

INOVAÇÃO NO SETOR HOTELEIRO NO CONTEXTO DE CRISE DA COVID-19

ANTONIO EDIGLEISON RODRIGUES DE BRITO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

RODRIGO DA GAMA PINHEIRO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

PAULO ROBERTO DE FREITAS BRAGA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

JOSE CARLOS LAZARO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

INOVAÇÃO NO SETOR HOTELEIRO NO CONTEXTO DE CRISE DA COVID-19

1 INTRODUÇÃO

O turismo foi um dos primeiros setores da economia imediatamente afetados pela pandemia da COVID-19 em decorrência das necessárias medidas de contenção viral. No cenário brasileiro, a perspectiva é de que haja de fato uma recuperação tão somente doze meses após o fim do isolamento social (MECCA; GEDOZ, 2020), sendo que o surgimento de novas variantes virais e a descontinuidade da política de imunização tende a impactar negativamente essa projeção.

Diferentemente de outras tensões setoriais de escala global, nas quais o turismo mostrou capacidade de resiliência para rapidamente se reestruturar, a atual crise sanitária requer maior reflexão para redefinição de estratégias no setor de hospedagem, contexto em que se insere a discussão da inovação (MOREIRA; LOPES; CARNEIRO, 2020). Em um cenário de alta competitividade, cabe às organizações dedicar esforços para aprimorar sua cadeia de valor a fim de se destacarem ou mesmo se manterem no mercado, dever esse que não se limita às indústrias tecnológicas, também se aplicando aos serviços, notadamente para que se tornem cada vez mais atrativos aos consumidores (MAZARO, 2017).

No âmbito do estado do Ceará, a atividade turística cresceu significativamente nos últimos anos, destacando-se a participação da renda gerada pelo turismo no Produto Interno Bruto da economia estadual (PIB), que passou de 9,4% para 11,7% (SETUR, 2016). Tal repercussão reflete diretamente na geração de emprego e no nível de renda da população, que foi impactado pelos efeitos causados pela pandemia no primeiro semestre de 2020.

Diante das consequências decorrentes da COVID-19 no setor de turismo e da necessidade de adoção da inovação para manter as organizações ativas no mercado, propõe-se um estudo dedicado ao comportamento inovador do setor hoteleiro como alternativa de superação da crise, haja vista que a literatura indica a existência de inúmeros modelos de capacidade de inovação (VALLADARES; VASCONCELLOS; DI SERIO, 2014; SILVA; PEDRON, 2019; COSTA; RONZANI, 2019) e de distintos fatores determinantes que contribuem no processo inovativo (SILVA; CIRANI, 2017; VALLADARES; VASCONCELLOS; DI SERIO, 2014), sendo esse o campo temático objeto do estudo com o fito de contribuir não apenas para o avanço da pesquisa da inovação no setor de hospitalidade, mas também para maior compreensão dos efeitos da crise na hotelaria, o que poderá subsidiar uma melhor tomada de decisão nas organizações e orientar políticas públicas para retomada econômica.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Em vista do contexto apresentado se chegou à seguinte questão de pesquisa: **Como as empresas hoteleiras podem inovar para superar os impactos da pandemia da COVID-19 no turismo?**

Para responder à questão suscitada, definiu-se como **objetivo geral**: investigar a capacidade de inovação do setor hoteleiro no contexto de COVID-19. Por conseguinte, definiu-se como **objetivos específicos** identificar as possíveis inovações adotadas pelo setor hoteleiro durante a pandemia, bem como analisar os fatores que contribuem para a capacidade de inovação das empresas hoteleiras na crise pandêmica.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente tópico se destina a apresentar a fundamentação teórica da pesquisa, não tendo caráter exaustivo, estando dividida em três seções, sendo a primeira voltada para aspectos conceituais e tipológicos da inovação, a segunda abordando de forma ampla a capacidade de inovação e a última dedicada aos impactos da pandemia da COVID-19 no turismo.

3.1 Inovação: conceito e tipos

A inovação vem se tornando um tema bastante discutido na grande maioria das organizações em todo o mundo. A elevada competitividade entre empresas, a interconectividade das organizações, a presença de um mundo dominado pela emergência das decisões e ações e pela imprevisibilidade dos acontecimentos são alguns dos motivadores para isso (SERRAT, 2010). Nesse sentido, Grizendi (2011), Bessant e Tidd (2009) e Tigre (2006) afirmam que a inovação é algo novo ou melhorado, com aplicabilidade para um pequeno ou grande número de pessoas que as adotam, resultando em algum tipo de retorno econômico, financeiro ou social.

Para Anderson, Potocnik e Zhou (2014), as inovações são processos, resultados e produtos de tentativas de desenvolver e introduzir maneiras novas e aprimoradas de fazer as coisas, sendo que a criatividade representa a fase de geração de ideias, enquanto a inovação é a subsequente implementação da criatividade em novos procedimentos, práticas ou produtos. Simantob e Lippi (2003) reforçam esse conceito, ao afirmar que a inovação surge como uma novidade para a organização e para o mercado, e que, ao ser aplicada na prática, traz resultados econômicos para a empresa ligados à tecnologia, gestão, processos ou modelo de negócio. Portanto, a inovação pode ser representada como um novo produto ou serviço, uma nova tecnologia de processo de produção, uma nova estrutura ou sistema de gestão, um novo plano ou programa desenvolvido pelos membros da organização (FRANCISCHETO; NEIVA, 2019).

De acordo com o Manual de Oslo, a inovação pode ser classificada em três tipos: inovação organizacional, entendida como a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócio, na organização do espaço de trabalho ou nas relações externas; inovação de marketing, caracterizada pela implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto, na concepção da embalagem, no posicionamento do produto, na sua promoção ou na sua precificação; e inovação de tecnologia, relacionada à introdução no mercado de um produto (bem ou serviço) novo ou substancialmente aprimorado (FINEP, 2005).

O Manual PINTEC (IBGE 2012), por sua vez, classifica a inovação como inovação tecnológica, atividades inovativas, inovação organizacional e inovação de marketing, sendo as atividades inovativas referentes aos esforços empreendidos pela empresa no desenvolvimento e implementação de produtos (bens ou serviços) e processos novos ou aperfeiçoados.

Nesse contexto, Bessant e Tidd (2009) explicam em sua pesquisa que a inovação pode ser dividida em quatro dimensões de mudança, denominadas os “4Ps” da inovação, sendo elas, a inovação de produtos, inovação de processo, inovação de posição e inovação de paradigma. Tem-se, assim, que a inovação de posição é caracterizada pelas mudanças no contexto em que produtos e serviços são introduzidos e a inovação de paradigma é caracterizada pelas mudanças nos modelos mentais básicos que norteiam o que a empresa faz (BESSANT; TIDD, 2009).

