

EcoInovação em Redes Hoteleiras Globais: *Designs*, Barreiras, Estímulos e Motivações

Vanessa de Oliveira Menezes [†]

Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO

Sieglinde Kindl da Cunha ^Ω

Universidade Positivo – UP

RESUMO

Este artigo tem como objetivo verificar a realidade das ecoinovações desenvolvidas pelas redes hoteleiras globais, destacando os *designs* de inovação empregados por essas organizações, as barreiras e estímulos enfrentados e as motivações para se investir nas inovações com este fim. Este estudo de casos múltiplos, de natureza qualitativa, descritiva e de perspectiva temporal seccional, utilizou a análise de conteúdo temática, empregando o software NVivo® para analisar parte dos dados obtidos e amparou-se na triangulação das informações para aumentar a confiabilidade dos resultados. As fontes de dados foram pesquisas empíricas, levantadas por meio de entrevistas e de questionários, e pesquisa documental. Verificou-se que as redes hoteleiras em estudo desenvolvem um grande número de ecoinovações em seus empreendimentos, sendo a maior parte delas de caráter *end-of-pipe*. Na visão dos entrevistados, há mais barreiras que incentivos para o desenvolvimento desse tipo de inovação e esse desenvolvimento é motivado, em grande parte, como forma de adquirir vantagem competitiva.

Palavras-chave: Ecoinovação. Redes hoteleiras globais. *Designs* de inovação. Barreiras e estímulos. Motivações.

Recebido em 06/04/2015; revisado em 26/06/2015; aceito em 30/07/2015; divulgado em 05/09/2016

*Autor para correspondência:

†. Doutora em Administração pela Universidade Positivo – UP.

Vínculo: Professora do Curso de Turismo na Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO, *Campus* Irati.

Endereço: PR 153, Km 07, s/n – Riozinho, Irati – PR. Brasil. Cep. 84500-000.

E-mail: vanessamenezes@hotmail.com

Ω Doutora em Economia pelo Instituto de Economia da Universidade de Campinas – UNICAMP.

Vínculo: Professora do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração PMDA e do Programa de Pós-Graduação em Gestão Ambiental – PGAMB na Universidade Positivo – UP.

Endereço: Rua Professor Pedro Viriato Parigot de Souza, 5300 - Campo Comprido, Curitiba – PR. Brasil. Cep. 81280-330.

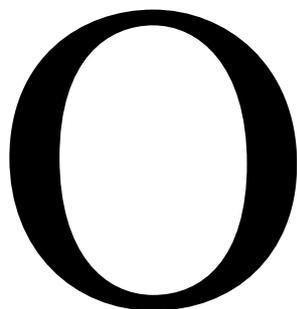
E-mail: skcunha21@gmail.com

Nota do Editor: Esse artigo foi aceito por Bruno Felix.



Este trabalho foi licenciado com uma Licença [Creative Commons - Atribuição 3.0 Não Adaptada](http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/).

1 INTRODUÇÃO



A mudança climática e a divulgação de estudos que mostram as consequências negativas do uso exacerbado dos recursos existentes no planeta (ROCKSTÖM et al., 2009; CPD, 2013; UNEP, 2012) transformaram a sustentabilidade em um tema recorrente na sociedade atual.

De acordo com Kirk (1996), Bohdanowicz (2006a) e Bohdanowicz e Martinac (2003), os meios de hospedagem fazem parte de um setor que gera impactos ambientais significativos, evidenciados pela emissão de dióxido de carbono, emissão de clorofluorcarbono (CFC), alto consumo de energia, água, alimentos e elevado grau de desperdício. Sloan, Legrand e Chen (2013) complementam a afirmação dos autores acima ao destacar que os meios de hospedagem atuais vêm oferecendo uma série de novos serviços como restaurantes, bares, *spas*; e, portanto, o impacto ambiental desses empreendimentos, nos últimos anos, tem sido ainda maior. Dessa forma, de acordo com os autores, os meios de hospedagem precisam estabelecer programas e políticas a fim de reduzir os impactos que os produtos e serviços oferecidos por eles geram ao planeta.

Nesse novo contexto, as redes hoteleiras podem ser estratégicas para instituir e incentivar as inovações de caráter ambiental, conhecidas também como ecoinovações, pois Sloan, Legrand e Chen (2013) destacam que esses empreendimentos possuem capital financeiro para investir em novas tecnologias sustentáveis e poderiam introduzir políticas que impactariam o ambiente em larga escala. Já Bohdanowicz e Martinac (2003, p.2) explicam que as redes hoteleiras, por terem uma presença em todo o mundo, “[...] têm um potencial significativo de influenciar o comportamento e as práticas no setor do turismo, bem como de outros setores de apoio”.

Neste contexto, as redes hoteleiras globais, por estarem inseridas em vários continentes e em diferentes realidades, poderiam servir como um bom estudo de caso, já que de acordo com Carillo-Hermosilla, González e Könnölä (2009), as grandes organizações multinacionais são aquelas que apresentam maior disponibilidade financeira para investir em inovações, sendo as empresas mais propensas a utilizar as ecoinovações.

Não há uma conceituação precisa do que seja uma rede hoteleira global. Assim, para esta pesquisa, convencionou-se definir como rede hoteleira global aquela organização que possui uma variedade de unidades hoteleiras, seja em regime de propriedade, administração e/ou franquia, implantada em pelo menos dois continentes.

Na academia há um grande número de estudos tanto brasileiros quanto internacionais que relacionam a sustentabilidade ambiental às redes hoteleiras (VIERA, 2004; VIERA; HOFFMANN; 2006; TOMAZZONI; ZANETTE; LAIDENS, 2009, MALTA; MARIANI, 2013; KIRK, 1996, BOHDANOWICZ; MARTINAC, 2003, TZSCHENTKE; KIRK; LYNCH, 2004; LEGRAND; CHEN; SLOAN, 2005; BOHDANOWICZ, 2006a, 2006b; LEGRAND et. al., 2012; KLEINRICHERT et al., 2012; SLOAN; LEGRAND; CHEN, 2013, JONES; HILLIER; COMFORT, 2014, entre outros), no entanto, poucos deles dão ênfase à ecoinovação neste segmento; desta forma, este artigo é relevante na medida em que traz uma nova discussão para essa temática.

A partir dessa breve contextualização e destacando a importância de estudos relacionados à inovação com caráter ambiental nos meios de hospedagem, este artigo tem como objetivo verificar a realidade das ecoinovações desenvolvidas pelas redes hoteleiras globais, destacando os *designs* de inovação empregados por essas organizações, as barreiras e estímulos enfrentados e as motivações para se investir nas inovações com este fim.

