



Caderno Virtual de Turismo

E-ISSN: 1677-6976

caderno@ivt-rj.net

Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Brasil

Lopes Cardoso, Márcia; Dantas de Figueiredo, Marina  
Práticas de inovações sustentáveis: Estudo qualitativo no setor hoteleiro em Fortaleza/CE  
Caderno Virtual de Turismo, vol. 16, núm. 1, abril, 2016, pp. 46-59  
Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=115446822005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# Práticas de inovações sustentáveis:

## Estudo qualitativo no setor hoteleiro em Fortaleza/CE

*Innovations and Sustainable Competitive Advantage: Qualitative study in the hotel sector in Fortaleza/CE*

*Innovaciones y Ventaja Competitiva Sostenible: Estudio cualitativo en el sector hotelero en Fortaleza/CE*

<http://dx.doi.org/10.18472/cvt.16n1.2016.0966>

**Márcia Lopes Cardoso** <marciacardoso87@hotmail.com>

Mestre em Administração de Empresas pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Fortaleza (PPGA/Unifor), Fortaleza, CE, Brasil.

**Marina Dantas de Figueiredo** <marina.dantas@gmail.com>

Professora do – Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Fortaleza (Unifor), Fortaleza, CE, Brasil.

### CRONOLOGIA DO PROCESSO EDITORIAL

Recebimento do artigo: 13-ago-2014

Aceite: 16-mar-2016

### FORMATO PARA CITAÇÃO DESTE ARTIGO

CARDOSO, M. L.; FIGUEIREDO, M. D. Práticas de Inovações Sustentáveis: estudo qualitativo no setor hoteleiro em Fortaleza/CE. **Caderno Virtual de Turismo**. Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 46-59, abr. 2016.

#### REALIZAÇÃO



#### APOIO INSTITUCIONAL



#### EDIÇÃO



#### PATROCÍNIO



## RESUMO

O artigo tem por objetivo analisar a adoção de inovações visando à sustentabilidade por empresas do setor hoteleiro de Fortaleza. 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 grande porte vinculados à Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Ceará (ABIH/CE). Na análise dos dados, observou-se que a adoção de inovações sustentáveis por parte das empresas analisadas implica o estabelecimento de mudanças corporativas e da adoção de práticas gerenciais transparentes que valorizem as dimensões sociais e ambientais, com potencial para contribuir para a qualidade de vida, o bem-estar social, o equilíbrio econômico e o respeito ao meio ambiente nas comunidades e localidades sob a esfera de influência dessas empresas. Conclui-se que tal mudança de perspectiva tem impacto positivo sobre a imagem organizacional e a qualidade dos serviços prestados, o que assegura vantagens competitivas e perspectivas de retorno financeiro para as empresas pesquisadas.

**Palavras-chave:** Inovação. Sustentabilidade. Setor Hoteleiro.

## ABSTRACT

The article aims to analyze the adoption of sustainable innovations by companies of the hotel in Fortaleza. The methodology was of qualitative descriptive character. Primary data collection was conducted with semistructured interviews with managers of five upscale and midscale hotels linked to the Brazilian Association (ABIH/EC) of Ceara Hotels Industry. In data analysis, it was observed that the adoption of sustainable innovations by the analyzed companies implies the establishment of corporate changes and the adoption of transparent management practices that enhance the social and environmental dimensions, with potential to contribute to quality of life, social welfare, economic balance and respect for the environment in the communities and localities under the sphere of influence of these companies. It can be concluded that such change of perspective has a positive impact on organizational image and on the quality of services they provide, what ensures competitive advantages and prospects for financial return for the companies surveyed.

**Keywords:** Innovation. Sustainability. Hospitality Sector.

## RESUMEN

El artículo pretende analizar la adopción de innovaciones dirigidas a lograr la sostenibilidad influye en la ventaja competitiva de las empresas en el sector de hoteles de Fortaleza. La metodología fue de carácter descriptivo cualitativo. Para la recolección de datos primarios, se hicieron entrevistas semiestructuradas a los gerentes de cinco hoteles de medianas y grandes vinculadas a la Asociación Brasileña (ABIH/CE) de la secuencia de comandos de Ceará Hoteles Industria. En el análisis de los datos, se observó que la adopción de innovaciones sostenibles por parte de las empresas analizadas implica el establecimiento de cambios corporativos y de la adopción de prácticas de gestión transparentes que mejoran las dimensiones sociales y ambientales, con el potencial de contribuir a la calidad de vida, el bienestar social, el equilibrio económico y el respeto por el medio ambiente en las comunidades y localidades bajo la esfera de influencia de estas empresas. Se puede llegar a la conclusión de que un cambio de perspectiva tiene un impacto positivo en la imagen de la organización y la calidad de los servicios prestados, lo que garantiza ventajas competitivas y las perspectivas de retorno financiero para las empresas encuestadas.