Mendes e Albuquerque (2007) explicam que o conceito de inovação organizacional engloba três componentes que representam áreas relevantes para se promover inovações, sendo o primeiro as práticas de negócio, representando os novos métodos para organizar as rotinas e procedimentos de trabalho promovendo aprendizado organizacional; o segundo a organização do espaço de trabalho, que envolve novos métodos voltados para a distribuição de responsabilidades e tomada de decisão; e o último as relações externas que abordam novos métodos destinados a organizar as relações com outras empresas e instituições públicas, englobando novos relacionamentos de colaboração e novas formas de interação.

Outro ponto a ser destacado é que inovações de produto e de processo podem ser diferenciadas de acordo com o seu grau de novidade. Isso porque em alguns casos são inovações para a empresa, mas que já existem no mercado, enquanto que em outros serão inovações tanto

para a organização quanto para o mercado, havendo ainda casos de inovações para o mundo (BISNETO; LINS, 2016).

Em complemento, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) explicam que existem diferentes graus de novidade no processo de inovação, que vão desde melhorias incrementais até mudanças radicais. Segundo Lastres e Albagli (1999), a melhoria incremental está relacionada a qualquer melhoria em um produto, processo ou organização da produção. Já as mudanças radicais estão relacionadas ao desenvolvimento de produto, processo ou forma de organização da produção de maneira totalmente nova (LASTRES; ALBAGLI, 1999). Para Freitas (2013), as inovações incrementais acontecem de forma gradativa, enquanto inovações radicais resultam em produtos e processos novos. Nesse sentido, as inovações radicais têm potencial de provocar grandes mudanças no mundo, enquanto que as inovações incrementais preenchem continuamente o processo de mudança (SCHUMPETER, 1997).

Outros autores também trazem outras formas de se vislumbrar a inovação a partir do setor que a organização integra. No caso dos serviços de turismo e hospitalidade, encontra-se a caracterização da inovação por meio da percepção sobre um destino ou das empresas, mencionando-se quanto ao primeiro a existência de 4 elementos, a dizer: a experiência de cocriação entre a parte ofertante e a demanda, os destinos turísticos inteligentes, a governança participativa e a inovação social, elementos esses que, quando geridos de forma sinérgica e com uso de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), podem gerar aprendizagem e o compartilhamento de conhecimentos (TRUNFIO; CAMPANA, 2019).

Nesse contexto, Hjalager (2010), a partir de uma revisão da literatura, apresenta em sua pesquisa cinco tipos de inovação no setor de turismo: inovações de produto ou serviço, inovações de processo, inovações gerenciais, inovações de gestão e inovações institucionais.

A inovação de produto e serviço representa as alterações observadas diretamente pelo cliente e consideradas como novas, ou nunca antes vistas por ele, a ponto de se tornarem fator de decisão de compra. Exemplificando, tal inovação se caracteriza ao oferecer um serviço de baixo custo sem comprometer os padrões essenciais e básicos do hotel; na diversificação do setor de alojamento, principalmente de pequena escala através do design e hotéis de nicho; na ampliação do leque de opções de experiências; e na embalagem de produtos turísticos para novos segmentos de mercado (HJALAGER, 2010).

Por sua vez, a inovação de processo se refere a iniciativas de bastidores que visam aumentar a eficiência, produtividade e fluxo. Os investimentos em tecnologia são a âncora dessa tipologia de inovação, como a introdução de novas TIC's; a aplicação de tecnologias de serviço alimentar; e plataformas para serviços aprimorados que serão reconhecidas pelo cliente e que agregam valor ao produto, como o check-in automático (HJALAGER, 2010).

As inovações gerenciais visam lidar com novas formas de organizar a colaboração interna, direcionando e capacitando funcionários, construindo carreiras e remunerando o trabalho com salários e benefícios, identificadas a partir do treinamento e socialização bem planejados, promoção interna e aplicação dos valores corporativos; construção de pacotes de benefícios; e da participação do cliente na produção da experiência (HJALAGER, 2010).

O quarto tipo, a inovação de gestão, é caracterizada por mudar a forma de comunicação geral para e com os clientes, remodelando como são construídos e mantidos o relacionamento entre o provedor de serviços e o cliente, verificada por meio de programas de fidelidade; da capacidade dos clientes de atenderem a si próprios; de motores de busca; de coprodução de marcas; e de comunicação com os clientes (HJALAGER, 2010).

Por fim, tem-se as inovações institucionais, fruto de uma nova estrutura organizacional/colaborativa ou de um novo quadro jurídico que redireciona ou aprimora os negócios de maneira eficiente em determinados campos do turismo, tais como o estabelecimento dos CRS (sistemas informatizados de reserva), que abriu acesso a uma maior

variedade de produtos, na concorrência e preços; e os arranjos de franquia e licenciamento (HJALAGER, 2010).

No presente trabalho a investigação da inovação levou em consideração as tipologias de inovação no turismo apresentados por Hjalager (2010).

3.2 Capacidade de inovação

Tratar de capacidade de inovação requer a compreensão da inovação sob os vários prismas possíveis a fim de que se possa perceber o contexto organizacional e os fatores que contribuem positiva ou negativamente para o fomento, adoção e disseminação da inovação.

Nesse sentido, há de se notar que alterações no ambiente externo têm forte influência sobre a competitividade no setor de serviços, pois esse é vulnerável a mudanças (ARTIFON *et al.*, 2020). Daí porque a adequada e periódica análise ambiental pode, além de subsidiar a gestão empresarial, servir de suporte para desencadear o processo inovativo a fim de se diferenciar perante os concorrentes (SILVA; PEDRON, 2019).

Por outro lado, é importante dizer que os serviços são marcados por sua intangibilidade, uma vez que o serviço em si não se materializa em um bem, sendo consumido pelo cliente enquanto é prestado, o que implica na necessidade do adequado manejo dos recursos disponíveis frente aos desafios que se apresentam a fim de que as organizações superem seus limites a partir do conhecimento disponível tanto internamente quanto fora delas (ARTIFON *et al.*, 2020).

Nesse contexto, considera-se também que no serviço de hospitalidade e turismo, além da intangibilidade, há o valor decorrente da experiência vivenciada pelo cliente, razão pela qual o setor requer inovação em processos e na organização (LACERDA; CUNHA; BIZ, 2021). Ocorre que não é comum que hotéis ou mesmo outras empresas de serviços dediquem uma área específica da organização para o Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de inovações, fator que nas grandes empresas contribui diretamente para a capacidade de inovação. Apesar disso, a presença da P&D não é um pré-requisito para inovar, haja vista que a responsabilidade pela inovação deve ser compartilhada entre toda a instituição (SILVA; PEDRON, 2019). Por isso, é indicado o adequado planejamento para introdução da cultura inovadora, favorecendo, assim, o desenvolvimento de rotinas que poderão desencadear atividades inovativas (SILVA; CIRANI, 2017).

