-2014-56384880>
- Ministério dos Negócios Estrangeiros. (2017, 16 de junho). *Relatório nacional sobre a implementação da Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. <https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2017/07/Portugal2017.pdf>
- Optylon Krea. (s.d.). *About us*. Optylon Krea. Acedido em 17 de novembro de 2024, em <https://www.optylonkrea.com/about-us>
- Pacto Global da ONU & Iniciativa Financeira do Programa da ONU para o Meio Ambiente (UNEP FI). (2019). *Princípios para o investimento responsável (PRI)*. https://dwtyzx6upklss.cloudfront.net/Uploads/e/g/1/pri brochure_portuguese2019_256030.pdf
- Parikh, A., Kumari, D., Johann, M., & Mladenović, D. (2023). The impact of environmental, social, and governance score on shareholder wealth: A new dimension in investment philosophy. *Cleaner and Responsible Consumption*, 8, 100101. <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2023.100101>
- Passas, I. (2024, 18 de outubro). The evolution of ESG: From CSR to ESG 2.0. *Encyclopedia*. <https://www.mdpi.com/2673-8392/4/4/112>
- Publituris. (2025, 9 de maio). *LovelyStay celebra 10 anos de operação com bons resultados e acelera expansão internacional*. <https://www.publituris.pt/2025/05/09/lovelystay-celebra-10-anos-de-operacao-com-bons-resultados-e-acelera-expansao-internacional>
- Publituris Hotelaria. (2025, 1 de abril). *LovelyStay atinge 49M€ em volume de negócios*. <https://www.publiturishotelaria.pt/2025/04/01/lovelystay-atinge-49me-em-volume-de-negocio>
- PwC. (2023). *CSRD – Diretiva de reporte corporativo de sustentabilidade*. PwC Portugal. <https://www.pwc.pt/pt/servicos/auditoria/servicos-sustentabilidade/reporting/csrd-diretiva-reporter-corporativo-sustentabilidade.html>
- Ray, D., & Gamsjäger, L. (2021, 5 de outubro). GRI, SASB, CDP – Making sense of overlapping sustainability and climate disclosures. *Nordea*. <https://www.nordea.com/en/news/gri-sasb-cdp-making-sense-of-overlapping-sustainability-and-climate-disclosures>
- Rosa, R. R. (2024, 28 de maio). *Ando Living: grupo turístico com “coração” português expande-se pela Europa*. *Expresso*. https://expresso.pt/economia/economia_imobiliario/2024-05-28-ando-living-grupo-turistico-com-coracao-portugues--expande-se-pela-europa-a0439313
- Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros. (2025, 1 de maio). *Turismo sustentável como motor de desenvolvimento*. <https://www.sg.pcm.gov.pt/a-sgpcm/noticias/2025/abril/turismo-sustentavel>
- Seow, R. Y. C. (2024). *A review of CSR and ESG disclosures determinant studies: Comparability and ambiguities*. [Preprint]. Research Square. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3682897/v1>
- SINAI. (2022, 25 de abril). *O que é benchmarking de impacto climático?* SINAI. <https://www.sinai.com/pt/post/what-is-climate-impact-benchmarking>
- Soares, M. (2024, 26 de julho). *A desconstrução das Normas ESRS*. *Fleet Magazine*. <https://fleetmagazine.pt/opiniao-margarida-soares-nextbitt-desconstrucao-das-normas-esrs/>
- Turismo Centro de Portugal. (2023, 13 de outubro). *Programa Mais Habitação: O impacto no Alojamento Local*. <https://turismodocentro.pt/investidores-artigo/programa-mais-habitacao-o-impacto-no-alojamento-local/>
- Turismo de Portugal, I.P. (2021, junho). *Plano Turismo +Sustentável 20-23*. Turismo de Portugal. <https://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/sustentabilidade/plano-turismo-mais-sustentavel-20-23-pt-jun-2021.pdf>
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- United Nations. (2024). *The 17 goals*. <https://sdgs.un.org/goals>

United Nations Global Compact. (n.d.). *Global Compact Network Portugal*. Acedido em 17 de novembro de 2024, em

<https://globalcompact.pt/index.php/pt/un-global-compact>

United Nations Global Compact. (2024). *United Nations Global Compact*. <https://unglobalcompact.org/library/6200>

Vanstone, S. (2024, 27 de junho). *Benchmarking Part II: How to analyse, report and use your findings*. LinkedIn.

<https://www.linkedin.com/pulse/benchmarking-part-ii-how-analyse-report-use-your-simon-vanstone-vwyoe/>

ANEXOS

Anexo A - Entrevista com Recursos Humanos

Anexo B - Entrevista com Equipa de Vendas

Anexo C - Entrevistas: Questões Ambientais

Anexo D - Missão, Visão e Valores

Anexo E - Questionário Sustentabilidade e ESG

Anexo F - *Newsletter* LovelyStay

Anexo G - Cruzamento Temático entre Cadeia de Valor e Normas ESRS

Anexo H - Síntese da Reunião de *Brainstorming* sobre a Cadeia de Valor da LovelyStay

Entrevista com Recursos Humanos

Dimensão Social

Pergunta: Que práticas existem ao nível do bem-estar dos colaboradores (flexibilidade, benefícios, formação, saúde)?

Resposta: O bem-estar dos colaboradores é uma prioridade para a Lovely Stay e é promovido através de uma abordagem abrangente e prática. Os líderes são acessíveis, o departamento de Recursos Humanos está próximo das equipas e há atualizações regulares que reforçam o sentimento de ligação.

Promovemos ativamente o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, através de flexibilidade (muitas vezes informal), de uma cultura de respeito pelo tempo pessoal e de práticas de liderança empática. O ambiente interno é próximo e informal, incentivando a escuta ativa, o diálogo aberto e o sentimento de pertença.

A empresa promove também iniciativas internas de bem-estar físico e mental, como ações de sensibilização, apoio ao desporto e momentos de partilha em equipa. O programa PULSO (Employee Assistance Program), disponível para todos os colaboradores, oferece apoio psicológico, jurídico, financeiro, nutricional e social, garantindo respostas especializadas para diferentes dimensões do bem-estar.

Estas práticas estão alinhadas com os valores da empresa e têm impacto direto na retenção, motivação e satisfação das equipas.

Pergunta: Existem ações de promoção da diversidade, inclusão ou igualdade de género?