**Palabras claves:** Innovación. Sostenibilidad. Sector Hotelero.

## Introdução

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 a vida das comunidades 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 postura rígida 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). 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).

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, mas também da forma como conduz essas ações em atenção à sustentabilidade. Isso se obtém, por exemplo, quando funcionários capacitados que dispõem de boas condições de vida e de trabalho se tornam mais produtivos, ou quando as ações de desenvolvimento de comunidades geram aumento de renda e criam novos potenciais de consumo. Também se percebe inclinação em preservar o meio ambiente, a partir da redução da poluição e dos resíduos, quando isso pode resultar em maior produtividade dos recursos e contribuir para a produção de bens mais valorizados pelos consumidores. Melhores condições sociais e econômicas, especialmente em países em desenvolvimento que enfrentam o desafio do crescimento econômico no paradigma da sustentabilidade, podem gerar ambientes mais produtivos para as operações de empresas, além de novos mercados para produtos e serviços (PORTER; KRAMER, 2006).

Gonçalves (2004) ressalta que a questão sustentável tem se tornado mais evidente no segmento de hospitalidade, tendo em vista as pressões dos consumidores, dos órgãos de regulamentação e das organizações não governamentais. A pesquisa de Han *et al.* (2009) constatou que os hóspedes – mesmo os que não estão diretamente ligados às práticas ambientais no seu cotidiano – preferem hotéis ambientalmente sustentáveis. Conforme esse estudo, os gerentes devem apostar em atitudes sustentáveis e divulgar as práticas verdes enquanto posicionamento estratégico visando destacar-se dos concorrentes (HAN *et al.*, 2009). Assim, o crescimento das organizações hoteleiras pressupõe 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.

No Brasil, os chamados segmentos de hospedagem e hospitalidade são um importante elo da cadeia de valor do setor de serviços de viagens e turismo. 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 despertava interesse dos turistas. Diante desse fato, faz-se necessário que as organizações do setor hoteleiro da capital cearense elaborem estratégias cada vez mais inovadoras em suas ações para aumentar sua eficiência e, ao mesmo tempo, fomentar sua sensibilidade ambiental e social.

Em função da temática discutida, o presente trabalho tem como objetivo analisar a adoção de inovações visando à sustentabilidade por empresas do setor hoteleiro de Fortaleza. Para alcançá-lo, realizou-se pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas desenvolvidas entre gestores de cinco ho-

téis de categoria média e de categoria alta na cidade de Fortaleza. Desse modo, buscou-se reunir dados que possibilitassem analisar a relação entre as inovações visando à sustentabilidade e a obtenção de vantagem competitiva do setor hoteleiro de Fortaleza.

O artigo está estruturado da maneira que se segue. Após esta introdução, desenvolve-se o referencial teórico sobre sustentabilidade, inovação e vantagem competitiva, com enfoque sobre o setor hoteleiro. Na sequência, a seção de método apresenta as características e detalhes da pesquisa empírica que embasa este artigo. Depois, segue-se a apresentação dos dados, analisados com base no referencial teórico anteriormente desenvolvido. Por fim, as considerações finais, que retoma o objetivo do trabalho e endereça ao campo do turismo as contribuições e limitações do estudo.

## Referencial teórico

### Sustentabilidade, Inovação e Vantagem Competitiva no Turismo e Hotelaria

Segundo Barbieri *et al.* (2010), a sustentabilidade de um negócio pode ser entendida de modo convencional como a 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 as 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 do negócio for entendida como uma contribuição efetiva para o desenvolvimento sustentável, então as inovações passam a ter outros critérios de avaliação além dos convencionais. Para Barbieri *et al.* (2010), a inovação sustentável é a avaliação das consequências socioambientais, independente de qualquer avaliação econômica. Ela coloca diante dos gestores um novo desafio: inovar em práticas sustentáveis, mesmo quando tais inovações não trouxerem impactos diretos sobre a lucratividade do negócio. Assim, os desafios da adoção de sustentabilidade são muitos e exigem esforços e recursos das organizações.