O artigo divide-se em seis seções. Esta primeira introduz o tema ao leitor, contextualizando o assunto e apontando o objetivo do estudo. A segunda traz a base teórica do trabalho, onde são apresentados temas como tipos de ecoinovação, barreiras e estímulos enfrentados pelo setor, e motivações para o investimento nas inovações com este fim. A terceira parte descreve os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Na quarta seção apresentam-se brevemente os objetos de estudo, que neste artigo serão denominados apenas rede hoteleira A, rede hoteleira B e rede hoteleira C. No capítulo cinco analisam-se os resultados obtidos a partir das diferentes fontes de dados. E, por fim, apresentam-se as conclusões da pesquisa.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A ecoinovação é definida por James (1997) como o desenvolvimento de novos produtos e processos que proporcionam valor ao cliente e ao negócio, a partir da significativa diminuição do impacto ambiental. Já Andersen (2010), seguindo um posicionamento similar ao de James (1997), define-a como um tipo de inovação capaz de gerar renda, reduzindo os impactos ambientais líquidos, enquanto cria valor para as organizações.

De acordo com Carillo-Hermosilla, González e Könnölä (2009), a ecoinovação pode ser definida em três diferentes *designs*: (1) a adição de um novo componente, que é o desenvolvimento de componentes adicionais para melhorar a qualidade ambiental de um produto ou bem já existente, minimizando ou reparando um impacto negativo sem

necessariamente mudar o processo ou o sistema. Essa tecnologia é chamada de *end-of-pipe*; (2) a mudança do subsistema, que visa a diminuir os impactos negativos, criando diferentes bens e serviços que utilizem menos recursos, gerando, dessa forma, o mínimo de dejetos e poluição, utilizando a ecoeficiência; (3) a mudança do sistema, que se destaca como uma mudança radical, pois modifica todo um sistema e seus componentes. Esta última está relacionada às inovações radicais e é decisiva na determinação dos impactos ambientais da inovação.

Embora aecoinovação apresente grande potencial para aumentar a competitividade das organizações, ela tem vivenciado um crescimento incipiente. De acordo com Carillo-Hermosilla, González e Könnölä (2009), essa realidade se deve à sua difícil e lenta difusão na economia, por conta de barreiras que atuam em dois níveis: externos e internos à organização.

Com relação às barreiras externas, os autores afirmam que fatores como os obstáculos comerciais e a ausência de indutores são apenas algumas das circunstâncias que contribuem para essa situação. Há ainda uma tendência em utilizar soluções já conhecidas e consolidadas, ocasionando o aprisionamento em tecnologias antigas (*lock-in*). Portanto, o desenvolvimento das ecoinovações exige todo um sistema, um ambiente que favoreça a essa iniciativa (CARRILLO-HERMOSILLA; GONZÁLEZ; KÖNNÖLLA, 2009).

Com relação às barreiras internas, Carillo-Hermosilla, González e Könnölä (2009) explicam que elas podem estar agrupadas em três categorias: (1) ausência de pressão de alguns importantes atores sociais, como consumidores, políticos, entre outros; (2) fatores internos, como a falta de investimentos financeiros, de recursos tecnológicos ou mesmo de interesse; e (3) falta de compatibilidade dessas inovações com o processo de produção vigente da empresa.

Ressalte-se, contudo, que essas diferentes barreiras não agem de forma isolada. Elas estão interrelacionadas, interagindo e reforçando umas às outras. (CARILLO-HERMOSILLA; GONZÁLEZ; KÖNNÖLLA, 2009).

Diferente de Carillo-Hermosilla, González e Könnölä (2009) que classificam as barreiras para a criação e difusão das ecoinovações em internas e externas, Kemp e Soete (1990) as classificam de acordo com a oferta e a demanda do mercado. Com relação à oferta, os autores destacam barreiras como as oportunidades tecnológicas vigentes, condições de apropriabilidade e instabilidade da demanda existente. Já sobre a demanda, os fatores

apontados são: falta de conhecimento e informação sobre esse tipo de inovação, insegurança em adotar tecnologias ambientais e relação produtor/usuário.

Carillo-Hermosilla, González e Könnölä (2009) destacam que a ecoinovação só ocorre se houver, durante sua trajetória, a participação de diferentes atores. São eles: 1) as políticas públicas, que podem ser indutoras ou bloqueadoras desse tipo de inovação e estão relacionadas às políticas ambientais; 2) os fornecedores, que podem também atuar como indutores ou barreiras, colaborando na adaptação da tecnologia ao processo de produção; 3) o consumidor final, cuja falta pode gerar uma barreira para esse tipo de inovação, havendo, todavia, uma demanda crescente que impulsiona esse novo segmento; 4) os competidores; 5) as associações industriais, que podem ser uma das principais fontes de informações sobre alternativas de inovações para sustentabilidade ambiental; 6) as ONGs ambientais, que exercem pressão para a adoção desse tipo de inovação; 7) a sociedade civil, que pode ser uma das indutoras do processo; 8) os centros de pesquisa, que podem contribuir para o desenvolvimento e a difusão dessas inovações; 9) as instituições financeiras, que irão investir na prática desse tipo de inovação.

No entanto, as inovações com foco ambiental só terão êxito no mercado se as barreiras forem controladas e se houver estímulos adequados para essa iniciativa. É nesta etapa que entra o papel do Estado, estabelecendo medidas políticas para esse fim. Carillo-Hermosilla, González e Könnölä (2009) afirmam que essas políticas podem gerar condições mais adequadas para o desenvolvimento desse tipo de inovação e que estas devem ser implementadas por meio de uma combinação interativa de diferentes tipos de instrumentos. Segundo os mesmos autores, as políticas voltadas à ecoinovação precisam ter as seguintes características: (1) devem ser delineadas de forma a atingir objetivos de longo prazo; (2) devem combinar diferentes instrumentos para uma mesma ação; (3) devem estimular a cooperação entre os atores; (4) devem incentivar a flexibilidade regulatória; (5) devem ser flexíveis e se adequar às características do setor no qual estão inseridas.

Já sobre as regulamentações ambientais, uma das etapas contempladas nas políticas para a ecoinovação, Porter e Van Der Linde (1995) destacam que os princípios a serem seguidos nessas regras são: criar o maior número de oportunidades para a inovação; incentivar a melhoria contínua; e minimizar as incertezas. Os autores afirmam também que as leis e regulações ambientais devem seguir três passos: estabelecer regras que possam ser alcançadas de maneira flexível, encorajem a inovação e possibilitem a gestão do sistema de maneira coordenada.

No entanto, as ecoinovações somente serão instituídas nas redes hoteleiras globais se essas organizações forem motivadas a tomar essa iniciativa. Sloan, Legrand e Chen (2013) destacam os fatores que motivam os meios de hospedagem a investir nesse tipo de inovação são: melhoria da imagem e aumento do *market share*; aquisição de vantagem competitiva; motivação intrínseca, como o atendimento de valores morais; e aumento da motivação dos colaboradores. Bohdanowicz e Martinac (2003), a partir de uma pesquisa feita em quatro grandes redes hoteleiras europeias, identificaram que, além dos fatores apontados por Sloan, Legrand e Chen (2013), outras duas razões motivam os hoteleiros a investir em ecoinovações, sendo elas: solicitações dos hóspedes e conselho de outros profissionais do mercado.

