



**FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR**

MÁRCIA LOPES CARDOSO

**INOVAÇÕES SUSTENTÁVEIS E VANTAGEM
COMPETITIVA: UM ESTUDO QUALITATIVO NO SETOR
HOTELEIRO EM FORTALEZA-CE**

**FORTALEZA
2014**



**FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR**

MÁRCIA LOPES CARDOSO

**INOVAÇÕES SUSTENTÁVEIS E VANTAGEM
COMPETITIVA: UM ESTUDO QUALITATIVO NO SETOR
HOTELEIRO EM FORTALEZA-CE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza (UNIFOR), como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Administração de Empresas.

Área de Concentração: Fundamentos e Processos Estratégicos para a Sustentabilidade.

Orientadora: Profa. Dra. Marina Dantas de Figueiredo

**FORTALEZA
2014**

C268i Cardoso, Márcia Lopes.

Inovações sustentáveis e vantagem competitiva: um estudo qualitativo no setor hoteleiro em Fortaleza-CE / Márcia Lopes Cardoso. - 2014.

133 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade de Fortaleza, 2014.

“Orientação: Profa. Dra. Marina Dantas de Figueiredo.”

1. Gestão ambiental. 2. Desenvolvimento sustentável. 3. Hotéis – Fortaleza(CE).
4. Competitividade. I. Figueiredo, Marina Dantas de. II. Título.

CDU 658:504

MÁRCIA LOPES CARDOSO

**INOVAÇÕES SUSTENTÁVEIS E VANTAGEM
COMPETITIVA: UM ESTUDO QUALITATIVO NO SETOR
HOTELEIRO EM FORTALEZA-CE**

Dissertação julgada e aprovada para obtenção do título de Mestra em
Administração de Empresas, outorgado pela Universidade de Fortaleza.

Área de Concentração: Fundamentos e Processos Estratégicos para a Sustentabilidade
Linha de Pesquisa: Estratégias Organizacionais

Data de Aprovação: 09/06/2014

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Marina Dantas de Figueiredo
(Orientadora/Universidade de Fortaleza - UNIFOR)

Profa. Dra. Fátima Regina Ney Matos
(Membro/Universidade de Fortaleza - UNIFOR)

Prof. Mário Henrique Ogasavara, Ph.D
(Membro/Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM)

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus por essa valiosa conquista, pois foi Ele quem sempre iluminou a minha trajetória e me carregou nos braços nos momentos mais difíceis. Sou imensamente grata pelo o seu amor e cuidado.

Aos meus familiares que continuamente me apoiaram e estiveram dispostos a me ajudar. Especialmente a minha mãe, pela força e incentivo de fazer com que esse sonho fosse possível e aos meus irmãos Marcos e Mudson e a minha cunhada Paula pela imensa disponibilidade e dedicação em me apoiarem sempre. Agradeço a eles por estarem comigo em todo momento.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas (PPGA) e em especial agradeço a duas professoras que me marcaram intensamente a minha trajetória acadêmica. A minha orientadora profa. Dra. Marina Dantas de Figueiredo pela imensa disponibilidade, atenção, dedicação, compreensão e sua eficiente colaboração para a realização deste trabalho. Suas opiniões e conselhos foram de grande valia para esta aquisição. Agradeço de coração pelas valiosas palavras de incentivo no momento certo. Nunca a esquecerei! E a profa. Dra. Fátima Regina Ney Matos, a quem admiro por ser sempre atenciosa e humana com seus alunos. Aprendi muito com seu jeito espontâneo e cativante de ser. Obrigada pelos seus ensinamentos, eles estarão sempre presentes na minha caminhada.

Ao professor Mario Henrique Ogassavara, Ph.D a quem agradeço pelas suas relevantes contribuições, que foram formidáveis para o crescimento desse trabalho. Obrigada por me atender de forma atenciosa e prestativa.

Ao professor José Ednilson de Oliveira Cabral, Ph.D que também colaborou para que esse trabalho fosse possível, com suas relevantes contribuições.

Aos funcionários do PPGA: Daniel, Maciel e Narciso que constantemente estavam dispostos a me atender em todos os percalços do curso.

Ao PPGA pela oportunidade de participar do Programa Dupla Titulação na Alemanha, que foi uma experiência única e inesquecível, o meu muito obrigada.

Ao órgão de apoio de ensino e pesquisa Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FUNCAP) pelo apoio financeiro.

Aos gestores dos hotéis que se disponibilizaram de forma atenciosa a participarem da pesquisa.

A todos os meus colegas de curso os quais tive uma ótima relação durante essa jornada, fica aqui meu carinho e afeto. E especialmente a: Agostinho, Camila, Joyce, Raissa e Rosângela os quais tive uma amizade mais próxima e dividimos muitos momentos de angústias, alegrias e publicações. Estes momentos e aventuras serão inesquecíveis na minha vida.

Aos meus amigos Andréia, Adriana, Heyde, Ingrid, Gabriela e família, Joalana, Joemília, Jôsanny, Leiliane, Mariana e Ronald que sempre me apoiaram diretamente nessa caminhada e disseram palavras de apoio nos momentos difíceis e sonharam junto comigo para a realização desse grande sonho.

Por fim, meus agradecimentos a todos que colaboraram diretamente e indiretamente para que este trabalho fosse possível.

“A organização inovadora sustentável é uma resposta às pressões institucionais por uma organização que seja capaz de inovar com eficiência em termos econômicos, mas com responsabilidade social e ambiental. Esse tipo de organização busca vantagem competitiva.”

(Barbieri)

CARDOSO, Márcia Lopes. **Inovações Sustentáveis e Vantagem Competitiva**: um estudo qualitativo no setor hoteleiro em Fortaleza-CE. 2014. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade de Fortaleza (UNIFOR), PPGA, Fortaleza, 2014.

Perfil da autora: Bacharela em Administração de Empresas pela Faculdade Leão Sampaio (FALS) e Master in Strategic and International Management – Technische Hochschule Deggendorf (THD) - Alemanha.

RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo analisar como a adoção de inovações visando à sustentabilidade influencia a obtenção de vantagem competitiva das empresas do setor hoteleiro de Fortaleza. Para a construção do arcabouço teórico foram utilizados autores clássicos, como Barbieri, Gallouj, Porter, Schumpeter, Tidd, Bessant e Pavitt, entre outros; e periódicos internacionais atuais. O estudo adotou o modelo conceitual proposto Chen, Lai e Wen (2006) e Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009). A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa de caráter descritivo. Para coleta de dados primários foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado com os gestores de cinco hotéis de médio e de grande porte vinculados à Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Ceará (ABIH/CE). A coleta de dados ocorreu entre os meses de janeiro e fevereiro de 2014. As entrevistas foram analisadas a partir da técnica de análise de conteúdo o que permitiu compreender o significado de determinadas escolhas e posicionamentos individuais frente à adoção de inovações sustentáveis e vantagem competitiva dos empreendimentos hoteleiros pesquisados. Diante das considerações feitas neste estudo, foi possível concluir que os empreendimentos hoteleiros pesquisados buscam agregar valor ao serviço que oferecem por meio do investimento em aspectos sustentáveis. Verificou que as ações voltadas para a inovação sustentável impactam de maneira positiva nos resultados das organizações em comparação com os seus concorrentes.

Palavras-chave: Inovação. Sustentabilidade. Setor Hoteleiro.

CARDOSO, Marcia Lopes. **Sustainable Innovations and Competitive Advantage: a qualitative study in the hotel sector in Fortaleza-CE.** 2014. 133 f. Dissertation (Master in Business Administration) – University of Fortaleza (UNIFOR), PPGA, Fortaleza, 2014.

Profile of the author: Bachelor in Business Administration College Leão Sampaio and Master in Strategic and International Management - Technische Hochschule Deggendorf (THD) – Germany.

ABSTRACT

This research aims to analyze how the adoption of innovations aimed at achieving sustainability influences the competitive advantage of companies in the hotel sector of Fortaleza. For the construction of the theoretical framework classical authors such as Barbieri, Gallouj, Porter, Schumpeter, Tidd, Bessant and Pavitt, among others were used; and current international journals. The study adopted the suggested model Chen, Lai and Wen (2006) and Hansen, Grosse-Dunker and Reichwald (2009). The methodology was qualitative in nature of descriptive character. For primary data collection with semistructured interviews were made with managers of five medium and large sized hotels linked to the Brazilian Association of Ceara Hotels Industry (ABIH/CE). Data collection occurred between the months of January and February 2014. Interviews were analyzed using the technique of content analysis which allows us to understand the meaning of certain choices and individual placements forward the adoption of sustainable innovations and competitive advantage of enterprises hotel surveyed. Given the considerations made in this study, it was concluded that the hotel surveyed enterprises seek to add value to the service offering through investment in sustainable ways. Found that the actions aimed at sustainable innovation impacting positively on the results of organizations in comparison with its competitors.

Keywords: Innovation. Sustainability. Hotel Sector.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadros	Página
1 Síntese das mais relevantes referências relacionadas à pesquisa	22
2 Categorias de inovação	28
3 Os indicadores da inovação sustentável	62
4 Os indicadores da vantagem competitiva	62
5 Passos para elaboração do estudo.....	66
6 Caracterização dos respondentes.....	69
7 Categorias e indicadores da dimensão das inovações sustentáveis	71
8 Vantagem competitiva.....	72
9 Caracterização dos hotéis.....	76

Figuras	Página
1 Conceito de sustentabilidade segundo a abordagem <i>Triple Bottom Line</i> , em suas três dimensões.....	46
2 Estratégias genéricas.....	51
3 Modelo conceitual	61
4 Integração dos critérios da sustentabilidade.....	78
5 Integração dos <i>stakeholders</i>	87
6 Ampliação do sistema de produto-serviço.....	94
7 <i>Marketing</i> direcionado à inovação sustentável	101
8 Sensibilização no Contexto da Sustentabilidade.....	104

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAV	Associação Brasileira de Agências de Viagem
ABIH	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
ABIH/CE	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Ceará
CMMAD	Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
EMBRATUR	Instituto Brasileiro de Turismo
FIPE	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
FOHB	Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPECE	Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará
MTur	Ministério do Turismo
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMT	Organização Mundial do Turismo
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PDP	Processo de Desenvolvimento de Produtos
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
SECOPA	Secretaria Especial da Copa
SETUR/CE	Secretaria de Turismo do Ceará
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TQM	Gerenciamento da Qualidade Total
Uhs	Unidades Habitacionais
UNWTO	<i>World Tourism Organization</i>
WTTC	<i>World Travel and Tourism Council</i>

SUMÁRIO

	Página
INTRODUÇÃO	13
1 REFERENCIAL TEÓRICO	22
1.1 Inovação	22
1.1.1 <i>Inovação: conceituação</i>	22
1.1.2 <i>Gestão da inovação</i>	26
1.1.3 <i>Tipos de inovação</i>	27
1.1.3.1 <i>Inovação em serviços</i>	29
1.1.3.2 <i>Inovação no setor hoteleiro</i>	32
1.1.4 <i>Inovações sustentáveis</i>	37
1.1.5 <i>Inovação verde</i>	41
1.2 Sustentabilidade	43
1.2.1 <i>Desenvolvimento sustentável</i>	44
1.2.2 <i>Sustentabilidade aplicada ao Turismo e a Hotelaria</i>	48
1.3 Vantagem competitiva	50
1.4 Relação entre inovação, sustentabilidade e vantagem competitiva	54
1.4.1 <i>Inovação e sustentabilidade</i>	54
1.4.2 <i>Inovação e vantagem competitiva</i>	58
1.5 Modelo conceitual	60
1.5.1 <i>Proposição geral</i>	61
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
2.1 Caracterização geral da pesquisa	63
2.2 Técnicas de coleta de dados	65
2.3 Entrevistas	68
2.4 Tratamento e análise dos dados	69
2.4.1 <i>Modelo de análise de dados</i>	70
3 ANÁLISE DOS DADOS	73
3.1 Fortaleza e o setor hoteleiro	73
3.2 Caracterização geral	76
3.2.1 <i>Caracterização dos hotéis</i>	76
3.3 Integração dos Critérios de Sustentabilidade	77

3.4	Integração dos <i>stakeholders</i>.....	86
3.5	Ampliação do sistema de produto-serviço.....	94
3.6	<i>Marketing</i> direcionado à inovação sustentável.....	100
3.7	Sensibilização no contexto da sustentabilidade.....	103
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	108
	REFERÊNCIAS.....	115
	APÊNDICE A – Termo de consentimento.....	129
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas sobre inovações sustentáveis e vantagem competitiva.....	130
	ANEXO A – Modelo conceitual.....	133

INTRODUÇÃO

A partir da década de 1990, a preocupação com a limitação dos recursos naturais do planeta para absorver a demanda da produção e do consumo de bens e serviços e a busca por inovações que promovam ganhos de bem-estar (PARRY et al., 2003) se tornou presente em discussões estratégicas de negócios, tornando evidente a necessidade de um sistema produtivo que respeite e preserve o meio ambiente e seus serviços ecossistêmicos.

Com a degradação dos recursos naturais renováveis e não-renováveis, a poluição (água, ar, solo) e a criação de situações de risco de desastres ambientais aumentaram significativamente. As consequências da relação entre desenvolvimento e qualidade de vida e bem-estar da sociedade levaram à criação do conceito de sustentabilidade. O conceito de sustentabilidade é definido por Elkington (2012) como o princípio que assegure que as ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as gerações futuras para atenderem às suas próprias necessidades.

Gonçalves (2004) ressalta que a questão sustentável se torna a cada dia mais evidente no segmento de hospitalidade, tendo em vista as pressões dos consumidores, dos órgãos de regulamentação e das organizações não governamentais. Mediante a pesquisa de Han, Hsu e Sheu (2009), constatou-se que os hóspedes – mesmo os que não estão diretamente ligados às práticas ambientais no seu cotidiano – preferem hotéis ambientalmente sustentáveis. Portanto, conforme esse estudo, os gerentes devem ter atitudes nesse sentido e anunciar as práticas verdes enquanto posicionamento estratégico visando a uma posição de destaque perante o concorrente (HAN; HSU; SHEU, 2009). Seguindo a mesma lógica, vale mencionar um exemplo da Rede Accor, que em pesquisa realizada com 6.973 pessoas dos países Inglaterra, França, Alemanha, China, Brasil e Austrália no ano de 2011, concluiu que 51% dos hóspedes levam em consideração se o empreendimento hoteleiro em que vão ficar, quando viajam, atua de forma sustentável (MALTA, 2012). Assim, o crescimento das organizações, propõe a adoção de medidas gerenciais pautadas na consciência ambiental e social, com finalidade de agregar vantagens competitivas e, conseqüentemente, financeiras, mas sem colocar em risco os ecossistemas e a vida das comunidades do planeta.

Essas preocupações com a questão sustentável estão levando as organizações a enfrentarem um dos maiores desafios deste século: fazer com que as forças de mercado protejam e melhorem a qualidade do ambiente, com a ajuda de padrões baseados no desempenho e uso criterioso de instrumentos econômicos em um quadro harmonioso de regulamentação. Esse novo contexto econômico caracteriza-se também por uma rígida postura por parte dos clientes, voltada à expectativa de interagir com organizações que sejam éticas, com boa imagem institucional no mercado, e que atuem de forma ecologicamente responsável (TACHIZAWA; ANDRADE, 2008). E isso requer uma nova maneira de encarar a inovação, o que leva à ideia de inovação sustentável, ou seja, um tipo de inovação que contribua para o alcance do desenvolvimento sustentável (BARBIERI et al., 2010).

Nesse âmbito, a inovação surge como um caminho de mudanças planejadas, e atividades com o objetivo de melhorar o desempenho da empresa. O Manual de Oslo (2005, p. 146) define que “uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Para Porter (1989), as empresas criam vantagem competitiva percebendo maneiras novas e melhores de competir em uma indústria e levando-as ao mercado, o que em última análise, constitui o ato de inovação. Ou ainda conforme Hauser, Tellis e Griffin (2006), a inovação é responsável por elevar a qualidade e reduzir os preços dos produtos e serviços que melhorem a vida dos consumidores.

De acordo com Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald, (2009) as inovações sustentáveis, podem ser definidas como inovações que mantêm ou melhoram o estoque de capital (econômico, ambiental, social) de uma organização. Nessa mesma linha, Barbieri, (2010), mencionam que a organização, ao se comprometer com o desenvolvimento sustentável, deve necessariamente mudar sua forma de atuação para, no mínimo reduzir os impactos sociais e ambientais adversos. Partindo dessa premissa, a adesão das empresas à questão ambiental passou a ser induzida por fatores de natureza empresarial. Dito de outra forma, fazer parte desse movimento em prol do desenvolvimento sustentável passou a ser um fator de competitividade, seja como fonte de diferenciação, seja como fonte de qualificação para continuar no mercado (BARBIERI et al., 2010).

Sob essa ótica, entende-se que a competitividade da empresa depende da produtividade que ela é capaz de extrair de força de trabalho, de capital e recursos naturais para produzir bens e serviços de alta qualidade. Com isso, várias ações podem acarretar melhorias tanto para a sociedade como para as empresas, uma vez que funcionários capacitados que disponham de boas condições de vida e de trabalho podem ser mais produtivos. Também espera-se maior inclinação em preservar o meio ambiente, a partir da redução da poluição e dos resíduos, podendo resultar em maior produtividade dos recursos e contribuir para a produção de bens valorizados pelos consumidores. Melhores condições sociais e econômicas de países em desenvolvimento podem gerar ambientes mais produtivos para as operações da empresa, além de novos mercados para os seus produtos (PORTER; KRAMER, 2006).

No Brasil, o setor hoteleiro é um importante elo da cadeia de valor do setor de serviços de viagens e turismo e é classificado como setor de alojamento, incluindo os chamados segmentos de hospedagem e hospitalidade. Segundo dados divulgados pela Associação Brasileira de Agências de Viagem (ABAV), Fortaleza é um dos destinos turísticos mais procurados do Brasil, tendo alcançado a marca de destino mais procurado do país nos anos de 2004/2005. Em outubro de 2012, uma pesquisa encomendada à Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE/USP) pelo Ministério do Turismo (MTur), apontou Fortaleza como a capital que mais desperta interesse dos turistas para se conhecer no referido ano (CEARÁ NOTÍCIAS, 2013). Diante deste contexto, faz-se necessário que as organizações do setor hoteleiro da capital cearense cada vez mais, atendam à inovação em suas ações para aumentar sua eficiência e sensibilidade ambiental.

Em virtude do potencial apresentado pelo setor hoteleiro do Brasil e do Ceará, aspirou-se com este estudo contribuir para uma melhor compreensão das especificidades do ambiente inovativo sustentável em que se inserem as empresas do setor hoteleiro de Fortaleza. Os critérios estabelecidos para a seleção dos hotéis seguiu a conclusão da pesquisa de Orfila-Sintes e Jat Mattsson (2007) de que os hotéis de categorias mais altas (*upscale e midscale*) são mais inovativos que os hotéis de categorias mais baixos. Nesse cenário, no qual empresas são incentivadas a inovar de maneira sustentável, ao mesmo tempo em que precisam se manter competitivas, os setores de serviços possuem maior responsabilidade, seja por manter relações com uma quantidade significativa de fornecedores e clientes, seja pelo impacto que seus serviços causam ao ambiente.

Em função da temática discutida, a questão fundamental do estudo é: **Como a adoção de inovações visando à sustentabilidade das empresas hoteleiras exerce impacto sobre a vantagem competitiva?**

A fim de avançar no entendimento do problema, foram estabelecidos os objetivos que se seguem.

Objetivo geral

Analisar adoção de inovações visando à sustentabilidade influencia na obtenção de vantagem competitiva das empresas setor hoteleiro de Fortaleza.

Objetivos específicos

1. Identificar as inovações visando à sustentabilidade nas empresas hoteleiras pesquisadas;
2. Caracterizar o processo de desenvolvimento e implantação de inovações sustentáveis nas empresas hoteleiras pesquisadas;
3. Identificar a relação das ações inovadoras visando à sustentabilidade e a obtenção de vantagem competitiva das empresas hoteleiras de médio e grande porte pesquisadas.

Justificativa

Este estudo se apresenta relevante pelo fato que atualmente, as relações entre as organizações e o mercado passaram a ser cada vez mais influenciadas pela questão ambiental. Com isso, as organizações devem voltar suas atenções à adoção de ações sustentáveis em suas gestões.

De acordo com Kleina, (2004, p. 154-155) “o consumidor, hoje, com mais informações e preocupado com o meio ambiente passou a valorizar os produtos ecologicamente corretos, fazendo com que as empresas agissem de forma a minimizar a agressão e os impactos contra a natureza”. Este foco de sustentabilidade é promovido para melhorar a qualidade de vida das pessoas sem ultrapassar a capacidade de sustentação dos ecossistemas (KLEINA, 2004).

Neste contexto, surge o turismo sustentável, que Ferretti (2002, p. 100) define como “formas de turismo que satisfaçam hoje as necessidades dos turistas da indústria do turismo e das comunidades locais sem comprometer a capacidade das futuras gerações”. Adicionalmente, Ruschmann (1999, p. 24) menciona que “torna-se imprescindível estimular o desenvolvimento harmonioso do turismo; se não houver equilíbrio com o meio ambiente a atividade turística comprometerá sua própria sobrevivência”. Com isso, a segmentação da oferta turística passa a ser um importante critério no processo de elaboração de uma estratégia para desenvolver o turismo em uma localidade, com vistas a atrair e agradar os diferentes perfis de visitantes (MTur, 2007).

Com relação à sustentabilidade, especificamente no segmento hoteleiro, trabalhos relacionados aos temas ligados ao objetivo central deste estudo foram encontrados em publicações científicas nas áreas de Administração e de Turismo, bem como trabalhos que abordam os aspectos da vantagem competitiva no referido setor.

Por exemplo, em estudo de natureza exploratório-descritiva, Malta (2012) analisou as práticas de sustentabilidade na gestão dos empreendimentos hoteleiros da cidade de Campo Grande-MS. Para a coleta dos dados foram utilizadas entrevistas com roteiro semiestruturado aos gerentes de seis empreendimentos hoteleiros da referida cidade e analisadas por meio da análise de conteúdo. A pesquisa concluiu que apenas a dimensão ambiental está sendo levada em conta pelos gestores dos hotéis o que indica a necessidade das práticas das empresas hoteleiras em questão serem orientadas para os demais fatores presentes na sustentabilidade.

Por sua vez, Sanctis et al. (2013) desenvolveram estudo qualitativo de natureza exploratório, com a utilização de um roteiro semiestruturado em cinquenta hotéis com o objetivo de analisar a sustentabilidade no setor hoteleiro na visão do empreendedor da cidade de São Paulo-SP. Os autores concluíram que os empreendedores dos estabelecimentos hoteleiros pesquisados ainda não realizaram ações sustentáveis em suas gestões, por atuarem conforme modelos de negócios já existentes que obtém sucesso sem preocupação e inserção nas ações sustentáveis. No entanto, tais gestores concordam que a realização de ações sustentáveis pode gerar vantagem competitiva.

Já Ribeiro, (2008), em estudo de natureza hipotético-dedutivo, analisou a gestão ambiental no setor hoteleiro de Ilhéus – Bahia: tendo em vista suas vantagens comparativas e

competitivas. O autor se baseou em uma pesquisa bibliográfica e de campo do tipo exploratória, com coleta de dados por meio da técnica da entrevista com onze gestores de empreendimentos hoteleiros. Os resultados demonstraram o quanto está incipiente o desenvolvimento de programas de gestão ambiental pelos hotéis de Ilhéus, uma vez que não foi identificado nenhum Sistema de Gestão Ambiental (SGA) propriamente dito. Foram também identificadas as principais causas ou dificuldades para implantação de programas de gestão ambiental. Contudo, em alguns hotéis, a implantação de práticas ambientais, mesmo pontuais, já demonstra as vantagens competitivas obtidas tanto na redução dos custos operacionais, como também em uma melhoria da imagem da empresa e, por consequência, uma maior competitividade perante o mercado.

Quanto às conclusões dos estudos relatados acima sobre sustentabilidade no setor hoteleiro, percebe-se que ainda não há uma atenção maior quanto ao tema por parte dos gestores. Essa postura se mostra incompatível com os achados de pesquisa de Enz e Singuaw (2000), que afirmam que a hotelaria é um segmento de mercado em expansão que depende diretamente do meio ambiente saudável, de modo que convém agregar aos valores, política e cultura das empresas hoteleiras a ideia de responsabilidade ambiental. Os hotéis que adotam a postura sustentável procuram atitudes menos danosas ao ambiente por meio da reavaliação de suas ações e da conscientização de seus membros. Tal postura é obtida com a otimização do uso dos recursos, do reaproveitamento e reciclagem dos resíduos, maneiras simples de repensar o processo e tentar racionalizá-lo. As vantagens comparativas surgem em função da contenção do desperdício, já que economiza-se nos custos operacionais, e também se alcançam as vantagens competitivas, com o crescimento das oportunidades de mercado derivados das novas práticas ambientais, o fortalecimento da imagem da corporação, além do impacto positivo na moral dos empregados, aumentando o comprometimento dos clientes internos e o orgulho em ser parte da corporação.

De acordo com o Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE) (2012), as atividades relacionadas ao turismo que são desenvolvidas no estado geram emprego, renda e trazem inclusão social, melhorando desta forma a vida da população cearense. Os atrativos turísticos no estado são muito diversificados se citando, por exemplo, os atrativos naturais, históricos, arqueológicos, religiosos, culturais; dentre outros.

Com relação à relevância do setor, estudos divulgados pelo World Travel e Tourism Council (WTTC, 2013) comprovam que o turismo é a indústria que mais emprega no mundo, sendo responsável pela geração de 8,7% do total de empregos mundiais em 2012, sobre o qual projeta-se um crescimento que deverá atingir 9,9% deste total em 2023, período em que se espera que a participação total do setor Produto Interno Bruto (PIB) mundial cresça de 9,4% (US\$ 6.6 bilhões, em 2012) para 10,0% (US\$ 10.5 bilhões, em 2023). Adicionalmente, estudos prospectivos da Organização Mundial do Turismo (OMT) projetam um total de 1,8 bilhões de viagens internacionais para o ano de 2030, basicamente o dobro das 1.035 milhões/ano verificadas em 2012 (UNWTO, 2013).

Em consonância a essas informações, os dados divulgados pela Agência Brasil (2013) o setor de serviços registrou crescimento em todo o país. As maiores taxas de crescimento foram observadas nos seguintes estados: Ceará (37,2%), São Paulo (15,1%) e Goiás (9,7%). As menores, corresponderam ao Distrito Federal e aos estados da Bahia (4,0%), no Espírito Santo (2,2%) e Rio de Janeiro (-0,7%). Observa-se, portanto, que o setor de serviços no Ceará teve o maior crescimento do país em julho de 2013 em comparação com o mesmo período do ano passado (DIÁRIO DO NORDESTE, 2013).

Apesar da expressividade do turismo no estado do Ceará propiciar vantagem competitiva para o setor hoteleiro local, percebe-se a necessidade das organizações hoteleiras cearenses atenderem aos requisitos competitividade, precisando, muitas vezes, ser inovadoras e de forma sustentável. Barbieri e Simantob (2007) defendem que uma organização inovadora sustentável é aquela que atua no sentido de alcançar o desenvolvimento social incluyente e economicamente eficiente. Nesta perspectiva, Garcia (2012) afirma que, particularmente o segmento hoteleiro, cada vez mais está dando maior atenção à necessidade de dedicar recursos e foco estratégico aos dois grandes pilares da sustentabilidade: meio ambiente e entorno social.

Por fim, esta dissertação pretende contribuir para o campo de estudo sobre sustentabilidade e inovação ao discutir os impactos do gerenciamento ambiental e os conceitos de inovação sustentável e vantagem competitiva. Assim, o presente trabalho visa a ampliar a noção da importância da sustentabilidade em empreendimentos empresariais, especificamente na gestão das empresas hoteleiras, como também evidenciar como a eficiência na gestão de recursos naturais por parte das empresas hoteleiras tem o potencial de

impactar positivamente a sociedade. Por meio desta pesquisa espera-se também constituir um documento acadêmico válido para ser utilizado como subsídio no planejamento e desenvolvimento do setor turístico e hoteleiro do Ceará e do Brasil.

Estrutura da dissertação

A estrutura da dissertação encontra-se dividida em quatro capítulos, apresentados após esta introdução.

O **primeiro capítulo**, apresenta o referencial teórico. Nele, discorre-se sobre os fundamentos teóricos essenciais relacionados à inovação além da conceituação destes elementos centrais do estudo. Na sequência, os aspectos históricos e conceituais da sustentabilidade e desenvolvimento sustentável onde são relatadas as dimensões da sustentabilidade (econômica, social, ambiental), por conseguinte, aborda-se a vantagem competitiva e sua importância para que as empresas mantenham condição competitiva no mercado. Em seguida, apresenta-se as relações entre inovação, sustentabilidade e vantagem competitiva. Posteriormente, apresenta-se o modelo conceitual elaborado a partir de Chen, Lai e Wen (2006) e Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009), os quais são basilares desse estudo. Por fim, aborda-se informações sobre o setor hoteleiro de, que se caracteriza como o *locus* empírico deste estudo.

No segundo capítulo são descritos os procedimentos metodológicos que permitiram a pesquisadora agir na busca dos objetivos propostos. Este capítulo foi subdividido da seguinte maneira: caracterização geral da pesquisa; técnicas de coletas de dados; entrevistas; tratamento e análise dos dados e modelo de análise dos dados.

No terceiro capítulo são apresentados os resultados da análise dos dados. Para cada um dos casos é apresentado breve histórico das organizações e dos respondentes e ao final são descritos análise dos dados com base nos modelos conceituais basilares deste estudo.

Por fim, nas **considerações finais**, exprimem-se as conclusões a que foi possível chegar após a realização deste estudo. Os objetivos geral e específicos foram retomados e demonstra-se como foram alcançados. As contribuições deste estudo foram esclarecidas, bem como

apontadas as direções de trabalhos futuros sobre inovação sustentável e vantagem competitiva no setor hoteleiro.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

“A empresa que não inovar, ou melhor, que não inovar constantemente, desaparecerá do mapa.”
(Hamel)

Como base teórica que dará sustentação a este estudo, foram selecionados os temas, Inovação, Sustentabilidade, Vantagem Competitiva e a Relação entre Inovação, Sustentabilidade e Vantagem Competitiva apresentados nas quatro subseções a seguir. A revisão desses tópicos culminou com a formulação de um modelo conceitual que bazilou o estudo proposto.

1.1 Inovação

Esta seção resgata os fundamentos teóricos essenciais relacionados à inovação. Além da conceituação destes elementos centrais do estudo, são abordados a conceituação da inovação, gestão da inovação, os tipos de inovação, inovações em serviços e inovações no setor hoteleiro. O quadro 1 apresenta uma síntese das mais relevantes referências relacionadas à pesquisa.

Quadro 1 – Síntese das mais relevantes referências relacionadas à pesquisa

Tema	Principais Referências
Conceituação da inovação	Schumpeter (1988); Michael Porter (1995); OCDE (2005); Gallouj (2007).
Gestão da Inovação	Tidd, Bessant e Pavitt (2001).
Tipos de inovação	Freeman (1994); Garcia e Calantone (2001).
Inovações em Serviços	Sundbo e Gallouj (1998); Orfila-Sintes e Jan Mattson (2007).
Inovações no Setor Hoteleiro	Sigala (2003) e Enz e Sigauw (2003).

Fonte: Elaborada pela autora (2014).

1.1.1 Inovação: conceituação

A palavra inovar, do Latim, significa tornar novo, renovar, que corresponde a *innovatio*, significando renovação. Modernamente, de acordo com Houaiss (2001, p. 1622) os sentidos são: “a) ação ou efeito de inovar e b) aquilo que é novo, coisa nova, novidade”.

O economista austríaco Joseph Schumpeter no início da década de 1930 foi um dos pioneiros a conceituar o termo inovação, sendo o responsável por grandes contribuições que influenciaram as teorias econômicas por décadas. Schumpeter (1988) conceitua inovação

como a introdução de novos produtos, novos métodos de produção, a abertura de novos mercados, a conquista de novas fontes de fornecimento e a adoção de novas formas da organização. Suas propostas tinham como núcleo conceitual a ideia de que o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação por meio de um processo dinâmico, em que as novas tecnologias substituem as antigas, em processo por ele denominado “destruição criativa”. (SCHUMPETER, 1988). A destruição criativa de acordo com Schumpeter, (1988) implica uma constante busca pela criação de algo novo que simultaneamente destrói velhas regras e estabelecem novas – tudo sendo orientado pela busca de novas fontes de lucratividade.

Porter (1990, p. 36), também deu sua contribuição na conceituação do termo, afirmando que a inovação:

é um conjunto de melhorias na tecnologia e nos métodos ou maneiras de fazer as coisas. As principais causas de inovação são as novas tecnologias, as novas necessidades do comprador, o aparecimento de um novo segmento de indústria, custos ou oportunidades oscilantes de insumo, ou ainda mudanças nos regulamentos governamentais.

Paralelamente as propostas de conceitos dos autores mencionados acima, uma referência atual para a definição de inovação pode ser encontrada no Manual de Oslo. Este manual foi publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), tendo por principal objetivo orientar e padronizar conceitos, metodologias e a construção de estatísticas e indicadores de pesquisa e inovação na indústria. Em sua terceira edição, o Manual de Oslo (OCDE, 2005) utiliza o conceito de inovação, baseado na teoria da inovação, na qual as empresas inovam com o intuito de melhorar o desempenho. Nessa edição, o Manual refere-se a mudanças caracterizadas por: incerteza sobre os resultados das atividades inovadoras; inovação envolvendo investimento; benefícios da inovação criadora raramente apropriado por completo pela empresa inovadora; inovação demandando a utilização de conhecimento novo ou um novo uso ou combinação para o conhecimento existente; a inovação com vista a melhorar o desempenho com o ganho de uma vantagem competitiva (NICHOLLS, 2010).

