

INOVAÇÕES PARA A PROTEÇÃO AMBIENTAL EM CADEIAS HOTELEIRAS: UM ESTUDO DE CASO DA SLAVIERO HOTÉIS

Vanessa de Oliveira Menezes, UNICENTRO, vanessamenezes@hotmail.com

Sieglinde Kindl da Cunha, UNIVERSIDADE POSITIVO, skcunha21@gmail.com

João Carlos da Cunha, UNIVERSIDADE POSITIVO, jccunhaisat@gmail.com

Resumo: Este estudo busca investigar como as inovações relacionadas à proteção ambiental foram adotadas na operação da Slaviero Hotéis. Busca-se ainda levantar quais dessas inovações são desenvolvidas pela empresa, verificar quais os principais motivadores que induziram às mudanças, averiguar os resultados desta iniciativa para os *stakeholders* e analisar quais os impactos na organização decorrentes dessas inovações. Para isso, o trabalho baseia-se em entrevistas semiestruturadas com dirigentes do Hotel, na observação e na análise de documentos do Slaviero Full Jazz em Curitiba, Brasil, propiciando a triangulação dos dados. De posse das informações coletadas, é possível concluir que a Slaviero Hotéis é uma empresa inovadora, pois está atenta às novas tecnologias, as adquire e as adapta à realidade da organização.

Palavras-chave: Inovação para a proteção ambiental; cadeias hoteleiras; Slaviero Hotéis.

INNOVATIONS FOR ENVIRONMENTAL PROTECTION IN HOTEL CHAINS: THE CASE OF SLAVIERO HOTELS

Abstract: This study investigates how innovations related to environmental protection were adopted in the operation of Slaviero Hotels. The paper also wants to verify how these innovations are developed by the company, check which key drivers led the changes, assess the results of this initiative to stakeholders and analyze the impacts of these innovations on the firms resulting. For this, the paper is based on semi-structured interviews with leaders of the hotel chain, the observation and analysis of documents of Slaviero Full Jazz in Curitiba, allowing the data triangulation. With the information collected, it is possible to conclude that Slaviero Hotels is an innovative company, because it is open to new technologies, acquire and adapt to the firms reality.

Keywords: Environmental protection innovation; hotel chains; Slaviero Hotels.

1. INTRODUÇÃO

Os serviços têm se mostrado um setor econômico bastante representativo no Brasil. De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (BRASIL, 2012), o setor representa hoje grande parte da economia nacional, correspondendo, em

2009, a 68,5% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro, 77,3% dos empregos formais e 44,9% de todo o IED (Investimento Estrangeiro Direto) do País.

Segundo Gaspar *et al.* (2010), o setor hoteleiro no Brasil apresentou um crescimento significativo a partir da década de 1990. Os autores explicam que este fato se deve, entre muitas razões, ao crescimento do número de turistas no País, o que gerou a demanda e a vinda das cadeias hoteleiras internacionais, as quais, motivadas pelo crescimento e estabilidade econômica brasileira, estabeleceram um novo padrão competitivo aos empreendimentos locais.

O mercado brasileiro de hotelaria atraiu cadeias hoteleiras mais sofisticadas e competitivas, o que levou o segmento a adotar inovações tecnológicas, investimento em estrutura e qualificação do pessoal visando ao aumento da competitividade. Desta forma, os meios de hospedagem que queiram se manter neste negócio precisam estabelecer iniciativas que diminuam custos, atraiam e fidelizem clientes e aumentem a rentabilidade.

O aumento da qualidade e produtividade requer o investimento em inovações. E, dentre os vários tipos de inovação, aquele que visa à proteção ambiental tem um grande potencial dentro do setor hoteleiro. Conhecida também como inovação verde (OMT, 2012; MIDTTUN e KOEFOED, 2010), inovação sustentável (SARTORIUS, 2006), eco inovação (CARRILLO-HERMOSILLA, GONZÁLEZ e KÖNÖLLÄ, 2009; ANDERSEN, 2010) ou inovação ambiental (WEBER e HEMMELSKAMP, 2010), ela contribui para diminuir os impactos ambientais gerados pelos meios de hospedagem, como a emissão de dióxido de carbono; emissão de CFC (clorofluorcarboneto); alteração da paisagem; alto consumo de energia, água, alimentos; elevado grau de desperdício etc. (KIRK, 1996; CARRILLO-HERMOSILLA, GONZÁLEZ e KÖNÖLLÄ, 2009). Ao mesmo tempo, estimula a ecoeficiência, diminuindo o desperdício e aumentando a lucratividade (CARRILLO-HERMOSILLA, GONZÁLEZ e KÖNÖLLÄ, 2009).

Vale ressaltar que as inovações para proteção ambiental podem ser desenvolvidas por qualquer tipo de empreendimento hoteleiro. Contudo, Carillo-Hermosilla, González e Könölla (2009) ressaltam que as grandes organizações são aquelas que possuem maior disponibilidade financeira para investir em inovações, sendo as empresas mais propensas a utilizar as inovações com enfoque ambiental.

O presente estudo foi realizado na cadeia hoteleira Slaviero Hotéis, criada há mais de 30 anos. Trata-se de uma empresa brasileira, estabelecida no estado do Paraná, mas com abrangência nacional, a qual oferece 20 diferentes meios de hospedagem que atendem aos distintos nichos do mercado turístico.