De acordo com Sloan, Legrand e Chen (2013), o alto custo inicial, as dúvidas quanto ao retorno do investimento, a falta de tempo, a exigência de maior gerenciamento, o interesse limitado pela falta de conhecimento na temática e o controle e comunicação interna das políticas ambientais das redes hoteleiras são as principais razões que impedem a implementação dessa prática em muitos empreendimentos de hospedagem.

Para comprovar empiricamente os dados destacados no parágrafo anterior, Legrand et al. (2012) efetivaram uma investigação de caráter qualitativa-quantitativa nos meios de hospedagem da Alemanha. De acordo com os resultados da pesquisa, 71% dos respondentes afirmaram ser a falta de recursos financeiros a principal barreira para investir em iniciativas com esse fim. Ainda, 60% destacaram a pouca rentabilidade dos investimentos em sustentabilidade, e 45% apontaram a complexidade da implementação dessas inovações como barreiras para o seu desenvolvimento. Outros fatores, como a falta de direcionadores (33%), falta de pessoal especializado para a implantação (29%), falta de relevância local (13%) e falta de conscientização sustentável (7%) também foram destacados. Seguindo o mesmo direcionamento da pesquisa de Legrand et al. (2012), a investigação de Bohdanowicz e Martinac, (2003) em quatro redes hoteleiras europeias, também identificou que as questões financeiras são os maiores empecilhos para o investimento em eco-inovações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho caracteriza-se como de natureza qualitativa, de caráter descritivo e de perspectiva temporal seccional, a partir de um estudo de casos múltiplos, dado que foram estudadas diferentes redes hoteleiras. Optou-se pelos casos múltiplos, pois eles apresentam maiores benefícios analíticos e menores riscos de replicação teórica (YIN, 2001).

Neste trabalho, as redes hoteleiras globais foram definidas como o foco da pesquisa, pois elas possuem maior disponibilidade financeira e recursos organizacionais para investir em ecoinovações (CARRILLO-HERMOSILLA; GONZÁLEZ; KÖNNÖLÄ, 2009), portanto poderiam trazer um universo maior de dados sobre os temas da pesquisa.

Foram estudadas três redes hoteleiras globais. No entanto, para manter o anonimato dessas organizações, elas foram denominadas rede A, B, e C.

Durante a pesquisa foram utilizados dados de natureza secundária e primária. Os dados secundários foram obtidos por meio de relatórios, políticas, vídeos institucionais e demais documentos das redes hoteleiras pesquisadas a fim de obter maior conhecimento sobre as ecoinovações instituídas por estas organizações.

Também foram utilizados dados primários obtidos por meio de entrevistas e questionários. A entrevista foi elaborada a partir de um protocolo semiestruturado direcionado ao profissional ou departamento encarregado de assuntos relacionados à sustentabilidade das redes hoteleiras em estudo. O roteiro foi composto por dez questões, distribuídas entre perguntas abertas e questões de múltipla escolha. Como era uma entrevista semiestruturada, caso houvesse a necessidade de se aprofundar em determinado assunto, tomou-se a liberdade de adicionar informalmente mais questões ao protocolo.

O protocolo de entrevista foi validado por meio da validação de conteúdo. A validade de conteúdo foi feita em duas etapas. A primeira verificou, por meio do referencial teórico existente, as informações relacionadas a esses constructos. Vale lembrar que o referencial serviu como base para a confecção do protocolo de entrevista.

Posteriormente foi feita a validação com especialistas. Foram escolhidas quatro pessoas-chave para essa avaliação: dois especialistas da área de ecoinovação; uma especialista da área de estratégia e inovação na hospitalidade e um último especialista na área de sustentabilidade na hospitalidade. Os especialistas foram indicados de forma aleatória. Todas as considerações feitas por esses profissionais foram acatadas e a partir dessa análise foi definido o roteiro final aplicado às redes hoteleiras em estudo.

As entrevistas ocorreram entre os meses de fevereiro e março de 2014 via Skype® e foram gravadas com a autorização prévia dos entrevistados em um aparelho telefônico iPhone®. A escolha da entrevista por Skype® foi feita pelos entrevistados, em virtude da falta de tempo e da distância. As entrevistas duraram de trinta minutos a uma hora e quarenta

minutos, havendo, posteriormente, a transcrição de todo o conteúdo das entrevistas em um bloco de anotações.

Foi ainda aplicado um questionário estruturado, autoadministrado, constituído de perguntas fechadas. O questionário foi enviado, por correio eletrônico, a doze especialistas das áreas de inovação, sustentabilidade ambiental, estratégia e meios de hospedagem.

Esses doze especialistas foram pessoas-chave, pois representavam profissionais com amplo conhecimento em suas áreas de atuação. O painel era formado por acadêmicos com um grande número de pesquisas e publicações e/ou profissionais com muitos anos de experiência.

O questionário continha duas questões macro delineadas a partir de oitenta indicadores obtidos por meio da base teórica e das entrevistas direcionadas às redes hoteleiras em estudo. Cada uma das questões foi respondida com a utilização de uma escala (CHURCHILL, 1979) do tipo Likert com seis pontos, na qual 0 significava a menor frequência ou a menor importância e 5 significava a maior frequência ou a maior importância. Vale ressaltar que a ordem das questões e dos indicadores obedeceu a uma distribuição aleatória.

Com o objetivo de corrigir possíveis falhas que pudessem levar a erros de interpretação nas perguntas formuladas, foi realizado um pré-teste do questionário junto a três especialistas escolhidos de forma aleatória. Após as observações desse grupo, o instrumento de pesquisa foi aperfeiçoado e enviado aos demais profissionais. O questionário era autopreenchível e sem a necessidade de identificação individual. Ele foi aplicado nos meses de outubro e novembro de 2014 e devolvido à pesquisadora por correio eletrônico. O mesmo questionário foi reencaminhado às redes hoteleiras em estudo. O documento destinado às redes hoteleiras também foi aplicado entre os meses de outubro e novembro de 2014.

Após a coleta dos dados, as informações foram inseridas no *software* NVivo®, versão 10, programa especializado em pesquisa qualitativa que permite a organização e análise detalhada de entrevistas e demais pesquisas.

Esses dados foram tratados com uma abordagem descritiva-qualitativa, por meio da análise de todas as informações detalhadas no item anterior. Para essa atividade, utilizou-se a análise de conteúdo temática, análise na qual utilizam-se categorias para organizar os dados sobre diferentes temas que podem ser definidos *a priori* ou *a posteriori* (DELLAGNELO; SILVA, 2005). As categorias foram escolhidas *a priori*, de acordo com a teoria existente sobre a temática.

