

FATORES DETERMINANTES E BARREIRAS DAS ECOINOVAÇÕES: um estudo de caso em um hotel

EVA VALERIA MAIA LAMEU

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

SANDRA MARIA DOS SANTOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

AUGUSTO CÉZAR DE AQUINO CABRAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

GESINALDO ATAÍDE CÂNDIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)

FATORES DETERMINANTES E BARREIRAS DAS ECOINOVAÇÕES: um estudo de caso em um hotel

1 INTRODUÇÃO

As inovações passaram a ser vistas sob a ótica da sustentabilidade, sendo percebidas como uma alternativa para as empresas minimizarem os impactos ambientais, cooperando assim, para uma forma de desenvolvimento econômico mais sustentável. Para Jansen (2003) a inovação é um elemento fundamental para a transição em direção a sustentabilidade e afirma que o contexto contemporâneo requer das organizações, mudanças consideráveis em produtos, processos, serviços e modelos de gestão.

As inovações voltadas para a sustentabilidade são denominadas como: ecoinovações ou inovações ecológicas; inovações ambientais; inovações verdes; ou inovações sustentáveis. As ecoinovações consistem em processos, práticas, sistemas e produtos, novos ou melhorados, que colaboram para a redução das implicações negativas ao meio ambiente, assim como cooperam para a sustentabilidade ambiental (OLTRA; SAINT JEAN, 2009).

Diversos temas são pesquisados no campo da ecoinovação, dentre os quais o estudo dos fatores determinantes e das barreiras; que podem interferir na criação, desenvolvimento e adoção da ecoinovação, impulsionando ou dificultando estes processos (ALOISE, 2017).

Esta pesquisa tem como objetivo geral investigar os fatores determinantes e as barreiras das ecoinovações no segmento hoteleiro. Para isso, foram traçados os objetivos específicos a seguir: a) identificar as tipologias das ecoinovações adotadas; b) investigar os principais fatores determinantes das ecoinovações e c) investigar as principais barreiras das ecoinovações.

Desse modo, este estudo se dá no contexto do setor de turismo, mais especificamente em uma empresa do segmento hoteleiro. De acordo com Cândido e Brito (2018) o turismo é uma das atividades econômicas do setor de serviços mais relevantes e destaca-se por ser uma das principais fontes de geração de renda no cenário mundial.

O segmento hoteleiro, por sua vez, segue em expansão e depende diretamente da atratividade proveniente de boas condições ambientais (MALTA; MARIANE, 2013). A hotelaria gera impactos significativos ao meio ambiente, constatados pela emissão de gases poluentes, alto consumo de água, energia, alimentos e geralmente possui elevado desperdício. Assim, os meios de hospedagem possuem potencial poluidor pela sua capacidade de gerar resíduos, demandando ações efetivas de ecoinovação (KIRK, 1996; MARTINS *et al.*, 2013).

Nesse sentido, Velázquez-Castro *et al.* (2016) consideram que a ecoinovação pode promover mudanças para o desenvolvimento de serviços turísticos sustentáveis, fortalecendo o compromisso social e ambiental, além de possibilitar que as empresas alcancem benefícios econômicos com o uso eficiente dos recursos e com a redução de custos.

Diante do exposto e considerando os fatores determinantes e as barreiras das ecoinovações como principais fenômenos investigados nesta pesquisa, foram formuladas as premissas a seguir:

Premissa 1: As ecoinovações em empresas do segmento hoteleiro ocorrem predominantemente em função de fatores puxados pelo mercado.

Premissa 2: As barreiras financeiras estão entre as principais barreiras que dificultam a adoção de ecoinovações por parte de empresas do segmento hoteleiro.

Estas premissas visam contribuir para melhor responder a seguinte questão de pesquisa: Quais são os fatores determinantes e as barreiras das ecoinovações no segmento hoteleiro?

Esta pesquisa surge a partir da identificação da escassez de estudos que relacionem ecoinovações ao segmento hoteleiro. Além disso, não foram encontrados estudos que buscassem investigar os fatores determinantes e as barreiras das ecoinovações no segmento hoteleiro da cidade de Fortaleza-CE, tendo como lócus de pesquisa hotéis de grande porte.

Assim, esta pesquisa se diferencia dos demais estudos por preencher uma lacuna ao buscar investigar os fatores determinantes e as barreiras dasecoinovações no segmento hoteleiro da cidade de Fortaleza-CE. Além disso, contribui para ampliar os estudos sobre ecoinovações em empresas de serviços, que segundo Nunes (2019) são escassos.

Vale ressaltar que a investigação da temática ecoinovação possui maior concentração no continente europeu (XAVIER *et al.*, 2017), apresentando maior ênfase para a realização de pesquisas envolvendo a atividade industrial, visto que costuma causar maior impacto ambiental. Diante disso, sugere-se ampliar a realização de pesquisas nos países em desenvolvimento (DÍAZ-GARCÍA; GONZÁLEZ-MORENO; SÁEZ-MARTÍNEZ, 2015).

A ênfase das ecoinovações, na perspectiva das organizações, está na criação de vantagens competitivas e estratégias para obter melhorias nas condições ambientais do planeta. No entanto, para alcançar melhores condições de competitividade, desenvolver estratégias adequadas e mudanças no modelo de negócios é fundamental que as organizações conheçam os determinantes e as barreiras das ecoinovações (ALOISE, 2017).

Este estudo está estruturado em cinco seções. A primeira é esta introdução, onde foram apresentadas a contextualização, os objetivos, as premissas, a questão de pesquisa e a justificativa deste estudo. A segunda seção trata-se da fundamentação teórica, onde são apresentados conceitos centrais para o entendimento desta pesquisa. A terceira seção, por sua vez, apresenta a metodologia, onde são descritos os procedimentos e técnicas empregados. A quarta seção apresenta e discute os resultados. A quinta e última seção apresenta as conclusões deste estudo, apontando as contribuições e sugestões para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Ecoinovação

O termo ecoinovação foi empregado inicialmente por Fussler e James no livro *Driving Eco-innovation* em 1996, onde definiram a ecoinovação como sendo uma maneira das organizações conquistarem benefícios nos processos produtivos ao mesmo tempo em que conseguem reduzir os danos ambientais (SILVA; KUHLE; MAÇANEIRO, 2017).

Carrillo-Hermosilla, Del Río e Könnölä (2010) conceituam ecoinovação como a inovação que consegue melhorar o desempenho ambiental, sendo sua principal característica a redução dos impactos negativos ao meio ambiente. É considerada uma ferramenta relevante para todo o ciclo de vida do produto e que pode contribuir na renovação do sistema de inovação, levando em consideração os aspectos ambientais, sociais e econômicos.

As mudanças provocadas pelas ecoinovações podem ser incrementais e radicais. As mudanças incrementais são aquelas que preservam os sistemas de produção e as redes existentes, agregando a criação de valor ao sistema em que as inovações estão inseridas. Enquanto as mudanças radicais são destruidoras de competências que promovem a substituição de componentes ou até mesmo de sistemas inteiros; bem como levam à criação de novas redes, gerando valor agregado (CARRILLO-HERMOSSILLA; DEL RÍO E KONOLLA, 2010).