O trabalho busca investigar como as inovações relacionadas à proteção ambiental foram adotadas na operação da rede hoteleira em pauta. Em termos específicos, procura-se levantar quais inovações para proteção ambiental são desenvolvidas pela Slaviero Hotéis, identificar os principais motivadores que induziram às mudanças, averiguar os resultados desta iniciativa para os *stakeholders* e analisar quais os impactos na organização decorrentes dessas inovações.

Este estudo justifica-se pela falta de pesquisas no Brasil - seja de cunho teórico ou empírico - que tratem sobre inovações para proteção ambiental aplicada ao setor de serviços. Cabe destacar ainda que não há no País estudos que tratem deste assunto mais especificamente direcionado à hotelaria. A escolha da rede Slaviero Hotéis decorre do crescimento e visibilidade que a organização ganhou nos últimos anos, devido, entre outros fatores, à expansão da marca para outros estados.

O estudo se baseia em entrevistas semiestruturadas com dirigentes do Hotel, na observação e na análise de documentos do Slaviero Full Jazz em Curitiba. Esta diversidade de fontes de informações propiciou a triangulação dos dados. Neste empreendimento da Cadeia, que congrega, além do meio de hospedagem, alguns setores gerenciais da organização, foram observadas as inovações implantadas e a dinâmica de trabalho relacionada a essas inovações.

O artigo divide-se em cinco seções. Esta primeira introduz o tema ao leitor, contextualizando o assunto, apontando o objetivo a ser alcançado e os procedimentos metodológicos utilizados. A segunda traz a base teórica do trabalho, onde são apresentados assuntos como inovação para proteção ambiental, seus benefícios, desafios e motivadores. A terceira parte descreve brevemente o objeto de estudo, isto é, a Slaviero Hotéis. Na quarta seção apresentam-se e analisam-se os resultados obtidos por meio das entrevistas, em que parte dos objetivos específicos do estudo está exposta de acordo com quatro categorias, definidas a partir dos dados da entrevista, a saber: (1) Lixo, (2) Produtos e serviços ambientalmente responsáveis, (3) Energia, e (4) Água. E, por fim, apresentam-se as conclusões da pesquisa.

2. A INOVAÇÃO PARA PROTEÇÃO AMBIENTAL E SUA APLICAÇÃO NA HOTELARIA

A inovação é conceituada como “qualquer ideia, prática ou artefato material, percebido como novo à unidade competente de adoção” (ZALTMAN, DUNCAN e HOLBEK, 1973, p.158). Carrillo-Hermosilla, González e Könölla (2009), por seu turno, ampliam este conceito ao entenderem a inovação como uma mudança no sistema social e/ou tecnológico a partir da inclusão de uma ideia e de sua aplicação na prática. Já, Perez (2004) ressalta que a inovação só pode ser assim considerada quando o mercado absorve tal criação; caso contrário, ela é vista apenas como uma invenção.

Trazendo o conceito de inovação à questão ambiental, Carrillo-Hermosilla, González e Könölla (2009) conceituam como inovação para proteção ambiental a inovação que melhora o desempenho ambiental. Ainda segundo esses autores, ela traz benefícios para as organizações que a exploram, pois melhora a operação e reduz os custos gerados pela gestão ineficaz de recursos; reduz a poluição, o desperdício, os custos de gestão, além de cumprir com os regulamentos ambientais vigentes; gera inovação para o marketing, introduzindo novos mercados ou segmentos específicos; e melhora a imagem e as relações com clientes, fornecedores, autoridades e colaboradores. Neste tipo de inovação outros benefícios sociais também podem ser identificados, como o crescimento e prosperidade da sociedade; a geração de uma economia mais inovadora, criativa e, consequentemente, mais competitiva; e a criação de novos mercados, indústrias e empregos (CARRILLO-HERMOSILLA, GONZÁLEZ e KÖNÖLLÄ, 2009; SIEGEL, 2009).

A inovação para proteção ambiental pode ser uma boa alternativa para o setor de hotelaria, já que, de acordo com Kirk (1996), este gera impactos ambientais significativos, evidenciados pela emissão de dióxido de carbono, emissão de CFC (clorofluorcarboneto), alto consumo de energia, água e alimentos, elevado grau de desperdício etc. Fazendo um paralelo com os benefícios apresentados por Carrillo-Hermosilla, González e Könölla (2009), a introdução de inovações para a prática ambiental na hotelaria poderia diminuir os impactos gerados por esses empreendimentos, aumentando seu desempenho organizacional e, como consequência, sua competitividade no mercado.

Embora a inovação para sustentabilidade ambiental apresente grande potencial para aumentar a competitividade das organizações, ela tem vivenciado um crescimento incipiente. De acordo com Carillo-Hermosilla, González e Könölla (2009), esta realidade se deve à sua difícil e lenta difusão na economia, por conta de barreiras que atuam em dois níveis: externo, por meio dos obstáculos comerciais e da ausência de indutores; e interno, em razão da ausência de pressão dos atores, da falta de investimentos financeiros, de recursos tecnológicos ou mesmo de interesse, e da falta de compatibilidade dessas inovações com o processo de produção vigente da organização. Mas vale a pena ressaltar que essas diferentes barreiras não agem de forma isolada. Elas estão inter-relacionadas, interagindo e reforçando umas às outras.

