

FLAVIA FERNANDES CARDOSO ROCHA MONAT

**CONTRIBUTO PARA A VALIDAÇÃO DO MODELO
DE NEGÓCIOS CIRCULAR NA HOTELARIA - CASO
HOTEL *COSTA D'OIRO AMBIANCE VILLAGE***

Dissertação apresentada ao Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design para a Economia Circular, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Américo da Conceição Leonor Mateus (orientador principal) e do Professor Doutor Adão de Jesus Gonçalves Flores (co-orientador).

Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes

Portimão

2023

Dissertação defendida em provas públicas no Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes, no dia **07 de dezembro de 2023**, perante um júri nomeado pelo Despacho do Diretor nº 60/2023, com a seguinte composição:

Presidente: Professor Doutor Gabriel Henrique Torres do Patrocínio, professor associado do ISMAT;

Professor orientador: Professor Doutor Américo da Conceição Mateus, professor auxiliar do ISMAT;

Arguente: Professora Doutora Isabel Maria Bernardo Pereira Farinha, professora auxiliar da Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia.

EPÍGRAFE

*“É preciso que os líderes percebam
os valores dessa agenda,
seja pelo risco de não fazer,
seja pela oportunidade de fazer”.*
(ESG SUMMIT BRASIL 2023)

DEDICATÓRIA E AGRADECIMENTOS

A elaboração desta dissertação não teria sido possível sem o estímulo e o empenho de diversas pessoas. Por isso, gostaria de expressar a minha gratidão e apreço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que este trabalho se tornasse uma realidade. A todos quero manifestar os meus sinceros agradecimentos:

- Ao Prof. Dr. Gabriel Patrocínio por ter me apresentado ao mestrado e dar todo apoio desde antes de vir a Portugal, no dia que cheguei e até o final dessa jornada. Obrigada pela oportunidade e todo o suporte.
- Aos professores doutores Américo Mateus e Susana Leonor por me apoiarem logo na chegada à Portimão e a todo o suporte, carinho e paciência desde então. Especialmente ao P. Dr. Américo pela orientação corrigindo e solucionando as dúvidas que surgiram ao longo de todo o percurso
- Ao Prof. Doutor Adão Flores por todo apoio durante a orientação e por ter me apresentado ao objeto de pesquisa, o hotel Costa D'Oiro.
- A todos os docentes do Mestrado em Design para a Economia Circular que comigo se cruzaram e me auxiliaram durante esta jornada académica.
- Aos colegas discentes do mestrado pela amizade, apoio, motivação e até pelas boleias após as aulas. Agradecimento especial ao Ivo Carvalho e à Catarina Guisado pela companhia e suporte até o fim.
- Ao CEO do Hotel Costa D'Oiro, Rui Sá Fernandes, por disponibilizar do seu precioso tempo para nos receber e responder com disposição a todas as pesquisas e participar ativamente do workshop final.
- Ao meu namorado Ivo van Herwaarde por me apoiar desde praticamente o início desse mestrado. Sua paciência, suporte, motivação, amor e cuidado foram fundamentais para que eu pudesse seguir adiante. Obrigada por aguentar tudo isso.
- À minha família por me apoiar lá do Brasil transmitindo amor, motivação, atenção e todos os votos de sucesso.
- À minha grande amiga Valéria por me apoiar sempre em todas as minhas empreitadas e ser meu ombro amigo, mesmo de longe.
- E a todos os amigos, familiares e pessoas que encontrei ao longo do caminho até aqui e que torcem por mim, meu muito obrigado.

RESUMO

O turismo, enquanto setor vital para a economia global, enfrenta desafios significativos em termos de impactos ambientais, sociais e culturais. Este estudo centra-se no setor hoteleiro, identificando os problemas associados e explorando soluções sustentáveis. O foco principal é a transição de uma economia linear para uma economia circular (EC), que busca minimizar o desperdício e maximizar a reutilização de recursos.

O Hotel Costa d'Oiro Ambiance Village, localizado em Lagos, Portugal, foi selecionado como estudo de caso devido ao seu compromisso com práticas sustentáveis. No entanto, muitas destas práticas não estão alinhadas com os princípios da EC. Utilizando a ferramenta *Circular Canvas*, este trabalho propõe um modelo de negócios que direciona a transição do hotel para uma abordagem mais circular.

A metodologia adotada neste trabalho divide-se em duas fases distintas. Inicialmente, conduziu-se um estudo exploratório, caracterizado por um levantamento minucioso das práticas sustentáveis do Hotel Costa D'Oiro. Esta fase preliminar pavimentou o caminho para a subsequente aplicação da metodologia do Estudo de Caso. Nesta segunda etapa, desenvolveu-se um modelo de negócios circular, utilizando a ferramenta *Circular Canvas*, elaborada pelo estúdio de design *Circulab*. A fase conclusiva envolveu a validação dos resultados obtidos.

A pesquisa revelou que, enquanto o Costa d'Oiro demonstra um compromisso significativo com a sustentabilidade, há áreas de oportunidade, particularmente em termos de comunicação com os hóspedes e otimização da gestão de recursos.

A implementação do *Circular Canvas* pode ajudar o hotel a identificar e abordar estas lacunas, beneficiando não apenas o estabelecimento, mas também a comunidade e o ambiente em geral. Este estudo serve como um modelo para outros estabelecimentos hoteleiros que buscam integrar práticas sustentáveis e circulares, destacando a importância de uma abordagem holística e estratégica à sustentabilidade no setor do turismo.

Palavras-chave: Economia Circular, Modelos de Negócios, Sustentabilidade, Turismo, Hotéis, Design Circular

ABSTRACT

Tourism, as a vital sector for the global economy, faces significant challenges in terms of environmental, social, and cultural impacts. This study focuses on the hotel industry, pinpointing associated issues and exploring sustainable solutions. The primary emphasis is on transitioning from a linear to a circular economy (CE), which aims to minimize waste and maximize resource reuse.

The Costa D'Oiro Ambiance Village Hotel, located in Lagos, Portugal, was chosen as a case study due to its commitment to sustainable practices. However, many of these practices are not aligned with the principles of CE. Using the Circular Canvas tool, this work proposes a business model that guides the hotel's transition to a more circular approach.

The methodology employed in this research is divided into two distinct phases. Initially, an exploratory study was conducted, characterized by a detailed survey of the sustainable practices at the Costa D'Oiro Hotel. This preliminary phase paved the way for the subsequent application of the Case Study methodology. In this second stage, a circular business model was developed using the Circular Canvas tool, created by the design studio Circulab. The final phase involved the validation of the obtained results.

The research revealed that while Costa d'Oiro demonstrates significant commitment to sustainability, there are areas of opportunity, particularly in terms of guest communication and resource management optimization.

Implementing the Circular Canvas can help the hotel identify and address these gaps, benefiting not only the establishment but also the broader community and environment. This study serves as a blueprint for other hotel establishments seeking to integrate sustainable and circular practices, highlighting the importance of a holistic and strategic approach to sustainability in the tourism sector.

Keywords: Circular Economy, Business Models, Sustainability, Tourism, Hotels, Circular Design

ABREVIATURAS E ACRÔNIMOS

A&B – Alimentos e Bebidas

ACV - Avaliação do Ciclo de Vida

AI - *Artificial Intelligence*

AR - *Augmented Reality*

ASL - Análise Sistemática da Literatura

AVAC – Sistema de Aquecimento, Ventilação e Ar-Condicionado

BMC - Business Model Canvas

CBMC - Circular Business Model Canvas

CE - *Circular Economy*

CENSE - Centro de Investigação em Ambiente e Sustentabilidade

CEO - *Chief Executive Officer*

CPS - *Cyber-Physical System*

DMO - *Destination Management Organization*

EC - Economia Circular

EMP - *Environmental Management Practice*

IDS - Indicadores de Desenvolvimento Sustentável

IoT - *Internet of Things*

IPCC – *Intergovernmental Panel on Climate Change*

ISO - *International Organization for Standardization*

IVA - Imposto sobre Valor Acrescentado

LED - *Light-Emitting Diode*

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONG - Organização Não Governamental

ONU - Organização das Nações Unidas

PIB - Produto Interno Bruto

QR - *Quick-Response*

RH - Recursos Humanos

ROI - Retorno Sobre o Investimento

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*

UNEP - *United Nations Environment Programme*

UNWTO - *United Nations World Tourism Organization*

VR - *Virtual Reality*

WCED - *World Commission on Environment and Development*

WTO - *World Tourism Organization*

INDICE GERAL

| | |
|---|----|
| EPÍGRAFE..... | 2 |
| DEDICATÓRIA E AGRADECIMENTOS..... | 3 |
| RESUMO | 4 |
| ABSTRACT..... | 5 |
| ABREVIATURAS E ACRÔNIMOS | 6 |
| INDICE GERAL | 7 |
| ÍNDICE DE TABELAS | 9 |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | 10 |
| 1 INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 Contexto e Problemática..... | 11 |
| 1.2 Justificativa do Trabalho | 13 |
| 1.3 Objetivos do Trabalho | 14 |
| 1.3.1 Principal | 14 |
| 1.3.2 Específicos..... | 14 |
| 1.4 Estrutura da Dissertação:..... | 14 |
| 2 METODOLOGIA..... | 15 |
| 2.1 INTRODUÇÃO | 15 |
| 2.2 Desenho da Investigação..... | 16 |
| 2.3 Questão de Pesquisa..... | 17 |
| 2.4 Metodologia Exploratória: Produzir e Validar um modelo | 18 |
| 2.5 Metodologia Estudo de caso..... | 19 |
| 2.6 Enquadramento das metodologias existentes com foco em Sustentabilidade .. | 21 |
| 3 ABORDAGEM CONCEPTUAL..... | 22 |
| 3.1 ECONOMIA CIRCULAR | 22 |
| 3.2 TURISMO E HOTELARIA..... | 26 |
| 3.2.1 Importância do Turismo e da Hotelaria e a sua relação | 26 |
| 3.2.2 Sistemas de Turismo | 27 |
| 3.2.3 Estrutura Organizacional na Gestão hoteleira | 28 |
| 3.2.4 A cadeia de valor de um hotel..... | 29 |
| 3.2.5 A Importância da EC na Indústria do Turismo e na Hotelaria..... | 31 |
| 3.3 MODELOS DE NEGÓCIOS CIRCULAR | 35 |
| 3.3.1 Origem e Propósito | 35 |
| 3.3.2 Modelos de negócios (canvas) adaptados à circularidade | 38 |
| 3.3.3 Ferramenta <i>Circular Canvas Circulab</i> | 39 |
| 4 ABORDAGEM EMPÍRICA - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS..... | 43 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.1 | Contextualização da Circularidade em Portugal | 43 |
| 4.2 | Dados da Circularidade na Hotelaria de Portugal..... | 45 |
| 4.3 | Contexto do caso – Hotel Costa D'Oiro Ambiance Village | 45 |
| 4.4 | Objetivo Específico 1 - Investigação sobre as práticas sustentáveis..... | 48 |
| 4.5 | Objetivo Específico 2 – Classificação das Práticas Sustentáveis | 52 |
| 4.6 | Objetivo Específico 3 - Transformação do Circular Canvas à hotelaria..... | 53 |
| 4.6.1 | Modelo Canvas Circular do Hotel Costa D'Oiro..... | 56 |
| 4.6.2 | Tabela para análise da dinâmica do Circular Canvas:..... | 57 |
| 4.7 | Objetivo específico 4 - Análise cruzada..... | 58 |
| 5 | CONCLUSÃO..... | 61 |
| 5.1 | Lacunas..... | 63 |
| 5.2 | Limitações do estudo | 63 |
| 5.3 | Contribuições do estudo | 64 |
| 5.4 | Recomendações futuras | 64 |
| | REFERENCIAS | 66 |
| | ANEXOS..... | 76 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|---|----|
| TABELA 1 - ELEMENTOS BALIZADORES DA ESCOLHA DO MÉTODO DE PESQUISA. FONTE: YIN (2010)..... | 15 |
| TABELA 2 - CONCEITO DOS 9RS DA EC (KIRCHHERR ET AL, 2017). ELABORAÇÃO PRÓPRIA. | 24 |
| TABELA 3 - 12 ATIVIDADES RELACIONADAS À INDÚSTRIA DO TURISMO. (UNWTO, 2023)..... | 27 |
| TABELA 4 - OS QUATRO COMPONENTES FUNDAMENTAIS DO SISTEMA DE TURISMO (LEIPER,1979). ELABORAÇÃO PRÓPRIA..... | 28 |
| TABELA 5 - CONCEITO DOS NOVE BLOCOS DO BMC (PEREIRA, 2016). ELABORAÇÃO PRÓPRIA. | 37 |
| TABELA 6 - CONCEITO DOS 14 BLOCOS DO CIRCULAR CANVAS. (CIRCULAB ACADEMY, S.D.2)..... | 41 |
| TABELA 7 - LEVANTAMENTO DAS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS DO COSTA D'OIRO - ELABORAÇÃO PRÓPRIA..... | 51 |
| TABELA 8 - CLASSIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS DO HOTEL COSTA D'OIRO - ELABORAÇÃO PRÓPRIA | 53 |
| TABELA 9 - VALORES E PRINCÍPIOS PARA DIRECIONAR HOTÉIS NA TRANSIÇÃO PARA UM MODELO DE NEGÓCIO CIRCULAR - ELABORAÇÃO EM DINÂMICA GRUPAL (2023, 24 DE MAIO). | 55 |
| TABELA 10 - TABELA PARA ANÁLISE DO CIRCULAR CANVAS DO HOTEL COSTA D'OIRO AMBIANCE VILLAGE | 57 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA 1 - DESENHO DA INVESTIGAÇÃO - ELABORAÇÃO PRÓPRIA. ----- | 16 |
| FIGURA 2 - AS TRÊS DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE - FONTE: BIRKEL, H. & MÜLLER, J.M. (2020)----- | 21 |
| FIGURA 3 - CRADLE TO CRADLE CONCEPT BY M. BRAUNGART AND W. MCDONOUGH (2002). FONTE: CRADLE-TO-CRADLE DESIGN EM WIKIPEDIA ----- | 23 |
| FIGURA 4 - OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL - ODS (EUROPEAN COMMISSION, 2015) – FONTE: HTTPS://ODS.PT ----- | 25 |
| FIGURA 5 - MODELO DE CADEIA DE VALOR DE PORTER (ROCCA E TAVOLA, 2019, P. 16)----- | 30 |
| FIGURA 6 – BMC EM BRANCO CRIADO POR ALEXANDER OSTERWALDER & YVES PIGNEUR (2008). FONTE: STRATEGYZER----- | 36 |
| FIGURA 7 – DESIGN CIRCULAR BASEADO NOS PRINCÍPIOS DA EC – CIRCULAB ACADEMY (S.D.) | 39 |
| FIGURA 8 - CIRCULAR CANVAS EM BRANCO - FONTE: CIRCULAB ACADEMY (S.D.)----- | 40 |
| FIGURA 9 - CIRCULAR DESIGN TOOL DO CIRCULAB METHOD – FONTE: CIRCULAB TOOLBOX (S.D.) ----- | 42 |
| FIGURA 10 - PRODUÇÃO DE ENERGIA RENOVÁVEL EM PORTUGAL (2020) - FONTE: PÚBLICO (2022, 5 DE JUNHO) ----- | 44 |
| FIGURA 11 - ORGANOGRAMA DO HOTEL COSTA D'OIRO AMBIANCE VILLAGE ELABORADO POR RUI SÁ FERNANDES (2023) ----- | 47 |
| FIGURA 12 - RESULTADO DA DINÂMICA DE GRUPO COM A UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA CANVAS CIRCULAR NO SOFTWARE DE COLABORAÇÃO ONLINE MIRO (2023, 17 DE MAIO).----- | 54 |
| FIGURA 13 - CIRCULAR CANVAS PARA O HOTEL COSTA D'OIRO ELABORADO EM DINÂMICA GRUPAL. FONTE: CIRCULAB ACADEMY (S.D.)----- | 56 |
| FIGURA 14 - CRUZAMENTO DE INFORMAÇÕES - CIRCULAR DESIGN TOOL (CIRCULAB TOOLBOX, S.D.) COM TRADUÇÃO PRÓPRIA. ----- | 58 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto e Problemática

A indústria do turismo emprega milhões de pessoas no mundo e envolve um enorme fluxo anual de viagens realizadas por bilhões de pessoas que procuram lazer, conhecimento e negócios fora de sua região de moradia. Sendo um forte gerador de riquezas, o turismo contribui com cerca de 10% do Produto Interno Bruto (PIB) global e é estimulado por governos e autoridades públicas que procuram fomentar condições que tornem suas regiões mais competitivas e atraentes nesse setor (*World Travel & Tourism Council, 2019*).

No entanto, o turismo também pode causar significativos impactos ambientais, incluindo degradação do habitat, poluição e gentrificação. A infraestrutura do turismo, incluindo a construção de hotéis, *resorts*, aeroportos e outras instalações, pode levar à destruição de habitats naturais e à perda de biodiversidade. Isso é especialmente verdadeiro em áreas de grande beleza natural, onde a demanda por turismo é alta. O turismo também pode levar ao deslocamento de comunidades locais e à perda de terras agrícolas (*WTO, 2005*).

O grande fluxo de visitantes incomoda os habitantes locais de regiões com alto potencial turístico. Por exemplo, os meios de transporte municipais oferecem serviços de menor qualidade, pois não são capazes de lidar com o volume adicional de passageiros. Praias também perdem seu caráter paradisíaco quando visitadas por milhares de pessoas. Os turistas geralmente produzem mais resíduos do que os residentes e, muitas vezes, esses resíduos não são adequadamente tratados ou descartados.

Além do patrimônio natural, há também a degradação do patrimônio histórico e da qualidade do ar. As viagens aéreas são a forma mais intensiva no aumento da pegada de carbono e são responsáveis por cerca de 2,5% das emissões globais de CO₂ (*IPCC, 2014*). De uma forma geral, com o turismo paga-se um grande preço pelas milhares de viagens aéreas, além de impactarem na qualidade de vida e do meio ambiente das áreas visitadas (*Cunha, 2010*), (*Ghobadi e Verdian, 2016*) e (*Khizindar, 2012*).

O setor de hotelaria tem papel fundamental no crescimento do turismo, possibilitando a permanência do turista na localidade visitada e atendendo aos mais diversos segmentos da demanda. Embora gere uma gama diversificada de benefícios

econômicos, este setor produz uma série de impactos ambientais, sociais e culturais negativos.

Em termos de consumo de energia, os hotéis são intensivos, com a maior parte dessa energia sendo usada para aquecimento, ventilação e ar-condicionado (AVAC), iluminação e operações de serviço de alimentos (Bohdanowicz & Martinac, 2007).

O setor hoteleiro também consome grandes quantidades de água. Isso inclui não apenas o uso direto de água pelos hóspedes com chuveiros e sanitários, mas também o uso indireto de água para lavanderia, paisagismo, piscinas e operações de serviço de alimentos (We Are Water Foundation, 2021, 22 de julho).

Os hotéis também produzem uma quantidade significativa de resíduos. Isso pode incluir resíduos de alimentos, embalagens, itens descartáveis como mini-shampoos e condicionadores; descarte de roupas de banho e de cama desgastados; e equipamentos e móveis antigos (UNEP, 2006).

Iniciativas ambientais têm sido tomadas por uma parte do setor de hotelaria, especialmente se tratando da redução de custos diários que um empreendimento desse setor gera. Boas práticas sustentáveis como a implementação de sistemas de gestão ambiental, a melhoria da eficiência energética com a utilização de energias renováveis e reaproveitamento do uso da água, a redução e a gestão de resíduos, e a promoção do turismo responsável já são parte dessas iniciativas (UNWTO & UN Environment, 2019).

No entanto, é preciso uma transformação não só no modelo de negócios, como também no “*mindset*” sustentável das lideranças e colaboração dos múltiplos *stakeholders* envolvidos para que se faça uma transição para um modelo circular.

A economia circular (EC) tem se tornado um conceito cada vez mais relevante em diversas áreas, incluindo o turismo (Dantas, 2022). Esse modelo econômico busca romper com o padrão linear de produção e consumo, onde os recursos são extraídos, transformados em produtos e, eventualmente, descartados como resíduos. Em vez disso, a EC propõe a criação de um ciclo contínuo, onde os materiais são reutilizados, reciclados e reintroduzidos na cadeia produtiva, minimizando o desperdício e o impacto ambiental (Ellen MacArthur Foundation, 2013).

No turismo, a adoção de práticas de EC pode trazer benefícios significativos tanto para o meio ambiente quanto para as empresas do setor. Uma abordagem circular no turismo envolve repensar o *design* dos produtos e serviços, promover a eficiência no uso dos recursos, prolongar a vida útil dos bens e incentivar a reciclagem e a reutilização.

Nesse trabalho, pretende-se identificar soluções para uma parte dos problemas ambientais relacionados ao turismo. Através de uma pesquisa exploratória sobre quais

ações sustentáveis estão sendo tomadas pelo setor hoteleiro para uma transição de uma economia linear para uma EC, propõe-se a elaboração de um modelo de negócio baseado nos princípios da EC. Esse modelo é desenhado utilizando a ferramenta *Circular Canvas* (Circulab, 2014) o qual direcionará a transição de modo estrutural e viável para que seja funcional.

Para isso será feito um estudo de caso sobre o hotel Costa d'Oiro Ambiance Village, localizado no município de Lagos, na região de Algarve em Portugal.

O Costa d'Oiro Ambiance Village (Costa D'Oiro) é um hotel de categoria quatro estrelas e possui um histórico de ações sustentáveis praticadas que foram pensadas antes do início de suas operações. No entanto, essas boas práticas sustentáveis não são propriamente classificadas dentro do contexto da EC. Tais ações não são comunicadas em quaisquer meios de divulgação. Também não se têm evidências da percepção dos hóspedes sobre essas iniciativas e não se sabe se essas ações fariam diferença na escolha do consumidor.

O reposicionamento dessas ações vai reconstruir o modelo de negócios do hotel e sinalizar lacunas para a tomada de decisões futuras que o torne mais circular. A seguir são apresentados a justificativa da importância dessa proposta, os objetivos gerais e específicos e a metodologia a ser utilizada para se alcançar os objetivos.

1.2 Justificativa do Trabalho

A realização de um estudo de caso vai possibilitar fazer um levantamento das boas práticas sustentáveis do Costa D'Oiro e classificá-las nos âmbitos ambientais, sociais, culturais e econômicos, dentro dos conceitos da EC. O modelo de negócio que utiliza a ferramenta *Circular Canvas* poderá trazer benefícios não só para o próprio estabelecimento como também para os *stakeholders* envolvidos, como os colaboradores, o comércio e a cultura local. A transformação na comunicação, com estratégias de *marketing* delineadas no modelo poderão conscientizar os hóspedes do hotel e atrair os viajantes já conscientizados. Além disso será um importante material de consulta de um modelo conceitual de circularidade da hotelaria - com base na EC - na região de Algarve com a possibilidade de ser replicado por outros estabelecimentos hoteleiros.

1.3 Objetivos do Trabalho

1.3.1 Principal

Este trabalho visa conduzir um estudo de caso centrado na elaboração de um modelo de negócios, empregando a ferramenta *Circular Canvas*, com ênfase nas práticas sustentáveis implementadas e sua subsequente validação no estabelecimento hoteleiro Costa d'Oiro Ambiance Village, situado no município de Lagos, na região do Algarve, em Portugal.