Ainda sobre aspectos contextuais da capacidade de inovação, podem estar presentes barreiras, tais como obstáculos à postura inovativa ou mesmo ao resultado desejado após a adoção da inovação, tais como fatores econômicos, corporativos, culturais e legais (ZIVIANI; FERREIRA, 2013). Estudo realizado por Camilo *et al.* (2019), com foco na inovação na indústria odontológica, reforça que a barreira legal é um dos principais limitadores à adoção de inovações face aos aspectos burocráticos morosos do registro de patentes, o que é capaz de prejudicar a competitividade das organizações.

Outrossim, Ziviani e Ferreira (2013), após revisão e análise da literatura, apontam a existência de, pelo menos, 13 fatores capazes de prejudicar a atividade de inovação, a dizer: falta de informação sobre tecnologia, falta de infraestrutura, fraca proteção aos direitos de propriedade intelectual, falta de informações sobre mercado, falta de oportunidade de cooperação, riscos econômicos excessivos, falta de pessoal qualificado, dificuldade no controle dos gastos com inovação, resistência a mudanças na empresa, centralização da atividade de inovação em outra empresa do grupo, custo elevado de investimento, falta de fontes apropriadas de financiamento e prazo muito longo do retorno do investimento na inovação (ZIVIANI; FERREIRA, 2013).

Dito isso, tem-se que, em termos conceituais, a capacidade de inovação pode ser compreendida como a aptidão da empresa para transformar continuamente o conhecimento e as ideias em novos produtos, processos e sistemas para o benefício da empresa e de seus *stakeholders* (LAWSON; SAMSON, 2001).

A literatura indica estratégias facilitadoras para a capacidade de inovação, valendo-se mencionar a estratégia de orientação para o mercado, pois voltada para a criação de valor para empresa a partir do suprimento das necessidades dos clientes. Tendo essa compreensão é possível mobilizar os recursos disponíveis para promover a inovação, desenvolvendo-se em paralelo o ambiente organizacional com integração entre os setores e níveis, contribuindo, assim, para o aprimoramento do relacionamento com o cliente, tendo um efeito mediador positivo sobre a relação entre a orientação para o cliente e o desempenho do negócio, mais enfatizado ainda durante uma recuperação econômica. (HUHTALA *et al.*, 2014).

De igual modo, há uma diversidade de modelos de capacidade de inovação apresentados na literatura, sendo que não se pode afirmar que um deles seja suficientemente abrangente para guiar a organização para o sucesso em inovar (VALLADARES; VASCONCELLOS; DI SERIO, 2014).

Ciente dessa limitação, menciona-se o estudo de Costa e Ronzani (2019), que aponta a existência de 4 modelos de capacidade de inovação, convergindo com a revisão sistemática de literatura de Silva e Pedron (2019), modelos esses que, quando analisados em conjunto, revelam a emergência de elementos determinantes para a capacidade de inovação. Destacam-se dentre eles: estrutura organizacional, que deve ser flexível o suficiente para estimular a inovação; *know-how*, relacionado com as competências que contribuem para o desenvolvimento de inovações; tecnologia, que será utilizada em favor do processo inovativo e para facilitar a comunicação em todos os níveis; ideias, com estímulo à criatividade em diversos setores da organização, e com a gestão necessária ao seu desenvolvimento e implementação; e clima, gerador do bem-estar propício ao compartilhamento de experiências e aprendizagem organizacional revelando uma cultura inovadora capaz de orientar e apoiar atividades inovativas, de modo que todos esses elementos precisam ser geridos de forma alinhada à estratégia para desenvolvimento da inovação (SILVA; PEDRON, 2019; COSTA; RONZANI, 2019).

Em conclusão, acrescentam-se outros fatores indicados por Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014): liderança transformadora, capaz de conscientizar seus seguidores do valor do trabalho, contribuindo para a convergência dos interesses pessoais com os organizacionais; intenção estratégica de inovar, entendida como a disposição da empresa em assumir riscos e estimular a mudança tendo por fim o alcance de uma vantagem competitiva; gestão de pessoas para inovação, concedendo a liberdade e autonomia necessária para a inovação, de forma a possibilitar a autorrealização e o comprometimento a partir de metas desafiadoras; conhecimento do cliente e do mercado, sendo uma habilidade de percepção de mudanças no ambiente para uma rápida resposta; a gestão estratégica da tecnologia, fazendo uso da tecnologia em prol da criação de valor; organicidade da estrutura organizacional, tornando a empresa orgânica no sentido de estabelecer flexibilidade, comunicação e relacionamento interno favoráveis à célere aceitação da mudança; gestão de projetos, estabelecendo o adequado controle do processo de inovação, perpassando pela geração de ideias, seu desenvolvimento e sua implementação; e desempenho em inovação, que é a manutenção do comportamento inovador ao longo do tempo.

3.3 O setor hoteleiro e o contexto da pandemia da COVID-19

Na cadeia produtiva do turismo brasileiro se destacam os estados da região Nordeste, onde a atividade é uma das principais fontes de renda. Tomando como exemplo o Estado do Ceará, vários fatores contribuem para essa proeminência, tais como a localização geográfica estratégica, equidistante da América do Norte, da Europa, da África e dos países do Cone Sul, e os investimentos da administração pública local em prol do desenvolvimento do espaço turístico a fim de aprimorar o potencial turístico da capital Fortaleza, com a realização de obras visando uma lógica de ocupação moderna a partir de melhorias urbanas e do reordenamento turístico do litoral (SETUR, 2016). Com efeito, o estado cearense possui ainda um crescimento expressivo no fluxo turístico, contribuindo para a geração de emprego e para o nível de renda da população no decênio 2006/2016, cujo fluxo turístico via Fortaleza saltou 2.062.493 para 3.243.501 (SETUR, 2016).

Diante disso, a propagação do coronavírus provocou uma forte preocupação na saúde pública, dada a nova variação de infecção respiratória ser fortemente transmissível. Por esse motivo, várias medidas para atenuar e controlar a propagação viral foram tomadas, a exemplo do isolamento social e do fechamento de fronteiras, o que contribuiu para o declínio da economia, sendo o turismo uma das atividades mais afetadas, estimando-se que no primeiro semestre de 2020 houve prejuízo das companhias aéreas acima de US \$84 bilhões (IATA, 2020).

Embora a atividade turística tenha adotado novas tendências de inovação, tecnologia e experiência para um mercado cada vez mais exigente, o setor segue sendo vulnerável, dada a exposição constante a uma série de crises, incluindo pandemias, conflitos e catástrofes ambientais (GOSSLING; SCOTT; HALL, 2020). Ademais, há forte relação entre a hotelaria e atividade turística, de modo que, com a chegada da pandemia, o setor foi diretamente afetado por ser considerado um grande vetor de contágio, pelo que se estima que, somente no Brasil, 63% dos hotéis permaneceram fechados até o final de maio/2020 (MACIEL, 2020).