Ainda tratando sobre as barreiras da inovação para a proteção ambiental, Carillo-Hermosilla, González e Könölla (2009) destacam os atores que estão presentes no processo de inovação e que influenciam diretamente como indutores ou bloqueadores nesta ação. Com base nas informações destes autores, o quadro 1 mostra quem são esses atores e de que forma estão envolvidos no processo.

Quadro 1 - Atores envolvidos no processo de inovação para proteção ambiental

ATORES	PAPEL
POLÍTICAS PÚBLICAS	Podem ser indutores ou bloqueadores deste tipo de inovação. Estão relacionados às políticas ambientais.
FORNECEDORES	Podem ser indutores ou bloqueadores da inovação para a proteção ambiental. Colaboram na adaptação da tecnologia no processo de produção.
CONSUMIDOR FINAL	Sua falta pode gerar uma barreira para este tipo de inovação, mas há uma demanda crescente que impulsiona este novo segmento.
COMPETIDORES	Podem ser indutores ou bloqueadores deste tipo de inovação.
ASSOCIAÇÕES INDUSTRIAIS	Podem ser uma das principais fontes de informações sobre alternativas de inovações para sustentabilidade ambiental.
ONGs AMBIENTAIS	São indutores, pois exercem pressão para a adoção deste tipo de inovação.
SOCIEDADE CIVIL	Podem ser um dos indutores do processo.
CENTROS DE PESQUISA	Podem contribuir para o desenvolvimento e a difusão destas inovações.
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	Podem ser indutores ou bloqueadores deste processo. Irão investir na prática deste tipo de inovação.

Fonte: Adaptado de Carillo-Hermosilla, González e Könölla (2009)

Mas a inovação para a proteção ambiental só terá 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 Könölla (2009) e Weber e Hemmelskamp (2010) afirmam que estas políticas podem gerar condições mais adequadas para o desenvolvimento deste tipo de inovação, e que devem ser adotadas por meio de uma combinação interativa de diferentes tipos de instrumentos.

O Estado não é o único ator a instituir políticas ambientais. Empresas privadas e outras instituições também são capazes de desenvolver e definir tais iniciativas. Mas Carillo-Hermosilla, González e Könölla (2009) destacam que, independentemente de quem as institui, as políticas ambientais 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; e (5) devem ser flexíveis e se adequar às características do setor no qual estão inseridas.

Com relação à política ambiental em nível organizacional, ela pode ser adotada por meio da implementação de um Sistema de Gerenciamento Ambiental (SGA). Wagner (2008) considera dez dimensões para a aplicação deste sistema na organização: ter uma política ambiental formalizada; ter procedimentos para identificação e avaliação de requisitos legais; realizar uma análise ambiental inicial; definir metas ambientais mensuráveis; procurar programas ambientais mensuráveis para atingir as metas propostas; definir claramente as responsabilidades de cada ator dentro do processo; operacionalizar programas de formação ambiental; criar metas ambientais como parte de um processo de melhoria contínua; elaborar relatórios; e adotar um sistema de auditoria para verificar os programas ambientais existentes.

De acordo com Kirk (1996), uma política ambiental destinada ao setor de hotelaria deve privilegiar programas que tratem sobre cultura ambiental do hotel, gestão de resíduos, economia de energia e água, qualidade na compra dos produtos, qualidade do ar, emissões atmosféricas externas, ruídos, controle de pesticidas e herbicidas e outros materiais perigosos.

Pasczuk (2008) traz um detalhamento ainda maior ao destacar que uma política de gestão ambiental voltada à hotelaria deve priorizar programas que incluam os seguintes itens:

a) Economia de energia: por meio do uso de dispositivos de presença em corredores e banheiros, economizadores de energia nas Unidades Habitacionais (UHs) e uso de lâmpadas econômicas;

b) Economia de água: a partir do uso de redutores de vazão da água nas torneiras e da adoção de torneiras automáticas;

c) Diminuição dos efluentes: através da instalação de uma rede de tratamento de efluentes, diminuindo seu poder de poluição;

d) Diminuição de lixo: mediante a coleta seletiva de lixo e a reciclagem de material;

e) Conscientização dos colaboradores: a partir de campanhas de conscientização, treinamentos e outros cursos de capacitação em gestão ambiental; e

f) Marketing: por meio de campanhas de divulgação das iniciativas sustentáveis aos seus clientes e fornecedores.

Relativamente aos fatores que motivam os estabelecimentos hoteleiros a investir em inovações ambientais, Tzschentke, Kirk e Lynch (2004) realizaram uma pesquisa empírica em empreendimentos hoteleiros de pequeno porte na Escócia, Reino Unido, com o objetivo de identificar quais os motivos para buscarem certificações ambientais. O estudo concluiu que esta decisão foi conduzida basicamente por razões econômicas, já que as inovações para a prática ambiental podem gerar economia de recursos, bem como por razões éticas, relacionadas principalmente aos valores e crenças pessoais dos gestores. Siegel (2009) apresenta uma visão mais determinista com relação a esse assunto. Ele afirma que a organização deverá adotar uma visão ambiental apenas se estas atividades complementarem as estratégias de negócios e corporativas, e não por uma questão moral ou por pressões da sociedade.