Vale salientar que inovação não é invenção. A inovação é a extensão de uma invenção. Se um inventor descobre a “grande invenção do século” e não consegue produzi-la, então essa invenção permanece desconhecida e – pelo menos no momento presente – inacessível a potenciais clientes. A inovação não se limita ao produto e uma empresa pode ser altamente

inovadora sem vender um produto tecnologicamente superior ao de seus concorrentes, pois pode inovar em tudo: dos processos de fabricação à relação com o mercado e à gestão (FERRAZ, 2002).

Gallouj (2007) diz que a inovação é encarada como um processo e não como um resultado. Portanto, mais do que formas de inovação, o interesse das pesquisas está nos modos ou nos modelos de inovação. De acordo com Gallouj (2007, p. 15-16), os modelos de inovação corroborados por alguns trabalhos empíricos são:

- a) Inovação radical: envolve a criação de um produto completamente novo.
- b) Inovação de melhoria: resultante da melhoria de algumas características sem modificação na estrutura do sistema como um todo.
- c) Inovação incremental: caracterizada pelas mudanças graduais em que a estrutura geral do sistema permanece a mesma, mas o sistema é modificado marginalmente através da adição ou substituição dos elementos.
- d) Inovação *ad hoc*: construção interativa de uma solução para um problema particular apresentado por um determinado cliente.
- e) Inovação recombinaiva: relaciona-se com a criação de novos produtos a partir de diferentes combinações de características ou produtos existentes em novos usos. É também chamada de inovação arquitetural.
- f) Inovação por formalização: consiste em organizar as sequências dos serviços, dando-lhes forma. Este tipo de inovação antecede as inovações por recombinação e *ad hoc*, uma vez que as características precisam ser identificáveis para serem re combinadas e formalizadas para, por fim, ser prescrito o método.

Conforme Klement e Yu (2007), as classificações de modelos de inovação estão associadas a modelos criados a partir de pesquisas em indústrias manufatureiras, consoante exemplo de estudos de Henderson e Clark (1990) e Wheelwright e Clark (1992). Assim, a inovação caracteriza-se como um tipo de mudança que introduz novas práticas organizacionais. Freeman (1994) explica que toda inovação representa uma mudança, mas que nem toda mudança representa uma inovação. Por isto, é possível inovar em produtos, em processos, em serviços, em *marketing* e em sistemas organizacionais. E ainda, inovação é o surgimento de novas ideias ou até mesmo a lapidação de alguma ideia já existente com vistas a criar algo capaz de produzir resultados.

Na literatura científica, pesquisadores de diferentes áreas convergem para a adoção da definição da inovação de produto como sendo o desenvolvimento e a produção de novos produtos e serviços capazes de obter sucesso comercial (GARCIA; CALANTONE, 2001). Faz-se necessário perceber que, de acordo com esta definição, o termo envolve duas

dimensões fundamentais: novidade e viabilidade. Dirigir inovações, deve ser uma atividade direcionada por estes dois eixos conceituais, o da criação de novas alternativas possíveis e o da convergência em direção a uma solução viável (LEONARD; SENSIPER, 1998).

A primeira dimensão “novidade” está vinculada à criação de novas ideias e soluções. A base de sustentação desta dimensão reside no processo de criação de conhecimento que tragam novas maneiras de se enxergar a realidade e se resolver problemas. Os conceitos por ela envolvidos vão ao encontro de abordagens que procuram entender os processos organizacionais sob a ótica do recurso conhecimento (GRANT, 1996; NONAKA; TAKEUCHI, 1997). E a segunda dimensão, que está ligada à viabilidade técnica e comercial, sustenta-se no processo de materialização das invenções em produtos demandados pelo mercado. Esse processo de mudanças de ideias e conceitos em novos produtos e serviços é muito explorado por pesquisas relacionadas ao Processo de Desenvolvimento de Produtos (PDP).

Com base nas teorias mencionadas, pode-se depreender um conceito de inovação em uma abordagem mais ampla, que poderia ser: a contínua criação, a busca, a descoberta, a experimentação, o desenvolvimento, a imitação, o aprimoramento e adoção de novos produtos, os processos, as formas organizacionais, as práticas de *marketing* e o modelo de negócios. Inovação compreende, portanto, a base para criação do significado e para a construção do conhecimento dentro da própria organização ou por meio de pesquisas que sistematizem o conhecimento em outras organizações no sentido de trazer novidade, resultados econômicos e uma vantagem sustentável para as empresas (NICHOLLS, 2010).

Apesar de se diferenciarem os conceitos, a maioria dos autores concorda que uma organização inovadora possui a habilidade de criar valor superior para o cliente. De acordo com Knox, (2002, p. 80) “Isto implica que as habilidades são julgadas pela referência que se tem, comparativamente com os competidores, colocando a empresa como sendo a melhor no mercado, e que a mesma se sinta obsessiva na busca de aumentar este valor aos clientes”.

Esta procura se reverte na disponibilização, ao mercado, de melhores soluções aos problemas do mesmo. Inovação como uma nova ideia, que, por meio de ações definidas ou implementações, irá resultar em uma melhoria, um ganho ou lucro para a organização, também é o conceito utilizado por Gundling (1999).

Corroborando com os outros autores, Ven et al. (1999) afirmam que a inovação é um processo de desenvolvimento e implantação de uma novidade, incluindo novos processos ou o desenvolvimento de novas ideias, como uma nova tecnologia, produto, processo ou novos arranjos. A inovação é, portanto, um grande desafio na sociedade atual, como também é uma necessidade. A inovação é fazer mais com menos, tendo associada à questão da eficiência e dos seus ganhos provenientes de forma a aumentar a competitividade, fator fundamental para o crescimento econômico e, seguramente, uma vantagem competitiva face à concorrência (PINHO, 2012). De acordo com o que foi exposto a respeito do conceito de inovação, o tópico a seguir explana sobre gestão da inovação e sua relevância em uma organização.

1.1.2 Gestão da inovação

A gestão da inovação é definida por Zogbi (2008, p. 60) como “um processo de trabalho adotado especificamente para viabilizar a inovação e aumentar a competitividade, proporcionando resultados positivos de acordo com os objetivos e as metas estabelecidas pelo interessado, seja empresa ou uma pessoa”. Diante dessa perspectiva, estudar a gestão da inovação torna-se de suma relevância devido à importância do ambiente interno para a geração da inovação. Apesar dessa reconhecida relevância, os processos de gestão que contribuem para a *performance* inovadora e os fatores que a inibem permanecem ainda não totalmente explicados (SALAMAN; STOREY, 2002).

Compreender e administrar os processos que compõem a gestão da inovação é o desafio das organizações que priorizam a inovação. Estes processos pressupõem o conhecimento da situação que se pretende mudar, dos recursos disponíveis, das dificuldades e limitações da operação, do alinhamento estratégico das ações com a visão de negócios da organização, até a situação final com a obtenção da inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2001).

De acordo com Tushman et al. (1997), a gestão da inovação está relacionada à construção de uma abordagem para a solução integrada de problemas gerenciais e ao entendimento das conexões entre as correntes de inovação, os times executivos e a própria evolução da organização. Neste âmbito, a gestão da inovação é como uma ferramenta estratégica que pode trazer uma vantagem competitiva para as empresas, pelo menos enquanto as empresas concorrentes não conseguirem copiar a mudança, pois ela surge do esforço

contínuo em se diferenciarem dos concorrentes por um lado, e por outro lado, fugirem da situação de igualdade.

Vê-se, portanto que a gestão da inovação pode ser entendida como um conjunto de atividades gerenciais que tentam controlar, no sentido de estimular, o processo inovador. O espectro de questões que o gestor deve monitorar neste âmbito começa no estágio de geração da ideia, passa pelo desenvolvimento/adoção de produto ou processo até o lançamento no mercado (DREJER, 2002; OJASALO, 2008).

Diante disso, Tidd, Bessant e Pavitt (2001, p. 39) expõem que “à medida que o tempo passa, estes padrões se transformam em respostas automáticas a situações específicas e o comportamento se transforma no que se designa por rotina”. Neste sentido, Santos (2006) corrobora que as rotinas tornam-se independentes de um pessoal específico – os novos membros que entram na organização podem aprendê-las logo à chegada e muitas destas rotinas sobrevivem ao fim de rotinas individualizadas. Deste mesmo modo, elas podem estar em permanente adaptação e interpretação de tal forma que a política formal nem sempre possa refletir a natureza corrente de uma rotina particular.

De acordo com o exposto Tidd, Bessant e Pavitt (2001, p. 49), defendem que:

uma gestão da inovação de sucesso é acima de tudo a construção e a melhoria de rotinas eficazes. Esta aprendizagem deriva do reconhecimento e da compreensão das rotinas eficazes (sejam elas desenvolvidas internamente numa empresa ou observadas numa outra) e facilita a sua absorção pela organização.

Depreende-se daí que o universo da gestão da inovação é composto por elementos que precisam ser administrados para que a organização seja cada vez mais inovadora (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009). Diante do que foi abordado sobre a gestão da inovação em uma organização, convém abordar de forma mais detalhada quais os tipos de inovação.

1.1.3 Tipos de inovação

As inovações constituem uma classe ampla e heterogênea de eventos. Há diversas formas de caracterizá-las, dividindo-as em grupos afins. Uma das caracterizações é aquela que divide o desenvolvimento de produtos do desenvolvimento de serviços inovadores. Segundo o

Manual de Oslo (2005) o requisito mínimo para ser considerado inovação é a que o produto, processo, método organizacional ou de *marketing* seja novo ou significativamente melhorado do ponto de vista da empresa. As características das inovações, segundo o referido Manual são demonstrados no quadro 2.

Quadro 2 – Categorias de inovação

Tipos de Inovação	Definição
1. Inovação de produto	É a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, <i>softwares</i> incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.
2. Inovação de processos	É a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou <i>softwares</i> .
3. Inovação de <i>marketing</i>	É a implementação de um novo método de <i>marketing</i> com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.
4. Inovação organizacional	É a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de OCDE (2005, p. 57,-60).

De maneira similar Terra (2007) apresenta várias dimensões em que a empresa pode inovar: inovações no relacionamento com clientes, em processos, em serviços, em sistemas de crédito ou cobranças, entre outras. O autor evidencia a limitação da inovação se essa for originada somente da estrutura de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) das organizações. O autor menciona que, independentemente do tipo ou da proporção das inovações, a sequência é lógica: começa com o surgimento da ideia e vai até sua implantação. Percebendo as características dos tipos de inovação autores estudam a questão da inovação em serviços no intuito de entender o papel da inovação nesse setor, verificando com ela acontece, sobre que bases ela se desenvolve e quais os impactos desse setor. Diante dessa perspectiva, de acordo com o Manual de Oslo (2005), as inovações no setor de serviços precisam de mais pesquisas, tendo em vista o crescimento da influência deste setor no contexto econômico mundial. Assim com o intuito de uma a melhor compreensão sobre esse referido setor, o próximo tópico versará sobre inovação em serviços.

1.1.3.1 Inovação em serviços

Ao longo do século passado, o foco principal das pesquisas de inovação estava nas melhorias relacionadas aos artefatos tecnológicos, ou em outras palavras, aos produtos e pouco foi feito no sentido de elucidar o processo de inovação inerente ao desenvolvimento e otimização de serviços (DROEGE; HILDEBRAND; FORCADA, 2009). Esse cenário sofreu profundas transformações à medida que o paradigma tecnológico vigente centrado na Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e nos avanços técnicos de informática proporcionaram uma ampla abertura e destaque para o setor de serviços (SILVA et al., 2006).

Assim, o conceito de serviço, seja em relação ao seu significado, seja em relação à sua área de atuação é bastante abrangente. Tanto o seu significado como a sua relevância foram sofrendo alterações ao longo do tempo. Reynoso (2001), defende que desde os anos 1970 este setor tem vindo a demonstrar uma tendência de crescimento. Apesar da relevância do setor de serviços, Miles (2003) considera que as pesquisas sobre inovação em serviços receberam pouca atenção até meados dos anos 1980. No entanto, a partir da década de 1990, cresceu o número de projetos nesse sentido e de exames quanto à inovação em serviços nas áreas de P&D. A atenção a esse tema tem aumentado na literatura internacional, especialmente nos países da União Europeia.

De acordo com Silva et al. (2006), um exemplo de dedicação ao estudo de inovação em serviços é o projeto *Services in Innovation, Innovation in Services – Services in European Innovation Systems*, patrocinado pela Comunidade Europeia. Tal projeto é destinado a desenvolver conceitos e propor ações concretas em torno do sistema europeu de inovação em serviços.

Para Gallouj e Weinstein (1997), as teorias de inovação desenvolvidas com base em observações na indústria são inadequadas para explicar as formas de inovações em serviços. Os autores consideram que os conceitos derivados da indústria podem ser úteis, contanto que sejam modificados para se ajustarem ao setor de serviços. Com base em pesquisas realizadas em empresas de serviços dinamarquesas, Sundbo (1997) apresenta algumas vertentes acerca do processo de inovação e identifica uma delas para explicar a inovação em empresas de serviços, que seria a teoria de *marketing* proposta por Kotler no ano de 1998. Para Sundbo (1997), portanto, os paradigmas clássicos conhecidos, como o econômico tecnológico e o do

empreendedorismo, não são os mais adequados para estudar as inovações em serviços. O primeiro é o mais apropriado para explicar inovações tecnológicas, apesar de elas ocorrerem também em empresas de serviços; o segundo é o mais apropriado para compreender o estabelecimento de novas empresas, mesmo as de serviço.

Nesse âmbito Sundbo e Gallouj (1998) em seu artigo intitulado “*Innovation as a Loosely Coupled System Inservices*” mencionam que inovação em serviço é a mudança de um negócio por meio da adição de um novo elemento ou a nova combinação de antigos elementos, devendo ser um fenômeno que possa ser reproduzido. Os autores também entendem como inovação em serviço não somente uma inovação tecnológica, mas a criação de um novo conhecimento ou informação. Em geral, inovações em serviços são constituídas por ajustes em processos e têm características muito mais incrementais do que radicais. Assim, seu tempo de desenvolvimento é relativamente menor, desde que não haja necessidade de pesquisa ou busca de conhecimento científico (KLEMENT; YU, 2007).

Diante desse contexto, Sundbo e Gallouj (1998) referem-se a quatro tipos de inovações em serviços:

- a) Inovações de produto (serviço final): sendo à criação e ao fornecimento de um novo serviço, como exemplo, uma nova linha de financiamento, o atendimento de uma nova especialidade médica, um novo tipo de seguro;
- b) Inovações de processo: são as novas formas de produzir e fornecer um serviço. Encontram-se divididas em duas categorias: uma relacionada com os processos de produção – *back office*; e a outra com os processos de atendimento e entrega ao cliente – *front office*;
- c) Inovações organizacionais: referem-se à introdução de novas maneiras de gerenciamento, como o Gerenciamento da Qualidade Total (TQM), autogerenciamento de grupos;
- d) Inovações de mercado: relacionadas com a descoberta de novos mercados, como a segmentação de mercado, por exemplo, o varejo iniciar a venda por meio de depósito de contas bancárias.

Além dessas, Sundbo e Gallouj (1998) sugerem outra forma de inovação em serviços, chamada de *ad hoc*, que desempenha um papel significativo especialmente em empresas de

serviços intensivas em conhecimento, como as consultorias e empresas de engenharias. Esse tipo de inovação em serviços refere-se à construção de soluções adequadas aos problemas apresentados pelos clientes. E ainda Hauknes (1998) acrescenta que um novo tipo de inovação em serviços deve ser considerada, qual seja, a intensidade da relação usuário/produtor em serviços levando-se em consideração o usuário (ou cliente) como importante fonte de formação de competências. Neste sentido, para Hauknes (1998, p. 30), a inovação em serviços poderia ser considerada “um processo de generalização de capacidades obtidas nas relações específicas com o cliente”. Pode-se depreender, no entanto, que em toda a atividade de prestação de serviços, haverá espaço para este tipo de inovação em maior ou menor grau, dependendo da intensidade da relação usuário/produtor e da especificidade do problema a ser resolvido.

As grandes organizações apresentam algumas vantagens, como maior disponibilidade de recursos. Contudo podem ser mais burocratizadas e menos flexíveis, apresentando-se, portanto, mais resistentes às mudanças. Entre as empresas de serviços, conforme Sundbo e Gallouj, (1998) as de maior porte e as que se internacionalizam são consideradas mais inovadoras.

Assim, a inovação em serviços ainda é administrada de forma bastante contingencial, e as organizações pertencentes a esse setor não se encontram totalmente conscientes da inovação e de como desenvolvê-la de modo a obter vantagens competitivas no mercado. Esse aspecto denota que tais organizações não têm muito claro como querem organizar e administrar suas atividades de inovação (SUNDBO; GALLOUJ, 1998). Vê-se, portanto que o setor de serviços exerce um papel relevante na atividade econômica de uma sociedade, servindo, inclusive, como elo entre os demais setores da economia.

No setor de serviços, encontram-se as organizações voltadas para a atividade turística. Essas compreendem um número expressivo e diversificado de organizações que atendem às demandas de hospedagem, alimentação, lazer, transportes e outras. Entre essas, encontram-se as organizações do setor hoteleiro, que exercem a função de intermediárias entre o consumidor e os produtos turísticos. Essas organizações encontram-se inseridas em um ambiente em constantes mudanças e com clientes que buscam cada vez mais a excelência no atendimento. Diante disso, a inovação se faz necessária em tais organizações que desejam permanecer de maneira competitiva no mercado. Neste contexto, a fim de compreender de

forma clara a inovação no setor específico desse estudo, o próximo tópico abordará o assunto Inovação no Setor Hoteleiro.

1.1.3.2 Inovação no setor hoteleiro

Após uma abordagem sobre inovação em serviços é conveniente à análise teórica do setor específico desse estudo, qual seja, o setor do turismo e, particularmente, o setor hoteleiro. Existem alguns estudos que fornecem conhecimentos sobre as características do processo de inovação na hotelaria (RADU; DRAGOS, 2007; SIGUAW; ENZ; NAMASIVAYAM, 2000) e os determinantes da inovação nos hotéis (ENZ; SIGUAW, 2003; MARTÍNEZ-ROS; ORFILA-SINTES, 2009; ORFILA-SINTES; JAN MATTSSON, 2007).

Barretto (2000), em sua obra Manual de Iniciação ao Estudo do Turismo, traz uma das primeiras definições sobre o termo datada em 1911, quando o economista austríaco Hermann von Schullern zu Schattenhofen escreveu que “turismo é o conceito que compreende todos os processos, especialmente os econômicos, que se manifestam na chegada, na permanência, e na saída de um turista de um determinado município, país ou estado” (BARRETTO, 2000, p. 9).

Segundo E La Torre (1994, p. 19) o turismo é um fenômeno social que:

[...] consiste no deslocamento voluntário e temporário de indivíduos ou grupos de pessoas que, fundamentalmente por motivos de recreação, cultura ou saúde, se transferem do seu lugar de residência habitual a outro, em que não exerçam nenhuma atividade lucrativa nem remunerada, gerando múltiplas inter-relações de importância social, econômica e cultural. [...] Ao sujeito chamado de turista, [...] entende-se pela pessoa que pratica o Turismo, o que faz com que essa atividade alcance uma projeção eminentemente humana, acima de suas consequências econômicas e comerciais, razão pela qual deve ser aceito como um meio idôneo e eficaz na busca da compreensão e amizade entre as pessoas e entre os povos.

Percebe-se que, a partir do século XX, os estudos sobre inovação no turismo começaram a ganhar força. Diante disso, Santos, (2009) explica que a atividade turística é complexa de ser mensurada, porque trabalha com bens intangíveis, como sonhos e projeções humanas. Na visão de Weiermair (2001) embora o setor de serviços, e o setor do turismo em particular, tenham se propagado cada vez mais nos últimos anos, estes exigem inovações e novas atrações turísticas. Para Smith (1994), os serviços de turismo são pessoais e na sua

maioria implicam de fatores internos (funcionários) e fatores externos (clientes) para a sua criação.

No que diz respeito às características do processo de inovação no setor hoteleiro, Radu e Dragos (2007) mencionam: o desenvolvimento e lançamento de novos serviços que podem ser completamente novos para o mercado ou com pequenas modificações nos serviços existentes (inovação radical x incremental); o conhecimento sobre como alcançar o sucesso e ser inovador é ainda muito limitado e, como resultado, os gestores confiam constantemente em impulsos, especulações e na sua experiência limitada sobre como ter sucesso em inovar (RADU; DRAGOS, 2007, p. 237) e a inovação é difícil de monitorizar e avaliar. Esta característica merece um estudo bastante cauteloso, uma vez que o sucesso do processo de inovação no setor hoteleiro é resultado de vários aspectos que têm de ser geridos de forma eficiente, tendo como base os recursos humanos, a sua capacidade para inovar de fornecer serviços de boa qualidade.

De maneira similar Sundbo e Gallouj (1998) afirmam, no que concerne à hotelaria e de acordo com a categorização dos serviços, que esta pode ser definida como uma atividade personalizada e de trabalho intensivo, isto é, depende essencialmente dos conhecimentos e profissionalismo dos trabalhadores. Desta forma os recursos humanos, mais do que a tecnologia, constituem um dos aspectos mais relevantes na diferenciação das organizações desse setor.

É possível identificar um conjunto de determinantes para a inovação em hotelaria. Enz e Siguaw (2003) fizeram um dos poucos estudos sobre inovação em hotelaria que retrata inovações a partir das práticas em hotel, com abordagem voltada para serviços ao invés de voltada para tecnologia. Nesse estudo, as autoras procuram identificar as melhores práticas, que, segundo elas, são as que resistiram ao tempo e foram totalmente incorporadas pela organização. Para esse estudo, Enz e Siguaw (2003) utilizaram um estudo feito na indústria hoteleira norte-americana cinco anos antes e avaliaram se as práticas apresentadas ainda eram realizadas pelas organizações. As autoras concluíram que as melhores práticas sofreram refinamentos, ajustes ou ainda tentaram agregar novas ideias. No entanto, um dos maiores problemas identificados foi a associação entre a inovação e seu “adotador”. Os resultados mostraram que a maioria das práticas não teve continuidade após a transferência ou saída do responsável por sua adoção. Outras duas conclusões apresentam aspectos que dificultam a

continuidade das inovações adotadas: a alta mobilidade dos gestores na indústria hoteleira e o aumento de fusões e aquisições nessa indústria.

Já os estudos de Martínez-Ros e Orfila-Sintes (2009) ressaltam o uso de uma abordagem *ad hoc* na sua investigação a fim de perceber o grau de radicalidade, uma vez que consideram que a introdução de uma inovação significa um novo conhecimento com que proporciona uma alteração das práticas existentes e uma mudança na estrutura, procedimentos e atividades, por exemplo, a primeira vez que um hotel implanta medidas ambientais está acrescentando novos atributos do serviço, dado que esta incorpora novo conhecimento que altera as práticas existentes.

Ainda de acordo com os estudos de Martínez-Ros e Orfila-Sintes (2009), foram também identificados como os principais determinantes para o sucesso de processo de inovação: a forma de gestão hoteleira, onde os gestores não proprietários têm uma maior probabilidade de implementar inovações radicais, uma vez que o risco acrescido para inovações radicais é compensado pela gestão e conhecimento especializado; a estratégia de *marketing* implementada, que ao longo do tempo poderia justificar a introdução de inovações; a dimensão e localização dos hotéis, que independentemente da categoria de inovação, fornece uma maior probabilidade de implementação de mudança.

Pikkemaat e Peters (2006) também apontam, em sua pesquisa, uma tendência incremental na natureza inovadora da hotelaria, tal como a associação entre a dimensão e o nível de qualidade do hotel (ao nível de classificação) com o sucesso para inovar. Os autores indicam que genericamente, o nível de inovação na hotelaria é baixo, assistindo-se somente a pequenas mudanças que podem até ser novas para os clientes ou para a empresa, mas nunca para o mercado nem para a indústria hoteleira.

Diante do exposto, vale mencionar que a noção de inovação sofreu alteração em virtude da influência do crescimento denominada economia de serviços, e também pelo surgimento das empresas de tecnologias de informação e comunicação a partir dos anos 1980. A ascensão da intangibilidade na definição de inovação refletiu-se no fato das indústrias passarem a ser gradualmente reconhecidas pelo seu potencial inovador (MILES, 2001). De acordo com Heskett (1986), a inovação de sucesso, isto é, a inovação que também é rentável para a

empresa de turismo em um mercado competitivo, deve aumentar o valor do produto ou da experiência turística.

A caracterização da inovação no turismo é influenciada precisamente com base na visão Schumpeteriana. Hjalager (2010), adotou os conceitos desenvolvidos no modelo de Abernathy e Clark (1985), o qual mede os níveis de inovação no turismo. Neste modelo as categorias de inovação dividem-se em: produto, processo, organizacionais e de mercado. Hauknes (1998) complementa afirmando que inovações no produto ou no serviço são aquelas que são perceptíveis pelo cliente e constituem um fator de decisão de compra.

Decelle (2004) define que produtos turísticos contrariam a esta ideia, já que os classifica como “bens de experiência” que, por norma, são validados *ex post facto* por parte dos consumidores. Adicionalmente Murphy, Pritchard e Smith (2000) explicam que esta situação se aplica a todos os serviços de turismo em alojamento, agências de viagens, sistemas de transporte e outras empresas relacionadas com a cadeia de valor do turismo.

Siguaw, Enz e Namasivayam (2000), realizaram uma pesquisa em 4.520 (quatro mil quinhentos e vinte) estabelecimentos hoteleiros nos Estados Unidos, três grandes categorias para utilização da TI: 1) aumento da eficiência e produtividade dos funcionários, 2) melhoria dos serviços a clientes; e 3) aumento do lucro através da otimização de processos. Os autores classificaram então dez tecnologias mais utilizadas nestes hotéis e concluíram que reservas pela internet e gerenciamento de correio eletrônico são adotados por mais de 80% dos hotéis pesquisados.

Corroborado pelo estudo realizado por Sigala (2003), dentre as inovações que mais impactam na produtividade da indústria hoteleira da Inglaterra, encontra-se a Tecnologia de Comunicação e Informação (TCI). A autora explica que três áreas estratégicas para os serviços hoteleiros que devem ser priorizadas ante o desenvolvimento ou adoção de um espectro de TCI que são: melhoria da prestação de serviços ao cliente; aumento da produtividade do empregado; e geração e aumento de receitas. Reiterando o estudo de Sigala (2003), Siguaw, Enz e Namasivayam (2000) explicam que em um dos estudos sobre Tecnologia da Informação (TI) na indústria hoteleira, o objetivo da tecnologia era melhorar os serviços prestados e operações, aumentar as receitas e minimizar os custos.

Marshall et al. (2010) expõem a relevância da cooperação entre os *stakeholders*, donos de hotéis, gestores e *staff*. Esta cooperação abrange com: a criação de uma zona segura de confiança de forma a possibilitar ao *staff* confiança necessária para fornecer novas ideias à equipe de gestão; suporte do proprietário para aperfeiçoar firmemente o conceito do hotel e o potencial financeiro que oferece; disponibilidade de investimento de capital na indústria hoteleira sobre condições sustentáveis; criação de uma organização de *marketing* de destinos de forma a coordenar os esforços para inovar a um nível regional e nacional.

Orfila-Sintes e Mattson (2007) desenvolveram e testaram um modelo de análise para comportamentos inovadores na indústria hoteleira, relacionando quatro tipos de inovações: de gestão, de comunicação externa, de serviço e *backoffice*, com determinantes chaves como as características dos fornecedores de serviços, as competências do cliente e os condutores do mercado. O modelo indicou que os efeitos dos determinantes na inovação possuem um impacto positivo da inovação na performance dos hotéis. As autoras identificaram que a oferta adicional de serviços, as reservas por meio de operadores turísticos, hotéis que fazem parte de uma cadeia hoteleira e um dono de hotel gestor do negócio são fatores-chave na decisão de inovar. E concluíram que os hotéis de categorias mais altas (*upscale e midsale*) são mais inovativos do que a categorias mais baixas e que hotéis pertencentes a cadeias que apresentam uma taxa tecnológica acima das médias das demais organizações do ramo. Isso leva em conta que os pequenos hotéis tem mais dificuldades decorrentes aos recursos de conhecimento muitas vezes por parte da gestão, como também dificuldade de maior investimento financeiro.

As afirmações colocadas anteriormente sobre a importância da inovação nas empresas prestadoras de serviços hoteleiros, quanto à busca de interação com clientes e implantações de melhoraria dos serviços prestados vão de encontro ao estudo de Verma (2000) que faz uma pesquisa empírica sobre os desafios de gerenciamento que os diferentes tipos de empresas de serviços enfrentam. A partir da classificação de serviços de Fitzsimmons (2000), (indústria de serviço, loja de serviço, serviço de massa e serviço profissional), o autor analisa se existem diferenças nos desafios enfrentados por cada tipo de empresa de serviço nos aspectos contato com cliente, intensidade de trabalho e na interação entre os dois aspectos anteriores. Diante do exposto, pôde-se inferir que inovação tem um papel bastante relevante no setor hoteleiro, por conseguinte, a fim de uma maior compreensão do papel da inovação aos efeitos sobre o enfoque econômico, social e ambiental, a seguir será abordado sobre Inovações Sustentáveis.

1.1.4 Inovações sustentáveis

As inovações devem gerar resultados econômicos, sociais e ambientais positivos, ao mesmo tempo, o que não é fácil de fazer, dadas as incertezas que as inovações trazem, principalmente quando são radicais ou com elevado grau de novidade. Os efeitos econômicos são relativamente fáceis de prever, pois há uma enorme quantidade de instrumentos desenvolvidos para isso, e as organizações inovadoras sabem como usá-los. Os efeitos sociais e ambientais são bem mais difíceis de serem avaliados previamente, pois envolvem muito mais variáveis e incertezas. Diante disso, o que mais verifica é a continuidade do entendimento convencional acompanhado de um discurso que incorpora a temática do desenvolvimento sustentável que fica apenas na boa intenção, quando não é um meio de se apropriar de uma ideia que está ganhando importância para a população e os formadores de opinião (BARBIERI et al., 2010).

Com base nessa definição, outro conceito envolvendo inovação e meio ambiente refere-se ao termo eco-inovação, pois trata de uma inovação voltada para o desenvolvimento sustentável, maior eficiência no uso de recursos naturais e compatibilidade dos produtos e serviços com o meio ambiente. Compreende também a melhoria dos processos de produção, melhoria do bem-estar humano com a promoção da melhoria da qualidade de vida e uso de menor quantidade de recursos. A eco-inovação traz a preocupação com as questões ambientais para o mercado (CARRILLO-HERMOSILLA; GONZÁLES; KONNOLA, 2009).

Os desafios da sustentabilidade são vários, exigem esforço e recursos das organizações, mas ao mesmo tempo aumentam as oportunidades de inovação, basicamente por duas razões: primeiro, as regulações ambientais e sociais aumentam a busca incessantemente por inovação, gerando o chamado “empurrão regulatório” e segundo a sustentabilidade apresenta uma nova fonte de ideias e visões que levam a novas oportunidades de negócios (HANSEN; GROSSE-DUNKER; REICHWALD, 2009). Assim, segundo os autores, as inovações sustentáveis, nesse sentido, podem ser definidas como inovações as quais mantêm ou melhoram o estoque de capital (econômico, ambiental, social) de uma organização.

Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009) mencionam em seu estudo que as empresas resistem às inovações sustentáveis devido ao risco envolvido, que incluem não apenas o sucesso de mercado do produto, mas também a direção dos efeitos de inovações sustentáveis,

ou seja, se contribuem positivamente ou negativamente para a sustentabilidade. Dentro deste contexto e levando em conta a inovação em produto e os três pilares do desenvolvimento sustentável os autores identificaram três dimensões para avaliar os efeitos da sustentabilidade das inovações orientadas para a sustentabilidade: i) a dimensão do alvo, ii) do ciclo de vida do produto; e iii) a dimensão da necessidade. Convém explicar em detalhes cada uma delas.

Primeiro (i) a dimensão do alvo analisa os efeitos das inovações de acordo com seus impactos sobre os objetivos da sustentabilidade, *o triple botton line*, sendo que nessa dimensão são consideradas as perspectivas dos *stakeholders*.

Depois (ii) a dimensão do ciclo de vida do produto é considerado o ciclo ecológico, considerando os processos de produção, a segurança operacional, saúde e aspectos ambientais, incluindo também aspectos de sustentabilidade na utilização do produto, ou seja, nesta abordagem é considerado o comportamento do cliente e o comportamento de uso. A perspectiva do ciclo de vida é necessária uma vez que atualmente os fluxos de recursos e materiais são apontados como os principais causadores de problemas ambientais. A partir de uma perspectiva global de três fases principais do ciclo de vida emerge: produção e logística e utilização/descarte.

Por fim (iii) na dimensão da necessidade é considera-se o impacto de uma inovação no comportamento de consumo uma vez que afeta significativamente o potencial de inovações em sustentabilidade. As necessidades dependem de influências culturais, sendo que o processo de realização das necessidades ocorre em três níveis em que as inovações podem influenciar o processo. No nível técnico, as inovações podem demonstrar novas formas de satisfazer necessidades por meio de novos produtos físicos. No nível dos padrões de utilização, as inovações podem descrever novas rotinas de como as necessidades são satisfeitas e no plano cultural, as inovações podem criar novas necessidades ou alterar o *design* das necessidades atuais.

Assim, a busca pelo desenvolvimento sustentável é norteadada por três dimensões, as quais englobam variáveis: ambientais; sociais; e econômicas (ELKINGTON, 1997; OCDE, 2005). Quando abordadas no nível da organização, as três dimensões ou princípios que norteiam a busca pela sustentabilidade devem ser aplicados de forma conjunta em seus produtos, políticas e práticas organizacionais para que as empresas atinjam um

desenvolvimento empresarial sustentável e possam garantir a prosperidade econômica ao mesmo tempo em que mantêm a integridade ambiental e a equidade social do meio em que estão inseridas (BANSAL, 2004).

De maneira similar, Barbieri (2007) destaca que o desenvolvimento sustentável está estreitamente relacionado com as inovações pelo seu potencial de impacto sobre o meio ambiente e a sociedade, já que determinam o que será produzido, com que meios, para quem e como serão distribuídos os resultados do esforço coletivo.

