



#72 | Desenvolvimento de inovações nos tempos de COVID-19: o caso da rota do Vale da Cerveja, Brasil

#72 | Development of innovations in times of covid-19: The case of the Beer Valley Route, Brazil

Morgana Secchi

morghanahs@gmail.com; Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS), Brazil

Ana Cláudia Machado Padilha

anapadilha@upf.br; University of Passo Fundo (UPF), Brazil

Marcelino de Souza

marcelino.souza@uol.com.br; Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS), Brazil

Erlaine Binotto

erlainebinotto@ufgd.edu.br; Federal University of Grande Dourados (UFGD), Brazil

Luiz Fernando Filho Fritz

fritz@upf.br; University of Passo Fundo (UPF), Brazil

João Paulo Jorge

jpjorge@ipleiria.pt; Centre for Tourism Research, Development and Innovation (CiTUR); Polytechnic of Leiria, Portugal

Resumo

O objetivo da pesquisa foi identificar, em meio à pandemia Covid-19, as inovações desenvolvidas nos empreendimentos que integram a Rota do Vale da Cerveja, no estado de Santa Catarina, Brasil. A inovação tem se mostrado um dos principais elementos promotores do desenvolvimento do turismo, pela possibilidade de permitir uma maior diversificação da oferta de produtos, serviços e atrações no Brasil e em diversos lugares do mundo. O procedimento metodológico utilizado na pesquisa incluiu a utilização de uma abordagem qualitativa e quantitativa, com dados coletados por meio de informação aos proprietários de oito cervejarias, com um roteiro semiestruturado contendo questões elaboradas com base na literatura. As entrevistas foram realizadas online em 2020, e os dados propagados com a técnica de análise de conteúdo apoiada pelo software Iramuteq. Os resultados induziram que as cervejas artesanais se diferenciam por serem produzidas com base na criatividade e inovação, com alta qualidade, derivada principalmente da utilização de insumos diferenciados e incorporados. Os empresários relataram que oferecem uma variedade de estilos e sabores de cerveja diferentes, mais caros e de alta qualidade para atender o nicho do mercado mais específico. No roteiro turístico, a pandemia Covid-19 obrigou os empreendimentos a adotarem novas práticas de gestão, porém na maioria dos empreendimentos houve demissões e queda no faturamento. Porém, algumas cervejarias aproveitaram o momento e inovaram, lançaram novos produtos e abriram novos mercados para seus produtos e serviços. Esta pesquisa identificou, considerando os condicionantes da



pandemia Covid-19, as inovações desenvolvidas pelas cervejarias que integram a Rota do Vale da Cerveja, Santa Catarina, Brasil.

Palavras-chave: Rota da Cerveja; Turismo; Inovação; Empreendimentos Turísticos; Covid-19.

Abstract

The objective of the research was to identify, in the midst of the Covid-19 pandemic, the innovations developed in the enterprises that integrate the Beer Valley Route, in the state of Santa Catarina, Brazil. Innovation has proven to be one of the main elements that promotes the development of tourism, due to the possibility of allowing a greater diversification of the offer of products, services, and attractions in Brazil and in many places in the world. The methodological procedure used in the research included the use of a qualitative and quantitative approach, with data collected by informing the owners of eight breweries, with a semi-structured script containing questions prepared based on the literature. The mitigations were carried out online in 2020, and the data propagated with the content analysis technique supported by the Iramuteq software. The results induced that craft beers differ because they are produced based on creativity and innovation, with high quality, mainly derived from the use of differentiated and incorporated inputs. Entrepreneurs reported that they offer a variety of different, more expensive, high-quality beer styles and flavors to serve the niche of the most specific market. In the tourist route, the covid-19 pandemic forced the enterprises to adopt new management practices, however in most of the enterprises there were layoffs and a drop in revenues. However, some breweries used the moment and innovated, launched new products and opened new markets for their products and services. This research identified, considering the constraints of the Covid-19 pandemic, the innovations developed by brewing companies that integrate the Beer Valley Route (Santa Catarina, Brazil).

Keywords: Beer Route; Tourism; Innovation; Enterprises Touristic; Covid-19.

1. Introdução

O turismo tem sido considerado um dos setores que mais cresce no mundo (*Grigaliunaite et al. 2015*). Conforme o World Travel and Tourism Council (WTTC) esse mercado tem acompanhado as transformações ocorridas na sociedade e se popularizado a ponto de tornar-se um dos principais propulsores da economia mundial (WTTC, 2020), é formado por um amplo e diversificado conjunto de atividades econômicas (Moesch, 2002), sendo caracterizado pela existência de diversos atores, visto como uma atividade transformadora (March & Wilkinson, 2009).



Para a World Tourism Organization (WTO), esse fenômeno é analisado como uma alternativa capaz de introduzir melhoria na qualidade de vida da sociedade, contribuindo com a criação de oportunidades de emprego. As atividades características do turismo (transporte, alimentação, passeios, agências) são responsáveis pela geração de 6 a 8% do total de empregos no mundo. Em 2019 o turismo faturou R\$ 20,4 bilhões com 25 mil empregos gerados (WTO, 2019), sendo um dos setores mais suscetíveis à diferentes e diversas crises econômicas, sociais e, especialmente, a sanitária, por exemplo (Gössling et al. 2020).

No início de janeiro de 2020, 41 pacientes com infecções confirmadas por um novo coronavírus (Covid-19) haviam sido internados em hospitais na China (Huang et al. 2020). De acordo com a World Health Organization (WHO), um ano depois, em janeiro de 2021, o número de infecções pelo vírus em todo o mundo já excedia 100 milhões, e as mortes ultrapassavam 2 milhões. No Brasil, no mesmo período, alcançou mais de 9 milhões de infecções e 230 mil mortes (Who, 2020). Sem vacina para imunizar a população, adota-se isolamento domiciliar, quarentena voluntária, distanciamento social, fechamento de escolas, universidades atuando na modalidade online, empresas em home office, cancelamento ou adiamento de eventos, entre outras medidas (Gössling et al. 2020).