Resposta: Sim. Apesar de não existir ainda uma política formal dedicada exclusivamente a esta área, a Lovely Stay assume o compromisso com a promoção de um ambiente inclusivo, respeitador e equitativo, tal como refletido no Código de Ética e Conduta do grupo. São proibidas todas as formas de discriminação ou assédio com base em características pessoais ou profissionais.

A empresa aplica princípios de igualdade de oportunidades no recrutamento, desenvolvimento e progressão de carreira, com enfoque no mérito. Temos vindo a reforçar a nossa prática neste domínio com formações internas e ações específicas. Adicionalmente, estamos a desenvolver uma colaboração com o IEFEP, com o objetivo de melhorar os nossos processos de integração de pessoas com deficiência, assegurando a sua inclusão plena e o cumprimento das melhores práticas nacionais neste âmbito.

Pergunta: Como é feita a avaliação do clima organizacional e da satisfação das equipas?

Resposta: A avaliação é realizada através de diversos mecanismos complementares. Um dos principais instrumentos é o Mood Survey, um inquérito interno de clima organizacional no qual todos os colaboradores têm a oportunidade de participar de forma anónima. Este inquérito avalia várias dimensões importantes como o engagement, foco no cliente, inovação, trabalho em equipa, liderança, comunicação, formação e desenvolvimento, processos e ferramentas, accountability e eficiência na resolução de problemas. O processo é totalmente aberto e transparente, sendo os resultados partilhados com todos os colaboradores. Além disso, existe feedback contínuo, facilitado pela relação de proximidade entre lideranças e equipas.

Pergunta: A empresa tem alguma ligação a causas sociais ou projetos de responsabilidade social?

Resposta: Apoiamos associações como a PORTA Association e a Sovereign Art Foundation, além de promovermos marcas locais com impacto social positivo. Adicionalmente, promovemos campanhas solidárias que envolvem ativamente os nossos colaboradores, como as campanhas de angariação de bens para a Refood, apoio à fundação Make-A-Wish e participação no programa Valor Humano. Estas iniciativas contam não só com o contributo direto dos colaboradores, mas também com o apoio institucional da empresa, refletindo o nosso compromisso com a comunidade e com causas de impacto social relevante.

Dimensão de Governança

Pergunta: Existe um código de ética e conduta aplicável a todos os colaboradores?

Resposta: Sim. Existe um código de conduta interno que define os comportamentos esperados e está alinhado com os valores da empresa.

Pergunta: Como são comunicados internamente os valores da empresa?

Resposta: Através de reuniões, canais de comunicação interna e da cultura organizacional baseada na transparência, proximidade e responsabilidade. O Código de Ética e Conduta é também partilhado com todos os novos colaboradores no momento da sua integração, reforçando desde o início os valores e comportamentos esperados na organização.

Pergunta: Há formação sobre ética, conformidade ou integridade?

Resposta: Sim. Já foram promovidas formações específicas sobre temas como o RGPD (Regulamento Geral de Proteção de Dados e Políticas de Conformidade), com o objetivo de assegurar que todos os colaboradores compreendem as responsabilidades legais e éticas associadas à gestão de dados e à conformidade regulatória.

Estas ações reforçam o compromisso da empresa com a ética, a transparência e a proteção da confiança dos nossos clientes, parceiros e equipas.

Pergunta: Existem mecanismos de denúncia ou canais de reporte internos?

Resposta: Sim. Está implementado um canal interno de denúncias, garantindo confidencialidade e cumprimento da legislação.

Pergunta: Na sua opinião, quais são os principais desafios e oportunidades da Lovely Stay no caminho para a sustentabilidade?

Resposta: Um dos principais desafios é a consolidação de uma estrutura de indicadores ESG claros e mensuráveis, que permita acompanhar a evolução e o impacto das nossas práticas. Outro desafio é assegurar o envolvimento e alinhamento de todas as equipas, bem como de fornecedores e parceiros, num compromisso conjunto com a sustentabilidade.

As oportunidades incluem o reforço da reputação da marca junto de clientes, colaboradores e investidores, a melhoria contínua da eficiência operacional e a valorização de uma cultura organizacional orientada para a responsabilidade, a inovação e o impacto positivo nas comunidades onde operamos.

Entrevista com Equipa de Vendas

Pergunta: Poderia descrever os principais critérios que a equipa de Vendas utiliza na filtragem de novas leads?

Resposta: 1º Filtragem de Leads, que é feita pelo *Business Developer (Sales Assistant)*, com base nos seguintes critérios:

- Localização do apartamento
- Se tem licença de alojamento local ativa ou não e se é possível pedir naquele local
- Tipo de negócio que poderá trazer para empresa (alojamento local, *midterm* ou *longterm*)
- Tipologia do apartamento
- Condição e Situação atual do imóvel (fotografias)

2º Business Developer

- Segunda Verificação e contacto com o proprietário
- Reconfirmar moradas
- Marcar visita ao imóvel (aqui é que têm a real percepção)
- Validar a qualidade do imóvel: *Upscale Luxury*. Estamos a tentar assinar em qualidade e não quantidade

Pergunta: Quem define os critérios para a avaliação de imóveis e com que frequência são revistos?

Resposta: Quem define os critérios é o Head of Business Developer (têm sido revistos com frequência), normalmente no início do ano são revistos.

Pergunta: O *costmodel* que é apresentado aos proprietários inclui alguma componente relacionada com sustentabilidade (ex: eficiência energética, requisitos mínimos)?

Resposta: Não

Pergunta: Há casos em que a empresa recusou imóveis por não cumprirem certos padrões? Quais?

Resposta: Não aceitamos imóveis com gás de botija, e temos alguns critérios de qualidade nomeadamente apartamento remodelados.

Pergunta: Existe alguma preocupação ou avaliação relacionada com o impacto ambiental do imóvel (ex: consumo energético, materiais, localização)?

Resposta: Não

Pergunta: Durante o onboarding, há alguma exigência ambiental explícita para o proprietário?

Resposta: Não

Pergunta: Como é feita a seleção de fornecedores (decoração, fotografia, manutenção inicial)? Há critérios sociais ou ambientais?

Resposta: Decoradores de Interiores e remodelações, não há qualquer controlo a nível de sustentabilidade dos nossos fornecedores.