Os dados do questionário, neste contexto, serviram apenas como uma base para aprofundar algumas das análises de dados e dar maior dimensionamento às respostas obtidas por meio das entrevistas, e foram analisados de forma qualitativa por meio da técnica da contagem.

Para garantir a validade das informações, a análise de todos esses dados foi feita por meio da técnica de triangulação, procedimento que garante a precisão das informações coletadas. Neste estudo específico, foi utilizada a triangulação das fontes de dados que, para Denzin (1984), é a confrontação de subsídios levantados por fontes distintas — nesse caso, os dados primários (obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas aplicadas às redes hoteleiras globais e dos questionários respondidos pelos especialistas e pelas organizações em estudo) e os dados secundários, levantados por meio dos relatórios, políticas, vídeos e demais documentos das organizações a respeito de suas ecoinovações, incorporados e tratados no NVivo®. A partir de todas as análises apresentadas neste item, foi possível entender a realidade sobre as ecoinovações nas redes hoteleiras globais, destacando os *designs* utilizados por essas organizações, as barreiras e estímulos enfrentados e as motivações para se investir nas inovações com este fim.

4 ESTUDOS DE CASO

Como já apresentado na metodologia deste trabalho, para manter a confidencialidade, os objetos de pesquisa, as redes pesquisadas serão apenas nominadas como rede A, B e C. Contudo, para entender o universo pesquisado, segue abaixo um breve detalhamento das redes hoteleiras trabalhadas.

A rede hoteleira A é um grupo asiático com escritório central na China. É líder em hotéis de luxo com cento e treze empreendimentos hoteleiros espalhados pela Ásia, América do Norte, Oriente Médio, Oceania e Europa, contando com mais de 34.000 Unidades Habitacionais (UHs). Desde 2010, a Rede investe na questão ambiental, mensurando, estipulando metas de redução de recursos e realizando *benchmarking* com outras organizações do ramo.

A rede hoteleira B é uma organização norte-americana com escritório central no Canadá, que atua no mercado hoteleiro há mais de 100 anos. Seu portfólio inclui cento e dez empreendimentos espalhados pelas Américas, Ásia, Oceania, Oriente Médio, África e Europa, contabilizando mais de 41.500 Unidades Habitacionais (UHs). Em 1990, a rede criou um programa sustentável que incentivava seus empreendimentos a minimizar seus impactos no

planeta. Durante as últimas décadas, o programa se aprimorou e se tornou um valor primordial para a empresa.

A rede hoteleira C é um grupo norte-americano com escritório nos Estados Unidos com atuação no mercado turístico desde 1927. É líder no setor de hospitalidade com três mil e oitocentos empreendimentos hoteleiros espalhados por setenta e quatro países e territórios em todos os continentes, contando com mais de 678.541 Unidades Habitacionais (UHs), tornando-se, dessa forma, um dos maiores e mais importantes grupos hoteleiros mundiais. Com uma política ambiental instituída desde 2007, a Rede estabelece e gerencia metas ambientais e está envolvida com várias iniciativas com esse fim, além de firmar parcerias com organizações que estão, de alguma forma, dedicadas à questão da sustentabilidade.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Primeiramente, levantou-se quais ecoinovações são desenvolvidas pelas redes hoteleiras em estudo. Para facilitar a organização das respostas, as inovações foram dispostas em quatro categorias: água, energia, resíduos e outras inovações ambientalmente sustentáveis. Essa categorização foi definida com base no estudo de Menezes, Cunha e Cunha (2013).

De acordo com os entrevistados, as ecoinovações instituídas em suas organizações são as seguintes:

REDE	ECO-INOVAÇÕES			
	ÁGUA	ENERGIA	RESÍDUOS	OUTRAS ECO-INOVAÇÕES
A	<ul style="list-style-type: none"> - Vasos sanitários com válvulas duplas de descarga. - Estações de tratamento de esgoto. - Reutilização da água tratada para o resfriamento dos ambientes, irrigação e vasos sanitários. - Aproveitamento das águas pluviais. - Sensores em torneiras. - Uso reduzido da água para limpeza do empreendimento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Troca da iluminação comum pelo sistema LED. - Iluminação com sensores de movimento nas áreas sociais. - Uso de sistemas de baixa temperatura na lavanderia. - Uso de painéis solares para o aquecimento da água. 	<ul style="list-style-type: none"> - Separação do lixo. - Uso do lixo orgânico para compostagem e reuso nos jardins. - Gestão de resíduos. - Venda do lixo reciclado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amenities elaborados a partir de ingredientes naturais. - Embalagem dos amenities fabricadas de material biodegradável (PMS) e reciclável. - Impressão das embalagens dos amenities feita por meio da tinta de soja. - Uso de água engarrafada. - Controle do consumo geral por meio do uso de metodologia da Carbon Disclosure Project. - LEED, certificação de edifícios ambientalmente mais sustentáveis.
	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de chuveiros e torneiras eficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Troca de iluminação comum pela 	<ul style="list-style-type: none"> - Separação do lixo. - Uso do lixo orgânico 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de recipientes plásticos biodegradáveis.

B	<ul style="list-style-type: none"> - Reutilização da água da lavanderia e da piscina para irrigação dos jardins e banheiro pessoal. - Engarrafamento da água em vidros. 	<ul style="list-style-type: none"> compacta fluorescente. - Iluminação com sensores de movimento nas áreas sociais. - Produção de energia a partir dos resíduos. - Uso de chaves inteligentes (magnéticas). - Sistemas de recuperação de calor. - Troca do aquecimento comum pelo aquecimento a gás. - Uso de turbinas eólicas. 	<ul style="list-style-type: none"> para compostagem e reuso nos jardins. - Reciclagem de papel, papelão, alumínio e vidro. - Uso de digestão anaeróbia que transforma lixo orgânico em energia. - Conversão do óleo utilizado em A&B em biodiesel. - Estações de reciclagem. - Freddy, sistema que elimina por completo os resíduos de alimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de água engarrafada. - Eco-meeting. - Uso e compartilhamento do Sustainability Data Management System e Sustainable Enterprise Reporting and Management (SERAM). - Programas de conscientização dos hóspedes quanto ao uso dos recursos naturais. - LEED, certificação de edifícios ambientalmente mais sustentáveis.
C	<ul style="list-style-type: none"> - Chuveiros com poupadores de água. - Vasos sanitários com válvulas duplas de descarga. - Aproveitamento das águas pluviais. - Aquanomic para diminuir a quantidade e a temperatura da água necessária na lavanderia. - Tratamento químico da água por meio do 3-D Trasar. - Reutilização da água tratada para irrigação e vasos sanitários. - Sistema de medição setorizada de água. - Encanamento de alta eficiência. 	<ul style="list-style-type: none"> - Troca de iluminação comum pela fluorescente. - Iluminação com sensores de movimento nas áreas sociais. - Uso de fontes renováveis como energia solar e eólica. - Uso de chaves inteligentes (magnéticas). - Elevadores inteligentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reciclagem de toner, vidro, plástico, papelão, papel, sucata, lâmpadas fluorescentes e baterias. - Compostagem do lixo orgânico. - Transformação do óleo de cozinha em biodiesel. - Reciclagem e reutilização dos sabonetes em barra inutilizados pelos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Embalagem dos amenities fabricadas de material reciclável. - Uniformes Verdes-confeccionados a partir de garrafas plásticas recicladas. - Telhas refletivas. - Plano de Ação Ambiental e de Energia (EEAP), ferramenta de auditoria para as metas de redução de recursos. - Carro elétrico. - Green Hotels Global, software de gestão ambiental que monitora e controla o uso dos recursos naturais. - LEED, certificação de edifícios ambientalmente mais sustentáveis.