Diante desses acontecimentos, o setor do turismo foi um dos mais afetados (Gössling et al. 2020), uma vez que as restrições de viagens internacionais, regionais e locais impactaram economicamente em muitas regiões e países. Uma das alternativas que se destaca nesse setor (Bai et al. 2020), são os empreendimentos organizados em rota (Rothe et al. 2020), com atores trabalhando cooperadamente (WTO, 2020) que, individualmente, não conseguiriam alcançar objetivos individuais e coletivos (Trevisan et al. 2020; Gerstenberg et al., 2020).

Em face da dinâmica da oferta de produtos e serviços turísticos que são possíveis nesse setor (Pham et al. 2020; Dayoub et al. 2020), insere-se o turismo cervejeiro (Plumer et al. 2005) que ofertam produtos diferenciados, artesanais em seus “Empreendimentos Turísticos;” recebendo um público-alvo exigente, com paladar refinado que estão dispostos a pagar mais por cervejas de qualidade (Giorgi, 2017). Como mecanismo de ampliação dessas iniciativas, emergem as rotas turísticas da cerveja artesanal, promovendo a inovação em diferentes aspectos, seja na identidade visual com rótulos e garrafas criativas, clubes de assinatura, ou até mesmo realização de encontros cervejeiro-gastronômicos (Takahashi & Takahashi, 2007).

Ao vincular o tema inovação em cervejarias artesanais insere-se como objeto de análise a Rota Vale da Cerveja (RTVC), localizada nos municípios de Blumenau, Gaspar, Timbó e Pomedore, no estado de Santa Catarina, ofertam produtos com sabores e texturas únicas desenvolvidos por mestres cervejeiros. No estado ocorre o festival da cerveja, a Oktoberfest, inspirada na festa de Munique (Alemanha), a maior comemoração alemã realizada no Brasil.



Em 2019 contou com a participação de 52 mil pessoas que consumiram 1,3 milhões de copos de cerveja (Hjalager, 2002).

A pesquisa tem como objetivo particular *identificar, em meio à pandemia Covid-19, as inovações desenvolvidas nos empreendimentos que integram a Rota do Vale da Cerveja, no estado de Santa Catarina, Brasil*. A Associação Brasileira da Cerveja Artesanal (ABRACERVA) *ressalta que a crescente demanda de cervejas artesanais no Brasil, o posiciona mundialmente como o terceiro maior produtor e, as cervejas artesanais, são um importante segmento que impulsiona o turismo cervejeiro, gerando mais de 2,7 milhões de postos de trabalho ao longo da cadeia produtiva* (Abracerva, 2019).

O artigo está estruturado em seis tópicos. O primeiro refere-se à introdução, apresentando uma breve contextualização do tema. O segundo apresenta-se a revisão da literatura, com alguns teóricos que pesquisam o tema em questão. No terceiro tópico está descrito a metodologia, ou seja, a forma que foi desenvolvida a pesquisa. No quarto tópico discute-se os resultados da pesquisa. No quinto tópico está descrito as considerações finais e por último apresenta-se as implicações e os estudos futuros.

2. Revisão da literatura

2.1. O fenômeno turismo e as rotas da cerveja artesanal

O turismo é considerado um importante fenômeno social, cultural e econômico que movimenta milhões de pessoas em todo o mundo (Komppula, 2014), ocupando um papel relevante no desenvolvimento da economia, mobilidade e globalização (Cenamor et al. 2017). Em 1963, a Conferência das Nações Unidas sobre Turismo e Viagens Internacionais realizada em Roma, introduziu o termo “visitante”, relacionando toda a pessoa que visita um país onde não tem residência habitual e que não exerça uma profissão remunerada (Grigaliunaite et al. 2015).

Um acontecimento marcante na história do turismo é o *Grand Tour*, durante os séculos XVII e XVIII, onde diplomatas, empresários e estudiosos viajaram para França e Itália (Cenamor et al. 2017). O conceito de turismo foi definido pela primeira vez com as pessoas que viajavam sendo consideradas como “turistas” (Grigaliunaite et al. 2015). Com o tempo, outras definições sobre o termo surgiram, sendo definido turismo como um subconjunto das viagens e os visitantes são um subconjunto dos viajantes. Por outro lado, o turismo vem se tornando cada vez mais presente na sociedade (Grin & Abrucio, 2018), evidenciando sua importância para a economia mundial ao observar que é uma das atividades que mais cresce no setor de serviços (Cunha, 2009).

Em 1991, a *International Conference on Travel and Tourism Statistics*, promovida pela WTO, em Ottawa, analisou e ampliou as definições feitas anteriormente sobre turismo, considerando um conceito para além das viagens de férias. A definição do turismo inclui atividades de



deslocação e permanência de pessoas para lugares afastados de seu ambiente de residência, e que neles permaneçam menos de um ano consecutivo, por motivos de lazer, de negócio ou por outras razões (Cunha, 2009). Esse setor é caracterizado pela existência de múltiplos atores, sendo que sua *performance* se vincula a uma diversidade de prestadores de serviços (Cenamora et al. 2017), dificultando a sobrevivência isolada das empresas que operam nesse mercado dinâmico e complexo (Goeldner et al. 2002).

Em termos de desempenho econômico, comparando-o com o primeiro semestre de 2018, o turismo internacional aumentou em 4% no ano de 2019, representando 671 milhões de chegadas de turistas internacionais, ou seja, quase 30 milhões a mais do que o ano anterior. Somente em 2018, os viajantes chineses desembolsaram 1.850 dólares por pessoa, 277,3 milhões de dólares, tornando a China o país que mais gasta em turismo. No Brasil, só nos primeiros sete meses de 2019, o faturamento foi de 271 milhões de dólares, sendo o maior registrado nos últimos quatro anos, com saldo positivo de 25 mil empregos gerados nos últimos 12 meses (WTO, 2019).

Após anos de crescimento exponencial, o setor do turismo sofreu um grande impacto causado pela Covid-19 que atingiu todo o mundo (Zenker & Kock, 2020), com o primeiro caso no Brasil confirmado em 26 de fevereiro de 2020 (Candido et al. 2020). Diante desses acontecimentos, o setor foi um dos mais afetados, levando à falência hotéis, restaurantes e similares no país, enfatizando que sua oferta depende da interação de atores que combinam produtos, serviços e atividades complementares para entregar um produto de qualidade (Zenker & Kock, 2020). Quando ocorre uma crise a nível mundial, esse setor é um dos mais atingidos devido à complexidade da oferta de serviços e produtos que o envolve (Secchi, 2020).