A partir desta seção foi possível verificar que a inovação para proteção ambiental é uma alternativa para a hotelaria como forma de controlar os impactos ambientais, diminuir desperdícios, melhorar seu desempenho organizacional, aumentando, assim, sua competitividade no mercado. Este tipo de inovação pode ser induzido por diferentes atores, os quais, motivados por razões éticas e/ou econômicas, desenvolvem e implantam tecnologias com o objetivo de melhorar o desempenho ambiental de determinado local. Mesmo sendo um tipo de inovação importante para a realidade atual, ele ainda apresenta crescimento incipiente, devido a barreiras internas e externas à organização. Estas barreiras podem ser controladas por meio de políticas ambientais que devem ser aplicadas a diferentes esferas.

3. A SLAVIERO HOTÉIS

Criada em 1981, a partir da inauguração do Slaviero Palace Hotel em Curitiba, Paraná, Brasil, a cadeia de hotéis Slaviero tem como missão receber os hóspedes com dedicação e atenção, tornando a estada destas pessoas uma experiência única. Possui 20 meios de hospedagem distribuídos nos Estados do Paraná, Santa Catarina, São Paulo, Espírito Santo e Mato Grosso. Estes empreendimentos estão divididos em cinco diferentes bandeiras: Slaviero Slim (Econômico); Fast Sleep Repouso e Banho (Econômico); Slaviero Executive (Superior); Slaviero Suítes (Superior); e Slaviero Conceptual (Luxo) (SLAVIERO HOTÉIS, 2012).

Com relação ao modelo de gestão adotado na organização, ela trabalha com o sistema de propriedade; gestão hoteleira, na qual administra empreendimentos de terceiros; e franquias. É importante mencionar também que a Cadeia possui uma estrutura departamentalizada que abrange os setores Comercial, Operacional, Financeiro, Marketing e Recursos Humanos (SLAVIERO HOTÉIS, 2012).

4. INOVAÇÃO PARA A PROTEÇÃO AMBIENTAL NA SLAVIERO HOTÉIS

A partir dos dados da pesquisa foi possível verificar que, embora a Slaviero Hotéis não possua um sistema ou mesmo um programa institucionalizado voltado à proteção ambiental, ela tem se mostrado atenta às inovações com este viés, e vem adotando algumas práticas relacionadas a esse fim em seus empreendimentos.

De acordo com a Gerente Regional da Cadeia, a preocupação com a sustentabilidade ambiental está presente desde o momento de planejar a edificação hoteleira. Os meios de hospedagem mais modernos, como o de Cuiabá, Mato Grosso, foram construídos de forma a utilizar o aquecimento solar, energia esta empregada para aquecer a água das Unidades Habitacionais (UHs) e da cozinha. Este hotel, em especial, também instalou um sistema de ar centralizado, tecnologia que requer um alto investimento inicial, mas que também reduz o consumo de energia do hotel. A terceira iniciativa presente nesta unidade foi a instalação de piso frio em todas as UHs, pois este revestimento mantém a habitação mais fresca e, conseqüentemente, há menor uso de energia para resfriar o local.

Contudo, a gerente ressalta que grande parte dos empreendimentos da Cadeia é de investidores independentes, e que a Slaviero Hotéis apenas administra a unidade, em um sistema conhecido como gestão hoteleira. Neste caso, a Cadeia não obriga o investidor a adotar estas iniciativas, apenas recomenda uma série de medidas sustentáveis. A aceitação destas recomendações depende da etapa de construção do empreendimento e da cultura do próprio investidor. Sobre o primeiro item, a entrevistada explica que, caso o estabelecimento ainda esteja na planta, o empreendedor tem maior interesse nestas ações. Mas se a construção já estiver adiantada ou pronta, ele nem sempre se mostra empenhado em realizar as adaptações necessárias, já que elas poderão aumentar o custo do investimento.

Dando mais ênfase às inovações sustentáveis desenvolvidas pela Cadeia, constatou-se que elas estão relacionadas a quatro frentes, conforme apresentado a seguir.

(1) Lixo: A Slaviero Hotéis instituiu, a partir de 2008, uma iniciativa aplicada à separação do lixo. Esta ação partiu dos próprios colaboradores que tinham interesse em separar o alumínio encontrado e vendê-lo para empresas especializadas neste segmento. A partir deste interesse a rede ampliou o escopo separando também o lixo orgânico, lixo contaminante (pilha, bateria) e outros materiais recicláveis como papel, papelão e vidro. Vale ressaltar que esta iniciativa está presente em todos os meios de hospedagem da Cadeia.

No caso de Curitiba, os sete empreendimentos hoteleiros implantados na capital paranaense também são responsáveis pelo destino do lixo produzido pelos estabelecimentos. Esta inovação foi aplicada mediante uma exigência da Prefeitura Municipal, que se eximiu da responsabilidade de recolher os resíduos deste tipo de empresa. Desta forma, a Slaviero Hotéis criou um Plano de Gerenciamento de Resíduos, devidamente aprovado pela Prefeitura, que instituiu uma empresa terceirizada para o recolhimento do lixo, e paga para que o resíduo orgânico seja depositado em um aterro

sanitário. O lixo reciclável também é recolhido por uma empresa terceirizada, que o repassa para agências de reciclagem.