Quanto aos benefícios das ecoinovações Farias (2014) pressupõe que devem contemplar todas as dimensões da sustentabilidade: ambiental, econômica e social. Para tanto, é essencial o esforço conjunto de atores sociais dos setores públicos e privados.

2.1.1 Tipologias da ecoinovação

A literatura sobre as tipologias da ecoinovação, embora variadas são relativamente homogêneas, podendo se observar uma complementariedade dessas teorias. Com o intuito de sintetizar e consolidar as tipologias consideradas em estudos antecedentes, Aloise (2017)

adaptou o estudo de Cheng, Yang e Sheu (2014) e classificou as ecoinovações em três tipos: Ecoinovação de produto, Ecoinovação de processo e Ecoinovação organizacional.

A partir da análise desses tipos de ecoinovação descritos no estudo de Aloise (2017), verificou-se que ecotecnologias avançadas e o encurtamento do ciclo de vida dos produtos são essenciais para gerarem ecoinovações de produtos e os impactos ambientais dos ecoprodutos decorrem mais do seu uso do que da sua produção. Quanto a ecoinovação de processos, observa-se que novos elementos introduzidos nos sistemas de produção permitem a redução dos custos e produção de produtos inovadores de menor impacto ambiental. Enquanto as ecoinovações organizacionais compreendem melhorias nos processos de gestão por meio de novas práticas e métodos ambientalmente amigáveis que facilitam a implantação das ecoinovações de produtos e de processos.

Cândido e Brito (2018) propõem uma ampliação da classificação de ecoinovações de Menezes, Cunha e Cunha (2013), incluindo novos tipos, com possibilidade serem aplicadas por todos os negócios que compõem o trade turístico. Esta proposta considera nove categorias: Energia; Recursos hídricos; Resíduos; Transportes; Construção; Marketing; Conscientização dos colaboradores; Produtos e serviços; e Práticas sustentáveis. Além disso, contempla um *checklist* com 60 ecoinovações que foi adaptado nesta pesquisa para identificar as ecoinovações adotada pelo hotel em análise. De modo que o *checklist* passou a contemplar 51 ecoinovações.

Para identificar a tipologia das ecoinovações adotadas pelo hotel pesquisado adotou-se a proposta de Aloise (2017) adaptada de Cheng, Yang e Sheu (2014) que considera três tipos de ecoinovações: Ecoinovação de produtos, Ecoinovação de processos e Ecoinovação Organizacional. Esta escolha se deve a abordagem ampla e riqueza bibliográfica.

2.2 Fatores determinantes da ecoinovação

O termo determinantes das ecoinovações se refere aos fatores que determinam, estimulam, induzem, levam às ecoinovações. Alguns estudos adotam o termo direcionadores (ALOISE, NODARI, DORION, 2016; ALOISE, 2017) e *drivers* das ecoinovações (BOSSLE *et al.*, 2016) com o mesmo sentido.

As classificações predominantes abordadas na literatura apontam como determinantes das ecoinovações, fatores relacionados a oferta, a demanda, a tecnologia, ao mercado e as regulações. Considerando uma categorização mais abrangente, esses determinantes são classificados em fatores internos e externos à organização. Os fatores internos são constituídos por capacidades, competências e recursos de uma organização e são capazes de promoverem vantagens competitivas. Já os fatores externos são aqueles ligados a regulação, *stakeholders*, aspectos políticos e institucionais (ALOISE, 2017).

Aloise (2017) apresentou os principais determinantes de ecoinovações identificados na literatura, conforme mostra o Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - Fatores determinantes da ecoinovação segundo Aloise (2017)

Categorização dos fatores determinantes	Discriminação
Puxados pelo mercado (<i>Market pull</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda dos consumidores por produtos ambientalmente amigáveis. • Redução de custos (materiais/insumos e energia, mão de obra). • Busca de novos mercados (pioneirismo). • Ampliação do <i>Market share</i>. • Imagem da empresa.
Empurrados pela tecnologia (<i>Technology push</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa e desenvolvimento (interna e externa). • Compra de patentes e licenças. • Capacidade tecnológica (recursos humanos e tecnologia). • Participação em redes e sistemas de inovação.

	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Gestão ambiental. • Eficiência dos Materiais. • Novas formas de organização do trabalho.
Do lado da Demanda (<i>Demand side</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas do mercado. • Conscientização ambiental. • Preferências por produtos ambientais. • Responsabilidade ambiental e práticas de negócio das firmas.
Fatores regulatórios (<i>Regulatory push</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Exigência legal (rigor da legislação e dos marcos regulatórios). • Antecipação à legislação futura (maior rigor que atual). • Normas e padrões (exigências para exportar).

Fonte: Aloise (2017, p. 63) com base em Rennings (2000), Bernauer *et al.* (2006), Horbach (2008), Kesidou e Demirel (2012), Horbach, Rammer e Rennings (2012), Triguero, Moreno-Mondéjar e Davia (2013) e Cuerva, Triguero-Cano e Córcoles (2014).

Aloise (2017) concluiu que a diversidade desses direcionadores se dá devido aos objetivos distintos, focos específicos, especificidade de setores e países onde as pesquisas foram aplicadas. Corroborando este pensamento, Kemp, Lopez e Bleischwitz (2013) apontam que os determinantes são distintos entre as ecoinovações, países e setores.

Portanto, diante da diversidade de fatores determinantes das ecoinovações identificados na literatura, esta pesquisa adotou a proposta de Aloise (2017) em virtude da riqueza teórica.

2.3 Barreiras da ecoinovação

As barreiras da ecoinovação possuem muitas classificações devido às diferentes perspectivas dos pesquisadores e podem estar relacionadas aos fatores regulatórios, de mercado, de conhecimento, gerenciais, financeiros, dentre outros (ALOISE, 2017).

Uma das classificações mais abrangentes considera duas categorias: barreiras internas e barreiras externas. As barreiras internas estão ligadas ao ambiente interno da organização, como os recursos financeiros, as capacidades dinâmicas, prioridades das lideranças e capacidade técnica dos colaboradores. Enquanto as barreiras externas contemplam os fatores externos à organização, como fornecedores, falta de apoio do governo para as atividades ecoinovativas, falta de um ecossistema que incentive a promoção e implantação das ecoinovações (JABBOUR *et al.* 2018; KIEFER; GONZÁLEZ; CARRILLO-HERMOSILLA, 2019).

Marin, Marzucchi e Zoboli (2015) pesquisaram as barreiras da ecoinovação em pequenas e médias empresas da União Europeia e para isso utilizaram os dados do levantamento Flash Eurobarometer. Este levantamento evidenciou que as barreiras mais significativas são: barreiras de custo, fundos internos e externos, subsídios, incerteza de retorno, investimento em ecoinovação, prioridade material e energética, capacidade tecnológicas, pessoal qualificado, barreiras tecnológicas, barreiras de conhecimento, barreiras de mercado, informação externa, parceiros de negócio, demanda incerta, mercado controlado e regulações.