A pandemia da Covid-19 é um dos mais impactantes eventos acontecidos do século XXI (WTO, 2020). Empresas do turismo têm buscado novas estratégias de sobrevivência (Secchi, 2020), com destaque para a consolidação e criação de rotas de turismo, um percurso continuado delimitado territorialmente, com identidade reforçada pela exploração de características históricas, ambientais e culturais locais (Brasil, 2010).

As rotas são atrativos turísticos com significativa demanda (Cenamora et al. 2017), pois oferecem ao turista temáticas de interesse, ao mesmo tempo que facilitam o acesso a outras atrações ou locais, fornecendo novas experiências e produtos diversificados (Secchi et al. 2021). Os empreendimentos organizados nesse formato tendem a alavancar a afirmação da identidade e diversificação da atividade turística local ao ampliar e os limites geográficos (Pellegrini et al. 2019). O desenvolvimento das rotas, muitas vezes, baseia-se na “teoria da atração”, oferecendo uma atração turística única, ou, na maioria dos casos, atrações secundárias (Paula & Bastos, 2002). No Brasil existem algumas rotas de cervejas, conforme apresentadas no Quadro 1.



Quadro 1: Rotas de cervejas no Brasil

Estado	Município	Ano que foi criada a Rota da Cerveja (RTC)	Número de empreendimentos que integram a RTC
Mato Grosso do Sul	Campo Grande	2015	6
Minas Gerais	Juiz de Fora	2019	11
Bahia	Salvador	2017	5
Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	2015	8
Paraná	Curitiba	2007	5

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No Estado do Rio Grande do Sul insere-se a Rota Turística da Cerveja da Serra Gaúcha, unindo as cidades de Canela, Gramado e Nova Petrópolis, as quais participam cinco cervejarias. Em Porto Alegre, a rota cervejeira contempla nove empreendimentos. *Em Santa Catarina, conhecida como RTVC, situada no Vale Europeu, lançada em 2016, é integrada por 10 cervejarias, localizadas em Blumenau, Pomedore, Gaspar e Timbó, oferecendo como atrativos turísticos: hospedagem, gastronomia, comércio, atividades culturais, entre outros (Secchi, 2020).*

Nesse sentido, identifica-se a existência de diversas rotas, as regiões Sul e Sudeste se destacam com 11 delas. O estado do Rio Grande do Sul possui o maior número de cervejarias, seguido por São Paulo, Minas Gerais, Santa Catarina, Paraná e Rio de Janeiro, ou seja, os seis primeiros estados do ranking nacional estão nas regiões Sul, com um total de 287 estabelecimentos, e Sudeste com 279. A principal fonte de amido da bebida, a cevada, tem seu plantio concentrada no Rio Grande do Sul e no Paraná, estados com características climáticas propícias ao seu cultivo e que respondem por mais de 90% da produção nacional (Secchi, 2020).

2.2. Inovação: conceito

O termo inovação vem sendo discutido na literatura de diferentes maneiras, conforme apresentado no Quadro 2.



Quadro 2: Definições de inovação

Referências	Conceitos de inovação
Schumpeter (1988)	Força central no dinamismo do sistema capitalista, enfatizando que as pequenas empresas seriam a principal fonte de inovação para a economia
Dosi et al. (1990)	Uma atividade complexa que está inserida em um processo, ou ser relacionada com a descoberta, desenvolvimento, experimentação e adoção de novos produtos e/ou processos produtivos
Freeman (1994)	Um processo que envolve o uso, a aplicação e a transformação do conhecimento técnico e científico em solução de problemas relacionados com a produção e a comercialização
Gates e Cooksey (1998)	Um processo criativo e metodológico para implementar, organizar e difundir novas ideias com o objetivo de se obter um melhor desempenho empresarial
Tang (1998)	É a criação e a realização de projetos com o objetivo de desenvolver e comercializar novos produtos, processos ou serviços
Doloreux (2004)	Quando produtos e processos novos ou significativamente melhorados substituem os existentes
Zilber et al. (2005)	Método criativo de obter novas aplicações para o conhecimento existente ou ainda de combinar fragmentos de conhecimentos existentes para a criação de uma nova habilidade
Sawhney et al. (2006)	Uma iniciativa para criar novo valor para os clientes e para a empresa
Takahashi e Takahashi (2007)	Uma mudança
Drucker (2007)	Uma ideia que estimula e orienta os esforços para transformá-la em um produto, processo, empresa ou tecnologia
Davila et al. (2007)	É um sistema criado por sujeitos inovadores que interage constantemente com o ambiente interno e externo empresarial
Lorenzo e Mancini (2007)	Inovação pode ser considerada como resultado de trajetórias que são cumulativas e construídas historicamente, inerente a um determinado contexto tecnológico, territorial ou setorial
Tidd et al. (2008)	Capacidade de encontrar novas maneiras de fazer as coisas
Souza (2008)	Processo que começa com uma invenção, uma ideia de como fazer alguma coisa que podem se originar internamente na própria empresa
Galão e Câmara (2009)	Busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos e novas técnicas organizacionais
Pereira et al. (2009)	Capacidade de expansão de seus negócios dentro e fora dos próprios mercados de atuação
Crossan e Apaydin (2010)	É produção ou adoção, assimilação e exploração de uma novidade de valor agregado nas esferas econômicas e sociais
Kim e Huarng (2011)	É a criatividade de cada indivíduo em mudar as coisas
Bortoluzzi et al. (2012)	Visto como uma das principais vantagens que se tem no mercado
Silva e Dacorso (2014)	Mecanismo propulsor de desenvolvimento por meio de práticas de inovação condizentes com a realidade de cada empresa
Changli e Ma (2020)	Se traduz no desenvolvimento de novas tecnologias, na revisão da estrutura organizacional e na transformação destas variáveis em novas oportunidades de mercado em produtos e serviços

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos textos originais.