Pergunta: Há alguma política de comunicação ética ou responsabilidade social no contacto com os proprietários?

Resposta: Não

Pergunta: Quais os maiores desafios que identificam atualmente no processo de captação? (ex: legislação de AL, concorrência, qualidade dos imóveis)

Resposta: Concorrência (praticam preços mais altos), não têm por prática descer comissões, qualidade dos imóveis

Pergunta: Vêem potencial para integrar critérios ESG na proposta de valor que é feita ao proprietário? Como?

Resposta: Apesar de não ser um tema de integração imediata ou simples no discurso habitual de business development, acredito que há espaço para introduzir algumas práticas e recomendações aos proprietários, nomeadamente:

- Eficiência energética: Incentivar a implementação de soluções que melhorem o desempenho energético dos apartamentos (por exemplo, iluminação LED, sensores de presença, sistemas de climatização eficientes), contribuindo para a redução dos consumos e custos operacionais.

- Gestão de resíduos: Promover práticas de separação e reciclagem nos apartamentos, com materiais informativos para hóspedes e sensibilização para boas práticas ambientais.
- Seleção de materiais: Sempre que possível, recomendar o uso de materiais sustentáveis, duráveis e de origem local, tanto em renovações como no mobiliário e decoração (FF&E).
- Posicionamento ESG do imóvel: Criar um selo interno de sustentabilidade (inspirado, por exemplo, no "Safe & Clean") para destacar unidades alinhadas com práticas ESG nas nossas listings — direcionando a oferta para um público mais consciente e exigente.

Além disso, poderia ser interessante oferecer condições especiais a proprietários cujos imóveis tenham certificados energéticos com classificação A ou B, incentivando assim a melhoria da eficiência dos ativos.

Pergunta: O aumento das exigências legais em cidades como Lisboa ou Porto tem afetado o processo? De que forma?

Resposta: Perda de portfólio significativa - proibição do AL (abril de 2022) - câmara municipal de Lisboa criou áreas de suspensão que se mantiveram até agora.

MIDTERM (reinventar o negócio) tendo em conta esta situação. Ou seja, começar a integrar apartamentos sem licença de alojamento local. É um contrato de arrendamento para fins transitórios não habitacionais (mínimo de 28 dias) que está previsto na lei como um arrendamento.

Ir atrás de imóveis que estavam na concorrência.

Entrevistas: Questões Ambientais

1. Introdução

Este anexo apresenta os guiões e excertos de respostas recolhidos junto de diversos responsáveis de departamento da *LovelyStay*, no âmbito de um projeto académico centrado na análise de materialidade e na sustentabilidade ambiental da cadeia de valor da empresa, em alinhamento com as normas ESRS.

O objetivo das entrevistas foi recolher percepções sobre políticas, práticas e orientações existentes ou ausentes no domínio da sustentabilidade ambiental. O guião foi aplicado de forma semi estruturada, permitindo respostas abertas. Algumas contribuições foram obtidas por escrito (email), respeitando o anonimato dos participantes.

2. Guião de Entrevista

Pergunta 1: A *LovelyStay* tem políticas ou ações concretas relacionadas com sustentabilidade ambiental?

Pergunta 2: Existem iniciativas de redução de consumo (por exemplo: água, energia, papel)?

Pergunta 3: Há alguma orientação sobre comportamentos sustentáveis para colaboradores ou parceiros (ex.: housekeeping, manutenção)?

Pergunta 4: Já foram consideradas certificações ambientais ou ações de sensibilização interna?

3. Respostas dos Entrevistados

Entrevista 1: *Head of Country*

Formato: Resposta escrita por email

Resposta: *“Tendo em conta que este email foi dirigido a vários coordenadores de departamento, é seguro que já tenhas recebido respostas — e que esta minha intervenção apenas venha reforçar, sublinhar ou repetir o que já foi dito.*

Ainda assim, a LovelyStay não tem, neste momento, qualquer política, diretriz, certificação ou iniciativa concreta no domínio da sustentabilidade, do impacto ambiental ou do consumo responsável.

O que existe são práticas pontuais, residuais, por vezes bem-intencionadas — como alguma reciclagem feita nos escritórios — mas sem consistência, sem orientação, sem uma política transversal e sem verdadeira integração no modelo de operação da empresa.

Pessoalmente, considero isto uma vergonha. Inaceitável para uma empresa jovem, urbana e digital e para uma marca que se posiciona como parte ativa do ecossistema social e

cultural das cidades onde opera. É inaceitável, ainda mais tendo em conta o impacto ambiental real do setor em que trabalhamos.

Espero sinceramente que o vosso projeto nos ajude a enfrentar esta falha com ambição, inteligência e sentido de responsabilidade.”

Entrevista 2: National Sales & Partnerships Manager

Formato: Resposta escrita por email

Resposta: *“Antes de mais, obrigada pelo acompanhamento feito a este tema, que efetivamente precisa de ser endereçado dada a sua importância.*

No âmbito do departamento de Sales & Partnerships, informo que, infelizmente, não temos iniciativas específicas implementadas relacionadas com sustentabilidade ambiental. No entanto, fazemos a gestão dos contratos de arrendamento em formato digital, o que contribui para a redução do consumo de papel.

No âmbito das plataformas e da visibilidade, durante o evento da Booking foi apresentado o resultado de um survey que indicava que “69% of European travellers believe travel companies should offer more sustainable options”.

Esta informação demonstra a importância de avançarmos com práticas sustentáveis, bem como a visibilidade que isso pode trazer na divulgação dessas medidas junto dos nossos clientes e parceiros.”

Entrevista 3: Process and Supplier Coordinator

Formato: Resposta escrita por email

Resposta: *“Relativamente ao nosso escritório, estamos a adotar práticas sustentáveis, como a reciclagem, mas ainda não temos políticas específicas implementadas. Procuramos e tentamos agir de forma responsável e consciente em relação ao consumo dos recursos*

No que diz respeito ao HK , sabemos que as equipas utilizam sacos reutilizáveis e optam por recargas de produtos, principalmente por serem mais económicos, mas estas práticas também ajudam a reduzir o desperdício de embalagens . Além disso, fazemos questão de reutilizar sempre que possível os frascos de shampoo, utilizando refills de 5L para garantir uma maior durabilidade dos frascos. O nosso shampoo também segue práticas sustentáveis, com embalagens recicláveis e uma formulação com 90% de ingredientes naturais, sendo 100% vegan, cruelty-free e sem parabenos, o que contribui ainda mais para a sustentabilidade do produto.