Diante do exposto, pôde-se depreender uma visão geral a cerca da inovação sustentável, no entanto convém explicar sobre o que é uma organização inovadora sustentável. Antes de definir o que é uma organização inovadora sustentável, é necessário definir o que é uma organização inovadora. A organização inovadora segundo Barbieri (2007, p. 88) “é a que introduz novidades de qualquer tipo em bases sistemáticas e colhe os resultados esperados”; ou seja; a organização sustentável é a que simultaneamente procura ser eficiente em termos econômicos, respeitar a capacidade de suporte do meio ambiente e ser instrumento de justiça social, promovendo a inclusão social, a proteção às minorias e grupos vulneráveis e o equilíbrio entre os gêneros (BARBIERI, 2007).

Como resposta a esta nova demanda, surgiu então o conceito de Organização Inovadora Sustentável. Nele, adota-se uma perspectiva sociotécnica, a qual a inovação técnica deve trazer uma inovação social com redesenho de formas gerenciais. Desse modo uma invenção somente será considerada uma inovação quando for assimilada pelo sistema social da organização (MOTTA; VASCONCELOS, 2004). Segundo este conceito as inovações ajudam a frear o processo de degradação ambiental e social, de modo a reduzir o consumo de recursos naturais, a emissão de elementos poluentes e ainda implementar programas de combate a desigualdades sociais (BARBIERI, 2007).

Barbieri et al. (2010) afirmam que a Organização Inovadora Sustentável, além de inovar conforme preceitos sociotécnicos, deve criar políticas e traçar suas estratégias visando ao *triple botton line* de forma clara, com a consciência de que a capacidade dos recursos naturais não pode ser ultrapassada sem que ocorram catástrofes ambientais como aquecimento global, degradação da camada e ozônio e poluição de fontes fluviais. Uma perspectiva inovadora sustentável deve ainda considerar a existência dos problemas sociais decorrentes como:

pobreza extrema espalhada pelo mundo, assentamentos urbanos sem uma infraestrutura mínima, violência urbana, tráfico de drogas, epidemias globalizadas.

Conforme Bruno (2008), uma Organização Inovadora Sustentável reúne todos os aspectos referentes a processos de inovação, responsabilidades sociais, ambientais e demais aspecto que se fazem necessário para a integração de todos os fatores de forma coerente. No futuro as organizações que desejem se manter competitivas, certamente terão de se adaptar a uma nova forma de gestão onde sejam mais ágeis e criativas, de modo a se adaptar a solicitações de mercado. Estruturas mecânicas hierarquizadas, não estão aptas para este novo desafio (TSOUKAS; KNUDSEN, 2002).

Em suma, Barbieri et al. (2010, p. 153) mencionam o modelo de organização inovadora sustentável explanando que:

é uma resposta às pressões institucionais por uma organização que seja capaz de inovar com eficiência em termos econômicos, mas com responsabilidade social e ambiental. Esse tipo de organização busca vantagem competitiva desenvolvendo produtos, serviços, processos e negócios, novos ou modificados, com base nas dimensões social, ambiental e econômica. Ela reúne duas características essenciais: é inovadora e orientada para a sustentabilidade. Esses objetivos são factíveis, como mostra o exemplo mencionado. Logo, institucionaliza-se uma nova lógica de produção na qual a sustentabilidade e a inovação caminham juntas.

Neste estudo, será abordada mais especificamente a questão das Organizações Inovadoras Sustentáveis especificamente no setor hoteleiro, pois para Gonçalves (2004), o setor do turismo, em geral, e a hotelaria, em particular, têm a obrigação e a responsabilidade de fazer da ética ambiental parte integrante de suas metas organizacionais e gerenciais, já que o sucesso dos seus negócios depende em boa parte da saúde do meio ambiente.

Estudiosos do segmento turístico e hoteleiro, como Ruschmann (1999), atestam a necessidade de cada vez mais se estimular a formação profissional com foco no desenvolvimento de competências associadas ao mercado de trabalho, ao desenvolvimento das organizações turísticas e hoteleiras e, acima de tudo, sintonizadas pelo senso ético. Tal abordagem implica o redirecionamento do comportamento profissional, contemplando os valores e as normas que regem o bem comum, ou seja, a valorização, o respeito às diferenças, às minorias étnicas, às pessoas com necessidades especiais, visando à humanização do segmento turístico e hoteleiro (KANAANE; SEVERINO, 2006).

Assim, pôde-se perceber que a inovação está necessariamente relacionada com a sustentabilidade e os gestores que adotam essas práticas em suas gestões tem grande probabilidade de obterem vantagem competitiva em relação ao seu concorrente, pois é evidenciado por Esty e Simmons (2011), as empresas inovadoras podem modificar produtos e serviços existentes para reduzir desperdícios e custos enquanto atende a demanda dos consumidores por produtos saudáveis, em consonância com os apelos do meio ambiente. A inovação dentro de uma empresa também pode ser usada para se libertar de velhas formas de pensar, o que permite à empresa reposicionar-se para entrar em novos setores e mercados. Para o crescente número de consumidores ambientalmente conscientes, os produtos e serviços mais atrativos são aqueles que os ajudam a economizar dinheiro e satisfazer as suas expectativas ambientais. O mercado doméstico e internacional de eco-produtos está cada vez mais em ascensão, impulsionado em parte pelo maior interesse do público e sensibilização das ofertas verdes.

Essa afirmação é corroborada por Dangelico (2009), o qual menciona que o desenvolvimento de inovações verdes não é benéfico apenas para o meio ambiente, mas para as organizações, como também para as gerações futuras. Nesse viés, a seguir são abordadas as considerações teóricas acerca da Inovação Verde.

1.1.5 Inovação verde

O pensar estratégico nas organizações, do século XXI deve estar associado de maneira *sine qua non* às questões de sustentabilidade e suas implicações éticas (DEMAJOROVIC, 2003). Segundo Donaire (1999), a proteção ambiental se deslocou, deixando de ser uma função exclusiva de produção para tornar-se, também, uma função da administração. Devido à relevância de se entender e inserir os conceitos e práticas de inovação verde nas organizações, diversos autores passaram a se debruçar sobre o tema.

A inovação, que em um passado recente era predominantemente guiada pela intenção de satisfazer as expectativas dos clientes e gerar resultados financeiros para as organizações, é hoje direcionada também por demandas sociais e ambientais. Para desenvolverem-se de forma sustentável, as empresas precisam modificar seus modelos ou elaborar modelos totalmente novos de processos, produtos, matéria-prima, mercado e gestão (PORTER; VAN DER LINDE, 1995). Nesse sentido, é necessário agregar como critérios a serem ponderados nos

processos de gestão de inovação os aspectos relacionados à sustentabilidade social, ambiental e financeira.

Diante disso, surge então a discussão sobre a Inovação Verde, proposta para endereçar estes quesitos de forma integrada às questões competitivas e de criação de valor a que devem atender as organizações. A temática da presente dissertação está centrada na discussão do termo Inovação Verde, do inglês *Green Innovation*, e suas implicações nos negócios das organizações. A crescente preocupação com a preservação ambiental tem levado as organizações a buscarem resultados corporativos que não degradem ou, ainda, venham a contribuir com o meio ambiente (SILVA et al., 2010).

Apesar de nenhum produto ter um impacto zero sobre o meio ambiente, nos negócios de produtos verdes, o termo é comumente usado para descrever aqueles que se esforçam para proteger ou melhorar o ambiente natural, conservar energia e/ou recursos e reduzir ou eliminar o uso de agentes tóxicos, a poluição e os resíduos (DANGELICO; PUJARI, 2010).

Ainda os mesmos autores, mencionam que a inovação de produtos verdes é um processo multifacetado onde três tipos principais de foco ambiental (material, energia e poluição) são destacados com base no seu impacto sobre o meio ambiente em diferentes estágios do ciclo de vida do produto: processo de fabricação, uso do produto e eliminação. É importante notar que nem todos os produtos têm um impacto ambiental significativo em cada fase do ciclo de vida do produto, mas quase todos têm impacto ambiental significativo em pelo menos um dos estágios.

Chen, Lai e Wen (2006), conceituam inovação verde como sendo inovações físicas e não-físicas relacionadas a produtos ou processos verdes, incluindo a inovação em tecnologias que estão envolvidas na economia de energia, prevenção da poluição, reciclagem do lixo, projetos ou gestão ambiental das empresas, sendo a inovação verde utilizada para melhorar o desempenho da gestão ambiental, a fim de satisfazer as exigências de proteção ambiental. Chen, Lai e Wen (2006) concluem que o investimento em inovação de produtos verdes e inovação de processos verdes não apenas evita protestos de ambientalistas e sanções previstas em legislação, como também contribui para que as organizações desenvolvam novas oportunidades de mercado e aumentem sua vantagem competitiva; sendo, portanto, o investimento em inovação verde benéfico para todas as organizações. Assim, após esta breve

explicação acerca da inovação verde, é relevante enfatizar que, mediante o campo de estudo da presente pesquisa, sente-se a necessidade de esmiuçar as informações sobre as dimensões da sustentabilidade no âmbito organizacional, trazendo contribuições de autores pertinentes.

1.2 Sustentabilidade

A sustentabilidade ambiental um conceito, que antes de tudo, privilegia a ética, visto que repousa sobre a necessidade de se abrir mão do fruto de hoje, para que alguém em um futuro distante tenha chance de plantar para colher o próprio fruto. Nesse sentido “a sustentabilidade não é e nunca será, uma noção de natureza precisa, discreta, analítica, ou aritmética, [...] ela sempre será contraditória, pois nunca poderá ser encontrada em estado puro” (VEIGA, 2005, p. 165). E como outros conceitos que envolvem ética, a discussão acaba por se tornar subjetiva.

Sustentabilidade tem a ver com sustentável, durável; ou seja; é aquilo que se sustenta por muito tempo. No início do capitalismo, a exploração irrefreada da natureza se fazia sem preocupações sobre possíveis danos ao meio ambiente. Nos meados de anos 1960, um novo conceito de desenvolvimento começou a se consolidar, verificando-se desde então uma maior preocupação da comunidade internacional com os limites do desenvolvimento econômico do planeta. Esse desenvolvimento está diretamente relacionado ao modelo de consumo vigente, aos efeitos negativos da acumulação e do desperdício, e aos riscos da degradação do meio ambiente (DIAS, 2003).

Na década de 1960 presenciou-se então, os primeiros grandes movimentos no sentido de preocupações com o planeta em resposta ao período de rápido desenvolvimento do pós-guerra (COOPER et al., 2007). Com a divulgação do livro de Rachel Carson “A primavera silenciosa (*Silent spring*)”, publicado em 1962, os norte-americanos foram alertados para os efeitos negativos dos agrotóxicos no ambiente natural. Em seu trabalho, Carson apontou os efeitos nocivos na natureza, e estudos posteriores comprovaram que as consequências do uso desse produto iam muito além das fronteiras norte americanas, afetando a fauna de regiões situadas mais ao norte, como os ursos polares (DIAS et al., 2008).

No entanto, só foi no ano de 1970 que se testemunhou a primeira conferência das Nações Unidas sobre o meio ambiente (COOPER et al., 2007). Naquele mesmo ano, houve a

divulgação do relatório do Clube de Roma, que alertava à população para o esgotamento de recursos naturais dos quais dependia a espécie humana, em um prazo relativamente curto, caso continuasse o mesmo modelo de desenvolvimento.

Diante desse contexto, Philippi (2001) defende que a sustentabilidade é a capacidade de se autossustentar e de se auto-manter. Uma atividade sustentável qualquer é aquela que pode ser mantida por um período indeterminado de tempo, de forma a não se esgotar, apesar dos imprevistos que podem vir a ocorrer durante este período. Pode-se ampliar o conceito de sustentabilidade, em se tratando de uma sociedade sustentável, que não coloca em risco os recursos naturais como o ar, a água, o solo e a vida vegetal e a vida dos animais, entre os quais se incluem os seres humanos (e suas sociedades).

Para Cooper et al. (2007), a responsabilidade sobre a sustentabilidade não deve ser apenas dos governos e das organizações internacionais, mas também das indústrias e dos consumidores. Nesse sentido, Tachizawa (2008) complementa que o novo contexto econômico caracteriza-se por uma rígida postura dos clientes, voltada à expectativa de interagir com organizações que sejam éticas, com boa imagem institucional no mercado e que atuem de forma ecologicamente responsável.

Em suma, vale frisar que, por meio do debate dos autores acerca dos conceitos da sustentabilidade, observa-se um consenso no que se refere ao conjunto de ações capazes de promover o desenvolvimento sustentável. Assim, diante da mudança de paradigma que a sustentabilidade propõe em favor da qualidade de vida e do bem-estar da sociedade, torna-se de suma relevância observar esse conceito de forma mais aprofundada. A seguir será abordada a questão do desenvolvimento sustentável e suas dimensões (econômica, social e ambiental).

1.2.1 Desenvolvimento sustentável

Segundo a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) (1991, p. 46), o desenvolvimento sustentável “é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades”. Em consonância, Elkington (2012, p. 52) confirma que a “sustentabilidade é o

princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações”.

No século XX, o elevado crescimento econômico e populacional, alterou os padrões de consumo e de produção, originando, conseqüentemente, o uso desenfreado dos recursos naturais, o que levou à degradação do meio ambiente (DALMORO et al., 2009), além de acarretar vários danos de cunho econômico e social, de difícil solução (MEBRATU, 1998). Em face dessas mudanças, estudiosos como (O’CONNOR, 2006; SACHS, 2008, 2009; BARBIERI e CAJAZEIRA 2010; ELKINGTON, 2012; MERAD et al. 2013), e a sociedade passaram a se preocupar com problemáticas ambientais, buscando viabilizar ações capazes de promover o desenvolvimento sustentável (MEBRATU, 1998; DALMORO et al., 2009).

Em 1972, realizou-se em Estocolmo, na Suécia, a I Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano. Nesse primeiro encontro internacional, várias nações discutiram sobre questões ambientais e sociais, atentando a sociedade para crise que o planeta estava enfrentando (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012; SERRÃO; ALMEIDA; CARESTIATO, 2012). Em 1982, comemorando os dez anos da Conferência de Estocolmo, efetivou-se o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), incentivando vários países a implantarem diversas práticas ambientais (SERRÃO; ALMEIDA; CARESTIATO, 2012).

Considerado o marco em termos de sustentabilidade, em 1987, o relatório de *Brundtland* denominado “Nosso Futuro Comum”, foi o primeiro que vislumbrou a possibilidade de evitar a degradação ambiental e em vez de corrigi-la. Este relatório não apenas apontou que seria possível alcançar maior desenvolvimento sem destruir os recursos naturais conciliando o crescimento econômico com a conservação ambiental, como também, disseminou mundialmente o conceito de Desenvolvimento Sustentável (NASCIMENTO, 2008). No final da década de 1980, a ONU institucionalizou a expressão “desenvolvimento sustentável”, condicionando o crescimento presente ao não comprometimento do crescimento futuro (MTur, 2007).

Segundo o MTur (2007, p. 19-20) “o desenvolvimento sustentável parte do pressuposto de que os benefícios devem favorecer a todos os envolvidos no processo”. Diante disso não se pode entendê-lo somente do ponto de vista do crescimento, compreendido de maneira

quantitativa e centrado em variáveis estritamente econômicas. Por isso, a ênfase no conceito de desenvolvimento na escala humana, ou seja, tomando as pessoas como coluna vertebral do desenvolvimento. Eis os princípios do desenvolvimento sustentável de acordo com a ONU:

- a) Sustentabilidade Ambiental;
- b) Sustentabilidade Econômica;
- c) Sustentabilidade Sociocultural;
- d) Sustentabilidade Político-Institucional.

No âmbito das organizações o núcleo duro da sua contribuição para com o desenvolvimento sustentável passou a consistir em três dimensões: a econômica, a social e a ambiental. A redução das dimensões não implica perda ou abandono das outras dimensões, mas sim a concentração delas (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012). O *Triple Bottom Line* ou tripé da sustentabilidade (FIGURA 1) é uma abordagem, proposta por Elkington (1997) que enfatiza duas questões, consideradas fundamentais para uma atuação orientada para a sustentabilidade: a integração dos três componentes do desenvolvimento sustentável – crescimento econômico, equidade social e proteção ao meio ambiente, e a integração entre os aspectos de curto e longo prazo (ELKINGTON, 1997).

Figura 1 – Conceito de sustentabilidade segundo a abordagem *Triple Bottom Line*, em suas três dimensões



Fonte: Elkington (1997).

Este modelo, segundo Barbieri e Cajazeira (2012), foi desenvolvido pela empresa de consultoria *Sustainability* e tornou-se popular com o livro *Cannibals with forks*

(ELKINGTON, 1997). Segundo Elkington (2012), o paradigma da sustentabilidade se impõe em quase todas as áreas de conhecimento. Este paradigma trabalha com um tripé objetivo, referindo-se à responsabilidade das empresas, instituições e organizações para com a comunidade, não só em termos econômicos, mas também ambiental e social.

Para Barbieri et al. (2010, p. 149), o processo de adaptação das organizações ao desenvolvimento sustentável não teve precedente, até mesmo pela rapidez em que este conceito se tornou popular. Os autores justificam este fenômeno:

Talvez uma explicação plausível possa ser encontrada na teoria institucional, que mostra que, quando novos valores são institucionalizados na sociedade e se tornam “mitos” a serem seguidos em um determinado setor, as organizações respondem a essas pressões adotando esses modelos e as práticas tidas como as melhores em um dado sistema social.

Ainda segundo os mesmos autores, algo influenciou a rapidez da adaptação das organizações para a questão do desenvolvimento sustentável foram os movimentos ambientalistas, dos órgãos governamentais etc, e as pressões institucionais que aumentaram e induzindo, assim as organizações a adotarem formas mais compatíveis com essas novas demandas sociais associadas ao conceito de desenvolvimento sustentável. Assim, pode-se afirmar que o modelo das organizações inovadoras sustentáveis é uma resposta organizacional a essas pressões institucionais (BARBIERI et al., 2010).

Assim, com a prática do *Triple Botton Line* nas organizações atuais ou a sua adaptação pode gerar vantagem competitiva. Chaves et al., (2005) afirmam que para ser visualizada e compreendida, a vantagem competitiva não pode ser analisada sob o ponto de vista da empresa como um todo, pois ela se origina nas atividades segmentadas como produção, projeto, *marketing*, logística, dentre outras. Cada atividade pode fornecer uma vantagem competitiva à empresa.

Diante disso, a associação da reputação e imagem da empresa com os valores do desenvolvimento sustentável projetada aos seus *stakeholders* (funcionários, fornecedores ao longo da cadeia produtiva, clientes, consumidores, governo, sociedade, concorrentes, mercado financeiro, imprensa, acionistas, comunidades) pode ser entendida como um ativo estratégico valioso na busca de vantagens competitivas (DIERICKX; COOL, 1989; HART, 1995).

Em suma, percebe-se a necessidade de que o desenvolvimento sustentável esteja alinhado à estratégia organizacional para que se obtenha o diferencial competitivo. Corroborando com essa visão, Porter e Van der Linde (1995) argumentam que uma organização pode ser competitiva a partir do aproveitamento de oportunidades apontadas pelas demandas oriundas da discussão sobre a sustentabilidade. Uma vez apresentados os conceitos fundamentais do Desenvolvimento Sustentável é relevante apresentar no próximo tópico como decorre a sustentabilidade como ferramenta de gestão aplicável ao turismo e a hotelaria, e como ocorre a alocação dos instrumentos gerenciais especificamente nesse setor.

1.2.2 Sustentabilidade aplicada ao Turismo e a Hotelaria

O turismo, segundo Oliveira (2008), é um dos setores econômicos mais relevantes do mundo e tem sido objeto de atenção em relação a sua contribuição para o desenvolvimento sustentável, ao mesmo tempo que, pode provocar os impactos nos campos ambiental, sociocultural e econômico. Diante disso, as organizações de todos os tipos no setor do turismo estão cada vez mais preocupadas em atingir e demonstrar um desempenho correto em relação à sustentabilidade, gerindo o impacto de suas atividades, produtos ou serviços, levando em consideração sua política e seus objetivos de sustentabilidade (INSTITUTO DE HOSPITALIDADE, 2004).

De acordo com Chan e Wong (2006), essas preocupações com o ambiente têm aumentado no setor de turismo. Mas ainda uma grande parte dos hotéis não está disposta em adotar um SGA, provavelmente devido à falta de recursos ou conhecimentos sobre o tema. Tzschentke et al., (2008) defendem que a Gestão Ambiental na indústria hoteleira é um tema que assume cada vez mais pertinência principalmente quando são analisados seus efeitos. Embora os impactos ambientais de cada unidade hoteleira, em si, sejam reduzidos, o seu conjunto, tem uma expressão significativa.

Kirk (1995) reitera que o setor hoteleiro não é um setor sujo, no sentido que causa poluições graves ao meio ambiente, mas é uma atividade empresarial que consome bastante matérias-primas valiosas tais como: água, energia, madeira, plásticos, dentre outros. Muitos destes produtos consumidos exigem a finalidade de assegurar a saúde do pessoal e o meio natural. O autor também considera que, devido às necessidades de localização da maioria dos hotéis, a atividade hoteleira pode estimular o uso de transportes privados, contribuindo assim

com emissões indesejáveis do tipo: CO₂, CFS. Algumas dessas questões podem parecer sem importância, mas quando vistas em conjunto, tem significância.

Em contrapartida Pertschi (2006) afirma que a realidade hoteleira demonstra impactos muito expressivos, nomeadamente:

- a) o consumo de água do hotel, que traz conseqüente rebaixamento do manto freático, comprometendo atividades como a agricultura;
- b) a produção de lixo, agravada em alguns tipos de espaços como o de ilhas com grande fluxo turístico, fazendo com que os resíduos produzidos sejam transportados de navio até o continente ou jogado no mar, rios e lagos;
- c) desperdício de água e energia por parte de hóspedes.

Estes impactos podem ser minimizados se houver uma pressão da legislação ambiental para com as empresas, estimulando-as a adotarem práticas limpas, ou até mesmo a implantarem um SGA. Epelbaun (2004) afirma que o SGA naturalmente faz com que princípios básicos, como os conhecidos 3 Rs (Reduzir, Reutilizar e Reciclar), sejam colocados em prática logo no início de implantação do sistema, uma vez que sua aplicação é simples e produz resultados rápidos.

Alguns estudos foram desenvolvidos sobre a gestão ambiental do setor hoteleiro pelo mundo. Por exemplo, Knowles et al. (1999) realizaram um levantamento sobre as iniciativas desenvolvidas pró-meio ambiente pelo setor de hotelaria de Londres. Neste estudo de caso, com 22 hotéis de médio e grande porte, esses autores averiguaram alguns resultados bastante positivos: uma grande porcentagem dos respondentes (94%) estavam utilizando valores “verdes” de forma integrada com valores do negócio; três quartos responderam que sabiam onde encontrar informações sobre iniciativas ambientais e um número significativo destes declarou ser membros de alguma instituição voltada ao meio ambiente. Quanto aos pontos negativos, foi destacado que muitos respondentes não estavam seguindo uma agenda para melhorar o desempenho ambiental de seus negócios e muitos deles, (mais de dois terços), não estavam realizando nenhuma única ação pró-meio ambiente no período da pesquisa.

Diante desse contexto, a gestão ambiental no setor hoteleiro vem sendo conhecida como uma das ferramentas mais relevantes para que a organização aumente a sua competitividade

no mercado, pois, ela busca introduzir aspectos importantes quanto ao uso dos recursos naturais pela empresa, podendo servir tanto para uma melhoria da gestão e eficiência operacional, como para uma melhoria da imagem institucional.

Nessa perspectiva Gonçalves (2004, p. 11) expõe a seguinte reflexão:

A gestão ambiental de hotéis insere-se, portanto, em movimentos culturais, sociais, econômicos e políticos mais abrangentes. Uma vez colocado o tema geral ao qual remete essa investigação, é que é possível pensar o caso particular da hotelaria. E específico da hotelaria nacional, impactada nos últimos anos por novas formas de gestão, de associação, de investimento, de comercialização, de competição, de segmentação.

Para Porter (1989), existem basicamente dois tipos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação. Partindo desses tipos de vantagem competitiva e considerando aspectos da gestão ambiental em hotéis, pode-se afirmar que, com a implementação de programas de gestão ambiental os hotéis poderão obter tanto vantagem competitiva na liderança de custo, como também na diferenciação. Conforme foi abordado sobre sustentabilidade aplicada ao turismo e a hotelaria convém explicar de forma mais abrangente à questão da vantagem competitiva.

1.3 Vantagem competitiva

O pioneiro na discussão acerca dos diferenciais que promovem um aumento de fatias de mercado que algumas empresas conseguem alcançar ou lutam para isso, foi Michael Porter, que em 1989, mencionou pela primeira vez o termo “vantagem competitiva” no seu *best-seller* “*Competitive Advantage*”. Segundo o mesmo autor a estratégia competitiva deve nascer de um conhecimento detalhado da estrutura da indústria a qual a empresa pertence. Em qualquer indústria, a natureza da competição está baseada em cinco forças competitivas: (1) a ameaça de novas empresas, (2) a ameaça de novos produtos ou serviços, (3) o poder de barganha dos fornecedores, (4) o poder de barganha dos compradores e (5) a rivalidade entre competidores existentes.

Assim, o termo “vantagem competitiva” passa por uma visível evolução, envolvendo a unidade de negócios inteira e não apenas um produto (OHMAE, 1978). South (1981) soma a essa discussão novos entendimentos, quando publica o artigo “*Competitive advantage: the*

cornerstone of strategic thinking”. A vantagem competitiva começa a desempenhar um papel central no campo da estratégia. O processo de gestão estratégica é proposto como a gestão da vantagem competitiva, ou seja, o processo de identificar, desenvolver e tomar vantagem dos embates onde uma vantagem tangível e preservável nos negócios possa ser conquistada (SOUTH, 1981).

Aprofundando os estudos sobre “vantagem competitiva”, Porter (1989), destinou-se a ajudar os gestores a analisarem as diferentes indústrias em termos de nível de concorrência e potencial de lucro. Sua formulação teórica sobre diferencial competitivo é especialmente relevante para compreender como as forças afetam a todos e cada unidade de negócio, a fim de formular uma estratégia que posicione com sucesso produtos nos mercados escolhidos (NILSSON; RAPP, 2005).

Porter (1989) ainda afirma que há dois tipos básicos de vantagem competitiva: menor custo e diferenciação. O menor custo é a capacidade de uma empresa de projetar, produzir e comercializar um produto comparável com mais eficiência do que seus competidores. Já a diferenciação é a capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos de qualidade do produto, características especiais ou serviços de assistência. A vantagem competitiva de qualquer dos dois tipos se traduz em produtividade superior à dos concorrentes. Como pode ser observado na figura 2:

Figura 2 – Estratégias genéricas

		Vantagem Competitiva	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	Liderança de Custo	Diferenciação
	Alvo Estreito	Enfoque no Custo	Enfoque na Diferenciação

Fonte: Porter (1989, p. 10).

Na visão de Porter (1989), é muito difícil, – no entanto não impossível – ter ao mesmo tempo baixos custos e ser diferenciada em relação aos competidores. Isso porque um desempenho, qualidade ou serviço excelente são mais onerosos, na maioria dos casos, do que

pretender apenas ser comparável aos concorrentes, em tais atributos. As empresas podem melhorar a tecnologia ou os métodos com procedimentos que reduzem simultaneamente o custo e melhoram a diferenciação. No longo prazo, porém, os competidores passarão a imitar e forçarão uma opção pelo tipo de vantagem ao qual dar ênfase. O tipo de vantagem competitiva e o âmbito de vantagem podem combinar-se na ideia de estratégias genéricas ou diferentes abordagens para desempenho superior numa indústria. Cada uma dessas estratégias representa concepção fundamentalmente diferente de como competir no mercado (ARENHARDT, 2012).

Diante do exposto acima, Porter (1990) explica que os diferentes departamentos da empresa, em busca de eficiência e de vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Pois, ela tem sua origem nas inúmeras atividades diferentes que uma empresa executa seja no projeto, na produção, no *marketing*, na entrega e no suporte de seu produto e cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação. A vantagem de custo, pode resultar de fontes disparadas como sistema de distribuição física de baixo custo. E a diferenciação pode originar-se de fatores diversos, inclusive a aquisição de matéria-prima de alta qualidade ou de um sistema ágil de atendimento a clientes.

De maneira similar Caves (1984) pontua que a empresa basicamente tem duas opções: trabalhar com custos mais baixos do que seus concorrentes ou diferenciar seu produto e serviços auxiliares em uma série de maneira que implica fornecer aos clientes uma opção de maior qualidade do que os concorrentes. O corte entre essas opções seria uma estratégia de foco, que atende a um nicho específico oferecido pelas preferências de compradores heterogêneos. Salvo se a empresa tem um nicho para si mesma, ela ainda enfrenta as mesmas opções para ganhar vantagem contra os ocupantes rivais desse nicho.

Uma outra explicação da vantagem competitiva refere-se à teoria pela qual a firma predominantemente alcança tal vantagem por meio do uso eficiente de seus recursos, que são de mobilidade imperfeita. Autores como Prahalad e Hamel (1990) defendem que a firma deve trabalhar com seus recursos centrais que devem ter como características:

- a) acesso potencial a uma grande variedade de mercados;
- b) serem percebidos por clientes como importantes;

c) serem de difícil imitação.

E Barney e Hesterly (2007) também defendem que os recursos levam à vantagem competitiva, para isso precisam ser:

- a) valiosos na medida que exploram oportunidades ou neutralizam fraquezas;
- b) raros;
- c) de imitação imperfeita;
- d) sem substitutos estratégicos equivalentes.

Nesse âmbito, Porter (2005) trabalhou sobre uma visão ampla e esclareceu que competitividade empresarial é função do modo que uma empresa escolhe e programa uma estratégia genérica, a fim de obter e sustentar uma vantagem competitiva, tendo em vista seu ambiente. A competitividade foi uma característica integrante das empresas, que ao passar do tempo incorreu em variações, este fato se associou à oferta por determinado país, estado ou município, de condições mais favoráveis ao desempenho das empresas que neles se localizam.

Nessa mesma linha, Silva (2001) descreveu a competitividade sob um conceito dinâmico. Para que a empresa acompanhe o complexo processo de concorrência, deveria ter um olho no passado, como forma de fortalecer os acertos e não reproduzir erros; os pés firmes no presente, permitindo posicionar-se com segurança diante da inconstância do mercado; e um olhar atento para o futuro, como forma de prever e criar ajustes imprescindíveis à sua atuação.

Em tais análises, Prahalad e Hamel (2005), relatam que questões sobre a influência da empresa nas regras de competição do setor; conhecimento sobre as iniciativas e formas de fazer negócios; definição sobre o trato com recursos para criar e definir padrões de atendimento aos clientes; posição de definição ou de aceitação das regras do setor, e; posição em relação a desafios que empreende ao *status quo* ou à proteção do setor podem revelar se a alta administração da empresa tem a compreensão clara e compartilhada das possíveis diferenças que a organização terá em relação ao setor no futuro.

Assim, um conceito relevante para se compreender é que, se uma organização deseja atingir vantagem competitiva em relação às outras, terá que fazê-lo porque tem capacidades

que as outras não têm ou têm dificuldade em obter. Essas capacidades podem ser os recursos que a organização possui. Também podem ser a forma como esses recursos são usados ou dispostos, e isso é conhecido como competências da organização (BESANKO et al., 2004; JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2008). Diante das várias visões de autores acerca da vantagem competitiva e da importância que as organizações devem dar a esse assunto, na sequência são descritos a relação entre Inovação, Sustentabilidade e Vantagem Competitiva.

1.4 Relação entre inovação, sustentabilidade e vantagem competitiva

Nos últimos anos, vários estudiosos contribuíram significativamente na construção de conhecimento sobre inovação, sustentabilidade e vantagem competitiva consagrando autores como Barbieri (2007), Bessant e Tidd (2009), Chen, Lai e Wen (2006), Elkington (2012), Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009), Porter (1989), entre tantos outros. Assim, na busca de aprofundar as relações entre os referidos temas norteadores do presente trabalho, são descritos a seguir algumas considerações sobre, inovação e sustentabilidade, e por fim inovação e vantagem competitiva.

1.4.1 Inovação e sustentabilidade

Segundo Barbieri et al., (2010), a sustentabilidade do negócio pode ser entendida de modo convencional, isto é, como capacidade de gerar recursos para remunerar os fatores de produção, repor os ativos usados e investir para continuar competindo. Com isso, não há nada de novo em relação às inovações, sejam as tecnológicas de produto/serviço e processo, sejam a de gestão e de modelo do negócio. Esse é um entendimento de longa data e decorre da ideia de que uma empresa deve ter sua continuidade estendida indefinidamente, como sugerem os seus contratos sociais. Contudo, se a sustentabilidade dos negócios for entendida como uma contribuição efetiva para o desenvolvimento sustentável então as inovações passam a ter outros critérios de avaliação além dos convencionais.

Barbieri (2007) afirma que a inovação sustentável é a avaliação das consequências socioambientais que deve fazer parte dos processos de inovação e não apenas a avaliação econômica. Assim, os desafios da adoção de sustentabilidade são muitos, exigem por tanto esforço e recursos das organizações. De maneira similar Silva, (2006), afirma que ao considerar a inovação como força motriz do capitalismo, fica evidente a necessidade das

empresas maximizarem suas capacidades inovadoras com o intuito de aumentarem sua capacidade competitiva.

Neste contexto, atentar para os aspectos de sustentabilidade pode proporcionar a descoberta de novos nichos de mercado, além da ampliação de mercados já atendidos. Buscar a sustentabilidade em seu conceito amplo, considerando seus componentes social, ambiental e econômico, é uma forma de fomentar o desenvolvimento de inovações e, conseqüentemente, a melhoria no desempenho competitivo (PORTER; KRAMER, 2006). Nesse sentido, de acordo com Blowfield, Visser e Livesly (2008) as inovações caracterizadas como sustentáveis representam uma nova maneira de inovar e de empreender, diferentes de modelos que anteriormente só tinham interesse puramente econômicos.

Adicionalmente Elkington (2012) corrobora afirmando que o papel das empresas perante o futuro progresso do mercado depende dos três pilares da sustentabilidade, econômico, social e ambiental, conhecidos como o *Triple Bottom Line*, que objetiva a prosperidade econômica, a qualidade ambiental e a justiça social.