Nesse sentido, muitos foram os esforços para retomar as atividades do setor hoteleiro diante dos inúmeros desafios encontrados. A adoção de protocolos de boas práticas para prevenção da COVID-19, por exemplo, foi primordial para promover a segurança dos funcionários e reconquistar a confiança do consumidor (MARTINS, 2020). Por outro lado, as organizações de luxo já repensam o design de interiores, a otimização de buffets, a criação de selos de saúde e segurança, processos de limpeza e higienização de superfície e o aprimoramento do uso da tecnologia, visando permitir uma experiência exclusiva e individualizada (T’KINT, 2020).

A partir de iniciativas como essas que o setor busca atenuar a insegurança decorrente da pandemia de modo a dar continuidade à prestação de seus serviços, verificando-se uma tendência crescente de investimentos em protocolos em segurança sanitária, os quais podem se tornar permanentes e influenciar turistas a aderirem, também de forma permanente, a novos hábitos de viagem.

4 METODOLOGIA

4.1 Estratégia metodológica

A pesquisa é de natureza qualitativa, imergindo na realidade para compreendê-la, encontrar significados e realizar interpretações, sendo “guiada por um desejo de explicar os acontecimentos, por meio de conceitos existentes ou emergentes” (YIN, 2016, p. 7). Quanto ao objetivo, o trabalho é exploratório, adentrando no fenômeno da inovação no setor hoteleiro. De acordo com Acevedo e Nohara (2006), a pesquisa exploratória objetiva proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo que o pesquisador delinhe de forma mais precisa o problema. A estratégia metodológica para definição dos procedimentos se pautou na entrevista, pois permite ao pesquisador coletar indícios do modo como cada um dos sujeitos percebe sua realidade (DUARTE, 2004).

4.2 Coleta de dados

Foram coletados dados primários por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas 5 delas por videoconferência via Google Meet e 1 delas de forma presencial, cada uma com um gestor indicado pelas organizações pesquisadas, sendo o momento gravado mediante autorização do sujeito e assinatura do termo de consentimento.

A aplicação do roteiro teve o tempo médio de 25 minutos, tendo a entrevista mais longa a duração de 45 minutos e a mais curta de 20 minutos. Especifica-se, ainda, que as entrevistas por videoconferência foram gravadas em áudio e vídeo, ao passo que a realizada presencialmente gravou-se apenas em áudio, sendo que, por ocasião dessa, foi possível observar *in loco* algumas das mudanças relatadas pelo sujeito, notadamente as relacionadas com a adoção dos protocolos de adequação sanitária. Após, as entrevistas foram transcritas para análise.

4.3 Sujeitos da pesquisa

O critério de escolha dos sujeitos foi a conveniência e a adesão à pesquisa, de modo que foi realizado convite a 17 empresas hoteleiras localizadas em Fortaleza/CE e região metropolitana escolhidas sem distinção quanto à estratégia de mercado da organização, se voltada para o turismo de lazer ou turismo de negócios. Os contatos se deram via telefone e e-mail, sendo apresentada formalmente a proposta da pesquisa para fins de indicação de um gestor para ser entrevistado, obtendo-se, ao final, retorno positivo de 6 hotéis, alcançando-se, assim, 6 gestores entrevistados, dos quais, 1 maitre executivo, 1 gerente comercial e 4 gerentes gerais, respeitado o sigilo ético e firmado o termo de consentimento livre e esclarecido antes da realização da entrevista.

Em função do estudo ter se pautado na adesão dos sujeitos, não foi possível inferir a saturação nos patamares quantitativos indicados por Minayo (2017). Apesar disso, reforça-se a validade e a confiabilidade da pesquisa, dado o conjunto explícito de evidências alcançadas, que foram fruto dos dados coletados em campo e analisados de forma imparcial (YIN, 2016), seguindo-se com rigor o processo metodológico durante as fases do estudo (FLICK, 2009).

4.4 Instrumento de pesquisa

Para o alcance dos objetivos, foi criado e revisado um roteiro semiestruturado contendo 10 perguntas contemplando questões relativas à contextualização da organização no período pré-pandemia, aos impactos da COVID-19 no sujeito, às mudanças e inovações implementadas durante o período pandêmico, bem como aos fatores que contribuíram ou dificultaram tais mudanças e inovações, além da percepção do cliente em relação a elas, findando com uma pergunta envolvendo a pretensão da organização em adotar inovações no futuro. Após a primeira aplicação, não se identificou necessidade de alteração do roteiro.

4.5 Análise de dados

Para análise dos dados, a pesquisa se valeu do modelo de análise de conteúdo proposto por Bardin (2016), realizando a “organização das ideias iniciais” para permitir sua sistematização e operacionalização de maneira flexível, obedecendo-se as etapas do método, desde a pré-análise do material, escolha e codificação, definição das unidades de registro para alcançar as unidades de contexto que viabilizem a compreensão das unidades de análise.

Por fim, cumpre especificar que a categorização das inovações adotadas pelos sujeitos entrevistados levou em consideração a tipologia de Hjalager (2010), bem como a categorização das barreiras e da capacidade de inovação se pautou nos fatores apontados nos trabalhos de Silva e Pedron (2019), Costa e Ronzani (2019), Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014) e Ziviani e Ferreira (2013).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Realizada a transcrição do conjunto das entrevistas, procedeu-se com a análise dos dados coletados, o que fez emergir tanto as inovações implementadas pelas empresas hoteleiras pesquisadas durante o contexto de pandemia, como também os fatores presentes no processo inovativo, revelando a existência de barreiras e de elementos favoráveis à adoção da inovação, em conformidade com os objetivos propostos pelo estudo.

Além disso, a partir das falas dos sujeitos foi possível compreender o contexto pré-pandêmico do setor hoteleiro no Ceará, que vinha se recuperando após os anos de 2017 e 2018, marcados por dificuldades econômicas, e uma crise de segurança pública nos primeiros meses de 2020, sucedido pela pandemia. Assim, o setor se esforçou para conter o prejuízo direto, o que desencadeou as mudanças organizacionais que impulsionaram o desenvolvimento e adoção de inovações, mudanças essas apresentadas no Quadro 01, sendo os sujeitos representados pelas siglas E1 a E6:

Quadro 01 - Categorias de mudanças organizacionais decorrentes da pandemia de COVID-19.