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, consequentemente, 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, que são diferentes de modelos anteriores, focados apenas em interesses econômicos.

Adicionalmente, Elkington (2012) corrobora essa visão, afirmando que o progresso das empresas no mercado depende da atenção aos três pilares da sustentabilidade: o econômico, o social e o ambiental. Esse modelo de desenvolvimento empresarial conhecido como *Triple Bottom Line*, objetiva a prosperidade econômica, a qualidade ambiental e a justiça social. Conforme essa visão, a sustentabilidade econômica está fundamentada no conceito de ecoeficiência, ou seja, as organizações devem desenvolver bens e serviços economicamente viáveis, que respondam às demandas específicas da população que atende, gerando qualidade de vida e minimizando os impactos ambientais. Elkington (2012) ainda acrescenta que uma

empresa pode avaliar se suas ações condizem com a sustentabilidade econômica a partir da valorização do capital econômico (lucro), do capital humano (experiências, capacidades, conhecimento dos indivíduos necessários para a atividade organizacional) e do capital intelectual (capacidade de continuar produzindo e inovando).

Quanto à sustentabilidade social, Elkington (2012) considera que o capital humano não se restringe à saúde e à educação dos funcionários da empresa, mas também à criação de riquezas e atitudes como fidelidade, honestidade e dependência em relação à comunidade. Por meio da ética, a empresa buscaria criar uma relação de confiança com os seus *stakeholders* e parceiros, ajudando a reduzir os custos de transação entre os atores envolvidos. Quanto à sustentabilidade ambiental, Elkington (2012) se refere à preservação das riquezas naturais, posto que o valor de uma floresta, por exemplo, não é calculado pelo valor da madeira das árvores, mas por uma avaliação mais abrangente, que contabilize todo o potencial do ecossistema, como a fixação do CO<sub>2</sub>, a fauna e a flora existentes.

Hansen, Grosse-Dunker e Reichwald (2009), por seu turno, sugerem que o desafio da sustentabilidade oferece às organizações um potencial significativo para as inovações e oportunidades de negócios. Afinal, a construção de sistemas sustentáveis exige soluções com altos índices de eficiência tanto para a rentabilidade da empresa, quanto para o benefício do meio ambiente e da sociedade. Nessa perspectiva, os autores elaboram um modelo conceitual no qual destacam algumas implicações gerenciais da gestão das inovações voltadas para a sustentabilidade. Essa gestão objetiva reduzir os riscos envolvidos no desenvolvimento de inovações orientadas para a sustentabilidade, permitindo assim que as inovações possam contribuir para o desenvolvimento sustentável.

Dessa maneira, as inovações, quando orientadas pelos princípios da sustentabilidade, possibilitam que as organizações possam alcançar um desempenho organizacional sustentável (BARBIERI; CAJAZEIRAS, 2012). Essa compreensão está relacionada ao conceito de vantagem competitiva sustentável, definido por Barney (2002) 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 para formular e executar estratégias semelhantes, impossibilitando, por consequência, a geração de resultados análogos (POPADIUK; RICCIARDI, 2007). Nessa perspectiva, a vantagem competitiva sustentável surge a partir da conquista e manutenção de diferencial competitivo por um determinado período de tempo, de forma que os concorrentes não consigam se igualar às atividades desenvolvidas pela empresa.

As inovações sustentáveis permitem que as empresas utilizem uma gama de insumos de forma mais eficiente, com a utilização de menos energia, água e matéria-prima, reduzindo assim o impacto ambiental. Como consequência, essa maior produtividade dos recursos torna as empresas mais competitivas perante os concorrentes e gera vantagens competitivas. Sobre isso convém ressaltar o estudo de Chen, Lai e Wen (2006), que analisou 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. No referido estudo, os autores identificaram oito categorias de vantagem competitiva: baixo custo; qualidade dos produtos ou serviços; capacidade de P&D; capacidade de gestão; rentabilidade; crescimento; imagem corporativa e pioneirismo. Embora tenham sido formuladas a partir de um estudo sobre empresas do setor de transformação, essas categorias também podem ser pensadas em relação ao setor de serviços, a respeito do qual há pouca produção científica no que concerne a relação entre práticas de sustentabilidade e vantagens competitivas.