Quadro 1 – Inovação para a Sustentabilidade Ambiental desenvolvida pelas Redes em estudo

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir do quadro 1, é possível verificar todas as inovações destacadas pelas redes hoteleiras em estudo durante as entrevistas. Ao cruzar as respostas levantadas nesses encontros com os programas e relatórios de sustentabilidade e os vídeos institucionais das redes em estudo, verificou-se que nenhuma das inovações destacadas nessas fontes secundárias deixou de ser assinalada na conversa com os profissionais. No entanto, as entrevistas levantaram diversas inovações que não estavam presentes nesses outros materiais.

Ao categorizar as inovações citadas no quadro 1 aos *designs* de inovação para a sustentabilidade ambiental destacados por Carrillo-Hermosilla, González e Könnölä (2009), verificou-se o seguinte:

REDE <i>DESIGN</i>	A	B	C
END-OF-PIPE	<ul style="list-style-type: none"> - Sensores em torneiras. - Vasos sanitários com válvulas duplas de descarga. - Iluminação LED. - Iluminação com sensores de movimento nas áreas sociais. - Painéis solares para o aquecimento da água. - Sistemas de baixa temperatura na lavanderia. - Amenities elaborados a partir de ingredientes naturais. - Embalagem dos amenities fabricadas de material biodegradável (PMS) e reciclável. - Impressão das embalagens dos amenities feita por meio da tinta de soja. - Uso de água engarrafada. - Metodologia Carbon Disclosure Project para controle do consumo. - LEED, certificação de edifícios ambientalmente mais sustentáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de chuveiros e torneiras eficientes. - Iluminação compacta fluorescente. - Iluminação com sensores de movimento nas áreas sociais. - Chaves inteligentes. - Turbinas eólicas. - Sistemas de recuperação de calor. - Aquecimento a gás. - Estação de abastecimento do carro elétrico. - Recipientes plásticos biodegradáveis. - Sustainability Data Management System para gerenciamento dos recursos. - Sustainable Enterprise Reporting and Management (SERAM) para gerenciamento dos recursos. - Engarrafamento da água em vidros. - Separação do lixo. - Uso da LEED, certificação de edifícios ambientalmente mais sustentáveis. - Programas de conscientização dos hóspedes quanto ao uso dos recursos naturais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chuveiros com poupadores de água. - Vasos sanitários com válvulas duplas de descarga. - Iluminação com sensores de movimento nas áreas sociais. - Iluminação fluorescente. - Painéis solares. - Turbinas eólicas. - Chaves inteligentes (magnéticas). - Aquanomic para diminuir a quantidade e a temperatura da água na lavanderia. - Embalagem dos amenities fabricadas de material reciclável. - 3-D Trasar para tratamento químico da água - Sistema de medição setorizada de água. - Carro elétrico. - Green Hotels Global. - Uso da LEED, certificação de edifícios ambientalmente mais sustentáveis. - Elevadores inteligentes. - Uniformes verdes. - Telhas refletivas. - Encanamento de alta eficiência. - Uso do Plano de Ação Ambiental e de Energia (EEAP), ferramenta de auditoria que ajuda a cumprir as metas de redução de recursos.
SUBSISTEMA (ECOEFICIÊNCIA)	<ul style="list-style-type: none"> - Estações de tratamento de esgoto. - Reutilização da água tratada para o resfriamento dos ambientes, irrigação e vasos sanitários. - Aproveitamento das águas pluviais. - Uso reduzido da água para limpeza do empreendimento. - Gestão de resíduos. - Venda do lixo reciclado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estações de reciclagem. - Freddy, sistema que elimina por completo os resíduos de alimentos. - Reutilização da água da lavanderia e da piscina para irrigação dos jardins e banheiro pessoal. - Reciclagem de papel, papelão, alumínio e vidro. - Uso de digestão anaeróbia que transforma lixo orgânico em energia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aproveitamento das águas pluviais. - Reutilização da água tratada para irrigação e vasos sanitários. - Reciclagem de toner, vidro, plástico, papelão, papel, sucata, lâmpadas fluorescentes e baterias. - Reciclagem e reutilização dos sabonetes em barra inutilizados pelos clientes. - Transformação do óleo de

	- Uso do lixo orgânico para compostagem e reuso nos jardins.	- Uso do lixo orgânico para compostagem e reuso nos jardins. - Conversão, por meio de parcerias, do óleo utilizado em A&B em biodiesel. - Eco-meeting.	cozinha em biodiesel. - Compostagem do lixo orgânico.
SISTEMA	NENHUM	NENHUM	NENHUM

Quadro 2– Design da Inovação para a Sustentabilidade Ambiental desenvolvida pelas redes em estudo

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao tratar sobre os três diferentes *designs* da ecoinovação, é possível afirmar que, com base no quadro 2, grande parte das inovações dessas redes é *end-of-pipe*, aquela na qual há a adição de um novo componente que melhora a qualidade ambiental de um produto, minimizando ou reparando um impacto negativo. Iniciativas como a implantação de vasos sanitários com válvulas duplas de descarga para a diminuição do consumo de água e a separação do lixo, destacadas pela Rede A e Rede C, ilustram bem esse tipo de inovação.

Entretanto, o que mais chamou a atenção nas respostas das redes hoteleiras foi que, ao avaliar as inovações destacadas por essas organizações, nenhuma delas se caracterizava como uma inovação de sistema, aquela transformação radical que modifica toda uma indústria e seus componentes. De acordo com Carrillo-Hermosilla, González e Könnölä (2009), as inovações de sistema trazem maiores benefícios ao meio ambiente.