Construto analisado	Categorias	Trechos dos relatos
Mudanças organizacionais	Redução de pessoal e incentivos do governo	E1: “O que a gente teve foi uma [...] redução drástica no quadro [...], como camareira, serviços gerais, muitos garçons [...] e outros 30 a 40% a gente colocou no plano do governo.” E4: “A gente chegou a reduzir 60% no primeiro cenário [...]. Demos férias para muitas pessoas, acabando as férias, entrou a MP, [...] E5: “Reduzimos ao máximo todos os custos fixos do negócio, então houve muita demissão, houve um corte drástico de pessoal”. E6: “Nós tínhamos 240 funcionários, período antes da pandemia. No período da pandemia reduzimos dois terços. De 240 ficamos em 70”.
	Protocolos de adequação sanitária	E2: “Antes de julho eu abri com ‘todas’ aqueles cuidados de desinfecção das áreas, seguindo a orientação dada pela OMS e SEBRAE, treinando o pessoal na questão da prevenção do COVID”. E3: “Nós criamos um protocolo muito rígido. [...] eu bebi muita informação do exterior, vi muita informação de Portugal e de outros países, as cadeias hoteleiras, [...] mudamos bastante os procedimentos, nomeadamente na área da higiene e limpeza”.
	Decorrências do home office	E1: “Interessante que no home office [...] a gente via necessidade de algumas coisas mudarem. [...] a gente começa a trabalhar muito online, deixando tudo em diretórios, no servidor do hotel, e depois que voltamos do home office foi que [...] viu a possibilidade de mudar 100% o processo”.
	Dependência do cliente local	E3: “A gente tem uma estrutura de mercado sazonal [...], que vem [...] segunda e domingo à quinta poucos clientes normalmente, clientes de empresa, etc [...]. E isso foi uma das coisas que a pandemia afetou muito, porque a gente tinha sempre uma componente boa vindo de outros Estados, nomeadamente do Sul e do Sudeste e do Distrito Federal”.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A categoria “redução de pessoal e incentivos do governo” foi a primeira resposta da hotelaria para balanceamento financeiro frente a imediata queda do faturamento por conta do isolamento social, o que está em consonância com projeção de queda econômica do turismo de quase 40% em 2020 no Brasil (MECCA; GEDOZ, 2020), de modo que as empresas aderiram aos planos econômicos de caráter emergencial realizados pelo Governo Federal, medida que ajudou no equilíbrio dos custos fixos.

Por conseguinte, a adoção de “protocolos de adequação sanitária” se mostrou uma medida indispensável não apenas para contenção da disseminação viral, mas também para apresentar um ambiente seguro ao consumidor, reconquistando a sua confiança (MARTINS, 2020).

Os sujeitos também relataram que com a pandemia, algumas atividades gerenciais passaram a ser desempenhadas à distância, o que conduziu à percepção de que rotinas e processos de trabalho poderiam ser revistas, daí se extraindo a categoria “decorrências do home office”, reflexões tais que serviram de base para a adoção de inovação a partir do desenvolvimento de novos modelos mentais (BESSANT; TIDD, 2009).

E a “dependência do cliente local” foi fruto, principalmente, das restrições do trânsito aéreo nacional e internacional, estimulando as organizações a buscarem captar clientela local, ainda que como uma estratégia de sobrevivência (MOREIRA; LOPES; CARNEIRO, 2020). Tal mudança serviu de estímulo para adoção de inovações no modo de se comunicar com o cliente, sendo ainda indicativa da própria percepção das necessidades dele pela empresa, conforme será apresentado nos tópicos que seguem.

Ademais, os sujeitos indicaram que a presença de tais mudanças se deu logo na fase inicial da pandemia, período que se popularizou como a “primeira onda”, cujo impacto direto foi a queda drástica da ocupação e o fechamento dos hotéis, de modo que após o abalo causado por esse momento, o setor passou a se reestruturar e adotar inovações, as quais são apresentadas no tópico que segue.

5.1 Inovações do setor hoteleiro no contexto da pandemia

Como resposta ao primeiro objetivo específico, o estudo revelou a adoção das inovações sintetizadas no Quadro 02, elaborado com base na tipologia de inovação no setor de turismo proposta por Hjalager (2010):

Quadro 02 - Identificação das inovações do setor hoteleiro no contexto da pandemia.

Unidade de análise	Unidades de contexto	Unidades de registro
Tipos de inovação do setor hoteleiro	Inovação de processo	Check-in e check-out virtual
		Cardápio digital
		Virtualização dos processos de trabalho
		Certificação de qualidade
		Sistema eletrônico de segurança
		Modernização da infraestrutura
	Inovação gerencial	Colaboradores multifuncionais
		Redesenho de processos e do quadro de gestores
		Padronização de condutas
	Inovação de gestão	Venda direta
		Relacionamento via redes sociais
	Inovação institucional	Parceria com fornecedores

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

De início, quanto às **inovações de processo**, identificou-se a implantação do “check-in e check-out virtual” e do “cardápio digital”, bem como a “virtualização dos processos de trabalho”, medidas advindas da utilização tanto de softwares especializados e QR Code, quanto do whatsapp para viabilizar o registro de entrada e saída do hóspede sem contato físico. Junto a isso, reuniões passaram a ocorrer por videoconferência, foram criados formulários eletrônicos e passaram a ser utilizadas assinaturas e formas de pagamento digital.

Tais aprimoramentos ainda que possam já estar presentes em outras organizações e setores, podem ser tidos como inovações por serem novas para os sujeitos e agregarem valor ao seu negócio (BISNETO; LINS, 2016). Assim, uma vez automatizados os processos, desde a realização da reserva até o faturamento, foi otimizado o controle e viabilizada maior segurança na gestão das informações, conforme dito pelo E1: “hoje não vai sequer um papel, hoje nosso documento de reserva tramita somente pelo sistema, servidores internos, intranet, [...] o que foi uma coisa boa porque logo 2 meses depois veio a implantação da LGPD”.

Destaca-se também como inovação de processo o alcance de “certificação de qualidade”, citada pelos E4 e E5 e obtida junto à Vigilância Sanitária, ao Ministério do Turismo e à Secretaria Estadual do Turismo como fruto do aprimoramento em segurança de toda a cadeia de prestação do serviço face o risco epidemiológico. O E4 ainda compartilhou a experiência de ter implantado “sistema eletrônico de segurança” por meio da automatização da portaria e investimento em tecnologia para reconhecimento de placas no estacionamento, medida que substituiu postos de trabalho cujo vínculo laboral foi rompido no início da pandemia. Tais inovações são capazes de conferir credibilidade, permitir uma nova experiência pelo cliente, individualizar o serviço e diferenciar a organização no mercado (T’KINT, 2020).

Além disso, considerando o fechamento da hotelaria no início da pandemia e o período de baixa ocupação que o sucedeu, o E5 relatou que foi aproveitado esse momento para realizar investimento na “modernização de infraestrutura” de 100 quartos do hotel, medida aqui considerada como uma inovação de processo dada a natureza estratégica da tomada de decisão a partir das percepções advindas do ambiente externo à organização (ARTIFON *et al.*, 2020).