Vale ressaltar que se tentou aplicar esta mesma ação de destinação do lixo na unidade da Slaviero Hotéis em Foz do Iguaçu, Paraná, mas a iniciativa não funcionou por falta de estrutura na cidade para este tipo de atividade.

Para estimular esta prática entre os colaboradores, no início da ação foram distribuídas a estas pessoas panfletos conscientizando sobre a importância da separação e comunicando que o dinheiro recebido pela venda do lixo reciclável seria revertido em benefícios aos próprios funcionários da organização, por meio de cestas básicas e outras facilidades. Já para os clientes, as UHs possuem dois diferentes cestos de lixo, um deles para os resíduos orgânicos, e outro para o material reciclável, informação esta corroborada por meio da observação não participativa. Não houve nenhum processo de conscientização neste sentido, mas a gerente assumiu que os hóspedes têm utilizado de maneira adequada estes recipientes.

(2) Produtos e serviços ambientalmente responsáveis: Desde 2011, a Slaviero Hotéis utiliza um *kit* de *amenites* biodegradável (conjunto de produtos para uso do hóspede, como xampu, condicionador e sabonete) em todas as unidades da Cadeia. É válido destacar que o plástico utilizado nas embalagens também é biodegradável. A iniciativa surgiu do próprio fornecedor do produto, que ofereceu esta nova opção à empresa, a qual, de acordo com a entrevistada, tem sido bem aceita pelos clientes. Durante a observação não participativa foi possível conhecer o *kit*, que conta com embalagens de plástico reutilizáveis e biodegradáveis.

Outro serviço oferecido aos hóspedes é o *tablet* no balcão da recepção com o objetivo de mostrar a fatura ao cliente, não havendo, assim, a necessidade de imprimir o documento. A iniciativa foi idealizada pela gerência da organização visando oferecer maior praticidade ao hóspede, economizando, desse modo, papel e *toner*. Ela foi implantada como teste no Slaviero Full Jazz em Curitiba, e será aplicada em todos os empreendimentos da Cadeia até o final de 2013. A Slaviero Hotéis também planeja implantar um sistema no qual o hóspede poderá ver a fatura de sua conta pela tela do televisor de sua UH. Mas este é um projeto sem data de implantação, pois depende da compra da tecnologia e dos testes correspondentes. Vale destacar que a nota fiscal emitida pela empresa já é eletrônica, sendo enviada ao cliente por meio de correio eletrônico, diminuindo, portanto, o uso de papel.

(3) Energia: Há mais de 10 anos a Slaviero Hotéis dispõe, em todas as suas unidades, de sensores de presença instalados nos corredores dos andares e em outros espaços sociais onde há pouca movimentação de clientes. Estes sensores diminuem o desperdício de energia nos espaços vazios. A Cadeia também oferece, em todos os seus empreendimentos, gerenciador (economizador) de energia nas UHs, o que permite que a energia e, conseqüentemente, os equipamentos eletroeletrônicos do apartamento só funcionem caso o hóspede esteja presente no local. Ambas as tecnologias foram notadas na observação não participativa.

A Cadeia possui ainda outros dois projetos em andamento relacionados à diminuição do consumo de energia elétrica. O primeiro deles é a substituição das lâmpadas comuns pelas lâmpadas Led, uma nova tecnologia que proporciona economia de energia e maior

vida útil ao produto. A troca está sendo feita em algumas unidades da Slaviero e irá privilegiar as áreas comuns, os espaços para eventos e as UHs.

O segundo programa é a substituição dos equipamentos eletroeletrônicos com mais de 10 anos de uso por modelos mais modernos e, por isso, mais eficientes e econômicos. Este programa também já está sendo implantado nas unidades mais antigas da rede, e será concluído em etapas específicas. A gerente ressaltou que ambas as iniciativas recebem incentivos da Companhia Paranaense de Energia (COPEL) e da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), que oferecem programas de Eficiência Energética.

Para este tipo de investimento, o Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) também concede uma linha específica de financiamento com o objetivo de auxiliar a implantação, modernização e expansão de empresas de comércio e serviço, com juros mais baixos que aqueles praticados por outras empresas financeiras. Mas vale a pena ressaltar que esta linha de crédito, mesmo sendo uma oportunidade para os empreendimentos hoteleiros, também é limitadora, já que exige que a compra de equipamentos por meio deste financiamento privilegie a indústria nacional. De acordo com a entrevistada, o problema é que nem sempre a indústria nacional oferece equipamentos voltados à eficiência energética, ou mais sustentáveis, e, quando oferece, a tecnologia não é tão avançada quanto a da similar internacional.

Todas as inovações apresentadas nesta categoria foram incentivadas pelos fornecedores hoteleiros, que desenvolveram essas tecnologias e as apresentaram em feiras de serviços e equipamentos hoteleiros que são realizadas periodicamente em todo o País.

(4) Água: A Slaviero Hotéis vem substituindo as válvulas hidras dos vasos sanitários por caixas acopladas, pois estas consomem menor quantidade de água. A troca tem sido feita em etapas, e apenas as duas unidades mais antigas da Cadeia ainda não contam com esta tecnologia.