1.3.2 Específicos

1. Realizar um levantamento detalhado das práticas sustentáveis adotadas pelo Costa D'Oiro.
2. Classificar as práticas sustentáveis identificadas no Costa D'Oiro, considerando as dimensões ambiental, social e econômica, alinhadas aos princípios da Economia Circular, que enfatizam a reutilização, reciclagem e redução.
3. Desenvolver um modelo de negócios para o Costa D'Oiro, fundamentado na aplicação da ferramenta *Circular Canvas*.
4. Cruzar os dados através do método *Circular Design (Circulab Toolbox, s.d.)* e avaliar os resultados

1.4 Estrutura da Dissertação:

A presente dissertação está estruturada em 5 capítulos. O Capítulo 1 tem o início na introdução em que são apresentados a importância do estudo através do contexto e problemática, as motivações do trabalho, os objetivos a alcançar e a estrutura da dissertação.

O Capítulo 2 apresenta a metodologia de pesquisa utilizada neste estudo, o desenho e as técnicas de investigação.

No Capítulo 3 apresenta-se a abordagem conceptual que possibilitou avaliar o estado da arte referente ao tema, onde foram abordados os conceitos de EC, a evolução desse conceito, e como ele se tornou importante, a aplicação desses conceitos em novos modelos no setor de turismo, destacando-se a hotelaria, e a origem e propósito de modelos de negócio circular.

O capítulo 4 apresenta a abordagem empírica que trata o estudo sobre o Hotel Costa D'Oiro no Algarve, com o novo modelo proposto baseado na ferramenta *Circular Canvas*. São expostos os resultados e discussões decorrentes dos dados recolhidos com a investigação e no Capítulo 5, encontram-se a conclusão, limitações de estudo, contribuições e sugestões para pesquisas futuras.

2 METODOLOGIA

2.1 INTRODUÇÃO

A metodologia de pesquisa é fundamental para garantir a validade, confiabilidade e precisão dos estudos científicos. Segundo Creswell (2014), a metodologia não é apenas uma lista de tarefas; é uma estratégia de investigação, que se traduz na escolha entre diferentes métodos, técnicas e procedimentos. Eisenhardt (1989) destaca a importância da construção teórica a partir de estudos de caso, argumentando que essa abordagem pode oferecer *insights* mais profundos e novas perspectivas para teorias emergentes. Ao utilizar estudos de caso, os pesquisadores podem mergulhar profundamente em contextos específicos, permitindo uma compreensão mais rica e detalhada dos fenômenos em estudo. Esta abordagem metodológica não apenas fornece uma base sólida para a construção teórica, mas também ajuda a identificar relações causais e padrões que podem não ser evidentes em abordagens de pesquisa mais tradicionais.

Por outro lado, Yin (2010) reforça a relevância dos estudos de caso como uma estratégia de pesquisa empírica, especialmente quando o foco está em responder questões do tipo "como" e "por que" em situações da vida real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, como mostrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Elementos balizadores da escolha do método de pesquisa.
Fonte: Yin (2010).

| Método | Forma de questão de pesquisa | Exige controle dos eventos comportamentais? | Enfoca eventos atuais? |
|-----------------------|-------------------------------------|---|------------------------|
| Experimento | Como, por quê? | Sim | Sim |
| Levantamento (survey) | Quem, o quê, onde, quantos, quanto? | Não | Sim |
| Análise de arquivos | Quem, o quê, onde, quantos, quanto? | Não | Sim/Não |
| Pesquisa histórica | Como, por quê? | Não | Não |
| Estudo de caso | Como, por quê? | Não | Sim |

Yin destaca que, para tais situações, os estudos de caso oferecem uma ferramenta robusta para a investigação, permitindo uma análise holística e contextualizada. Ambos os autores, portanto, sublinham a importância de uma abordagem metodológica rigorosa e bem fundamentada, garantindo que os resultados da pesquisa sejam tanto significativos quanto confiáveis.

2.2 Desenho da Investigação

O desenho da investigação refere-se à estruturação geral da pesquisa, determinando como os dados serão coletados, analisados e interpretados. Segundo Yin (2010), um bom desenho de investigação deve ser claro, lógico e capaz de responder à pergunta de pesquisa. O desenho adotado é apresentado na Figura 1 a seguir:

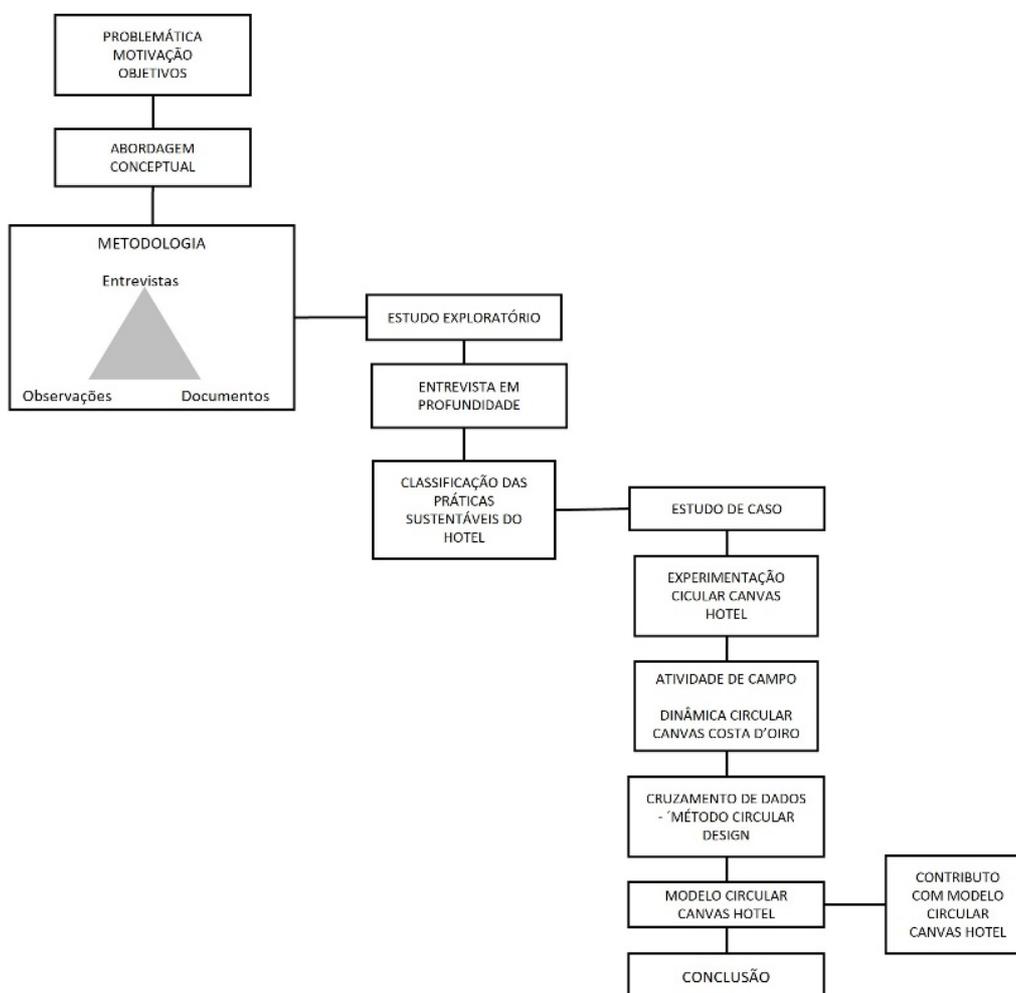


Figura 1 - Desenho da Investigação - Elaboração própria. (2023)

Conforme o desenho estabelecido na Figura 1, iniciou-se o processo com a formulação da questão de pesquisa. Uma vez definida a questão, procedeu-se à com uma abordagem conceptual rigorosa e foi utilizado um instrumento de pesquisa adequado. Adotando a pesquisa exploratória, conduziram-se entrevistas em profundidade, cujos resultados forneceram dados que foram submetidos a uma análise criteriosa.

A partir desta análise, classificaram-se as práticas sustentáveis do hotel nas dimensões da EC e elaboraram-se considerações pertinentes que levaram ao desenvolvimento da segunda fase.

Na segunda fase, experimentou-se ferramentas de desenvolvimento de um modelo de negócio circular para validação e construção de um estudo de caso aplicado ao hotel, objeto deste estudo.

Em última instância, chegou-se a uma conclusão, fundamentada na correlação entre as evidências empíricas obtidas e a teoria previamente revisada.

2.3 Questão de Pesquisa

Na primeira fase, com a colaboração dos professores e de encontros técnicos, foi aprimorada uma questão de pesquisa que guiou todo o desenvolvimento desse trabalho. Essa pergunta foi confrontada com o estado da arte em pesquisa sobre hotelaria e sustentabilidade e positivamente validada como pergunta relevante e com originalidade para esse tema de estudo.

A pergunta científica a ser respondida pela pesquisa pode ser expressa como:

O modelo Canvas Circular pode ser o instrumento de organização, reflexão e descrição do uso dos princípios da economia circular em hotelaria?

Essa pergunta se desdobrou em perguntas específicas para atingir os objetivos principal e específicos para a pesquisa:

Principal: como o modelo Canvas Circular pode ser adotado como norteador de planejamento estratégico para organizações hoteleiras interessadas em aplicar a Economia Circular?

Específicos:

- 1) Quais ações sustentáveis estão sendo tomadas pelo Hotel Costa D'Oiro?
- 2) Como classificar as ações sustentáveis do hotel Costa d'Oiro Ambiance Village nas dimensões ambientais, sociais, e econômicas, dentro dos conceitos da EC que se baseiam em reutilizar, reciclar e reduzir?

- 3) Como as ações do Hotel Costa D'Oiro podem ser adaptadas na construção de um modelo de negócios com a utilização da ferramenta *Circular Canvas*?
- 4) Quais considerações pode-se obter após o cruzamento de dados desse modelo?

Adotamos o modelo empírico experimental. Nesse caso, a pergunta científica já apresentada é aplicada para um caso real de um hotel. Como abordagem conceptual, adotamos a Análise Sistemática da Literatura (ASL). Para a abordagem empírica, desenvolvemos o Estudo de Caso e a entrevista do CEO do hotel analisado. O estudo foi então sintetizado e analisado quanto às suas perspectivas de ser replicado para o setor de hotelaria como um todo.

Os temas pesquisados foram Modelo Canvas, Modelo Canvas Circular, Economia Circular, Economia Circular em Hotelaria e Condução de Entrevistas.

Como forma de conduzir entrevistas, as três principais fontes de orientação foram encontradas em (Freitas, 2021), (Sampieri *et al*, 2013) e (Cooper *et al*, 2014).

Freitas (2021) sugere o uso da Triangulação para análise do objeto de pesquisa. Para o autor, a triangulação é uma estratégia que consiste em observar o objeto de pesquisa a partir de três ou mais pontos de vista. Isso foi feito no estudo de caso, onde além da entrevista com o CEO do hotel analisado, foram feitas visitas aos locais com a análise sob várias perspectivas.

Em (Sampieri *et al*, 2013), encontramos o modelo de entrevista semiestruturada, onde um questionário de apoio é adotado. Esse foi o modelo adotado nesse trabalho. O que diferencia esse modo de entrevista em relação a entrevista estruturada é o nível de aderência às perguntas previamente formuladas. No modelo semiestruturado, caso durante a entrevistas surjam temas divergentes do esperado, e essas divergências sejam consideradas importantes, o entrevistador pode apresentar flexibilidade e explorar mais esses temas inesperados.

Para a análise dos resultados, utilizou-se a técnica de categorização (Freitas, 2021). Esse processo envolve duas etapas: Inventário dos elementos e Classificação e Agrupamento desses elementos.

2.4 Metodologia Exploratória: Produzir e Validar um modelo

A metodologia exploratória é uma abordagem de pesquisa que visa descobrir novas informações e compreender fenômenos pouco estudados. Ela é particularmente

útil quando há uma lacuna no conhecimento existente e é necessário explorar um tema sem preconceitos ou hipóteses pré-definidas.

A principal característica da pesquisa exploratória é sua flexibilidade. Ao contrário de outros métodos, ela não começa com uma hipótese específica. Em vez disso, o pesquisador permanece aberto a novas ideias e direções que podem surgir durante o estudo (Robson, 2011). Essa abordagem permite que o pesquisador se adapte e modifique o curso da pesquisa conforme novas informações são descobertas.

Uma das principais vantagens da pesquisa exploratória é que ela pode levar a novas teorias e modelos. Como mencionado por Saunders *et al* (2009), essa abordagem é útil para produzir e validar um modelo. Além disso, a pesquisa exploratória pode identificar novas variáveis e relações que não foram previamente consideradas (Yin, 2014).

Outra vantagem é que ela permite ao pesquisador ter uma compreensão mais profunda do contexto em que o fenômeno está ocorrendo. Isso é particularmente útil em áreas emergentes ou em situações em que o contexto é crucial para a compreensão do fenômeno (Bryman, 2012).

A metodologia exploratória é uma ferramenta valiosa para pesquisadores que buscam compreender fenômenos pouco estudados. Embora apresente desafios, suas vantagens, como a capacidade de descobrir novas informações e de adaptar-se ao contexto, a tornam uma abordagem essencial em muitas áreas da pesquisa.

A metodologia exploratória é essencial na primeira fase deste estudo sobre o Costa D'Oiro, pois permite uma investigação flexível e adaptativa das práticas sustentáveis do hotel. Essa abordagem é particularmente valiosa para identificar características únicas e insights inovadores sobre o estabelecimento, que podem não ser evidentes em métodos de pesquisa mais estruturados. Por meio da pesquisa exploratória, podemos obter uma compreensão profunda das iniciativas ambientais do hotel, e como elas se alinham aos princípios da economia circular. Isso facilitará a construção de um modelo de negócios circular mais eficaz e adaptado à realidade específica do Costa D'Oiro, estabelecendo uma base sólida para as fases subsequentes da pesquisa.

2.5 Metodologia Estudo de caso

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que envolve a investigação aprofundada de um caso particular. Yin (2009) argumenta que os estudos de caso são particularmente úteis quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e

quando o foco está em um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real.

Os estudos de caso são caracterizados por sua capacidade de explorar, em detalhes, contextos ou situações específicas, permitindo uma compreensão profunda do fenômeno em estudo (Stake, 1995). Ao contrário de métodos quantitativos, que buscam generalizar resultados para uma população maior, o estudo de caso foca na particularidade

A escolha do caso a ser estudado é crucial para a validade e relevância do estudo. Flyvbjerg (2006) sugere que os casos não devem ser selecionados aleatoriamente, mas sim com base em sua capacidade de elucidar o fenômeno em questão. Casos típicos, extremos ou críticos podem ser escolhidos dependendo dos objetivos da pesquisa.

A coleta de dados em estudos de caso é frequentemente multimodal, envolvendo entrevistas, observações, documentos e registros (Merriam, 1998). A triangulação de fontes é essencial para garantir a confiabilidade e validade do estudo. Yin (2009) enfatiza a importância de desenvolver um protocolo de estudo de caso para guiar a coleta e análise de dados.

A análise em estudos de caso é frequentemente iterativa, envolvendo a codificação e categorização de dados para identificar temas e padrões (Yin, 2001). A análise pode ser tanto qualitativa quanto quantitativa, dependendo da natureza dos dados e dos objetivos da pesquisa.

Apesar de suas vantagens, os estudos de caso também têm limitações. A principal crítica é a dificuldade em generalizar os resultados para contextos mais amplos (Gomm et al, 2000). No entanto, os defensores do método argumentam que a profundidade e riqueza dos *insights* obtidos compensam essa limitação.

O estudo de caso é uma ferramenta valiosa para pesquisadores que buscam entender fenômenos complexos em contextos específicos. Quando bem conduzido, pode oferecer *insights* profundos e contribuir significativamente para o corpo de conhecimento em uma área particular.

O estudo de caso se mostra crucial para testar a ferramenta *Canvas Circular* no contexto específico do Hotel Costa D'Oiro. Esta metodologia permite uma análise detalhada e contextualizada da implementação e eficácia do *Canvas Circular*, alinhando-se com os objetivos 3 e 4 do estudo. O estudo de caso facilita a experimentação prática da ferramenta, proporcionando *insights* valiosos para o desenvolvimento de um modelo de negócios circular adaptado às particularidades do hotel. Além disso, a fase subsequente de cruzamento de dados permitirá uma análise integrada e abrangente dos resultados, essencial para a conclusão efetiva do estudo.

2.6 Enquadramento das metodologias existentes com foco em Sustentabilidade

Ao longo das últimas décadas, a sustentabilidade emergiu como um tema central na pesquisa acadêmica e prática empresarial. Elkington (1997) introduziu o conceito de "*Triple Bottom Line*", ilustrado na Figura 2, que aborda a sustentabilidade por meio de três pilares interconectados: social, ambiental e econômico, com o enfoque nas premissas reutilizar, reciclar e reduzir.

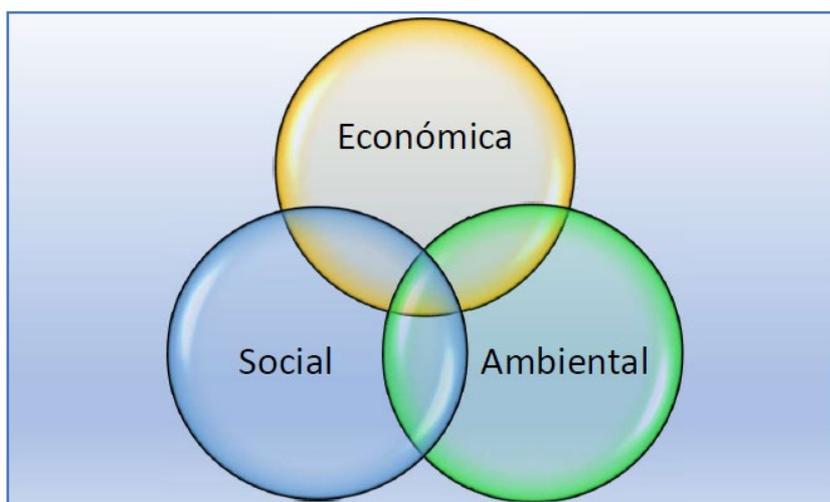


Figura 2 - As três dimensões da sustentabilidade - Fonte: Birkel, H. & Müller, J.M. (2020)

O pilar social refere-se à capacidade de uma organização ou sociedade de atender às necessidades e aspirações de seus membros. Isso inclui questões como igualdade, inclusão, direitos humanos e bem-estar (Sen, 2000). As metodologias que focam neste pilar buscam garantir que as práticas empresariais e políticas públicas promovam a justiça social, a equidade e a inclusão, ao mesmo tempo que incentivam a reutilização e reciclagem de recursos sociais e a redução de desigualdades (Rawls, 1971).

O pilar ambiental concentra-se na interação entre as atividades humanas e o meio ambiente natural (Carson, 1962). As metodologias que se alinham a este pilar buscam minimizar os impactos negativos no meio ambiente, promovendo práticas que conservem recursos, reduzam a poluição e protejam a biodiversidade, alinhadas às premissas de reutilizar, reciclar e reduzir (Lovelock, 1979). Ferramentas como a Avaliação do Ciclo de Vida (ACV) (ISO 14040, 2006) e a gestão de resíduos (Porter & van der Linde, 1995) são exemplos de abordagens que se enquadram neste pilar.

O pilar econômico está relacionado com a capacidade de uma organização ou sociedade de gerar riqueza de forma sustentável (Daly, 1996). Isso não se refere apenas ao crescimento econômico, mas também à distribuição equitativa de recursos e oportunidades. As metodologias que focam neste pilar buscam garantir que as atividades econômicas sejam realizadas de forma responsável, transparente e que beneficiem a todos, ao mesmo tempo que promovem a reutilização e reciclagem de recursos econômicos e a redução de desperdícios (Stiglitz, 2012).

Embora cada pilar tenha sua importância individual, a verdadeira sustentabilidade só pode ser alcançada quando os três pilares são considerados de forma integrada e alinhados às premissas de reutilizar, reciclar e reduzir (WCED, 1987). Ferramentas como os Indicadores de Desenvolvimento Sustentável (IDS) (Bell & Morse, 2008) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU (United Nations, 2015) são exemplos de metodologias que buscam integrar estes três pilares.

A sustentabilidade, com seu enfoque nos três pilares e nas premissas de reutilizar, reciclar e reduzir, oferece uma abordagem holística para abordar os desafios do século XXI (Meadows et al., 2004). Ao enquadrar as metodologias existentes dentro destes pilares e premissas, é possível identificar lacunas, sobreposições e oportunidades para uma ação mais eficaz e integrada. À medida que a pesquisa e a prática avançam, é essencial que se continue a refinar e adaptar estas metodologias para garantir um futuro mais sustentável para todos (Rockström et al., 2009).

3 ABORDAGEM CONCEPTUAL

3.1 ECONOMIA CIRCULAR

A EC é um conceito relativamente novo e complexo, com raízes em várias filosofias e práticas. Isso incorpora princípios da ecologia industrial, da biomimética e da abordagem de design "*cradle to cradle*" (do berço ao berço). A ecologia industrial, que começou a emergir nos anos 1970 e 1980, estuda os fluxos de material e energia em sistemas industriais e busca otimizar o uso e reciclagem desses recursos. Ela formou a base para o desenvolvimento posterior da EC (Frosch & Gallopoulos, 1989).

A biomimética, que busca imitar os padrões naturais na concepção de sistemas humanos, também influenciou a EC. Ela promove a ideia de que a natureza, através de sua evolução, encontrou soluções eficientes que os humanos podem emular (Benyus, 1997). Os princípios *Cradle-to-Cradle* foram introduzidos por Michael Braungart e William McDonough em 2002, e abordam o ciclo de vida completo de um produto,

procurando minimizar o desperdício e promover a reutilização, como ilustrado na Figura 3.

CRADLE TO CRADLE

A concept by Michael Braungart and William McDonough

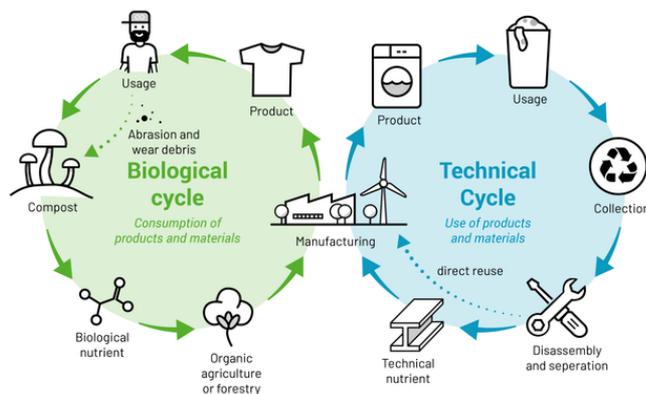


Figura 3 - Cradle to Cradle concept by M. Braungart and W. McDonough (2002).

Fonte: Cradle-to-cradle design em [Wikipedia](#)

O modelo cradle-to-cradle categoriza os materiais usados em processos industriais ou comerciais em dois tipos: Nutrientes "técnicos" e "biológicos". Os nutrientes técnicos são materiais sintéticos não tóxicos que podem ser reutilizados sem perder sua qualidade, evitando que se tornem resíduos. Os nutrientes biológicos são materiais orgânicos que podem se decompor naturalmente após o uso, alimentando pequenos organismos sem prejudicar o meio ambiente. Entretanto, a adequação desses materiais depende da ecologia local, pois alguns materiais orgânicos podem ser prejudiciais em diferentes ambientes.