A importância da inovação é mencionada por Markides (2006, p. 19), afirmando que “diferentes tipos de inovações têm diferentes efeitos competitivos e produzem diferentes



tipos de mercados". Além do mais, os determinantes organizacionais da inovação concentram-se na cultura de risco, em estar disposto a mudar o comportamento existente em uma organização (Ratten, 2016), organizações mais abertas à inovação geralmente são mais proativas sobre tendências futuras, ela tem a capacidade de agregar valor aos produtos de uma empresa (Ratten, 2014), diferenciando-se no ambiente competitivo (Biancolino et al. 2013).

2.2.1. Tipologias e classificações

As tipologias das inovações são definidas em quatro dimensões (Quadro 3): produtos/serviços, processos, marketing e organizacional (Kahn, 2018).

Quadro 3: Tipologias das Inovações

Produto/Serviço	Mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece, são melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, facilidade de uso ou outras características
Processo	Implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares, mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues
Marketing	Implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços
Organizacional	Implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas

Fonte: Kahn (2018).

Em relação às classificações da inovação, elas podem ser incrementais ou radicais (Quadro 4).

Quadro 4: Classificações da Inovação

Incremental	É aquela que introduz aperfeiçoamentos graduais num produto, serviço, processo ou prática de gestão já existente
Radical	É aquela que introduz novos produtos, serviços, processos ou práticas de gestão, podendo resultar no surgimento de novos mercados

Fonte: Elaborado pela autora com base em Tidd et al. (2008).

Inovações incrementais se referem a melhorias nos processos ou produtos existentes, ocorrendo de forma contínua, e inovações radicais que são eventos descontínuos, alteram a base tecnológica (Abernathy & Utterback, 1978). Além disso, existem diferentes graus de novidade, desde melhorias incrementais menores até mudanças radicais que transformam a forma como vemos ou usamos as coisas (Tidd et al. 2008).



3. Metodologia

O objetivo dessa pesquisa que é *identificar a importância da adoção das inovações e sua repercussão na competitividade dos empreendimentos que integram a Rota Vale da Cerveja, no estado de Santa Catarina, Brasil*. A abordagem foi quantitativa e qualitativa (Malhotra, 2001; Yin, 2016), descritiva e exploratória (Triviños, 1992; Gil, 1999).

Os dados primários foram coletados pelo pesquisador no mês de agosto do ano de 2020, por meio de entrevistas com os oito administradores das cervejarias turísticas (Quadro 5) que integram a rota, as quais foram agendadas por telefone o dia, horário e URL do Google Meet para cada entrevista, mediante autorização dos entrevistados para a gravação, com duração média de aproximadamente 45min. O instrumento de coleta de dados, o roteiro semiestruturado, foi integrado por 12 perguntas abertas e oito fechadas utilizando a Escala Likert de cinco pontos (1- Discordo totalmente, 2- Discordo, 3- Indiferente, 4- Concordo e 5- Concordo totalmente), as quais emergiram da revisão da literatura.

Quadro 5: Identificação dos empreendimentos e dos entrevistados

Empreendimentos	Formação	Gênero	Função	Idade (anos)
Das Bier Cervejaria	Economia	Feminino	Administradora	37
Escola Cerveja e Malte	Engenharia	Masculino	Diretor Geral	41
Cervejaria Hersing	Gastronomia	Masculino	Comercial	37
Cervejaria Container	Direito	Masculino	Administrador	48
Cervejaria Berghain	Engenharia	Masculino	Diretor Geral	39
Cervejaria Alles Blau	Ensino Médio	Masculino	Comercial	35
Cervejaria Balbúrdia	Direito	Masculino	Diretor Geral	44
Cervejaria Schornstein	Administração	Masculino	Diretor Geral	51

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Em relação aos dados secundários, utilizou-se informações sobre a Covid-19, revistas, sites, documentos sobre os empreendimentos, relatórios, legislações e regulamentações de órgãos competentes do setor. Com o intuito de obter mais conhecimento sobre a temática da pesquisa, procedeu-se a uma busca (janeiro a outubro de 2020) de artigos científicos internacionais nas bases de dados Web of Science e Scopus, com as palavras-chave: "tourism", "route", "innovation" e "craft beer". Após a avaliação das publicações, chegou-se a um total de 38 documentos.

Para a análise e interpretação dos dados, na etapa quantitativa foram tabulados com a utilização do *software* Microsoft® Excel™, sendo elaborada tabela com a identificação do respondente e a nota atribuída a cada questão, submetida aos testes de média e desvio padrão, para a obtenção da tendência central das respostas. Na etapa qualitativa utilizou-se



a técnica análise de conteúdo proposta por Bardin (2010), que se organiza em torno de três polos cronológicos: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados, inferência e a interpretação. Essa técnica permite ao investigador elaborar uma interpretação que não tome como referência os seus próprios valores e representações (Quivy & Campenhoudt, 2008). Além disso, em ambas as etapas, também se utilizou o *software* IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*) que possibilitou a codificação e organização das informações, elaboração do *corpus* de análise (transcrição das respostas para arquivo de texto) e a análise lexical. Dessa forma, as informações coletadas foram tabuladas nos *softwares* e as respostas apresentadas no formato de quadros, tabelas e figuras, a fim de contribuir no entendimento dos resultados e realização das análises posteriores.

4. Resultados e discussão

4.1 Rota Vale da Cerveja (RTVC)

O turismo é um importante setor que transforma economias e sociedades, promove a inclusão social, gera oportunidades de emprego e renda (Grigaliunaite et al. 2015). A criação de uma rota turística em regiões turísticas agrega valor para os empreendimentos participantes, bem como para a população local, uma vez que a oferta de produtos e serviços colaboram para o desenvolvimento do setor (Cenamor et al. 2017).

A RTVC, criada 2016, no Estado de Santa Catarina (SC), é integrada por 10 empreendimentos que se localizam nos municípios de Blumenau, Gaspar, Pomedore e Timbó. A RTVC estimula o turismo no Vale do Itajaí e coloca a região como importante polo cervejeiro do Brasil, onde cada empreendimento oferta produtos e serviços diversificados e atrai cada vez mais turistas nacionais e estrangeiros. Além de diversas cervejarias artesanais, a região conta com uma instituição de ensino superior focada no setor de bebidas, além de ser sede da *Oktoberfest* e do Festival Brasileiro da Cerveja, dois grandes eventos que possuem a bebida como maior atração (Abracerva, 2020). A Tabela 1 resume as principais especificidades dos empreendimentos da RTVC.