Diante do que foi abordado sobre inovação e sustentabilidade, convém ressaltar a relevância dessa temática para o campo do turismo e da hospitalidade. Conforme Cooper *et al.* (2007), sustentabilidade é um conceito muito presente nas discussões contemporâneas sobre o desenvolvimento do turismo. Ao mesmo tempo, esse conceito é ainda pouco consolidado, sendo necessário percorrer um longo caminho até que haja um consenso em sua definição. Segundo os autores, embora persistam os questionamentos sobre a possibilidade de integrar sustentabilidade e turismo, a responsabilidade diante de questões tanto ambientais quanto sociais é inerente ao referido setor.

O turismo e, nesse âmbito, a hotelaria são segmentos em expansão que dependem diretamente da atratividade exercida pelo meio ambiente saudável, pela preservação das comunidades e pelo enaltecimento da cultura e da história locais. Com ações inovadoras voltadas para a sustentabilidade, torna-se possível agregar valor aos serviços gerados por essa indústria, em uma via de mão dupla em que as empresas hoteleiras ganham diretamente – por exemplo, com a economia de recursos naturais que têm impacto sobre os custos de operação, como água e energia – e indiretamente – quando, por instância, a preservação dos modos de vida tradicionais de um grupo se torna ponto de atração turística, ou quando a melhoria das condições de vida de uma comunidade exerce impacto positivo na diminuição das taxas de criminalidade de um local.

Priorizando o aspecto social, os gestores deverão respeitar a autenticidade sociocultural das comunidades anfitriãs, conservando seu patrimônio construído, seu patrimônio cultural e os valores tradicionais. Para além das virtudes das ações preservacionistas, as atitudes sustentáveis desempenhadas pelas empresas desse setor asseguram a viabilidade das operações econômicas de longo prazo. Além de oferecer vantagem à própria empresa, os benefícios socioeconômicos – tais como emprego estável, oportunidades de geração de renda, serviços sociais para as comunidades e minimização da pobreza – podem alcançar todos os *stakeholders*. Para tanto, as ações inovadoras sustentáveis devem buscar fomentar a informação e participação dos *stakeholders*, para garantir a ampla participação e a construção do consenso, bem como manter a satisfação do turista em níveis elevados e garantir uma experiência significativa para este, aumentando a sua consciência sobre as questões relativas à sustentabilidade.

## Método

Para o alcance do objetivo, realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa de caráter descritivo. Em princípio, definiu-se como universo de pesquisa os hotéis de Fortaleza. Diante da impossibilidade de abordar todos os estabelecimentos hoteleiros da cidade com o grau de aprofundamento necessário, optou-se por selecionar hotéis que representassem segmentos ou categorias específicas dentro desse universo mais amplo. Os critérios estabelecidos para a seleção dos hotéis seguiram a conclusão da pesquisa de Orfila-Sintes e Mattsson (2007) de que os hotéis de categorias mais altas (*upscale* e *midscale*) são mais inovadores que os hotéis de categorias mais baixas (*low-scale*). Todavia, convém ressaltar que o referido estudo não oferece informações detalhadas sobre a caracterização dos hotéis de categorias mais altas ou mais baixas.

Neste estudo, para caracterizar os hotéis quanto a categorias – alta, média ou baixa, segundo os parâmetros estabelecidos por Orfila-Sintes e Mattsson (2007) – considerou-se a classificação quanto ao porte (pequeno, médio ou grande). Essa classificação segue os parâmetros do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que obedece ao critério de número de unidades habitacionais (UHs),



ou seja, número de apartamentos. A classificação é a seguinte: (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.