Em contraste com a economia linear, onde extraímos recursos, produzimos bens e, em seguida, descartamos resíduos, a EC busca manter os recursos em ciclos de uso contínuo, evitando a geração de resíduos e reduzindo o impacto ambiental. Organizações como a Fundação Ellen MacArthur têm desempenhado um papel importante na promoção e no desenvolvimento da EC. Ela propõe uma EC baseada em três princípios orientados pelo design que, colaborando com negócios, academia e governos, vai integrá-los em práticas sustentáveis (Ellen MacArthur Foundation, 2013).

O primeiro princípio da EC proposto é eliminar completamente os resíduos e a poluição. Isso significa repensar o design de produtos e embalagens, utilizando materiais que possam ser facilmente reciclados ou reutilizados. Além disso, é importante adotar práticas de produção limpa, que minimizem o uso de substâncias tóxicas e reduzam a poluição.

O segundo princípio é circular produtos e materiais e mantê-los em uso pelo maior tempo possível. Isso envolve a promoção da reutilização, reparação e remanufatura de produtos, ao invés de descartá-los após o uso inicial. Além disso, é importante incentivar a troca e o compartilhamento de produtos, prolongando sua vida útil.

O terceiro princípio da EC é regenerar os sistemas naturais. Isso envolve a adoção de práticas agrícolas sustentáveis, como a agricultura regenerativa, que promove a saúde do solo e a biodiversidade. Além disso, é importante restaurar ecossistemas degradados e proteger áreas de importância ecológica (Ellen MacArthur Foundation, 2013).

O conceito da EC passou por vários estágios de evolução, desde os princípios básicos de "Reduzir, Reutilizar, Reciclar" (os 3 Rs) até abordagens mais complexas e abrangentes.

O conceito dos 3 Rs (Reduzir, Reutilizar, Reciclar) foi introduzido pela primeira vez pelas Nações Unidas em 1987. Esse princípio foi usado posteriormente pelo Waste and Resources Action Programme (WRAP) no Reino Unido (2000). Os 5 Rs (Refuse (Recuse), Reduce (Reduza), Reuse (Reutilize), Recycle (Recicle), Rot (Composte)) foram idealizados pela ativista ambiental Bea Johnson e popularizado por meio do seu livro "Zero Waste Home" (Unsustainable Magazine, 2020).

Os princípios dos 9Rs são a abordagem mais avançada e que se aplica a todos os estágios da vida útil de um produto (Van Buren *et al.*, 2016, Kirchherr *et al.*, 2017). Como uma extensão dos conceitos anteriores de 3Rs e 5Rs, o modelo dos 9Rs (tabela 2) aborda desde a concepção e design, passando pela produção e uso, até a disposição final (Khaw-ngern *et al.*, 2021):

Tabela 2 - Conceito dos 9Rs da EC (Kirchherr *et al.*, 2017). Elaboração própria.

| | |
|------------------|--|
| 1. Recuse: | recusar o uso de produtos desnecessários ou não sustentáveis. |
| 2. Repense: | reconsiderar a maneira como os produtos são projetados, fabricados e consumidos. |
| 3. Reduza: | limitar o uso de recursos através de melhor eficiência. |
| 4. Reuse: | reutilizar produtos ou componentes para prolongar sua vida útil. |
| 5. Repare: | reparar produtos danificados para evitar a necessidade de substituição. |
| 6. Renove: | renovar produtos antigos para prolongar sua vida útil. |
| 7. Remanufatura: | recuperar partes ou componentes de produtos antigos para usar em novos produtos. |
| 8. Reaproveite: | dar novos usos a produtos ou materiais, em vez de descartá-los. |
| 9. Recicle: | transformar resíduos em novos produtos ou materiais. |

Como tal, a evolução do conceito dos 9Rs é uma reflexão do desenvolvimento contínuo do pensamento sobre a EC.

O conceito de EC continuou a evoluir e ganhar relevância ao longo do século XXI. A União Europeia, por exemplo, adotou uma agenda mundial durante a Cúpula das Nações Unidas sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em setembro de 2015 para transformar a economia e promover a sustentabilidade (European Commission, 2015).

Os ODS são um conjunto de 17 objetivos e 169 metas globais (Figura 4) com o objetivo de guiar o desenvolvimento sustentável em todas as suas quatro dimensões - social, econômica, ambiental e institucional - até 2030. Cada ODS é composto por metas específicas e mensuráveis para o progresso, como garantir o acesso universal a serviços de energia acessíveis e confiáveis e aumentar substancialmente a participação de energia renovável na matriz energética global até 2030 (Global Compact Network Portugal, 2016).



Figura 4 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS (European Commission, 2015) –
Fonte: <https://ods.pt>

O turismo pode impactar significativamente diversos ODS abrangendo os 5 pilares da sustentabilidade (Pessoas, Planeta, Prosperidade, Paz e Parcerias), sendo particularmente relevante para os objetivos 6, 7, 8, 11, 12, 13 e 14 e 15. No objetivo 6, ele promove o uso eficiente da água e práticas de saneamento sustentáveis, reduzindo a poluição de rios e oceanos. Em relação ao objetivo 7, o setor turístico incentiva o uso de energias renováveis, contribuindo para a sustentabilidade energética. No objetivo 8, o turismo contribui para o desenvolvimento econômico que pode ser ao mesmo tempo inclusivo e sustentável. No objetivo 11, o turismo ajuda a desenvolver cidades e comunidades que são inclusivas, seguras e sustentáveis. No objetivo 12, o turismo pode

adotar práticas de consumo e produção que respeitam os princípios da sustentabilidade. Quanto ao objetivo 13, o turismo pode adotar medidas para reduzir a pegada de carbono e aumentar a conscientização sobre as mudanças climáticas. No objetivo 14, o setor de turismo pode promover a utilização responsável e sustentável dos oceanos e dos recursos marinhos. Por fim, no objetivo 15, o turismo apoia a proteção e uso sustentável dos ecossistemas terrestres. Essas ações destacam o papel vital do turismo na promoção de um desenvolvimento sustentável abrangente (Turismo de Portugal, 2021).

As Nações Unidas proclamaram o período de 2020 a 2030 como a "Década de Ação", com o propósito de alcançar os ODS e fazem um apelo por uma ambição mais forte e um senso de urgência intensificado para acelerar essa transição.

3.2 TURISMO E HOTELARIA

3.2.1 Importância do Turismo e da Hotelaria e a sua relação

Em uma época em que nos preocupamos com os aspectos predatórios do turismo em massa, é comum esquecermos as enormes consequências positivas que um turismo bem coordenado pode trazer para uma região ou país.

A primeira grande contribuição do turismo está na criação de empregos. Esse tipo de oferta pode estar tanto diretamente como indiretamente relacionado com o turismo. No caso do relacionamento direto, temos os empregos gerados em hotéis, pousadas, agentes de viagem e outras atividades ligadas diretamente ao atendimento do turismo. No segundo caso, temos empregos ligados ao transporte, comunicações, finanças entre outros que sentiram impactos positivos com esse fluxo de pessoas visitantes.

O turismo também é um motivador para a construção de uma infraestrutura de portos, aeroportos e estradas em muitos países que são destinos de viajantes. Cidades podem ter sua população muitas vezes duplicadas com a vinda de turistas e com isso se preparam crescendo sua infraestrutura de água, esgoto e eletricidade de forma condizente.

A definição de turismo fornecida pela UNWTO (Organização Mundial de Turismo das Nações Unidas) e traduzida para o português abaixo, mostra o quão abrangente é a indústria do turismo (United Nations. Statistical Division, 2010, p. 10):

“O turismo é um fenómeno social, cultural e económico que implica o movimento de um visitante (viajante) que viaja para um destino principal fora do seu ambiente habitual, por menos de um ano, para qualquer propósito principal (negócios, lazer ou outro propósito pessoal) que não

seja para ser empregado por uma entidade residente no país ou local visitado. Essas viagens realizadas pelos visitantes são qualificadas como viagens turísticas. Turismo refere-se à atividade dos visitantes”.

Em particular, essa mesma organização cita 12 atividades relacionadas diretamente à indústria do turismo, listadas na tabela 3:

Tabela 3 - 12 atividades relacionadas à indústria do turismo. (UNWTO, 2023)

| | |
|---|---|
| 1. Hospedagem para os visitantes; 2. Serviço de Alimentação e bebidas; 3. Transporte Ferroviário; 4. Transporte Rodoviário; 5. Transporte Marítimo; 6. Transporte Aéreo; | 7. Aluguel de veículos e equipamentos de viagem; 8. Serviços de agências de viagens e de outros intermediários; 9. Atividades culturais; 10. Esportes e atividades recreativas; 11. Comércio e produtos típicos característicos do local; 12. Características (ambientais e urbanas) específicas do turismo local. |
|---|---|

Além dessas contribuições econômicas, existem outras consequências importantes do turismo. Ele melhora a qualidade de vida levando prazer e relaxamento a milhões de pessoas. Promove o intercâmbio cultural e a melhoria de entendimento entre povos. O turismo é também uma forte razão para preservação de monumentos históricos e manutenção da herança cultural.

3.2.2 Sistemas de Turismo

Neil Leiper, em 1979, concebeu o mais reconhecido modelo de sistema turístico, Ele é fortemente baseado no uso da teoria de sistemas para a indústria de turismo. Esse modelo é largamente utilizado e tem sofrido adaptações importantes nas décadas posteriores a sua publicação (Hall, 2010).

Para esse autor, um sistema de turismo tem quatro componentes fundamentais mostrados na tabela 4:

Tabela 4 - Os quatro componentes fundamentais do sistema de turismo (Leiper, 1979). Elaboração própria.

| | |
|-----------------------------|--|
| Componente Humano: | O turista e suas motivações. Que fatores levam a escolha de um destino turístico e quais são as dificuldades para se concretizar uma viagem. |
| Componente Geográfico: | As regiões de saída, trânsito e destino do fluxo de turistas. |
| Componente Industrial: | Os elementos já citados da indústria do turismo conforme elaborados pela UNWTO |
| Componente Ambiental Geral: | Nesse componente, Leiper (1979) lista seis fatores envolvidos no ambiente que cerca o turismo: a) Fatores políticos: Turistas procuram regiões politicamente estáveis onde se sintam seguros e bem recebidos b) Fatores Econômicos: Regiões que podem oferecer um turismo a preços mais condizentes com a realidade dos viajantes apresentam vantagens competitivas nesse setor. c) Fatores Socioculturais: A receptividade da população destino e a importância que ela dá a vinda do turista d) Fatores Tecnológicos: Os serviços associados ao turismo demandam uma boa infraestrutura de comunicações e informática. Reserva de hotéis e passagens, comunicação com agências de turismo e com residentes, entre outras atividades, faz do suporte tecnológico um parceiro essencial para o turismo. e) Fatores do meio Ambiente: Os atrativos naturais de uma região serão de grande atração para o turismo, e de grande preocupação para aqueles que se preocupam com a conservação do meio ambiente. Leiper, já em 1979, ressaltava a importância do acompanhamento dos impactos do turismo nas questões ambientais f) Fatores legais: Diz respeito a segurança jurídica que o viajante encontra em todo o seu trajeto. Facilidade em obter seguros de viagens, possível ressarcimento de gastos e assistência médica durante o percurso são essenciais para turistas. |

Esses componentes e fatores associados, são extremamente interligados. Não é suficiente a obtenção de excelência em apenas parte do sistema. Todos os elementos precisam obter níveis operacionais elevados para que o todo funcione bem e a indústria do turismo se mostre sustentável.

3.2.3 Estrutura Organizacional na Gestão hoteleira

Dentro da indústria de turismo, um setor se destaca como primordial para avaliação da experiência do turista: A parte hoteleira e a qualidade da estadia.

Turistas precisam de hotéis para permanecerem por tempo limitado em seus locais de destino. Nesses hotéis eles buscam pernoites, lugar seguro para si e seus pertences, alimentação, orientação e proximidade dos locais que irão visitar.

É interessante que esses objetivos estão presentes desde que hotéis foram estabelecidos. Existem relatos históricos de hotéis na antiguidade, principalmente no oriente médio, durante os tempos do império Romano (Andrade, 1997) e na idade média (Walker, 2002), constituindo-se assim uma atividade que funcionou continuamente durante séculos. Os motivos foram sempre os mais variados: Lazer, negócios e peregrinação entre outros. A partir do século XVIII, hotéis também assumiram o papel de oferecer glamour e status àqueles que os utilizavam (Anderson, 2019). Dessa forma,

hotéis como o Mivart's Hotel em Londres e o Tremont House em Boston, se destacaram por oferecer um luxo que poucos cidadãos tinham em suas casas (Business History, s.d.).

Atualmente, diversos tipos de acomodações podem ser oferecidas para os turistas (Tourism Teacher, 2023). Elas se organizam em dois grandes grupos: Aquelas que oferecem refeições (no inglês "*catering services*") e as que não oferecem esses serviços ou apenas permitem que seus hóspedes façam suas próprias refeições (self catering).

Os serviços adicionais mais comumente oferecidos pelos locais de hospedagem são os de ginástica e *fitness room*, piscinas, saunas e lavanderia; além do serviço de *concierge*, ou assistente pessoal, oferecido por hotéis de topo de gama.

Com tal importância e abrangência de serviços, a Gestão de Hotelaria tornou-se uma atividade extremamente complexa. Ela irá interagir com outras áreas da chamada "*Hospitality Management*", onde além de hotéis, estuda-se também diversos aspectos do lazer, entretenimento e culinária entre outros assuntos (Walker 2016). A gestão de hotéis engloba diversas atividades desde a gestão da acomodação oferecida aos hóspedes, passando pela organização de eventos e gestão da logística e dos insumos para o funcionamento do hotel, até o agenciamento e apoio a viagens, entre outros.

3.2.4 A cadeia de valor de um hotel

Segundo Porter (1985), a cadeia de valor de uma empresa é o fluxo de atividades estratégicas da organização responsável pela percepção que os clientes fazem do valor dos produtos ou serviços que recebem dessa empresa. Portanto, a cadeia de valor é o elemento central na principal troca entre clientes e empresa. Em troca de sua lealdade e pagamentos devidos, os clientes constroem as razões que os levam a diferenciar essa empresa das demais. Na figura 5 a seguir temos a cadeia de valor conforme sugerida por Porter:



Figura 5 - Modelo de Cadeia de Valor de Porter (Rocca e Tavola, 2019, p. 16)

Quando levado ao quadro da gestão de hotéis, a cadeia de valor envolve atividades já citadas e como elas podem ser conduzidas para compor o diferencial que hotéis podem adotar para se destacarem na competição por melhores serviços.

No modelo de Porter (1985), Logística de Entrada (*Inbound Logistics*) seria o recebimento e aquisição de insumos assim como o relacionamento com fornecedores. Para hotéis, isso significa, por exemplo, a aquisição de produtos alimentícios de boa qualidade e prazo de validade apropriados.

Operações (*Operations*) são as atividades que criam produtos a partir dos insumos adquiridos. Para o mesmo exemplo, as operações na cozinha dos bares e dos restaurantes transformam os ingredientes e refeições e drinks se encaixam nessa categoria.

Logística de Saída (*Outbound Logistics*) seria a entrega de produtos e serviços ao cliente em tempo e qualidade apropriados e com o custo previamente acertado. Usando o mesmo exemplo das refeições, seria a parte relativa ao cumprimento de entrega de pedidos de bebidas e refeição com o devido registro de pagamento posterior.

Marketing e Vendas (*Marketing and Sales*), adaptado para hotéis, lida com a questão de imagem e como estabelecimentos se tornam conhecidos e valorizados pelo mercado de turismo.

A parte de Serviço (*Service*) diz respeito a experiência do usuário com o hotel. O fluxo de informações, a confiança estabelecida e respeitada entre cliente e hotel, a pontualidade das entregas e a garantia de qualidade são aspectos essenciais dessa parte da cadeia de valor.

Em particular, nesse trabalho iremos nos concentrar no diferencial advindo da adoção de uma postura de conservação do meio ambiente e de sustentabilidade, conforme será mostrado em capítulos posteriores.

No entanto, a tão buscada diferenciação pode ser obtida de várias maneiras. Podemos ter uma política de otimização e diminuição de custos que nos abra a possibilidade da diferenciação por preços mais competitivos. Podemos lançar mão de uma programação de eventos que irá valorizar a marca do hotel e sua reputação. Essas estratégias são válidas e agregam valor a percepção que hóspedes e possíveis clientes fazem do hotel.

A decisão de como um hotel deve construir sua cadeia de valor deve ser tomada a partir de um procedimento de planejamento estratégico. Nele os objetivos do hotel e como ele pretende atingi-los devem estar expostos. As principais etapas desse processo são (Decourt et al 2012):

Definição da missão do hotel

Como o hotel deseja ser visto no mercado e qual o papel dele no setor de turismo. Quais as metas que ele pretende atingir a longo prazo.

Definição da Visão do Hotel

Como o hotel analisa seu setor de atividade a longo prazo. Quais são as perspectivas da hotelaria e como o hotel pretende se adaptar a esse futuro.

Definição dos objetivos do Hotel

Quais patamares o hotel deve alcançar para viabilizar sua missão e o seu posicionamento quanto a visão do futuro da hotelaria.

Criação da matriz SWOT do Hotel

Quais são as forças e as fraquezas do estabelecimento. Que oportunidades e ameaças o hotel percebe para o futuro.

Criação do Balance Scorecard do Hotel

Qual é o portfólio de projetos que deve ser estabelecido para tornar tangíveis os objetivos delineados para o hotel.

3.2.5 A Importância da EC na Indústria do Turismo e na Hotelaria

A EC é fundamental na contribuição para uma indústria de turismo mais sustentável. O setor hoteleiro tem um papel significativo a desempenhar devido à sua

importância nessa indústria. Assim, é urgente uma resposta conjunta e multidisciplinar para conseguir uma transição bem-sucedida para um modelo de EC neste setor. Para Rodríguez *et al* (2020a) é necessário o envolvimento de acadêmicos, turistas, população residente, administrações públicas e DMOs (*Destination Management Organizations*).

Na literatura, Pamfilie *et al* (2018) percebem que as principais práticas sustentáveis no setor hoteleiro se centram sobretudo, em uma vantagem competitiva e econômica tais como o consumo mais eficiente de energia e água. Não há muitos esforços e atenção a outros aspetos relevantes, como a necessidade de mudança no modelo de negócio e a reutilização de resíduos orgânicos e sinergias com a agricultura local. Aspectos ambientais e socioculturais são muitas vezes negligenciados. Jones e Wynn (2019) concluem que participantes importantes da indústria de turismo, especialmente no setor hoteleiro, buscam modelos insuficientes de sustentabilidade, que prioriza o desenvolvimento econômico negligenciando o capital natural e social. Em alguns casos, esses participantes relatam seu compromisso com a EC, capital natural e resiliência em seus relatórios de sustentabilidade, principalmente como parte de corte de custos e medidas de eficiência para proteger seus negócios.

Julião *et al* (2018) percebem que a demanda cada vez mais exigente do consumidor conscientizado sobre questões sustentáveis é a principal razão da adoção de práticas verdes sob o conceito da EC pelo setor hoteleiro. O perfil socioeconômico desse consumidor é fator significativo no momento de decisão. Para Rodríguez *et al* (2020b), o público mais maduro tem uma atitude muito mais pró-meio ambiente que os mais jovens e estão mais dispostos a pagar mais por um estabelecimento com soluções sustentáveis relacionadas aos princípios e recomendações da EC para o setor hoteleiro. Em outro artigo, Julião *et al* (2020) concluem que o público mais jovem (entre 18 e 24 anos) até se mostra interessado a essas questões, mas menos da metade estaria disposto a pagar custos extras.

Martínez García de Leaniz *et al* (2017) veem a importância da comunicação que os estabelecimentos hoteleiros - certificados ambientalmente - devem fazer aos seus hóspedes de forma a conscientizá-los a respeito das boas práticas sustentáveis. Uma vez que os clientes menos ambientalmente conscientes muitas vezes não estão informados sobre os impactos negativos que as empresas hoteleiras não certificadas ambientalmente têm no meio ambiente. Invocar mudanças comportamentais envolverá uma variedade de atividades para educar os viajantes. Segundo Liu *et al* (2020), essas atividades são necessárias para aumentar a autoconsciência de suas ações e convencê-los de que podem fazer a diferença no ambiente de destino, engajando-se em comportamentos verdes no dia a dia.

Na Romênia, segundo Marin-Pantelescu *et al* (2019), há uma série de iniciativas de educação do consumidor, por um lado, e o desenvolvimento de determinados destinos com benefícios para as comunidades locais e para o patrimônio cultural. Portanto, não será muito difícil para as organizações de turismo darem o próximo passo para codificar suas próprias políticas de desenvolvimento sustentável. Os principais operadores de turismo, assim como as agências de viagem estão prontos para avançar para uma implementação de turismo sustentável certificado internacionalmente.

Os hotéis certificados ambientalmente pelas práticas verdes, sustentáveis e socialmente responsáveis estão mais bem preparados diante de uma crise mundial. De acordo com Cavero-Rubio & Amorós-Martínez (2020) e seu estudo sobre os efeitos da crise de 2008 sobre o desempenho de hotéis certificados e dos hotéis não certificados na Espanha, os resultados gerais confirmam que a certificação permitiu aos hotéis espanhóis lidarem melhor com a crise, uma vez que os efeitos adversos foram menos graves do que para os hotéis não certificados.

É necessário a aplicação da EC pelo setor hoteleiro como modelo para alcançar o desenvolvimento sustentável da economia local através de sinergias com o turismo. Para Florido *et al* (2019), a transição para um modelo circular é um processo multinível em que todos os atores interagem (nos níveis macro, meso e micro). Isso implica não apenas em mudanças tecnológicas, mas também em mudanças regulatórias, leis e infraestruturas, redes industriais, consumidores, culturas etc. As principais oportunidades e benefícios desta transição no setor hoteleiro são resultados do desenvolvimento de um modelo de três eixos que identifica os papéis das administrações públicas e DMOs, população residente e setor do turismo, como um quadro de apoio que permite promover este processo de transição.

No contexto de hotéis em locais com patrimônio histórico e natural, Tritto (2020) propõe uma nova taxonomia e enquadramento com elementos do patrimônio material e imaterial como forma de examinar EMPs (*Environmental Management Practices*), seus determinantes e explorar possíveis sinergias entre desempenho ambiental e patrimônio. Tritto (2020) descobre que hotéis de médio porte geralmente tentam preservar as características ambientalmente amigáveis de edifícios patrimoniais e paisagismo tradicional, enquanto grandes redes hoteleiras acabam por se instalarem fora do limite dos locais históricos devido ao alto esforço e investimento em recursos financeiros, humanos e estruturais.

Segundo Rodríguez-Antón e Alonso-Almeida (2019), quatro grandes redes hoteleiras na Europa têm feito grandes esforços para serem sustentáveis e para manter a sustentabilidade do ambiente em que atuam. No entanto, os princípios e estratégias

da EC ainda não são adotados em alto grau. Diante disso, torna-se fundamental o papel de uma liderança transformacional que direcione todos os esforços necessários na transição para um modelo de EC de um empreendimento hoteleiro nessas dimensões.