A organização também tem implementado um programa que reduz o número de lavagens do enxoval. As UHs são dotadas de placas de PVC que explicam o consumo de água e de produtos químicos na lavagem dessas peças, e oferecem ao hóspede a opção de não lavá-las todos os dias. Nos hotéis de luxo, a opção se aplica apenas às toalhas; já nos hotéis econômicos, esta alternativa também é estendida à roupa de cama. Durante a observação *in loco* foi possível verificar que as placas são feitas de material resistente, e, portanto, de bastante durabilidade, e estão dispostas em lugares estratégicos, de forma que o hóspede não pode alegar desconhecimento sobre a iniciativa da Cadeia. A gerente ressaltou, contudo, que, independentemente dos avisos, os clientes têm adotado essa nova prática e reclamam quando o próprio hotel lava suas toalhas diariamente.

A Slaviero Hotéis não possui uma lavanderia própria. O enxoval é enviado para lavanderias industriais especializadas em atender empreendimentos hoteleiros. Esta iniciativa partiu da Gerência da Cadeia, já que permite uma maior economia e gera menor consumo de água, pois as máquinas industriais são mais eficientes. Em contrapartida, esta nova realidade também traz aspectos negativos à organização. A entrevistada admitiu que a máquina industrial causa maior desgaste ao tecido, e os

enxovais, que tinham uma durabilidade de 2 ou 3 anos, duram hoje apenas 1 ano e meio, o que faz com a Cadeia tenha que comprar novas peças com maior frequência, acarretando, assim, maiores gastos à organização.

Todas as inovações apresentadas nessa categoria foram incentivadas pelos gestores da Cadeia, que as implantaram de acordo com experiências observadas em outros empreendimentos hoteleiros.

A Cadeia pretende instalar, no futuro, cisternas em todas as unidades da rede para captação de água da chuva, a qual seria destinada à lavagem das calçadas e garagem, bem como para irrigar os jardins. Mas a entrevistada admitiu que esta é apenas uma proposta e que, no momento, não há nenhum plano formal para tal iniciativa.

Para fechar este item e facilitar a visualização das inovações para a proteção ambiental, seus motivadores e sua abrangência na Slaviero Hotéis, apresenta-se o quadro 2, que as traz de forma sintética e didática.

Quadro 2 - Inovações para proteção ambiental da Slaviero Hotéis

CATEGORIA	INOVAÇÃO	MOTIVADOR	ABRANGÊNCIA
LIXO	SEPARAÇÃO E VENDA DO LIXO RECICLÁVEL	COLABORADORES	TODA A REDE
	RECOLHIMENTO E DEPÓSITO DO LIXO ORGÂNICO	LEGISLAÇÃO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA	AS UNIDADES DE CURITIBA/PR
PRODUTOS E SERVIÇOS AMBIENTALMENTE RESPONSÁVEIS	<i>AMENINTES</i> BIODEGRADÁVEIS	FORNECEDORES	TODA A REDE
	<i>TABLET</i> NA RECEPÇÃO	GERÊNCIA	SLAVIERO FULL JAZZ - CURITIBA/PR. PRETENDE-SE ESTENDER PARA TODA A REDE ATÉ 2013
ENERGIA	SENSORES DE PRESENÇA	FORNECEDORES	TODA A REDE
	TROCA DAS LÂMPADAS POR TECNOLOGIA LED	GERÊNCIA	APENAS ALGUMAS UNIDADES DA REDE. PRETENDE-SE ESTENDER PARA TODA A REDE ATÉ 2013
	TROCA DOS EQUIPAMENTOS ELETROELETRÔNICOS	INCENTIVOS DA COPEL, ANEEL E BNDES	APENAS ALGUMAS UNIDADES DA REDE
	GERENCIADORES (ECONOMIZADORES) DE ENERGIA	FORNECEDORES	TODA A REDE
ÁGUA	CAIXA ACOPLADA	FORNECEDORES	PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO EM TODAS AS UNIDADES DA REDE
	LAVANDERIA	GERÊNCIA	TODA A REDE

Fonte: Os autores (2012)

A partir do quadro anterior é possível verificar que, mesmo não havendo uma política formalizada, a Slaviero Hotéis aplica diversas ações para a proteção ambiental. Pode-se também constatar que grande parte delas foi motivada pela gerência ou pelos fornecedores, que apresentaram tecnologias ambientalmente sustentáveis. Fazendo um paralelo com a teoria, Carillo-Hermosilla, González e Könölla (2009) admitem que os fornecedores possam ser indutores do processo, pois colaboram na adaptação da tecnologia no processo de produção, oferecendo, desta forma, um produto mais atento às exigências do mercado. É possível perceber também que todas as iniciativas desenvolvidas pela Slaviero Hotéis estão em consonância com os itens apresentados por Pasczuk (2008), mostrando que, mesmo sem ter uma política específica para este fim, eles possuem ações abrangentes dentro da perspectiva ambiental na hotelaria.

Com relação à abrangência das iniciativas, o quadro 2 destaca que nem todas elas atingem a totalidade das unidades da Cadeia. Possivelmente esta situação esteja relacionada ao interesse do investidor em adotar tais iniciativas, situação já exposta anteriormente nesta mesma seção.