Conforme relata Elkington (2012), a sustentabilidade econômica fundamenta-se no conceito de ecoeficiência, ou seja, as organizações devem desenvolver bens e serviços economicamente viáveis, que atendam as demandas específicas da população, gerando qualidade de vida e minimizando os impactos ambientais. O autor ainda acrescenta que uma empresa pode avaliar se suas ações condizem com a sustentabilidade econômica a partir da valorização do capital econômico (lucro), humano (experiências, capacidades, conhecimento dos indivíduos necessários para a atividade organizacional) e intelectual.

Além de sua função primeira, de prover informações às empresas nos registros de gastos e investimentos, a contabilidade ambiental tem como objetivo orientar o empresário, a uma tomada de decisão consciente, considerando que os recursos naturais são finitos, e alguns danos causados ao meio ambiente são irreversíveis (POLETO; MOROZINI, 2008).

Quanto à sustentabilidade social, Elkington (2012) considera que o capital humano não se restringe apenas à saúde, e educação dos funcionários da empresa, mas também à criação de riquezas e atitudes como fidelidade, honestidade e dependência, onde por meio da ética,

cria uma relação de confiança entre a organização, seus *stakeholders* e parceiros, ajudando a reduzir os custos de transação entre os atores envolvidos.

Quanto à sustentabilidade ambiental, Elkington (2012) se refere à riqueza natural, onde o valor de uma floresta não é calculado pelo valor da madeira contida nas árvores, mas através de uma avaliação mais abrangente, contabilizando toda a riqueza natural, do ecossistema, como fixação o CO₂, fauna e flora existentes.

Sintetizando essas formulações teóricas, Barbieri et al., (2007) enfatizam que em uma empresa sustentável, questões ambientais são tratadas de forma estratégica, buscando situações vantajosas em seu negócio atual e futuro, aproveitando oportunidades de mercado existentes, ou que ainda poderão vir a surgir.

Em consonância, Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009) sugerem que o desafio da sustentabilidade oferece para as organizações um potencial significativo para as inovações e oportunidades de negócios, já que a construção de sistemas sustentáveis exige soluções com altos índices de eficiência tanto para a rentabilidade da empresa, quanto benefício para o meio ambiente e a sociedade. Nesse viés, os autores elaboram um modelo conceitual no qual destacam algumas implicações gerenciais que devem ser consideradas pelas empresas no que se refere à gestão de suas inovações os quais objetivam reduzir os riscos envolvidos no desenvolvimento de inovações orientadas para a sustentabilidade, permitindo assim que essas possam contribuir para o desenvolvimento sustentável, o modelo é composto por cinco dimensões que são exemplificadas a seguir:

- **Integração do critério da sustentabilidade:** o desenvolvimento de inovações que levem em consideração os possíveis impactos que essas novidades possam causar nas dimensões econômicas, sociais e ambientais;
- **Integração dos Stakeholders:** o desenvolvimento de inovações deve ter a participação dos indivíduos e entidades que mantêm relação com a empresa, de maneira que haja o compartilhamento de conhecimentos e interesses entre os envolvidos na organização;
- **Incremento do sistema de produto-serviço:** a organização deve buscar inovações com carga maior de serviços, de maneira que os consumidores compre o serviço oferecido e não só o produto em si;
- **Marketing direcionado para a inovação sustentável:** a organização tem o desafio de projetar novas necessidades sustentáveis, o que pode aumentar o sucesso das inovações orientadas para a sustentabilidade;
- **Sensibilização no contexto da sustentabilidade:** a organização devem sensibilizar os gestores e os demais colaboradores quanto às questões que abordam o desenvolvimento sustentável, permitindo assim maiores chances da

organização identificar oportunidades de negócios e assim diminuir os riscos das inovações.

Dessa maneira, as inovações quando orientadas pelos princípios da sustentabilidade, as organizações passam a fomentar um desempenho organizacional sustentável (KUMMER et al., 2013).

Diante do que foi abordado sobre inovação e sustentabilidade, convém mencionar a sua relação com o setor específico desta dissertação que é o setor hoteleiro. Neste contexto, Cooper et al. (2007) explanam que a sustentabilidade é um conceito muito presente nas discussões contemporâneas sobre o desenvolvimento do turismo. Ao mesmo tempo é um dos conceitos menos compreendidos e há de se percorrer um longo caminho até que haja um consenso em sua definição. Segundo o autor, mesmo com o questionamento sobre a possibilidade de integrar a sustentabilidade ao turismo, este já possui responsabilidade diante de questões tanto ambientais quanto sociais adotando assim uma inovação para o setor.

Sendo assim, a hotelaria é um segmento de mercado em expansão que depende diretamente da atratividade exercida pelo meio ambiente saudável, convém agregar em seus valores, política e cultura, a responsabilidade ambiental. No âmbito econômico, os gestores do turismo e, conseqüentemente, da hotelaria devem possuir conhecimento detalhado dos impactos econômicos e outros, derivados dessa atividade, uma vez que os turistas gastam seu dinheiro com uma variedade de mercadorias e serviços, tais como: transportes, alimentação, bebida, comunicação e entretenimento (BARROCO, 2004).

Priorizando o aspecto social, os gestores deverão respeitar a autenticidade sociocultural das comunidades anfitriãs, conservando seu patrimônio construído, patrimônio cultural e valores tradicionais, contribuindo para o entendimento mútuo e tolerância; assegurar a viabilidade das operações econômicas de longo prazo, proporcionando benefícios socioeconômicos para todos os *stakeholders*, incluindo emprego estável, oportunidades de geração de renda e serviços sociais para as comunidades, contribuindo para a minimização da pobreza; fomentar a informação e participação dos *stakeholders*, para garantir a ampla participação e a construção do consenso; manter a satisfação do turista em níveis elevados e garantir uma experiência significativa para estes, aumentando a sua consciência sobre as questões relativas à sustentabilidade (CARDOSO, 2005). O tópico a seguir versará a relação entre inovação e seu impacto na vantagem competitiva das empresas.

1.4.2 Inovação e vantagem competitiva

Cada vez mais a inovação tem ocupado um lugar central nas discussões sobre competitividade empresarial e, na formulação de políticas de desenvolvimento regional. Os motivos são claros: estudos realizados nos países mais desenvolvidos, estima-se que a inovação é responsável por 80% a 90% do crescimento da produtividade. Sabendo-se também que o aumento da produtividade responde por mais de 80% do crescimento econômico, a inovação é essencial para ampliar as oportunidades de ganhos econômicos e sociais das cidades, regiões e países (QUANDT, 2005 apud ALLEGRUSSI et al., 2008). Com isso, a organização que é capaz de inovar consistente e efetivamente, de estar bem posicionada para recorrer a sua habilidade inovadora como vantagem competitiva perante o mercado (SHIMIZU, 2007).

Diante destas constatações, as empresas em busca de sobrevivência no ambiente de negócios, tem adotado constantemente estratégias a fim de se diferenciarem e, assim, alcançarem vantagem competitiva, que representa o momento em que uma organização consegue implantar uma estratégia que cria valor e que não esteja sendo aplicada, de forma simultânea, por nenhum concorrente, inclusive os concorrentes potenciais (BHARADWAJ; VARADARAJAN; FAHY, 1993).

No tocante às estratégias para competição, contribuições relevantes se originam das concepções de Porter (1991), para o autor, o ambiente competitivo em uma empresa é definido por cinco forças, que interagem sobre a organização e definem o contexto no qual ela poderá se posicionar, a saber: competidores, produtos e serviços substitutos, novos entrantes na indústria, poder de negociação de fornecedores e o poder de barganha dos compradores. Na interseção das cinco forças define-se o ambiente competitivo, por meio do qual a empresa buscará, por meio de estratégias básicas (competição em custo, diferenciação ou foco), encontrar um posicionamento adequado.

A busca de novas capacitações é um processo permanente, seja porque os recursos em estoque se depreciam com o passar dos anos e precisam ser repostos, seja porque se tornam obsoletos em função do surgimento de inovações nos processos, produtos, organização da produção e formas de comercialização. Essa segunda possibilidade cria opções comportamentais que vão desde a associação de estratégias mais agressivas, que visam situar

a empresa diante do processo inovativo, propiciando-lhe o controle do ritmo de obsolescência das capacitações de seus concorrentes, até as estratégias mais passivas, de natureza imitativa, buscam adotar na empresa de algum grau de capacidade de resposta (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995).

Assim, para Porter (1998), ao estarem inseridas em um contexto onde a concorrência da economia é extremamente dinâmica, as organizações tem sua vantagem competitiva baseada principalmente em eficiência com que fazem o uso dos seus insumos de produção, o que consequentemente requer processos de inovação contínua. E essas mudanças no ambiente competitivo das empresas levaram a um crescimento interessante pelos aglomerados produtivos, entendido como aglomerados produtivos, entendidos como aglomerações espaciais de empresas, fornecedores e prestadores de serviços relacionados que incentivam formas de interação consideradas estimuladoras da inovação e da competitividade.

Baseando-se nessa compreensão, percebe-se o surgimento de um conceito a ser levado em consideração no desenvolvimento das atividades organizacionais, qual seja: a vantagem competitiva sustentável definida por Barney (1991, 2002, 2003) como a implementação de uma estratégia de criação de valor a partir de uma vantagem competitiva, a vantagem competitiva sustentável está condicionada à incapacidade de empresas concorrentes em formular e executar estratégias semelhantes, impossibilitando, por consequência, a geração de resultados análogos (POPADIUK; RICCIARDI, 2007). Nesta perspectiva, a partir da conquista e manutenção de diferencial competitivo por um determinado período de tempo, de forma que o concorrente não consiga se igualar às atividades desenvolvidas pela empresa, é possível obter vantagem competitiva sustentável.

A partir da perspectiva teórica que foi abordado acima, a presente pesquisa adota um modelo conceitual a partir dos modelos dos estudos de Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009) sugerindo que as empresas resistem às inovações sustentáveis devido ao risco envolvido, que inclui não apenas o sucesso de mercado do produto, mas também a direção dos efeitos de inovações sustentáveis, ou seja, se contribuem positivamente ou negativamente para a sustentabilidade e o modelo proposto por Chen, Lai e Wen (2006) utilizado na análise dos impactos da inovação de produtos verdes e inovação de processos verdes sobre a vantagem competitiva de empresas. De acordo com o que foi explanado sobre vantagem competitiva, a

seção seguinte discorre sobre o modelo conceitual o qual é basilar para a aplicação desse estudo.

1.5 Modelo conceitual

A partir da revisão da literatura pertinente, chegou-se a construção de um desenho adaptando os indicadores dos modelos conforme as expectativas dessa pesquisa. Os estudos dos autores são descritos a seguir:

Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009) descrevem que as organizações têm procurado cada vez mais contemplar os princípios da sustentabilidade empresarial, que são geralmente descritos como a integração das dimensões econômica, ambiental e social preconizadas pela perspectiva do desenvolvimento sustentável. Os autores identificaram implicações práticas para a gestão da inovação sustentável, representada por meio das dimensões: integração do critério da sustentabilidade; integração de *stakeholders* e usuários; ampliação do sistema de produto-serviço; *marketing* da sustentabilidade direcionado para a inovação sustentável; e sensibilização no contexto da sustentabilidade.

Chen, Lai e Wen (2006) analisaram o desempenho da inovação de produtos verdes e inovação de processos verdes sobre a vantagem competitiva de empresas da indústria de informação e eletrônica de Taiwan. Seus resultados sugerem que, quanto maior o investimento em inovação de produtos verdes e inovação de processos verdes, mais forte será a vantagem competitiva das empresas.

Vê-se, portanto, que essas inovações permitem que as empresas utilizem uma gama de insumos de forma mais econômica, com a utilização de menos energia, água e matéria-prima, reduzindo assim o impacto ambiental. Como consequência, esta maior produtividade dos recursos torna as empresas mais competitivas perante os concorrentes. Diante dessas constatações e seguindo os resultados de Chen, Lai e Wen (2006) e Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009), propõe-se a seguinte proposição para este estudo.

1.5.1 Proposição geral

Esse estudo parte da proposição de que a adoção de inovações voltadas para a sustentabilidade contribuem para a vantagem competitiva de empresas hoteleiras. Assim, elaborou-se o seguinte modelo de pesquisa, apresentado pela (FIGURA 3):

Figura 3 – Modelo conceitual



Fonte: Adaptada pela autora a partir de Chen, Lai e Wen (2006) e Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009).

Para melhor compreensão do modelo conceitual acima, resalta-se que cada indicador das cinco dimensões da inovação sustentável representadas no desenho do modelo, tem subdivisões internas. Essas subdivisões são detalhadas no quadro 3 apresentado a baixo:

Quadro 3 – Os indicadores da inovação sustentável

Inovações Sustentáveis
Integração do critério da sustentabilidade
1. Impactos ambientais
2. Impactos sociais
3. Impactos econômicos
Integração dos stakeholders
4. Relacionamento com os clientes
5. Relacionamento com os funcionários
6. Relacionamento com os fornecedores
7. Relacionamento com organizações e institutos
8. Relacionamento com comunidades financeiras
9. Relacionamento com comunidades com concorrentes
Ampliação do sistema de produto-serviço
10. Descarte e reaproveitamento de resíduos
11. Baixo consumo de água
12. Baixo consumo de energia
13. Material reciclado
14. Energia solar e eólica
Marketing direcionado para a inovação sustentável
15. Divulgação de produtos ou serviços sustentáveis
16. Divulgação do cumprimento das legislações ambientais e trabalhistas vigentes
Sensibilização no contexto da sustentabilidade
17. Treinamento dos gestores de inovação sobre sustentabilidade
18. Treinamento dos funcionários sobre sustentabilidade
19. Sensibilização dos gestores sobre sustentabilidade
20. Sensibilização dos funcionários sobre sustentabilidade

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009).

A vantagem competitiva, por sua vez, também se subdivide conforme indicadores descritos no quadro 4:

Quadro 4 – Os indicadores da vantagem competitiva

Vantagem competitiva
1. Baixo custo
2. Qualidade dos produtos ou serviços
3. Capacidade de P&D
4. Capacidade de gestão
5. Rentabilidade
6. Crescimento
7. Imagem corporativa
8. Pioneirismo

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Chen, Lai e Wen (2006).

Esse modelo conceitual, que pode ser vislumbrado na sua versão completa com resolução maior (ANEXO A), resume a base teórica que guiará a coleta e análise de dados, permitindo averiguar, no campo empírico, os objetivos delimitados na pesquisa. Diante do exposto acima, pode-se observar o modelo conceitual adotado como basilar para essa dissertação. Na sequência serão abordados os procedimentos metodológicos desse estudo.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, as questões de pesquisa que nortearam esse estudo estão explicitadas e busca-se esclarecer as opções feitas na formulação da caracterização geral da pesquisa. Posteriormente, são apresentadas as técnicas de coleta de dados; e o método utilizado para análise dos dados.

De acordo com Vergara (2005), os procedimentos metodológicos têm relevância no processo da pesquisa, por permitir que o pesquisador responda ao problema proposto e, conseqüentemente, atinja os objetivos esperados. Além de aproximar o pesquisador do objeto de estudo, esses procedimentos possibilitam traçar novos caminhos científicos, de forma que uma teoria seja reformulada, caso já exista; ou seja construída, caso os resultados apresentem novas perspectivas para o fenômeno pesquisado.

2.1 Caracterização geral da pesquisa

Com a finalidade de responder o problema de pesquisa, este estudo utilizou a abordagem qualitativa de caráter descritivo. De acordo com Martins e Teóphilo (2007), a avaliação qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos em contrapartida à avaliação quantitativa. Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa é descritiva porque é rica em descrições contextualizadas. De acordo com Gil (1999), os estudos descritivos descrevem as características de uma determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Para Denzin e Lincoln (2006) os pesquisadores qualitativos ressaltam a natureza socialmente construída da realidade, a íntima relação entre o pesquisador e o que é estudado, e as limitações situacionais que influenciam a investigação. Para todos esses autores, o pesquisador, na pesquisa qualitativa, encontra-se no centro do processo da pesquisa e busca soluções para as questões que realçam o modo como a experiência social é criada e adquire significado.

Assim, tendo em vista o tema desta dissertação que trata das inovações sustentáveis e vantagem competitiva nos empreendimentos hoteleiros da cidade de Fortaleza, o método qualitativo se torna o mais adequado.

Para alcance do objetivo, realizou-se uma pesquisa, visando a reunir os dados que possibilitem analisar a relação entre as inovações visando à sustentabilidade e a obtenção de vantagem competitiva do setor hoteleiro de Fortaleza. Com a utilização da abordagem qualitativa, foi possível chegar ao aprofundamento do objeto estudo por meio do seu detalhamento, possibilitando reter características significativas dos fenômenos no seu contexto real (GIL, 1999; YIN, 2001).

Como sugere a OMT (2001, p. 12), a investigação qualitativa: “É uma estratégia para responder a perguntas sobre grupos, comunidades e interações humanas e tem uma finalidade descritiva dos fenômenos de interesse ou previsão dos fenômenos turísticos, os do comportamento humano e a sua relação com o turismo”.

Em princípio definiu-se como universo de pesquisa os hotéis de Fortaleza. Mas diante da impossibilidade de abordar todos os estabelecimentos hoteleiros da cidade com o grau de aprofundamento necessário a uma investigação qualitativa, optou-se por selecionar apenas alguns hotéis que representassem segmentos ou categorias específicas, dentro desse universo mais amplo. Os critérios estabelecidos para a seleção dos hotéis seguiu a conclusão da pesquisa de Orfila-Sintes e Jat Mattsson (2007) de que os hotéis de categorias mais altas (*upscale e midscale*) são mais inovativos que os hotéis de categorias mais baixos. A partir deste universo, decidiu-se contactar hotéis conforme os seguintes critérios:

- a) **Intencionalidade e acessibilidade.** Foram considerados os hotéis associados à Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Ceará (ABIH/CE) do município de Fortaleza. A ABIH (2001) atende às necessidades dos hotéis instalados no Brasil, essencialmente quanto aos que exploram o denominado turismo ecológico, lançou no mercado o programa internacional Hóspede da Natureza, um selo ambiental criado pela ONG *Internacional Hotels Environment*; onde, para que o empreendimento, para fazer jus ao referido selo deverá pôr em prática diretrizes que visem a preservação ambiental; tais como medidas de uso racional dos recursos naturais, reciclagem de lixo, conscientização ecológica de funcionários e hóspedes.
- b) **O porte.** A classificação quanto ao tamanho é feita por diversos autores e fontes, mas para esse estudo foi utilizada a classificação feita pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE), que classifica as empresas hoteleiras em pequenas, médias ou grandes porte obedecendo ao critério de número

de Unidades Habitacionais (UHs) ou seja, número de apartamentos (ou quartos). Os critérios são: (1) até 50 UHs, hotel de pequeno porte; (2) de 51 a 100 UHs hotel de médio porte; (3) acima de 100 UHs, hotel de grande porte. No entanto, em função das características do estudo em pesquisar práticas inovativas sustentáveis do setor hoteleiro de Fortaleza não foi possível atender completamente a todos esses critérios em relação ao hotel de pequeno porte, pois os mesmos dificilmente responderiam aos objetivos desse estudo. O outro critério que levou a exclusão de hotéis de pequeno porte da pesquisa foi de acessibilidade, ou seja, só foram entrevistados os gestores e líderes dos hotéis que permitiram o acesso da pesquisadora. Isso explica por que não será possível contemplar a realidade dos hotéis de pequeno porte, conforme os propósitos desta pesquisa.

A partir dos contatos, chegou-se a um total de cinco hotéis sendo três de grande porte e dois de médio porte da cidade de Fortaleza. Convém esclarecer também que apenas um dentre os hotéis pesquisados, qual seja o H(D) de grande porte, pertence a uma rede internacional de hotéis. Não se buscou, propositalmente, hotéis que pertencessem ou não a redes. Deste modo, a situação excepcional do H(D), dadas as características dos outros hotéis participantes da pesquisa, deve-se tão somente aos critérios de intencionalidade e acessibilidade descritos anteriormente.

Haja vista que os hotéis associados à ABIH de Fortaleza correspondem a um total de cinquenta hotéis, sendo desse total, vinte e cinco considerados de grande, dezessete de médio porte e sete de pequeno porte, o número de hotéis pesquisados pode ser considerado satisfatório. Para justificar essa afirmação, ressalta-se que o número de hotéis pesquisados também se deve a critérios de saturação dos dados na pesquisa qualitativa. Esses critérios vão ao encontro da visão de Takahashi (2013), que menciona ser relevante que o pesquisador tenha em mente que o ponto de saturação teórica não pode ser alcançado e o que o encerramento da pesquisa depende, além de uma aproximação da saturação, também de fatores como custos, tempo e dificuldade de coleta de dados adicionais.

2.2 Técnicas de coleta de dados

A coleta de dados foi dividida em duas fases. Na primeira fase foram consultadas fontes secundárias, tais como: estudos bibliográficos de conteúdos inerentes ao tema deste estudo,

livros clássicos, revistas, periódicos nacionais e internacionais, pesquisas em *sites* e materiais institucionais de especialistas para o levantamento do setor. O período da coleta de dados, nessa primeira fase, foi de agosto de 2012 a fevereiro de 2014.

Na segunda fase do estudo, foram coletados os dados primários por meio da realização de entrevistas. Utilizou-se um roteiro semiestruturado (ver APÊNDICE B) com os gestores dos empreendimentos hoteleiros pesquisados. De acordo com Flick, (2004) as entrevistas semiestruturadas refletem as expectativas de que é mais provável que as opiniões dos entrevistados sejam expressas em uma situação de entrevista com um planejamento relativamente aberto, do que em uma entrevista com planejamento padronizada. Para a condução das mesmas, foram considerados alguns aspectos (GIL, 1999), tais como: preparação do roteiro de entrevista e estabelecimento do contato inicial.

Com relação à entrevista semiestruturada, Martins e Teóphilo (2007, p. 86) propõem que “a entrevista semiestruturada é conduzida com uso de um roteiro, mas com liberdade de serem acrescentadas novas questões pelo entrevistador”. Desta forma, utilizaram-se as questões norteadoras contidas no protocolo da pesquisa, baseadas na dissertação de Silva (2007) e adaptados ao objeto deste estudo. Agregaram-se novas reflexões e questões que possibilitaram interpretá-las e transformá-las em conteúdo aplicativo desta pesquisa. Assim, os passos para elaboração da pesquisa facilitaram que a pesquisadora obtivesse uma organização ao conteúdo de pesquisa e desenvolvesse o trabalho de campo.

Os passos para elaboração do estudo são descritas detalhadamente a seguir no quadro 5:

Quadro 5 – Passos para elaboração do estudo

1. Elaboração do instrumento de coleta de dados.
2. Escolha dos hotéis para a realização da pesquisa.
3. Ligações, envio de e-mail e visitas perante aos gestores dos hotéis, solicitando a realização das entrevistas.
4. Agendamento das entrevistas com os gestores dos hotéis.
5. Realização de entrevistas com os diferentes gestores.
6. Descrição e análise das informações obtidas nas entrevistas.
7. Adequação do roteiro para realização das entrevistas semiestruturadas.
8. Análise das informações provenientes das entrevistas.
9. Transcrição de todas as entrevistas.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Silva (2007).

Vale frisar que todos os entrevistados foram informados sobre o termo de consentimento (ver APÊNDICE A) o qual assegura o sigilo das informações da pesquisa. As entrevistas foram gravadas em meio digital e posteriormente transcritas integralmente.

Com o objetivo de validar as ações do pesquisador, bem como testar sua confiabilidade e, conseqüentemente, adequar os instrumentos de coleta de dados aos objetivos da pesquisa, (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON; 2008) mencionam que a relação entre validade e confiabilidade pode ser considerada como contraste em termos de consistência, já que leva em consideração critérios de ordem externa (validade), assim como critérios de ordem interna (confiabilidade). Desta forma, neste estudo, para alcançar a validação e a confiabilidade do instrumento de pesquisa, fez-se uso dos seguintes procedimentos:

Primeiramente, na fase de coleta de dados, com a utilização de múltiplas fontes de evidências: entrevista com roteiro semiestruturado com diferentes atores sociais; pesquisa juntos a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Ceará (ABIH/CE), na Secretaria de Turismo do Ceará (SETUR/CE), no Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE) e como também em outros materiais disponíveis na internet relacionados ao tema de pesquisa.

Por conseguinte, a fim de dar maior credibilidade à pesquisa utilizou-se a validade externa que está relacionada ao fato de se poder garantir que os resultados obtidos em um estudo de caso único possam ser generalizáveis além do estudo. Para que isso ocorra, o pesquisador deve preocupar-se com esse teste no decorrer de todo o projeto de pesquisa. Assim, neste estudo foi obtida a validade externa, de acordo com o proposto por Yin (2001), ou seja, em função da lógica de replicação, sendo desenvolvido para o estudo de diferentes empreendimentos hoteleiros sendo: 3 de grandes porte e 2 médios porte. Portanto tem-se a compreensão de que organizações de diferentes tamanhos tendem a apresentar contextos distintos quanto à adoção de práticas inovadoras sustentáveis e influenciadas pela vantagem competitiva.

Em relação à confiabilidade do estudo, que deve ser perseguida na fase de coleta de dados, trata-se de garantir que, no caso de futuros pesquisadores seguirem os passos e etapas adotadas por este estudo, os resultados e as conclusões obtidos serão similares. Com a confiabilidade busca-se minimizar as implicações dos ‘erros’ e das visões tendenciosas nos resultados (YIN, 2001). Para tanto foi elaborado um instrumento de pesquisa para este estudo (conforme o quadro 6 – Passos para elaboração do estudo) que evidencia as estratégias que devem ser utilizados para tornar mais satisfatório o trabalho de campo, em particular, e de futuros pesquisadores interessados no mesmo tema aqui abordado.

É importante salientar a dificuldade que ocorreu durante o processo de coleta de dados, a saber: a dificuldade de acesso da pesquisadora aos gestores dos hotéis, por conta da limitação de disponibilidade por parte dos mesmos. Já no tocante as facilidades encontradas no decorrer das entrevistas citam-se: a aplicação das entrevistas ser desenvolvida pela própria pesquisadora; o conhecimento e a compreensão do instrumento de pesquisa pelo entrevistado.

2.3 Entrevistas

Foi elaborado um roteiro semiestruturado com base nos modelos teóricos de Chen, Lai e Wen (2006) e Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009). Assim, a utilização de entrevistas com roteiros semiestruturados nesse estudo se justifica de acordo com a visão de Flick (2004) que menciona que, em comparação com as entrevistas padronizadas ou com os questionários, esses facilitam o processo de obtenção de informações, a partir do ponto de vista dos entrevistados. Em função de sua flexibilidade, permitem ao pesquisador incluir e excluir determinadas questões ou ainda efetuar alterações na ordem das questões, em virtude das respostas obtidas.

As entrevistas foram realizadas com cinco gestores dos hotéis pesquisados. Todas elas foram gravadas com a utilização de um gravador de voz digital e transcritas para posterior análise. Depois de realizado o tratamento dos resultados foi estabelecida a correspondência entre o nível teórico. Na entrevista, os temas e seus tópicos foram inicialmente numerados, para facilitar sua localização posterior. Na sequência foram analisadas as respostas dos entrevistados por assunto de acordo com as categorias analíticas anteriormente definidas. As cinco entrevistas foram gravadas e duraram, em média, 40 a 45 minutos cada qual. Dessa forma, para a análise, foram utilizadas mais de três horas de entrevista transcrita. No quadro a baixo (QUADRO 6), estão descritos em detalhe a identificação e a caracterização dos entrevistados quanto ao gênero, cargo ocupado, formação, tempo na função e tempo no hotel, bem como a duração da entrevista e a sua data de realização.

Quadro 6 – Caracterização dos respondentes

Hotel	Gênero	Cargo	Formação	Tempo na função	Tempo no hotel	Duração da entrevista	Data de realização
A	Feminino	Gerente Geral	Graduação em Hotelaria	8 anos	8 anos	40min14s	24/01/2014
B	Masculino	Gerente de Recepção	Técnico em Hotelaria	14 anos	17 anos	38min17s	24/01/2014
C	Masculino	Supervisor de Recepção	Bacharel em Geografia	7 anos	13 anos	42min38s	24/01/2014
D	Feminino	Supervisora de Reservas Eventos e Vendas	Bacharel em Contabilidade	15 anos	8 anos	43min19s	31/01/2014
E	Feminino	Gerente Geral	Administração com habilitação em hotelaria	9 anos	9 anos	46min46s	03/02/2014

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

2.4 Tratamento e análise dos dados

Para a análise dos dados das entrevistas adotou-se o método de análise de conteúdo. Para Bardin (2009), a análise de conteúdo define-se como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações. Segundo a autora, qualquer veículo de significados de um emissor para um receptor controlado ou não por este, deveria poder ser escrito, decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo. Adicionalmente sobre a análise de conteúdo Vergara (2005, p. 14) menciona:

Análise de conteúdo refere-se ao estudo de textos e documentos. É uma técnica de análise de comunicações, tanto associada aos significados, quanto aos significantes da mensagem. Utiliza tanto procedimentos sistemáticos e ditos objetivos de descrição de conteúdos, quanto inferências, deduções lógicas. Pratica tanto a hermenêutica, quanto as categorias numéricas.

Godoy (1995, p. 23) enfatiza que “o esforço do analista é duplo: entender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor normal e, principalmente, desviar o olhar, buscando outra significação, outra mensagem, passível de se enxergar por meio ou ao lado da primeira”. Por fim, todos os dados foram analisados minuciosamente, traduzindo o resultado das observações sobre as respostas.

Diante do exposto, os temas recorrentes foram agrupados segundo suas semelhanças e significados, dando-se, assim, ênfase à própria fala dos entrevistados. E optou-se por fazer as transcrições, pois considerou-se essa etapa de suma importância para o entendimento da

pesquisa. As transcrições foram realizadas com preocupação de manter a linguagem, dar opções por uma transcrição fonética e o uso da acentuação fonética (QUEIROZ, 1991).

Adicionalmente, Moraes (1999) complementa a respeito da análise de conteúdo de cunho qualitativo, que esta não deve se limitar à descrição. É relevante que procure ir além, atingir uma compreensão mais aprofundada do conteúdo das mensagens por meio da inferência e interpretação. Conforme o autor, o termo interpretação está mais associado à pesquisa qualitativa, ainda que não ausente na abordagem quantitativa; liga-se ao movimento de procura de compreensão e toda leitura de um texto constitui-se numa interpretação.

Tendo em conta a metodologia escolhida para a análise dos dados, combinada com o modelo teórico que fundamentou a pesquisa, chegou-se ao modelo de análise de dados detalhado a seguir.

2.4.1 Modelo de análise de dados

Buscou-se interpretar a problemática da pesquisa à luz das teorias estudada por Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009) os quais abordam cinco dimensões das inovações sustentáveis que são: integração do critério da sustentabilidade; integração de *stakeholders*; ampliação do sistema de produto-serviço; *marketing* da sustentabilidade direcionado para a inovação sustentável; e sensibilização no contexto da sustentabilidade. A dimensão inovações sustentáveis foi desenvolvida por Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009) em um modelo conceitual onde são definidas algumas implicações gerenciais que devem ser seguidas pelas organizações no desenvolvimento ou melhoramento de seus produtos ou processos produtivos. Assim, as inovações podem ser eficientes e contribuir para a sustentabilidade das organizações. Também utilizou-se a teoria da vantagem competitiva estudada por autores Chen, Lai e Wen (2006) que abordam oito categorias: baixo custo; qualidade dos produtos ou serviços; capacidade de P&D; capacidade de gestão; rentabilidade; crescimento; imagem corporativa e pioneirismo. Cuja pesquisa descreve que o investimento em inovação de produtos verdes e inovação de processos verdes não apenas evita protestos de ambientalistas e sanções previstas em legislação, como também contribui para que as organizações desenvolvam novas oportunidades de mercado e aumentem sua vantagem competitiva; sendo, portanto, o investimento em inovação verde benéfico para as empresas.

Para a análise de dados, contemplada no capítulo a seguir, apresentaram-se, primeiramente as informações gerais dos entrevistados. Posteriormente apresentaram-se as questões pertinentes às inovações sustentáveis – que contém as cinco dimensões citadas anteriormente, que se desdobram em vinte perguntas. Permeando a análise desses dados, fez-se considerações sobre os indicadores de vantagem competitiva, partindo-se do pressuposto de que a vantagem competitiva se realiza nas ações inovadoras sustentáveis e não pode ser dissociada delas. Não haveria, portanto, como apresentá-las separadamente. No (quadro 7) são apresentadas cada uma das cinco dimensões das inovações sustentáveis, sendo detalhadas as categorias com os seus respectivos conceitos e indicadores.

Quadro 7 – Categorias e indicadores da dimensão das inovações sustentáveis

Inovações Sustentáveis	
1. Integração do critério da sustentabilidade	<p>Conceito: No desenvolvimento das inovações devem ser levados em consideração os possíveis impactos – ambientais, sociais ou econômicos – que a novidade ao ser introduzida no mercado possa gerar.</p> <p>Indicadores analisados: impactos ambientais, sociais e econômicos.</p>
2. Integração dos stakeholders	<p>Conceito: A empresa deve fomentar a participação dos <i>stakeholders</i> nos processos de criação de inovações, já que, por exemplo, os envolvidos no processo podem avaliar os possíveis impactos sobre a sociedade ou o meio ambiente antes mesmo que as novidades sejam lançadas no mercado. No mesmo sentido, a integração pode favorecer o compartilhamento de conhecimentos e inspirar inovações.</p> <p>Indicadores analisados: relacionamento com os clientes, funcionários, fornecedores, organizações e institutos, comunidades financeiras e concorrentes.</p>
3. Ampliação do sistema de produto-serviço	<p>Conceito: A empresa deve pensar no desenvolvimento de inovações que deslocam o foco empresarial de vender apenas produtos físicos, de modo que os consumidores comprem a utilidade ou serviço oferecido pelo produto. Ainda, é possível que as empresas agreguem uma maior quantidade de serviços ao longo do ciclo de vida dos produtos, ou então, evitem desperdícios de recursos produzindo sob demanda.</p> <p>Indicadores analisados: descarte e reaproveitamento de resíduos, baixo consumo de água, baixo consumo de energia, utilização de material reciclável e energia solar ou eólica.</p>
4. Marketing direcionado para a inovação sustentável	<p>Conceito: refere-se ao desafio de criar e projetar novas necessidades sustentáveis e mudar o estilo de vida atual, que por sua vez aumenta o sucesso das inovações sustentáveis.</p> <p>Indicadores analisados: divulgação de produtos ou serviços sustentáveis e cumprimento de legislações ambientais e leis trabalhistas vigentes.</p>
5. Sensibilização no contexto da sustentabilidade	<p>Conceito: sensibilizar os tomadores de decisão envolvidos nos processos de inovação para as questões da sustentabilidade é indispensável para que esses possam identificar oportunidades demandadas por <i>stakeholders</i> e assim diminuir os riscos das inovações. Isso pode ser conseguido por meio da compreensão e interatividade dos conceitos de sustentabilidade.</p> <p>Indicadores analisados: investimento em treinamento dos gestores de inovação sobre sustentabilidade; investimento em treinamento dos funcionários sobre sustentabilidade; e grau de compreensão e interatividade dos conceitos de sustentabilidade.</p>

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009).