A partir da adoção desses critérios, as possibilidades de escolha de hotéis a serem pesquisados foram significativamente reduzidas e pode-se decidir pelos hotéis a serem incluídos nesse estudo conforme critérios de intencionalidade e acessibilidade. Chegou-se a um total de cinco hotéis sendo três de grande porte e dois de médio porte. O número de hotéis pesquisado pode ser considerado satisfatório porque é representativo do universo em questão, haja vista que entre os 50 hotéis associados à ABIH de Fortaleza, 25 são considerados de grande porte e 17 de médio porte. O número de hotéis pesquisado também seguiu os critérios de saturação dos dados na pesquisa qualitativa, de modo que a necessidade de abranger outros hotéis foi relativizada quando os dados coletados deixaram de evidenciar novos aspectos para análise. Não foram contemplados pela pesquisa os hotéis de pequeno porte, já que se partiu da premissa de que esses estabelecimentos dificilmente desenvolveriam ações de inovação voltadas para a sustentabilidade (ORFILA-SINTES; MATTSSON, 2007).

A coleta de dados se deu por meio da realização de entrevistas não estruturadas. As entrevistas se desenvolveram a partir de uma abordagem na qual os entrevistados eram levados a refletir sobre os conceitos de sustentabilidade e inovação nas operações de hotelaria e ponderar, com o auxílio das questões propostas, como o hotel que representavam se posicionava em relação às inovações sustentáveis. Utilizou-se um roteiro, aplicado a todos os entrevistados, contemplou questões sobre as práticas de inovação sustentável, buscando compreender como o hotel planeja e implementa ações de sustentabilidade, como as compartilha com seus *stakeholders*, de que maneira as divulga em projetos de *marketing* e como percebe os resultados dessas ações. As entrevistas foram realizadas com os gestores dos cinco hotéis pesquisados. Todas elas foram gravadas com a utilização de um gravador de voz digital e transcritas para posterior análise. Na sequência, as respostas foram analisadas e interpretadas à luz do referencial teórico construído sobre inovações sustentáveis no setor de turismo e hospitalidade. As cinco entrevistas foram gravadas e duraram, em média, 40 a 45 minutos. Dessa forma, para a análise, foram utilizadas mais de três horas de entrevista transcrita. No quadro abaixo (Quadro 01), estão descritas 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 01. Caracterização dos respondentes e entrevistas**

Hotel	Cargo	Graduação	Tempo na função	Tempo no hotel	Tempo da entrevista	Data de realização
A	Gerente-Geral	Graduação em Hotelaria	8 anos	8 anos	40min14s	24/01/2014
B	Gerente de Recepção	Técnico em Hotelaria	14 anos	17 anos	38min17s	24/01/2014
C	Supervisor de Recepção	Bacharel em Geografia	7 anos	13 anos	42min38s	24/01/2014
D	Supervisor de Recepção	Bacharel em Contabilidade	15 anos	8 anos	43min19s	31/01/2014
E	Gerente-Geral	Administração	9 anos	9 anos	46min46s	03/02/2014

Fonte: Elaboração própria (2014).



## Resultados

Um dos fatores de atratividade do setor hoteleiro é o próprio ambiente no qual os hotéis estão inseridos, de modo que as ações voltadas para a sustentabilidade ambiental tendem a provocar impactos positivos diretos e indiretos sobre a atividade das empresas desse ramo. Isso justifica por que ações sustentáveis voltadas para a reparação e conservação ambiental são aquelas mais praticadas pelos hotéis pesquisados. Quanto à avaliação dos impactos que as atividades do hotel possam causar no meio ambiente, todos os gestores entrevistados afirmaram desenvolver algumas ações voltadas à preservação do meio ambiente.

Observou-se que em todos os hotéis pesquisados as estratégias ambientais estão presentes em suas gestões, mesmo que de forma simplificada. Por exemplo, os gestores dos hotéis A e E mencionam, em suas entrevistas, que 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 no trecho transcrito a seguir:

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

Ainda que a fala do gestor do hotel A tenha sido elegida como representativa da preocupação com a sustentabilidade ambiental, foi possível notar que em todos os empreendimentos pesquisados os gestores estão atentos à preservação ambiental. Esse achado 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 no campo empírico é que os gestores superaram a ênfase na maximização do lucro e adotam práticas sustentáveis como parte das estratégias de sobrevivência das empresas hoteleiras. A internalização do conceito de sustentabilidade ambiental no discurso da gestão é positiva, mas nota-se por meio da análise da fala dos gestores que as ações nesse sentido não são inovadoras, mas apenas replicam práticas até certo ponto incipientes de otimização de recursos. Entre os projetos ambientais mencionados pelos gestores como ações estruturadas em prol da sustentabilidade estão: reaproveitamento do óleo de cozinha, diminuição da quantidade de resíduos que são lançados diretamente no ambiente durante o processo produtivo, eliminação do uso de substâncias tóxicas e perigosas, que provocam males à saúde das pessoas e à qualidade do meio ambiente, incentivo à maximização do uso dos materiais, incluindo desde a busca por eliminar desperdícios entre os funcionários até o pedido de colaboração aos hóspedes para reutilizar utensílios e recursos naturais. Essas práticas, particularmente, não são inovadoras e, em alguns casos, já se tornaram padrão na hotelaria internacional, possivelmente despertando entre os *stakeholders* a impressão de que fazem parte dos compromissos básicos de empreendimentos hoteleiros com a sustentabilidade. A fala de entrevista transcrita a seguir ajuda a exemplificar a questão.

H (C): Utilizamos chuveiros e vasos sanitários sustentáveis na maioria dos apartamentos, mas ainda não em todos os apartamentos e precisamos ir trocando aos poucos porque essa **é uma questão importante tanto para nós quanto para nossos clientes**. E outra estratégia é o aviso aos hóspedes do reúso da toalha de banho e toalha de cama, para não ser preciso lavar todos os dias. **Isso já é comum em muitos hotéis no mundo e nossos hóspedes já têm um senso de colaboração com essa prática**. Também coletamos água da chuva em um recipiente grande para que essa água seja utilizada em nossos jardins.

Percebe-se, então, que a experiência limitada dos gestores do setor hoteleiro com o desenvolvimento e implementação de inovações (RADU; DRAGOS, 2007) compromete o alcance e a efetividade das ações de sustentabilidade nos hotéis pesquisados. Os gestores têm replicado práticas de inovação conhecidas pelos *stakeholders* e que são, em grande medida, esperadas por clientes e pela sociedade. Um caso exemplar é

o incentivo aos hóspedes para a reutilização de toalhas e roupas de cama, que foi uma inovação sustentável quando proposta inicialmente por grandes redes hoteleiras globalizadas, mas que se tornou prática corriqueira. A criação de valor por meio da adoção dessa prática sustentável se torna, então, limitada e não logra impactar de modo significativo os resultados das operações hoteleiras porque não contribui para o *marketing* positivo das ações sustentáveis. 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. Porém, a análise das entrevistas com os gestores dos hotéis pesquisados demonstra que a oportunidade de se beneficiar estrategicamente do impacto positivo das inovações sustentáveis sobre a imagem dos hotéis é limitada.

Outra consequência dessa limitação é o fato de nenhum dos gestores ter mencionado 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 tendo em vista a sustentabilidade ambiental se transformou, em um sentido que pode ser considerado favorável à preservação do meio ambiente. Ações de sustentabilidade passaram a ser tomadas como uma necessidade intrínseca ao desempenho da atividade hoteleira, o que diminuiu consideravelmente o impacto destas como inovações. Não se percebe, portanto, 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.

Por outro lado, pode-se compreender que as ações de sustentabilidade ambiental já estão fortemente integradas com a estratégia organizacional, não objetivando apenas a reprodução das empresas hoteleiras no âmbito econômico, mas integrando de maneira mais profunda, sua razão de existir. Essa preocupação vai de encontro ao fato de que o plano administrativo de um hotel deve permear várias vertentes buscando obtenção da qualidade, uma delas correspondendo à questão ambiental. Sendo assim, buscar o desenvolvimento da indústria hoteleira passa atualmente por conciliar as práticas sustentáveis com o objetivo de conservar e preservar a natureza e abranger aspectos culturais do local. Garantir a manutenção do atrativo turístico deve, então, ser considerado um desafio para o planejamento da hotelaria nos dias atuais; desafio este cada vez mais percebido como intrínseco à própria atividade hoteleira. Certamente, esse constitui um foco para o desenvolvimento de ações inovadoras no setor de turismo, hoje e no futuro.