Quando questionada sobre qual o departamento responsável pela implantação dessas inovações, a gerente respondeu que esta é feita por meio dos setores de Operação, em conjunto com o Marketing. O Departamento de Operação participa constantemente de feiras de serviços e equipamentos hoteleiros e conserva estreito contato com seus fornecedores, mantendo-se atualizado sobre as inovações disponíveis no mercado. A partir desta primeira etapa, eles verificarão por quais inovações a Cadeia tem maior interesse, dentro de suas especificidades. A próxima etapa é repassá-las ao departamento de Marketing, que irá verificar se elas seriam bem vistas pelos investidores e pelos hóspedes da organização. E, só a partir da resposta do Marketing a Slaviero Hotéis passaria e investir em determinada tecnologia.

Ao perguntar quais os resultados dessas iniciativas, tanto para os *stakeholders* como para a organização em si, a gerente afirmou que a Slaviero Hotéis não mensura estas ações. E complementou que as inovações para a proteção ambiental implementadas na Cadeia são fruto da consciência ambiental dos gestores. Eles sabem que os empreendimentos hoteleiros exigem um grande consumo de recursos e que, portanto, introduzir tecnologias que diminuam estes gastos “é o correto”. A resposta desta questão é corroborada por Tzschentke, Kirk e Lynch (2004), que, ao realizarem uma pesquisa empírica nos estabelecimentos hoteleiros de pequeno porte na Escócia, Reino Unido, levantaram que o envolvimento destes empreendimentos em atividades ambientais é conduzido também por valores e crenças dos gestores. E contraria a visão de Siegel (2009), para quem a decisão pela introdução de uma visão ambiental na organização deve partir apenas de uma visão empresarial.

Ainda com relação à pergunta anterior, os representantes da Cadeia têm consciência de que houve resultados positivos, seja pela diminuição dos custos do empreendimento ou pela melhoria da imagem da empresa em face dos clientes, mas não sabem definir quanto. Para exemplificar os resultados de maneira empírica, a entrevistada destaca que atualmente os colaboradores da Slaviero Hotéis têm maior consciência ambiental, e que têm levado algumas iniciativas, como a separação do lixo, para suas casas. Sobre os hóspedes, afirmou que, nos formulários de satisfação preenchidos pelos clientes ao fim

de sua estadia nas unidades da Cadeia, muitos deles destacam que gostaram de algumas dessas iniciativas.

Quando questionada se a Slaviero Hotéis divulga as iniciativas implantadas para os clientes, a gerente admitiu que não, complementando que este não é foco da Cadeia no momento. Esta informação também foi confirmada durante a observação não participativa, pois em nenhuma das áreas sociais do empreendimento visitado, como o *hall* da recepção, corredores dos andares ou elevadores, foram encontrados informativos sobre essas ações. Para complementar a observação *in loco*, analisou-se também a *home page* da Cadeia, a qual não contém nenhuma informação sobre o enfoque ambiental da organização.

A resposta apresentada acima vai contra a questão relacionada ao departamento responsável pela implantação dessas inovações. Na outra questão, a gerente afirmou que o departamento de Marketing era um dos responsáveis por essa implantação, pois ele verificava se as inovações seriam bem vistas pelos investidores e pelos hóspedes da organização. Mas, se não há divulgação das iniciativas, não há razão para o envolvimento do Marketing neste processo. Em razão desta disparidade, sugere-se à Slaviero Hotéis a divulgação destas iniciativas aos clientes e fornecedores por meio de material impresso, que poderia estar disponível nas próprias unidades da organização, no material promocional fornecido aos parceiros e investidores, ou da *home page* da empresa. Estas iniciativas trariam mais informações aos *stakeholders*, resultando, de acordo com Carillo-Hermosilla, González e Könölla (2009), em melhoria na imagem e nas relações com esses atores.

5. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo geral analisar as inovações relacionadas à proteção ambiental implementadas pela Slaviero Hotéis. Para isso foram estabelecidos como objetivos específicos: levantar quais inovações para proteção ambiental são desenvolvidas pela Cadeia; verificar quais os principais motivadores que induziram à mudança; averiguar quais os resultados desta iniciativa para os *stakeholders*; e analisar quais os impactos sofridos pela organização advindos da implantação dessas inovações.

Com base nos dados da pesquisa empírica foi possível verificar que a Slaviero Hotéis não possui um sistema ou mesmo um programa institucionalizado voltado à proteção ambiental, mas ela vem adotando algumas práticas relacionadas a esse fim em seus empreendimentos. A partir dos dados da entrevista, as iniciativas presentes na Cadeia foram listadas em quatro categorias: (1) Lixo, (2) Produtos e serviços ambientalmente responsáveis, (3) Energia, e (4) Água. Com relação aos principais motivadores que induziram à mudança, foi possível verificar que os colaboradores, os fornecedores, a gerência e o Estado, por meio dos incentivos e exigências legais, foram os atores que levaram à implantação das ações.

Já com relação aos resultados para os *stakeholders* e aos impactos sofridos pela organização, não foi possível obter uma resposta concreta, já que a Slaviero Hotéis não mensura estas iniciativas.