Dessa forma, percebeu-se que as ecoinovações desenvolvidas e utilizadas pelas redes hoteleiras em estudo são apenas inovações pontuais e muitas vezes com aspecto paliativo, mesmo trazendo redução no consumo de recursos ambientais, não geram uma mudança radical no setor. Para uma mudança de sistema, seria necessário repensar todo o modelo de hospitalidade vigente, baseado hoje em um padrão tradicional de hospedagem e dependente do consumo de diferentes recursos a fim de oferecer comodidade aos hóspedes.

Outro objetivo dessa pesquisa era verificar quais as barreiras e estímulos à ecoinovação são encontrados nas redes hoteleiras em estudo.

Sobre as barreiras enfrentadas pelas redes em estudo, de acordo com os entrevistados, são elas:

BARREIRAS	REDES		
	A	B	C
EXTERNAS	NENHUM	- Dificuldade para obter algumas tecnologias no mercado - Falta de incentivadores	- Falta de regulamentação clara e apropriada - Falta de interesse geral
INTERNAS	- Dificuldade para mostrar o retorno do investimento aos investidores - Falta de recursos financeiros	- Falta de investimentos - Falta de interesse dos investidores	- Falta de recursos financeiros - Falta de controle de todas as decisões por trabalhar majoritariamente com o sistema de franquias - Falta de pressão dos hóspedes

Quadro 3 - Barreiras enfrentadas pelas redes em estudo
Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com as entrevistas aplicadas aos objetos de estudo, dentre as barreiras externas, as redes hoteleiras destacaram itens como dificuldade para obter algumas tecnologias no mercado, falta de incentivadores, falta de interesse e falta de regulamentação clara e apropriada. É válido destacar que a rede A não identificou nenhum obstáculo externo que atrapalhe o desenvolvimento de inovações de cunho ambiental. Importante ressaltar, ainda, que nos questionários destinados a essas mesmas organizações foram levantadas outras duas barreiras relevantes para esse tipo de inovação: consumidores e fornecedores. Este último também foi identificado como uma barreira pelos especialistas da área, tornando-se um indicador similar para esses dois grupos.

Ao mesmo tempo em que “Fornecedores” foi indicado pelas redes hoteleiras e pelos especialistas como uma barreira relevante para a ecoinovação na hotelaria, eles são importantes indutores para as inovações desse tipo, pois desenvolvem e difundem várias das inovações sustentáveis adotadas pelas empresas (CARRILLO-HERMOSILLA; GONZÁLEZ; KÖNNÖLÄ, 2009).

Com relação às barreiras internas, “Falta de recursos” foi a barreira mais destacada durante as entrevistas. Isso está em consonância com outras pesquisas ligadas à mesma questão, pois Legrand et al. (2012), a partir de uma investigação nos meios de hospedagem da Alemanha, verificaram que 71% dos hoteleiros pesquisados veem a falta de recursos financeiros como a principal barreira para investir nesse tipo de inovação, sendo o indicador

mais apontado neste questionamento. Já Bohdanowicz e Martinac (2003), a partir de uma pesquisa realizada em quatro grandes redes hoteleiras europeias também identificaram que os altos custos de investimento em inovações para a sustentabilidade ambiental são barreiras para esse tipo de iniciativa.

Durante as entrevistas, outras barreiras também foram listadas, como: dificuldade para mostrar o retorno do investimento aos investidores, falta de investimento, falta de interesse, falta de controle de todas as decisões por trabalhar majoritariamente com o sistema de franquias e falta de pressão dos hóspedes. É possível perceber, por meio dessas respostas, que a questão financeira é ainda relevante no que tange às organizações, pois algumas das barreiras destacadas neste parágrafo estão diretamente relacionadas a esse ponto.

Já sobre a falta de controle de todas as decisões por trabalhar majoritariamente com o sistema de franquias, a Rede C explicou que grande parte das decisões é tomada pelos seus franqueados e não pela rede. Sem esse total controle do quartel general sobre as questões voltadas à sustentabilidade, há uma dificuldade dessas organizações em instituir e difundir as inovações para a sustentabilidade ambiental em todas as suas unidades.

Os questionários aplicados às redes hoteleiras em estudo levantaram outra barreira interna relevante: “Tamanho da empresa”. Entretanto, ao mesmo tempo em que as redes hoteleiras entendem que esta é uma barreira para as inovações para a sustentabilidade ambiental, Carillo-Hermosilla, González e Könnölä (2009) e Sloan, Legrand e Chen (2013) afirmam que as grandes organizações são aquelas que apresentam maior disponibilidade financeira para investir em inovações, sendo as empresas mais propensas a utilizar as inovações para sustentabilidade ambiental. Bohdanowicz (2006b) complementa os demais autores ao destacar que as grandes redes hoteleiras são aquelas que estão na vanguarda quando se trata de questões ligadas à sustentabilidade ambiental na hotelaria.

Os especialistas da área têm o mesmo posicionamento dos autores citados acima, pois por meio dos questionários, verificou-se que esse grupo entende que “Tamanho da Empresa” é a barreira menos relevante dentre os fatores internos da organização. Portanto, assim como os “Fornecedores”, nas barreiras externas, esse indicador tem um papel duplo dentro do processo de inovação, pois pode ser tanto uma barreira interna para o desenvolvimento de ecoinovações— afirmação baseada no posicionamento das redes hoteleiras —, como também é um fator positivo para o desenvolvimento das inovações desse tipo, posicionamento defendido pelos autores e especialistas da área.

Já sobre os estímulos para o investimento nas inovações para a sustentabilidade ambiental, as respostas foram as seguintes:

ESTIMULOS	REDES HOTELEIRAS		
	REDE A	REDE B	REDE C
EXTERNAS	- Legislação local que beneficia as iniciativas ambientalmente sustentáveis	- Fundos para as inovações ambientais disponíveis em instituições de fomento - Prêmios do mercado hoteleiro para as iniciativas sustentáveis	- Parceria com organizações dedicadas às questões ambientais
INTERNAS	NENHUM	- Premiação para as unidades que geram resultados positivos por meio de iniciativas ambientais	- Engajamento com o futuro do planeta e das próximas gerações

Quadro 4 - Estímulos enfrentados pelas redes em estudo

Fonte: Elaborado pelos autores.

As entrevistas mostraram que, com relação aos estímulos externos, legislação local que beneficia as iniciativas ambientalmente sustentáveis, prêmios do mercado hoteleiro para as iniciativas sustentáveis e parceria com organizações dedicadas às questões ambientais são os itens destacados por essas organizações.

Sobre as legislações que beneficiam as iniciativas ambientalmente sustentáveis, essa resposta ratificou o posicionamento de Carrillo-Hermosilla; González e Könnölä (2009), pois os autores afirmam que o Estado é o responsável pela elaboração das legislações relacionadas ao tema. Ao cruzar esse item com a teoria, os autores da área como Carrillo-Hermosilla; González e Könnölä, (2009) e Weber e Hemmelskamp (2010) concordam haver um crescente número de países que tem se preocupado com as questões ambientais e oferecido uma legislação voltada a esse fim.