Além disso, na Madeira, estamos a fazer a transição de passar de garrafas de azeite, vinagre, sal e pimenta para galheteiros em vidro, o que surgiu como uma forma de poupar, melhorar o aspeto para o hóspede e melhorar a logística, e acabou por coincidir com os princípios de sustentabilidade.”

Entrevista 4: Head of Guest Operations

Formato: Resposta escrita por email

Resposta: *“Obrigada pelo teu email e empenho neste projecto tão importante para todos.*

Confirmo que em guest operations trabalhamos atualmente em modo sobretudo digital: a Guest Page é a fonte de informação oficial para todos os hóspedes. Tudo o que precisam — check-in, códigos de acesso, Wi-Fi, contactos de apoio, FAQs, instruções de equipamentos — vive aí e é atualizado em tempo real pela equipa. Assim, evitamos versões divergentes entre back office, front office e aquilo que o hóspede vê.

O que já fazemos

- *Guest Page por reserva link único e atualizado; o hóspede recebe antes da chegada e pode voltar a consultar durante a estadia.*
- *QR codes no alojamento, para spotify, press reader, etc.*
- *Documento físico reutilizável (cartão/laminado) apenas com instruções básicas estáveis ; não colocamos informação sensível ou variável em papel.*
- *Redução máxima de papel e impressões: não imprimimos manuais completos; evitamos “pastinhas” por apartamento.*
- *Exceções controladas: imprimimos só quando exigido por lei/regulamento local, pedido de acessibilidade específico. Quando acontece, imprimimos apenas o mínimo necessário.*
- *Consistência interna: back office atualiza; front office partilha o mesmo link — todos trabalham sobre a mesma versão (sem anexos desatualizados).*

Espero ter ajudado :)”

Entrevista 5: Head of Business Development

Formato: Resposta escrita por email

Resposta: *“Em relação a Business Development:*

Políticas ambientais formais: Não temos.

Redução de consumo: Tentamos usar tudo o mais digital possível (brochuras, propostas, contratos, cartões).

Ideias a explorar:

Comissão reduzida (X meses) para propriedades com medidas “eco” - se conseguirmos garantir a operação.

Destaque “Eco Friendly” no marketing para propriedades que respeitem X medidas - podia ser interessante.”

Entrevista 6: *Head of Communication & Marketing*

Formato: Resposta escrita por email

Resposta: *“Da parte de marketing, não temos nenhuma ação específica neste momento, mas procuramos evitar gastos desnecessários de recursos e materiais, utilizando conteúdos que funcionam perfeitamente para envio por e-mail.*

Obrigada!”

MARKETING PLATFORM

	GUEST	OWNERS
Concept	A brand that invests in hospitality and guest wellbeing to offer a unique and exclusive accommodation experience in Portugal.	A property management company that operates throughout the country, with personalised management packages for short, medium and long-term stays.
USP	Properties all over the country, with premium hospitality service.	A property manager with unique technology in the market.
Our difference	We are committed to the well-being and comfort of the guest, which begins with the choice of all the properties in the company's portfolio and the hospitality service that focuses on offering a unique guest experience.	* More than 100 employees composed of people from different areas of expertise * We have decoration consultancy services * Personalised service * Transparent dashboard integrated with booking sites. * Real-time monitoring of bookings. * Management packages tailored to the different needs of our clients
Keywords	* 24/7 guest contact * Cleaning and maintenance service * Quality control of all properties * Experienced and humanised team * We offer unique stays to bring the necessary comfort	* Premium property management * Transparency of information * Unique dashboard * Dedicated account managers * Eight years in the market * Personalised management packages throughout the country

	GUEST	OWNERS
Tone of voice	Informal / casual	Formal / Personal / Professional
Tagline (slogan)		We manage. You earn.
Value	We prioritise transparency within our multicultural environment. Our commitment is to improve by 1% each day, delivering results with excellence. We focus on hospitality.	We prioritise transparency within our multicultural environment. Our commitment is to improve by 1% each day, delivering results with excellence. We focus on hospitality.

Questionário sobre (Survey on): **Sustentabilidade e ESG - LovelyStay** (*Sustainability and ESG - LovelyStay*)

PT

Este questionário integra um projeto académico do Mestrado em Marketing e Negócios Internacionais do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, que tem como objetivo apoiar a empresa LovelyStay na sua preparação para futuras exigências europeias em matéria de sustentabilidade empresarial, em conformidade com as Normas Europeias de Sustentabilidade (ESRS).

Caso pretenda ter acesso a mais informações, pode consultar o documento oficial em: [Regulamento Delegado \(UE\) 2023/2772](#)

O estudo centra-se na identificação dos temas Ambiental, Social e Governança mais relevantes para a LovelyStay, com base no conceito de dupla materialidade, conforme orientações do Grupo Consultivo Europeu para a Normalização de Relato Financeiro:

Por favor considere:

Materialidade de impacto: Avalia como as atividades da empresa afetam o ambiente e a sociedade.

Materialidade financeira: Avalia como os temas ambientais, sociais e de governança (ESG) podem representar riscos ou oportunidades com impacto no desempenho económico da empresa.

Este inquérito será analisado exclusivamente para fins académicos e todas as respostas são anónimas e confidenciais.

ENG

This questionnaire is part of an academic project within the Master's in Marketing and International Business at the Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Its objective is to support the company LovelyStay in preparing for future European requirements on corporate sustainability, in alignment with the European Sustainability Reporting Standards (ESRS).

If you want to access more information, you can consult the official document in: [COMMISSION DELEGATED REGULATION \(EU\) 2023/2772](#)

The study focuses on identifying the most relevant Environmental, Social, and Governance (ESG) topics for LovelyStay, based on the double materiality concept, as outlined by European Financial Reporting Advisory Group:

Please consider:

Impact materiality: Assesses how the company's activities affect the environment and society.

Financial materiality: Assesses how ESG-related topics may pose risks or opportunities that impact the company's economic performance.

This survey will be analysed exclusively for academic purposes, and all responses will remain anonymous and confidential.