Explorando agora outra dimensão da sustentabilidade, ao questionar os gestores a respeito da esfera social, percebeu-se que todos os empreendimentos contemplam ações sociais, mesmo que de forma simplificada. Essas ações se dirigem, por exemplo, a melhorias na qualidade do local de 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, tanto 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 com um emprego na área de hotelaria. Isso fica exposto, por exemplo, na fala do entrevistado H (E) transcrita abaixo.

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 o quadro de funcionários**. Então quando nós vemos esses projetos, **nós sabemos que é uma oportunidade de gerar emprego**.

Todavia, não se podem 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 a redução dos custos com pessoal. Paralelamente, o fato de haver legislação regulamentando a contratação de jovens aprendizes – o que impõe obrigações para essa ação social – faz com que ela possa estar mais condicionada à possibilidade de perda financeira por multa do que à legítima preocupação com a inserção social dos jovens contemplados pela ação. Sobre esta última ponderação, convém ressaltar que tal tipo de ação de sustentabilidade é tão sedimentada nas práticas empresariais que passou a ser objeto de lei – o que a distancia de uma prática inovadora e a aproxima do senso comum.

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. 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 nesse 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 da hotelaria e há, inclusive, 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 menos três funcionários portadores de deficiência, pois **se não cumprirmos isso e chegar uma fiscalização, somos multados**.

Ações de sustentabilidade voltadas para a questão social se dirigem, principalmente, aos *stakeholders* internos – os funcionários – em todos os hotéis pesquisados. O cuidado com as pessoas é demonstrado, por exemplo, nas preocupações em relação ao local de trabalho. Quanto às melhorias na qualidade do local de trabalho, todos os gestores entrevistados afirmaram ter 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), mas 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.). O investimento nas pessoas impacta diretamente a qualidade do atendimento prestado, direcionando-se para o indicador estratégico da vantagem competitiva por melhor qualidade.

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 para o impacto social positivo de várias maneiras, como sugere Elkington (1997). Para esse autor, uma empresa orientada pela sustentabilidade social precisa agregar valor ao capital social, bem como ao capital humano, contribuindo para 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. Há que se notar ainda 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 (ELKINGTON, 1997), verificar como os processos produtivos estão afetando os padrões de vida dos membros da empresa, bem como da sociedade em geral.

A constante busca por atingir metas e objetivos organizacionais não permite que os empreendimentos hoteleiros consigam operar isolados do ambiente no qual estão inseridos. 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 e prostituição (como turismo sexual entre crianças e adolescentes). Esses são, certamente, alguns dos fatores de preocupação do *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. 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 concomitantemente. Afinal, o turismo pode gerar impactos positivos diretos sobre o social, ao passo que só pode gerar benefícios indiretos sobre o meio ambiente (ELKINGTON, 1997). Sabe-se do potencial de impacto econômico positivo, pois: 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 e a diminuição das desigualdades e das tensões sociais, também contribuem diretamente para que o turismo continue sendo uma atividade econômica viável (ELKINGTON, 1997).

Já que na cidade de Fortaleza, especificamente, a questão social é possivelmente mais importante que a ambiental, visto que em uma metrópole, o ambiente natural é necessariamente maculado, a preocupação com o social assume um caráter mais estratégico para a 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) são 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 dos hotéis da capital cearense atentem cada vez mais para desenvolver e consolidar outros focos de ação sustentável, e principalmente ações inovadoras, no âmbito social, 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 do lugar tanto no âmbito local, quanto no nacional e internacional.

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 entre as atividades ambientais desempenhadas pelos empreendimentos hoteleiros pesquisados são as 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 pesquisados, 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 de resíduos para indivíduos ou associações de catadores – pode-se perceber nela 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 três indicadores de vantagem competitiva convergem. Percebe-se internamente – ou seja, entre os *stakeholders* internos, especialmente os funcionários – a orientação estratégica de **melhoria de imagem**.

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. Dito isso, observa-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 à falta de percepção dos seus gestores em relação ao impacto econômico das ações desempenhadas.

## Considerações finais

Neste estudo, buscou-se analisar a adoção de inovações visando à sustentabilidade por empresas do setor hoteleiro de Fortaleza. Por meio dos dados empíricos, analisados de modo interpretativo, à luz do arcabouço teórico, tornou-se possível esclarecer que as ações praticadas pelos hotéis pesquisados não são particularmente inovadoras e limitam-se, na maior parte, a replicar práticas já usuais no ramo da hotelaria. Embora as ações mencionadas pelos gestores nas entrevistas que embasam este estudo possam gerar resultados positivos sobre o ambiente e a comunidade e exercer impacto em termos de vantagem competitiva, dois aspectos importantes merecem ser ressaltados a título de conclusão.