Por conseguinte, considerando que o impacto econômico da pandemia culminou na redução de colaboradores das organizações, verificou-se a presença de **inovações gerenciais**, associadas à melhoria na estrutura organizacional a partir do aprimoramento da gestão de pessoas (HJALAGER, 2010). Infere-se dos relatos uma reestruturação dos recursos humanos para que fossem desenvolvidas novas competências a fim de ter “colaboradores multifuncionais”, medida que foi acompanhada pela “padronização de condutas” por meio de manuais e até pelo “redesenho de processos e de quadro de gestores” a fim de promover adequação do nível tático e de criar um clima organizacional favorável à adoção de inovações no futuro, o que se alinha com uma mudança no modelo mental que orienta a organização (BESSANT; TIDD, 2009).

Exemplo dessa mudança no perfil de gestores é identificada no relato do E1, que explicou a ocorrência de aglutinação de chefias do negócio, implicando na reavaliação de rotinas há muito praticadas e que poderiam ser aprimoradas. Por conseguinte, o E4 afirmou que houve uma readequação da compra de insumos para otimização do estoque, buscando-se alinhar as decisões com a equipe de trabalho.

No que toca à **inovação de gestão**, cujo foco é mudar a forma de se comunicar e de se relacionar com o cliente (HJALAGER, 2010), o setor se mostrou atento a uma demanda emergente dos clientes no sentido de evitar intermediários, tais como sites, aplicativos de busca e agências de turismo, o que favoreceu, conforme relato dos E1, E2 e E3, o crescimento da “venda direta” como forma de desburocratizar o processo de venda e facilitar a resolução de casos de cancelamento ou de remarcação de reserva. Os sujeitos também perceberam a necessidade de aderir ao “relacionamento via redes sociais”, aproximando-se, assim, do cliente, postura essa que contribuiu para a aceitação das melhorias implementadas ao mesmo tempo que estimulou a captação da clientela da capital cearense e da região metropolitana, que se mostrou mais acessível por tais canais.

Encontrou-se também a presença de uma **inovação institucional** capaz de aprimorar o negócio por meio de redes de relacionamento (HJALAGER, 2010) a partir da “parceria com fornecedores” para renegociação de contratos. Conforme os E4 e E5, a limitação financeira causada pela pandemia estimulou a revisão contratual em busca de equilíbrio nos custos. Verifica-se, portanto, que a postura colaborativa adotada pelos hotéis junto aos seus fornecedores possibilitou a continuidade de relações geradoras de benefícios mútuos, demonstrando a orientação da gestão para a cooperação entre os *stakeholders*, agregando ao desenvolvimento de novas competências (MAZARO, 2017).

Por fim, informa-se que a pesquisa não revelou a presença de inovações de produto ou serviço nos sujeitos investigados, o que justifica sua ausência no Quadro 02.

5.2 Capacidade de inovação no contexto de pandemia

Feitas essas considerações, passa-se à análise da capacidade de inovação dos hotéis investigados durante a pandemia, em conformidade com o segundo objetivo específico, de modo que se considerou os fatores apresentados por Valladares, Vasconcelos e Di Serio (2014), Silva e Pedron (2019), Costa e Ronzani (2019) e Ziviani e Ferreira (2013), vide Quadro 03:

Quadro 03 - Análise da capacidade de inovação do setor hoteleiro no contexto de pandemia.

Unidade de análise	Unidades de contexto	Unidades de registro
Capacidade de inovação	Tecnologia	Redes sociais e whatsapp
	Conhecimento do cliente e do mercado	Percepção da necessidade do cliente
		Análise ambiental
	Intenção estratégica de inovar	Aprendizagem organizacional
	Barreiras	Limitação de recursos financeiros
		Falta de infraestrutura
Resistência à mudança		

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Os fatores que se revelaram mais presentes nas falas dos sujeitos, aqui representados como unidades de contexto, foram o **conhecimento do cliente e do mercado**, que está relacionado com a habilidade de percepção de mudanças no ambiente para uma rápida resposta, e o uso da **tecnologia** visando a criação de valor (VALLADARES; VASCONCELLOS; DI SERIO, 2014). Também emergiu como fator que contribui para a capacidade de inovação a **intenção estratégica de inovar**, afeta à disposição de assumir riscos em prol de mudanças geradoras de valor, denotando intenção da organização em promover a aprendizagem na empresa (SILVA; CIRANI, 2017).

A seguir serão apresentadas as unidades de registro correspondentes às unidades de contexto verificadas.

A partir das falas dos sujeitos se infere potencial relação entre os fatores “tecnologia” e “conhecimento do cliente e do mercado”, pois durante a pandemia os usuários dos hotéis investigados mostraram a necessidade de contatar diretamente as organizações de forma desburocratizada e digital, o que se deu em sua maioria via “redes sociais e whatsapp”, havendo uma resposta dos hotéis para implementar esse tipo de atendimento, o que provém da “percepção da necessidade do cliente”.

Quanto a isso, válido destacar relato do E1, que explicitou a resistência inicial da própria empresa em aderir ao uso de “redes sociais e whatsapp”, desencadeando, na gestão, uma reavaliação da estratégia para não apenas atender essa demanda do cliente, mas também investir no aprimoramento do uso da ferramenta. Tal postura está em consonância com a estratégia de orientação para o mercado, servindo de suporte para que em momentos de crise se diminua o tempo de resposta das organizações a partir do desenvolvimento de inovações (SILVA; PEDRON, 2019).

Também sobre o fator “conhecimento do cliente e do mercado”, o discurso dos E1, E4 e E5 sinaliza que os sujeitos aproveitaram o fechamento dos hotéis nos primeiros meses da pandemia para projetar cenários futuros a fim de realizar a “análise ambiental” para subsidiar a tomada de decisão, seja ela voltada para remodelagem do negócio, revisão dos processos ou mesmo realização de investimentos na modernização do hotel. Por certo, a adequada análise ambiental contribui diretamente para que a organização lide melhor com suas ameaças e supere seus pontos fracos (ARTIFON *et al.*, 2020; SILVA; PEDRON, 2019), além de possibilitar que as lideranças inspirem um clima propício à inovação no contexto do turismo e hospitalidade, cujo foco é o serviço e a experiência (LACERDA; ALMEIDA; BIZ, 2021).

Em complemento, destaca-se o fator “intenção estratégica de inovar”, pois mesmo em um cenário de alta instabilidade e sem uma perspectiva concreta de retomada econômica, o setor esteve disposto a assumir riscos a partir da “aprendizagem organizacional”, sendo essa fruto de novas formas de se pensar e executar rotinas e processos de trabalho (MENDES; ALBUQUERQUE, 2007).