Um hotel de grande porte (*The Frangipani Langkawi Resort & SpaTM*) na Malásia adota mais de 200 práticas verdes bem-sucedidas e foi objeto de estudo de Ahmed *et al* (2021). Como resultado de seu estudo, ele direciona a maioria dessas práticas a serem replicadas em diferentes contextos de outros hotéis. Para replicá-las é fundamental definir os papéis de liderança transformacional e o envolvimento de múltiplos *stakeholders* a fim de garantir eficácia no fluxo da sustentabilidade.

Para gerenciar a complexidade e direcionar empresas e destinos turísticos para processos de criação de valores sustentáveis na transição de um modelo de EC, um importante aliado é a tecnologia e seu poder de transformar processos em sistemas inteligentes agregando mais eficiência e agilidade. Ben Youssef e Zeqiri (2022) percebem que a integração de tecnologias como CPS¹ (*cyber-physical system*), IoT² (*Internet of Things*), AR³ (*Augmented Reality*), VR⁴ (*Virtual Reality*), AI⁵ (*Artificial Intelligence*), robótica⁶ e *big data*⁷ – advindas da indústria 4.0 – no setor de hospitalidade, permitiria serviços personalizados para os consumidores e reduziria custos colocando a hotelaria como importante contribuinte no combate às mudanças climáticas.

Foi nessa direção que del Vecchio et al (2021) realizou um estudo de caso da *Ecobnb*, uma empresa de turismo baseada em rede, coerente com os princípios de criação de valor e inovação do modelo de negócio no contexto da EC e do turismo inteligente. A *Ecobnb* demonstrou uma ampla cobertura das principais questões relacionadas aos princípios da EC, ou seja, reutilizar, reduzir e reciclar, além de comunicar e agregar esses valores em processos inteligentes.

¹ CPS refere-se a uma nova geração de sistemas com recursos computacionais e físicos integrados, permitindo interações com seres humanos por meio de diversas modalidades inovadoras (Baheti e Gill, 2011).

² IoT ou Internet das Coisas, refere-se à rede coletiva de dispositivos conectados e à tecnologia que facilita a comunicação entre os dispositivos e a nuvem, bem como entre os próprios dispositivos (Mukhopadhyay e Suryadevara, 2014).

³ AR ou Realidade Aumentada é uma experiência interativa que combina o mundo real e o conteúdo gerado por computador (Rampolla e Kipper, 2012).

⁴ VR ou Realidade Virtual é uma tecnologia que utiliza gráficos 3D ou imagens 360° para criar a sensação de presença em um ambiente computacionalmente criado, diferente do mundo real (LaValle, 2023).

⁵ A inteligência artificial (IA) é a habilidade de um computador ou de um robô controlado por computador para executar tarefas geralmente realizadas por seres humanos, uma vez que essas tarefas requerem inteligência e julgamento humanos (Russell e Norvig, 2003).

⁶ A robótica envolve a criação de sistemas mecânicos motorizados controlados por circuitos elétricos e inteligência computacional (REIS, 2019).

⁷ Big data refere-se ao campo de estudo que se concentra em processar, analisar e extrair insights de conjuntos de dados extremamente grandes (Mayer-Schönberger e Cukier 2013).

Os gestores das redes hoteleiras também devem se conscientizar que a aplicação de políticas abrangentes de EC não se resume a procurar cortar custos ou redução em despesas. Segundo Girard e Nocca (2017, p. 72), “o turismo circular requer ferramentas, indicadores, conhecimentos e dados adequados para avaliar/monitorar os desempenhos deste novo modelo, que é a eficiência do modelo circular”. Esse acompanhamento pode nortear importantes certificações circulares para hotéis. Para que isso seja possível, todos os atores da área do turismo precisam ser conhecedores e divulgadores das práticas de EC.

3.3 MODELOS DE NEGÓCIOS CIRCULAR

3.3.1 Origem e Propósito

Um modelo de negócios delinea o processo pelo qual uma organização gera, fornece e obtém valor, em contextos econômicos, sociais ou culturais. Essencial para a estratégia empresarial, um modelo de negócios envolve a elaboração e ajuste desse processo. Na literatura, encontramos várias interpretações e definições de modelos de negócios, dependendo do porte, conceito, campo e objetivos da empresa. Entretanto, todos direcionam para processos de como seus negócios serão tratados, custeados, representados, transportados, e comunicados, envolvendo fornecedores, produtores, bancos, colaboradores, distribuidores, até chegar ao cliente.

Um modelo de negócios envolve uma ampla gama de descrições de cada processo para entender as diferentes estratégias definidas. E isso implica em inúmeras páginas que podem, no final, se perder em inúmeras definições, números e não transmitir os principais aspectos de uma organização.

Foi considerando isso que o suíço e consultor Alexander Osterwalder, deu início à elaboração de sua tese de doutorado (2000), durante a qual percebeu que era necessário criar algo que incentivasse a inovação, a prototipação e co-criação resultando no surgimento do Quadro de Modelo de Negócios (Business Model Canvas).

Ao lado de seu orientador Yves Pigneur, o designer Alan Smith e a colaboração de 470 consultores de várias partes do mundo, Osterwalder desenvolveu o Business Model Canvas (BMC) em 2004 (Gomes, 2014, 8 de agosto). A ferramenta ganhou popularidade e reconhecimento amplo após a publicação do livro "*Business Model Generation*" por Osterwalder & Pigneur em 2010, onde foi detalhadamente descrita. Utilizando conceitos de *design thinking*, o BMC foi criado para sintetizar o modelo de negócios de forma clara, como uma ferramenta que ajuda na visualização e comunicação sobre a estratégia de negócios (Jin *et al*, 2022).

Dividido em nove blocos, com visualização em uma tela apenas, ele captura diferentes aspectos de um modelo de negócios (Eisape, 2019). A tela ajuda os empreendedores a se comunicar, descrever, analisar, gerenciar, planejar e fazer parcerias em seus empreendimentos. Ele fornece valor agregado para empresas e inovadores, facilitando o compartilhamento, a comunicação (interna e externa) e a parceria (Sorri *et al*, 2019). Ele pode ser usado para identificar as características de alto nível que definem o posicionamento competitivo de uma empresa e os detalhes de como a estratégia agrega valor aos clientes e partes interessadas (Carter e Carter, 2020). Além disso, o BMC fornece um processo e mecanismo de inovação de modelos de negócios orientados a problemas, oferecendo um conjunto sistemático de soluções e um roteiro para profissionais de inovação (Diderich, 2020). O BMC pode ser adaptado e modificado para diferentes indústrias, como o setor de turismo e hotelaria. Também pode ser usado nos processos de gestão das organizações para ajudar na proposição de valor e melhorar as práticas. No geral, o BMC e suas variações fornecem estruturas e ferramentas para projetar, analisar e descrever modelos de negócios em vários contextos.

A figura 6 demonstra como os nove blocos são posicionados, desenvolvido por Osterwalder em 2008. Embora a importância de cada um dos nove blocos possa variar dependendo do tipo de negócio e do contexto, é possível destacar uma ordem de importância geral dos blocos, bem como suas relações:

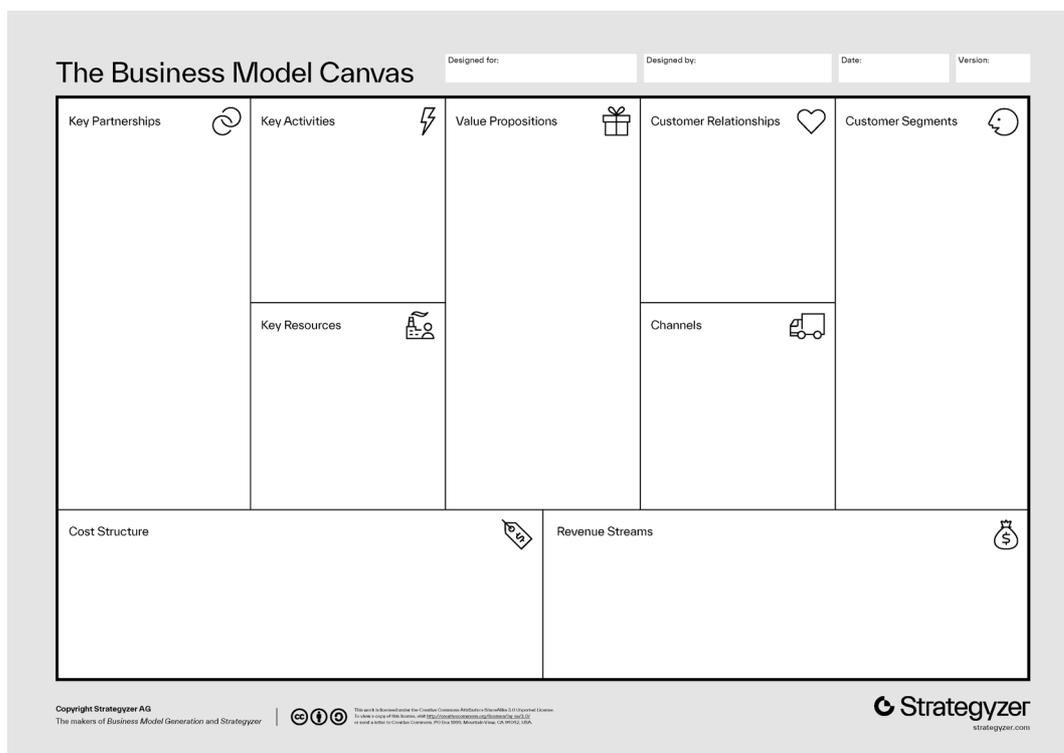


Figura 6 – BMC em branco criado por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2008). Fonte: Strategyzer

A compreensão das interações (tabela 5) entre os blocos é essencial para criar um modelo de negócios coeso e eficaz:

Tabela 5 - Conceito dos nove blocos do BMC (Pereira, 2016). Elaboração própria.

| BLOCO | PROPOSTA |
|---|---|
| Segmento de Clientes (<i>Customer Segments</i>) | Para quem a empresa está criando valor. É importante entender o perfil dos clientes para adaptar a proposta de valor de acordo com suas necessidades específicas. |
| Proposta de Valor (<i>Value Proposition</i>): | Este bloco é fundamental, pois descreve o que a empresa oferece aos clientes e como isso atende às suas necessidades e desejos. Quais são os benefícios que os produtos (ou serviços) entregam para os clientes. Essa reflexão também é fundamental para analisar os diferenciais do negócio frente aos concorrentes. |
| Canais (<i>Channels</i>): | Os canais descrevem como alcançar os clientes e entregar a proposta de valor. A escolha dos canais é influenciada pelo segmento de clientes e afeta diretamente a eficácia entrega de valor. Os canais podem ser de comunicação, vendas e distribuição do produto. Ou seja, qualquer tipo de interface da empresa com o cliente. |
| Relacionamento com o Cliente (<i>Customer Relationship</i>) | A forma como se relaciona com os clientes é crucial para o sucesso do negócio. Isso pode incluir suporte ao cliente, vendas diretas, automação, entre outros. A estratégia de relacionamento deve ser adaptada às preferências e necessidades do segmento de clientes. As estratégias bem executadas evitam que os clientes corram para o concorrente por questões como "preço mais baixo". É importante destacar que já é percebido que a empresa que investe alto no atendimento ao cliente recebe destaque e lucra mais. |
| Fontes de Receita (<i>Revenue Streams</i>) | Para fechar o lado direito do Business Model Canvas, as fontes de renda é o bloco que determina de que maneira o cliente vai pagar pelos benefícios recebidos. As fontes de receita podem variar desde vendas diretas a assinaturas, publicidade, licenciamento e muito mais. Elas estão intimamente ligadas à proposta de valor e ao segmento de clientes. |
| Recursos Chave (<i>Key Resources</i>) | Os recursos-chave são os ativos essenciais que a empresa precisa para operar e entregar a proposta de valor. Isso pode incluir pessoal, tecnologia, infraestrutura física e financeira. Todo o lado esquerdo está relacionado à parte operacional do negócio. |
| Atividades Chave (<i>Key Activities</i>) | As atividades-chave são as ações e processos críticos que a empresa deve realizar constantemente para operar com sucesso. Elas estão relacionadas aos recursos-chave e à entrega da proposta de valor. |
| Parcerias Chave (<i>Key Partnerships</i>) | As parcerias podem ser essenciais para o modelo de negócios, especialmente se a empresa depender de terceiros para fornecer recursos ou canais de distribuição. Esse bloco trata das colaborações estratégicas, fundamentais ao funcionamento e que podem fortalecer a empresa. |
| Estrutura de Custos (<i>Cost Structure</i>) | Por fim, a estrutura de custos descreve todos os custos associados à operação do modelo de negócios. É importante entender os custos para garantir que as fontes de receita sejam suficientes para cobri-los e gerar lucro. Estes custos serão provavelmente oriundos dos blocos de recursos, atividades e parcerias-chave, mas também será possível que custos de canais sejam considerados como, por exemplo, comissão de vendedores. |

O processo começa por preencher cada bloco com informações relevantes para o modelo de negócios. À medida que os blocos são preenchidos, é possível perceber como esses elementos estão interconectados e como impactam uns aos outros. Por exemplo, a relação entre a Proposta de Valor e o Segmento de Clientes é fundamental para determinar a eficácia do modelo de negócios. O BMC ajuda a analisar o modelo

de negócios atual ou planejado. A visualização clara dos componentes permite fazer iterações e ajustes mais facilmente como identificar lacunas, corrigir ineficiências, perceber oportunidades e driblar ameaças.

O BMC é uma ferramenta flexível e adaptável que pode ser usada em qualquer estágio de desenvolvimento de um negócio, desde a concepção até a otimização de modelos já existentes. A ferramenta ajuda a equipe de gerenciamento e empreendedores a tomar decisões mais informadas sobre estratégia, recursos, investimentos e pivôs de negócios.

3.3.2 Modelos de negócios (canvas) adaptados à circularidade

A transição para uma EC requer transformações abrangentes em todos os níveis. Isso inclui inovação ambiental, avanços tecnológicos, estabelecimento de relacionamentos mais amplos com fornecedores e clientes, e ajustes nas operações logísticas (Witjes e Lozano, 2016). Isso requer aprimoramentos na cadeia de produção com foco em modelos de negócios circulares.

Os *canvas* de modelos de negócios são ferramentas visuais que ajudam as empresas a definirem e refinarem seus modelos de negócios. Com a crescente importância da EC, surgiram vários *canvas* adaptados especificamente para esse propósito.

Já existem muitos modelos e propostas de modelos circulares na literatura acadêmica e no mercado, através de agências de design. Todos motivados e colaborando com a mesma ideia: a transição de modelos lineares para modelos baseados nos princípios da EC. Bocken *et al* (2016) apresentam uma lista de estratégias de modelos de negócios para os principais tomadores de decisões de negócios a fim de facilitar a transição para a EC. Através disso eles propõem o *Value Hill*, uma ferramenta visual que representa a cadeia de valor de um produto em uma EC. Ele ajuda as empresas a identificarem oportunidades em diferentes estágios do ciclo de vida do produto, desde a extração de matérias-primas até o fim da vida útil.

Com o objetivo de ajudar as empresas a pensarem em como podem integrar princípios circulares em seus modelos de negócios, Nußholz (2017) propõe o *Circular Business Model Canvas* (CBMC) desenvolvido sob uma adaptação do tradicional *Business Model Canvas*. O CBMC inclui seções como "Fluxos de Recursos", "Ciclo de Vida do Produto" e "Parceiros e *Stakeholders* Circulares".

Estes *canvas* são ferramentas valiosas para empresas que desejam adotar ou aprimorar seus modelos de negócios circulares. Eles fornecem uma estrutura clara

e visual para pensar sobre como os recursos circulam e como criar valor em um sistema circular, destacando áreas onde a circularidade pode ser criada ou melhorada.

3.3.3 Ferramenta *Circular Canvas Circulab*

A ferramenta Circular Canvas foi desenhada e desenvolvida pela agência francesa de consultoria Circulab. Estabelecida em 2012, a Circulab, além de ser uma agência de consultoria, funciona também como um estúdio de design.

Eles desenvolveram um método e um conjunto de ferramentas, chamado de *Toolbox Circulab*. Este kit de ferramentas foi criado para ajudar os usuários a entenderem, aplicarem e implementarem projetos e modelos que atendam às necessidades fundamentais por meio do pensamento sistêmico e da cooperação. Isso leva à compreensão dos fundamentos da EC e do *Design Circular* para tomar medidas importantes (Figura 7).



Figura 7 – Design Circular baseado nos Princípios da EC – Circulab Academy (s.d.1)

O *Circular Canvas* foi a primeira ferramenta criada pela *Ciculab*. Com referência à ferramenta BMC de Osterwalder e Pigneur (2009), o *Circular Canvas* é um redesenho adaptado, tendo como foco os princípios da EC, para um modelo de negócios

regenerativo que concilia negócios e ecossistemas. Com ele é possível criar um modelo de negócios, um produto ou serviço, ou até mesmo um projeto.

Constituído por quatorze blocos (Figura 8), cinco a mais que o convencional BMC, o *Circular Canvas* tem como principal objetivo, acelerar a regeneração de ecossistemas naturais e humanos e facilitar as mudanças organizacionais em direção à EC. A ideia é considerar o sistema como um todo, projetar soluções que atendam a todas as necessidades, não somente as do cliente, mas de todo o sistema ao redor dele buscando gerar impactos positivos.

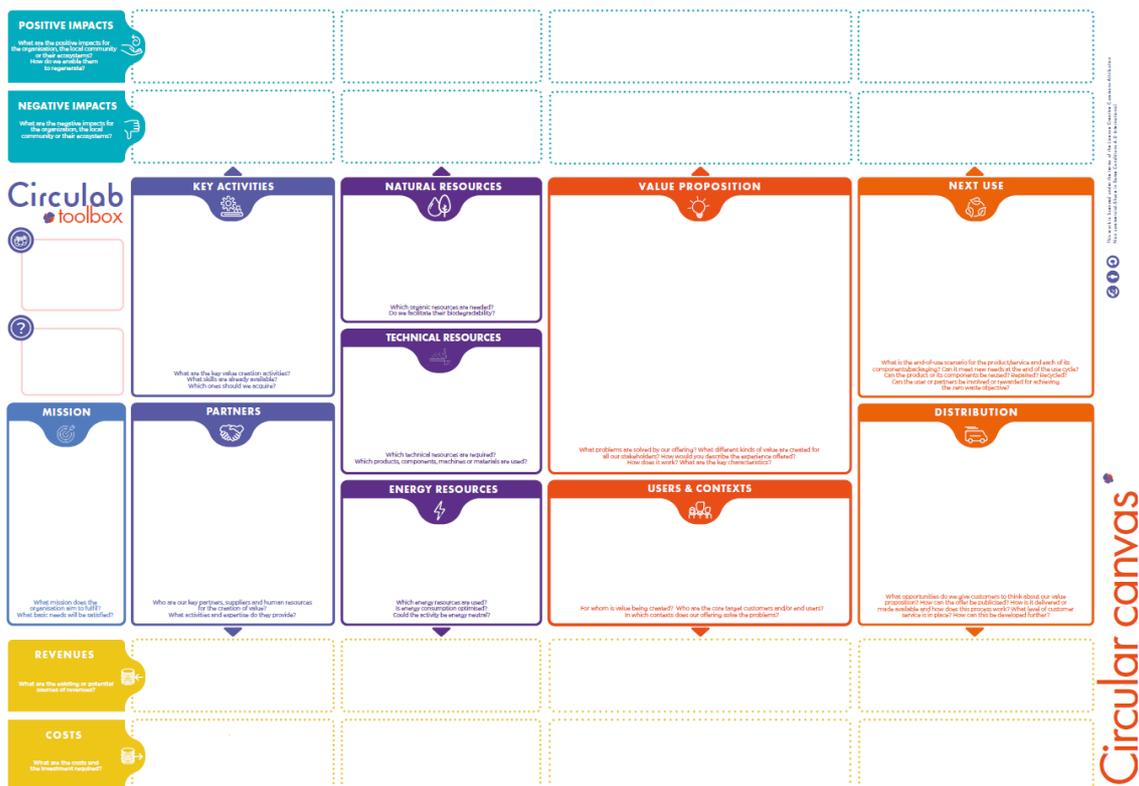


Figura 8 - *Circular Canvas* em branco - Fonte: Circulab Academy (s.d.2)

Para compreender a dinâmica do *Circular Canvas* é preciso entender cada um dos 14 blocos na sequência sugerida na tabela 6 a seguir:

Tabela 6 - Conceito dos 14 blocos do Circular Canvas. (Circulab Academy, s.d.2)

| BLOCO | PROPOSTA |
|---|--|
| Missão (<i>Mission</i>) | Qual é a missão que a organização pretende cumprir? Esse é o guia de toda a organização. É responder o porquê da criação do negócio e, a partir disso, direcionar as ações que precisam ser feitas para cumprir essa missão. |
| Usuários e Contextos (<i>User & Context</i>) | Nesse bloco, determina-se para quem o valor é criado, ou seja, os principais clientes do produto ou serviço oferecido. A proposta do Circular Canvas é redesenhar a experiência do usuário no contexto criado pela proposta de valor. |
| Proposta de Valor (<i>Value Proposition</i>) | nesse bloco serão discriminados os valores criados para o cliente alvo. Quais os problemas serão resolvidos ou quais necessidades serão contempladas. Que tipo de experiência o cliente vai usufruir. |
| Distribuição (<i>Distribution</i>) | segue o mesmo pressuposto do BMC em como o cliente será alcançado. Quais estratégias e meios de comunicação o marketing utiliza para tornar o negócio conhecido e atrair o cliente alvo? E como a proposta de valor dos produtos/serviços são entregues? |
| Próximo Uso (<i>Next Use</i>) | Ao considerarmos o término do ciclo de vida de um produto ou serviço, é essencial refletir sobre o destino final de cada um de seus componentes e embalagens. Verificar se existem oportunidades para que esses componentes atendam a novas necessidades após o término de sua função original: se pode ser reparado, reciclado, reutilizado. Como envolver e até mesmo recompensar os usuários ou parceiros que se esforçam para alcançar a meta de zero resíduos, promovendo uma economia mais circular e sustentável? Considerar o próximo uso como uma oportunidade. |
| Atividades-chave (<i>Key Activities</i>) | são as principais atividades de criação de valor. Quais competências são necessárias para entregar o valor esperado pelo cliente alvo. |
| Parceiros (<i>Partners</i>) | São os principais fornecedores, recursos humanos e demais parcerias que possuem as habilidades e expertise necessárias para colaborar com a criação de valor. |
| Recursos naturais (<i>Natural Resources</i>) | os recursos foram divididos em 3 áreas para entender como cada recurso é utilizado e mensurado para viabilizar a entrega de valor. Os recursos naturais são seleção de produtos de origem orgânica ou a utilização de soluções naturais para a entrega de valor. Se facilitam a biodegradabilidade na fase de desuso/descarte. |
| Recursos técnicos (<i>Technical Resources</i>) | são os produtos, componentes, máquinas ou materiais necessários para viabilizar a entrega do produto/serviço. |
| Recursos energéticos (<i>Energy Resources</i>) | esse é o momento de entender se o consumo de energia é otimizado ou como otimizá-los priorizando a energia renovável e limpa. |
| Custos (<i>costs</i>) | Esse é o momento de entender e avaliar quais os custos necessários para possibilitar a entrega da proposta de valor e como otimizá-los, priorizando os investimentos fundamentais em cada coluna. |
| Receitas (<i>Revenue</i>) | As fontes de receitas existentes ou potenciais percebidos. Avaliar o fluxo econômico do negócio pode apontar para novas oportunidades. |
| Impactos Positivos (<i>Positive Impacts</i>) | Os impactos, categorizados como os elementos finais a serem discernidos em cada segmento do canvas, representam a análise abrangente do contexto inerente a cada coluna. Esta análise visa compreender como as práticas e concepções adotadas impactam, ou têm o potencial de impactar, os aspectos sociais, econômicos e ambientais. Tal impacto é relevante tanto para o modelo organizacional em questão quanto para a comunidade local e seus respectivos ecossistemas. |
| Impactos negativos (<i>Negative Impacts</i>) | É imperativo avaliar os impactos negativos, sejam eles de natureza interna ou externa à organização. Posteriormente, deve-se explorar estratégias para mitigá-los ou, idealmente, transmutá-los em impactos positivos. |

Com o *Circular Canvas*, a viabilidade do modelo não é considerada apenas em termos de custo e receita. Intuitivamente, a criação de valor será considerada por meio dos impactos sociais e ambientais com a possibilidade de identificar novas oportunidades e os pontos a serem observados.