Tabela 1: Especificidades dos empreendimentos pesquisados

Empreendimentos	Natureza	Área (m ²)		Produção (mil/L)		Nº de Funcionários
		Total	Cervejaria	Mensal	Anual	
A	PJ	453.773	2.750	16 – 32	300	7
B	PF	2.156	157	Não se aplica	Não se aplica	4
C	PF	940	940	20 – 30	350	10
D	PJ	135	100	4.500	50	3
E	PF	3.000	3.000	25 – 33	350	11
F	PJ	2.500	500	30	600	4
G	PJ	2.000	600	5	60	15
H	PJ	2.500	2.500	120	1 milhão e 200	35

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O empreendimento A tem a maior área total de 453.773m², sendo 2.750m² utilizados para a cervejaria. O empreendimento D é a menor dentre as cervejarias do Vale, sua área total corresponde a 135m², utilizado 100 m² para a cervejaria. Ressalta-se que, cinco empreendimentos são de natureza pessoa jurídica (PJ) e três de natureza pessoa física (PF).

Em relação a produção mensal, o empreendimento H é o que mais produz, em média 120 mil/L, bem à frente das demais cervejarias. O empreendimento A produz entre 16 a 32 mil/L, o C entre 20 a 30 mil/L, o E entre 25 a 33 mil/L e o empreendimento F em torno de 30 mil/L. Vale destacar que os empreendimentos D e G produzem em torno de 4.500 mil/L a 5 mil/L mensais.

Quanto à produção anual, o empreendimento H possui produção de 1 milhão e 200 mil/L, o empreendimento F produz a metade, 600 mil/L. Os empreendimentos C e E produzem em média 350 mil/L, seguido do empreendimento A que produz 300 mil/L anualmente. Destaca-se, também, a quantidade de funcionários que estes empreendimentos possuem, sendo que o empreendimento H, tem mais funcionários, 35 no total.

4.2. Tipos de inovações que os empreendimentos pesquisados desenvolvem na RTVC

Numa análise organizacional, as inovações podem ser do tipo incremental e/ou radical, classificando-se como organizacional, processo, produto, serviço e marketing (Tidd et al. 2008). Os dados coletados com os entrevistados incluem essa perspectiva de análise (Quadro 6).

**Quadro 6: Tipos de inovações desenvolvidas nos empreendimentos pesquisados**

Empreendimentos	Respostas	
A	Produto	Nos rótulos e nos sabores. Temos a garrafa Flip Top que é de recargo (500ml) o cliente vem e enche o estilo que quiser.
	Marketing	Canais de venda.
B	Produto	Implantamos o <i>Dry hopping</i> , uma técnica de utilização do lúpulo de aroma, que ressalta os sabores, utilizamos também, o <i>pet growler</i> que é uma opção de deixar a bebida mais fresca.
	Processo	Utilizamos o flash pasteurização, um método de calor que melhora o processo de temperatura da cerveja. Além disso, utilizamos o uso de latas e de madeiras que geram melhorias na qualidade da cerveja.
	Marketing	Canais de venda
C	Produto	Nos sabores, textura da cerveja e nos rótulos. A ideia do chopp em long neck é a grande inovação desse ano.
	Processo	Estamos testando uma pasteurização diferente, que vai melhorar a qualidade da cerveja, não vai precisar filtrar, é um processo novo que vai garantir ainda mais sua qualidade.
	Marketing	Canais de venda.
D	Produto	Textura, sabores e no rótulo.
	Processo	Existem várias questões de processo. Eu poderia citar de como fazer a cerveja ou como fazer ela durar mais tempo numa garrafa. Além disso, tem alguns processos no uso do malte, manuseio diferente que nos diminui o custo de produção
	Marketing	Hoje a nossa inovação recente está na comercialização do chopp em garrafa pet, e está dando muito certo, a gente vê isso como tendência forte no mercado.
E	Produto	Na textura da bebida, no rótulo e nos sabores. Por exemplo, em 2016 e 2018 ganhamos uma medalha de melhor cerveja, ao inovarmos no sabor.
	Organizacional	Atendimento ao público
	Marketing	Canais de venda
F	Produto	Nos sabores, qualidade da cerveja e na textura.
	Processo	Realizamos alguns processos que melhora a textura da cerveja, oferecendo ao consumidor um produto de qualidade diferenciada.
	Marketing	Canais de venda
G	Produto	Nos sabores e na cor da bebida.
	Processo	Temos processos diferenciados que melhoram a qualidade da cerveja.
	Organizacional	No atendimento ao cliente. Somos o primeiro bar que tem o sistema pré-pago, com isso, reduzimos o custo de operação, equipe. Além disso, inovamos na forma de apresentar a cerveja, o bar é todo diferente, temos mesas compartilhadas, área ao ar livre, temos um jardim dentro do bar, que aqui pra região tudo isso é incomum.
	Marketing	Canais de venda
H	Produto	Nos sabores, textura da bebida.
	Processo	Temos alguns processos, que nos fazem economizar, tempo e dinheiro, oferecendo cerveja de qualidade única, utilizamos um processo de não pasteurizar e manter a qualidade. Além disso, desenvolvemos pães de cerveja, com as sobras de grãos usados no processo de produção.
	Organizacional	Atendimento ao público
	Marketing	Canais de venda