Para a elaboração das categorias relacionadas à dimensão de vantagem competitiva foi utilizado o modelo conceitual desenvolvido por Chen, Lai e Wen (2006) os quais descrevem que uma empresa possui vantagem competitiva quando adquire uma posição de destaque frente a seus concorrentes, obtendo os benefícios desta estratégia sustentável de sucesso.

Quadro 8 – Vantagem competitiva

Dimensão	Categorias
2. Vantagem competitiva	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vantagem competitiva de baixo custo em relação aos concorrentes; 2. Qualidade dos produtos ou serviços oferecidos melhor do que a dos concorrentes; 3. Capacidade de P&D e de inovação maior do que a dos concorrentes 4. Capacidade de gestão maior que a dos concorrentes; 5. Rentabilidade da empresa melhor que a dos concorrentes; 6. Crescimento da empresa ultrapassa o dos concorrentes; 7. Imagem corporativa da empresa melhor do que a dos concorrentes; 8. Pioneirismo e posição de destaque em campos importantes.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Chen, Lai e Wen (2006).

O esclarecimento de que os dois modelos podem e devem ser apresentados de maneira sobreposta, pois conforme os pressupostos desse estudo, não há como separá-los.

3 ANÁLISE DOS DADOS

Nesse capítulo, discutem-se os dados coletados, com o objetivo de obter um panorama sobre as práticas inovativas sustentáveis e a vantagem competitiva no setor hoteleiro de Fortaleza. Os resultados estão organizados em seções que seguem as cinco categorias definidas pelo modelo de Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009) (apresentados no quadro 7). No interior de cada uma dessas seções, desenvolve-se, de maneira interpretativa, uma reflexão sobre os indicadores da vantagem competitiva conforme proposto pelo modelo de Chen, Lai e Wen (2006) (apresentados no quadro 8). Assim, com base nas informações provenientes de fontes secundárias e primárias são apresentados, a seguir, os resultados da pesquisa. Em primeiro momento, é colocada a contextualização de Fortaleza e o setor hoteleiro, enfatizando suas especificidades e importância.

3.1 Fortaleza e o setor hoteleiro

Ultimamente, o turismo tornou-se uma das mais importantes atividades econômicas do mundo. Muitos países consideram o turismo como muito relevante e complexa estratégia de desenvolvimento, em função da geração de emprego e renda provenientes das atividades turísticas (KÖHLER; DURAND, 2003). Conforme com o Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR/FGV) (2012), no Brasil, mesmo com as inconstâncias apresentadas pela economia, o turismo vem se destacando como importante fonte geradora de empregos e de receitas, com grande destaque para as viagens de turistas estrangeiros ao Brasil.

De acordo com dados do EMBRATUR (2012), os meios de hospedagem têm tido papel de destaque na geração de empregos, com cerca de 300 mil postos de trabalho ofertados pelas diversas instituições que compõem a cadeia produtiva do setor. Surgem ainda como grandes consumidores de bens industriais. São milhares de aparelhos elétricos e eletrônicos, roupas de cama e banho, materiais de decoração e tantos outros itens, que movimentam a economia de estados e municípios.

Um estudo realizado no ano de 2012 mostrou, pelo oitavo ano consecutivo, o crescimento na receita dos hotéis brasileiros: a receita por apartamento disponível na *Revenue Per Available Room* (RevPAR) aumentou 8,8% em 2012 ante os números registrados em

2011. Além do mencionado estudo, a pesquisa *Hotelaria em Números – Brasil* (2013), realizada pela *Jones Lang LaSalle* em parceria com o Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB), informou que o lucro operacional bruto dos hotéis brasileiros continua acima da taxa de inflação, tendo registrado aumento de 7,9% em relação à 2011. Além dos resultados operacionais positivos, o aumento do poder aquisitivo da população, fruto da diversificação e descentralização da economia nacional, criou um cenário que permite um planejamento seguro para investimentos em hotéis no país nos próximos dez anos, mantendo assim os hotéis brasileiros atraídos por investidores (REVISTA HOTELARIA, 2013).

Tendo em vista o potencial apresentado sobre o crescimento do setor hoteleiro no Brasil, é de suma importância mencionar o campo empírico de estudo dessa pesquisa, qual seja: o setor hoteleiro da cidade de Fortaleza, no Ceará. O estado do Ceará está localizado na região Nordeste do Brasil. A área total do Ceará é de 148.825,6 km², o que equivale a 9,57% da área pertencente à região Nordeste e 1,74% da área do Brasil. Desta forma, o estado do Ceará tem a quarta extensão territorial da região Nordeste e é o 17º entre os estados brasileiros em termos de superfície territorial (IPECE, 2012).

Fortaleza, capital do Ceará, é a cidade mais populosa do estado, a quinta mais populosa do Brasil e a 91ª mais populosa do mundo. A cidade de Fortaleza possui 2,5 milhões de habitantes, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2012), sendo considerada a segunda cidade mais populosa do Nordeste (IPECE, 2012).

De acordo com a Secretaria do Turismo do Ceará (SETUR-CE) Fortaleza é um dos destinos turísticos mais procurados do Brasil. Uma pesquisa encomendada pelo Ministério do Turismo (MTur) à Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), vinculada à Universidade de São Paulo (USP) avaliou qual destino as pessoas mais desejam conhecer e a capital cearense apareceu como preferência para 10,9% dos entrevistados, à frente do Rio de Janeiro (10,7%) e atrás apenas do arquipélago de Fernando de Noronha, com 13,3%. A ratificação está na pesquisa “Caracterização e dimensionamento do turismo doméstico no Brasil – 2010/2011” (SETUR-CE, 2012).

Segundo IPECE (2012) a atividade turística contribuiu para a economia cearense, em 2012, devido às ações que foram implementadas em 2011. Com essa perspectiva a SETUR-CE, (2012) estimava fechar o ano de 2011 com a visita de 2,8 milhões de pessoas ou 3,7% a

mais do que o número registrado em 2010, 2,7 milhões de turistas. Em 2012, o Ceará recebeu 2,9 milhões ou 3,6% a mais do previsto para 2011. Corroborando com as previsões de aumento no número de turistas, de acordo com os dados da SETUR-CE, (2012) nos anos 2011 e 2012, a taxa de ocupação hoteleira atingiu em 2011 o patamar de 70%, superior à registrada em 2010 66,6%. Para 2012 a taxa elevou para 73%.

Por meio dessas informações, percebe-se que cada vez há uma crescente procura no *trade* turístico na cidade de Fortaleza. E vale salientar também que a capital cearense é uma das sedes da Copa de 2014 e com isso poderá proporcionar um aumento significativo por hospedagem no referido ano, além de um potencial para tornar a cidade mais conhecida internacionalmente. Um estudo recente do EMBRATUR, divulgado pela Secretária Especial da Copa, estimou que em 2014 só em Fortaleza, a expectativa é que 283,5 mil visitantes gastem R\$ 1,51 bilhão com hospedagem, alimentação, transporte e compras durante o evento esportivo Produto Interno Bruto (SECOPI) (2013).

Neste contexto, Dantas (2002) pontua que o Poder Público, por meio de suas políticas e ações, torna-se essencial na estruturação do segmento turístico. Estas ações articulam o litoral ao contexto metropolitano, uma vez que continua suscetível à influência de Fortaleza, que ocupa uma função hierárquica de liderança nos destinos visitados, pois as políticas públicas adotadas, seja pelo governo do Ceará, seja pela municipalidade, tentando adaptar a capital a esta nova racionalidade, em parceria com políticas privadas, suscita forte aumento do fluxo turístico dirigido pelo Estado, principalmente para Fortaleza que se torna centro de recepção e de distribuição dos fluxos turísticos.

Para Petrocchi (2002), o produto turístico é constituído por três serviços: o transporte, a hospedagem e o atrativo, como lazer ou qualquer outra motivação para a viagem. A hotelaria é, então, um dos fatores basilares do turismo. Castelli (1992) complementa ao afirmar que o setor hoteleiro é dos principais suportes do roteiro turístico, e deve ser considerado um elemento de grande significado dentro de uma estratégia e de uma política de desenvolvimento turístico de uma região ou país.

Pode-se compreender que a cidade de Fortaleza é um grande polo turístico no estado do Ceará e que cada vez mais há um aumento significativo de hóspedes nos hotéis da região, sendo assim relevante que os mesmos busquem definir e estabelecer uma abordagem para a

competição em suas ações. Abordagem esta que seja, ao mesmo tempo, lucrativa e sustentável (PORTER, 1989).

3.2 Caracterização geral

Inicialmente é apresentada uma breve caracterização dos hotéis e dos respondentes. Com a intenção de preservar a identidade dos hotéis pesquisados e dos respondentes, os seus nomes foram substituídos por códigos (nomeados de H(A) a H(E)) e serão mantidos em sigilo. Os hotéis pertencentes à categoria de médio porte serão os nomeados H(B) e H(E) e os hotéis pertencentes à categoria de grande porte serão chamados de H(A), H(C) e H(D). A sequência das letras para a nomeação dos hotéis se deve à ordem de realização das entrevistas. Posteriormente tem-se a apresentação dos dados de acordo com as categorias adotadas no estudo. Segue o (quadro 9) contendo as características de cada um dos hotéis pesquisados:

3.2.1 Caracterização dos hotéis

Quadro 9 – Caracterização dos hotéis

Hotel	Porte	Ano de fundação	Número de apartamentos	Total de Funcionários no administrativo e operacional
A	Grande	2003	117	73
B	Médio	1973	94	50
C	Grande	2001	166	39
D	Grande	2000	160	62
E	Médio	1998	74	55

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Nas seções 3.3 à 3.7, apresentam-se os dados empíricos, organizados e interpretados conforme as categorias analíticas detalhadas no (quadro 7). Primeiramente, buscou-se apresentar um panorama geral dos dados, situando cada hotel pesquisado em relação a sua adequação (ou não) a cada categoria analítica. Em um segundo momento, trechos de entrevistas foram utilizados para mostrar o ponto de vista de cada um dos entrevistados, com o intuito de demonstrar como se identificou a adequação (ou não) de hotéis à categoria analítica em questão. Segue-se, então, essa apresentação visando a responder os objetivos específicos do estudo que são: (1) identificar as inovações visando à sustentabilidade nas empresas hoteleiras pesquisadas, (2) caracterizar o processo de desenvolvimento e implantação de inovações sustentáveis nas empresas hoteleiras pesquisadas e (3) identificar a

relação das ações inovadoras visando à sustentabilidade e a obtenção de vantagem competitiva das empresas hoteleiras de médio e grande porte pesquisadas.

3.3 Integração dos Critérios de Sustentabilidade

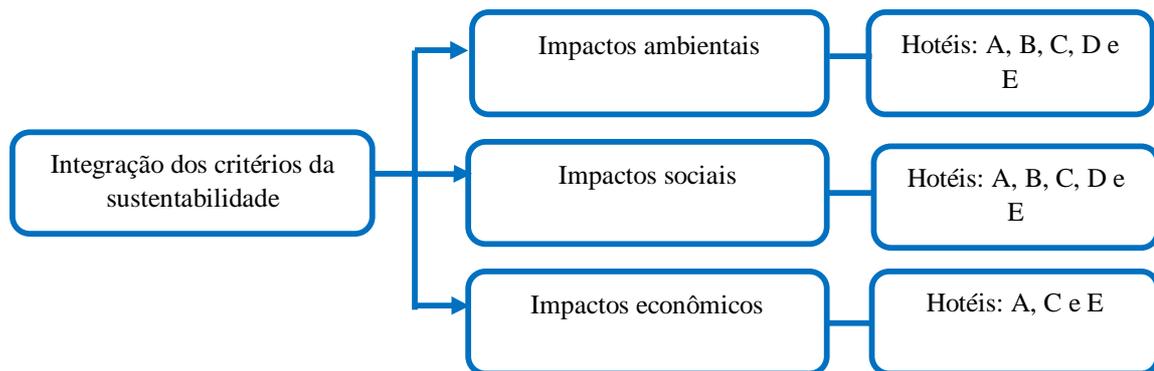
A primeira dimensão analítica deste estudo é conceituada como **Integração dos Critérios de Sustentabilidade**. Segundo Marcondes (1999), a gestão organizacional deve ser exercida por meio de projetos sustentáveis com potencial para proporcionar vantagens econômicas, ambientais e sociais. No que concerne a essa dimensão, foram questionados como os hotéis avaliam os impactos que suas inovações possam causar no meio ambiente, no âmbito social e no âmbito econômico. Essa dimensão visa a verificar a necessidade de integrar a sustentabilidade nos processos de inovação, de maneira que seja possível analisar previamente todos os potenciais impactos que as mudanças possam trazer.

A fim de identificar como tem sido gerenciada a adoção de práticas voltadas a inovação visando à sustentabilidade dos empreendimentos hoteleiros de Fortaleza e obter uma visibilidade geral a respeito da dimensão e seus respectivos indicadores, vale mostrar cada categoria apresentada anteriormente no (QUADRO 10 – Os indicadores da inovação sustentável) o qual contemplará os pontos em comum acordo utilizados por cada hotel.

Como pode ser vislumbrado a baixo, na (figura 4), de maneira geral, quase todos os hotéis corresponderam à integração dos critérios da sustentabilidade, conforme as declarações dos gestores. Na pesquisa, observa-se que a integração se dá pela via de ações combinadas, porém independentes entre si, voltadas para cada um dos três critérios de sustentabilidade. Fazendo um paralelo entre o referencial teórico, Barbieri e Cajazeira (2012) dizem que as organizações em geral, ao direcionarem suas ações para o desenvolvimento sustentável, devem buscar, primordialmente, o equilíbrio entre as três dimensões da sustentabilidade: a econômica, a social e a ambiental. Percebe-se, em uma primeira análise, que a integração, propriamente dita, pensada enquanto ações que contemplem a um só turno, os três critérios, não é desempenhada pelos empreendimentos hoteleiros pesquisados. Todavia, abordando as categorias a partir de um ponto de vista interpretativo, nota-se a inter-relação entre dois critérios concomitantemente, o ambiental e o social.

Por integração, pressupõe-se o relacionamento estratégico entre as dimensões. Em outras palavras, é a forma imbricada como ações das diferentes dimensões estão relacionadas, de modo estratégico, com o objetivo organizacional, bem como com a missão e os valores. Nas análises que se seguem, buscar-se-á esclarecer como as dimensões analisadas exercem impacto sobre dois indicadores da vantagem competitiva: **melhor qualidade** e **melhor imagem**.

Figura 4 – Integração dos critérios da sustentabilidade



Fonte: Elaborada pela autora (2014).

Como se pode ler na figura 4, tanto os empreendimentos hoteleiros de médio porte como os de grande porte, estão atentos a evitarem possíveis impactos negativos sobre o ambiente. Isso porque um dos fatores de atratividade do setor hoteleiro é o próprio ambiente no qual está inserido. De acordo com Abreu (2001), o progresso das práticas ambientais corretas se transforma em um diferencial do hotel em relação ao setor, como fator de competitividade no mercado. De maneira similar, Butler (2008) afirma que apesar de ainda ser incipiente o desenvolvimento sustentável na hotelaria, essa tendência levará ao desenvolvimento de “hotéis verdes” e aqueles que adotarem posturas ambientalmente corretas voluntariamente, antes que elas se tornem normas impostas, serão recompensadas pelo mercado.

Assim, quanto à avaliação dos impactos que suas inovações possam causar no meio ambiente, todos os gestores dos empreendimentos hoteleiros pesquisados afirmaram possuir algumas ações voltadas à preservação do meio ambiente. Apesar disso, alguns não possuem projetos ambientais aprofundados, que como sugere Dias (2003) são: reaproveitamento do óleo de cozinha, diminuição a quantidade de substâncias tóxicas que lançadas durante o processo produtivo no meio ambiente bem como os resíduos, eliminação do uso de substâncias tóxicas e perigosas, redução do impacto ambiental estimulando uma diminuição considerável de materiais

que provocam males a saúde das pessoas e à qualidade do meio ambiente, diminuição dos impactos desde a extração do produto até ao final da produção.

Observou-se que em todos os hotéis pesquisados as estratégias ambientais estão presentes em suas gestões, mesmo de forma simplificada. Por exemplo, os gestores dos hotéis A e E mencionam em suas entrevistas, práticas de reciclagem de resíduos sólidos, redução do consumo de água, eficiência energética e redução de poluição ambiental por descarte das embalagens são verificadas, como fica expresso nos trechos transcritos a seguir:

H (A): Nós temos oficinas na parte de **redução, a questão de gestão de resíduos sólidos**, nós também temos uma maior atenção na parte de **desperdício de água na cozinha de água, gás e na luz**, sempre eu oriento os funcionários a desligarem as luzes dos corredores, banheiros e apartamentos.

H (E): Nós temos uma grande preocupação com o meio ambiente, **evitamos o uso de resíduos sólidos, nós damos uma atenção redobrada quanto o desperdício de energia, água e materiais descartáveis**, pois assim ajudamos ao meio ambiente, como também evitamos **despesas para o hotel**.

Ainda que as falas dos gestores dos hotéis A e E tenham sido eleitas como representativas da preocupação com o âmbito ambiental, foi possível notar que em todos os empreendimentos pesquisados, mesmo os hotéis de médio porte, os gestores estão atentos à preservação ambiental. Esse achado empírico vai, assim de encontro ao que é mencionado por Gonçalves (2004), que afirma que um dos motivos que levam as empresas a aderirem aos processos de gestão ambiental é a obtenção do lucro. O que se nota, contudo, é uma preocupação em reduzir despesas.

Sobre isso, algumas elucidações devem ser consideradas. É importante fazer um paralelo entre as afirmações dos gestores e a afirmação de Gonçalves (2004), pois atualmente é provável que ações amplas de conscientização que têm sido desenvolvidas na esfera da opinião pública tenham mudado a mentalidade dos gestores, que estão hoje mais propensos a adotar mudanças em favor da sustentabilidade ambiental ainda que isso não exerça impacto direto sobre o resultado financeiro (lucro). A redução das despesas (baixo custo) aparece, na fala dos gestores, como consequência positiva – mas não diretamente visada – das ações de responsabilidade ambiental. O que se espera com elas parece ser, mais diretamente, o reconhecimento interno dessa preocupação ambiental como característica das práticas dos

hotéis. Nesse sentido, o indicador de **vantagem competitiva** que mais ajuda a explicar essas atitudes é aquele relacionado à melhoria da **imagem da organização**.

Os dados da pesquisa ajudam a corroborar essa percepção, visto que nenhum dos gestores mencionou preocupação em privilegiar o resultado econômico da empresa no desenvolvimento de ações favoráveis à preservação do meio ambiente. Esse achado fomenta a reflexão de que, decorrida uma década desde a proposição de Gonçalves (2004), o cenário para a implementação de ações visando a sustentabilidade ambiental se transformou, em um sentido que pode ser considerado favorável à preservação do meio ambiente, tomada como uma necessidade intrínseca ao desempenho da atividade hoteleira. Não se percebe, então, dependência da dimensão ambiental em relação à econômica, tampouco se nota que as ações de preservação ambiental visam diretamente ao resultado econômico positivo. Nota-se que a dimensão “sustentabilidade ambiental” e a dimensão “sustentabilidade econômica” estão relacionadas pela via estratégica do aumento da vantagem competitiva que a **melhoria da imagem** pode proporcionar.

Sendo assim, pode-se compreender que as ações de sustentabilidade ambiental já estão fortemente integradas com a estratégia organizacional, não visando apenas à reprodução das empresas hoteleiras no âmbito econômico, mas integrando de maneira mais profunda, sua razão de existir. Essa preocupação vai de encontro ao que é mencionado por Centeno (2004 apud FENGLER, 2002), o plano administrativo de um hotel deve permear várias vertentes, visando à obtenção da qualidade uma delas corresponde à questão ambiental. Sendo assim, buscar o desenvolvimento da indústria hoteleira procurando conciliar com as práticas sustentáveis visando conservar e preservar a natureza buscando abranger aspectos culturais do local para garantir o mantimento do atrativo turístico, deve ser considerado um desafio para o planejamento da hotelaria nos dias atuais. Reflexão sobre a integração das dimensões e seu caráter estratégico. Isso fica expresso na missão do hotel H(D) que é encantar os clientes oferecendo serviços hoteleiros com excelência no atendimento e no produto, desenvolvendo colaboradores, promover benefícios à comunidade e gerar resultados aos acionistas, refletindo à ambição futura de crescer em todo país, de forma sustentável.

Explorando agora outra dimensão da sustentabilidade, ao questionar-se a respeito do item que compõe as ações sociais, percebeu-se que todos os empreendimentos hoteleiros de médio e grande porte, contemplam ações sociais, mesmo de forma simplificada. Essas ações

se dirigem, por exemplo, para melhorias na qualidade do local trabalho, ações de inclusão social, com capacitação e contratação de menores aprendizes, estagiários e deficientes. A preocupação dos gestores com o social passa, principalmente, pela orientação para a geração de emprego. Nos empreendimentos hoteleiros pesquisados, a contratação de menores aprendizes é a ação social mais utilizada, pois segundo os gestores a contratação de menores aprendizes promove a geração de emprego e renda, como também fomenta a inclusão social dos menos favorecidos. Nota-se que há uma associação direta entre cuidar do social e assegurar que as pessoas tenham possibilidades de melhorar de vida por meio de uma visão diferenciada de futuro, o que pode ser conseguido através de um emprego na área de hotelaria. Isso fica expresso, por exemplo, na fala do entrevistado H(E) transcrita a baixo.

H (E): Nós contratamos menores aprendizes, esses aprendizes nós temos aqui por um período de um ano. E **nós conscientizamos esses aprendizes de que eles podem vir integrar ao quadro de funcionários**. Então quando nós vemos esses projetos, **nós sabemos que é uma oportunidade de gerar emprego**.

Todavia, não se pode ignorar dois fatos concernentes a essas ações sociais. Primeiro, que a contratação de estagiários implica custos menores para os hotéis, de modo que essa preocupação social com a formação de futuros profissionais tem impacto direto sobre os custos com pessoal. Paralelamente, o fato da à legislação nº 10.097/2000, que regulamenta a contratação de jovens aprendizes de acordo com a Lei de Aprendizagem, determina que todas as empresas de médio e grande porte contratem um número de aprendizes equivalente a um mínimo de 5% e um máximo de 15% do seu quadro de funcionários cujas funções demandem formação profissional (PLANALTO, 2005). Impor obrigações para essa ação social faz com que ela esteja mais condicionada à possibilidade de perda financeira por multa do que à legítima preocupação com a inserção social dos jovens contemplados pela ação.

O mesmo pode ser dito em relação à contratação e à capacitação de pessoas portadoras de deficiência. Muito embora isso possa se enquadrar enquanto ação de sustentabilidade social, a presença de deficientes em dois hotéis pesquisados – H(C) e H(D), de grande porte – deve-se à legislação nº8.213 que estabelece cotas para a contratação de portadores de deficiência física – e pelo decreto nº3.298 que estabelece normas para a integração dos deficientes para o mercado de trabalho (IBGE, 2000). A contratação dependendo do porte da empresa, a lei determina cota de 2% (com mais de 100 a 200 funcionários) a 5% (acima de 1001 empregados) (DEFICIENTE ONLINE, 2013). Sendo assim, é fato observável que os

hotéis de grande porte, que estão sujeitos às sanções impostas pela legislação, adotam a necessidade de contratação de portadores de deficiência como obrigação e não como ação espontânea. Isso significa que não há neste setor de atividade um cenário propício a essa prática de sustentabilidade social, provavelmente porque os portadores de deficiência ainda são estigmatizados tanto por funcionários quanto por clientes e há uma percepção de que sua presença pode ser prejudicial ao desempenho econômico ou à imagem dos hotéis. Isso fica expresso na fala da gestora H(D):

H(D): Temos deficientes físicos no nosso hotel, pois ajudamos com oportunidade de emprego, para se engajarem no mercado de trabalho [...] e também temos que cumprir o que a lei determina, que empresas de grande porte tem que ter no seu quadro de funcionários pelo o menos 3 funcionários portadores de deficiência, pois **se não cumprirmos isso e chegar uma fiscalização, somos multados.**

O cuidado com as pessoas é demonstrado, também, nas preocupações em relação ao local de trabalho. Quanto às melhorias na qualidade do local trabalho, todos os gestores entrevistados afirmaram preocupações nesse sentido. Todavia, convém pontuar que o entendimento dos gestores sobre o que vem a ser o local de trabalho é amplo e abrange não somente a dimensão física (ergonomia) como também aspectos relacionados à formação continuada, à motivação e à valorização dos recursos humanos. Nesse sentido, nota-se que as ações de sustentabilidade social estão diretamente relacionadas com a sustentabilidade econômica. Afinal, investir na formação continuada de funcionários, por exemplo, impacta diretamente o desempenho organizacional – especialmente no setor hoteleiro em que os recursos humanos precisam desenvolver competências para o atendimento de pessoas (por exemplo, falar idiomas diferentes, conhecer sobre culturas diversas, etc.). Assim, o investimento nas pessoas impacta diretamente a qualidade do atendimento prestado, direcionando-se para o indicador estratégico da **vantagem competitiva por melhor qualidade**. Como pode ser visto na fala da gestora do H(A) trazida a seguir exemplifica isso:

H(A): **Nós sempre incentivamos os funcionários a realizarem cursos de aperfeiçoamento,** [...] como por exemplo, curso de inglês; aqui no nosso hotel temos parceria com o SENAC e eles podem fazer o curso de inglês com um desconto muito bom [...], pois é muito importante que eles saibam principalmente o inglês porque recebemos muitos hóspedes estrangeiros[...] e **em nossos treinamentos priorizamos sobre a importância do bom atendimento,** pois se não for oferecido um treinamento de qualidade, com certeza os hóspedes não voltarão.

Os achados em questão levantam pontos importantes para a análise da integração dos critérios de sustentabilidade. Apesar da limitação no escopo das ações voltadas para

sustentabilidade social e de sua forte dependência em relação ao critério econômico, a teoria diz que o empreendimento hoteleiro pode contribuir no impacto social positivo de várias maneiras, como sugere Elkington (2012). Para esse autor, uma empresa orientada pela sustentabilidade social precisa agregar valor ao capital social, bem como ao capital humano, contribuindo com a qualidade de vida do ser humano por meio do fomento à saúde, do desenvolvimento de habilidades e da promoção de ações educativas, potencializando também a produção de riquezas. Waage et al. (2005) ainda ressalta a necessidade de fornecer condições adequadas de trabalho, salários justos, acesso igualitário aos recursos naturais básicos (alimentação, água, higiene, etc.) e aos socioeconômicos (saúde, educação, informação, financeiro, etc.). Torna-se imprescindível, conforme o ponto de vista adotado por esses autores (ELKINGTON, 2012; WAAGE et al., 2005) verificar como os processos produtivos estão afetando os padrões de vida dos membros da empresa, bem como da sociedade em geral.

Essa visão é confirmada por Mullins (2004) que a constante busca por atingir metas e objetivos organizacionais não permite que os empreendimentos hoteleiros consigam operar isoladas do ambiente no qual estão inseridas. Suas responsabilidades vão além da organização interna, relacionando-se constantemente com forças externas, pois sua sobrevivência econômica e organizacional depende da sua integração e relação com a sociedade. Diante do exposto convém também mencionar o impacto social negativo em Fortaleza, por exemplo, de questões sociais como violência urbana, insegurança, prostituição (como turismo sexual entre adolescentes). Esses são, certamente, alguns dos fatores de preocupação no *Trade* turístico da cidade, mas os achados do presente estudo não denotam o engajamento dos gestores entrevistados com a mudança efetiva desse quadro. Essa orientação dos gestores não reflete preocupação com o posicionamento estratégico dos hotéis pesquisados, pois se depreende que cuidar da dimensão social da sustentabilidade poderia, também, refletir na vantagem competitiva por aumento de receita.

O que se observa no campo empírico é que, muito provavelmente, as preocupações com a sustentabilidade social ainda não são internalizadas de forma estratégica pelos gestores dos hotéis. Essa constatação não encontra paralelismo com o achado sobre o caráter estratégico da sustentabilidade ambiental, ressaltado anteriormente. Isso é contraditório, porque a atividade turística depende da manutenção do meio ambiente natural tanto quanto do bem-estar e da redução das desigualdades sociais. Assim, vale ressaltar que o desempenho econômico do

setor hoteleiro/turístico depende, talvez mais do que outros setores da economia, da preservação dos aspectos sociais e ambientais. Além disso, reflete-se, por meio da literatura, que o turismo pode gerar impactos positivos diretos sobre o social, ao passo que só pode gerar benefícios indiretos sobre o meio ambiente. De acordo com Cooper et al. (2007), em qualquer lugar que o turismo ocorra gerará impacto econômico positivo, da seguinte maneira: 1) o turismo aumenta a renda de um lugar visitado; 2) o turismo gera investimentos de governos e gera emprego e 3) o turismo gera redistribuição de riquezas. Apesar disso, a importância da boa conservação do social para o desempenho bem-sucedido da atividade hoteleira está sendo subestimado pelos gestores dos hotéis pesquisados. Assim como a preservação ambiental é diretamente necessária à manutenção das atividades turísticas, aspectos sociais como a segurança, a diminuição das desigualdades e das tensões sociais, como mencionadas pelos autores Elkington (2012) e Waage et al. (2005) também contribuem diretamente para que o turismo continue sendo uma atividade econômica viável.

Já que na cidade de Fortaleza, especificamente, a questão social é possivelmente mais importante que a ambiental, visto que numa metrópole, o ambiente natural é necessariamente maculado, a preocupação com o social assume provavelmente um caráter mais estratégico para manutenção e o sucesso da atividade hoteleira. O que torna Fortaleza atrativa (além de ser o ponto de partida para atrações naturais no estado do Ceará, como praias, dunas e serra) é a cultura e a hospitalidade do seu povo. Se isso se perde, o turismo na cidade fica profundamente ameaçado. Assim é de suma importância que os gestores e líderes dos hotéis da capital cearense atentem cada vez mais para aquisição de outras contribuições sociais, pois é isso o que fará com que os clientes, de modo específico, e a opinião pública, de modo geral, possam atribuir uma imagem positiva como tanto no âmbito local, quanto no nacional e internacional, atraindo mais turistas para cidade e com isso resultados financeiros satisfatórios. Neste contexto, é importante salientar para o fato de que a questão social em Fortaleza, que se coloca como um problema, é um fator que justifica a realização do estudo nessa localidade específica.

Apesar das limitações apontadas anteriormente em relação à preocupação com o social, verificou-se que questões relacionadas à sustentabilidade ambiental, social e econômica se inter cruzam na percepção dos gestores dos hotéis pesquisados em relação a algumas ações específicas. Uma questão bastante lembrada dentre as atividades ambientais desempenhadas por alguns empreendimentos hoteleiros são doações de resíduos sólidos para comunidades

filantrópicas. Quanto a isso, verifica-se o desenvolvimento de atividades visando à geração de emprego e aumento do poder aquisitivo entre a comunidade a partir da reciclagem de materiais descartados pelos hotéis. Ações com essas características são realizadas frequentemente em três hotéis pesquisadas, sendo dois correspondentes ao grande porte H(A) e H(C) e um de médio porte, H(E). Como não se observa nenhuma ação institucional externa influenciando esse tipo de prática tanto nos hotéis da categoria média quanto da grande – ou seja, não há legislação específica obrigando o cuidado com os resíduos descartados, nem a doação dos mesmos para indivíduos ou associações de catadores – pode-se perceber, nelas, um caráter de mútuo benefício para os empreendimentos, a sociedade e o meio ambiente. É por meio dessas ações que se pode perceber mais fortemente a integração das dimensões da sustentabilidade. Também se nota, que em relação a essa dimensão, os dois indicadores de vantagem competitiva convergem. Nota-se, internamente – ou seja, entre os *stakeholders* internos, especialmente os funcionários – a orientação estratégica de **melhoria de imagem**. Neste sentido, essa visão é representada pela fala do gestor H(E):

H(E): Olha, **nós sempre doamos nosso lixo**, os funcionários fazem a separação dos plásticos, vidros, papéis, toalhas de cama, mesa e banho; dentre outros [...] toda semana, vem um catador pegar esse material. E aquilo que não serve para nós, com certeza serve para eles, pois eles reciclam e vendem.

Convém mencionar que nos empreendimentos hoteleiros H(B) e H(D) não foi possível identificar os impactos econômicos gerados pelas ações sustentáveis, por não possuírem projetos nesse sentido ou por não conseguirem perceber os impactos das ações aplicadas. Isto posto, confirma-se que não há contabilidade formal com relação às práticas sustentáveis que os empreendimentos hoteleiros de Fortaleza exercem. Assim, observa-se que, na prática, as empresas pesquisadas vão contra as orientações de Barbieri e Cajazeira (2009) quando afirmam que é necessário que a empresa avalie os passivos ocultos para obter o resultado líquido referente à dimensão econômica da sustentabilidade. Isso possivelmente se deve a falta de percepção dos seus gestores em relação ao impacto econômico das ações desempenhadas.