Nesse sentido, o relato do E5 é paradigmático ao indicar que a empresa buscou soluções e inspiração em múltiplas fontes, algo também presente na fala do E3, mas que naquele teve maior destaque quando evidenciou a “vontade mesmo de ir acertando, de ir vendo o que tinha, o que podia ser feito, onde a gente estava... o que mudou, o que as pessoas tinham medo e a gente tinha que ir atrás”, denotando a busca contínua por aprendizado para superar dificuldades e alcançar vantagem competitiva (VALLADARES; VASCONCELLOS; DI SERIO, 2014), pelo que se reforça que o conhecimento adquirido a partir dos esforços de aprendizagem são recursos fundamentais para diferenciação no mercado (SILVA; PEDRON, 2019), devendo haver, portanto, uma orientação organizacional para aprendizagem a fim de favorecer a inovação (SILVA; CIRANI, 2017).

Por outro lado, há de se considerar, também, as barreiras ao processo inovativo, destacando-se a “limitação de recursos financeiros” e a falta de “infraestrutura”, fator que impede investimentos e mina a tomada de decisão, conforme expresso pelos E2, E3 e E6. Sobre esse tema, cumpre destacar a alta possibilidade de que o custo efetivo para adoção de uma inovação supere o previsto se não houver adequada gestão pela organização (ZIVIANI; FERREIRA, 2013).

Desse modo, também se mostrou presente a “resistência à mudança”, essa revelada pelo E1 como um dificultador da efetiva aceitação das inovações implementadas no curso da pandemia, sobretudo por parte dos colaboradores que estão na organização há muitos anos. Em acréscimo, o E4 falou do receio de demissão surgido entre os colaboradores em função dos desligamentos ocorridos no momento inicial da pandemia, o que estimulou a gestão a adotar ações motivacionais na equipe. Ainda sobre a “resistência à mudança”, os E3 e E6 reportaram a dificuldade de aceitação das medidas sanitárias por alguns hóspedes, que se contrapunham aos protocolos de segurança, bem como o cansaço verificado em colaboradores, que se desgastam mais na execução das atividades em atenção às medidas sanitárias.

A respeito do fator “resistência à mudança”, Tidd, Bessant e Pavit (2008) destacam a importância da gestão da mudança cultural como forma de superação dessa resistência, a qual pode decorrer da falta de envolvimento dos sujeitos que serão diretamente afetados pela inovação no processo inovativo, havendo aqui também papel fundamental a ser desempenhado pela liderança organizacional na geração, aceitação e disseminação das mudanças e inovações (LACERDA; ALMEIDA; BIZ, 2021).

Por fim, a partir das falas dos sujeitos foi possível perceber o interesse das organizações em adotar inovações no futuro, o que abrange sobretudo investimentos em tecnologias da informação e comunicação para aprimorar a virtualização das rotinas, de modo a alcançar o patamar de mínimo contato humano a partir da alta conectividade, e agregar valor à experiência do cliente, em consonância com o apresentado por Moreira, Lopes e Carneiro (2020) ao analisarem a cadeia de valor do turismo no contexto pandêmico. Fala-se também na pretensão de rever mobiliário, o formato de quartos e lugares de convivência a fim de permitir maior controle da limpeza e desinfecção, bem como, para hotéis com foco corporativo, ter ambientes de *coworking* que atendam todas as necessidades do seu público, inclusive pensando na tendência de manutenção de eventos virtuais no pós-pandemia, postura essa que denota um despertar do setor para a efetiva intenção estratégica de inovar.

6 CONCLUSÃO

O artigo se propôs a investigar a capacidade de inovação do setor hoteleiro no contexto de COVID-19, considerando que a pandemia afetou diretamente o turismo, não havendo uma perspectiva concreta de retomada efetiva da atividade face a dependência do avanço da política de imunização, de novas variantes da doença, do cumprimento das medidas de contenção à contaminação viral e do próprio comportamento do consumidor.

Para o alcance desse objetivo, adotou-se como estratégia metodológica a entrevista, cujos sujeitos foram empresas hoteleiras localizadas em Fortaleza/CE e região metropolitana, as quais indicaram um gestor para participar da pesquisa. A partir da coleta de dados, realizou-se a análise de conteúdo, que culminou em categorias de inovação implementadas no período de crise pandêmica, além de evidenciar os principais fatores que favoreceram a capacidade de inovação dessas organizações, além de emergir barreiras que dificultaram o processo inovativo.

Em relação ao primeiro objetivo específico, foi possível identificar (1) inovações de processo, concernentes na implantação do “check-in e check-out virtual”, do “cardápio digital” e do “sistema eletrônico de segurança”, o alcance da “virtualização dos processos de trabalho” e de “certificação de qualidade”, além da “modernização da infraestrutura”; (2) inovações gerenciais decorrentes do desenvolvimento de “colaboradores multifuncionais”, do “redesenho de processos e do quadro de gestores” e da “padronização de condutas”; bem como (3) inovações de gestão, visíveis a partir da “venda direta” e do “relacionamento via redes sociais”; e (4) uma inovação institucional, relacionada com a “parceria com fornecedores”.

Já quanto ao segundo objetivo específico, a análise revelou a importância de três fatores que contribuem para a capacidade de inovação da hotelaria no contexto da COVID-19: (1) tecnologia, com foco nas “redes sociais e whatsapp”; (2) conhecimento do cliente e do mercado, visível a partir da “percepção da necessidade do cliente” e da “análise ambiental”, orientadores da tomada de decisão a fim de atender aos interesses do cliente, que passou a ter preferência pelo contato direto com as organizações; e (3) intenção estratégica de inovar, fruto da disposição das empresas em promover a “aprendizagem organizacional”.

Ainda sobre a capacidade de inovação, inferiu-se a presença de barreiras, notadamente a “limitação de recursos financeiros”, a “falta de infraestrutura” e a “resistência à mudança”, elementos capazes de impedir investimentos e prejudicar a gestão do negócio.

Mostra-se como limitação do estudo o não alcance da saturação, dada a baixa adesão dos sujeitos investigados. Como agenda de pesquisa futura, indica-se (1) a ampliação dos sujeitos para se verificar a experiência vivenciada em outras regiões brasileiras ou mesmo de outros países, o que poderá possibilitar um estudo comparativo, bem como se sugere um estudo interdisciplinar com a área do Direito para se avaliar (2) possíveis mudanças nos contratos de trabalho da rede hoteleira, haja vista a possibilidade de negociações coletivas, de novos tipos de vínculos laborais e de flexibilização da jornada e remuneração, além do risco de surgimento de passivo decorrente do ajuizamento de ações na Justiça do Trabalho em vista da priorização da multifuncionalidade do colaborador.

Por fim, reforçam-se as contribuições teórica e empírica da pesquisa, pois se conseguiu identificar inovações adotadas pelo setor hoteleiro no enfrentamento da pandemia aplicando-se no contexto brasileiro a tipologia de Hjalager (2010), e analisar a sua capacidade inovativa, considerando o foco no serviço e na experiência do cliente, a fim de preservar a competitividade organizacional e ofertar novas propostas de valores, resultados esses que poderão subsidiar não apenas a tomada de decisão de empresas do ramo, mas também a Administração Pública e órgãos fiscalizadores no fomento de políticas públicas, reconhecendo-se a importância do turismo para o desenvolvimento econômico e social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Guia completo de conteúdo e forma**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ANDERSON, N.; POTOCHNIK, K.; ZHOU, J. Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review and prospective commentary. **Journal of Management**, 2014.