* Indicates required question

Consentimento (Consent)

1. **Declaro que tenho mais de 18 anos, compreendi os objetivos do estudo e autorizo o tratamento anónimo dos meus dados para fins académicos** (I acknowledge that I am over 18 years old, understand the study's objectives and consent to the anonymous processing of my data for academic purposes) *

Mark only one oval.

☐ Sim / Yes

☐ Não / No

Caracterização do Respondente (Respondent Profile)

2. **Qual o seu género? (What is your gender?)** *

Mark only one oval.

☐ Feminino (Female)

☐ Masculino (Male)

☐ Prefiro Não Dizer (Prefer not to say)

3. **Faixa Etária (Age group)** *

Mark only one oval.

☐ 18- 24

☐ 25-34

☐ 35-44

☐ 45-54

☐ 55 - 64

☐ > 64

4. **Nível de Escolaridade (Education Level)** *

Mark only one oval.

☐ Ensino básico (Basic education)

☐ Ensino secundário (High School)

☐ Licenciatura (Bachelor's degree)

☐ Mestrado (Master's degree)

☐ Doutoramento (PhD)

☐ Other: _____

5. **Há quanto tempo tem uma relação contratual com LovelyStay? How long have you had a contractual agreement with LovelyStay?** *

Mark only one oval.

☐ Menos de 6 meses (less than 6 months)

☐ 6 meses – 1 ano (6 months to 1 year)

☐ 1 a 3 anos (1 to 3 years)

☐ Mais de 3 anos (more than 3 years)

6. **Qual a sua relação com a LovelyStay?** (*What is your relationship with LovelyStay?*) *

Mark only one oval.

- ☐ Colaborador(a) (Employee)
- ☐ Proprietário(a) de apartamento (Owner)
- ☐ Prestador de serviços (limpeza, manutenção, etc.) (Service Provider)

SECÇÃO 2 – TEMAS ESG GERAIS (por dimensão) *SECTION 2 - GENERAL ESG THEMES (by dimension)*

PT: Avalie a relevância estratégica de cada tema, mesmo que a empresa ainda não atue diretamente sobre ele. Esta pergunta ajuda a identificar áreas com maior potencial impacto ou importância futura.

ES: Please assess the strategic relevance of each topic, even if the company does not currently act on it. This question helps identify areas with greater potential impact or future importance.

2.1. Entre os temas AMBIENTAIS, qual o grau de relevância de cada um para a sustentabilidade da LovelyStay? *How relevant are the following ENVIRONMENTAL topics for LovelyStay's sustainability?*

7. **Consumo de energia / Energy consumption (E1)** *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Relevante (Highly relevant)

8. **Gestão de resíduos e reciclagem / Waste and recycling (E5)** *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Relevante (Highly relevant)

9. **Uso de Água / Water Use (E2) ***

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Relevante (Highly relevant)

Skip to question 10

SECÇÃO 2 – TEMAS ESG GERAIS (por dimensão) SECTION 2 - GENERAL ESG THEMES (by dimension)

2.2. Entre os temas SOCIAIS, quais considera mais relevantes para a LovelyStay? Which SOCIAL topics are most relevant for LovelyStay?

10. **Condições de Trabalho e Bem-estar / Working Conditions and well-being (S1) ***

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Relevante (Highly relevant)

11. **Diversidade e igualdade de oportunidades / Diversity and equal opportunity (S1) ***

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Relevante (Highly relevant)

12. Relação com comunidades locais / Relationship with local communities (S3) *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Relevante (Highly relevant)

Skip to question 13

SECÇÃO 2 – TEMAS ESG GERAIS (por dimensão) SECTION 2 - GENERAL ESG THEMES (by dimension)

2.3 Entre os temas de GOVERNANÇA, quais considera mais relevantes? Which of the GOVERNANCE topics do you consider most relevant?

13. Ética e conduta empresarial / Business ethics and conduct (G1) *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Relevante (Highly relevant)

14. Cumprimento legal e normativo / Legal and regulatory compliance (G1) *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Relevante (Highly relevant)

15. Gestão de riscos ESG / ESG risk management (2-GOV e G1) *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Relevante (Highly relevant)

Skip to question 16

SECÇÃO 3 – MATERIALIDADE DE IMPACTO (versão EFRAG IG1) SECTION 3 - IMPACT MATERIALITY (EFRAG IG1 version)

Nesta secção, pedimos a sua opinião sobre o impacto que a atividade da LovelyStay pode ter em diferentes áreas sociais e ambientais. Esse impacto pode ser **positivo** (ex: gerar benefícios para a comunidade ou ambiente) ou **negativo** (ex: causar danos ou riscos).

Ao responder, pedimos que pense em três aspetos:

Intensidade: Qual a intensidade do impacto (positivo ou negativo)?

Alcance: Quantas pessoas ou áreas são afetadas?

Irremediabilidade: É difícil reverter o impacto negativo ou manter os efeitos positivos a longo prazo?

A sua resposta vai ajudar a identificar os temas mais relevantes para a sustentabilidade da empresa.

In this section, we ask for your opinion on how LovelyStay's activities may affect various social and environmental areas.

These effects can be **positive** (e.g., benefits for the community or environment) or **negative** (e.g., potential harm or risks).

When answering, please consider:

Intensity: How strong is the impact (positive or negative)?

Scope: How many people or areas are affected?

Irremediability: Is it difficult to reverse a negative impact or maintain a positive one over time?

Your input will help identify the most relevant sustainability topics for LovelyStay.

Na sua opinião, qual o grau de impacto da atividade da LovelyStay nas seguintes áreas? *In your opinion, what is the level of impact of LovelyStay's activity in the following areas?*

16. **Consumo de energia e emissões de GEE / Energy consumption and GHG emissions (E1)** *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Ser ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Impacto muito elevado / crítico (Very high / critical impact)

17. **Produção de resíduos e reciclagem / Waste generation and recycling (E5)** *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Ser ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Impacto muito elevado / crítico (Very high / critical impact)

18. **Condições de trabalho dos colaboradores / Working conditions of employees (S1)** *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Ser ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Impacto muito elevado / crítico (Very high / critical impact)

19. **Práticas laborais dos parceiros de limpeza/manutenção / Labour practices of partners (S3)** *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Ser ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Impacto muito elevado / crítico (Very high / critical impact)

20. **Privacidade e proteção de dados dos hóspedes / Guest data privacy and protection (S4)** *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Sem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Impacto muito elevado / crítico (Very high / critical impact)

21. **Diversidade e igualdade de oportunidades / Diversity and equal opportunity (S1)** *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Sem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Impacto muito elevado / crítico (Very high / critical impact)

22. **Impacto em comunidades locais (ex: pressão urbana) / Impact on local communities (e.g. housing pressure) (S3)** *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Sem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Impacto muito elevado / crítico (Very high / critical impact)

Skip to question 23

SECÇÃO 4 - MATERIALIDADE FINANCEIRA (versão EFRAG IG1) SECTION 4 - FINANCIAL MATERIALITY (EFRAG IG1 version)

Nesta secção, pedimos a sua opinião sobre quais **temas ESG podem representar riscos ou oportunidades financeiras para a LovelyStay**. A avaliação deve considerar **o potencial impacto nos resultados da empresa**.