Diante de tudo o que foi exposto e discutido nesta seção, e fazendo uma inter-relação entre o modelo conceitual de Hansen, Dunker e Reichwald (2009), é possível inferir que o critério de sustentabilidade está relacionado a dois indicadores de Chen, Lai e Wen (2006). Primeiro, a questão de **estratégia de melhor imagem** que se reflete nas ações de

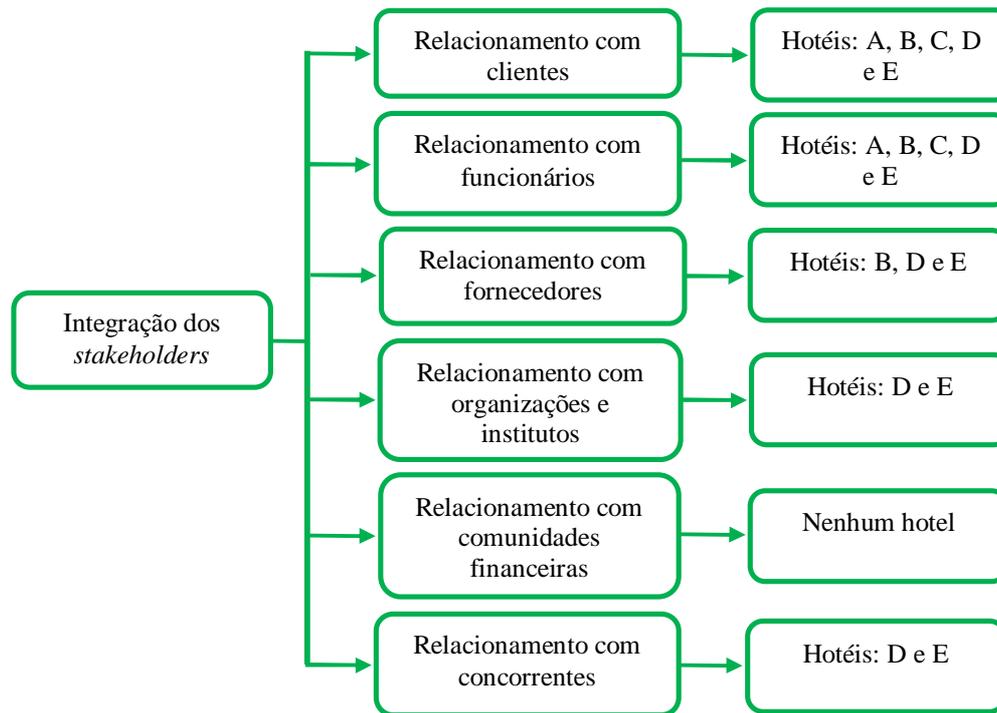
sustentabilidade ambiental (redução de desperdícios) e sustentabilidade ambiental, social e econômica (doação de resíduos sólidos para catadores) supramencionadas. Depois, a questão da **estratégia de qualidade**, obtida por meio das ações sociais voltadas para a capacitação dos funcionários dos hotéis. Mais do que as ações de sustentabilidade analisadas como diretamente atuantes sobre a estratégia da vantagem competitiva, o que se nota são as potencialidades de vantagens ainda não exploradas pelos hotéis. Tais potencialidades dirigem-se, principalmente, para as ações de sustentabilidade social que poderiam contribuir para a vantagem de melhor imagem e crescimento do setor hoteleiro em Fortaleza.

3.4 Integração dos *stakeholders*

Na apresentação da segunda dimensão do modelo, qual seja **Integração dos *stakeholders***, Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009) reforçam a necessidade das empresas conduzirem suas inovações de maneira aberta e participativa, considerando que *stakeholders* internos e externos à empresa podem auxiliar na avaliação da sustentabilidade das inovações.

Observa-se na figura 5, a baixo, que os gestores de todos os hotéis ressaltaram a importância do relacionamento com clientes e funcionários. Pode-se, por isso, afirmar que as ações de sustentabilidade dos hotéis, de modo geral, tendem a ser orientadas apenas para esses dois públicos. Os hotéis H(D) e H(E), os quais correspondem às categorias de grande e médio porte, respectivamente, são os que mais se destacam quanto ao relacionamento com todos os *stakeholders* descritos na teoria (quais sejam: clientes, funcionários, fornecedores, organizações e institutos e concorrentes). Além deles, pode-se mencionar também o H(B) de médio porte, por estabelecer relacionamento com fornecedores.

Figura 5 – Integração dos *stakeholders*



Fonte: Elaborada pela autora (2014).

Para todos os hotéis, as ações de aproximação e participação, são orientadas estrategicamente em parceria com os clientes e funcionários. A participação de outros *stakeholders* envolvidos nas decisões a fim de melhorarem seus serviços e de tornarem-se mais sustentáveis foi mencionada nas entrevistas dos gestores dos hotéis H(B), H(D) e H(E). Vale ressaltar também que algumas integrações dos *stakeholders* – notadamente, parcerias com institutos e concorrentes – são justificadas apenas pelos gestores dos hotéis H(D) e H(E). Os mecanismos utilizados na gestão das relações com organizações e institutos e concorrentes foram elencados pelos entrevistados dos hotéis H(D) e H(E) como participantes em seus processos de inovação.

Quando questionados como o hotel estimula as participações de clientes em seus processos de inovação, todos os gestores dos empreendimentos hoteleiros pesquisados afirmaram que investem no relacionamento com clientes. No entanto esse investimento ainda está muito aquém daquilo que pode ser considerado um relacionamento profundo e aberto, com comunicação de mão dupla. A visão sobre essa relação ainda é simplificada, pois todos afirmaram que utilizam os opinários para obter *feedback* sobre a prestação de seus serviços e para captar ideias em processos de melhorias. Embora os gestores, de modo geral, tenham informado que o relacionamento com o cliente é importante, na prática observa-se que não

desempenham ações impactantes nesse sentido. O opinário não garante que os clientes se expressem amplamente (já que é orientado por perguntas fechadas), nem dá aos mesmos a certeza de que suas ideias e opiniões serão realmente implantadas. O fato dos hotéis conduzirem pesquisas de opinião por meio de opinários serve para dar um indício de que estão dispostos a levar em conta aquilo que seus hóspedes pensam, mas o fato de o fazerem por meio de um mecanismo limitado (o opinário em si) reduz o potencial inovador desse relacionamento. Nesse sentido, não se pode observar o potencial estratégico das trocas entre hotéis e clientes. Isso fica expresso, por exemplo, nas falas dos gestores transcritas a baixo: Como mencionado pelos gestores dos empreendimentos hoteleiros H(A) e H(B):

H (A): Nós temos **opinários** na recepção e no site, então agente sempre estimula os nossos hóspedes darem suas opiniões, quando eles fazem o *check out* [...] informando o que acharam do nosso atendimento [...] e pedimos que eles nos deem ideias de melhoria [...].

H (B): Nós fazemos isso através da nossa pesquisa de **opinário** na verdade. Isso é feito a partir do momento que o cliente preenche o **opinário**, nós sempre pedimos para nos dar uma sugestão, não só a crítica, não só o elogio, de como nos podemos melhorar algum produto do nosso hotel ou alguma inovação que queira nos ajudar que tenha visto em outra viagem e em outro hotel e será muito bem-vindo e geralmente, eles fazem isso.

Atualmente, uma das melhores fontes de vantagem competitiva é a excelência e a melhoria contínua do relacionamento com o cliente. No que concerne ao setor hoteleiro, isso é especialmente verdadeiro, já algumas das funções primordiais dos empreendimentos hoteleiros são vivenciadas apenas pelos clientes e sem sua opinião é difícil empreender mudanças. Por exemplo, os quartos de hotéis são frequentados pelos hóspedes que passam ali algumas horas, e pelos profissionais de limpeza e manutenção, que passam neles apenas alguns minutos. Torna-se, então, muito mais difícil para os funcionários repararem em possíveis necessidades de melhoria das habitações, ao passo que os hóspedes experimentam os defeitos e limitações das instalações. Tornar os clientes agentes ativos na busca pela vantagem competitiva por melhor qualidade deveria, então, ser uma prática mais usual. Nesse sentido, Swift, (2001) articula que é a estratégia da organização que vai determinar quais processos são necessários para a criação de valor para os clientes (consumidores). As pessoas envolvidas podem conseguir melhorias contínuas necessárias para manter as empresas à frente de seus concorrentes, atingindo assim, um dos objetivos principais da estratégia das organizações.

Ao serem indagados sobre como o hotel estimula as participações de funcionários em seus processos de inovação, todos os gestores mencionaram ser de suma importância estimularem as opiniões dos funcionários. A maioria afirmou que são eles que têm contato direto com os clientes da empresa, podendo portanto contribuir com as melhorias inovativas que precisam ser adotadas. Todos os gestores ressaltaram qual a forma de obter essas informações é por meio das reuniões, como corroboraram os gestores dos empreendimentos hoteleiros H(A) e H(B):

H (A): **Nas nossas reuniões mensais, perguntamos a cada funcionário sobre ideias e dicas de como podemos melhorar nosso atendimento, serviços, etc,** pois são eles que estão com contatos diretos com os clientes e podem nos ajudar com as informações. E assim, cada opinião é verificada uma a uma.

H (B): A gente pergunta a cada funcionário **suas dicas e opiniões,** pois o funcionário tem contato constantemente com os clientes, escutando ali diariamente o que os clientes querem ou gostariam que nosso hotel oferecesse melhor, [...] então agente escuta o funcionário porque o nosso funcionário é nosso cliente interno e eles podem nos ajudar com ideias de melhores para atender o nosso hóspede.

Vale mencionar que tanto os hotéis de médio porte como também os de grande porte, estimulam as participações de seus funcionários, ou seja, os gestores percebem que seus funcionários podem contribuir de maneira significativa em ideias e opiniões de melhorias para o hotel. Isso vai ao encontro do que menciona Ashley (2002), que afirma que os funcionários são considerados influenciadores e que interferem diretamente no negócio das empresas, devendo, portanto, ser chamados como parceiros por estarem ligados diretamente aos resultados da empresa. Novamente, isso é fundamental no setor hoteleiro, já que a interface entre empresa e cliente são os funcionários, principalmente aqueles que lidam diretamente com o atendimento. Os funcionários da recepção são aqueles procurados para tirar dúvidas, prestar esclarecimentos e ouvir reclamações, o que os torna agentes estratégicos na busca pela **melhor qualidade**. De maneira paralela, a forma como os funcionários da recepção assimilam e dão sequência às críticas e sugestões também diz muito sobre a imagem da empresa hoteleira e é por meio das práticas desses *stakeholders* que os hotéis podem buscar alcançar o diferencial competitivo da **melhor imagem**. As contribuições dos funcionários são de suma importância, assim já haviam observado Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009), para quem a empresa deve fomentar a participação dos *stakeholders* nos processos de criação de inovações. Sobre essa questão o gestor do H(B) corrobora:

H(B): [...] Olha eu tenho exemplo prático de como fazemos isso, **os clientes estavam reclamando diretamente sobre a falta de aquecedor na nossa piscina**, então, os funcionários da recepção sempre ouviam essa reclamação [...] e assim analisamos essas reclamações e por isso colocamos aquecedor na piscina e informamos a todos os clientes que reclamaram que fizemos essa mudança.

No mesmo sentido, a integração com outros *stakeholders* além de clientes e funcionários pode favorecer o compartilhamento de conhecimentos e inspirar inovações. Ao serem questionados sobre como o hotel estimula as participações de fornecedores em seus processos de inovação, três empreendimentos hoteleiros – H(B), H(D) e H(E) - afirmaram estimular as participações dos fornecedores, como é possível perceber por meio das falas transcritas a seguir:

H (B): **Os fornecedores eles participam conosco das campanhas sociais**, como no nível ambiental e social. Agente faz essa participação com eles, pois tentamos mostrar essa importância para o meio ambiente como para a sociedade.

H (D): **Com os fornecedores, agente precisa contar com eles**, então agente busca deles as ideias e onde agente precisa mudar nós fazemos para melhorar.

H(E): **Nós sempre entramos em contato com os nossos fornecedores e eles sempre dão opiniões**, como exemplo nós damos cesta básicas para nossos funcionários e tudo que é de inovação tecnológica, novos produtos sendo lançados, eles incluem na nossa cesta e fazemos questão de aderir.

Resumidamente, a gestora H(A) explicou que não tem muito contato com seus fornecedores, pois a maioria deles é terceirizado, não tendo assim um vínculo direto com eles. E o gestor do H(C) afirmou que o hotel dá mais atenção as opiniões dos clientes e funcionários em seus processos de inovação. Em ambos os casos, fica claro que o vínculo com fornecedores não tem caráter estratégico e não pode, portanto, ser pensado como fonte de vantagem competitiva. Assim, pode-se inferir que os gestores dos hotéis H(A) e H(C) ainda não percebem a importância que os fornecedores podem ter contribuindo com novidades inovativas que visem a redução do impacto negativo sobre o meio ambiente, como é mencionado pela pesquisa de Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009). As falas dos gestores dos hotéis H(A) e H(C) representam essa informação:

H(A): **Não, não temos contatos com os fornecedores**, a maioria é terceirizado, então fica difícil ter um contato direto com eles [...].

H(C): **Não temos contatos com nossos fornecedores** [...] nós sempre ouvimos mais nossos clientes e nossos funcionários.

É na gestão das relações com organizações e institutos que se apresenta o maior investimento nas ações dos hotéis H(D) e H(E). Convém mencionar que embora algumas delas sejam voltadas para responsabilidades sociais, o que determina a caracterização da relação com *stakeholders* é o fato de terem sido mencionadas especificamente no âmbito da questão dirigida a esse aspecto. Isso corrobora o que, no plano teórico, foi identificado por Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009) em que o processo de inovação se trata de um fenômeno complexo e inter-relacionado com pessoas e instituições. Também convém mencionar que a orientação estratégica da integração com institutos é baixa no caso do setor hoteleiro, visto que as **vantagens competitivas em termos de P&D** não podem ser diretamente propiciadas com pesquisa científica desenvolvida nesses ambientes, por exemplo. De modo geral, percebeu-se que as empresas hoteleiras pesquisadas tem como fragilidade a criação de vantagem competitiva por essa via (P&D). Sendo assim, na parceria com institutos, os hotéis H(D) e H(E) apresentam ações voltadas para educação em um sentido assistencial, pois desenvolvem ações junto a instituições de ensino, recebendo alunos e estagiários, como mencionado nas falas transcritas a baixo:

H(D): Nós recebemos aqui semestralmente **alunos do curso de turismo** para virem ter aula na prática aqui no nosso hotel [...] eles são acompanhados pelos professores [...].

H(E): No nosso hotel temos parceria com institutos profissionalizantes e os **alunos de melhores notas são escolhidos** para estagiarem conosco.

Quanto à relação com *stakeholders* representados por institutos, pode-se dizer, de modo geral, as organizações estão apoiadas em metas estratégicas direcionadas para ações socioambientais, justamente para que se tenha coerência com os princípios organizacionais. A relação entre empresa e sociedade está intrínseca com as questões éticas e sociais. O que vai de encontro às visões de Carroll e Buchholtz (2003) que as empresas sofrem constantemente pressões decorridas da opinião pública, empunhada pela mídia, que interfere diretamente em suas ações, provocando nova abordagem e mudança de conduta que levam em consideração as questões éticas e sociais. Como reflexo positivo do que acabou de ser mencionado, pode-se relacionar um posicionamento estratégico que surge por meio do indicador **melhor imagem**. Assim, a empresa mantém o diálogo aberto com os grupos de maior interesse e influência para a organização e assim tem um jogo de “ganha a ganha”. A gestão das relações desses hotéis é voltada para a construção da marca junto à sociedade.

Em relação a como o hotel estimula as participações de comunidades financeiras em seus processos de inovação, todos os hotéis foram unânimes ao afirmarem não estimular as participações desse tipo de *stakeholder*. Em relação a isso, vale destacar a fala de um gestor que foi exemplar nessa contextualização e serve para ilustrar a fala dos demais:

H (D): **Não, temos participações das comunidades financeiras não, pois temos nossos projetos particulares.**

Salienta-se que os todos os gestores afirmaram não optar em ter parcerias com comunidades financeiras, pois segundo eles, as empresas hoteleiras de que fazem parte dão prioridade a projetos particulares. Voltando ao modelo conceitual desse estudo, essa visão é contrária aos indicadores definidos por Hansen, Grosse-Dunker e Reichawald (2009). Conforme os autores, para que esse fator traga em evidência a necessidade das empresas desenvolverem suas inovações de maneira aberta, considerando que não é possível lidar com os desafios relacionados à construção de inovações orientadas para a sustentabilidade de forma isolada, é preciso desenvolver a interação com uma ampla gama de interessados que podem interagir na criação de inovações. Para os autores, isso se faz necessário, já que os membros internos da empresa geralmente não conseguem identificar com precisão todos os potenciais impactos que a criação de determinada inovação possa causar. Além disso, a não integração com comunidades financeiras pode impactar negativamente sobre **todos os indicadores de vantagem competitiva** porque, para obtê-los, pode ser necessário contar com investimentos de parceiros externos à organização, como bancos, agências de fomento e outros órgãos que incentivem financeiramente a atividade inovadora e empresarial. Ressalta-se que seria interessante para os hotéis pesquisados estabelecerem esse tipo de parceria, mas os achados empíricos não revelam os motivos que levam os empreendimentos hoteleiros a não terem esse tipo de vínculo com *stakeholders*. A fala da gestora do hotel H(A) transcrita a seguir ilustra isso:

H(A): Bom, **não temos parcerias com nenhuma comunidades financeiras**, pois sai bem mais caro para nós essa parceria. [...].

Quanto às relações com os concorrentes, os gestores dos hotéis H(D) e H(E) se referem à troca de experiências propiciadas pelo relacionamento pessoal que mantêm com gestores de hotéis concorrentes. Esses relacionamentos, que tem potencial estratégico sobre as inovações sustentáveis, já dão indício de vantagem competitiva no tocante a **melhor gestão**. Afinal, é

por meio da ação de gestores influentes no contexto empresarial em que atuam que os hotéis mencionados podem granjear benefícios em outros indicadores da vantagem competitiva. Para terem estratégias inovativas a fim de obterem vantagem em relação aos seus concorrentes, principalmente os das mesmas categorias; os gestores H(D) e H(E) ressaltam como acontece a troca de informações, como pode ser observado nas falas a baixo:

H(D): **Por mais que sejam concorrentes, mas o processo de melhoria vai pra todos**, pois o mercado está pra todos, então em reuniões da categoria trocamos informações sim.

H (E): **Com os concorrentes nós fazemos parte da ABIH** utilizamos as opiniões dos outros hoteleiros como eles adotam as inovações e quando é possível fazemos no nosso hotel também.

Fazendo um diálogo com o referencial teórico Hart, (1995), Dierickx e Cool, (1989) explanam que a associação da reputação e imagem da empresa com os valores do desenvolvimento sustentável projetada aos seus *stakeholders* (funcionários, fornecedores ao longo da cadeia produtiva, clientes, consumidores, governo, sociedade, concorrentes, mercado financeiro, imprensa, acionistas, comunidades) pode ser entendida como um ativo estratégico valioso na busca de vantagem competitiva.

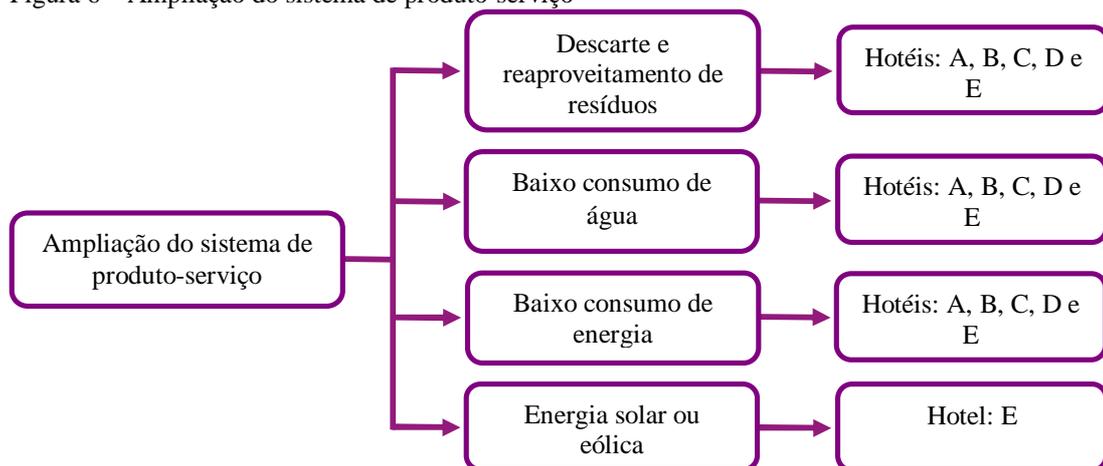
Diante de tudo o que foi exposto e discutido nesta seção, e fazendo uma inter-relação entre o modelo conceitual de Hansen, Dunker e Reichwald (2009), é possível inferir que o critério de integração dos *stakeholders* está relacionado a dois indicadores de Chen, Lai e Wen (2006). Primeiro, a questão de **estratégia de melhor imagem** que se reflete nas ações de integração com clientes, (redução de desperdícios) e sustentabilidade ambiental, social e econômica (doação de resíduos sólidos para catadores) supramencionadas. Depois, a questão da **estratégia de qualidade**, obtida por meio das ações sociais voltadas para a capacitação dos funcionários dos hotéis. Mais do que as ações de sustentabilidade analisadas como diretamente atuantes sobre a estratégia da vantagem competitiva, o que se pode notar são as potencialidades de vantagens ainda não exploradas pelos hotéis. Tais potencialidades dirigem-se, principalmente, para as ações de sustentabilidade social que poderiam contribuir para a vantagem de melhor imagem e crescimento do setor hoteleiro de Fortaleza. No entanto, quanto aos outros indicadores de vantagem competitiva quais são: baixo custo, melhor P&D, melhor gestão, maior rentabilidade, crescimento e pioneirismo, não foi possível fazer uma inter-relação com as análises feitas pelo estudo.

3.5 Ampliação do sistema de produto-serviço

A terceira dimensão de análise desse estudo é definida como **Ampliação do Sistema de Produto-Serviço**. Para Manzini (2003), a adoção de um modelo de negócios baseado em um sistema de serviço de produto-serviço é interessante, pois implica em novos tipos de relacionamentos entre *stakeholders* e parceiros, além do surgimento de novos interesses econômicos e, ainda, na otimização de recursos. Essa dimensão representa uma oportunidade a ser explorada pelos hotéis pesquisados, uma vez que não deixa de lado o objetivo econômico e cria maior valor de uso pelos consumidores.

As questões direcionadas a essa dimensão buscaram investigar a realidade dos hotéis quanto às ações voltadas à aquisição dos produtos-serviços inerentes a sustentabilidade. Pode-se verificar na (figura 6) que a maioria dos gestores tem a percepção da ampliação do Sistema de Produto-Serviço em sua organização. Os gestores, em sua maioria, informaram que têm ações voltadas para o descarte e reaproveitamento de resíduos sólidos, utilizam algumas estratégias de baixo consumo de água e energia e utilizam material reciclável. O detalhamento da aquisição de cada indicador mencionado será verificado a seguir junto às falas dos gestores dos hotéis.

Figura 6 – Ampliação do sistema de produto-serviço



Fonte: Elaborada pela autora (2014).

Os gestores, ao serem questionados sobre como o hotel lida com o descarte e reaproveitamento de resíduos, ratificaram ter algumas ações com esse fim, mesmo que seja de forma simplificada, como por exemplo, reaproveitamento de papéis, latas, vidros e etc. As

mais citadas por eles foram à utilização de coletores e reciclagem de lixo. As falas dos gestores transcritas a baixo ilustram a questão:

H(A): **Eu tenho coletores, dentro da cozinha para lata, garrafa pet**, então eles fazem uma pré-seleção, no subsolo eu tenho baias identificados já com as cores e as camareiras elas fazem já toda essa pré-seleção, então já está tudo separado com o resíduo papel, plástico, lata.

H(C): **Agente faz separação de produtos recicláveis e os resíduos eles são muito bem separados**. Uma das coisas inovadoras que nós fazemos é o reaproveitamento do óleo de cozinha saturado para fazer sabão.

H(E): **Nós temos uma preocupação com reciclagem de lixo**, primeiro em relação ao custo, como também ao meio ambiente e procuramos reutilizar os materiais plásticos várias vezes.

Diante das afirmações supracitadas, pode-se perceber que os gestores dos empreendimentos dos hotéis de médio e grande porte estão atentos ao descarte e reaproveitamento de resíduos e implementam ações nesse sentido. Esse fato captado nas entrevistas vai contra o que é mencionado por Gonçalves (2004), para quem a redução de resíduos, era um grande desafio para o empreendimentos hoteleiros. Nos hotéis pesquisados, a redução acontece por meio de programas e ações dos quais todos os colaboradores participam efetivamente, contribuindo para o sucesso dessas iniciativas. Vale mencionar as ações destinados a esse fim adotado pelo hotel H(B), que todos os funcionários são orientados a reutilizarem por exemplo, o papel ofício que foi utilizado para um determinado fim, a estarem utilizando como “borrão” para anotação, outro exemplo é a substituição de copos descartáveis por copos vidros utilizados pelos funcionários para consumo de água ou sucos, assim evitando o desperdício de copos plásticos no meio ambiente.

Assim, vale frisar que essa questão da redução de resíduos, que segundo Gonçalves (2004), era um desafio em 2004, atualmente é uma prática incorporada à gestão hoteleira, conforme pode-se observar na afirmação do gestor do H(B):

H(B): **Olha nós sempre alertamos aos nossos funcionários sobre a importância dos 3 R's que é reusar, reutilizar e reciclar**, em tudo alertamos [...] alertamos para evitarem o desperdício dos resíduos sólidos como papel, plásticos etc, pois é prejudicial para o meio ambiente, na alimentação (no almoço) alertamos a só colocarem a quantidade suficiente [...].

Isso implica que os gestores dos hotéis pesquisados estão em comum acordo à luz da teoria de Hansen, Grosse-Dunker, Reichwald (2009) os quais afirmam que a empresa deve

pensar no desenvolvimento de inovações que deslocam o foco empresarial de vender apenas produtos físicos, de modo que os consumidores comprem a utilidade ou serviço oferecido pelo produto. Ainda, é possível que as empresas agreguem uma maior quantidade de serviços ao longo do ciclo de vida dos produtos, ou então, evitem desperdícios de recursos produzindo sob demanda. Essa ação vai ao encontro da estratégia de vantagem competitiva de **melhor gestão**, pois pode-se inferir que atitudes como destinadas a esse fim, geralmente parte do princípio que essa visão é bem associada a uma boa gestão onde tem gestores que são bem preparados e estarem influenciando seus *stakeholders* a essas práticas.

Quando questionados sobre utilização de chuveiros e vasos sanitários com baixo consumo de água, todos os gestores afirmaram já terem trocados os chuveiros e vasos sanitários antigos, que consumiam uma grande quantidade de água, por novos aparelhos com o baixo uso de água. No entanto, convém frisar que apenas o H(B) afirmou só utilizar os chuveiros de baixo consumo de água, não tendo ainda aderido os vasos sanitários sustentáveis e o H(C) está fazendo a implantação desses aparelhos aos poucos. Essa preocupação com a mudança na estrutura dos hotéis para viabilizar o melhor aproveitamento de recursos fica evidenciada, a título de ilustração, nas afirmativas dos gestores dos hotéis de médio porte H(B) e grande porte H(C):

H (B): Existe, principalmente no **uso racional da água**, por exemplo, nós tiramos chuveirão que geralmente cai uma metragem de água enorme, nós trocamos eles por **chuveiros ecológicos** que dão conforme para o hóspede, mas que ele tem uma **redução de água**, por exemplo se antes nós gastávamos por hóspede geralmente 45 m³ por banho, hoje com essa redução, chega no máximo a 20 m³ por pessoa.

H(C): **Utilizamos chuveiros e vasos sanitários sustentáveis na maioria dos apartamentos**, mas ainda não em todos os apartamentos, vamos trocando aos poucos. E outra estratégia é o aviso aos hóspedes do reuso da toalha banho e toalha de cama, para não ser preciso lavar todos os dias e coletamos água da chuva em um recipiente grande para que essa água seja utilizada em nossos jardins.

Apesar de manifestarem essa preocupação, vale salientar que os hotéis pesquisados ainda estão muito aquém na sua preocupação quanto à preservação dos recursos hídricos. Conforme Cooper et al (2007), o consumo de água demandado por um hotel, tanto para o uso dos hóspedes como para o pleno funcionamento do empreendimento turístico pode comprometer o usufruto da população local e constata-se que a mudança de chuveiros e descargas não é a única maneira de conter o desperdício ou melhorar o aproveitamento da água. Seria interessante que os hotéis adotassem também outras medidas tais como:

reaproveitamento da água da chuva para ser utilizada na jardinagem, e tratada para uso na limpeza e alguns serviços de lavanderia, etc. Essas são algumas medidas de contenção de uso de água e são ações favoráveis ao uso racional dos recursos hídricos. Convém salientar que quanto essa preocupação apenas o hotel H(C) ressaltou algumas práticas a respeito dessa questão, como pode ser visto na fala acima.

Sendo assim, os impactos de longo prazo do uso não-regulamentado de água pelos turistas podem ser muito significativos. Setores da atividade de hospedagem têm respondido às pressões de um fornecimento de água finito por meio da introdução de diferentes medidas de conservação desse recurso natural. Oportunidades de reutilização de toalhas e lençóis estão sendo adotadas em muitos hotéis, nos quais os hóspedes são solicitados a indicar se suas toalhas ou roupas de cama requerem lavagem ou podem ser reutilizadas. Nesse ponto, a preocupação com a sustentabilidade ambiental encontra, também, a preocupação com a sustentabilidade econômica, visto que a redução das trocas de roupas de cama, mesa e banho diminui também os custos da atividade hoteleira.

Quanto à prática utilizada para promover o baixo consumo de energia, em todos os empreendimentos pesquisados, os gestores mencionaram utilizar estratégias de contenção de desperdício. A utilização de sensores de presença nos apartamentos foram os mais citados:

H(A): **Alertamos tanto aos funcionários, nas nossas reuniões a apagarem as luzes dos corredores e quartos.** Como também temos **avisos anexados** nos quartos e banheiros para os hóspedes verem.

H(C): **Utilizamos sensores de presença** em todos os setores e também nós temos uma conscientização do chefe de manutenção, ele vai nos setores e explica a importância de apagar as luzes, tanto para os funcionários como para os clientes.

H(D): Trabalhamos com o **sensor de presença nos corredores e cartão-chave nos apartamentos.**

Vale destacar que os gestores mencionaram que há outras estratégias de redução de energia nos hotéis, como por exemplo, há o uso de cartão-chave com tempo cronometrado de 10 segundos de luz ligada, uso de lâmpadas econômicas, incentivo aos hóspedes e funcionários quanto à atenção de desligarem as luzes quando não mais necessário. Como mencionado pelo gestor do H(B):

H(B): Olha, **sempre estamos alertando aos nossos funcionários e clientes e estarem desligando as lâmpadas dos corredores**, cozinha e apartamentos, pois isso é uma prática sustentável e claro reduz o custo de nossa de conta de energia [...].

No entanto convém comparar a forma como a redução de água e redução de energia dos recursos dos hotéis pesquisados são geridos, as ações de contenção de desperdício de energia são, mais amplas e efetivas que aquelas de desperdício de água. Isso ocorre pelo fato de que a energia elétrica é um recurso mais caro que a água, o que justifica o desperdício de água nas tubulações dos hotéis em possíveis vazamentos, a não utilização de torneiras e chuveiros com temporizador, o não reaproveitamento da água das piscinas, a não captação da água das chuvas, etc. Numa análise das práticas de sustentabilidade ambiental, portanto, percebe-se que as estratégias voltadas para a redução do uso dos recursos naturais são mais ou menos adotadas e incentivadas a depender do impacto econômico que a utilização do mesmo tem para a atividade hoteleira. O fato de a energia elétrica ser mais cara do que a água faz com que os gestores demonstrem maiores preocupações com a contenção do seu desperdício.

Em todos os casos mencionados, observa-se como a sustentabilidade ambiental está subordinada à sustentabilidade econômica e como o interesse na manutenção dos recursos naturais mencionados (uso inteligente de água e luz) não tem um caráter estratégico e não está diretamente associada a nenhum tipo de vantagem competitiva. A reutilização das toalhas e lençóis é divulgada entre os hóspedes com caráter educativo, conforme é ilustrado nos cartões que são disponibilizados nos apartamentos diariamente como o exemplo do hotel H(E) alertando aos hóspedes sobre a preservação da água com os seguintes dizeres: “Seu quarto será limpo diariamente. Se você prefere que sua roupa de cama seja trocada, por favor deixe este cartão em cima da cama pela manhã. Usando a roupa de cama mais de uma vez, salvamos milhares de litros de água por ano. Essa ação representativa do hotel H(E), é representada de maneira similar entre a maioria dos hotéis pesquisados.

Todavia, a ação de sustentabilidade não parece ter um impacto necessariamente positivo em termos de **vantagem competitiva de melhoria da imagem**. Isso talvez se deva ao fato de que transparece para os hóspedes que essa ação de promoção de sustentabilidade tem repercussão direta na diminuição dos custos de operação dos hotéis. Mais diretamente, isso pode ser dito em relação aos mecanismos de contenção de desperdício de energia, que nem chegam a ser promovidos enquanto ações sustentáveis – ficando mais explícito, para os hóspedes, tratem-se de medidas de redução de despesas. Não se percebe, nesta análise

interpretativa, que os hóspedes valorizem ações ambientais que deixem explícito a intenção do hotel em reduzir seus próprios custos. Nesse sentido, os hóspedes tendem a sentir que seu próprio esforço em engajarem-se nas ações de sustentabilidade – o que implica menos conforto quando as roupas de cama e banho não são trocadas e há restrições ao uso de eletricidade que a maioria das pessoas não encontra em suas próprias casas – traz um impacto mais positivo sobre o balanço contábil dos hotéis do que sobre o balanço da sustentabilidade ambiental para a sociedade. Quanto a isso, pode-se pensar que a divulgação dessas ações de sustentabilidade, aliada com uma estratégia de redução de custos que evidenciasse como os clientes se beneficiam dos esforços de preservação dos recursos pagando diárias mais baratas seria interessante. Assim, **estratégia de vantagem competitiva de baixo custo em relação aos concorrentes** poderia ser alcançada, de modo que as empresas pudessem, unir a sustentabilidade ambiental com a sustentabilidade econômica.