Entretanto, ao mesmo tempo em que “Legislação” é entendida pelas redes hoteleiras em estudo como um estímulo externo para o investimento em inovações para a sustentabilidade ambiental, nos questionários aplicados a essas mesmas organizações, ele foi assinalado como o item menos importante para esse tipo de inovação, gerando certa contradição nessa questão. Dessa forma, sugerem-se estudos futuros sobre a temática para entender melhor a relação sobre a importância da legislação nas inovações para a sustentabilidade ambiental nos meios de hospedagem.

Com relação aos estímulos internos foram destacados itens como a premiação para as unidades que geram resultados positivos por meio de iniciativas ambientais e engajamento com o futuro do planeta e das próximas gerações. Entretanto, o que mais chamou a atenção foi que a Rede A não identificou nenhum incentivo interno que estimule a rede ao desenvolvimento de inovações de cunho ambiental. Para reverter essa situação, poderiam ser organizadas premiações através das quais as unidades da rede que apresentassem maiores percentuais de diminuição no consumo dos recursos naturais ou aquelas que implantassem ecoinovações mais eficazes e originais ganhassem uma recompensa, assim como já é feito na Rede B.

A questão mostrou que ainda há, a partir do ponto de vista dos entrevistados, mais barreiras que incentivos para o desenvolvimento de inovações com foco ambiental. Na realidade, existem hoje vários fundos tanto de agências de fomento públicas como de iniciativas privadas que financiam de projetos e pesquisas relacionadas às inovações para a sustentabilidade ambiental (CARRILLO-HERMOSILLA; GONZÁLEZ; KÖNNÖLÄ, 2009). Talvez falte maior promoção dessas iniciativas dentro do mercado de hospedagem. Além disso, atores como o poder público, fornecedores e consumidor final deveriam se firmar de maneira mais concreta como importantes indutores do processo de inovação, seja por meio de políticas públicas que dessem mais incentivos às iniciativas ambientais, situação que já foi assinalada pela Rede A, seja por meio do fornecimento de produtos e/ou serviços que exigem menor consumo de recursos, ou ainda exigindo das próprias redes processos mais sustentáveis e com resultados ambientais mais significativos. Em relação a “Fornecedores”, como destacado anteriormente, ele acaba agindo como um agente duplo dentro do processo de inovação no setor de hospedagem.

Quanto às motivações para se investir em inovações para a sustentabilidade ambiental, as respostas foram:

MOTIVAÇÕES	ENTREVISTA		
	REDE A	REDE B	REDE C
Economia potencial de custos	✓	✓	✓
Melhoria da imagem e aumento do <i>marketshare</i>	✓	✓	✓
Aquisição de vantagem competitiva	✓	✓	✓
Motivação intrínseca		✓	✓
Aumento da motivação dos colaboradores		✓	✓
Solicitação dos hóspedes		✓	✓
Conselho de outros profissionais do mercado			
Outras		✓	

Quadro 5 - Motivações para investir em inovações para a sustentabilidade ambiental

Fonte: Elaborado pelos autores.

Todos os entrevistados admitiram que o investimento em inovações para a sustentabilidade ambiental era motivado, entre outras razões, como uma vantagem competitiva. Todavia, ao olhar com maior atenção para os outros indicadores como “Economia potencial de custos” e “Melhoria da imagem e aumento do *marketshare*”, foi possível constatar que esses fatores também podem gerar vantagens competitivas para a organização e podem fazer parte de uma estratégia com enfoque competitivo. Na alternativa Outras, a Rede B destacou “Satisfazer investidores, hóspedes, comunidade e colegas”, que pode estar relacionada a uma estratégia competitiva, já que, de acordo com Harrison e Enz (2005), o relacionamento com os *stakeholders* pode ser uma fonte de vantagem competitiva.

Os dados coletados na entrevista são reafirmados nos questionários destinados às redes hoteleiras. Na última questão, quando discutido qual a importância dos indicadores relacionados àecoinovação para a competitividade dos empreendimentos ligados à hospedagem, “Economia de custos”, “Melhoria na imagem e aumento do *marketshare*”, “Melhoria na relação com consumidores” e “Melhoria nas relações com os hóspedes”, entre outros, foram os itens mais importantes na opinião dos respondentes, tendo 100% deles assinalado como sendo de alta relevância.

6 CONCLUSÃO

Este estudo de casos múltiplos qualitativo procurou verificar a realidade dasecoinovações desenvolvidas pelas redes hoteleiras globais, destacando os *designs* de inovação empregados por estas organizações, as barreiras e estímulos enfrentados e as motivações para se investir nas inovações com este fim.

Com base nos dados da pesquisa, verificou-se que as redes hoteleiras em estudo desenvolvem um grande número deecoinovações em seus empreendimentos, sendo a maior parte de caráter *end-of-pipe*.

Com relação às barreiras encontradas, as organizações destacaram os seguintes pontos: dificuldade para obter algumas das tecnologias disponíveis no mercado, falta de incentivadores, falta de regulação clara e apropriada, falta de interesse geral, fornecedores, compradores, dificuldade para mostrar o retorno do investimento aos investidores, falta de recursos financeiros, falta de investimento, falta de pressão dos hóspedes, tamanho da empresa e falta de controle de todas as decisões por trabalhar majoritariamente com franquias. Entre os estímulos foram identificados; legislação local, fundos para as inovações ambientais, parcerias com outras organizações, prêmios do mercado hoteleiro e engajamento com o futuro do planeta e das gerações futuras. A partir desse objetivo, concluiu-se que, no ponto de vista

dos entrevistados, ainda há mais barreiras que incentivos para o desenvolvimento de inovações com foco ambiental e que grande parte delas está relacionada à questão financeira e à falta de interesse.

Com relação às motivações para investir em ecoinovações, todos os entrevistados admitiram que o investimento nesse tipo de inovação era motivado, entre outras razões, como uma vantagem competitiva. Todavia, ao olhar com maior atenção para os outros indicadores como “Economia potencial de custos” e “Melhoria da imagem e aumento do *marketshare*”, foi possível constatar que esses fatores também podem gerar vantagens competitivas para a organização e podem fazer parte de uma estratégia com enfoque competitivo; portanto, a vantagem competitiva adquirida a partir desse tipo de inovação é uma motivação importante para as redes em estudo.

O presente artigo representou uma forma de contribuir para o desenvolvimento científico das pesquisas a respeito dos meios de hospedagem, ao mostrar as particularidades das ecoinovações desenvolvidas nas redes hoteleiras globais. Entretanto, alguns dos resultados levantados neste estudo corroboram com dados já encontrados em outras pesquisas relacionadas à sustentabilidade ambiental em meios de hospedagem como os estudos de Carrillo-Hermosilla; González e Könnölä (2009), Legrand et al. (2012) e Bohdanowicz e Martinac, (2003) que tratam sobre as barreiras e motivações em investir em ecoinovações, reafirmando os estudos já existentes sobre a temática.