Pinget, Bocquet e Mothe (2015) realizaram um estudo em pequenas e médias empresas francesas e adotaram três grupos de barreiras: custo; conhecimento e mercado. As barreiras de custo representam as dificuldades de as empresas financiarem seus projetos de ecoinovação. As barreiras de conhecimento expressam o acesso limitado aos recursos humanos qualificados e as informações tecnológicas. Por fim, as barreiras de mercado estão relacionadas à complexidade das empresas relacionarem oportunidades de mercado e tecnológicas de forma rápida.

Kemp, Lopez e Bleischwitz (2013) apresentam estudo realizado por Ashford (1993), no qual foi realizado um esquema que estabelece sete categorias de barreiras da ecoinovação, são elas: Gerenciais; Financeiras; Tecnológicas; Relacionadas à força de trabalho; Regulatórias; Relacionadas ao fornecedor e Relacionadas ao consumidor.

As barreiras são distintas entre setores e empresas. Além disso, nem todas as empresas inovam ecologicamente, em alguns casos por não possuírem capacidades e projetos voltados para a criação de inovações. Assim, em geral, empresas inovadoras e que possui um sistema de gestão ambiental destacam-se como ecoinovadoras (KEMP, LOPEZ E BLEISCHWITZ, 2013).

Esta seção, destinada ao referencial teórico, apresentou assuntos essenciais sobre ecoinovações e que permitiram fundamentar esta pesquisa com base em estudos teóricos e empíricos relevantes. Buscou-se dá ênfase as tipologias, fatores determinantes e barreiras das ecoinovações que são temas ligados aos objetivos desta pesquisa.

3 METODOLOGIA

Este estudo consiste em uma pesquisa de natureza qualitativa devido seu caráter interpretativo e por descrever, decodificar e apreender o significado dos fenômenos investigados (COOPER; SCHINDLER, 2011). Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, pois busca explorar um campo no qual ainda há pouco conhecimento sistematizado ao mesmo tempo que se busca descrever aspectos relacionados aos fenômenos investigados (MARCONI; LAKATOS, 2017). Quanto aos meios, foi empregada a pesquisa documental e observação não participante.

A estratégia adotada foi o estudo de caso único. Para Yin (2015), há 5 justificativas para a escolha da estratégia de estudo de caso único: o caso pode ter sido escolhido porque era um caso importante, comum, peculiar, revelador ou longitudinal. Neste estudo, trata-se de um caso comum, pois o hotel escolhido representa a realidade dos hotéis de Fortaleza que se assemelham por suas características homogêneas no tocante a adoção de ecoinovação. Para auxiliar na execução desta estratégia foi elaborado um protocolo de estudo de caso.

A unidade de análise deste estudo é um hotel de grande porte localizado na cidade de Fortaleza-CE e associado à Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Ceará (ABIH-CE). Os estudos de Chen (2008); Carrillo-Hermosilla, Gonzalez e Könnölä (2009); Young *et al.* (2009); Demirel e Kesidou (2011); De Marchi (2012) e Berrone *et al.* (2013) associam o tamanho da empresa com a adoção de ecoinovação, indicando que empresas de grande porte tendem a desenvolver e adotar mais ecoinovações.

A classificação do porte do hotel se deu pelo número de apartamentos, também denominados de Unidades Habitacionais (UHs). Para isso, foi utilizado o critério atribuído pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) a seguir: a) até 50 UHs - pequeno porte; b) de 51 a 100 UHs - médio porte; e c) acima de 100 UHs - grande porte.

O hotel em análise enquadra-se em grande porte, pois possui 140 apartamentos. Além do porte, a escolha do hotel se deu pela presença de ecoinovações, a acessibilidade e aceitação dos gestores em participarem da pesquisa. Portanto, a amostra é não-probabilística intencional em que “os pesquisadores escolhem os participantes de acordo com suas características ou suas experiências, atitudes ou percepções únicas” (COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 171).

Os sujeitos da pesquisa são cinco colaboradores que ocupam cargos de liderança e que estão ligados ao desenvolvimento das ecoinovações no hotel, seus cargos são: gerente geral, gerente comercial, chefe de governança, supervisor de reservas e supervisor de recepção.

Para a coleta de dados utilizou-se dados secundários e primários. A coleta de dados secundários se deu por meio de documentos e de informações provenientes do site da empresa pesquisada e de instituições ligadas ao setor de turismo e hotelaria. A coleta de dados primários se deu por meio de entrevistas semiestruturadas e observação não participante. Para auxiliar na realização das entrevistas foi elaborado um roteiro para entrevista semiestruturada com base nos estudos de Cândido e Brito (2018); Aloise (2017); Ashford (1993) e Cunha (2020), buscando coletar dados sobre as ecoinovações, suas tipologias, fatores determinantes e

barreiras. Além disso, foram coletados dados do perfil do respondente e das características da empresa com base em Cruz (2018) e Aloise (2017).

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas nos dias 19, 20 e 21 de julho de 2022. Antes de iniciar a aplicação da entrevista, o pesquisador e o entrevistado assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. E posteriormente, foi coletado um documento denominado Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) e realizada a observação não participante.

Foram realizadas a quantidade de entrevistas necessárias e possíveis, considerando-se ter atingido o ponto de saturação dos dados. Isso ocorreu na quinta entrevista, quando os dados coletados começaram a se repetir, de modo que, o acréscimo de novos dados não alteraria a compreensão do fenômeno (FALQUETO; HOFFMAN; FARIAS, 2018).

A análise dos dados primários se deu por meio da análise de conteúdo com auxílio do *software* ATLAS.ti versão 22. A análise de conteúdo foi realizada seguindo as três fases de Bardin (2011): a) pré-análise; b) exploração do material e c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Foi empregada a análise de conteúdo por categorias, utilizando-se o critério semântico, visto que os grupos de categorias e as categorias foram estabelecidas com base na literatura pesquisada, considerando os objetivos desta pesquisa (BARDIN, 2009).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização da empresa

A empresa pesquisada trata-se de um hotel de grande porte localizado na cidade de Fortaleza-CE e associado à ABIH-CE, cujo nome não será divulgado por opção da gerente geral, responsável pela empresa. Este hotel não pertence a nenhuma rede hoteleira, mas faz parte de um grupo empresarial composto por dois hotéis e uma empresa de transporte. Foi inaugurado em novembro de 2003 e dispõe de 58 funcionários.

O principal serviço ofertado pelo hotel é a hospedagem, “[...] somos hospedeiro mesmo, os agregados vêm eventos, alimentos e bebidas, mas o forte do nosso serviço é a hotelaria” (E1). A entrevistada E1 também informou que o hotel não possui certificações ambientais, mas cumpre as exigências ambientais, a exemplo do PGRS, documento instituído pela Política Nacional de Resíduos (Lei nº 12.305/ 2010).

4.2 Perfil dos sujeitos da pesquisa

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com cinco colaboradores do hotel. Para garantir o anonimato dos participantes, os seus nomes foram substituídos pelos termos: E1; E2; E3; E4 e E5. O Quadro 2 traz informações sobre o perfil dos sujeitos da pesquisa.