In this section, we ask for your opinion on which ESG topics may represent financial risks or opportunities for LovelyStay. Consider potential impacts on business performance.

Em que medida os seguintes temas podem afetar a performance financeira da LovelyStay? To what extent can the following topics affect LovelyStay's financial performance?

23. **Legislação sobre alojamento local / AL regulation** *

ESRS G1-1: Cultura empresarial e políticas de conduta empresarial (*Legal and ethical compliance*) / **ESRS-2 SBM-3:** Fatores externos que influenciam o modelo de negócio (*External factors affecting the business model*)

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Relevante (Highly relevant)

24. **Reputação ambiental / Environmental reputation** *

ESRS E1: Alterações Climáticas (*Climate change and energy*)

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Relevante (Highly relevant)

25. **Custo e acesso a energia / Cost of and access to energy** *

ESRS E1: Alterações Climáticas (*Climate change and energy*)

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Relevante (Highly relevant)

26. **Exigências dos hóspedes sobre sustentabilidade** / *Guests' demands on sustainability* *

ESRS S4: Consumidores e Utilizadores Finais (*Consumers and end users*)

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Relevante (Highly relevant)

27. **Riscos legais ligados à proteção de dados** / *Legal risks linked to data protection* *

ESRS S4: Consumidores e Utilizadores Finais (*Consumers and end users*)

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Relevante (Highly relevant)

28. **Retenção de talento** / *Retaining talent* *

ESRS S1: Colaboradores Diretos (*Own Workforce*)

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Relevante (Highly relevant)

29. **Inovação digital e diferenciação** / *Digital innovation and differentiation* ***ESRS G1-3:** Inovação digital e governação tecnológica (*Digital innovation and technological governance*)*Mark only one oval.*

1 2 3 4 5

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Relevante (Highly relevant)30. **Acesso a financiamento “verde”** / *Access to green funding* ***ESRS G1-4:** Acesso a financiamento sustentável (*Access to sustainable funding*)*Mark only one oval.*

1 2 3 4 5

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Relevante (Highly relevant)*Skip to question 31***Por favor, selecione de novo a sua relação com a LovelyStay** - *Please reselect your relationship with LovelyStay***Caso a sua resposta difere da primeira na secção 1, a resposta a ser utilizada será a primeira.***If your answer differs from the first one in section 1, the answer to be used will be the first one*31. **Qual a sua relação com a LovelyStay?** (*What is your relationship with LovelyStay?*) **Mark only one oval.*☐ Sou Colaborador(a) da LovelyStay - LovelyStay Employee
Skip to question 32☐ Não sou colaborador (a) da LovelyStay - Not a LovelyStay Employee
Skip to question 36

SECÇÃO 5 – ESG NA PRÁTICA (Stakeholders internos) SECTION 5 - ESG IN PRACTICE (Internal Stakeholders)

32. **Tenho formação ou informações sobre temas ESG. / I have training or information on ESG issues.** *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente (Totally agree)

33. **A LovelyStay preocupa-se com práticas sustentáveis. / LovelyStay is concerned with sustainable practices.** *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente (Totally agree)

34. **Sinto que há transparência e ética na comunicação interna. / I feel that there is transparency and ethics in internal communication.** *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente (Totally agree)

35. **Há preocupação com o meu bem-estar e equilíbrio pessoal. / There is concern for my well-being and personal balance.** *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente (Totally agree)

Skip to question 40

**SECÇÃO 5 – ESG NA PERCEÇÃO EXTERNA (Stakeholders externos) SECTION 5 -
ESG IN EXTERNAL PERCEPTION (External Stakeholders)**

36. **A LovelyStay demonstra preocupação com a sustentabilidade. / LovelyStay is** *
concerned about sustainability.

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente (Totally agree)

37. **Os valores da empresa são comunicados com clareza. / The company's values** *
are clearly communicated.

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente (Totally agree)

38. **Tenho confiança na forma como a empresa gere dados e segurança. / I have** *
confidence in the way the company manages data and security.

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente (Totally agree)

39. **Considero relevante que a empresa tenha um relatório de sustentabilidade. / I ***
think it's important that the company has a sustainability report.

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente (Totally agree)

Skip to question 40

COMENTÁRIO FINAL *FINAL COMMENT*

40. **Alguma sugestão ou preocupação adicional sobre sustentabilidade na LovelyStay?**

Do you have any suggestions or concerns regarding LovelyStay 's sustainability?

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms



Josefa Pinto <josefa.pinto@lovelystay.com>

Discover sustainability in tourism with LovelyStay - LovelyNews edition 190

1 message

LovelyStay <accountmanagement@lovelystay.com>
Reply-To: LovelyStay <accountmanagement@lovelystay.com>
To: josefa.pinto@lovelystay.com

Fri, Sep 5, 2025 at 10:29 AM



Hello, good morning! 🙌

LovelyStay welcomes you to the latest LovelyNews. In this edition, we'll be sharing a set of themes dedicated to **sustainable tourism, designed for you** both as a property owner and as a traveler. Don't miss the opportunity to **explore our latest insights**, get to know one of our team members, and **find inspiration for your next trip**.

DID YOU KNOW?

Between **september and november**, Turismo de Portugal will be hosting a series of events focused on **responsible tourism**—an initiative that reinforces the commitment to a more **sustainable, ethical, and inclusive tourism sector**.