Com o decorrer do trabalho, emergiram alguns questionamentos que poderiam ser explorados em outros estudos científicos. Nesse contexto, é possível elencar algumas possibilidades de pesquisa sobre as ecoinovações dentro do setor de hospedagem, como; por que ainda há, na visão dos hoteleiros, um menor número de estímulos comparado ao número de barreiras para o desenvolvimento das ecoinovações; e por que os meios de hospedagem ainda estão amarrados ao sistema vigente, sem preocupação com inovações sustentáveis de ruptura (inovações sistêmicas).

Vale ressaltar que esta é uma pesquisa qualitativa, portanto os resultados encontrados neste estudo não podem ter uma generalização estatística. Neste caso, a generalização é apenas de caráter analítico. Além disso, essa pesquisa faz parte de um estudo ainda maior que busca analisar a relação entre as ecoinovações e as estratégias competitivas das redes hoteleiras. Portanto, é uma primeira etapa que já mostra resultados significativos com relação a essa temática.

CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES

Vanessa de Oliveira Menezes foi responsável pela pesquisa de campo, as análises e a elaboração do texto;

Sieglinde Kindl da Cunha foi responsável pela revisão bibliográfica e metodológica final do trabalho.

REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, M. M. On the faces and phases of eco-innovation: on the dynamics of the greening of the economy. **Druid Summer Conference**, 2010. Disponível em: <<http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=501858&cf=43>>. Acesso em: 25 jan. 2015.
- BOHDANOWICZ, P. Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries - survey results International. **Journal of Hospitality Management**, v. 25 n. 4, p. 662–682, 2006a. Disponível em: <<http://mba.rea.ru/hotel/Teachers/SampleArticles/5.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2015.
- _____. **Responsible resource management in hotels: attitudes, indicators, tools and strategies**. Tese (Doutorado em Tecnologia da Energia) - Royal Institute of Technology, Stockholm (SWE), 2006b.
- BODANOWICZ, P.; MARTINAC, I. **Attitudes towards sustainability in chain hotels: results of a European survey**. 2003. Disponível em: <<http://storage.globalcitizen.net/data/topic/knowledge/uploads/2012022312648705.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2015.
- CARRILLO-HERMOSILLA, J.; GONZALEZ, P.R; KÖNNÖLÄ, T. **Eco-innovation: when sustainability and competitiveness shake hands**. London: Pallgrave Macmillan, 2009.
- CHURCHILL, G. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, n.16, p. 64-73, 1979.
- CPD. Carbon Disclosure Project. **Sector insights: what is driving climate change action in the world's large companies?** Global 500 Climate Change Report 2013, 2013.
- DELLAGNELO, E. H., L.; SILVA, R., C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIERA, M. M., F.; ZOUAIN, D., M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. São Paulo: FGV, 2005.
- DENZIN, N. **The research act**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.
- JAMES, P. The sustainability circle: a new tool for product development and design. **Journal of Sustainable Product Design**, n. 2, p. 52-57, 1997.
- JONES, P.; HILIER, D.; COMFORT, D. Sustainability in the global hotel industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, n. 26, v. 1, p. 5-17, 2004.

KEMP, R; SOETE, L. Inside the “green box”: on the economics of technological change and the environment. In: FREEMAN, C.; SOETE, L. (eds.). **New explorations in the economics or technological change**. London, UK: Pinter Publishers, 1990.

KIRK, D. **Environmental management for hotels: a student’s handbook**. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1996.

KLEINRICHERT, D. et al. Boutique hotels: technology, social media and green practices. **Journal of Hospitality and Tourism Technology**, n. 3, v. 3, p. 211-225, 2012.

LEGRAND, W. et al. Making 20 2020 happen: is the hospitality industry mitigating its environmental impacts? The barriers and motivators that German hoteliers have to invest in sustainable management strategies and technologies and their perceptions of online self-help toolkits. In: PINEDA, F.D.; BREBBIA, C.A. (Ed.). **The sustainable tourism V**. SouthHampton: WIT Press: Ashurst, 2012. p. 115-126, 2012.

LEGRAND, W.; CHEN, J.S.; SLOAN, P. Environmental performance analysis of German hotels. **Tourism Review International**, n. 9, p. 1, p. 61-68, 2005.

MALTA, M. C. M.; MARIANI, M. A. P. Estudo de caso da sustentabilidade aplicada na gestão de hotéis de Campo Grande, MS. **Turismo - Visão e Ação**, Itajaí, n. 15, v. 1, 2013.

MENEZES, V.; CUNHA, S. K.; CUNHA, J. C. Inovações para a proteção ambiental em cadeias hoteleiras: um estudo de caso da Slaviero Hotéis, 2013. In: CONGRESSO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTÃO DE TECNOLOGIA, 15., 2013, Porto (PT). **Anais...** Porto: ALTEC, 2013. Disponível em: <http://www.altec2013.org/docs/PROCEEDINGS_ALTEC2013_v3.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2013.

PORTER, M; VAN DER LINDE, C. Toward a new conception of the environmental-competitiveness relationship. **Journal of Economic Perspectives**, v. 9, n. 4, p. 97-118, 1995.

ROCKSTROM, J. et al. A safe operating space for humanity. **Nature**, n. 461, p. 472-475, 2009.

SLOAN, P.; LEGRAND, W.; CHEN, J. **Sustainability in the hospitality industry: principles of sustainable operations**. 2. ed. New York: Routledge, 2013.

TOMAZZONI, E. L.; ZANETTE, F. C.; LAIDENS, M. C. Gestão em hotelaria e sustentabilidade ambiental: análise da experiência do Programa Bem Receber na região das hortênsias (serra gaúcha). **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 1-14, 2009.

TZSCHENTKE, N.; KIRK, D.; LYNCH, P. A. Reasons for going green in serviced accommodation establishments. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 16, n. 2, p. 116-24, 2004.

UNEP. United Nations Environment Programme. **Unep year book: emerging issues in our global environment 2012**. 2012.

VIERA, E. V. **Desperdício em hotelaria: soluções para evitar**. Caxias do Sul: EDUCS, 2004.

VIERA, E. V.; HOFFMANN, V. E. Práticas de sustentabilidade ambiental para empreendimentos turísticos hoteleiros: aplicação de um modelo. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL (SeminTUR), 4., 2006, Caxias do Sul (RS).

Anais... Caxias do Sul, 2006. Disponível em:

<http://www.ucs.br/ucs/tplSemMenus/eventos/seminarios_semintur/semin_tur_4/gt12>

Acesso em: 25 jan. 2015.

WEBER, M.; HEMMELSKAMP, J. (Eds.). **Towards environmental innovation systems**. Berlin: Springer, 2005.

YIN, K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2001.