Quando 2 – Perfil dos sujeitos da pesquisa

Sujeitos da pesquisa	Sexo	Faixa etária	Cargo atual na empresa	Grau de escolaridade	Tempo na empresa	Tempo no cargo atual
E1	Feminino	Mais de 60 anos	Gerente geral	Graduação em Administração Hoteleira e Economia	12 anos	12 anos
E2	Feminino	Mais de 60 anos	Gerente comercial	Superior Incompleto em Administração de Empresas e Pedagogia	12 anos	Não sabe informar
E3	Masculino	De 51 a 60 anos	Chefe de governança	Graduação em Gestão de Turismo	3 anos	2 anos
E4	Masculino	De 21 a 30 anos	Supervisor de reservas	Tecnólogo em Logística	10 meses	2 meses

E5	Masculino	De 21 a 30 anos	Supervisor de recepção	Ensino médio completo	6 anos	1 mês
----	-----------	-----------------	------------------------	-----------------------	--------	-------

Fonte: Dados da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas com colaboradores que ocupam cargos de liderança na empresa em níveis hierárquicos distintos. A gerente geral faz parte do nível estratégico da empresa e os demais fazem parte do nível tático. Todos os sujeitos da pesquisa estão ligados à implementação das ecoinovações no hotel.

4.3 Ecoinovações e suas tipologias

Para a identificação das ecoinovações adotadas pela empresa, foi aplicado um *checklist* de ecoinovações adaptado de Cândido e Brito (2018). Ao todo, foram listadas 51 ecoinovações. Aliado a isso, realizou-se a observação não participante para confrontar as observações com dados das entrevistas, listando apenas àquelas ecoinovações que foram observadas *in loco*.

Do *checklist*, foram identificadas 24 ecoinovações, sendo que o hotel também adota outras 7 que não constam no *checklist*, totalizando 31 ecoinovações. A partir disso, foi possível identificar as tipologias das ecoinovações adotadas pelo hotel com base na proposta de Aloise (2017) adaptada de Cheng, Yang e Sheu (2014) que considera três tipos: Ecoinovação de produtos; Ecoinovação de processos e Ecoinovação organizacional.

Identificou-se que o hotel adota os três tipos de ecoinovação, com predominância da tipologia **Ecoinovação de produtos** que apresenta o maior número de ecoinovações (15), seguida pela Ecoinovação de processos (9) e Ecoinovação organizacional (7), respectivamente.

Vale ressaltar que as ecoinovações de produtos e processos contribuem para melhorar a competitividade das organizações, isso pode ser evidenciado no estudo de Chen, Lai e Wen (2006) onde os resultados mostraram que as ecoinovações de produtos e de processos está positivamente correlacionada à vantagem competitiva. No que se refere as ecoinovações organizacionais, Murphy e Gouldson (2000) explicam que elas não reduzem de forma direta os impactos ambientais, mas contribuem para a implantação de ecoprodutos e ecoprocessos. Assim, nota-se a importância da adoção de ecoinovações das três tipologias, pois cada uma tem sua relevância e peculiaridades que beneficiam o meio ambiente e a empresa.

Todos os entrevistados relataram que o mecanismo predominante de adoção e desenvolvimento de ecoinovações da empresa é a realização/execução de inovações ambientais internamente ou em cooperação com empresas terceirizadas, a exemplo da empresa terceirizada Transágua, responsável por dar a destinação correta aos resíduos do hotel.

Quanto à maneira que as ecoinovações são inseridas no planejamento estratégico da empresa verificou-se que a gerente geral comunica aos colaboradores de forma verbal das estratégias e busca conscientizá-los do que deve ser feito. Em alguns casos, ela solicita a opinião dos responsáveis por cada setor.

Em relação aos benefícios das ecoinovações, todos os entrevistados percebem benefícios nos aspectos econômicos, ambientais e sociais. Farias (2014) considera que atender estes três aspectos permite que se alcance uma situação ideal de sustentabilidade.

Quanto à legislação local, E1 afirma que “Tem a legislação do PGRS que é uma exigência da Prefeitura Municipal de Fortaleza, é um documento exigido pela prefeitura [...]”.

No que se refere ao governo, todos os entrevistados afirmaram que não existe nenhuma política de governo ou subsídios, mas acreditam que se tivesse contribuiria para ampliar a adoção de ecoinovações por parte das empresas do segmento hoteleiro.

Em estudo realizado com pequenas e médias empresas européias, Triguero, Moreno-Mondéjar e Davia (2013) concluem que o acesso à subsídios e incentivos fiscais na Europa não

Além destes, verificou-se a existência de uma categoria empírica que emergiu de forma relevante a partir dos relatos dos entrevistados, denominada Liderança gerencial. Destes fatores observados, predominam os Puxados pelo mercado, Empurrados pela tecnologia, Fatores regulatórios, Do lado da demanda e Liderança gerencial, respectivamente.

No que concerne ao **grupo de fatores determinantes Puxados pelo mercado**, o hotel apresentou 4 fatores. Redução de custos foi o que obteve maior predominância nos relatos dos entrevistados, seguido pelos fatores Imagem da empresa; Ampliação do *market share* e Demanda dos consumidores por produtos ambientalmente amigáveis, respectivamente.

O fator **Redução de custos** foi identificado nos relatos de todos os entrevistados. E1, E3, E4 e E5 acreditam que reduzindo os custos a empresa poderá investir em maisecoinovações, em equipamentos novos e mais econômicos. Para E2 a redução de custos, além de favorecer o proprietário e os investidores, pode possibilitar que o hotel reduza o preço da hospedagem para os clientes. O hotel é classificado na categoria 3 estrelas, ou seja, na categoria de hotéis econômicos. Desse modo, tem-se que o preço é relevante para o público do hotel.

E3 considera que a redução de custos é o maior fator determinante e explica “[...] nós somos um hotel econômico, [...] tudo que a gente puder economizar vai se reverter em outros benefícios, como na compra de outros equipamentos e na troca de equipamentos velhos por novos”. A participante E1 afirma que a redução de custos é capaz de gerar economia e aumentar o lucro da empresa, contribuindo para que a gestão possa investir em mais ecoinovações. Estes achados corroboram com o estudo de Velázquez-Castro *et al.* (2016) que aponta a redução de custos como sendo um dos objetivos para os investimentos em tecnologia e equipamentos.

Os sujeitos da pesquisa citaram algumas ecoinovações adotadas pelo hotel que contribuem para a redução de custos. A participante E2 informou “[...] todos os nossos ar-condicionado eram janeliros, aí os apartamentos que possibilitam colocar split a gente coloca, porque já é menos consumo de energia, mas tem alguns que não consegue mudar” e explicou que alguns apartamentos, devido sua estrutura, não permitem instalar modelos split, mas naqueles em que é possível, estão sendo instalados aparelhos de ar-condicionado novos.

E3 citou que o hotel lava seu enxoval em lavanderia industrial e que é uma forma de impactar menos o meio ambiente e reduzir os custos do hotel. Além disso, considera que conscientizar colaboradores é importante em termos econômicos e ambientais, pois contribui para evitar desperdícios e assim reduz os custos do hotel e diminui os impactos ambientais.