On **September 17**, Turismo de Portugal will hold the first of two webinars: **“Travel with Purpose”**. The session will focus on **highlighting the best practices** across the country, **recognize the active role of local communities**, contribute to more authentic destinations, and strengthen **long-term economic sustainability**.

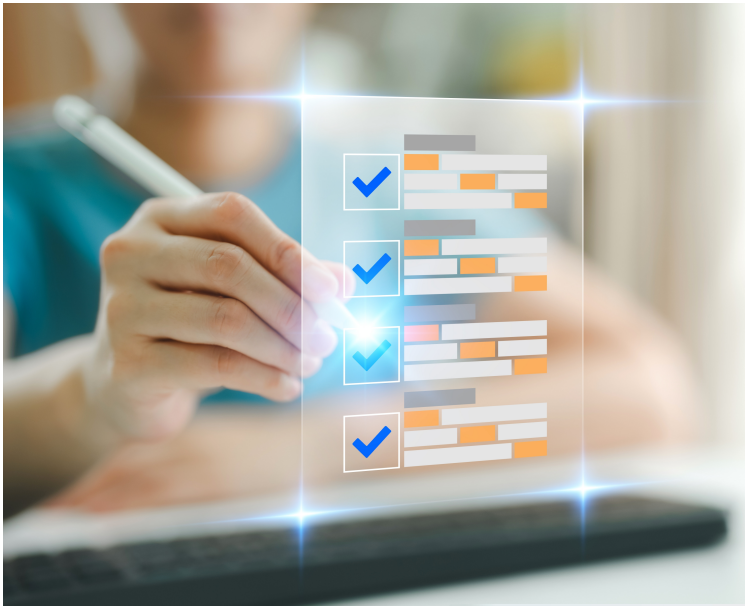
The session will take place between **10:30 a.m. and 12:30 p.m.**, and is open to anyone interested in participating and learning more about this topic. In order to know more about this event, simply click on **the link below**.

 [Find out more here!](#)

LOVELY SURVEY

As part of an academic project being developed by one of our team members about LovelyStay's activities, we'd like to invite you to **take part in a short, easy-to-complete survey** (around 10 minutes) **on sustainability and ESG** (environmental, social, and governance) topics.

NOTE: The survey is anonymous and confidential. Results will only be used for aggregated academic analysis.



We believe these questions are increasingly relevant, as they shape the way businesses operate and interact with society and the environment. **Your perspective is essential** for us to better understand our company's position regarding these **challenges and opportunities**. Your input will enrich this reflection and **contribute to the sustainable development of our work**.

👉 Share your input here!

LOVELY TEAM

Meet Mariana, our **Back-Office Assistant** in Lisbon since May 2025. In her daily role at LovelyStay, Mariana is responsible for **managing reservations, supporting guests, internal communication** across departments, and **sharing essential information** for smooth operations. She also focuses on customer loyalty and continuous process improvement, ensuring **efficient and high-quality service**.



"Working at LovelyStay has been an enriching experience. The team is young, dynamic, and very collaborative. There's a real spirit of support and innovation every day. LovelyStay stands out by offering a complete service—attentive to detail and always focused on both guest and property owner experiences."

Mariana Palma | Back-Office Assistant

Mariana enjoys going to the gym, **spending quality time** with friends, and dedicating time to herself.

Which place do you consider a must-see on a visit in Portugal?

Portugal has so many incredible places, but I'd say **Porto is a must**. Its history, culture, and gastronomy make it **an unforgettable destination**.



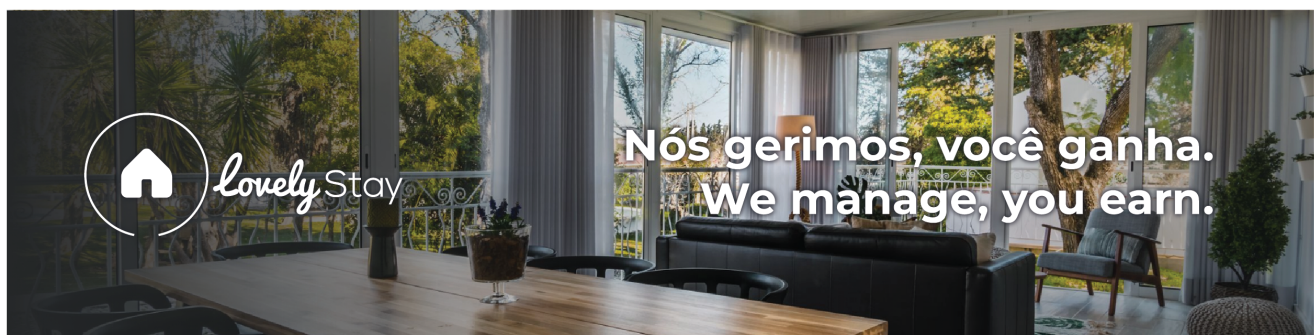
LOVELY BLOG

Check out our latest blog post and discover the best ideas for **exploring Portugal authentically, far from the usual tourist routes**. From rural tourism to historic villages and local flavors—**unique experiences** are waiting for you. Don't miss it!



 Find out more!

FOLLOW US ON INSTAGRAM



Copyright © 2024 LOVELYSTAY, All rights reserved.

You are receiving this email because you opted in via our website.

Our mailing address is:

Rua Manuel Jesus Coelho 4, 1º andar, 1150-228 Lisboa

acctmgmt@lovelystay.com

Want to change how you receive these emails?

You can [update your preferences](#) or [unsubscribe from this list](#).