O último questionamento dessa dimensão é se o hotel utiliza sistema de energia solar ou eólica, mesmo que seja apenas para alimentar parte das tomadas. Nesse quesito apenas a gestora do H(E) afirmou possuir sistema de energia solar. Segundo a gestora, o hotel (E) foi o primeiro e único hotel da cidade de Fortaleza a adotar esse sistema. Quanto a isso, observa-se que as práticas do hotel H(E) quanto à utilização de energia eólica fazem com que o hotel seja caracterizado como pioneiro em algumas áreas relevantes, ocupando uma posição de destaque. Esse hotel, especificamente, tem suas boas práticas ambientais recompensadas com a **vantagem competitiva de pioneirismo**. Esse tipo de vantagem competitiva, segundo Ries e Trout (1997), faz com que uma empresa obtenha sucesso nas estratégias de posicionamento competitivo, sendo o primeiro a identificar uma necessidade dos clientes, uma potencialidade do mercado ou uma tendência do meio institucional. O caráter pioneiro da utilização de energias alternativas fica expresso na fala transcrita a baixo:

H(E): **Nós adotamos o sistema de energia solar**, desde do ano de lançamento do hotel e posso lhe garantir que aqui na cidade não tem outro hotel que utilize esse sistema.

Quanto aos demais hotéis de maneira similar os gestores afirmaram não ter espaço, pois é um investimento muito alto. Assim, percebeu-se nesse quesito que os empreendimentos de grande porte não têm uma atenção sobre esse assunto. Em suma, pode-se mencionar que na dimensão ampliação do sistema de produto-serviço, apenas o H(E) é o que mais corrobora com a abordagem de Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009), segundo a qual a empresa

deve pensar no desenvolvimento de inovações que deslocam o foco empresarial de vender apenas produtos físicos, de modo que os consumidores comprem a utilidade ou serviço oferecido pelo produto. Ainda, é possível que as empresas agreguem uma maior quantidade de serviços ao longo do ciclo de vida dos produtos, ou então, evitem desperdícios de recursos produzindo sob demanda.

3.6 Marketing direcionado à inovação sustentável

A quarta dimensão, relacionada ao **Marketing Direcionado à Inovação Sustentável** é evidenciada por Gordon, Carrigan e Hastings (2011), os quais consideram que a incorporação da sustentabilidade nos esforços de *marketing* pode levar ao desenvolvimento, produção e distribuição dos produtos de maneira sustentável, evitando excessos de consumo e desperdício.

As questões relacionadas ao *marketing* da sustentabilidade direcionado à inovação sustentável, foca na criação e projeção de novas necessidades sustentáveis que possam mudar o curso dos atuais estilos de vida (HANSEN; GROSSE-DUNKER; REICHWALD, 2009). Os dois indicadores definidos para explicar a quarta dimensão do modelo conceitual utilizado, evidencia a necessidade das empresas elaborarem estratégias de *marketing* que possam promover o sucesso de atitudes sustentáveis. A composição desse fator evidencia a necessidade das empresas externalizarem suas atitudes em prol de um desempenho sustentável, abrangendo as dimensões ambientais, sociais e econômicas. As práticas mais sustentáveis aplicadas no ciclo de vida dos produtos deve necessariamente ser somada à incorporação da sustentabilidade nas estratégias de *marketing* das empresas.

Assim como pode ser vislumbrado na (figura 7) as ações de *marketing* sustentável são corroboradas por todos os hotéis no que se refere à divulgação de produtos ou serviços sustentáveis, demonstra que os empreendimentos hoteleiros pesquisados realizam ações de *marketing* voltados no investimento das vantagens de utilização de produtos sustentáveis para os clientes com apelo ecológico de forma intensiva por meio de *folders*, cartões e placas nas portas dos apartamentos, dentre outros com avisos expressos quanto à preservação do meio ambiente. E também são corroboradas por todos os gestores quanto à promoção econômica de seus produtos ou serviços assim os hotéis pesquisados estão fortemente relacionadas com

estratégias que divulguem benefícios de ordem ambiental e social, que representados pelas afirmações dos gestores quanto ao cumprimento de legislações ambientais e trabalhistas.

Figura 7 – *Marketing* direcionado à inovação sustentável



Fonte: Elaborada pela autora (2014).

Diante da análise geral quanto ao *Marketing* Direcionado à inovação sustentável já abordado acima, será demonstrado à análise de cada indicador e as respectivas falas dos gestores pesquisados.

O primeiro questionamento se referia se o hotel realiza alguma divulgação quanto ao respeito de produtos ou serviços em relação à inovação sustentável. Esse quesito visou a identificar como os gestores analisam a necessidade de elaborarem estratégias de *marketing* que possam promover o sucesso de atitudes sustentáveis em seus empreendimentos, a fim de influenciar os clientes/consumidores tanto os funcionários para a aquisição desse comportamento sustentável.

Nesse quesito, a maioria dos gestores mencionou que utiliza *folders*, placas nas portas dos apartamentos, dentre outros com avisos expressos quanto à preservação do meio ambiente, conforme explana a gestora do H(E):

H (E): Aqui no hotel, deixamos avisos quanto à **importância da preservação ambiental** na recepção, nos apartamentos, [...] alertando tanto os clientes e aos funcionários a não desperdiçarem água e energia, por exemplo.

Outro tipo de divulgação mencionado pelos gestores é quanto ao informativo nos apartamentos para a reutilização de toalhas de cama, mesa e banho por mais vezes, como pode-se verificar nas falas dos gestores H(B) e H(E):

H(B): Divulgamos nos apartamentos para os clientes **quanto à utilização de toalhas de cama por mais de dois dias**, justamente para a prática do baixo consumo de água.

H(E): E a divulgação do consumo sustentável, fazemos isso demais, **nós temos cartões que agente põe nos apartamentos junto às toalhas** que é estimulando aos clientes a utilizar mais de uma vez, dentre outros.

Quanto ao questionamento se o hotel faz alguma divulgação em relação ao cumprimento das legislações ambientais e leis trabalhistas vigentes. Esse questionamento visou verificar se os hotéis cumprem padrões e normas de ISO 14001 que é uma norma internacionalmente reconhecida que define o que deve ser feito para estabelecer um SGA efetivo e cumprem normas de trabalhistas vigentes aos funcionários e fazem essa divulgação tanto para os clientes quanto para a sociedade.

Assim, quase todos os gestores pesquisados mencionou não serem certificados com o ISO 14001, mas corroboraram que as práticas de preservação ambiental são verificadas entre todos, assim como pôde ser contempladas uma a uma das dimensões anteriores e quanto as normas trabalhistas todos os gestores afirmaram cumprir as disposições legais, como por exemplo, contratação de menores aprendizes, contratação de deficientes, cumprimento de normas estabelecidas para os funcionários, como férias, benefícios e boa remuneração, mas que essas ações não são divulgadas esse fato para os clientes/consumidores por meio de *sites* ou placas por exemplo. Apenas o gestor do hotel (C) afirmou divulgar essas ações:

H(C): O hotel também **divulga ao cumprimento das legislações ambientais**, no temos o *Triple Advice* que é uma classificação internacional, até porque é um *marketing*, então agente acaba divulgando pra melhoria da gente mesmo. E quanto às normas trabalhistas, são cumpridas é exposto na recepção.

Diante do exposto percebe-se que na maioria dos hotéis pesquisados, os gestores fazem a divulgação aos seus *stakeholders* quanto a importância da preservação dos recursos naturais, mesmo que de maneira simplificada com por exemplo com a utilização de *folders*, cartões, divulgações através de *site*, dentre outros. É uma forma que chamar a atenção e influenciar a todos para adoção de ações sustentáveis. Essa atitude vai ao encontro à quarta dimensão do modelo conceitual de Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009) que foca na criação e projeção de novas necessidades sustentáveis que possam mudar o curso dos atuais estilos de vida, a fim de melhor desenvolver os serviços de produtos e modelos de negócios.

Sendo assim, a gestão da inovação será cada vez mais desafiada a criar e projetar novas necessidades sustentáveis de modo a alterar curso dos atuais estilos de vida.

Em suma, quanto ao cumprimento de legislações ambientais e trabalhistas vigentes foi verificado que a maioria dos hotéis pesquisados afirma em cumprir o que a legislação ambiental ordena, mas ainda não são certificadas, ou seja, suas práticas ainda não são conhecidas e divulgadas formalmente.

Essa dimensão pode ser verificada como estratégia de **vantagem competitiva de melhor imagem**, pois as empresas que adotam essa estratégia podem ser bem vista no mercado.

3.7 Sensibilização no contexto da sustentabilidade

A quinta dimensão conceituada como **Sensibilização no Contexto da Sustentabilidade**, por sua vez, evidencia que a condição necessária ao alcance da sustentabilidade, é a ampliação dos conhecimentos e informações relacionadas à mesma já nos estágios iniciais dos processos de inovação, de maneira que essa possa orientar o que está sendo criado (BARBIERI, 2007; SAKAO, 2007).

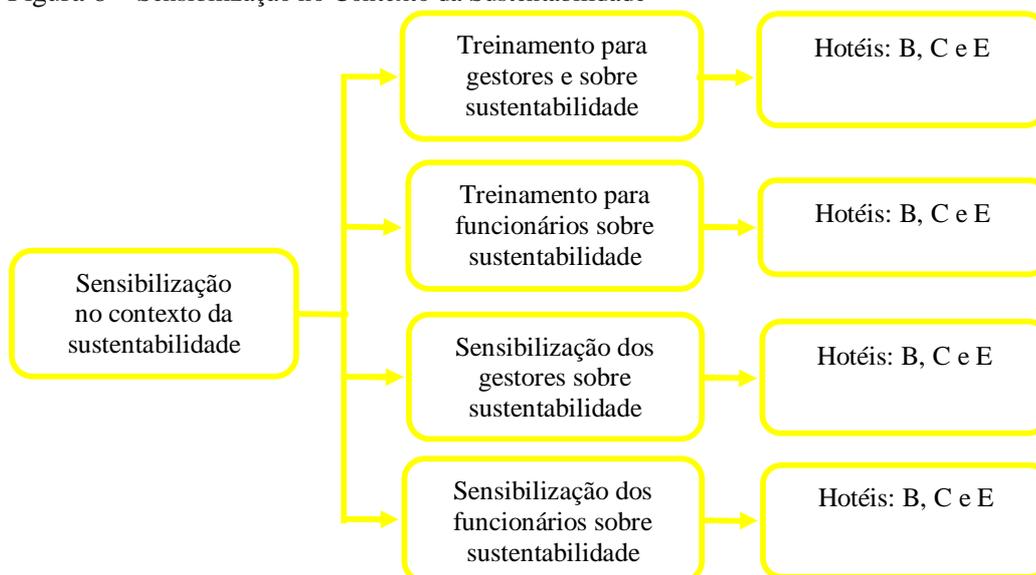
As questões inerentes a essa dimensão abrangem indicadores referentes à sensibilização tanto dos tomadores de decisão, que são os gestores, quanto dos demais funcionários em relação aos critérios de ordem ambiental, social e econômica. As questões buscaram identificar a realidade das empresas hoteleiras de Fortaleza quanto em relação à aquisição de conhecimentos relativos à sustentabilidade, seja por meio de reuniões internas, cursos, treinamentos ou outros meios de divulgação do conhecimento.

É possível perceber na (figura 8) que essa dimensão se apresenta difundida por quase todos os gestores e funcionários dos empreendimentos hoteleiros pesquisados, pois de uma maneira geral os gestores explicaram que, em suas reuniões e treinamentos, a questão das três dimensões da sustentabilidade ambiental, social e econômica tem sido um assunto bastante debatido, tendo assim os gestores a necessidade de repassarem para os seus funcionários por exemplo quanto à preservação dos recursos naturais, quanto a importância de ajudar entidades

filantrópicas, contratação de menores aprendizes, dentre outras ações, pois essa atitude não só ajuda a propagar uma visão de um hotel “ecologicamente correto” para os hóspedes, como também evitam despesas. No entanto, essa visão não é a mesma por parte dos gestores dos empreendimentos H(A) e H(D), pois eles afirmaram que não realizam treinamentos quanto à essa questão da sustentabilidade, de uma maneira geral explicaram que à questão ainda mais debatida em seus treinamentos, é mais em relação a qualidade dos serviços e que essa visão ainda não é o foco nos treinamentos.

Assim, nos empreendimentos hoteleiros pesquisados foi possível identificar a conscientização, por parte da maioria da liderança, sobre a importância da sustentabilidade nas operações produtos e serviços da empresa. O engajamento de diversos *stakeholders* nesse processo demonstra o quanto o tema da sustentabilidade tem impactado a realidade empresarial e o quanto os esforços no desenvolvimento de práticas socioambientais podem contribuir para o sucesso dos negócios. A partir de uma análise global de todos os critérios da gestão da inovação sustentável é possível corroborar o pressuposto que orientou a execução do estudo. É possível afirmar que os hotéis analisados, de modo geral, buscam agregar valor ao produto e ao serviço por meio do investimento em aspectos sustentáveis.

Figura 8 – Sensibilização no Contexto da Sustentabilidade



Fonte: Elaborada pela autora (2014).

Ao serem questionados se o hotel realiza treinamentos para gestores no contexto da sustentabilidade, três dos gestores pesquisados afirmaram que recebem treinamentos mensais e que cada vez mais o assunto debatido em suas reuniões é a respeito da questão da

sustentabilidade, pois estão conscientes que o setor hoteleiro é um setor que precisa ter uma atenção redobrada sobre esse assunto. Como a fala do gestor do H(B) foi elegida para mostrar essa informação.

H (B): O nosso hotel faz **treinamentos com os todos os gestores mensalmente** e essa questão da sustentabilidade é cada vez mais abordada.

Pode-se perceber que frequentemente os gestores são treinados e recebem orientação a respeito da sustentabilidade, vale ressaltar que os gestores estabelecem as diretrizes básicas para o desenvolvimento de um sistema que gerencie a questão sustentável dentro da organização.

Já os hotéis H(A) e H(D) os seus gestores mencionaram que sabem da importância de treinamentos relativos à questão sustentável e afirmaram que procura aplicar práticas sustentáveis nos hotéis, assim como pode ser vistos anteriormente nas dimensões anteriormente abordadas, no entanto quanto ao treinamento específico a questões sustentáveis ambos os gestores corroboraram que não há treinamento a esse fim. Como pode ser visto na fala do gestor H(D):

H(D) Bom, nós sabemos da importância das questões sustentáveis e tentamos aplicar da melhor maneira possível, **mas treinamento específico a sustentabilidade não temos não** [...] nossos treinamentos abordam assunto mais sobre qualidade do serviço, no atendimento, cumprimento de metas, dentre outros.

Quanto ao treinamento de funcionários sobre as questões da sustentabilidade, os gestores dos hotéis H(B), H(C) e H(E) mencionaram que todos os treinamentos que recebem são repassados aos funcionários, informando-as e conscientizando-os sobre a importância da preservação do meio ambiente e das questões socioeconômica, como se observa nas falas de dois gestores:

H (C): **Nós fazemos treinamentos com os nossos colaboradores e com os funcionários, nós temos uma TV exclusiva na internet só para treinamentos** e é explicado a questão da sustentabilidade e todos tem que estarem engajados.

H (E): **Nós realizamos treinamentos com os funcionários de forma didática**, agente tem programas, tentamos mostrar aos funcionários, como a questão sustentável pode gerar receita e que todos enxerguem que agente gerou receita aqui, mas que eles podem fazer o uso disso.

Essas visões vão ao encontro do modelo proposto por Hansen, Grosse-Dunker e Reichawald (2009), os quais destacam ser essa uma dimensão possível de ser trabalhada por meio de um fator que abrange um conjunto de variáveis referentes à sensibilização tanto dos tomadores de decisão, quanto dos demais funcionários em relação aos critérios de ordem ambiental, social e econômica.

Com relação a sensibilização dos gestores às questões sustentáveis, pode-se observar que os gestores dos hotéis H(B), H(C) e H(E) de maneira similar tem preocupação sobre o meio ambiente, social e econômico. Mesmo com ações simplificadas, mas conseguem expressar preocupação com essa questão. Essa visão pode ser vista na fala da gestora do H(E):

H (E): Por exemplo, **nós reduzimos o lixo que ajuda ao meio ambiente**, gera receita, pois os **funcionários recebem presentes** com a venda do lixo e também **ajudamos a entidades sociais**, ou seja temos sim sensibilização nas três questões.

Pode-se inferir que a visão do hotel H(E) visa contribuir com a sustentabilidade nas três dimensões ambiental, social e econômica, pois ao mesmo que uma atitude de evitar desperdícios e descarte ao meio ambiente, os funcionários recebem presentes arrecadados por meio de cotas e também evita gastos financeiros para o hotel.

E quanto a sensibilização dos funcionários sobre questões da sustentabilidade, nos empreendimentos hoteleiros H(A) e H(D), verificou que os funcionários não recebem treinamentos a esse fim, isso ocorre, pois seus gestores não são treinados e nem tão pouco se preocupam em repassar essas informações, pois como mencionado acima, suas prioridades nas reuniões ainda são o bom atendimento, a qualidade do serviço, dentre outros. A fala da gestora do H(A) elenca essa informação:

H(A): **Os nossos funcionários ainda não sensibilizados a questão sustentável não** [...], lógico que eles sabem que é importante preservar o meio ambiente por exemplo, mas isso não ainda não é bem difundido entre eles não.

Já sobre esse assunto, vale ressaltar que gestor do empreendimento do hotel H(B) tem uma visão totalmente contrária as visões dos gestores do H(A) e H(D), pois ele mencionou que seus funcionários são sensibilizados sobre a sustentabilidade, como pode ser vislumbrado em sua fala:

H(B): [...] **por exemplo**, quanto à questão social os funcionários se preocupam muito para onde estava indo as latinhas, garrafas pet, etc., verificando se não estava mais colocando no cesto de coleta seletiva e tudo e tava indo pro lixo e na hora foi feito um treinamento foi conversado foi dado exemplo e foi dito aos funcionários que esse trabalho é bom pra eles, para a comunidade, então hoje os nossos funcionários tem essa cultura. **Os funcionários também inclusive fiscalizando**, se o funcionário está tendo essa visão com a questão e preocupação com luz acesa a água sendo desperdiçada, olha se tem uma torneira que está pingando direto, lá na copa se eles estão utilizando a água racional [...] e se não estão deixando os alimentos estragar [...] olhando tudo.

Diante do exposto das análises, verificou que quando os gestores são treinados e sensibilizados quanto à questão da sustentabilidade e isso faz parte da cultura da empresa, essa informação é propagada mais facilmente e rapidamente.

Em suma, sobre as práticas de inovações sustentáveis dos hotéis pesquisados, foi possível identificar a conscientização, por parte de quase todos os gestores e o engajamento de diversos *stakeholders* nesse processo demonstra o quanto o tema da sustentabilidade tem impactado a realidade empresarial e o quanto os esforços no desenvolvimento de práticas socioambientais podem contribuir para o sucesso dos negócios, indo assim de encontro ao conceito de Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald, (2009) a sustentabilidade deve ser encarada como o vértice dos negócios e de sua manutenção. Isso se dá, porque, assim como a sustentabilidade baseia-se nos pilares social, ambiental e econômico, há uma congruência com os três fatores genéricos da produção, que são a terra, trabalho e capital. Segundo esses autores, essa aproximação permite que a sustentabilidade passe a ser uma referência para a criação de valor e para o desenvolvimento de vantagens competitivas.

Diante das análises nesta dimensão, o indicador de vantagem competitiva que mais explica essas atitudes é a relacionada à **melhor gestão**, pois pôde-se inferir que uma boa gestão faz com que seja difundida a visão da sustentabilidade fazendo com que seja influenciada por todas as partes interessadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista que quando multiorientadas as inovações tem o potencial de gerar não apenas lucro para os empreendimentos, mas contribuir para o seu desempenho sustentável (BOONS; LUDEKE-FREUD, 2013), o presente estudo propôs a analisar a relação entre as inovações visando à sustentabilidade e a obtenção de vantagem competitiva do setor hoteleiro de Fortaleza. O estudo foi classificado como qualitativo, de natureza descritiva. As organizações investigadas foram empreendimentos hoteleiros de médio e grande porte, situados na cidade de Fortaleza-CE. Para tanto, os modelos conceituais basilares dessa pesquisa seguiu os estudos propostos por Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009) e Chen, Lai e Wen (2006).

Para Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009), a inovação orientada para a sustentabilidade permite abranger tanto as questões de sustentabilidade, como também conquistar novos segmentos de clientes e mercados, consistindo na inovação individualmente percebida por agregar valor positivo para o capital global da firma. Os autores propõem uma análise das seguintes dimensões: integração do critério da sustentabilidade, integração de *stakeholders* usuários, ampliação do sistema de produto-serviço, *marketing* da sustentabilidade direcionado para a inovação sustentável e sensibilização no contexto da sustentabilidade.

Já o modelo conceitual estudado por Chen, Lai e Wen (2006), adota como constructo a vantagem competitiva das organizações (com oito indicadores de investigação): baixo custo, melhor qualidade, melhor P&D, melhor gestão, maior rentabilidade, crescimento, melhor imagem e pioneirismo. A pesquisa descreve que o investimento em inovação de produtos verdes e inovação de processos verdes não apenas evita protestos de ambientalistas e sanções previstas em legislação, como também contribui para que as organizações desenvolvam novas oportunidades de mercado e aumentem sua vantagem competitiva; sendo, portanto, o investimento em inovação verde benéfico para as empresas.

Assim, para análise desta pesquisa, vale ressaltar que os dois modelos poderiam e deveriam ser apresentados de maneira sobreposta, pois conforme os pressupostos desse estudo, não há como separá-los.

No que se refere à primeira dimensão **integração do critério da sustentabilidade**, de maneira geral, quase todos os hotéis corresponderam à integração dos critérios da sustentabilidade, conforme as declarações dos gestores. Na pesquisa, observou-se que a integração se dá pela via de ações combinadas, porém independentes entre si, voltadas para cada um dos três critérios de sustentabilidade que são a ambiental, social e econômica. No entanto, percebeu-se, em uma primeira análise, que a integração, propriamente dita, pensada enquanto ações que contemplem a um só turno, os três critérios, não são desempenhados pelos empreendimentos hoteleiros pesquisados. Todavia, abordando as categorias a partir de um ponto de vista interpretativo, notou-se a inter-relação entre dois critérios concomitantemente, o ambiental e o social. Pôde-se compreender que as ações de sustentabilidade ambiental já estão fortemente integradas com a estratégia organizacional, não visando apenas à reprodução das empresas hoteleiras no âmbito econômico, mas integrando de maneira mais profunda, sua razão de existir.

Quanto às ações sociais, percebeu-se que todos os empreendimentos hoteleiros de médio e grande porte, contemplam ações sociais, mesmo de forma simplificada. Essas ações se dirigem, por exemplo, para melhorias na qualidade do local trabalho, ações de inclusão social, com capacitação e contratação de menores aprendizes, estagiários e deficientes. Os achados em questão levantaram pontos importantes para a análise da integração dos critérios de sustentabilidade. Apesar da limitação no escopo das ações voltadas para sustentabilidade social e de sua forte dependência em relação ao critério econômico, a teoria diz que o empreendimento hoteleiro pode contribuir no impacto social positivo de várias maneiras, como sugere Elkington (2012). Para esse autor, uma empresa orientada pela sustentabilidade social precisa agregar valor ao capital social, bem como ao capital humano, contribuindo com a qualidade de vida do ser humano por meio do fomento à saúde, do desenvolvimento de habilidades e da promoção de ações educativas, potencializando também a produção de riquezas.

Já no âmbito econômico, observou-se que nos empreendimentos hoteleiros H(B) e H(D) não foi possível identificar os impactos econômicos gerados pelas ações sustentáveis, por não possuírem projetos nesse sentido ou por não conseguirem perceber os impactos das ações aplicadas. Isto posto, confirma-se que não há contabilidade formal com relação às práticas sustentáveis que os empreendimentos hoteleiros de Fortaleza exercem.

Diante das análises nesta dimensão, e fazendo uma inter-relação entre o modelo conceitual de Hansen, Dunker e Reichwald (2009), foi possível inferir que o critério de sustentabilidade está relacionado a dois indicadores de Chen, Lai e Wen (2006). Primeiro, a questão de **estratégia de melhor imagem** que se reflete nas ações de sustentabilidade ambiental (redução de desperdícios) e sustentabilidade ambiental, social e econômica (doação de resíduos sólidos para catadores) supramencionadas. Depois, a questão da **estratégia de qualidade**, obtida por meio das ações sociais voltadas para a capacitação dos funcionários dos hotéis. Mais do que as ações de sustentabilidade analisadas como diretamente atuantes sobre a estratégia da vantagem competitiva, o que se nota são as potencialidades de vantagens ainda não exploradas pelos hotéis pesquisados. Tais potencialidades dirigem-se, principalmente, para as ações de sustentabilidade social que poderiam contribuir para a vantagem de **melhor imagem e crescimento** do setor hoteleiro em Fortaleza.

Na segunda dimensão estudada que é à **integração dos stakeholders** observou que os gestores de todos os hotéis ressaltaram a importância do relacionamento com clientes e funcionários. As ações de sustentabilidade dos hotéis, de modo geral, tendem a ser orientadas apenas para esses dois públicos. Os hotéis H(D) e H(E), os quais correspondem às categorias de grande e médio porte, respectivamente, são os que mais se destacam quanto ao relacionamento com todos os *stakeholders* descritos na teoria (quais sejam: clientes, funcionários, fornecedores, organizações e institutos e concorrentes). Além deles, pode-se mencionar também o H(B) de médio porte, por estabelecer relacionamento com fornecedores.

Vale salientar que para todos os hotéis, as ações de aproximação e participação, são orientadas estrategicamente em parceria com os clientes e funcionários. A participação de outros *stakeholders* envolvidos nas decisões a fim de melhorarem seus serviços e de tornarem-se mais sustentáveis foi mencionada nas entrevistas dos gestores dos hotéis H(B), H(D) e H(E). Convém ressaltar também que algumas integrações dos *stakeholders* – notadamente, parcerias com institutos e concorrentes – são justificadas apenas pelos gestores dos hotéis H(D) e H(E). Os mecanismos utilizados na gestão das relações com organizações e institutos e concorrentes foram elencados pelos entrevistados dos hotéis H(D) e H(E) como participantes em seus processos de inovação. No entanto, pôde-se observar que os empreendimentos hoteleiros consideram parcerias com instituições de ensino, com clientes, fornecedores, para novas ideias para a redução do impacto ambiental de produtos e serviços. Corroborando com a literatura estudada, em que o processo de inovação se trata de um

fenômeno complexo e inter-relacionado com pessoas e instituições (KEMP; SMITH; BECHER, 2000).

Diante do que foi analisado nessa dimensão, pôde-se fazer uma inter-relação entre o modelo conceitual de Hansen, Dunker e Reichwald (2009), onde foi possível inferir que o critério de integração dos *stakeholders* está relacionado a dois indicadores de Chen, Lai e Wen (2006). Primeiro, a questão de **estratégia de melhor imagem** que se reflete nas ações de integração com clientes, (redução de desperdícios) e sustentabilidade ambiental, social e econômica (doação de resíduos sólidos para catadores) supramencionadas. Depois, a questão da **estratégia de qualidade**, obtida por meio das ações sociais voltadas para a capacitação dos funcionários dos hotéis. Mais do que as ações de sustentabilidade analisadas como diretamente atuantes sobre a estratégia da vantagem competitiva, o que se notou são as potencialidades de vantagens ainda não exploradas pelos hotéis. Tais potencialidades dirigem-se, principalmente, para as ações de sustentabilidade social que poderiam contribuir para a **vantagem de melhor imagem e crescimento** do setor hoteleiro de Fortaleza.

Na terceira dimensão de análise desse estudo definida como **Ampliação do Sistema de Produto-Serviço**. Pôde-se verificar que a maioria dos gestores tem a percepção da ampliação do Sistema de Produto-Serviço em sua organização. Os gestores, informaram que têm ações voltadas para o descarte e reaproveitamento de resíduos sólidos, utilizam algumas estratégias de baixo consumo de água e energia e utilizam material reciclável. No entanto convém comparar a forma como a redução de água e redução de energia dos recursos dos hotéis pesquisados são geridos, as ações de contenção de desperdício de energia são, mais amplas e efetivas que aquelas de desperdício de água. Isso ocorre pelo fato de que a energia elétrica é um recurso mais caro que a água, o que justifica o desperdício de água nas tubulações dos hotéis em possíveis vazamentos, a não utilização de torneiras e chuveiros com temporizador, o não reaproveitamento da água das piscinas, a não captação da água das chuvas, etc.

Assim, observou-se que em todos os casos pesquisados, como a sustentabilidade ambiental está subordinada à sustentabilidade econômica e como o interesse na manutenção dos recursos naturais mencionados (uso inteligente de água e luz) não tem um caráter estratégico e está diretamente associada a **três estratégias de vantagem competitiva: baixo custo, melhor gestão e pioneirismo**.

A quarta dimensão, analisou o **Marketing Direcionado à Inovação Sustentável**. As questões focaram na criação e projeção de novas necessidades sustentáveis que possam mudar o curso dos atuais estilos de vida (HANSEN; GROSSE-DUNKER; REICHWALD, 2009). Os dois indicadores definidos para explicar a quarta dimensão do modelo conceitual utilizado, evidenciou a necessidade dos empreendimentos hoteleiros elaborarem estratégias de *marketing* que possam promover o sucesso de atitudes sustentáveis. A composição desse fator evidencia a necessidade das empresas externalizarem suas atitudes em prol de um desempenho sustentável, abrangendo as dimensões ambientais, sociais e econômicas. As práticas mais sustentáveis aplicadas no ciclo de vida dos produtos devem necessariamente ser somadas à incorporação da sustentabilidade nas estratégias de *marketing* das empresas.

Assim verificou que as ações de *marketing* sustentável são corroboradas por todos os hotéis no que se refere à divulgação de produtos ou serviços sustentáveis, demonstra que os empreendimentos hoteleiros pesquisados realizam ações de *marketing* voltados no investimento das vantagens de utilização de produtos sustentáveis para os clientes com apelo ecológico de forma intensiva por meio de *folders*, cartões e placas nas portas dos apartamentos, dentre outros com avisos expressos quanto à preservação do meio ambiente. E também são corroboradas por todos os gestores quanto à promoção econômica de seus produtos ou serviços assim os hotéis pesquisados estão fortemente relacionadas com estratégias que divulguem benefícios de ordem ambiental e social, que representados pelas afirmações dos gestores quanto ao cumprimento de legislações ambientais e trabalhistas. Essa dimensão pôde ser verificada como estratégia de **vantagem competitiva de melhor imagem**, pois as empresas que adotam essa estratégia podem ser bem vista no mercado.

E a última dimensão tratou da **sensibilização no contexto da sustentabilidade**, em que foi possível identificar a conscientização, por parte da maioria dos gestores, da importância da sustentabilidade nas operações da empresa. O engajamento dos *stakeholders* - que são os gestores e os funcionários nesse processo demonstra o quanto o tema da sustentabilidade tem impactado a realidade empresarial e o quanto os esforços no desenvolvimento de práticas ambientais, sociais e econômicas podem contribuir para o sucesso dos negócios.

Percebeu-se ainda que, essa visão não é a mesma por parte dos gestores dos empreendimentos H(A) e H(D), pois eles afirmaram que não realizam treinamentos e não estão sensibilizados quanto à questão da sustentabilidade, de uma maneira geral explicaram

que à questão ainda mais debatida em seus treinamentos, é mais em relação à qualidade dos serviços, por exemplo e que essa visão ainda não é o foco nos treinamentos. No entanto, vale frisar que os mesmos hotéis contemplam algumas práticas inovativas sustentáveis em suas organizações, mas que as fazem ainda de maneira simplificada. Diante das análises nesta dimensão, o indicador de vantagem competitiva que mais explica essas atitudes é a relacionada à **melhor gestão**, pois pôde-se inferir que uma boa gestão faz com que seja difundida a visão da sustentabilidade fazendo com que seja influenciada por todas as partes interessadas.

A partir de uma análise global de todos os critérios da inovação sustentável foi possível corroborar o pressuposto que orientou a execução do estudo. Afirmar-se que os hotéis analisados, de modo geral, buscam agregar valor ao produto e serviço por meio do investimento em aspectos sustentáveis. Ressalte-se, entretanto, que ainda existe oportunidade para a *ampliação do sistema produto-serviço* e da *sensibilização no contexto da sustentabilidade* de a serem exploradas por parte de alguns hotéis, de forma a integrar inovação e sustentabilidade, agregando valor ao seu capital global. E pôde-se concluir que os hotéis pesquisados que têm suas ações voltadas para a inovação sustentável, impactam de maneira positiva nos resultados das organizações em comparação a suas concorrentes. Vale frisar que neste estudo, quanto aos indicadores de vantagem competitiva quais são: **baixo custo, melhor P&D e maior rentabilidade**, não foi possível fazer uma inter-relação com as análises feitas pelo estudo.

Diante da análise dos dados, não há dúvidas que a informação sobre as inovações visando à sustentabilidade seja o começo para uma atenção maior sobre o impacto positivo que isso possa possibilitar tanto para o meio natural quanto para a sociedade. E neste sentido crê-se no exposto de que os empreendimentos hoteleiros tendem a conduzir, muito mais do que refletir, a opinião dos hóspedes sobre a sustentabilidade. Afinal, os hotéis que possuem maior quantidade de práticas, também são os hotéis que visualizam uma resposta positiva dos hóspedes sobre o assunto. Assim, sabendo que a sustentabilidade é um caminho de mão dupla, em que os empreendimentos informam e influenciam os clientes e funcionários ao mesmo passo que são exigidos por eles.