O fator **Imagem da empresa** também esteve presente no relato de todos os entrevistados. E1 acredita que a tendência é que mais pessoas fiquem conscientes das questões ambientais e valorizem as empresas que tem sua imagem associada à preservação ambiental e explica: “É importantíssimo a imagem que essas atitudes [ecoinovadoras] causam ao hóspede, porque o hóspede no momento que ele entra no hotel, ele já está com o olhar de qualidade, já está checando tudo e o hóspede é um multiplicador positivo ou negativo.” O participante E5 também vê o hóspede como um multiplicador. E2 considera que além implantar as ecoinovações na empresa é importante divulgá-las aos clientes, pois contribui positivamente para a imagem do hotel. E3 e E4 consideram que as ecoinovações destacam a imagem da empresa e contribui para atrair mais clientes.

A **Ampliação do *market share*** foi identificada nos relatos dos entrevistados E1, E2, E3 e E5 como um fator determinante para a adoção de ecoinovações pelo hotel. Para E2 a ampliação do *market share* é um dos principais determinantes, pois adotar ecoinovações pode trazer mais clientes para o hotel, visto que têm o potencial de atrair os clientes que são conscientes das questões ambientais. Nesse sentido, E3 considera a adoção de ecoinovação como uma forma do hotel se modernizar e atrair os clientes que buscam locais mais modernos e os que se preocupam com o meio ambiente.

Bossle *et al.* (2016) afirmam que a expectativa de expansão da participação no mercado pode atuar como um incentivo para que as empresas realizem investimentos em ecoinovação.

O fator **Demanda dos consumidores por produtos ambientalmente amigáveis** foi citado apenas pela Entrevistada 1. Ela considera que alguns clientes do hotel ainda não são conscientes das questões ambientais. No entanto, percebe que no mercado consumidor da hotelaria, existem pessoas conscientes e que dão preferência aos hotéis que se preocupam com o meio ambiente e isso se torna uma motivação para que a empresa adoteecoinovações, buscando atrair e ter a preferência destes consumidores, como se observa na fala a seguir: “[...] a pessoa faz isso [adotaecoinovações] também com a expectativa no mercado que realmente é consciente e que valoriza as ações que estão sendo feitas” (E1).

O hotel apresentou 3 fatores do **grupo de fatores determinantes Empurrados pela tecnologia**. A Eficiência de materiais foi o fator mais citado nos relatos dos entrevistados, em segundo lugar estão os fatores Novas formas de organização do trabalho e Capacidade tecnológica que obtiveram a mesma quantidade de citações.

O fator **Eficiência de materiais** foi identificado nos relatos de todos os sujeitos da pesquisa. Os entrevistados E2, E3, E4 e E5 relatam que materiais mais eficientes contribuem para a redução de consumo e consequentemente ajudam o hotel a reduzir seus custos. Além da redução de custos, os entrevistados E2 e E3 percebem que materiais eficientes facilitam o trabalho, permitindo que algumas atividades sejam realizadas em menos tempo.

No tocante ao fator **Novas formas de organização do trabalho**, verificou-se que todos os entrevistados o consideram um fator determinante. Eles compreendem que é importante buscar novas e melhores formas de organizar o trabalho e a adoção deecoinovações proporciona isso para o hotel, porque com a implantação de umaecoinovação são inseridos na rotina da empresa novas formas de organização do trabalho.

A **Capacidade tecnológica** é evidenciada como um fator determinante nos relatos de três entrevistados. E1 e E5 lembram que antigamente era tudo no papel, mas a tecnologia permitiu, por exemplo, digitalizar muitos processos, arquivos e documentos que antes eram impressos. E1 acrescenta que a tecnologia contribuiu para a criação de muitos canais de vendas.

Em relação ao **grupo dos fatores determinantes Do lado da demanda**, a empresa apresentou 2 fatores determinantes: Conscientização ambiental e Responsabilidade ambiental e práticas de negócio das firmas, ambos apresentaram o mesmo número de citações.

O fator **Conscientização ambiental** é considerado, pelos entrevistados E1, E4 e E5, um determinante por conta da conscientização ambiental por parte da gestão e dos colaboradores, por isso havia a necessidade de implantar ações voltadas para redução dos impactos ambientais e com isso conscientizar hóspedes e visitantes em geral.

Estes entrevistados percebem que os clientes conscientes quanto às questões ambientais são a minoria: “Vejo muito pouco [clientes com conscientização ambiental]. Vou ser sincero, muito pouco mesmo, mas os poucos que têm motivam a adotar maisecoinovações” (E5). Nesse sentido, A entrevistada E1 relata “A conscientização [ambiental] dos hóspedes também impulsiona asecoinovações, porque se é um cliente consciente ele vai valorizar quem realmente está agindo corretamente.”

Assim, o hotel adotaecoinovações no intuito de que os consumidores conscientes do ponto de vista ambiental valorizem as ações que estão sendo feitas. Dessa forma, a consciência ambiental dos consumidores impulsiona a adoção deecoinovações, visto que o hotel tem interesse em atrair este público.

A **Responsabilidade ambiental e práticas de negócio das firmas** é apontada como um fator determinante dasecoinovações nas falas dos entrevistados E1, E4 e E5. No hotel existe a responsabilidade ambiental da empresa quanto à compra de produtos: “Nós temos preferência por todos os produtos que se preocupam com o meio ambiente, desde a luva, a touca de cabelo, os sacos plásticos, o material que é usado pra higienização, detergentes. [...] é importante que sejam ecologicamente produzidos, certificados” (E1). Um exemplo de material ecologicamente correto são os detergentes biodegradáveis.

O entrevistado E4 reconhece que a empresa possui responsabilidade ambiental e relata “Se a empresa adota essas práticas [ecoinovações] é porque a empresa sabe das consequências, da impactação ambiental.” Para E5 a responsabilidade ambiental contribui para que os colaboradores se tornem mais conscientes e mais responsáveis quanto ao meio ambiente.

No que se refere ao **grupo de Fatores regulatórios**, o hotel apresentou 2 fatores determinantes. Normas e padrões foi o fator que apresentou maior frequência nos relatos dos sujeitos da pesquisa, seguido por Exigência legal, como mostra a Figura 5.

O fator **Normas e padrões** foi evidenciado nas falas de todos os entrevistados como um fator determinante para a adoção de ecoinovações no hotel. A entrevistada E1 considera que normas e padrões são determinantes para a adoção de ecoinovações e explica “[...] já é complicado e se não tiver normas e padrões para você manter, aí não tem esse incentivo para fazer, porque tudo que você lança e você não acompanha, você não fiscaliza e você não monitora parece que não tem importância. As normas e padrões impulsionam [a adoção de ecoinovações]”. E1 relata que o hotel segue todos os padrões ambientais e relata “[...] a gente supervisiona ao máximo realmente para tudo não sair fora do padrão”. Além disso, se preocupa com todas as documentações referente às fiscalizações.