De posse das informações coletadas, pode-se concluir que a Slaviero Hotéis é uma empresa inovadora, pois está atenta às novas tecnologias, as adquire e as adapta à realidade da organização. Mesmo não possuindo um sistema ou mesmo um programa institucionalizado voltado à proteção ambiental, a empresa tem se mostrado sensível às questões ambientais e atenta às inovações de acordo com este viés. E, contrariando a prática do mercado destacada por Siegel (2009), que afirma que as organizações devem adotar as inovações para a prática ambiental a fim de reduzir os custos e aumentar a competitividade, a decisão sobre a adoção destas iniciativas pela Cadeia está ligada aos valores e crenças do gestor, que sente a necessidade de tomar maior cuidado com a questão ambiental.

A partir das informações apresentadas neste trabalho, sugere-se que a Slaviero Hotéis formalize suas iniciativas por meio da instituição de uma política voltada à proteção ambiental. O documento daí resultante poderia estar baseado nos quatro pilares identificados durante a coleta de dados, acima referidos: Lixo, Produtos e serviços ambientalmente responsáveis, Energia, e Água. Tal política poderia estar consubstanciada em uma cartilha de uso obrigatório nos meios de hospedagem de propriedade da rede, como um modelo a ser seguido e como recomendação para as franquias e demais investidores.

Também sugere-se que sejam mensurados os resultados destas iniciativas, pois, comprovando-se a economia de recursos, seria mais fácil convencer os investidores sobre as vantagens da aplicação dessas inovações nos empreendimentos.

Para finalizar, propõe-se que seja dada maior atenção à divulgação dessas iniciativas. Elas poderiam ser apresentadas no portal eletrônico da cadeia, em revistas e jornais de acesso público e em encartes distribuídos nos próprios meios de hospedagem. Esta divulgação poderia ser vista como uma estratégia de promoção para a Slaviero.

Este estudo não teve o objetivo de concluir a discussão, mas sim de fomentar outros trabalhos que atentem a esta temática. Como se ressaltou na introdução, há uma lacuna, no País, em termos de pesquisas que tratem sobre a inovação para proteção ambiental na hotelaria. Desse modo, espera-se que este estudo seja apenas uma porta para outras discussões sobre o assunto.

REFERÊNCIAS:

ANDERSEN, M.M. On the faces and phases of eco-innovation – on the dynamics of the greening of the economy. In: **DRUID SUMMER CONFERENCE 2010**. Opening Up Innovation: Strategy, Organization and Technology at Imperial College London Business School, jun., 2010, London.

BRASIL, MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=3123>. Acesso em: 16/11/2012.

CARRILLO-HERMOSILLA, J; GONZÁLEZ, P.R; KÖNÖLLÄ, T. **Ecco-Innovation**. When sustainability and competitiveness shake hands. London: Pallgrave Macmillan, 2009.

GASPAR, M.A.; SANTOS, S.A.; PÓLO, E.F.; PÓLO, F.L.F. Atendimento virtual como fator de vantagem competitiva por diferenciação em hotéis resort no Brasil. **Revista Turismo Visão e Ação** – Eletrônica, v. 12, n. 2, p. 248–269, maio-ago. 2010.

KIRK, D. **Environmental management for hotels: A student's handbook**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1996.

MIDTTUN, A.; KOEFOED, A.L. Green innovation in nordic energy industry: systemic contexts and dynamic trajectories. *In*: WEBER, M.; HEMMELSKAMP, J.(Edits). **Towards environmental innovation system**. Berlin: Springer, 2010.

OMT. Organização Mundial do Turismo. **Green Innovation in Tourism Can Trigger Major Economic, Social and Environmental Benefits**. In: Hotel News Resources. 20/06/2012. Disponível em: [http://www.hotelnewsresource.com/article64149Green Innovation in Tourism Can Major Economic Social and Environmental Benefits.html](http://www.hotelnewsresource.com/article64149Green%20Innovation%20in%20Tourism%20Can%20Trigger%20Major%20Economic%20Social%20and%20Environmental%20Benefits.html). Acesso em: 20/06/2012.

PASCZUK, P. **Gestão ambiental em meios de hospedagem: o caso do hotel fazenda das 100 árvores em Castro – PR**. Monografia de Graduação do Curso de Turismo. Unicentro, Universidade Estadual do Centro-Oeste. Irati, 2008.

PEREZ, C. Revoluciones tecnológicas, câmbios de paradigmas y de marco socioinstitucional. *In*: ABOITES, J. e DUTRÉNIT G. **Inovación, prendizaje y creación de capacidades tecnológicas**. Universidad Autónoma Metropolitana. Unidade Xochimilco. México, 2004.

SIEGEL, D. Green Management Matters Only If It Yields More Green: An Economic/Strategic Perspective. **Academy of Management Perspectives**. Maio, 2009.

SLAVIERO HOTÉIS. Disponível em: <http://www.slavierohoteis.com.br/br/sobre-nos/>. Acesso em: 16/10/2012.

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.

WAGNER, M. Empirical influence of environmental management on innovation: evidence from Europe. **Ecological Economics**, v. 66, n. 2-3, p. 392-402, 2008.

WEBER, M.; HEMMELSKAMP, J.(Edits). **Towards environmental innovation system**. Berlin: Springer, 2010.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R.; HOLBEK, J. **Innovations and organizations**. New York: Wiley, 1973.