ARTIFON, R. L. *et al.* Orientação empreendedora e a capacidade de inovação de Micro e Pequenas empresas do setor de serviços. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 1, p. 74-93, 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

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

BISNETO, J. P. M.; LINS, O. B. S. M. Gestão da inovação: uma aproximação conceitual. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**. Caxias do Sul/RS, v.3, n. 2, p. 86/109, jan./abr., 2016.

CAMILO, M. D. *et al.* A barreira da inovação na indústria odontológica. **Revista de Ciência e Inovação**, Farroupilha, v. 4, n. 1, jul., 2019.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, Curitiba, n. 24, p. 213–225, 2004.

FINEP. **Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. 3. ed, Brasília/DF: FINEP, 2005.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.

FRANCISCHETO, L. L.; NEIVA, E. R. Inovação nas empresas e orientação cultural à inovação: um estudo multinível. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 20, n. 3, 2019.

FREITAS, F. L. **Gestão da inovação: teoria e prática para implantação**. São Paulo/SP: Atlas, 2013.

GOSSLING, S.; SCOTT, D.; HALL, M. (2020). Pandemics, tourism, and global change: a rapid assessment of COVID-19. **Journal of Sustainable Tourism**, 1-22. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>.

GRIZENDI, E. **Manual de orientações gerais sobre inovação**. Ministério das Relações Exteriores. Brasília/DF, 2011.

HJALAGER, A.-M. Progress in Tourism Management: a review of innovation research in tourism. **Tourism Management**, 2010.

HUHTALA, J. *et al.* Market orientation, innovation capability and business performance: insights from the global financial crisis. **Baltic Journal of Management**, v. 9, n. 2, p. 134–152. 2014.

IATA. International Air Transport Association. **Prejuízo do setor aéreo deve atingir US\$ 84 bilhões em 2020**. Disponível em: <https://www.iata.org/contentassets/060a388cfde24a83b7f38fda101a2239/2020-06-09-01-pt.pdf>. Acesso em 21 jun. 2021.

IBGE. **Pesquisa de Inovação Tecnológica – PINTEC 2011**. Rio de Janeiro, p.43, 2012.

LACERDA, L. L.; CUNHA, C. J. C. A.; BIZ, A. A. Liderança para inovação nos setores de hospitalidade e turismo: revisão integrativa da literatura. **Rosa dos Ventos-Turismo e Hospitalidade**, Caxias do Sul, v. 13, n. 1, p. 22-49, 2021.

LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro/RJ: Campus, 1999.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organisations: adynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 377–400, 2001.

MACIEL, V. **Três em cada quatro hotéis brasileiros devem retomar atividades em junho e julho**. 2020. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/13539-tr%C3%AAs-em-cada-quatro-hot%C3%A9is-brasileiros-devem-retomaratividades-em-junho-e-julho.html>. Acesso em 20 jun. 2021.

MARTINS, M. Cuidado redobrado: hotéis têm o desafio de elevar seus índices de segurança e higienização seguindo novos protocolos. **Hotelnews**, São Paulo, n. 414, p. 62-68, mar./mai., Especial Covid-19, 2020.

MAZARO, R. M. Inovação em turismo e competitividade regional: abordagem conceitual e ensaio de aplicação. **RTA**, São Paulo, v. 28, n. 1, p. 1-18, jan./abr., 2017.

MECCA, M. S.; GEDOZ, M. G. A. Covid-19: reflexos no turismo. **Rosa dos Ventos-Turismo e Hospitalidade**, Caxias do Sul, v. 12, n. 3, p. 1-5, esp. covid, 2020.

MENDES, P. J. V.; ALBUQUERQUE, R. H. P. L. **Instituições de pesquisa agrícola e inovações organizacionais**: o caso da Embrapa - In: Seminário Latino Iberoamericano de Gestão Tecnológica, Buenos Aires, 2007.

MINAYO, M. C. S.. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista pesquisa qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017.

MOREIRA, R. L. F.; LOPES, D. P. T.; CARNEIRO, D. M. R. Enfrentando a crise da pandemia de COVID-19: a inovação seria um caminho possível aos meios de hospedagem. **Researchgate**, v. 9, mai., 2020.

NARANJO-VALENCIA, J. C.; CALDERON-HERNÁNDEZ, G. Model of culture of innovation. **Organizational Culture**, 2018.

NOGAMI, V. K. C.; VELOSO, A. R. Desenvolvimento de um framework de adoção da inovação no mercado de baixa renda. **RAC**. Rio de Janeiro, v. 22, n. 5, p. 726/744, set./out., 2018.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre os lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico. Jaboticabal: FUNEP, p. 169, 1997.

SETUR. Secretaria do Turismo do Estado do Ceará. **Evolução Recente do Turismo no Ceará 2006/2016**. Fortaleza, 2016. Disponível em: <https://www.setur.ce.gov.br/estudos-e-pesquisas/>. Acesso em 22 jun. 2021.

SERRAT, O. **Understanding complexity**. Asian Development Bank, p. 169, 2010.

SILVA, E. C.; PEDRON, C. D. Elementos determinantes para a capacidade de inovação das empresas: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 7, n. 1, p. 45-63, 2019.

SILVA, J. J.; CIRANI, C. B. S. Capacidade de inovação: uma revisão sistemática da literatura. In: Simpósio internacional de gestão de projetos, inovação e sustentabilidade, 6, 2017, São Paulo/SP, **Anais...**, São Paulo: SINGEP, 2017.

SIMANTO, M.; LIPPI, R. Inovação: conceitos, definições e tipologias. **Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas**. São Paulo/SP: Globo, 2003.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil. **Gestão da inovação**. 3. ed, Porto Alegre/RS: Bookman, 2008.

T'KINT, D. Repensando o design hoteleiro. **Hotelnews**, São Paulo, 14 jul. 2020. Disponível em: <https://www.revistahotelnews.com.br/repensando-odesign-hoteleiro/>. Acesso em 22 jun. 2021.

TRUNFIO, M.; CAMPANA, S. Drivers and emerging innovations in knowledge-based destinations: Towards a research agenda. **Journal of Destination Marketing & Management**, 2019.

VALLADARES, P. S. D. A.; VASCONCELLOS, M. A.; DI SERIO, L. C. Capacidade de inovação: revisão sistemática de literatura. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 5, p. 598-626, set./out., 2014.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZIVIANI, F.; FERREIRA, M. A. T. Barreira e obstáculos à inovação no setor elétrico brasileiro: desafios e oportunidades. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13. n.3, p. 209-234, 2013.