Fase da Cadeia de Valor	Atividade	Norma ESRs Relacionada	Grau de Controle	Tipo de Impacto	Aplicabilidade (1-5)
Captação de Propriedades	Negociação com proprietários	ESRS G1 (Conduta Empresarial)	Elevado	Governança	5
Captação de Propriedades	Avaliação prévia de impacto ambiental	ESRS E5 (Recursos e Circularidade)	Médio	Ambiental	3
Captação de Propriedades	Integração de ESG na estratégia	ESRS 2 (Divulgações Gerais)	Elevado	Governança	4
Onboarding de Propriedades	Uso de materiais duráveis	ESRS E5 (Recursos e Circularidade)	Elevado	Ambiental	4
Onboarding de Propriedades	Consumo energético inicial	ESRS E1 (Alterações Climáticas)	Médio	Ambiental	4
Onboarding de Propriedades	Uso de produtos com impacto ambiental	ESRS E2 (Poluição)	Médio	Ambiental	3
Onboarding de Propriedades	Contratação de fornecedores	ESRS S2 (Trabalhadores na Cadeia de Valor)	Elevado	Social	4
Gestão Comercial e Parcerias	Qualidade dos serviços e marketing	ESRS S4 (Consumidores e Utilizadores Finais)	Elevado	Social	5
Gestão Comercial e Parcerias	Conduta ética em parcerias	ESRS G1 (Conduta Empresarial)	Elevado	Governança	5
Gestão Comercial e Parcerias	Serviços complementares e emissões	ESRS E1 (Alterações Climáticas)	Médio	Ambiental	3
Reservas e Pré-Estadia	Produtos de limpeza usados	ESRS E2 (Poluição)	Elevado	Ambiental	4
Reservas e Pré-Estadia	Uso de água em limpezas	ESRS E3 (Água e Recursos Marinhos)	Elevado	Ambiental	4
Reservas e Pré-Estadia	Gestão de resíduos e materiais	ESRS E5 (Recursos e Circularidade)	Elevado	Ambiental	4
Reservas e Pré-Estadia	Condições de trabalho dos colaboradores	ESRS S1 (Força de Trabalho Própria)	Elevado	Social	5
Reservas e Pré-Estadia	Ética nas comunicações com clientes	ESRS G1 (Conduta Empresarial)	Elevado	Governança	4
Estadia e Operação Diária	Apoio 24/7 e comunicação com hóspedes	ESRS S4 (Consumidores e Utilizadores Finais)	Elevado	Social	5
Estadia e Operação Diária	Turnos e bem-estar dos colaboradores	ESRS S1 (Força de Trabalho Própria)	Elevado	Social	5
Estadia e Operação Diária	Subcontratação de equipas	ESRS S2 (Trabalhadores na Cadeia de Valor)	Médio	Social	4
Estadia e Operação Diária	Consumo energético nas unidades	ESRS E1 (Alterações Climáticas)	Médio	Ambiental	3
Estadia e Operação Diária	Gestão ética de reclamações	ESRS G1 (Conduta Empresarial)	Elevado	Governança	4
Pós-Estadia	Resíduos e embalagens	ESRS E5 (Recursos e Circularidade)	Elevado	Ambiental	4
Pós-Estadia	Produtos utilizados nas limpezas finais	ESRS E2 (Poluição)	Elevado	Ambiental	4
Pós-Estadia	Comunicação com hóspedes e proprietários	ESRS G1 (Conduta Empresarial)	Elevado	Governança	4
Gestão Contínua da Propriedade	Eficiência energética	ESRS E1 (Alterações Climáticas)	Médio	Ambiental	4
Gestão Contínua da Propriedade	Manutenção eficiente, prevenção de desperdícios	ESRS E5 (Recursos e Circularidade)	Médio	Ambiental	4
Gestão Contínua da Propriedade	Prestadores externos para manutenção e suporte	ESRS S2 (Trabalhadores na Cadeia de Valor)	Elevado	Social	4
Gestão Contínua da Propriedade	Gestão transparente com proprietários	ESRS G1 (Conduta Empresarial)	Elevado	Governança	5

Reunião de Brainstorming sobre a Cadeia de Valor da LovelyStay

Data da reunião: 17 de Junho de 2025

Local: Escritórios da *LovelyStay*

Participantes: Representantes dos departamentos de Marketing, Vendas, *Onboarding*, Account & Property Management, Guest Operations, Revenue.

Facilitador: Josefa Pinto

Objetivo da Reunião: Mapear e estruturar pela primeira vez a cadeia de valor da *LovelyStay*, desde a fase inicial de captação de propriedades, identificando as principais atividades, departamentos envolvidos e pontos críticos de cada fase.

A descrição detalhada que se apresenta neste anexo resulta de um processo de recolha qualitativa de informação interna. À data da análise, a *LovelyStay* não dispunha de uma documentação formal e estruturada que sistematizasse os seus fluxos operacionais de forma transversal.

Fluxo de Operações da Cadeia de Valor:

Atividades Primárias

1. Aquisição de Propriedades (BizDev)

Geração e qualificação de leads.

Avaliação preliminar e elaboração de cost models.

Negociação e assinatura de contratos.

Validação legal e registo do Alojamento Local (AL).

2. Onboarding de Propriedades

Vistorias técnicas e verificação de compliance.

Preparação da propriedade (decoração, FF&E, inventário, fotografia).

Criação de listings e integração em plataformas PMS/dashboard.

Configuração de acessos e soluções digitais.

3. Gestão Comercial e Parcerias

Revenue Management: definição de pricing, distribuição em OTAs, estratégia de rentabilidade.

Sales & Partnerships:

Acordos corporate e estadias médias/longas.

Parcerias de distribuição (agências, brokers, empresas).

Concierge e venda de serviços adicionais (F&B, experiências).

Campanhas de marketing de performance e posicionamento.

4. Reservas e Pré-Estadia

Gestão multicanal de reservas (website, OTAs, parceiros).

Comunicação com hóspedes e resposta a pedidos especiais.

Planeamento de housekeeping e manutenção.

Cobrança inicial, emissão de faturas e validação de taxas municipais.

5. Estadia

Check-in (presencial, remoto, self check-in).

Suporte técnico e atendimento ao hóspede (multicanal).

Intervenções técnicas e operações de housekeeping.

Upselling durante a estadia.

6. Pós-Estadia

Check-out e inspeção final.

Limpeza de turnover.

Gestão de reviews e NPS.

Reconciliação financeira (city tax, comissões, fatura de limpeza).

7. Gestão Contínua da Propriedade e do Proprietário (Owner)

Reporting mensal, análise de P&L.

Emissão de faturas e pagamentos aos proprietários.

Gestão de reclamações com SLAs definidos.

Reuniões periódicas com owners e estratégias de retenção.

Offboarding estruturado quando necessário.

Atividades de Suporte

Finance & Legal: gestão de cashflow, impostos, city tax, contratos e compliance.

Recursos Humanos: recrutamento, onboarding, formação (ex. GoodHabitZ), cultura organizacional.

IT & Data: manutenção de sistemas (PMS), desenvolvimento de dashboards, automações e integrações.

Cultura & Marca: employer branding, comunicação interna, relações públicas, identidade da marca.