Portanto, as normas e padrões determinam as ecoinovações no hotel, porque é uma forma de incentivar a empresa a colocar as ecoinovações em prática e a monitorar se estão sendo realizadas adequadamente. Verificou-se também o papel relevante das lideranças nas orientações das equipes e em fazer cumprir as normas e padrões para que as ecoinovações sejam executadas de forma adequada.

O fator **Exigência legal** foi identificado nos relatos de E1, E2, E3 e E5. Estes entrevistados apontam que a exigência legal é determinante para a adoção de ecoinovações e citam o caso da realização da coleta seletiva que é cumprida por conta do PGRS, que segundo E1 “[...] é uma exigência da Prefeitura Municipal de Fortaleza [...]. Nesse sentido, E2 relata: “Existe a lei dos resíduos sólidos que vai impactar na adoção de ecoinovações e que a gente tem que cumprir. É uma exigência, por isso é determinante.”

A entrevistada E1 considera que essa exigência legal afeta de forma positiva a adoção de ecoinovações voltadas para o gerenciamento dos resíduos, porque força a empresa a cumprir fielmente o que é exigido para beneficiar o meio ambiente e a sociedade. Para E5, as fiscalizações acabam incentivando as práticas de ecoinovação.

A empresa executa as determinações legais a fim de cumprir com sua obrigação e não ser multada, como mostra o relato a seguir: “[...] a gente tem que aderir, porque não adianta somente um hotel fazer ou meia dúzia de hotel, por isso que é uma exigência e nós somos multados se não cumprirmos realmente as determinações das exigências” (E1).

A hipótese de Porter aponta para uma situação “ganha-ganha”, em que tanto a sociedade quanto os interesses privados são beneficiados com as regulações ambientais. A sociedade se beneficia pela redução dos impactos ambientais negativos e as empresas têm a possibilidade de ampliar suas margens de lucro, já que as ecoinovações podem proporcionar a redução de custos e ganhos de competitividade (PORTER; VAN DER LINDE, 1995).

A partir dos relatos dos entrevistados, foi identificado um fator determinante que não estava contemplado no modelo teórico empregado nesta pesquisa. Esta **categoria empírica**, denominada **Liderança gerencial** foi identificada nos relatos dos entrevistados E1, E3, E4 e E5 como um fator determinante da adoção de ecoinovações pelo hotel.

Ao analisar os relatos dos entrevistados, constatou-se várias menções à atuação das lideranças gerenciais, em especial da gerente geral, como um fator determinante para a adoção de ecoinovações no hotel. Alguns relatos evidenciam que a gerente geral possui conscientização ambiental; ensina e busca conscientizar os colaboradores a respeito das questões ambientais e tem preferência pelas ecoinovações.

A gerente geral, assim como os demais gestores de setores orientam suas equipes a adotaremecoinovações e exigem a efetividade delas na empresa. Verificou-se que os entrevistados percebem que existe o interesse da gestão em adotar mais ecoinovações, mas encontra dificuldades por falta de aprovação e investimento por parte do proprietário/investidor.

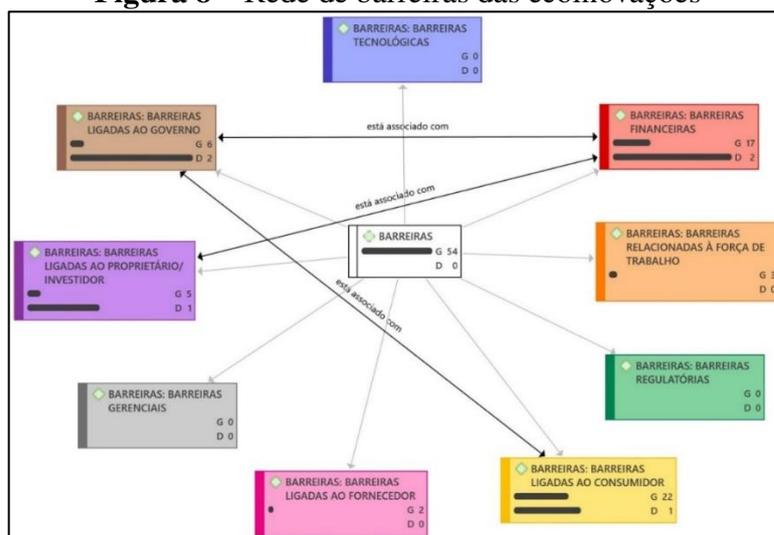
Ressalta-se que nenhum dos modelos abordados nesta pesquisa apresentam a liderança gerencial como um fator determinante da ecoinovação, o que torna este achado um diferencial em relação aos demais estudos e revela a importância de se considerar a atuação dos líderes gerenciais, visto que estes podem ter um papel relevante na adoção de ecoinovações por parte das organizações, principalmente se tratando de empresas do segmento hoteleiro.

4.5 Barreiras das ecoinovações

Para investigar as barreiras das ecoinovações, empregou-se a proposta de Ashford (1993) que considera sete barreiras: Barreiras tecnológicas; Barreiras financeiras; Barreiras relacionadas à força de trabalho; Barreiras regulatórias; Barreiras ligadas ao consumidor; Barreiras ligadas ao fornecedor e Barreiras gerenciais.

Após a categorização e análise das entrevistas, foi criada uma rede de barreiras das ecoinovações no *software* ATLAS.ti (Figura 8). Para uma melhor visualização da rede de barreiras, as categorias teóricas estão representadas pelas seguintes cores: Barreiras tecnológicas (azul); Barreiras financeiras (vermelho); Barreiras relacionadas à força de trabalho (laranja); Barreiras regulatórias (verde); Barreiras ligadas ao consumidor (amarelo); Barreiras ligadas ao fornecedor (rosa) e Barreiras gerenciais (cinza). Além destas barreiras teóricas do modelo proposto por Ashford (1993), verificou-se a presença de duas barreiras empíricas, denominadas Barreiras ligadas ao proprietário/investidor (roxo) e Barreiras ligadas ao governo (marrom).

Figura 8 – Rede de barreiras das ecoinovações



Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da rede de barreiras das ecoinovações, observa-se que o hotel apresentou seis barreiras. As barreiras ligadas ao consumidor foram as mais citadas no conjunto geral dos relatos dos entrevistados; seguida pelas financeiras; ligadas ao governo; ligadas ao proprietário/investidor; relacionadas à força de trabalho; e ligadas ao fornecedor, respectivamente. Essas barreiras serão comentadas individualmente.

A categoria **Barreiras ligadas ao consumidor** foi mencionada por todos os entrevistados e possui maior predominância no número de citações. A falta de conscientização

ambiental da maioria dos hóspedes é citada por todos os sujeitos da pesquisa como uma barreira que tem dificultado a realização das ecoinovações no hotel.

Alguns hóspedes não aceitam algumas práticas que reduzem os impactos ambientais como por exemplo a limpeza dos apartamentos e a troca de enxoval dia sim, dia não; evitar desperdícios de recursos, como alimentos, água e energia. Desse modo, a falta de consciência ambiental da maioria dos hóspedes e a não aceitação comprometem a efetividade das ecoinovações, pois algumas ecoinovações precisam da adesão do cliente.