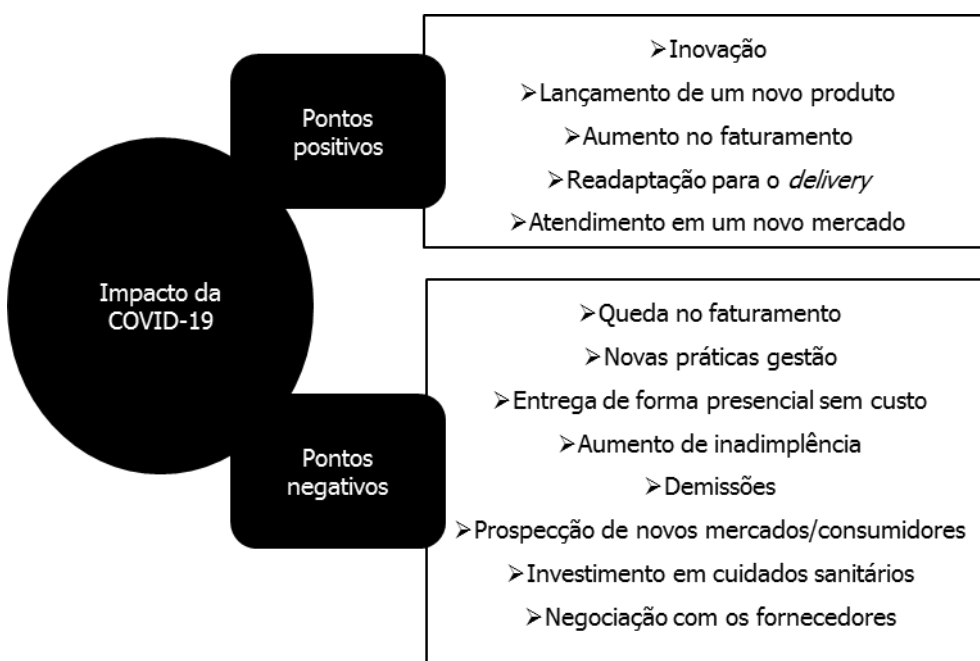
Fonte: Dados de pesquisa (2020).

De acordo com as respostas (Quadro 6), todos os empreendimentos inovam em marketing por meio dos canais de venda, e no produto, com novos sabores, rótulos, textura, melhorando a qualidade da cerveja. Seis dos entrevistados mencionaram que desenvolvem inovação em processo, por meio de novas metodologias e técnicas que melhoram a produção da cerveja. Destaca-se que, três entrevistados ressaltaram que inovam na área organizacional, através do atendimento ao público.

4.3. Impacto da COVID-19 nos empreendimentos pesquisados

Diante da pandemia da Covid-19, todos os setores precisaram se reinventar (Donthu & Gustafsson, 2020), sendo que muitas empresas foram forçadas a interromper suas atividades, ocasionando impactos no faturamento e rentabilidade das atividades (Jorda et al. 2020). A Figura 1 resume os principais impactos causados pela Covid-19 nos empreendimentos turísticos de cervejas artesanais da RTVC.

Figura 1: Impacto da pandemia da Covid-19 nos empreendimentos pesquisados



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

De acordo com a Figura 1, pode-se dizer que o momento exigiu das empresas readaptações, e o impacto da Covid-19 forçou os empreendimentos a adotarem novas práticas gestão, como a revisão das metas financeiras, gestão e realocação de recursos humanos, quantidades de produção e compra de matéria-prima, prospecção de novos mercados/consumidores e, especialmente, o planejamento de retomada com significativos cuidados sanitários. Adicionalmente, nota-se uma certa resiliência, apesar do cenário negativo, algumas cervejarias desenvolveram novos produtos e alcançaram novos mercados



que, sobremaneira, contribuiu para o aumento da rentabilidade de suas atividades de venda de produtos e turismo.

5. Considerações finais

Ficou evidenciado nos empreendimentos integrantes da RTVC que as cervejas artesanais se diferenciam por serem produzidas com base na criatividade e inovação, com alta qualidade, principalmente derivadas do uso de insumos diferenciados (insumos importados e especiarias) e qualificados. Além da sua diferenciação no processo de produção, que é artesanal, se distinguem pelo público consumidor, preço, sabores, estilos, aromas e texturas diversificadas que as artesanais oferecem.

Na RTVC, há inovação de produtos (estilos, sabores, rótulos e textura) e de marketing (canais de venda) em todos os empreendimentos integrantes. Alguns realizam inovação em processo (métodos que melhoram a qualidade da bebida) e na área organizacional (atendimento ao público). Os resultados demonstraram que os empreendimentos abordados ofertam uma variedade de estilos e sabores de cervejas diferentes, mais caras e de alta qualidade, para atender o nicho do mercado mais específico.

Percebeu-se que o turismo na região de SC é essencial para o desenvolvimento dos empreendimentos, uma vez que agrega valor ao produto, gera empregos e valoriza a população local. Notou-se que a criação da rota, revela-se numa oportunidade de ampliar o valor dos produtos e serviços oferecidos pelos seus integrantes, através dela foi possível atrair mais turistas, colocando SC como importante polo cervejeiro do Brasil, pois além das diversas cervejas artesanais, também é sede da *Oktoberfest* e do Festival Brasileiro da Cerveja.

Compreende-se que, devido a pandemia da Covid-19 todos os setores precisaram readaptar-se, ao mercado cada vez mais competitivo, e com isso, busca-se soluções, visando o crescimento e o desenvolvimento das empresas. Na RTVC, a pandemia forçou os empreendimentos a adotar novas práticas de gestão, em grande parte houve demissões e queda no faturamento. Entretanto, apesar do cenário negativo, algumas cervejarias se utilizaram do momento e inovaram, lançaram novos produtos e obtiveram atendimento em novos mercados, o que influenciou o faturamento e a rentabilidade de suas atividades.

6. Implicações e estudos futuros

Em relação as implicações da pesquisa, destaca-se a dificuldade de contatar os responsáveis da cervejaria para realizar a pesquisa, uma vez que foi remarcado algumas vezes. Quanto aos estudos futuros, destaca-se o potencial de investigação do tema inovação em rotas turísticas. É possível elaborar um estudo a nível nacional e internacional em relação ao



movimento crescente das cervejarias artesanais, para compreender melhor os elementos da inovação que impactam na transformação do setor. Também pode-se realizar a mesma pesquisa em diferentes rotas de turismo, um comparativo para entender como as inovações são desenvolvidas.

Agradecimentos

Este trabalho é financiado por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do projeto sob a referência UIDB/04470/2020” ou “This work is financed by national funds through FCT - Foundation for Science and Technology, IP, within the scope of the reference project UIDB/04470/2020” e, nas apresentações, é obrigatório inserir logotipo do CITUR (anexo), da FCT e do Governo da República Portuguesa se ações com impacto internacional (disponíveis em <http://www.fct.pt/logotipos/>).