Várias limitações foram identificadas durante esse estudo. Entretanto, algumas merecem maior destaque. Inicialmente, torna-se relevante salientar de que não houve um pré-teste do

roteiro semiestruturado junto aos gestores dos hotéis, visando correções ou, até mesmo, inclusões e exclusões de indicadores aos modelos e uma segunda limitação é decorrente ao número de hotéis pesquisados, pois apesar da pesquisadora tentar conseguir um maior número de empresas que se disponibilizassem a participar da pesquisa, apenas cinco colaboraram em participar, isso é justificado pela acessibilidade dos gestores em estarem indisponíveis para a realização da pesquisa, assim o estudo foi pouco representativo em relação à população pesquisada. Nesse sentido não foi possível fazer generalizações das conclusões obtidas com relação aos respondentes para toda a população. As conclusões e análises se referem apenas ao conjunto de empreendimentos hoteleiros participantes da amostra. No entanto, ressalta-se que os objetivos propostos pelo presente estudo foram alcançados.

Sugere-se que esta pesquisa seja generalizada agora a nível populacional maior e, portanto, que seja elaborada uma pesquisa com uma amostra probabilística de hotéis da cidade de Fortaleza e que sejam utilizadas as interpretações desta pesquisa como hipóteses. Outra recomendação é expandir essa pesquisa para outras localidades, até mesmo por existir diferentes características turísticas, de modo que haja comparação das inovações sustentáveis e vantagem competitiva aplicadas nos empreendimentos hoteleiros de várias cidades e de vários tipos de turismo. Da mesma forma, essa expansão de pesquisa pode fornecer uma análise sobre a inovação sustentável aplicada à hotelaria nacional ou internacional.

REFERÊNCIAS

ABREU, D. **Os ilustres hóspedes verdes**. Salvador: Casa da Qualidade, 2001.

AGÊNCIA BRASIL. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2013-08-21/setor-de-servicos-tem-crescimento-nominal-de-86-em-junho>>. Acesso em: 2 ago. 2013.

ALLEGROSSI, A. G. et al. A inovação como fator de vantagem competitiva do etanol de cana no mercado brasileiro de combustíveis. In: QUANDT, O. Carlos. Inovação em clusters emergentes. **Revista jovens pesquisadores**, São Paulo, ano v, n. 9, p. 31, jul./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.comciencia.br/reportagens/2004/08/13.shtml>>. Acesso em: 5 mar. 2014.

ARENHARDT, D. L. **A influência da inovação verde na busca de vantagem competitiva das empresas dos setores elétrico e eletrônico brasileiro**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2012.

ASHLEY, P. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS DO CEARÁ. Disponível em: <<http://www.abih-ce.com.br/v2/associados.php>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS. **Programa ABIH de Responsabilidade Ambiental** – Hóspedes da Natureza. 2001. Disponível em: <<http://www.abih.org.br/>>. Acesso em: 22 set. 2013.

BANSAL, P. Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 197-218, set-out, 2004.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2012.

BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. **Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 146-154, abr./jun. 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARNEY, J. B. Buscando vantagem competitiva internamente. In: MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceito, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, New York, v. 17, n. 1, p. 99-120, jan. 1991.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARRETTO, M. **Manual de Iniciação ao Estudo do Turismo**. 13. ed. Campinas: Papirus. 2000.

BARROCO, H. E. Uma reflexão sobre o planejamento turístico-cultural e sustentabilidade. **Revista turismo & desenvolvimento**, Campinas, v. 3; n. 1, p. 9-16, jan./jun. 2004.

BESANKO, D et al. **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BHARADWAJ, S. G.; VARADARAJAN, P. R.; FAHY, J. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. **Journal of Marketing**, New York, v. 57, n. 27, p. 83-99, set, 1993.

BLOWFIELD, M.; VISSER, W.; LIVESEY, F. Sustainability innovation: mapping the territory. In: **Corporate Responsibility Research Conference**, Cambridge University Press, United Kingdom, 2008. Disponível em: <<http://www.crrconference.org/downloads/crrc2007blowfielddetal.pdf>>. Acesso em: 23. fev. 2014.

BOONS, F.; LUDEKE-FREUD, F. Business models for sustainable innovation: state of the art and steps towards a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, v. 45, p. 9-19. Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. (1991). *Nosso futuro comum* (2a ed.). Rio de Janeiro: FGV. 2013.

BRUNO, S. F. **Organizações inovadoras sustentáveis: o modelo das organizações inovadoras sustentáveis e sua aplicação no setor elétrico brasileiro**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Centro Universitário da FEI, São Paulo, 2008.

BUTLER, J. The compelling "hard case" for "green" hotel development. **Cornell Hospitality Quarterly**, Canadian Geographer, v. 49, n. 3, p. 234-244, jan./fev. 2008.

CARRILLO-HERMOSILLA, J.; GONZALEZ, P. D. R.; KONNOLA, T. **Eco-Innovation: When Sustainability and Competitiveness Shake Hands**. New York: Palgrave Macmillan, 2009.

CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A.B. **Business and society: ethics and stakeholder management**. 5. ed. Ohio: Thomson South - Western. 2003.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. 5. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1992.

CAVES, R. E. Economic analysis and the quest for competitive advantage. **The American Economic Review**, New York, v. 74, n. 2, p. 127-132, maio 1984.

CEARÁ EM NÚMEROS. Disponível em: <<http://www.ceara.gov.br/index.php/ceara-em-numeros>>. Acesso em: 20 ago.2013.

CEARÁ NOTÍCIAS. Disponível em: <<http://www.cearanoticias.net.br/portal/2013/12/05/fortaleza-e-um-dos-destinos-mais-procurados-no-mundo/>>. Acesso em: 20 fev. 2014.

CHAN, E. S. W.; WONG, S. C. K. Motivations for ISO 14001 in the Hotel Industry. **Tourism Management**, New York, v. 27, n. 30, p. 481-492, ago. 2006.

CHAVES, G. L. D.; MARTINS, R. S.; ROCHA JÚNIOR, W. F. R.; OPAZO, M. A. U. Diagnóstico da Logística Reversa na Cadeia de Suprimentos de Alimentos Processados no Oeste Paranaense. In: CONGRESSO DA SOBER “Instituições, Eficiência, Gestão e Contratos no Sistema Agroindustrial”, 43., 2005, Paraná. **Anais...** Paraná, 2005.

CHEN, Y.; LAI, S.; WEN, C. The influence of green innovation performance o corporate advantage in Taiwan. **Journal of Business Ethics**, Taiwan, v. 67, n. 4, p. 331-339, mar./abr. 2006.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

COOPER, C. et al. **Turismo princípios e práticas**. 3. ed. Porto Alegre: Brookman, 2007.

DALMORO, M.; VENTURINI, J. C.; PEREIRA, B. A. D. *Marketing verde: responsabilidade social e ambiental integradas na envolvente de marketing*. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, Santa Catarina, v. 11, n. 30, p. 38-52, jan. 2009.

DANGELICO, R. M. The future of innovation is green. In: VON STAMM, B.; TRIFILOVA, A. (Ed.). **The future of innovation**. Farnham: Gower Publishing Limited, 2009.

DANGELICO, R. M.; PUJARI, Devashish. Mainstreaming green product innovation: why and how companies integrate environmental sustainability. **Journal of Business Ethics**, Cambridge, v. 95, n. 3, p. 471-486, fev. 2010.

DANTAS, E. W. C. **Mar à vista: estudo da maritimidade de Fortaleza**. Fortaleza: Museu do Ceará, 2002.

DECELLE, X. **A Conceptual and Dynamic Approach to Innovation in Tourism**. France: OCDE, 2004.

DEFICIENTE ONLINE. Disponível em: http://www.deficienteonline.com.br/multa-para-empresas-que-nao-contratam-deficientes-na-cota_news_294.html. Acesso em: 22 dez. 2013.

DEMAJOROVIC, J. **Sociedade de risco e responsabilidade socioambiental**. São Paulo: SENAC, 2003.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Trad. Sandra Regina Netz. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIÁRIO DO NORDESTE. Disponível em:

<<http://diariodonordeste.globo.com/noticia.asp?codigo=366604>>. Acesso em: 1º out. 2013.

DIAS, J. C. P., PRATA, A. R.; CORREIA, D. Problems and perspectives for Chagas disease control: in search of a realistic analysis. **Rev. Soc. Bras. Med. Trop.**, New York, v. 41, n. 12, p. 193-196, set. 2008.

DIAS, R. **Turismo sustentável e meio ambiente**. São Paulo: Atlas, 2003.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, Toronto, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, ago. 1989.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DREJER, A. Situations for innovation management: towards a contingency model. **European Journal for innovation Management**, London, v. 5, n. 1, p. 4-17, ago./out. 2002.

DROEGE, H.; HILDEBRAND, D.; FOCADA, M. Innovations in services: present findings and future pathways. **Journal of Service Management**, Harvard, v. 20, n. 2, p. 131-155, mar. 2009.

E LA TORRE, Ó. **El turismo: fenómeno social**. México: Fondo de Cultura Económica, 1994.

ELKINGTON, J. **Cannibal with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. Canada: NSP New Society Publishers, 1997.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books, 2012. 488 p.

ENZ, C.; SIGUAW, J. Revisiting the best of the best: innovations in hotel practice. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, New Jersey, v. 44, n. 30, p. 115-123, Oct./Dec. 2003.

EPELBAUN, M. A. **Influência da gestão ambiental na competitividade e sucesso empresarial**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

ESTY, D. C.; SIMMONS P. J. **The green to gold business playbook: how to implement sustainability practices for bottom-line results in every business function**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011.

FERRAZ, E. O Motor da Inovação. **Exame**, São Paulo, ano 36, n. 20, p 20-32, out. 2002.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: Desafios Competitivos para a Indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FERRETTI, E. **Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente**. 5. ed. Campinas: Papirus, 2002.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREEMAN, C. The economics of technical change. **Cambridge Journal of Economics**, London, v. 18, n. 5, p.38-45, Oct. 1994.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GALLOUJ, F. Economia da inovação: um balanço dos debates recentes. In: BERNARDES, R.; ANDREASSI, T. (Org.). **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. Innovation in services. **Research Policy**, France, v. 26, n. 9, p. 537-556, ago./set. 1997.

GARCIA, F. 2x10 um marco na hotelaria a evolução do setor relatada por grandes líderes. **Revista Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil**. São Paulo: SENAC, 2012.

GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of Product Innovation Management**, Cambridge, v. 19, p. 100-132, set. 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GONÇALVES, L. C. **Gestão Ambiental em Meios de Hospedagem**. São Paulo: Aleph, 2004.

GORDON, R.; CARRIGAN, M.; HASTINGS, G. **A Framework for Sustainable Marketing**. **Marketing Theory**, Cambridge, v. 11, n. 2, p. 143-163, abr., 2011.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, Winter special issue, Oxford, v. 17, n. 5, p. 109-122, fev./mar. 1996.

GUNDLING, E. **The 3M Way to innovation: balancing people and profit**. New York: Vintage Books, 1999.

HAMEL, G. **Liderando a Revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HAN, H.; HSU, L. J.; SHEU, C. Application of the Theory of Planned Behavior to green hotel choice: Testing the effect of environmental friendly activities. **Tourism Management**, Hong Kong, v. 31, n. 7, p. 325-334, jun. 2009.

HANSEN, E. G.; GROSSE-DUNKER, F.; REICHWALD, R. Sustainability Innovation Cube. A Framework to Evaluate Sustainability-Oriented Innovations. **International Journal of Innovation Management**, Vienna, Austria, v. 13, n. 4, p. 683-713, out. 2009.

HART, S. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 986-1014, Oct. 1995.

HAUKNES, J. **Services in innovation innovation in services (Step report, n.13)**. Noruega: Oslo, 1998. Disponível em: <<http://www.step.no/old/Projectarea/si4s/index.htm>>. Acesso em: 30 nov. 2013.

HAUSER, J.; TELLIS, G. J.; GRIFFIN, A. Research on Innovation: A Review and Agenda for *Marketing Science*. **Marketing Science**, v. 25, n. 6, p. 687-717, nov./dez. 2006.

HENDERSON, R.; CLARK, K. Architectural innovation: the reconfiguration of existing products technologies and the failure of established firms. **Administrative Science Quarterly**, Harvard, v. 35, n. 1, p. 9-30, mar. 1990.

HESKETT, J. L. **Managing in the Service Economy**. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

HJALAGER, A. A Review of Innovation Search in Tourism. **Tourism Management**, Oxford, v. 31, n. 16, p. 1-12, maio 2010.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. **Dicionário Houaiss da Língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia E Estatística. **Indicadores de Desenvolvimento Sustentável**. 2000. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=230440>>. Acesso em: 3 ago. 2013.

INSTITUTO DE HOSPITALIDADE. **NIH-54: Norma Nacional para Meios de Hospedagem – Requisitos para a Sustentabilidade**– instituto de hospitalidade. São Paulo, 2004.

IPECE. Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará. **Ceará em números**. Disponível em: <http://www2.ipece.ce.gov.br/publicacoes/ceara_em_numeros/2011/completa/index.htm>. Acesso em: 20 jan. 2013.

_____. Disponível em: <<http://www2.ipece.ce.gov.br/atlas/capitulo5/54.htm>>. Acesso em: 20 jan. 2013.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

KANAANE, R.; SEVERINO, F. R. G. **Ética em Turismo e hotelaria**. São Paulo: Atlas, 2006.

KIRK, D. Environmental management in hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Oxford, v. 7, n. 6, p. 3-8, set. 1995.

KLEINA, D. A Importância de ações ambientais desenvolvidas pelo setor hoteleiro como forma de contribuição para o turismo sustentável. Papyrus: **Revista Estácio de ciências sociais aplicadas**, v. 1, n. 2, p. 153-157, ago./set. 2004.

KLEMENT, C. F. F.; YU, A. S. O. **Inovação em serviços**: estudo de caso em uma organização da indústria hoteleira. 2007. 132 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

KNOX, S. The boardroom agenda: Developing the innovative organization. **Corporate Governance**, Bradford, UK, v. 2, n. 1, p. 27-36, set. 2002.

KNOWLES, T.; MCMILLAN, S.; PALMER, J.; GRABOWSKI, P.; HASHIMOTO, A. The Development of Environmental Initiatives in Tourism: responses from the London Hotel Sector. **Internacional Journal of Tourism Research**, New York, v. 1, n. 1, p. 255-265, mar. 1999.

KÖHLER, A. F.; DURAND, J. C. G. Patrimônio histórico-cultural e turismo em Pernambuco: metodologia de criação de novos roteiros turísticos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. p. 20-43. 1 CD-ROM.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUMMER, A. A. **Orientação para a sustentabilidade nas atividades de inovação e desempenho organizacional sustentável**: o caso das empresas participantes dos Apls do sudoeste do Paraná. 2013. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013.

LEONARD, D.; SENSIPER, S. The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. **California Management Review**, New York, v. 40, n. 3, p. 112-127, jun., 1998.

MALTA, M. **A sustentabilidade aplicada na gestão dos empreendimentos hoteleiros em Campo Grande, MS**. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2012.

MANZINI, E. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE, M.; ALMEIDA, M.; OMOTE, S. (Orgs.). **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina: Eduel, 2003.

MARCONDES, M. **Cidade e natureza**: proteção dos mananciais e exclusão social. São Paulo: Studio Nobel: Ed. da Universidade de São Paulo: Fapesp, 1999.

MARSHALL, T.; PARDO, P.; TAJEDDINI, K. **Perceptions of innovativeness among Swiss hotel managers**. Dublin: EABR & ETLC, 2010.

MARTÍNEZ-ROS, E.; ORFILA-SINTES, F. Innovation activity in the hotel industry. **Technovation**, New York, v. 29, n. 9, p. 632-641, mar. 2009.

MARTINS, G.; THEÓPHILO, C. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEBRATU, D. Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. **Economic Impact Assessment Review**, New York, v. 4, n. 18, p. 493-520, ago. 1998.

MERAD, M.; DECHY, N.; SERIR, L.; GRABISH, M.; MARCEL, F. Using a multi-criteria decision aid methodology to implement sustainable development principles within an organization. **European Journal of Operational Research**, France, n. 224, v. 19, p. 603-613, out. 2013.

MILES, I. **Services Innovation: A Reconfiguration of Innovation Studies**. Manchester: PREST Discussion Paper, 2001.

_____. **Innovation in Services**. Policy research in Engineering Science and Technology. Manchester: University of Manchester, out. 2003.

MTur. Ministério do Turismo. **Coordenação Geral de Regionalização. Programa de Regionalização do Turismo - Roteiros do Brasil: Turismo e Sustentabilidade/Ministério do Turismo**. Brasília: Secretaria Nacional de Políticas de Turismo; Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico; Coordenação Geral de Regionalização, 2007.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, fev. 1999.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **A cultura organizacional. Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MULLINS, L. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MURPHY, P.; PRITCHARD, M.; SMITH, B. The Destination Product and its Impact on Traveller Perceptions. **Tourism Management**, London, v. 21, n. 1, p. 43-52, jul. 2000.

NASCIMENTO, L. F. **Curso de graduação em administração modalidade à distância: gestão ambiental e a sustentabilidade**. Florianópolis: UFSC, 2008.

NICHOLLS, J. **Inovação em Serviços Públicos: Estudo de caso do serviço de autorização para impressão de documentos fiscais da Receita Estadual**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado Acadêmico em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2010.

NILSSON, F.; RAPP, B. **Understanding competitive advantage**. The importance of strategy congruence and integrated control. Heidelberg: Springer Berlin, 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'CONNOR, M. The "four spheres" framework for sustainability. **Ecological Complexity**, London, n. 3, v. 12, p. 285-292, jan./mar. 2006.

OHMAE, K. Effective strategies for competitive success. **The McKinsey Quarterly**, London, v. 20, n. 2, p. 50-59, set. 1978.

OJASALO, J. N. Management of Innovation Networks: a case study of different approaches. **European Journal of Innovation Management**, London, v. 11, n. 1, p. 51-86, ago. 2008.

OLIVEIRA, E. S. **Impactos socioambientais e econômicos do turismo e suas repercussões no desenvolvimento local: o caso de Itacaré – Bahia**. 2008. Dissertação (Mestrado em Cultura e Turismo) – Universidade Estadual de Santa Cruz, Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2008.

OMT. Organização Mundial do Turismo. **Cuenta satélite de turismo (CTS): Recomendaciones sobre el marco conceptual**. Nueva York; Naciones Unidas; Madrid: OMT, 2001. Disponível em: <http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesF/SeriesF_80S.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2013.

ORFILA-SINTES, F.; MATTSSON, J. Innovation behavior in the hotel industry. **Omega**, v. 37, n. 2, p. 380-394, set./out. 2007.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. 3. ed. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2013.

PARRY, I. W. H.; PIZER, W. A.; FISCHER, C. How large are the welfare gains from technological innovation induced by environmental policies? **Journal of Regulatory Economics**, New Jersey, v. 23, n. 4, p. 237-255, ago. 2003.

PERTSCHI, I. K. **Gestão ambiental no setor turístico: Um estudo com base na aplicação de indicadores ambientais em hotéis de grande porte em Foz do Iguaçu/PR**. 2006. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2006.

PETROCCHI, M. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 2002.

PHILIPPI, L. S. A Construção do Desenvolvimento Sustentável. In: LEITE, A. L. T. de; MININNI-MEDIA, N. (Coods.). **Educação Ambiental (Curso básico a distância) Questões Ambientais – Conceitos, História, Problemas e Alternativa**. 2. ed. amp. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, v.5., 2001.

PIKKEMAAT, B.; PETERS, M. Towards the Measurement of Innovation: a Pilot Study in the Small and Medium Sized Hotel Industry. **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, Boston, v. 6, n. 3, p. 89-112, set. 2006.

PINHO, B. **Comportamentos em hotelaria face à inovação**. 2012. Dissertação (Mestrado em Gestão e Planejamento em Turismo) – Universidade de Aveiro, Portugal, 2012.

PLANALTO. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5598.htm>. Acesso em: 20 maio 2014.

POLETO, J. B.; MOROZINI, J. F. **A Contabilidade Ambiental e a Evidenciação dos Gastos Na Empresa**. Disponível em:
http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/5%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/2 - Ed 5_CA-Conta. pdf. Acesso em: 20 jul. 2013.

POPADIUK, S.; RICCIARDI, G. O Modelo de Conversão do Conhecimento (SECI) é Vantagem Competitiva Sustentável (VCS) segundo a Resource-Based View (RBV) In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. p. 25-37. 1 CD-ROM.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

_____. **Vantagem competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

_____. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, Boston, v.76, n. 6, p. 77-90, ago. 1998.

_____. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para Análise de Indústrias e da concorrência. 2. ed. São Paulo: Campus, 2005.

_____. **Competindo pelo futuro**: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PORTER, M.; KRAMER, M. R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, Boston, v. 84, n. 24, p. 78-92, jun. 2006.

PORTER, V. der; LINDE, C. Green and Competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**, Harvard, v.73. n.35 , 120-133, set-out., 1995.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Harvard, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

QUEIROZ, M. I. P de. **Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva**. São Paulo: T.A, 1991.

RADU, E.; DRAGOS, V. Innovation in the hospitality industry. **Academy of Economic Studies**, Bucharest, v. 20, n. 9, p. 236-238, ago. 2007.

REVISTA HOTELARIA. Disponível em:
<<http://www.revistahotelaria.com.br/dados/materia/Hoteis-brasileiros-registram-oitavo-ano-consecutivo-de-crescimento-de-receita/3101>>. Acesso em: 25 ago. 2013.

REYNOSO, J. **The Evolution of Services Management in Developing Countries: Insights from Latin America** in Lovelock, C. (2001) – *Services Marketing: People, Technology, Strategie*. 4. ed. Edinburgh: Prentice Hall, 2001.

RIBEIRO, T. F. **A gestão ambiental no setor hoteleiro de Ilhéus – Bahia: um estudo de suas vantagens comparativas e competitivas**. 2008. Dissertação de (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente) – Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus, 2008.

RIES, A.; TROUT, J. **As 22 consagradas leis de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1997.

RUSCHMANN, D. **Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente**. 5. ed. Campinas: Papyrus, 1999.

SAKAO, T. AQFD-centric design methodology for environmentally conscious product design. **International Journal of Production Research**, New York, v. 45, n. 19, p. 4143-4162, ago. 2007.

SALAMAN, G.; STOREY, J. Managers. Theories about the Innovation Process. **Journal of Management Studies**, Harvard, v. 39, n. 2, p. 147-165, fev. 2002.

SACHS, I. **Desenvolvimento incluyente, sustentável e sustentado**. Rio de Janeiro: Gramond, 2008.

SANCTIS, C. et al. A sustentabilidade no setor hoteleiro na visão do empreendedor. **Revista Jovens Pesquisadores**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 18, jan./jun. 2013.

SANTOS, M. A. **Representando a gestão estratégica da inovação na indústria de software brasileira: uma abordagem orientada pela engenharia ontológica**. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção e Sistemas) – Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2006.

SANTOS, E. J. **Discurso Argumentativo e Turismo: a formação do ethos dos proprietários dos meios de hospedagem da cidade de Cunha, em São Paulo**. Guaratinguetá, 2009. 94 p. Monografia (Graduação em Tecnologia) – Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá, Guaratinguetá, 2009.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da Inovação na prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SECRETARIA DO TURISMO DO CEARÁ. **Indicadores Turísticos 1995/2011**. Fortaleza, 2012.

SECRETARIA ESPECIAL DA COPA DE 2014. Disponível em: <<http://www.secopa.ce.gov.br/index.php/sala-imprensa/44065-ferruccio-feitosa-fala-sobre-copa-do-mundo-no-viii-congresso-brasileiro-de-regulacao>>. Acesso em: 18 nov. 2013.

SERRÃO, M.; ALMEIDA, A.; CARESTIATO, A. **Sustentabilidade**: uma questão de todos nós. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS. **Apresenta os serviços oferecidos**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

SHIMIZU, H. **O preço de sufocar a inovação. Estudo Exame – Inovação Exame**. São Paulo: Abril, 2007.

SIGALA, M. The information and communication technologies productivity impact on the UK hotel sector. **International Journal of Operations and Production Management**, North Caroline, v. 23, n. 10, p. 1224-1245, jan. 2003.

SIGUAW, J.; ENZ, C.; NAMASIVAYAM, K. Adaption of information technology in U.S. hotels: strategically driven objectives. **Journal of Travel Research**, TX: Dryden, v. 39, n. 15, p. 192-201, nov. 2000.

SILVA, C. F. Estratégias de operações de serviços hoteleiros. **Turismo: visão e ação**, São Paulo, v. 3, n. 7, p. 95-101, out. 2000/mar. 2001.

SILVA, A. M.; KUBOTA, L. C.; GOTTSCHALK, M. V.; MOREIRA, S. V. Economia de Serviços: Uma Revisão de Literatura. **Discussion Papers 1173**, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, 2006.

SILVA, A.; TEIXEIRA, R. M. **Mudanças estratégicas na perspectiva de uma abordagem integradora**: um estudo de casos múltiplos no setor hoteleiro em Curitiba. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2007.

SILVA, C. et al. Inovação Verde: Discussão teórica à luz de conceitos clássicos e emergentes. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30. 2010, São Carlos. **Anais...** São Carlos, 2010. p. 12-26.

SMITH, Dayle M. **Como motivar pessoas na empresa**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1994.

SOUTH, S. E. Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking. **The Journal of Business Strategy**, v. 1, n. 4, p. 15-25, set., 1981.

SUNDBO, J. Management of innovation in services. **The Service Industries Journal**, London, v. 17, p. 432, n. 3, jul. 1997. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/>>. Acesso em: 20 dez. 2013.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. **Innovation as a Loosely coupled system in services**. Noruega: Oslo, 1998.

SWIFT, R. **CRM – Customer relationship management – O revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2001.

TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa**. São Paulo: Atlas, 2008.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, O. B. **Gestão socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

TAKAHASHI, A. S. W. **Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil**. São Paulo: Elsevier, 2013.

TERRA, J. C. C. **Inovação: quebrando paradigmas para vencer**. São Paulo: Saraiva, 2007.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, managerial organizational change**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 2001.

TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. The conduct of strategy research. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of strategic management**. London: Sage, 2002. cap. 18.

TUSHMAN, M.; ANDERSON, P.; O'REILLY, C. A. Technology cycles, innovation streams, and ambidextrous organizations: organizational renewal through innovation streams and strategic change. In: TUSHMAN, M.; ANDERSON, P. (Eds.). **Managing Strategic Innovation and Change**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

TZSCHENTKE, N.; KIRK, D.; LYNCH, P. A. Going green; Decisional factors in small hospitality operations. **International Journal of Hospitality Management**, New York, v. 27, n. 1, p. 126-133, jan. 2008.

VEIGA, J. E. da. **Desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.

VEN, A. et al. **The innovation journey**. New York: Oxford University Press, 1999.

VERGARA, S. C. **Método de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas. 2005.

VERMA, R. An empirical analysis of management challenges in service factories, service shops, mass services and professional services. **International Journal of Service Industry Management**, Texas, v. 11, n. 1, p. 8-25, fev. 2000.

WAAGE, S. A.; GEISER, K.; IRWIN, F.; WEISSMAN, A.B.; BERTOLUCCI, M.D.; FISK, P.; BASILE, G.; COWAN, S.; CAULEY, H.; McPHERSON, A. fitting together the building blocks for sustainability: a revised model for integrating ecological, social, and financial factors into business decision-making. **Journal of cleaner production**, New York, v. 6, n. 13, p. 1145-1163, abr. 2005.

WEIERMAIR, K. Neue Organisations-, Koordinations- und Führungsprinzipien im alpinen Tourismus. In: WEIERMAIR, K.; PETERS, M.; REIGER, E. **Vom alten zum neuen Tourismus**. Innsbruck: Studia, 2001.

WHEEKWRIFHR, S.; CLARK, K. **Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency, and quality**. New York: The Free Press, 1992.

UNWTO. World Tourism Organization. **Tourism Highlights 2013 Edition**. 2013.

Disponível em:

<http://dtxq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights13_en_lr_0.pdf>.

Acesso em: 29 nov. 2013.

WTTC. World Travel and Tourism Council. **Travel & Tourism Economic Impact 2012 Brazil**. Disponível em: <http://wttc.org/site_media/uploads/downloads/brazil2012.pdf>.

Acesso em: 24 ago. 2013.

_____. **Travel & Tourism Economic Impact 2013 World**. Disponível em:

<http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/world2013_1.pdf>. Acesso em: 30 set. 2014.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. Newbury Park: Sage, 2001.

ZOGBI, E. **Competitividade através da Gestão da Inovação**. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE A – Termo de consentimento

Prezado(a) Senhor(a),

A pesquisa, para a qual você está sendo convidado(a) a participar, é desenvolvida pela mestranda Márcia Lopes Cardoso sob a orientação da Professora Dra. Marina Dantas de Figueiredo da Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Assim gostaríamos imensamente de contar com a participação de V. S.^a em uma pesquisa que vem sendo realizada junto às empresas do setor hoteleiro em Fortaleza. O estudo tem por objetivo analisar a adoção de inovações visando à sustentabilidade influencia na obtenção de vantagem competitiva das empresas setor hoteleiro de Fortaleza.

Solicitamos a colaboração de V. S.^a para a realização de entrevistas com os gestores e/ou líderes do hotel. Ressalta-se que garantimos total sigilo e confiabilidade das informações coletadas por meio das entrevistas, as quais serão tratadas e analisadas de forma agregada de modo que não poderão ser identificados nem respondentes nem suas respectivas organizações. Salientamos que sua participação é de suma importância para o sucesso do estudo e nos comprometemos a lhe enviar os resultados da pesquisa, caso seja de seu interesse, por meio de um resumo executivo. Com o retorno dos resultados da pesquisa busca-se estimular políticas públicas e estratégias empresariais para elevar as oportunidades das empresas desse setor. Mais uma vez, vale frisar que os dados coletados serão utilizados somente para os fins específicos desta pesquisa, preservando seu caráter sigiloso e privativo.

Esta mestranda entrará contato com V. S.^a para marcar a entrevista em data e horário de sua conveniência. Aproveitamos a oportunidade para agradecer o apoio e reiterarmos nosso apreço pelas empresas que colaboram com pesquisadores da Universidade de Fortaleza - UNIFOR ao tempo que nos colocamos ao seu inteiro dispor para esclarecimentos por meio do email: **marciacardoso87@hotmail.com.br** ou pelos telefones **(85) 9914-5499** e **(85) 8632-4399**.

Atenciosamente,

Márcia Lopes Cardoso
Mestranda

Prof. Dra. Marina Dantas de Figueiredo
Orientadora

APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas sobre inovações sustentáveis e vantagem competitiva

PESQUISADORES

Aluna: Márcia Lopes Cardoso

Orientadora: Marina Dantas de Figueiredo

DADOS GERAIS DA ENTREVISTA

Local da entrevista: _____

Data da entrevista: ___/___/___

Duração da entrevista: Início _____ Término _____

DADOS GERAIS DO HOTEL

2. Ano de fundação: _____

3. Número de quartos: _____

4. Número de funcionários: Administrativo _____ Operacional _____

DADOS GERAIS DO ENTREVISTADO

Gênero: M () F ()

Cargo: _____

Formação: _____

Tempo na função: _____

Tempo no hotel: _____

INOVAÇÕES SUSTENTÁVEIS

1. Integração do critério da sustentabilidade

- 1.1 Como o hotel avalia os impactos que suas inovações possam causar no meio ambiente?
- 1.2 Como o hotel avalia os impactos que suas inovações possam causar no âmbito social?
- 1.3 Como o hotel avalia os impactos que suas inovações possam causar no âmbito econômico?

2. Integração dos *stakeholders*

- 2.1 Como o hotel estimula a participação de clientes em seus processos de inovação?
- 2.2 Como o hotel estimula a participação de funcionários em seus processos de inovação?
- 2.3 Como o hotel estimula a participação de fornecedores em seus processos de inovação?
- 2.4 Como o hotel estimula a participação de organizações e institutos em seus processos de inovação?
- 2.5 Como o hotel estimula a participação de comunidades financeiras em seus processos de inovação?
- 2.6 Como o hotel estimula a participação dos concorrentes em seus processos de inovação?

3. Ampliação do sistema de produto-serviço

- 3.1 Como o hotel lida com o descarte e reaproveitamento de resíduos?
- 3.2 Há utilização de chuveiros e vasos sanitários com baixo consumo de água? Existe outra estratégia utilizada para baixo consumo de água?
- 3.3 Qual a prática utilizada para promover o baixo consumo de energia?
- 3.4 O hotel utiliza materiais recicláveis em seus produtos, serviços e processos (papel, plásticos, vidros entre outros)?
- 3.5 O hotel utiliza sistema de energia solar ou eólica, mesmo que seja apenas para alimentar parte das tomadas?

4. *Marketing* da sustentabilidade direcionada para a inovação sustentável

- 4.1 O hotel faz alguma divulgação de produtos ou serviços sustentáveis?
- 4.2 O hotel faz alguma divulgação em relação ao cumprimento das legislações ambientais e trabalhistas vigentes?

5. Sensibilização no contexto da sustentabilidade

- 5.1 O hotel realiza treinamentos para gestores sobre as questões da sustentabilidade?
- 5.2 O hotel realiza treinamentos para funcionários sobre as questões da sustentabilidade?
- 5.3 Os gestores procuram se sensibilizar quanto às questões ambientais, sociais e econômicas?
- 5.4 Os funcionários procuram se sensibilizar quanto às questões ambientais, sociais e econômicas?

VANTAGEM COMPETITIVA

1. O hotel adota estratégia de baixo custo oferecendo preços competitivos em relação ao concorrente?
2. Como o hotel analisa a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos em relação ao concorrente?
3. Como o hotel analisa a capacidade de P&D e Inovação em relação aos concorrentes?
4. Como o hotel analisa a capacidade de gestão para superar a concorrência?
5. A rentabilidade do hotel oferece um suporte suficiente para superar a concorrência?
6. Houve um crescimento significativo do hotel que ultrapassasse os concorrentes nos últimos anos?
7. Como você analisa a imagem corporativa do hotel em relação à imagem corporativa dos concorrentes?
8. O hotel é pioneiro em algumas áreas relevantes do mercado ocupando uma posição de destaque?

ANEXO A – Modelo conceitual