E1 e E2 não percebem, por parte dos clientes, uma expectativa de que o hotel adote ecoinovações, pelo contrário, a maioria parece não valorizar. E2 relata que por conta de os clientes não cobrarem a adoção de ecoinovações, a empresa acaba priorizando as ecoinovações que proporcionam economia. Isso se confirma, pois foi constatado que Redução de custos é o fator determinante mais relevante para a adoção de ecoinovações no hotel. E2 percebe que para haver uma ampliação das ecoinovações seria necessário que essa cobrança partisse dos clientes.

As **Barreiras financeiras** foram citadas por todos os entrevistados e configura-se como a segunda principal categoria de barreiras pela frequência com que foi mencionada e por seu relevante impacto negativo na adoção de ecoinovações pelo hotel, confirmando a premissa 2 desta pesquisa de que as barreiras financeiras estão entre as principais barreiras que dificultam a adoção de ecoinovações por parte de empresas do segmento hoteleiro.

As Barreiras financeiras têm dificultado e até impedido que a empresa adote mais ecoinovações, principalmente se a ecoinovação necessitar de um investimento mais elevado, como é o caso da implantação de energia solar. O contexto decorrente da pandemia da Covid 19 foi citado como um dificultador que impactou diretamente no financeiro da empresa.

E1 informou que neste período de pandemia a empresa não dispôs de recursos financeiros e isso embarreirou os investimentos, tais como a implantação de energia solar. Quanto à esta questão da falta de recursos para investimentos. E2 afirma que as finanças atuam como uma barreira, porque o hotel não gera receita suficiente para estar investindo em inovações. E3 percebe que “[...] o investidor ele quer ver lucro, ele não vê [as ecoinovações] como investimento, ele vê como custo.” Então é possível que essa seja também uma das razões pelas quais esteja faltando investimentos em ecoinovações no hotel.

Os entrevistados E2 e E4 relatam que existem algumas **barreiras ligadas à força de trabalho** que dificultam a adoção de ecoinovações na empresa, como a Falta de conscientização ambiental de alguns funcionários e a Falta treinamentos com os colaboradores.

De acordo com E2 e E4, existem algumas **Barreiras ligadas ao fornecedor**. A entrevistada E2 cita que a empresa tem um fornecedor que presta serviço de ar-condicionado a empresa fez uma compra orientada por este fornecedor e depois verificou que não era o melhor produto em termos de eficiência energética. Já E5 considera que os fornecedores poderiam entregar os produtos em embalagens feitas de materiais ecológicos.

Foram constatadas duas **Categoria empírica de barreiras**: **Barreiras ligadas ao proprietário/investidor** e as **Barreiras ligadas ao governo**. No que diz respeito ao proprietário e investidores, E3 e E4 relatam que eles dificultam a implantação de algumas ecoinovações, no sentido de não aprovarem algumas ideias, tendo a mentalidade de que as ecoinovações são custos e não investimento. Quanto ao governo, todos os entrevistados acreditam que a falta de políticas e subsídios tem dificultado a adoção de ecoinovações na empresa e acreditam que se houvessem incentivos e subsídios como a redução de impostos ajudaria a incrementar as ecoinovações não só no hotel, mas em todas as empresas do segmento hoteleiro.

Além disso, a falta de campanhas de conscientização ambiental da população é percebida como uma barreira ligada ao governo, visto que clientes sem conscientização ambiental afetam o andamento das ecoinovações existentes e atuam como desmotivadores da adoção de novas ecoinovações. Desse modo, os entrevistados acreditam que a realização de

campanhas massivas de conscientização ambiental realizadas ou subsidiadas pelo governo ajudaria não só as empresas hoteleiras, mas as empresas como um todo.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo geral investigar os fatores determinantes e as barreiras das ecoinovações no segmento hoteleiro. Para isso, foram traçados os objetivos específicos com o intuito de identificar as tipologias da ecoinovações adotadas; os principais fatores determinantes e as principais barreiras das ecoinovações.

Os resultados mostram que o hotel adota 31 ecoinovações. Quanto às tipologias dessas ecoinovações, identificou-se os três tipos da proposta de Aloise (2017) adaptado de Cheng, Yang e Sheu (2014), ou seja, o empreendimento adota ecoinovações de produtos, de processos e organizacionais. A **tipologia** predominante é a **Ecoinovação de produtos** (15 ecoinovações); seguida pela **Ecoinovação de processos** (9 ecoinovações) e **Ecoinovação organizacional** (7 ecoinovações), respectivamente.

Em relação aos **fatores determinantes** das ecoinovações, os resultados evidenciam que o hotel possui os quatro tipos de fatores determinantes do modelo de Aloise (2017), sendo os fatores determinantes **Puxados pelo mercado** predominantes na adoção de ecoinovações por parte do hotel analisado; seguido pelos fatores **Empurrados pela tecnologia**; **Fatores Regulatórios** e **Do lado da demanda**, respectivamente, confirmando a premissa 1 desta pesquisa de que as ecoinovações em empresas do segmento hoteleiro ocorrem muito mais em função de fatores puxados pelo mercado.

Além destes fatores, verificou-se que o hotel possui um fator determinante que não havia sido categorizado a priori pelo modelo teórico empregado, sendo considerado por esta pesquisa como uma **categoria empírica**, denominada **Liderança gerencial**. Este achado evidenciou o relevante papel das lideranças gerenciais na adoção de ecoinovações em uma empresa do segmento hoteleiro, uma vez que os gestores possuem grande poder de influência sobre as práticas que serão adotadas na empresa e em determinar como as equipes devem atuar.

Dessa forma, os gestores conscientes das questões ambientais e que tem interesse por adotar ecoinovações, dado seus benefícios para a empresa, meio ambiente e sociedade, podem atuar de modo a motivar/determinar a adoção de ecoinovações nas organizações, direcionando suas equipes nesse sentido.

Assim, considerar o fator Liderança gerencial nas pesquisas sobre fatores determinantes da ecoinovação mostra-se relevante para o contexto das empresas do segmento hoteleiro, podendo também ser considerado para outros contextos, visto que as lideranças gerenciais desempenham papéis relevantes, de essência semelhante nos diversos setores. Desse modo, a liderança gerencial pode se revelar um fator determinante para a criação, desenvolvimento e adoção de ecoinovações em outras organizações.

Ao analisar cada fator determinante individualmente, constatou-se que o fator **Redução de custos** (Puxado pelo mercado) é o **fator predominante** da adoção de ecoinovações no hotel; seguido pelos fatores Imagem da empresa (Puxado pelo mercado); Liderança gerencial (Categoria empírica); Eficiência de materiais (Empurrado pela tecnologia); Normas e padrões (Fator regulatório); Exigência legal (Fator regulatório); Conscientização ambiental (Do lado da demanda); Responsabilidade ambiental e práticas de negócio das firmas (Do lado da demanda); Ampliação do *Market share* (Puxado pelo mercado); Novas formas de organização do trabalho (Empurrado pela tecnologia); Capacidade tecnológica (Empurrado pela tecnologia) e Demanda dos consumidores por produtos ambientalmente amigáveis (Puxado pelo mercado), respectivamente.