Após a completa inserção de dados nos blocos correspondentes, chega-se o momento de cruzar os dados utilizando o método *Circular Design Tool* do *Circularab Method* (Figura 9). Através do método de design circular, essa ferramenta incentiva as partes interessadas a abandonarem o conceito de "negócios como sempre" e a adotar uma visão renovada, transitando do *design thinking* ao pensamento sistêmico, com uma estratégia lúdica e unificadora, reconfigurando sistemas passo a passo. Ela adota uma abordagem que transforma a maneira como produtos e serviços são criados e como os recursos são gerenciados, visando construir conjuntamente uma EC (Circularab, s.d.).

O método consiste em cruzar os impactos positivos gerados no processo que influenciam diretamente na viabilidade dos negócios (*Business*), no fator humano (*Human*) desejável, na circularidade natural (*Nature*) e na simplicidade que a tecnologia (*Technology*) pode proporcionar. Acrescentado a isso, é preciso identificar quais são os pontos de alerta a serem considerados para uma estratégia futura de mudanças.

Esses pontos podem afetar diretamente em dois tipos de ecossistemas: a) ecossistemas humanos, que se referem aos impactos do modelo de negócio nas comunidades locais próximas e nas condições de trabalho e vida dos funcionários e, b) ecossistemas vivos, que se referem a todos os impactos gerados pelo modelo de negócio na biodiversidade animal e vegetal, incluindo o ar e a água (*Circularab Toolbox*, s.d.).

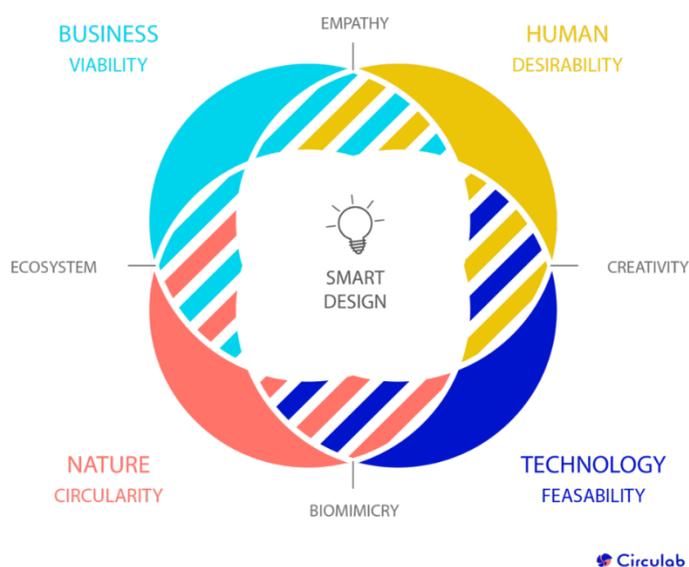


Figura 9 - *Circular Design Tool* do *Circularab Method* – Fonte: *Circularab Toolbox* (s.d.)

4 ABORDAGEM EMPÍRICA - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Contextualização da Circularidade em Portugal

A EC tem-se tornado cada vez mais uma prioridade na política e na estratégia industrial em muitos países, e Portugal não é exceção. Neste modelo econômico, valoriza-se a redução, a reutilização e a reciclagem de materiais e energia, ao invés da produção e consumo linear tradicional de "extrair-produzir-descartar" (Observador, 2023, 7 de fevereiro).

Portugal tem feito progressos consideráveis na transição para uma economia mais circular. Em 2017, o país lançou a sua estratégia sobre o tema, através do plano "Liderar a Transição – Plano de Ação para a Economia Circular em Portugal", uma iniciativa que junta empresas, academia, ONGs e outros atores relevantes em prol da transição para a circularidade. Diversas leis e regulamentos foram atualizados ou introduzidos para favorecer práticas circulares, como a promoção da reciclagem, a redução do uso de plásticos descartáveis, o incentivo às energias renováveis e o uso eficiente da água (Observador, 2023, 7 de fevereiro). Várias instituições académicas e centros de pesquisa em Portugal têm se dedicado a estudar e desenvolver soluções circulares, destacando-se, por exemplo, o CENSE⁸ - Centro de Investigação em Ambiente e Sustentabilidade.

Alguns setores em Portugal têm particular relevância na EC. Na agricultura, a utilização de resíduos orgânicos como compostagem e a prática da agroecologia promovem o uso sustentável dos recursos (Rocha, 2022). Setores como a moda e o mobiliário têm demonstrado crescente interesse em modelos de negócio circulares, desde a escolha de materiais sustentáveis até ao *upcycling*⁹ de produtos. No setor energético em 2020, Portugal produziu 98% de sua energia a partir de fontes renováveis. Esta percentagem é notavelmente superior à média europeia, que é de 41%. A biomassa lidera em Portugal com 51%, seguida pela energia eólica e hídrica, ambas com 16%, solar com 4% e geotérmica com 3% (Público, 2022, 5 de junho), figura 10.

⁸ O CENSE "promove pesquisas interdisciplinares em ciências ambientais e engenharia, com foco na interação entre sistemas humanos e ecológicos, para promover o desenvolvimento sustentável. O Centro é o ramo de investigação de uma organização mais ampla que inclui investigadores, estudantes e funcionários da Faculdade de Ciências e Tecnologia da NOVA, além de uma série de organizações afiliadas" (CENSE, s.d.)

⁹ *Upcycling* (ou reutilização "para cima") é o método criativo de transformar produtos, resíduos ou componentes que parecem não ter mais utilidade, atribuindo-lhes uma função diferente daquela para a qual foram originalmente concebidos, (Be The Story, 2022).

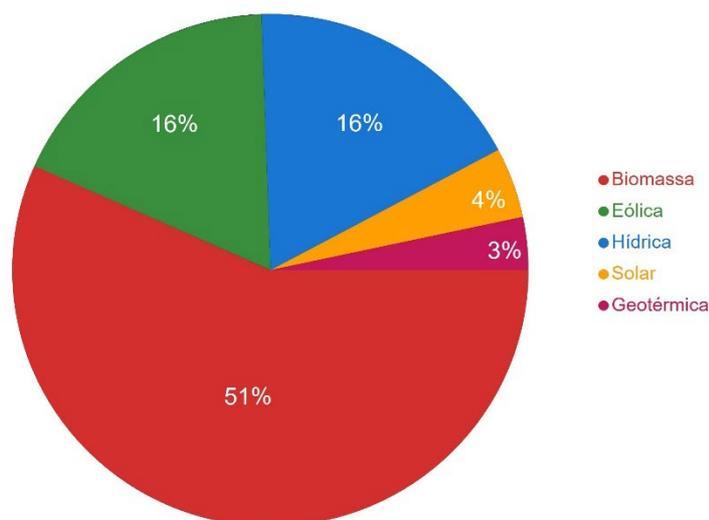


Figura 10 - Produção de Energia Renovável em Portugal (2020) - Fonte: Público (2022, 5 de junho)

No setor turístico, foi lançado o Plano de Sustentabilidade para o Turismo 2020-2023, com o objetivo de fomentar a transição para um novo modelo económico que assente na prevenção, redução, reutilização, recuperação e reciclagem de materiais e energia. Este plano é uma parte da Agenda para a Economia Circular no Setor do Turismo e busca contribuir para os objetivos estabelecidos na Estratégia 2027, incluindo o estímulo à EC no turismo. O Turismo de Portugal *et al* (2021) assume a responsabilidade de mobilizar os agentes e a sociedade para a promoção da sustentabilidade no setor. Este plano, alargado e criativo, serve como referencial estratégico, participativo e dinâmico, contendo um total de 119 ações. Devido à pandemia do Covid-19 entre os anos 2020 e 2021, o setor sofreu uma paragem forçada (Diário de Notícias, 2021, 20 de março). A execução do plano só deverá estar concluída em 2027. (Agência Portuguesa do Ambiente e Direção-Geral das Atividades Económicas, 2022; p.43, 44)

A meta central é estabelecer Portugal como um dos lugares turísticos mais competitivos, seguros e sustentáveis do mundo, buscando um crescimento que abranja aspectos económicos, sociais e ambientais em todo o país. Para alcançar isso, são implementadas várias iniciativas e estratégias, em colaboração direta com entidades parceiras, organizadas em 4 eixos principais: “EIXO I – ESTRUTURAR uma oferta cada vez mais sustentável; EIXO II – QUALIFICAR os agentes do setor; EIXO III – PROMOVER Portugal como um destino sustentável; EIXO IV – MONITORIZAR as métricas de sustentabilidade no setor”. (Agência Portuguesa do Ambiente e Direção-Geral das Atividades Económicas, 2022; p.43).

4.2 Dados da Circularidade na Hotelaria de Portugal

A hotelaria em Portugal tem evidenciado uma crescente adoção de práticas associadas à EC e sustentabilidade.

Segundo Dantas (2022), há uma tendência nas práticas de hotelaria em Portugal de adotar medidas básicas de eficiência, como iluminação eficiente, isolamento térmico e a redução na troca frequente de toalhas e lençóis. Entretanto, práticas mais avançadas ligadas à circularidade, como o uso de energia renovável, painéis solares e reuso de água, mostram níveis médios de implantação. No que tange à gestão de resíduos, a maioria das ações são implementadas, com destaque para separação de resíduos para reciclagem e eliminação de consumíveis descartáveis. Os estabelecimentos com selos de certificação ambiental também tendem a adotar mais essas ações. No geral, muitos dos estabelecimentos estão incluindo práticas sustentáveis e circulares em suas operações, ainda que algumas delas sejam mais básicas e diretamente associadas à sustentabilidade (Dantas, 2022).

Os hotéis em Portugal, especialmente na região do Algarve, têm usado a comunicação sustentável online para atrair hóspedes conscientes ambientalmente. Contudo, o padrão de comunicação ainda varia muito entre os hotéis, com poucos possuindo certificações ambientais. Algumas práticas notáveis adotadas por hotéis de 5 estrelas incluem a aquisição de alimentos de origem local, uso de energia 100% renovável e oferta de aluguel de bicicletas (Castro, 2022).

As unidades hoteleiras em Portugal têm mostrado uma crescente preocupação com a sustentabilidade, principalmente na vertente ambiental. As práticas sustentáveis são vistas como vantajosas não apenas pelo aspecto ecológico, mas também pelo potencial de poupança e aumento da rentabilidade. No entanto, a presença online e a comunicação da sustentabilidade ainda enfrentam desafios, especialmente em relação ao mercado nacional que, muitas vezes, prioriza o preço ao invés das práticas sustentáveis. A certificação ambiental dos hotéis, por enquanto, não representa necessariamente uma vantagem competitiva. Contudo, observa-se um aumento na consciência e valorização da sustentabilidade tanto por parte dos clientes como dos próprios estabelecimentos hoteleiros (Calheiros, 2021).

4.3 Contexto do caso – Hotel Costa D'Oiro Ambiente Village

O Boutique Hotel Costa D'Oiro Ambiente Village (Costa D'Oiro) foi selecionado para esse estudo de caso, especialmente devido à recomendação do Professor Doutor

Adão Flores, que conhece pessoalmente o CEO do hotel. A escolha desse estabelecimento foi influenciada pelo conhecimento prévio do professor sobre as peculiares práticas sustentáveis implementadas pelo CEO desde o início das operações do hotel. Essa particularidade do Costa D'Oiro oferece um contexto único para o estudo: um hotel que já nasceu com uma filosofia sustentável, mas cujas ações não eram classificadas segundo os princípios da EC, nem utilizadas como estratégia de marketing para atrair hóspedes.

A pesquisa no Costa D'Oiro, portanto, apresentou uma oportunidade valiosa de investigar e destacar estas práticas sustentáveis, examinando como elas poderiam ser reestruturadas e comunicadas de maneira a alinhar-se mais estreitamente com os princípios da EC. A análise detalhada dessas práticas não só visa oferecer novas perspectivas de crescimento e desenvolvimento para o próprio hotel, mas também estabelece um modelo que pode inspirar e ser replicado por outros estabelecimentos hoteleiros.

Este estudo é importante não apenas para o Costa D'Oiro, mas também para o setor hoteleiro em geral, pois ilumina o caminho para a adoção de práticas mais sustentáveis e circulares, destacando como estas podem ser integradas não só na operação do hotel, mas também em sua estratégia de comunicação e *marketing*, beneficiando assim o meio ambiente, a comunidade local e a indústria hoteleira.

Localizado em uma área residencial no concelho de Lagos, na região de Algarve em Portugal, o hotel Costa D'Oiro classifica-se como um estabelecimento hoteleiro de quatro estrelas, dispendo de 79 quartos complementados com amplas instalações. O Costa D'Oiro possui características distintas de um hotel convencional, pois aparenta ser um aldeamento de casas charmosas numa das localizações mais privilegiadas, próximo de praias reconhecidas e do centro histórico de Lagos.

Integrando o portfólio dos cinco estabelecimentos hoteleiros pertencentes ao grupo Sonel Hotels, o Costa D'Oiro é um hotel de médio porte, dirigido por dois administradores do referido grupo, Jaime Dias e Rui Sá Fernandes. Este último assume a posição de Diretor Geral, estando à frente dos departamentos de marketing, comercial, compras e financeiro. O hotel conta com uma equipe dedicada de 30 colaboradores diretos e entre 8 a 10 profissionais do grupo. A estrutura administrativa é ainda reforçada por dois assistentes de direção, conforme ilustrado no organograma da Figura 11.

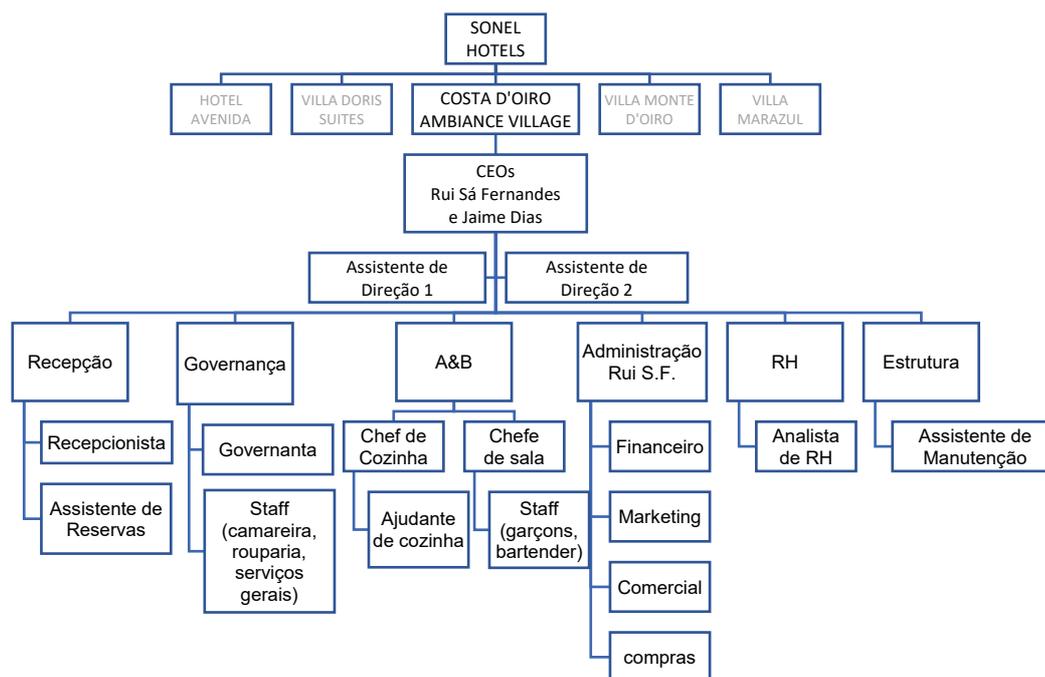


Figura 11 - Organograma do Hotel Costa D'Oiro Ambiance Village elaborado por Rui Sá Fernandes (2023)

O Costa D'Oiro começou suas operações em 1984 como “alojamento particular” (atual alojamento local) e com 10 quartos. Em 2000, o grupo Sonel Hotels passou a gerir o empreendimento que veio se expandindo até aos atuais 79 quartos. Desde 1984 possui um histórico de ações sustentáveis praticadas que foram pensadas antes do início de sua fundação. A sua estética interior reflete a cultura portuguesa, enaltecendo os valores endógenos do Algarve, com especial apreço pelo artesanato local. Os quartos são modernos, mas cada um ostenta uma decoração singular, realçada por mobiliário clássico. A gastronomia, por sua vez, privilegia produtos regionais, exaltando a culinária portuguesa e estreitando laços com os produtores locais (Sonel Hotels, s.d.).

Visando não apenas atender aos padrões de um hotel de quatro estrelas, mas também diferenciar-se no mercado, o Costa D'Oiro investiu em eficiência energética, adotando fontes renováveis e implementando sistemas de monitorização do consumo energético em toda a sua extensão. Tal estratégia permite que os benefícios deste investimento se reflitam em serviços de qualidade superior para os seus hóspedes.

Dentro do setor hoteleiro, a lavanderia emerge como uma das áreas mais impactantes em termos ambientais, devido ao elevado consumo de recursos energéticos e hídricos e ao uso de produtos químicos potencialmente nocivos. Além disso, a rápida taxa de desgaste dos têxteis, como roupas de cama e banho dos quartos; e toalhas de mesa e guardanapos de pano da restauração, exige uma constante

reposição, implicando em demandas adicionais na produção têxtil, que carrega seus próprios impactos ambientais (Rocha e Cavalli, 2011).

Reconhecendo esses desafios, é crucial que os estabelecimentos hoteleiros busquem soluções sustentáveis. A adoção de tecnologias de lavagem mais eficientes, o uso de produtos de limpeza ecológicos e a seleção de têxteis duráveis e sustentáveis podem não apenas mitigar os impactos ambientais, mas também trazer benefícios econômicos a longo prazo para o setor (Almeida, 2016).

Com o intuito de mitigar os impactos ambientais associados à lavanderia, a diretoria do Costa D'Oiro optou por terceirizar este serviço. A busca focou-se em empresas que, além de atenderem às demandas operacionais do hotel, incorporassem práticas sustentáveis e tecnologias avançadas de lavagem. Neste contexto, identificaram a Elis, uma lavanderia que se destaca como pioneira no paradigma da EC.

A Elis oferece serviços a empresas de todos os setores e tamanhos, incluindo hotelaria, restauração e unidades hospitalares. Seu modelo de negócio enfatiza a utilização ao invés do produto, promovendo o modelo de negócio de aluguel, manutenção e reutilização de itens têxteis. Esta abordagem permite aos seus clientes uma significativa redução da pegada ambiental (Elis, s.d.).

Existem muitas outras práticas sustentáveis executadas pelo Costa D'Oiro. Com o propósito de mapear todas as práticas no âmbito deste estudo, foram conduzidas duas entrevistas em profundidade ao CEO do grupo para essa primeira fase do estudo.

4.4 Objetivo Específico 1 - Investigação sobre as práticas sustentáveis

Para cumprir o primeiro objetivo específico desse estudo e, como ponto de partida para esta investigação, foi adotada uma abordagem empírica com base na abordagem conceptual, na literatura disponível e nas diretrizes apresentadas nesta dissertação. Esta abordagem permitiu uma compreensão mais profunda dos conceitos e práticas relacionados à sustentabilidade e à EC, para dar suporte à validação dessas teorias.

Dentro deste contexto, foram consideradas e elencadas 10 práticas sustentáveis significativas, tendo em vista os princípios da EC. Estas práticas foram selecionadas com base em sua relevância, aplicabilidade e impacto potencial na promoção de um modelo de negócios mais sustentável e responsável que permita e viabilize a transição de um modelo linear para um modelo circular. A identificação destas práticas serve como um escopo a seguir, que conduzirá no levantamento de dados específicos relacionados às práticas sustentáveis do Hotel Costa D'Oiro:

1. **Eficiência energética:** Um dos passos mais importantes que hotéis podem tomar para reduzir sua pegada de carbono é melhorar a eficiência energética. Isso pode ser alcançado através do uso de sistemas de iluminação, aquecimento, ventilação e ar-condicionado (AVAC) eficientes em energia, bem como reduzindo o consumo de energia através do uso de sistemas de gerenciamento de energia (Castro, 2022).
2. **Conservação de água:** Hotéis consomem uma quantidade significativa de água, tornando a conservação de água uma questão crítica de sustentabilidade. Isso pode ser alcançado através do uso de chuveiros de baixo fluxo, vasos sanitários e torneiras, bem como monitorando e reduzindo o desperdício de água (Gaffar *et al*, 2021).
3. **Gerenciamento de resíduos:** Outra prática importante de sustentabilidade é reduzir, reutilizar e reciclar resíduos. Isso pode ser alcançado através do uso de programas de compostagem e reciclagem, bem como reduzindo a quantidade de plásticos de uso único utilizados no hotel (Gaffar *et al*, 2021).
4. **Compra de produtos ecologicamente amigáveis:** Hotéis podem fazer um impacto significativo no meio ambiente ao adquirir produtos e materiais ambientalmente amigáveis. Isso inclui produtos feitos de materiais sustentáveis, como papel reciclado e algodão orgânico, bem como produtos que foram certificados como amigáveis ao meio ambiente (Julião *et al*, 2018).
5. **Transporte sustentável:** Hotéis podem incentivar o transporte sustentável oferecendo aos hóspedes opções alternativas de transporte, como serviços de compartilhamento de carros ou aluguel de bicicletas. Além disso, hotéis também podem promover o uso de transporte público fornecendo aos hóspedes informações sobre as opções de transporte local (Bux *et al*, 2022).
6. **Práticas sustentáveis de alimentos e bebidas:** Hotéis também podem ter um impacto positivo na sustentabilidade por meio de práticas sustentáveis de alimentos e bebidas. Isso inclui a utilização de ingredientes orgânicos e locais, bem como a redução do desperdício de alimentos. Além disso, hotéis também podem oferecer opções vegetarianas e veganas em suas refeições para ajudar a reduzir o impacto ambiental da produção de carne (Castro, 2022).
7. **Engajamento dos hóspedes:** Por fim, hotéis também podem fazer a diferença ao envolver seus hóspedes nas iniciativas de sustentabilidade. Isso pode ser alcançado por meio de informações e treinamento para hóspedes sobre como eles podem ajudar a reduzir o impacto ambiental durante sua estadia, bem como o fornecimento de ferramentas, como reciclagem de lixo no quarto (Julião *et al*, 2020).