“O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001”

Referências bibliográficas

- Abernathy, J. W. & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, 80(7), 41- 47.
- Abracerva, A. B. C. A. (2019). *Dados do Setor Cervejeiro Nacional*. Disponível em: <<https://abracerva.com.br/documento-mercado-da-cerveja/>>. Acesso em: 19 de dez. de 2020.
- Bai, Y., Yao, L., Wei, T., Tian, F., Jin, D. Y., Chen, L. & Wang, M. (2020). Presumed asymptomatic carrier transmission of Covid-19. *JAMA*, 323(7), 1406-1407.
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. 70 ed. Lisboa.
- Biancolino, C. A., Maccari, E. A. & Pereira, M. F. (2013). A inovação como instrumento de geração de valor ao setor de serviços em TI. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(48), 410-426.
- Bortoluzzi, S. C., Ensslin, S. R., Ensslin, L. & Valmorbidia, S. M. I. (2012). *Indicadores de desempenho propostos em pesquisas nacionais e internacionais para avaliar redes de pequenas e médias empresas* (PMEs). In: ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro: ANPAD.
- Brasil. Ministério do Turismo. (2010). *Segmentação do turismo e o mercado*. Disponível em:<[http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloadpublicacoes/Segmenntaxo do Mercado Versxo Final IMPRESSxO.pdf](http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloadpublicacoes/Segmenntaxo_do_Mercado_Versxo_Final_IMPRESSxO.pdf)>. Acesso em: 12 de dez. de 2020.
- Candido, D., Watts, A., Abade, L., Kraemer, M., Pybus, O., Croda, J., Oliveira, W., Khan, K., Sabino, E. & Faria, N. (2020). Routes for Covid-19 importation in Brazil. *Journal of Travel Medicine*, 3(2), 1-7.
- Cenamor, I., Rosa, T., Núñez, S. & Borrajo, D. (2017). Planning for tourism routes using social networks. *Expert Systems with Applications*, 69(4), 1-9.
- Changli, F. G. & MA, R. (2020). Identification of the factors that influence service innovation in manufacturing enterprises by using the fuzzy de matel method. *Journal of Cleaner Production*, 7(9), 120- 147.**
- Crossan, M. M. & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- Cunha, L. (2009). *Introdução ao Turismo*. 4ª ed. Verbo, Lisboa.
- Davila, T., Epstein, M. & Shelton, R. (2007). *As regras da inovação*. Porto Alegre: Bookman.
- Dayoub, B., Yang, P., Dayoub, A., Omran, S. & Li, H. (2020). The Role of Cultural Routes in Sustainable Tourism Development: A Case Study of Syria's Spiritual Route. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 15(5), 865-874.
- Doloreux, D. (2004). Regional networks of small and medium sized enterprises: evidence from the metropolitan area of Ottawa in Canada. *European Planning Studies*, 12(2), 173- 189.
- Donthu, N. & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117(5), 284-289.



- Dosi, G., Pavitt, K. & Soete, L. (1990). *The economics of technical change and international trade*. Londres: Harvester Wheatsheaf.
- Drucker, P. F. (2007). *Management Challenges for the 21st Century*. 8 ed, Oxford: Elsevier.
- Freeman, C. (1994). The economics of technical changes. *Cambridge Journal of Economics*, 18(7), 4651-463.
- Galão, F. P. & Câmara, M. R. G. da. (2009). Inovação e orientação para o mercado e desempenho no arranjo produtivo local embrionário do vestuário de Londrina/PR. *Revista de Ciências da Administração*, 11(23), 87-112.
- Gates, G. R. & Cooksey, R. (1998). Learning to manage and managing to learn. *The Journal of Workplace Learning*, 10(1), 5-14.
- Gerstenberg, T., Baumeister, C. F., Schraml, U. & Plieninger, T. (2020). Important routes in urban forests: The impact of multiple characteristics of the landscape on intensive recreational use. *Landscape and Urban Planning*, 3(2), 103-116.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Giorgi, V. de V. (2017). *A "cultura cervejeira" em Ribeirão Preto (1996-2016): entre uma prática transformadora e um recurso conservador*. 183 f. Dissertação (Mestrado em História) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2017.
- Goeldner, C., Ritchie, B. J. R. & McIntosh, R. (2002). *Turismo: Princípios, Práticas e Filosofias*. 8ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Gössling, S., Scott, D. & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of Covid-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 9(4), 1-20.
- Grigaliunaite, V., Pileliene, L. & Bakanauskas, A. P. (2015). Assessment of the importance of benefits provided by rural tourism homesteads in Lithuania. *Proceedings in the International Conference. Economic Science for Rural Development*, 39(7), 116-123.
- Grin, E. & Abrucio, F. (2018). Quando nem todas as rotas de cooperação intergovernamental levam ao mesmo caminho: arranjos federativos no Brasil para promover capacidades estatais municipais. *Revista do Serviço Público*, 69(12), 85-122.
- Hjalager, A. M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23(7), 465-474.
- Huang, C., Wang, Y., Li, X., Ren, L., Zhao, J., Hu, Y., Zhang, L., Fan, G., Xu, J., Gu, X., Cheng, Z., Yu, T., Xia, J., Wei, Y., Wu, W., Xie, X., Yin, W., Li, H., Liu, M., Xiao, Y., Gao, H., Guo, L., Xie, J., Wang, G., Jiang, R., Gao, Z., Jin, Q., Wang, J., & Cao, B. (2020) Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China. *The Lancet*, 395(10223), 497-506.
- Jorda, O., Singh, S. R. & Taylor, A. M. (2020). Longer-run economic consequences of pandemics. *National Bureau of Economic Research*, 7(3), 56-78.
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453-460.
- Kim, S. H. & Huarng, K. H. (2011). Winning strategies for innovation and high-technology products management. *Journal of Business Research*, 64(11), 1147-1150.
- Komppula, R. (2014). The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination: A case study. *Tourism Management*, 40(5), 361-371.
- Lorenzo, H. C. & Mancini, R. F. (2007). *A inovação no contexto das micro e pequenas empresas do segmento odontológico no município de Araraquara*. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro.
- Malhotra, K. N. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- March, R. & Wilkinson, I. (2009). Conceptual tools for evaluating tourism partnerships. *Tourism Management*, 30(4), 455-462.
- Markides, C. (2006). Disruptive innovation: In need of better theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23(4), 19-25.
- Moesch, M. (2002). *A Produção do Saber Turístico*. São Paulo: Contexto.
- Paula, J. & Bastos, L. (2002). Fotointerpretação aplicada na otimização de rotas turísticas. *XII Simpósio Latinoamericano de Percepcion Remota*, Cochabamba-Bolivia.