O primeiro é que os hotéis de médio e grande porte da capital cearense não encaram a gestão socioambiental como um eixo estratégico. Isso fica claro porque os gestores não pensam sobre a questão de modo desafiador e inovador, apenas implementando práticas que já se tornaram senso comum no ramo da hotelaria. Igualmente, os gestores não avaliam ou auferem objetivamente os resultados das práticas sustentáveis sobre o resultado organizacional. De acordo com Hansen, Drucker e Reichwald (2009), a sustentabilidade deveria ser encarada como o vértice dos negócios e de sua manutenção. 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. Apesar da visão limitada quanto ao potencial



das práticas sustentáveis, pode-se perceber que ações de sustentabilidade socioambiental tendem a interferir positivamente sobre três indicadores de competitividade: **melhor qualidade dos serviços prestados, melhor imagem e menor custo de operação**. Esse achado evidencia o potencial das ações sustentáveis inovadoras para gerar vantagem competitiva para as empresas do setor hoteleiro.

O segundo aspecto, relacionado ao primeiro, é que a falta de perspectiva estratégica sobre as ações de sustentabilidade faz com que estas, quando desempenhadas pelos hotéis, sejam ações isoladas – ou seja, não integradas. Barbieri e Cajazeira (2012) dizem que as organizações em geral, ao direcionarem suas ações para o desenvolvimento sustentável, devem buscar a integração entre as três dimensões da sustentabilidade: a econômica, a social e a ambiental. 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. Nos dados coletados percebe-se, em uma primeira análise, que a integração dos critérios de sustentabilidade 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, pela via de ações combinadas ou de ações dirigidas a um critério, mas que acabam impactando positivamente outro. O que se observa é que todas as ações de sustentabilidade, sejam elas voltadas para questões sociais ou ambientais, geram impacto positivo sobre um ou mais dos indicadores de vantagem competitiva mencionados.

Diante do exposto, 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 venha a possibilitar tanto para o meio natural quanto para a sociedade e as organizações hoteleiras. E nesse 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 sustentáveis também são os hotéis que se beneficiam de 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, ao passo que são exigidos por eles.

Enfim, é importante salientar o fato de que a questão social em Fortaleza, que se coloca como um desafio para o setor hoteleiro local, é um fator que justifica a realização do estudo nessa localidade específica e a torna um caso interessante, mas também exprime como as práticas de sustentabilidade são desempenhadas por empresas de modo individual. Sugere-se que esta pesquisa seja generalizada agora em 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 aplicada 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 brasileira.

## Referências

- BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- BARBIERI, J. C. et al. 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.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- 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/crrc2007blowfieldetal.pdf>>. Acesso em: 23 fev. 2014.
- CHEN, Y.; LAI, S.; WEN, C. The influence of green innovation performance o corporate advantage in Taiwan. **Journal of Business Ethics**, v. 67, n. 4, p. 331-339, 2006.
- COOPER, C. et al. **Turismo princípios e práticas**. 3. ed. Porto Alegre: Brookman, 2007.
- ELKINGTON, J. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo. M. Books, 2012, 488 p.
- ELKINGTON, J. **Cannibal with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. Canada: NSP New Society Publishers, 1997.
- GONÇALVES, L. C. **Gestão Ambiental em Meios de Hospedagem**. São Paulo: Aleph, 2004.
- 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, 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**, v. 13, n. 4, p. 683-713, 2009.
- ORFILA-SINTES, F.; MATTSSON, J. Innovation behavior in the hotel industry. **Omega**, v. 37, n. 2, p. 380-394, 2007.
- 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. 1 CD-ROM.
- PORTER, M.; KRAMER, M. R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, p. 78-92, 2006.
- RADU, E.; DRAGOS, V. Innovation in the hospitality industry. **Academy of Economic Studies**, Bucharest, p. 236-238, 2007.
- TACHIZAWA, T.; ANDRADE, O. B. **Gestão socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.