8. **Redução de plástico de uso único:** Substituir embalagens minis de xampus, sabonetes, gel de banho, cremes para o corpo, garrafas de água, entre outros, por sistemas permanentes, como dispensadores com recarga por refil (Turismo de Portugal e AHRESP, 2021, p. 52, 53).
9. **Envolvimento da comunidade e contribuição social:** Os hotéis também podem causar um impacto significativo no meio ambiente ao se envolverem com suas comunidades locais. Isso pode incluir parcerias com organizações locais para apoiar iniciativas ambientais, assim como contribuir para o desenvolvimento social (Julião et al, 2020).
10. **Melhoria contínua:** Finalmente, é importante que os hotéis adotem uma abordagem de melhoria contínua para a sustentabilidade. Isso significa revisar e refinar regularmente as práticas de sustentabilidade para garantir que elas tenham um impacto positivo no meio ambiente (Bux et. al., 2022).

Ao adotar tais práticas sustentáveis, os estabelecimentos hoteleiros têm a oportunidade não somente de contribuir para a preservação ambiental, mas também de consolidar sua reputação e alavancar um futuro mais resiliente e sustentável para a instituição, seus hóspedes e o ecossistema global.

Subsequentemente à formulação das dez práticas sustentáveis, visando uma transição para uma EC no setor hoteleiro, foram conduzidas duas entrevistas em profundidade, com o CEO do Costa D'Oiro. Para a supervisão das entrevistas, esteve presente o Co-Orientador desta dissertação, o Prof. Dr. Adão Flores. Estas entrevistas tomaram como base as dez práticas propostas, orientando assim o escopo das discussões:

1. Energia renovável: O Hotel Costa D'Oiro usa energia proveniente de fontes renováveis? Quais?
2. Conservação da água: Existe algum sistema de reutilização de água? Como é feita a lavagem de toda a roupa do hotel? Como é o sistema de tratamento da água das piscinas?
3. Gerenciamento de Resíduos: Existe um sistema de reciclagem do lixo no Costa D'Oiro?
4. Compra de produtos ambientalmente amigáveis: Adquire produtos feitos de materiais sustentáveis?
5. Transporte sustentável: O hotel faz uso de transportes sustentáveis? Oferece aos hóspedes alguma opção de transporte ambientalmente amigável?

6. Práticas sustentáveis de alimentos e bebidas: qual a origem dos alimentos oferecidos pelo restaurante do hotel?
7. Engajamento dos hóspedes: existe alguma comunicação com os hóspedes sobre as iniciativas de sustentabilidade?
8. Redução de plástico de uso único: Existe no Costa D'Oiro práticas de redução do plástico de uso único?
9. Envolvimento da comunidade e contribuição social: Existe práticas do hotel para com a comunidade local?
10. Melhoria contínua: Existe motivação contínua para melhorar e/ou aumentar as práticas sustentáveis do hotel?

Após a compilação de todos os dados fornecidos pelo CEO, coletados durante duas entrevistas de uma hora cada, apresenta-se abaixo a tabela 7 que mostra a sintetização das práticas sustentáveis adotadas pelo Hotel Costa D'Oiro, em consonância com as dez recomendações propostas neste estudo:

Tabela 7 - Levantamento das práticas sustentáveis do Costa D'Oiro - elaboração própria

| Práticas Sustentáveis na Hotelaria | Hotel Costa D'Oiro Ambiente Village |
|---|---|
| 1. Eficiência energética: | <ul style="list-style-type: none"> - Opera com 60% de autonomia com painéis solares atualmente, - Só compra energia 100% renovável, que tenha certificação de energia, - Iluminação LED |
| 2. Conservação de água: | <ul style="list-style-type: none"> - Piscina: água com sal, pois não faz mal aos olhos como o cloro - Os têxteis (roupa de cama, de banho e de mesa) são adquiridos em contrato de leasing com lavanderia circular especializada. |
| 3. Gerenciamento de resíduos: | <ul style="list-style-type: none"> - Faz separação do lixo para coleta seletiva. - Precisa melhorar a comunicação com os hóspedes sobre para que haja maior consciência para evitar desperdícios e dispensar o lixo responsabilmente. - Não há aproveitamento do lixo orgânico. |
| 4. Compra de produtos ambientalmente amigáveis: | <ul style="list-style-type: none"> - Carros da empresa são todos elétricos - Decoração com artesanato local que traduz características da região de Algarve - Alguns produtos de limpeza são ambientalmente amigáveis. |
| 5. Transporte sustentável: | <ul style="list-style-type: none"> - Carros da empresa são todos elétricos - Possui 3 carregadores elétricos, disponível também para hóspedes. - Economiza combustível e manutenção, pois quase não tem revisões. - abate 100% do imposto (IVA) - Parceria com empresa que aluga bicicletas e possui espaço para hóspedes. |

| | |
|---|--|
| 6. Práticas sustentáveis de alimentos e bebidas: | <ul style="list-style-type: none"> - Oferece culinária portuguesa com produtos frescos locais. - Parceria com fornecedores locais. - vinhos portugueses, de todas as regiões: seleciona pessoalmente com critério de qualidade e cobra preço acessível. - Não estoca grandes quantidades de alimentos. Não possui frigoríficos industriais. As compras são de acordo com a média de ocupação do hotel para evitar desperdício. |
| 7. Engajamento dos hóspedes: | <ul style="list-style-type: none"> - Não realiza grande engajamento no aspecto sustentável. - Mesa do café da manhã com informação sobre produtos frescos e locais. - Feedback dos clientes é fundamental. Trabalho de acompanhamento e gestão de comentários de clientes é feito sistematicamente. - Existe incentivo de reutilização de toalhas e lençóis, apenas. |
| 8. Redução de plástico de uso único | <ul style="list-style-type: none"> - Substituiu todas as mini-embalagens por dispensadores com utilização de refil para xampu, condicionador, gel de mãos e de banho. - Em parceria com fornecedor português de água mineral, substituiu todas as embalagens de plástico para água por garrafas de vidro retornáveis. |
| 9. Envolvimento da comunidade e contribuição social | <ul style="list-style-type: none"> - Contribui para Bombeiros, Cruz Vermelha, crianças, equipas de futebol, eventos marítimos e Rotary local - Doa roupas de banho para clubes de futebol. - Ainda não apoia iniciativas ambientais. |
| 10. Melhoria contínua | <ul style="list-style-type: none"> - Comunicação: Não faz, mas planeja fazer uma lista das práticas no website. - Quarto: Recentemente trocou todos os folders informativos por código QR para cliente visualizar informações do quarto e do hotel através do telemóvel. Redução de papel. - Trocou portas e janelas (200) para um material isolante contra ruídos e que melhora o isolamento térmico reduzindo o uso constante do ar-condicionado. - Foram instalados mais 200 painéis solares para aumentar a eficiência energética. - Todas essas melhorias feitas no ano de 2023. |

4.5 Objetivo Específico 2 – Classificação das Práticas Sustentáveis

Em consonância com o segundo objetivo específico pretendido por este estudo, procedeu-se à análise dos dados levantados e apresentados na Tabela 6. As práticas sustentáveis adotadas pelo Costa D'Oiro foram categorizadas nas dimensões ambiental, social e económica. Estas classificações foram fundamentadas nos princípios da EC, que enfatizam a reutilização, reciclagem e redução. Tais classificações estão detalhadamente expostas na Tabela 8 a seguir:

Tabela 8 - Classificação das Práticas do Hotel Costa D'Oiro - elaboração própria

| DIMENSÕES | PRINCÍPIOS DA ECONOMIA CIRCULAR 3 Rs | | |
|------------------|---|--|---|
| | REUTILIZAÇÃO | RECICLAGEM | REDUÇÃO |
| AMBIENTAL | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivo de reutilização de toalhas e lençóis. ▪ Substituição de mini embalagens por dispensadores com utilização de refil para xampu, condicionador, gel de mãos e de banho. ▪ Garrafas de vidro retornáveis para água. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Separação do lixo para coleta seletiva | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficiência energética através de painéis solares e compra de energia 100% renovável. ▪ Iluminação LED. ▪ Lavanderia terceirizada com lavagem a seco: redução de água e material. ▪ Carros da empresa são todos elétricos. ▪ Troca de portas e janelas para material isolante, reduzindo o uso constante do ar-condicionado. ▪ Troca de folders informativos por código QR, reduzindo o uso de papel. ▪ Não estoca grandes quantidades de alimentos para evitar desperdício. |
| SOCIAL | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Doação de roupas de banho para clubes de futebol. ▪ Decoração com artesanato local que traduz características da região de Algarve. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Não identificado. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Feedback dos clientes é fundamental, o que pode levar a menos desperdício e melhorias contínuas. ▪ Mesa do café da manhã com informação sobre produtos frescos e locais, promovendo a cultura gastronômica local. |
| ECONÔMICA | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Os têxteis (roupa de cama, de banho e de mesa) são adquiridos em contrato de leasing com lavanderia circular especializada. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Não identificado. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Economiza combustível e manutenção com carros elétricos. ▪ Abate 100% do imposto (IVA) com carros elétricos. ▪ Parceria com fornecedores locais, potencialmente reduzindo custos de transporte e promovendo a economia local. ▪ Vinhos portugueses selecionados pessoalmente com critério de qualidade e preço acessível, e promovendo a economia local. |

O Hotel Costa D'Oiro claramente fez investimentos significativos em práticas sustentáveis, abrangendo as três dimensões. Eles têm uma abordagem holística para a sustentabilidade, incorporando os conceitos de reutilizar, reciclar e reduzir em suas operações diárias. No entanto, seria interessante ver o hotel explorar mais oportunidades de negócios sustentáveis.

4.6 Objetivo Específico 3 - Transformação do Circular Canvas à hotelaria

Para cumprir o terceiro objetivo específico deste estudo, é proposto a utilização da ferramenta Canvas Circular para o Hotel Costa D'Oiro. Através deste instrumento, é possível mapear e planejar as operações do hotel de forma holística, identificando áreas de potencial inovação e lacunas existentes. Ao empregar o Canvas Circular, podemos extrair insights valiosos que apontam para oportunidades de negócios sustentáveis,

permitindo que o Costa D'Oiro não apenas reforce sua postura ambiental, mas também se alinhe mais estreitamente na transição de seu modelo existente para um modelo mais circular.

Para dar início ao processo desta parte do estudo, foi realizada uma dinâmica grupal conduzida pelo orientador desta dissertação Prof. Dr. Américo Mateus e pelo Prof. Dr. Gabriel Patrocínio, codiretor e professor deste mestrado. Contou-se ainda com a participação dos estudantes do mesmo mestrado, Ivo Carvalho e Catarina Guisado. A dinâmica foi realizada tanto no Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes (ISMAT) como online no âmbito da disciplina “Oficina de Métodos e Práticas Criativas para a Economia Circular” em várias reuniões durante o mês de maio de 2023.

A dinâmica em questão envolveu a utilização do Canvas Circular como ferramenta central para a concepção e estruturação de ideias. Esta abordagem foi complementada por uma sessão de brainstorming, durante a qual os participantes contribuíram com ideias e insights, fundamentados em conhecimentos teóricos previamente adquiridos sobre o tema e em pesquisas realizadas concomitantemente à dinâmica. O objetivo primordial dessa atividade foi a elaboração de um guia estruturado para a implementação de um modelo de negócio circular em um estabelecimento hoteleiro.

Para facilitar a interação e colaboração entre os participantes, empregou-se a ferramenta digital Miro¹⁰, conforme ilustrado na figura 12.

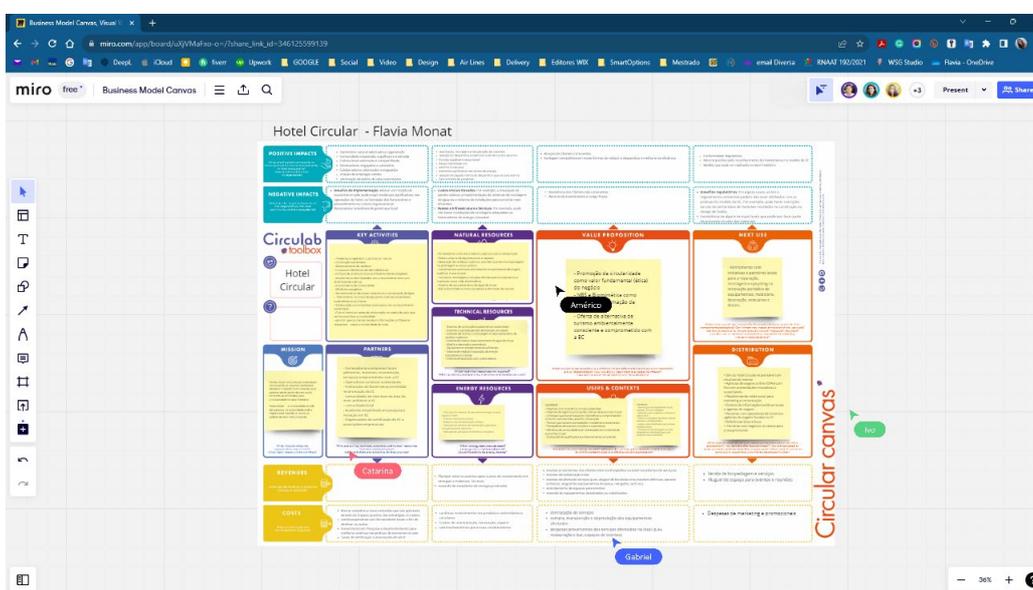


Figura 12 - Resultado da dinâmica de grupo com a utilização da ferramenta Canvas Circular no software de colaboração online Miro (2023, 17 de maio).

¹⁰ Miro (s.d.) Ferramenta de Colaboração Online. <https://miro.com/pt/canvas-design-online/>

Posteriormente, procedeu-se à etapa de síntese das informações geradas durante o brainstorming (tabela 9). Nesta fase, foi essencial identificar e destacar os valores e princípios mais salientes que deveriam nortear um hotel no processo de transição para um modelo de negócio circular:

Tabela 9 - valores e princípios para direcionar hotéis na transição para um modelo de negócio circular - Elaboração em dinâmica grupal (2023, 24 de maio).

| BLOCO | VALORES PARA O SETOR HOTELERIO |
|--|---|
| Missão (<i>Mission</i>) | Oferecer uma experiência de hospedagem sustentável, promovendo práticas sustentáveis e sociais responsáveis, enquanto proporciona conforto e bem-estar aos hóspedes. |
| Usuários e Contextos (<i>User & Context</i>) | Hóspedes conscientes ambientalmente, viajantes de negócios e/ou lazer, casais, grupos e famílias que valorizam práticas sustentáveis. |
| Proposta de Valor (<i>Value Proposition</i>) | Hospedagem confortável em um ambiente que prioriza práticas sustentáveis, desde a construção e operação até a alimentação e atividades recreativas. |
| Distribuição (<i>Distribution</i>) | Parcerias com agências de viagens com foco em acomodações inovadoras e sustentáveis, <i>marketing</i> digital focado em sustentabilidade, e programas de fidelidade para hóspedes recorrentes. Parcerias com negócios circulares para <i>cross-promotion</i> . |
| Próximo Uso (<i>Next Use</i>) | Móveis e materiais do hotel são projetados para serem reutilizados, reciclados ou compostados. Programas de devolução de embalagens e incentivos para hóspedes que participam de práticas de reciclagem. |
| Atividades-chave (<i>Key Activities</i>) | Gestão de resíduos, captação e uso de energia renovável, programas de conservação de água, e treinamento de equipe para práticas sustentáveis. |
| Parceiros (<i>Partners</i>) | Fornecedores locais de alimentos orgânicos, empresas de energia renovável, ONGs ambientais e sociais, e empresas de reciclagem. |
| Recursos naturais (<i>Natural Resources</i>) | Uso de materiais de construção sustentáveis, produtos de limpeza ecológicos, e alimentos orgânicos no restaurante. |
| Recursos técnicos (<i>Technical Resources</i>) | Sistemas de gestão de energia, sistemas de captação de água da chuva, e equipamentos de reciclagem. |
| Recursos energéticos (<i>Energy Resources</i>) | Painéis solares, turbinas eólicas, e programas de conservação de energia. |
| Custos (<i>costs</i>) | Investimento em tecnologias sustentáveis, treinamento de equipe, e aquisição de produtos e serviços ecológicos. |
| Receitas (<i>Revenue</i>) | Hospedagem, restaurante e bar, atividades recreativas sustentáveis, e parcerias com empresas e eventos ecológicos. |
| Impactos Positivos (<i>Positive Impacts</i>) | Redução da pegada de carbono, apoio à economia local através de compras e parcerias, e promoção da educação ambiental entre hóspedes e comunidade. Modelo que pode ser replicado no setor hoteleiro. |
| Impactos negativos (<i>Negative Impacts</i>) | Consumo de recursos naturais e geração de resíduos. Desafios regulatórios: Em alguns casos, as leis e regulamentos existentes podem não estar alinhados com as práticas do modelo de EC. Estratégias incluem a minimização do uso de recursos, reutilização, reciclagem, e compostagem para mitigar esses impactos. |

Esta síntese não apenas condensa as ideias centrais discutidas, mas também serve como um roteiro prático para estabelecimentos hoteleiros que buscam adaptar-se a paradigmas mais sustentáveis e circulares em suas operações.

4.6.1 Modelo Canvas Circular do Hotel Costa D'Oiro

Para a elaboração do Canvas Circular do Hotel Costa D'Oiro, foi programado um workshop no dia 12 de setembro de 2023, no próprio estabelecimento. Esta dinâmica propunha a participação de um grupo focal composto pelos gestores de cada departamento. Para auxiliar na moderação e condução desta atividade, recorreu-se à expertise do Sr. Ivo Carvalho, discente do programa desse mestrado.

No entanto, ao se iniciar a oficina, verificou-se a presença exclusiva do gestor-chefe, Sr. Rui Sá Fernandes. A ausência dos demais gestores deveu-se ao intenso fluxo de atividades durante o período de alta temporada de férias, o que inviabilizou a participação do grupo no evento programado.

O método adotado para a dinâmica seguiu uma abordagem qualitativa e aprofundada, empregando duas ferramentas específicas do *kit Toolbox Circulab*. Inicialmente, utilizou-se o Circular Canvas, seguido pela aplicação do *Innovation Diagram Tool*, que permitiu uma análise cruzada dos dados relacionados ao impacto.

A oficina teve uma duração de duas horas. Os resultados obtidos da primeira parte (Canvas Circular para o Hotel Costa D'Oiro) estão delineados a seguir, conforme ilustrado na Figura 13:

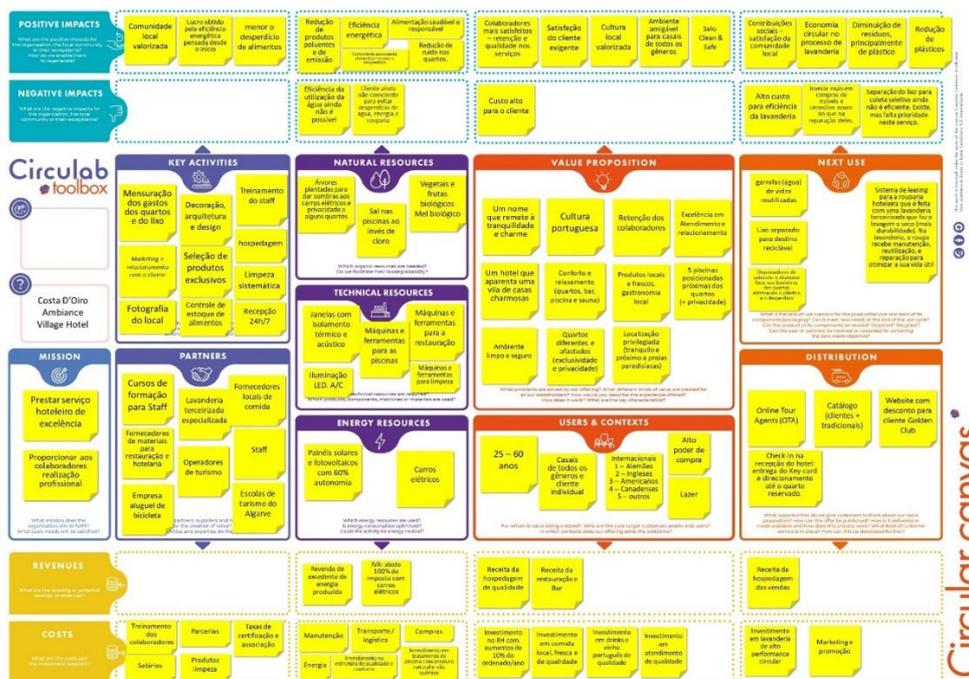


Figura 13 - Circular Canvas para o Hotel Costa D'Oiro elaborado em dinâmica grupal. Fonte: *Circulab Academy* (s.d.2)

4.6.2 Tabela para análise da dinâmica do Circular Canvas:

A Tabela 10 sistematiza as informações coletadas durante a etapa inicial da dinâmica:

Tabela 10 - Tabela para análise do *Circular Canvas* do Hotel Costa D'Oiro Ambiente Village

| Bloco | Inputs | Receitas | Custos | Impactos Positivos | Impactos Negativos |
|-----------------------|---|--|---|--|--|
| Missão: | <ul style="list-style-type: none"> - Prestar serviço hoteleiro de excelência - Proporcionar aos colaboradores realização profissional | - | - | - | - |
| Usuários e Contextos: | <ul style="list-style-type: none"> - Casais de todos os gêneros e cliente individual - 25 – 60 anos - Internacionais - Alto poder de compra - Lazer | <ul style="list-style-type: none"> - Receita da hospedagem de qualidade - Receita da restauração e Bar | <ul style="list-style-type: none"> - Investimento no RH com aumentos de 10% do ordenado/ano - Investimento em comida local, fresca e de qualidade - Investimento em drinks e vinho português de qualidade - Investimento em atendimento de qualidade. | <ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores mais satisfeitos – retenção e qualidade nos serviços - Satisfação do cliente exigente - Cultura local valorizada - Ambiente amigável para casais de todos os gêneros - Selo Clean & Safe | <ul style="list-style-type: none"> - Custo alto para o cliente |
| Proposta de Valor: | <ul style="list-style-type: none"> - Um nome que remete à tranquilidade e charme - Cultura portuguesa - Excelência em Atendimento e relacionamento - 5 piscinas posicionadas próximas dos quartos (+ privacidade) - Localização privilegiada (tranquilo e próximo a praias paradisíacas) - Quartos diferentes e afastados (exclusividade e privacidade) - Ambiente limpo e seguro - Um hotel que aparenta uma vila de casas charmosas - Conforto e relaxamento (quartos, bar, piscina e sauna) - Cultura portuguesa - Retenção dos colaboradores | | | | |
| Distribuição | <ul style="list-style-type: none"> - Online Tour Agents (OTA) - Catálogo (clientes + tradicionais) - Website com desconto para cliente Golden Club - Check-in na recepção do hotel: entrega do Key-card e direcionamento até o quarto reservado. | <ul style="list-style-type: none"> - Receita da hospedagem das vendas | <ul style="list-style-type: none"> - Investimento em lavanderia de alto performance circular - Marketing e promoção | <ul style="list-style-type: none"> - Contribuições sociais – satisfação da comunidade local - EC no processo de lavanderia - Diminuição de resíduos - Redução de plásticos | <ul style="list-style-type: none"> - Alto custo para eficiência da lavanderia - Investe mais em compras de móveis e utensílios novos do que na reparação deles. - Separação do lixo para coleta seletiva ainda não é eficiente. Existe, mas falta prioridade neste serviço. |
| Próximo Uso: | <ul style="list-style-type: none"> - garrafas (água) de vidro reutilizadas - Lixo separado para destino reciclável - Dispensadores de sabonete e xampu fixos nos banheiros dos quartos eliminando o plástico e o desperdício - Sistema de leasing para a roupa hoteleira que é feita com uma lavanderia terceirizada que faz a lavagem a seco (mais durabilidade). Na lavanderia, a roupa recebe manutenção, reutilização, e reparação para otimizar a sua vida útil | | | | |
| Atividades-chave: | <ul style="list-style-type: none"> - Hospedagem - Recepção 24/7 - Mensuração dos gastos dos quartos e do lixo - Marketing e relacionamento com o cliente - Fotografia do local - Controle de estoque de alimentos - Seleção de produtos exclusivos - Decoração, arquitetura e design - Treinamento do staff - Limpeza sistemática | | <ul style="list-style-type: none"> - Treinamento dos colaboradores - Parceiros terceirizados - RH - Produtos limpeza - Taxas de certificação e associação - Fornecedores | <ul style="list-style-type: none"> - Comunidade local valorizada - Lucro obtido pela eficiência energética pensada desde o início - Menor o desperdício de alimentos | |
| Parceiros | <ul style="list-style-type: none"> - Cursos de formação para Staff - Lavanderia terceirizada especializada - Fornecedores locais de comida - Fornecedores de materiais para restauração e hotelaria - Operadores de turismo - Staff - Empresa aluguel de bicicleta - Escolas de turismo do Algarve | | | | |
| Recursos naturais: | <ul style="list-style-type: none"> - Árvores plantadas para dar sombras aos carros elétricos e privacidade a alguns quartos - Sal nas piscinas ao invés de cloro - Vegetais e frutas biológicos - Mel biológico | <ul style="list-style-type: none"> - Revenda de excedente de energia produzida - IVA: abate 100% do imposto com carros elétricos | <ul style="list-style-type: none"> - Manutenção - Transporte / logística - Compras - Energia - Investimento na estrutura de qualidade e conforto - Investimento em tratamento da piscina com produto natural e não químico | <ul style="list-style-type: none"> - Redução de produtos poluentes - Eficiência energética - Alimentação saudável e responsável - Controle de estoque de alimentos – menor o desperdício - Redução de ruído nos quartos. | <ul style="list-style-type: none"> - Eficiência da utilização da água ainda não é possível - Cliente ainda não consciente para evitar desperdício de água, energia e roupa |
| Recursos técnicos: | <ul style="list-style-type: none"> - Janelas com isolamento térmico e acústico - Máquinas e ferramentas para as piscinas - Máquinas e ferramentas para a restauração - Máquinas e ferramentas para limpeza - Iluminação LED - Ar-Condicionado | | | | |
| Recursos energéticos: | <ul style="list-style-type: none"> - Painéis solares e fotovoltaicos com 60% autonomia - Carros elétricos | | | | |

4.7 Objetivo específico 4 - Análise cruzada.

Para a segunda parte da dinâmica e em consonância com o objetivo específico 4 e último desse estudo, procedeu-se uma análise cruzada utilizando o método *Circular Design Tool*, conforme ilustrado na Figura 14. Esta ferramenta permitiu mapear o modelo de negócios do Canvas Circular para o Hotel Costa D'Oiro proporcionando uma visualização clara de seus principais impactos. Tal abordagem facilitou a análise e o feedback da equipe. Ele incentiva a adoção de uma perspectiva sistêmica para considerar impactos econômicos, sociais e ambientais.



Figura 14 - Cruzamento de Informações - Circular Design Tool (Circulab Toolbox, s.d.) com tradução própria.

No contexto atual, onde a sustentabilidade se tornou um pilar central para negócios em todo o mundo, é imperativo que estabelecimentos hoteleiros, como o Hotel Costa D'Oiro, identifiquem e priorizem áreas de atuação que maximizem seu impacto positivo e minimizem as externalidades negativas. A análise baseada no modelo *Innovation Diagram Tool* proporcionou *insights* valiosos sobre as práticas atuais do hotel.

O hotel demonstra uma abordagem sustentável desde sua concepção, evidenciado pelo lucro obtido através da eficiência energética. A alta avaliação dos clientes, o valor agregado e o destaque em relação à concorrência são indicativos de uma gestão bem-sucedida. A valorização do fornecedor local e a parceria de vendas que enfatiza a sustentabilidade são estratégias louváveis. No entanto, a comunicação insuficiente sobre a sustentabilidade do hotel é uma lacuna significativa, especialmente considerando a crescente demanda do mercado por práticas sustentáveis. A ausência de uma certificação verde e o custo elevado para os hóspedes são áreas que necessitam de atenção.

Rui Sá Fernandes valoriza a cultura e a comunidade local, transferindo para o Costa d'Oiro um ambiente inclusivo e confortável para todos os hóspedes. A satisfação dos colaboradores é um indicativo de uma gestão de recursos humanos eficaz. Práticas sustentáveis adotadas pelo Costa D'Oiro, particularmente o controle de estoque de alimentos, favorecem não apenas minimizam o desperdício, mas também otimizam o uso do espaço, reduzindo a necessidade de frigoríficos industriais e, conseqüentemente, diminuindo o consumo energético associado a esses equipamentos.

A iniciativa do Hotel Costa D'Oiro de plantar árvores para proporcionar privacidade e sombra é um exemplo prático de como a biomimética pode ser aplicada. As árvores, em ecossistemas naturais, fornecem sombra, atuam como barreiras naturais, ajudam na regulação térmica e ainda contribuem para a biodiversidade. Ao adotar essa estratégia, o hotel não apenas cria um ambiente mais agradável e privado para seus hóspedes, mas também emula um sistema natural, otimizando o microclima local e promovendo benefícios ecológicos. Esta abordagem, inspirada diretamente na natureza, é um reflexo da essência da biomimética, demonstrando como soluções baseadas na natureza podem ser tanto esteticamente agradáveis quanto funcionalmente eficazes.

Por outro lado, a falta de sistemas de reutilização de água e compostagem, bem como a ausência de uma horta própria, são lacunas que podem ser abordadas. Além disso, o hotel pode se beneficiar de uma conscientização mais ativa dos hóspedes e apoiar iniciativas ambientais da comunidade.

Ainda como pontos de alerta, vale ressaltar que a falta de um sistema de AVAC mais eficiente e um sistema de separação de lixo mais eficaz são áreas que requerem atenção. Um outro aspecto que necessita uma mudança de *mindset* é o investimento insistente em equipamentos e móveis novos em detrimento dos antigos. Investimento no reparo, reutilização, upcycling e criatividade são alternativas mais sustentáveis e favorece o ecossistema.

Com base nessa análise, é possível destacar as principais prioridades que o hotel deve considerar para fortalecer sua abordagem sustentável e atender às expectativas crescentes de hóspedes e stakeholders:

- a. **Comunicação e Marketing Sustentável:** Aumentar a comunicação e o marketing em torno das práticas sustentáveis do hotel para informar os hóspedes e atrair um público consciente.
- b. **Certificações Verdes:** Buscar certificações que validem e reconheçam os esforços sustentáveis do hotel, fortalecendo sua reputação no mercado.
- c. **Gestão Hídrica e de Resíduos:** Implementar sistemas de reutilização de água e compostagem, bem como otimizar o sistema de separação de lixo e gestão de resíduos.
- d. **Alimentação Local e Sustentável:** Estabelecer uma horta própria para promover a alimentação fresca e local, reduzindo a pegada de carbono associada ao transporte de alimentos.
- e. **Eficiência Energética:** Revisar e otimizar o sistema de AVAC e considerar opções sustentáveis ao investir em equipamentos e móveis, visando reduzir o consumo energético.
- f. **Engajamento da Comunidade e Hóspedes:** Promover uma conscientização mais ativa dos hóspedes sobre práticas sustentáveis e apoiar iniciativas ambientais da comunidade local.

Estas prioridades, quando abordadas, podem ajudar o hotel a mitigar os pontos de alerta identificados e a fortalecer ainda mais seus impactos positivos, alinhando-se com as melhores práticas de sustentabilidade no setor hoteleiro.

5 CONCLUSÃO

A presente dissertação teve como principal objetivo a elaboração de um modelo de negócios, com a utilização da ferramenta Circular Canvas, com ênfase nas práticas sustentáveis implementadas do hotel Costa d'Oiro Ambiente Village. Através da investigação de 4 objetivos específicos decorrentes, foi possível responder à questão investigada de modo mais completo e atual.

O primeiro objetivo específico consistia em realizar um levantamento detalhado das práticas sustentáveis adotadas pelo Costa D'Oiro com uma abordagem exploratória dos dados. A investigação sobre as práticas sustentáveis no setor hoteleiro, com foco no Hotel Costa D'Oiro, fornece uma visão abrangente das medidas adotadas por estabelecimentos hoteleiros para promover a sustentabilidade. A abordagem empírica adotada, fundamentada em literatura e diretrizes, oferece uma estrutura robusta para avaliar a eficácia e aplicabilidade das práticas sustentáveis.

O Hotel Costa D'Oiro, em particular, demonstra um compromisso com a sustentabilidade, abordando várias áreas, desde a eficiência energética até o sistema de leasing para com os têxteis (Roupas de cama, mesa e banho).

Para o objetivo específico 2, a classificação das práticas do hotel nas dimensões ambiental, social e econômica revela uma abordagem equilibrada, embora haja espaço para melhorias em cada dimensão. Na dimensão ambiental, o hotel tem feito esforços significativos, especialmente em termos de eficiência energética e redução de resíduos. No entanto, a falta de aproveitamento do lixo orgânico e a necessidade de melhorar a comunicação com os hóspedes sobre práticas sustentáveis indicam áreas de potencial aprimoramento. Na dimensão social, o envolvimento com a comunidade local e a promoção da cultura regional são pontos fortes. No entanto, o engajamento dos hóspedes em iniciativas sustentáveis parece ser limitado, o que sugere uma oportunidade para o hotel fortalecer sua comunicação e educação sobre sustentabilidade. Economicamente, o hotel demonstra uma abordagem pragmática, aproveitando benefícios fiscais e formando parcerias locais. No entanto, a exploração de mais oportunidades de negócios sustentáveis, como parcerias com fornecedores de produtos ecológicos ou a promoção de pacotes turísticos sustentáveis, poderia oferecer vantagens competitivas adicionais.

A implementação do Canvas Circular no Hotel Costa D'Oiro, desenvolvida para cumprir o objetivo específico 3 desse estudo, representa um passo significativo na integração de práticas sustentáveis e circulares na indústria hoteleira. Através da ferramenta Canvas Circular e da metodologia de análise cruzada no objetivo específico

4, o estudo proporcionou uma visão detalhada e abrangente das operações do hotel, identificando áreas de excelência e oportunidades de melhoria em termos de sustentabilidade e gestão circular.

O compromisso do hotel com a sustentabilidade é evidente em várias facetas de suas operações. Desde a valorização da cultura e comunidade local até a criação de um ambiente inclusivo e confortável para os hóspedes, o hotel demonstra uma abordagem holística à sustentabilidade. A adoção de práticas como controle de estoque de alimentos, eficiência energética e a integração da biomimética, através da plantação de árvores para proporcionar sombra e privacidade, são testemunhos da visão progressista do hotel. No entanto, a análise também revelou áreas de oportunidade. A comunicação sobre as práticas sustentáveis do hotel, a busca por certificações verdes e a otimização da gestão de recursos naturais e resíduos são aspectos que, se abordados, podem elevar ainda mais o perfil sustentável do hotel.

A conclusão deste estudo sugere que o Hotel Costa D'Oiro está no caminho certo em sua jornada de sustentabilidade, mas, como em qualquer jornada, há sempre espaço para crescimento e refinamento. A implementação de estratégias de comunicação e marketing mais robustas, a busca por certificações verdes e a otimização da gestão de recursos são etapas cruciais para o hotel solidificar sua posição como líder em práticas sustentáveis na indústria hoteleira.

O caso do Hotel Costa D'Oiro serve como um modelo valioso para a indústria hoteleira, destacando a importância de uma abordagem holística e estratégica à sustentabilidade e à EC. Este estudo fornece insights não apenas para o hotel em questão, mas também para outros estabelecimentos que buscam integrar práticas mais sustentáveis e circulares em suas operações.

Ao adotar o Canvas Circular, o Costa D'Oiro poderá visualizar e planejar de forma holística suas atividades, identificando lacunas e potenciais áreas de inovação. Isso não apenas fortalecerá sua postura sustentável, mas também abrirá portas para novas oportunidades de negócios sustentáveis, alinhando ainda mais o hotel com as demandas e expectativas dos consumidores conscientes do século XXI.

O estudo explorou a aplicabilidade do modelo Canvas Circular na hotelaria, focando em como este pode ser um instrumento eficaz para organizar, refletir e descrever a implementação dos princípios da EC no setor. O estudo de caso do Hotel Costa d'Oiro Ambiance Village em Portugal responde à questão de pesquisa servindo como base para a análise. A pesquisa conclui que o uso do Circular Canvas pode auxiliar hotéis a identificar e abordar lacunas em suas práticas sustentáveis, promovendo benefícios não só para o estabelecimento, mas também para a

comunidade e o meio ambiente. Assim, o modelo demonstra ser um recurso valioso para a transição para práticas mais sustentáveis e circulares na hotelaria.

Hotel Costa D'Oiro serve como um exemplo positivo de como o setor hoteleiro pode integrar práticas sustentáveis em suas operações. No entanto, como em qualquer iniciativa, há sempre espaço para crescimento e inovação.

5.1 Lacunas

No estudo em questão, identificou-se uma lacuna significativa relacionada à utilização do modelo de negócios da ferramenta Circular Canvas, especificamente no que tange à ausência do bloco "Relacionamento Com o Cliente". No Business Model Canvas (BMC) proposto por Osterwalder, o bloco "Relacionamento Com o Cliente" é fundamental, pois estabelece a ponte entre a "Proposta de Valor" e o "Segmento dos Clientes". Notavelmente, tal componente foi omitido na concepção do Canvas Circular. A interação do cliente com estabelecimentos hoteleiros é multifacetada, abrangendo desde estratégias de marketing, distribuição e vendas até o contato direto na recepção e interações subsequentes com os funcionários em diversos setores de atendimento, como serviço de quarto, piscina e restauração. Para estabelecimentos hoteleiros que visam destacar-se por suas práticas sustentáveis, é imperativo cultivar um relacionamento robusto com o cliente. Isso não apenas atrai o cliente já conscientizado sobre sustentabilidade, mas também tem o potencial de sensibilizar e motivar aqueles que ainda não possuem tal consciência.

O relacionamento com o cliente é um pilar central em qualquer modelo de negócios, especialmente em setores onde a experiência do cliente é intrínseca ao serviço, como é o caso da hotelaria. A omissão deste bloco no Canvas Circular pode resultar em uma abordagem incompleta, potencialmente negligenciando aspectos cruciais que influenciam a satisfação e lealdade do cliente. Portanto, ao adaptar ou adotar modelos de negócios, é essencial garantir que todos os elementos-chave, especialmente aqueles relacionados ao engajamento do cliente, sejam considerados e integrados de forma eficaz.

5.2 Limitações do estudo

A principal limitação desta investigação foi o período do desenvolvimento final do trabalho, durante o qual os hotéis se encontravam num intenso fluxo de atividades durante o período de alta temporada de férias. Isso provocou atrasos na organização

do workshop e inviabilizou a participação dos stakeholders no evento programado, contando apenas com a participação do CEO do Hotel Costa D'Oiro.

5.3 Contribuições do estudo

O principal contributo desta pesquisa é a proposta de transição de uma economia linear para uma EC no setor hoteleiro, utilizando o Hotel Costa d'Oiro Ambiance Village como estudo de caso. Através da ferramenta Circular Canvas, o estudo oferece um modelo de negócios que direciona o hotel para uma abordagem mais circular e sustentável. Esta abordagem não só identifica e aborda lacunas nas práticas sustentáveis existentes do hotel, mas também serve como um modelo para outros estabelecimentos hoteleiros que buscam integrar práticas sustentáveis e circulares em suas operações. Em essência, a pesquisa destaca a importância de uma abordagem holística e estratégica à sustentabilidade no setor do turismo.

5.4 Recomendações futuras

Como proposta de futuras investigações, considera-se que seria relevante aplicar o estudo a outras unidades hoteleiras na mesma região, bem como em diferentes contextos geográficos e culturais. O uso do Circular Canvas pode servir como uma ferramenta valiosa para identificar e mapear práticas sustentáveis e circulares, permitindo uma comparação entre diferentes estabelecimentos e contextos.

Recomenda-se também que se explore a eficácia do Circular Canvas em diferentes escalas de operação hoteleira, desde pequenas pousadas até grandes resorts, para entender como as práticas circulares podem ser adaptadas e implementadas em diferentes tamanhos e modelos de negócios.

Além disso, seria interessante investigar a receptividade e percepção dos hóspedes em relação às práticas sustentáveis implementadas com base nas recomendações do Circular Canvas. Isso poderia fornecer insights sobre como melhor comunicar e promover práticas sustentáveis para os hóspedes, bem como entender suas expectativas e preferências.

Outra área promissora para investigação futura seria a análise do retorno sobre o investimento (ROI) das práticas sustentáveis implementadas através do Circular Canvas. Isso ajudaria os estabelecimentos hoteleiros a entenderem os benefícios financeiros de adotar um modelo de negócios mais circular e sustentável.

Por fim, recomenda-se a criação de um banco de dados ou plataforma colaborativa onde hotéis que utilizam o Circular Canvas possam compartilhar suas experiências, desafios e melhores práticas. Isso não apenas promoveria a aprendizagem e a colaboração entre os estabelecimentos, mas também serviria como um recurso valioso para aqueles que buscam adotar práticas mais sustentáveis em suas operações.

REFERENCIAS

- Agência Portuguesa do Ambiente & Direção-Geral das Atividades Económicas (2022). Balanço das Atividades do PAEC e dos Resultados Alcançados entre 2018 e 2020. Editado em 29 de abril de 2022 (Versão 2). Lisboa. 79 p.
- Ahmed, M. F., Mokhtar, M. B., Lim, C. K., Hooi, A. W. K., & Lee, K. E. (2021). Leadership roles for sustainable development: The case of a Malaysian green hotel. *Sustainability*, 13(18), 10260.
- Almeida, J. B. R. D. (2016). Sustentabilidade em hotelaria. Uma Análise da Infusão/Difusão em Hotéis de Lisboa. Dissertação apresentada ao Departamento de Turismo e da Hotelaria da Universidade Europeia para obtenção do grau de mestre, orientada pela Prof.^a Doutora Antónia Correia, Lisboa.
- Anderson, E. (2019). 'The Hotel de Luxe': the architectural and social significance of the 'Grand Hotel' in London 1860-1910. Tese apresentada ao departamento de Filosofia da Universidade de Oxford para obtenção do grau de *Doctor of Philosophy*, orientada por Dr. Claire R. O'Mahony, Kellogg College, Oxford.
- Andrade, J. V. (1997). Turismo: fundamentos e dimensões. São Paulo: Editora Ática.
- Baheti, R., & Gill, H. (2011). Cyber-physical systems. The impact of control technology, 12(1), 161-166.
- Be The Story (2022, 24 de Agosto). *Upcycling para dar nova vida a produtos velhos*. Acessado em 13 de agosto de 2023 em <https://www.be-the-story.com/pt/ambiente/upcycling-para-dar-nova-vida-a-produtos-velhos/>
- Bebbington, J., & Gray, R. (2001). An account of sustainability: Failure, success and a reconceptualization. *Critical Perspectives on Accounting*, 12(5), 557-587.
- Bell, S., & Morse, S. (2008). Sustainability indicators: Measuring the immeasurable? Earthscan.
- Ben Youssef, A., & Zeqiri, A. (2022). Hospitality industry 4.0 and climate change. *Circular Economy and Sustainability*, 1-21.
- Benyus, J.M. (1997). Biomimicry: Innovation Inspired by Nature. William Morrow & Co.
- Birkel, H. & Müller, J.M. (2020). Potentials of industry 4.0 for supply chain management within the triple bottom line of sustainability e A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 2, 1-14.
- Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308-320.