Os entrevistados explicam que reduzindo os custos a empresa adquire um melhor resultado financeiro, o que contribui para que o hotel possa investir em maisecoinovações, em compra de equipamentos novos e mais econômicos.

No que se refere às barreiras das ecoinovações, foram identificados **quatro tipos de barreiras do modelo Ashford (1993)**: Barreiras ligadas ao consumidor; Barreiras financeiras; Barreiras relacionadas à força de trabalho e Barreiras ligadas ao fornecedor.

Além disso, foram identificadas **duas barreiras empíricas**, denominadas **Barreiras ligadas ao governo** e **Barreiras ligadas ao proprietário/investidor**. O governo é percebido como uma barreira devido à falta de políticas e subsídios que incentivem a adoção de ecoinovações nas empresas do segmento hoteleiro, bem como por não realizar ou subsidiar campanhas de conscientização ambiental da população em geral. No que se refere ao proprietário/investidor, os entrevistados percebem que eles dificultam a implantação de determinadas ecoinovações, em especial, das que requerem um investimento maior.

Ao todo, são seis barreiras que impedem ou dificultam a adoção de ecoinovações por parte do hotel. As Barreiras ligadas ao consumidor são as mais citadas pelos entrevistados; seguida pelas Barreiras financeiras; Barreiras ligadas ao governo; Barreiras ligadas ao proprietário/investidor; Barreiras relacionadas à força de trabalho; e Barreiras ligadas ao fornecedor, respectivamente, confirmando a premissa 2 desta pesquisa de que as barreiras financeiras estão entre as principais barreiras que dificultam a adoção de ecoinovações por parte de empresas do segmento hoteleiro.

As barreiras que **apresentaram maior relevância** foram as **Barreiras ligadas ao consumidor** e as **Barreiras financeiras**. Os entrevistados percebem que a falta de conscientização da maioria dos clientes/hóspedes é a principal barreira ligada ao consumidor, pois dificulta a implementação e efetividade de algumas ecoinovações adotadas pela empresa. Enquanto, a principal barreira financeira apontada pelos entrevistados foi a falta de recursos financeiros para investir ecoinovações que requerem um investimento mais elevado.

Diante do exposto, verifica-se que o estudo foi capaz de responder os objetivos e a questão de pesquisa. No campo prático, esta pesquisa contribui para a gestão das empresas do segmento hoteleiro e para os formuladores de políticas, no sentido de revelar quais são os fatores que determinam e dificultam as ecoinovações em empresas desse segmento, proporcionando subsídios para que estes possam elaborar estratégias e políticas que possam incentivar a criação, desenvolvimento e adoção de ecoinovações.

No campo teórico, contribui no sentido de evidenciar os fatores determinantes e as barreiras das ecoinovações ligados às empresas do segmento hoteleiro. A principal contribuição e diferencial deste estudo estar em revelar uma categoria empírica de determinantes (Liderança gerencial) e duas de categorias empíricas de barreiras das ecoinovações (Barreiras ligadas ao governo e as Barreiras ligadas ao proprietário/investidor), que poderão ser incluídas na construção de novos modelos teóricos e na realização de futuras pesquisas sobre fatores determinantes e barreiras da ecoinovação.

REFERÊNCIAS

ALOISE, P. G. **Ecoinovações no polo industrial de Manaus: direcionadores e fatores determinante**. 2017. 241 f. Tese (Doutorado em Administração) - PUC-RS - UCS- Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2017.

ASHFORD, N. Understanding technological responses of industrial firms to environmental problems: implications for government policy. In: FISCHER, K.; SCHOT, J. **Environmental Strategies for Industry: International Perspectives on Research Needs and Policy Implication**. Washington DC: Island Press, p. 277-307, 1993.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2011.

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

BOSSLE, M. B.; BARCELLOS, M. D.; VIEIRA, L. M.; SAUVÉE, L. The drivers for adoption of eco-innovation. **Journal of Cleaner Production**, v. 113, p. 861-872, 2016.

CÂNDIDO, G. A.; BRITO, P. V. Contribuições de EcoInovações para a Sustentabilidade da Atividade Turística: um estudo exploratório em município brasileiro. **Revista Turismo em Análise**, v. 29, n. 2, p. 236-254, 2018.

CARRILLO-HERMOSILLA, J.; DEL RIO, P.; KÖNNÖLA, T. Diversity of eco-innovations: reflections from selected case studies. **Journal of Cleaner Production**, v. 18, n. 10-11, p. 1073-1083, 2010.

CHENG, C. C. J.; YANG, C-L.; SHEU, C. The link between eco-innovation and business performance: a Taiwanese industry context. **Journal of Cleaner Production**, v. 64, p. 81-90, 2014.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CRUZ, F. F. da. **Contribuições de ecoinovações para a sustentabilidade no setor hoteleiro no município de João Pessoa-PB**. 2018. 146 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

CUNHA, D. N. **A ecoinovação em empreendimentos de turismo sustentável: estudo de múltiplos casos no entorno do Riacho do Talhado**. 2020. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2020.

FALQUETO, J. M. Z.; HOFFMAN, V. E.; FARIAS, J. S. Saturação teórica em pesquisas qualitativas: relato de uma experiência de aplicação em estudo na área de administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 52, p. 40-53, dez. 2018.

HORBACH, J. Determinants of environmental innovation — new evidence from German panel data sources. **Research Policy**, v. 37, n. 1, p. 163–173, 2008.

KEMP, R.; LOPEZ, F. J. D.; BLEISCHWITZ, R. **Report on green growth and ecoinnovation**. Deliverable 2.2 of FP7 Project “EMIninn –Environmental macro-indicators of innovation”. Maastricht University, Netherlands Organisation for Applied Scientific Research TNO and Wuppertal Institute for Climate, Energy and the Environment, Maastricht, Delft and Wuppertal, 2013.

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.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2017.

MENEZES, V. O.; CUNHA, S. K. Ecoinovação em redes hoteleiras globais: designs, barreiras, estímulos e motivações. **Brazilian Business Review**, v. 13, n. 5, p. 111-132, 2016.

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

TRIGUERO, A.; MORENO-MONDÉJAR, L.; DAVIA, M. A. Drivers of different types of eco-innovation in european SMEs. **Ecological Economics**, n. 92, p. 25-33, 2013.

VELÁZQUEZ-CASTRO, J. A.; VARGAS-MARTÍNEZ, E. E.; OLÍVER-ESPINOZA, R.; CRUZ-JIMÉNEZ, G. Elementos determinantes de la ecoinnovación en hotelería de Huatulco, México. **Revista Venezolana de Gerencia (RVG)**, v.21, n.74, p.242-256, 2016.

XAVIER, A. F.; NAVEIRO, R. M.; AOUSSAT, A.; REYES, T. Systematic literature review of eco-innovation models: Opportunities and recommendations for future research. **Journal of Cleaner Production**, v.149, n.1, p.1278-1302, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.