- Bohdanowicz, P., & Martinac, I. (2007). Determinants and benchmarking of resource consumption in hotels – Case study of Hilton International and Scandic in Europe. *Energy and buildings*, 39(1), 82-95.
- Braungart, M., McDonough, W. (2002). *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*. North Point Press.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford University Press.
- Business History (s. d.). INDUSTRIES: Business History of Hospitality. Acessado em 18 de dezembro de 2023 em http://www.businesshistory.com/ind_hospitality.php
- Bux, C., & Amicarelli, V. (2022). Circular economy and sustainable strategies in the hospitality industry: Current trends and empirical implications. *Tourism and Hospitality Research*, 14673584221119581.
- Calheiros, L. V. C. L. (2021). A Importância das Práticas Sustentáveis e a Sua Utilização Como Estratégia de Marketing nos Hotéis de 4 Estrelas da Região Norte de Portugal. Dissertação apresentada ao Departamento de Hotelaria e Turismo da Escola Superior de Hotelaria e Turismo, Politécnico do Porto, para obtenção do grau de mestre, orientada pela Prof.^a Doutora Susana Sofia Pereira da Silva, Vila do Conde.
- Carson, R. (1962). *Silent spring*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Carter, M., & Carter, C. (2020). The creative business model canvas. *Social Enterprise Journal*, 16(2), 141-158.
- Castro, D. M. D. (2022). Hotelaria sustentável: uma análise sobre a utilização de práticas sustentáveis nos hotéis da região do Algarve. Dissertação apresentada à Faculdade de Economia da Universidade do Algarve para obtenção do grau de mestre, orientada pela Prof.^a Doutora Sílvia Fernandes, Faro.
- Cavero-Rubio, J. A., & Amorós-Martínez, A. (2020). Environmental certification and Spanish hotels' performance in the 2008 financial crisis. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(5), 771-796.
- CENSE - Centro de Investigação em Ambiente e Sustentabilidade. (2024). Página inicial. Acessado em 2 de janeiro de 2024 em <https://www.cense.fct.unl.pt/>
- Circulab Academy (s.d.1). Circular Economy Business Models. Acessado em 15 de agosto de 2023 em <https://circulab.academy/sustainable-business-model/>
- Circulab Academy (s.d.2). The Circular Canvas: design circular businesses and projects. Acessado em 15 de agosto de 2023 em <https://circulab.academy/circular-economy-tools/circular-canvas-business-models/>
- Circulab Toolbox (s.d.). The Circulab Method. Acessado em 15 de agosto de 2023 em <https://regenindex.co/page-valorisation/>

- Cooper, A., Reimann, R., Cronin, D., & Noessel, C. (2014). *About face: the essentials of interaction design*. John Wiley & Sons.
- Cradle-to-cradle design (2023, 3 de abril). Em *Wikipedia*. Retirado em 18/08/2023 de https://en.wikipedia.org/wiki/Cradle-to-cradle_design
- Creswell, J. W. (2013). **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE publications.
- Cunha, André Almeida (2010). Negative effects of tourism in a Brazilian Atlantic Forest National Park. *Journal for Nature Conservation*. Volume 18 número 4. Editor Elsevier.
- Daly, H. E. (1996). *Beyond growth: The economics of sustainable development*. Beacon Press.
- Dantas, S. S. (2022). *A economia circular no alojamento turístico em Portugal*. Dissertação apresentada ao departamento de Turismo, Cultura e Património da Universidade do Algarve para obtenção do grau de mestre, orientada pela Prof.^a Doutora Margarida Custódio Santos, Faro.
- Darnall, N. (2008). What the federal government can do to encourage green production. *Journal of Cleaner Production*, 16(6), 729-735.
- Decourt, Felipe; Rocha, Hamilton Neves; Balcher, Paulo Roberto (2012). *Planejamento e Gestão Estratégica*. Editora FGV. ISBN: 9788522509515
- del Vecchio, P., Malandugno, C., Passiante, G., & Sakka, G. (2021). Circular economy business model for smart tourism: the case of Ecobnb. EuroMed. *Journal of Business*.
- Diário de Notícias (2021, 20 de março). A pandemia e os trágicos números da economia portuguesa. Acessado em 29 de agosto de 2023 em <https://www.dn.pt/sociedade/a-pandemia-e-os-tragicos-numeros-da-economia-nacional-13480491.html>
- Diderich, C. (2020). Revisiting the Business Model Canvas as a Common Language. *Design Thinking for Strategy: Innovating Towards Competitive Advantage*, 29-45.
- Eisape, D. (2019). The platform business model canvas a proposition in a design science approach. *American Journal of Management Science and Engineering*, 4(6), 91-107.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

- Elis (s.d.). A Elis redefine o seu propósito e altera a sua assinatura. Acessado em 27 de julho de 2023 em <https://pt.elis.com/pt/grupo/newsroom/noticias/elis-redefine-o-seu-proposito-e-altera-a-sua-assinatura>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*. Capstone.
- Ellen MacArthur Foundation (2013). *Towards the circular economy Vol. 1: an economic and business rationale for an accelerated transition*.
- Ellen MacArthur Foundation (2019). *The circular economy in detail*. Acessado em 25 de julho de 2023 em <https://ellenmacarthurfoundation.org/the-circular-economy-in-detail-deep-dive>
- European Commission (2015). *Closing the loop - An EU action plan for the Circular Economy*. COM(2015) 614 final.
- Europeia, C. (2020). Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões. — Um novo Plano de Ação para a Economia Circular — Para uma Europa mais limpa e competitiva. Bruxelas, 11.3.2020. COM(2020) 98 final.
- Florido, C., Jacob, M., & Payeras, M. (2019). How to carry out the transition towards a more circular tourist activity in the hotel sector. The role of innovation. *Administrative Sciences*, 9(2), 47.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Freitas, S. (2021). *A estrutura da entrevista: Uma nova abordagem*. IVentura.
- Frosch, R.A., Gallopoulos, N.E. (1989). Strategies for Manufacturing. *Scientific American*, 261(3), 144-152.
- Ghobadi, G. Janbaz, Verdian, Mahin S. (2016). The Environmental Effects of Tourism Development in Noushahr. Em *Open Journal of Ecology*. Volume 6 número 9. Editor Scientific Research.
- Girard, L. F., & Nocca, F. (2017). From linear to circular tourism. *Aestimum*, 70.
- Global Compact Network Portugal (2016). *Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. Acessado em 03 de agosto de 2023 em <https://globalcompact.pt/index.php/pt/agenda-2030>
- Global Reporting Initiative. (2016). *GRI standards*. Global Reporting Initiative.
- Gomes, A. S. (2014, 8 de agosto). Alex Osterwalder, o empreendedor. *meuSucesso.com*. <https://meusuccesso.com/artigos/empreendedorismo/alex-osterwalder-o-empreendedor-170/>
- Gomm, R., Hammersley, M., & Foster, P. (2000). *Case study method*. Sage

- Griesshaber, T., & Flanagan, D. (2013). From corporate social responsibility to social performance. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 321-334.
- Hall, C. M., & Page, S. (2010). The contribution of Neil Leiper to tourism studies. *Current Issues in Tourism*, 13(4), 299-309. DOI: 10.1080/13683500.2010.482652
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56-67.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. P. (2013). *Metodologia de pesquisa*. Porto Alegre: Penso.
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) (2014). *Climate Change 2014 Synthesis Report: Summary for Policymakers*. Geneva, Switzerland: IPCC.
- IPCC, 2014: Summary for policymakers. In: *Climate Change 2014: Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Summaries, Frequently Asked Questions, and Cross-Chapter Boxes. A Contribution of Working Group II to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. *World Meteorological Organization*, Geneva, Switzerland, pp. 1-32.
- ISO 14040. (2006). Environmental management – Life cycle assessment – Principles and framework. *International Organization for Standardization*.
- Jin, Y., Ji, S., Liu, L., & Wang, W. (2022). Business model innovation canvas: a visual business model innovation model. *European Journal of Innovation Management*, 25(5), 1469-1493.
- Jones, P., & Wynn, M. G. (2019). The circular economy, natural capital and resilience in tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Julião, J., Gaspar, M. and Alemão, C. (2020) 'Consumers' perceptions of circular economy in the hotel industry: evidence from Portugal', *Int. J. Integrated Supply Management*, Vol. 13, Nos. 2/3, pp.192–209.
- Julião, J., Gaspar, M., Tjahjono, B., & Rocha, S. (2018, June). Exploring circular economy in the hospitality industry. In *International Conference on Innovation, Engineering and Entrepreneurship* (pp. 953-960). Springer, Cham.
- Khaw-ngern, K., Peuchthonglang, P., Klomkul, L., & Khaw-ngern, C. (2021). The 9Rs strategies for the circular economy 3.0. *Psychol. Educ. J*, 58, 1440-1446.
- Khizindar, Tariq M (2012). Effects of Tourism on Residents' Quality of Life in Saudi Arabia: An Empirical Study. Em *Journal of Hospitality, Marketing and Management*. Volume 21 número 6. Editor Taylor Francis.
- Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, conservation and recycling*, 127, 221-232.

- LaValle, S. M. (2023). Virtual reality. Cambridge university press.
- Leiper, M. (1979) The Framework of Tourism: Towards a Definition of Tourism, Tourist and the Tourist Industry. *Annual of Tourism Research*, 6, 390-407.
- Liu, A., Ma, E., Qu, H., & Ryan, B. (2020). Daily green behavior as an antecedent and a moderator for visitors' pro-environmental behaviors. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(9), 1390-1408.
- Lovelock, J. E. (1979). Gaia: A new look at life on Earth. Oxford University Press.
- Marin-Pantelescu, A., Tăchiciu, L., Căpușeanu, S., & Topor, D. I. (2019). Role of tour operators and travel agencies in promoting sustainable tourism. *Amfiteatru Economic*, 21(52), 654-669.
- Martínez García de Leaniz, P., Herrero Crespo, Á., & Gómez López, R. (2018). Customer responses to environmentally certified hotels: The moderating effect of environmental consciousness on the formation of behavioral intentions. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1160-1177.
- Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2013). Big data: A revolution that will transform how we live, work, and think. Houghton Mifflin Harcourt.
- Meadows, D. H., Randers, J., & Meadows, D. L. (2004). Limits to growth: The 30-year update. *Chelsea Green Publishing*.
- Merli, Roberto; Presiozi, Michele; Acampora, Alecia; Ali, Faizan (2019). Why should hotel go green? Insights from guests experiences in green hotels. Em *International Journal of Hospitality Management*. Vol 81, Agosto de 2019, pp 169-179. Editor Elsevier.
- Merriam, S. B. (1998). Qualitative research and case study applications in education. Jossey-Bass.
- Miro (s.d.). Ferramenta de Colaboração Online. <https://miro.com/pt/canvas-design-online/>
- Mukhopadhyay, S. C., & Suryadevara, N. K. (2014). Internet of things: Challenges and opportunities (pp. 1-17). *Springer International Publishing*.
- Nußholz, J. L. (2017). Circular Business Models: Defining a Concept and Framing an Emerging Research Field. *Sustainability*, 9(10), 1810.
- Observador (2023, 7 de fevereiro). Economia circular: nada se perde, tudo se regenera. Acessado em 18 de agosto de 2023 em <https://observador.pt/2023/02/07/economia-circular-nada-se-perde-tudo-se-regenera/>
- Osterwalder A, Pigneur Y, Bernarda G, & Smith A (2015). Value proposition design: How to create products and services customers want (Vol. 2). John Wiley & Sons.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Vol. 1). John Wiley & Sons..
- Pamfilie, R., Firoiu, D., Croitoru, A. G., & Ionescu, G. H. I. (2018). Circular economy—A new direction for the sustainability of the hotel industry in Romania. *Amfiteatru Economic*, 20(48), 388-404.
- Pellegrini, M. (2021, October). The Business Canvas. In Proceedings of the 39th ACM International Conference on Design of Communication (pp. 224-230).
- Pereira, D. (2016, 8 de julho). Modelos de negócios de empresas. O que é o Business Model Canvas. O Analista de Modelo de Negócios. Retirado em 24 de agosto de 2023 de <https://analistamodelosdenegocios.com.br/o-que-e-o-business-model-canvas/>
- Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97-118.
- Porter, Michael (1985); *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Ed. Free Press. Simon & Schuster Inc. New York.
- Público (2022, 5 de junho). O ambiente em Portugal visto em dez números. Dias, Daniel. Acessado em 14 de setembro de 2023 em <https://www.publico.pt/2022/06/05/azul/noticia/ambiente-portugal-visto-dez-numeros-2008871>
- Rampolla, J., & Kipper, G. (2012). *Augmented reality: An emerging technologies guide to AR*. Elsevier.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Harvard University Press.
- Reis, Fábio (2019). *Revolução 4.0. A Educação na era dos Robôs*. São Paulo: Cultura.
- Robson, C. (2011). *Real World Research*. Wiley.
- Rocca, R. & Tavola, G. (2019). Business Cases Analysis – M36 release. FAREEDGE Report. *European Commission*. 50 p.
- Rocha, B. L. D., & Cavalli, T. (2011). Levantamento de aspectos e impactos ambientais de uma lavanderia hoteleira profissional da região metropolitana de Curitiba. 2011. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba.
- Rocha, P. F. G. (2022). *A Circularidade da Gestão de Resíduos Orgânicos em Portugal: uma abordagem à luz dos Objectivos de Desenvolvimento Sustentável*. Dissertação apresentada à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de mestre, orientada pelo Professor João José Nogueira de Almeida, Coimbra.

- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin III, F. S., Lambin, E., ... & Nykvist, B. (2009). Planetary boundaries: Exploring the safe operating space for humanity. *Ecology and Society*, 14(2).
- Rodríguez, C., Florido, C., & Jacob, M. (2020a). Circular economy contributions to the tourism sector: A critical literature review. *Sustainability*, 12(11), 4338.
- Rodríguez, C., Jacob, M., & Florido, C. (2020b). Socioeconomic profile of tourists with a greater circular attitude and behaviour in hotels of a sun and beach destination. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9392.
- Rodríguez-Antón, J. M., & Alonso-Almeida, M. D. M. (2019). The circular economy strategy in hospitality: A multicase approach. *Sustainability*, 11(20), 5665.
- Ruggie, J. G. (2008). Protect, respect and remedy: A framework for business and human rights. *Innovations: A Journal of Politics*, 3(2), 189-212.
- Russell, Stuart; Norvig, Peter (2003). Artificial Intelligence. A Modern Approach. 2ª ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall. p. 1-2. 1081 páginas. ISBN 0-13-790395-2
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education.
- Sen, A. (2000). Development as freedom. *Development in Practice-Oxford-*, 10(2), 258-258.
- Silverman, D. (2010). *Doing Qualitative Research*. SAGE Publications.
- Sonel Hotels (s.d.). Costa D'Oiro Ambiente Village. Acessado múltiplas vezes em 2023 em <https://sonelhotels.com/pt/hotel/costa-doiro-ambiente-village/>
- Sorri, K., Seppänen, M., Still, K., & Valkokari, K. (2019). Business model innovation with platform canvas. *Journal of Business Models*, 7(2), 1-13.
- Stake, R. E. (1995). The art of case study research. Sage.
- Stiglitz, J. E. (2012). *The price of inequality: How today's divided society endangers our future*. WW Norton & Company.
- Gaffar, V, Rahayu, A, Wibowo, LA & Tjahjono, B. (2021). The Adoption of Circular Economy Principles in the Hotel Industry. *GATR Journal of Business and Economics Review*, vol. 6, no. 1, pp. 92-97.
- Tourism Teacher (2023). The 16 major types of accommodation. Acessado em 09/09/2023. Disponível em <https://tourismteacher.com/types-of-accommodation/#0-the-different-types-of-accommodation-in-the-tourism-industry>.
- Tritto, A. (2020). Environmental management practices in hotels at world heritage sites. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(11), 1911-1931.

- Turismo de Portugal, I.P. & AHRESP (2021). Guia De Boas Práticas Para Uma Economia Circular No Alojamento Turístico. Coleção: *Turismo sustentável: um melhor Futuro para (com) todos*. Acessado 04.12.2023 em: <https://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/sustentabilidad e/guia-boas-praticas-para-economia-circular-no-alojamento-turistico.pdf> .
- UNEP (2006). UNEP 2006 Annual Report. Nairobi, 2006.
- United Nations World Tourism Organization (UNWTO, 2023). *Glossary of Tourism Terms*. Acessado em 10 de setembro de 2023 em <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>.
- United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. United Nations.
- United Nations. Statistical Division. (2010). *International recommendations for tourism statistics 2008* (No. 83). Statistical Papers (Ser. M). 145 p.
- Unsustainable Magazine (2020, 16 de abril). The 5 R's of Waste Management and Zero Waste Living. Acessado em 15 de julho de 2023 em <https://www.unsustainablemagazine.com/the-5-rs-of-zero-waste-living/>
- UNWTO (United Nations World Tourism Organization) (2019). Baseline Report on the Integration of Sustainable Consumption and Production Patterns into Tourism Policies. Madrid.
- Van Buren, N., Demmers, M., Van der Heijden, R., & Witlox, F. (2016). Towards a circular economy: The role of Dutch logistics industries and governments. *Sustainability*, 8(7), 647.
- Visit Portugal (2022). Selo Clean & Safe. Costa D'Oiro Ambiance Village. Acessado em 14 de setembro de 2023 em <https://portugalcleanandsafe.com/pt-pt/place/43402>
- Walker, John (2016). Introduction to Hospitality Management. Editor Pearson. ISBN 978-0134151908
- Walker, J. R. (2002). *Introdução à hospitalidade*. Editora Manole Ltda.
- WCED (World Commission on Environment and Development). (1987). Our common future. *Oxford University Press*.
- We Are Water Foundation. (2021, July 22). Saving water, the first step towards sustainable tourism. We Are Water. Acessado em 15 de dezembro de 2023 em https://www.wearewater.org/en/saving-water-the-first-step-towards-sustainable-tourism_341961
- Witjes, S., & Lozano, R. (2016). Towards a more Circular Economy: Proposing a framework linking sustainable public procurement and sustainable business models. *Resources, Conservation and Recycling*, 112, 37-44.
- World Travel & Tourism Council. (2019). City Travel & Tourism Impact 2019. WTTC.

WTO - World Tourism Organization (2005). Making Tourism More Sustainable-A Guide
for Policy Makers (English version).

Yin, R. K. (2001). Estudo de Caso-: Planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi- 2.ed.-
Porto Alegre: Bookman editora.

Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods. Sage publications.

Yin, R. K. (2010). Vlachová, Z. (2012). Case study research: Design and methods.
Pedagogická Orientace, 22.

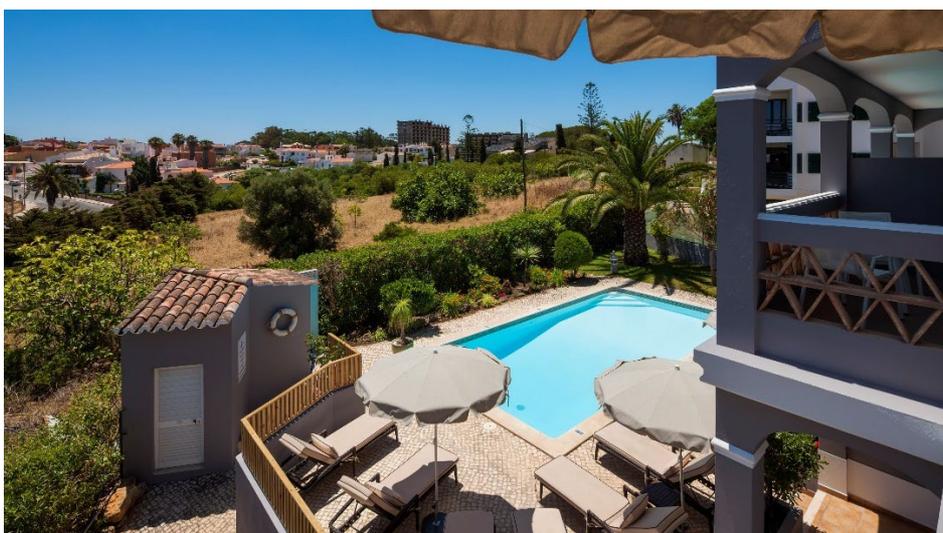
Yin, R. K. (2014). Case Study Research: Design and Methods. SAGE Publications.

ANEXOS

FOTOS DO HOTEL COSTA D'OIRO



*Foto 1 - Vista do restaurante para a piscina principal do hotel e alguns alojamentos ao fundo -
Foto cedida pelo CEO do hotel (2023).*



*Foto 2 - Vista de uma das vilas do aldeamento do hotel e uma das piscinas.
Foto cedida pelo CEO do hotel (2023).*



Foto 3 - Rua que separa o Aldeamento de casas do hotel - Fotografia própria (2023).



Foto 4 - Aldeamento de casas do hotel e jardim. Fotografia própria (2023).



Foto 5 - Uma das entradas do hotel com acesso direto ao restaurante Do Village - Fotografia própria (2023).



Foto 6 - Um dos QR codes presente em um dos quartos do hotel para acessar à informações referentes aos serviços. Fotografia Própria (2023).



Hotel Amigo do Ambiente / Eco-Friendly Hotel

Exmo. Hóspede,

A maioria dos nossos hóspedes não troca de toalhas todos os dias.

- * Toalhas na banheira ou duche significa: "Favor mudar"
- * Toalhas no toalheiro significa: "You usá-las novamente"

Nós propomos a escolha de ser amigo do ambiente. A decisão é sua.

Dear Guest,

Most of our guests reuse the towels.

- * Towels in the bath or shower means: "Please change them"
- * Towels on the towel rail means: "I will use them again"

We give you the choice to think in the environment. The decision is yours.

Liebe Gäste,

Die meisten unserer Gäste wechseln nicht täglich ihre Hand- und Badetücher.

- * Hand- und Badetücher in der Badewanne bedeutet: "Bitte wechseln"
- * Aufgehängte Hand- und Badetücher bedeutet: "Wir benutzen sie nochmals"

Wir überlassen Ihnen die Wahl, eine umweltfreundliche Entscheidung zu treffen.



Foto 7 - Informação sobre eficiência energética acessada através do telemóvel apontado para um dos QR codes dos quartos do hotel - Arquivo acessado com telemóvel próprio (2023).



Foto 8 - Painéis solares sobre um dos edifícios do hotel - Fotografia própria (2023).



Foto 9 - Painéis solares sobre um dos edifícios do hotel - Fotografia própria (2023).



Foto 10 - Painéis solares sobre um dos edifícios do hotel - Fotografia própria (2023).



Foto 11 - Shuttle totalmente elétrico utilizado para o transporte dos hóspedes de/para o aeroporto. Fotografia própria (2023).



Foto 12 - Carregadores de carros elétricos disponíveis também para os hóspedes - Fotografia própria (2023).



Foto 13 - Ávores plantadas para oferecer sombra aos carros elétricos e também promover privacidade aos hóspedes do alojamento ao lado - Fotografia própria (2023).



Foto 14 - Dispensadores de xampu, condicionador e sabonete líquido nos quartos do hotel - Fotografia própria (2023).



Foto 15 - Depósito dos têxteis utilizados pelo hotel administrado pela Lavanderia Elis - Fotografia própria (2023).



Foto 16 - Produtos frescos e tradicionais de Portugal adquiridos de produtores locais e oferecidos pelo hotel. Fotografia cedida pelo CEO do hotel (2023).



Foto 17 - Vinhos portugueses adquiridos pela parceria com produtores locais - Fotografia própria (2023).



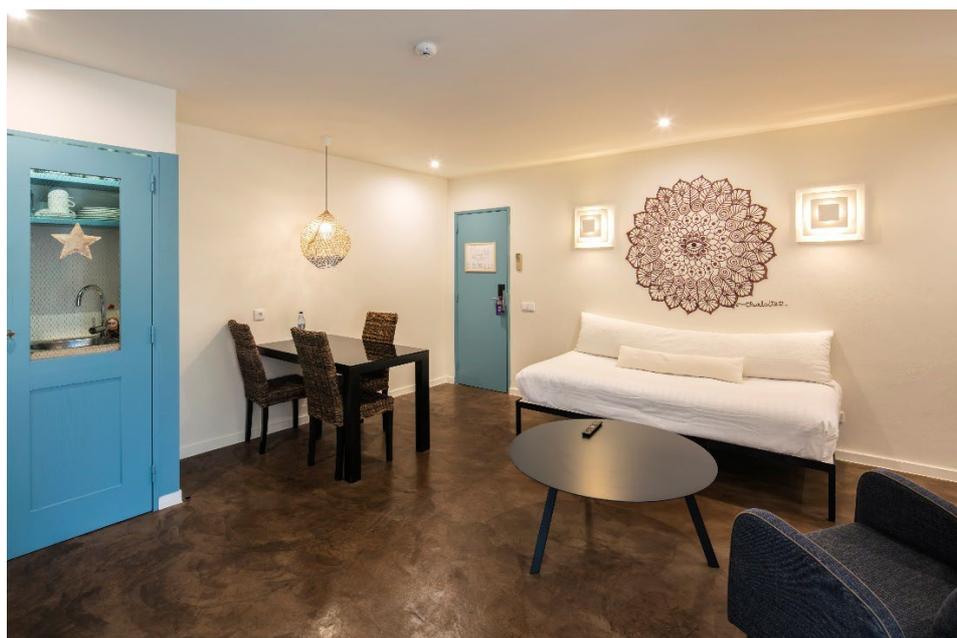
Foto 18 - Restaurante durante o pequeno-almoço e destaque para decoração com artesanato local que transmite a cultura local - Fotografia cedida pelo CEO do hotel (2023).



Foto 19 - Decoração de um dos quartos do hotel com artesanato local. Foto cedida pelo CEO do hotel (2023).



*Foto 20 - Decoração de um dos quartos do hotel com artesanato local.
Foto cedida pelo CEO do hotel (2023).*



*Foto 21 - Decoração de um dos quartos do hotel com artesanato local.
Foto cedida pelo CEO do hotel (2023).*