- Pellegrini, M., Secchi, M., Padilha, A. C. M., Cruz, L. M. C. & Oliveira, J. B. *Divulgação de rotas de turismo no estado do Rio Grande do Sul, Brasil*: Ferramentas para alavancar a captação de turistas. In: Anais do XII CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação. Anais...Palhoça (SC) FATENP - Unigranrio, 2019. Disponível em: <<https://www.even3.com.br/anais/12casi/201593-DIVULGACAO-DE-ROTAS-DE-TURISMO-NO-ESTADO-DO-RIO-GRANDE-DO-SUL-BRASIL---FERRAMENTAS-PARA-ALAVANCAR-A-CAPTACAO-DE->>. Acesso em: 04/09/2021
- Pereira, M. F., Grapeggia, M.; Emmendoerfer, M. L. & Três, D. L. (2009). Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. *RAI: Revista de Administração e Inovação*, 6(5), 50-65.
- Pham, T. Q. M., Lee, G. & Kim, H. (2020). Toward Sustainable Ferry Routes in Korea: Analysis of Operational Efficiency Considering Passenger Mobility Burdens. *Sustainability*, 21(7) 1-22.
- Plumer, R., Telfer, D., Hashimoto, A. & Summers, R. (2005). Beer tourism in Canada along the Waterloo-Wellington Ale trail. *International Journal of Tourism Management*, 3(2), 447-458.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa.
- Ratten, V. (2014). Behavioral Intentions to Adopt Technological Innovations. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 10(3), 1-12.
- Ratten, V. (2016). Continuance use intention of cloud computing: Innovativeness and creativity perspectives. *Journal of Business Research*, 69(5), 1737-1740.
- Rothe, C., Schunk, M., Sothmann, P., Bretzel, G., Froeschl, G., Wallrauch, C., Zimmer, T., Thiel, V., Janke, C., Guggemos, W., Seilmaier, M., Drosten, C., Vollmar, P., Zwirgmaier, K., Zange, S., Wolfel, R. & Hoelscher, M. Transmission of 2019-nCoV Infection from an Asymptomatic Contact in Germany. (2020). *New England Journal of Medicine*, 382(89), 970-971.
- Sawhney, M., Wolcott, R. C. & Arroniz, I. (2006). The 12 Different Ways for Companies to Innovate. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 75-81.
- Schumpeter, J. A. (1988). *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural.
- Secchi, M. (2020). *Inovações e relacionamentos cooperativos no turismo*: O caso da Rota Vale da Cerveja em Santa Catarina. 133f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, RS.
- Secchi, M., Padilha, A. C. M. & Souza, M. de. (2021). *Facilidades e dificuldades da cooperação para inovação*: Uma análise dos empreendimentos turísticos que integram a rota cervejeira em Santa Catarina. In: Anais do 59º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER) & 6º Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo (EBPC). Anais...Brasília (DF) UnB, 2021. Disponível em: <<https://www.even3.com.br/anais/soberebpc2021/341641-FACILIDADES-E-DIFICULDADES-DA-COOPERACAO-PARA-INOVACAO--UMA-ANALISE-DOS-EMPREENHIMENTOS-TURISTICOS-QUE-INTEGRAM-A->>. Acesso em: 04/09/2021.
- Silva, G. & Dacorso, A. L. R. (2014). Riscos e incertezas na decisão de inovar das micro e pequenas empresas. *Revista Administração Mackenzie*, 15(4), 229-255.
- Souza, B. (2008). *Gestão de processos*. v. 4. Paraná, Sebrae.
- Takahashi, S. & Takahashi, V. P. (2007). *Gestão de inovação de produtos na era do conhecimento*. Curitiba, 68-75.
- Tang, H. K. (1998). An integrative model of innovation in organizations. *Elsevier Technovation*, 18(5), 297-309.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Trevisan, C. L., Vicente, M. C., Rocha, B. C. S. & Wasserman, J. C. (2020). Development of a Dredging Sensitivity Index, applied to an industrialized coastal environment in Brazil. *Science of The Total Environment*, 7(4), 141-154.
- Triviños, A. N. S. (1992). *Introdução à pesquisa em ciências sociais aplicadas: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- WHO- World Health Organization. (2020). *Coronavirus disease (Covid-19)*. Disponível em: https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200520-covid-19-sitrep-121.pdf?sfvrsn=c4be2ec6_2> Acesso em: 28 de nov. de 2020.
- WTO - World Tourism Organization. (2019). *International tourism*: up 4% in first half of 2019, .Disponível em: <http://www2.unwto.org/press-release/2019-09-09/international-tourism-4-first-half-2019-world-tourism-organization-reports>> Acesso em: 07 jan. 2021.
- WTO- World Tourism Organization. (2020). *Tourism and Covid-19*. Disponível em: <<http://https://www.unwto.org/tourism-covid-19-coronavirus>> Acesso em: 27 de jan. de 2021.



- WTTC- World Travel and Tourism Council. (2016). *Economic Impact, Brazil, WTTC*. Join, London: WTTC. Disponível em: <<https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2016/brazil2016.pdf>> Acesso em: 27 de dez. de 2020.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Trad. Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso.
- Zenker, S. & Kock, F. (2020). The coronavirus pandemic: A critical discussion of a tourism research agenda. *Tourism Management*, 81(7), 104-164.
- Zilber, M. A., Lex, S., Moraes, C. A., Perez, G., Vidal, P. G. & Corrêa, G. B. F. (2005). *A inovação e seus fatores organizacionais determinantes*. In: Anais do XXIX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD. Brasília: ANPAD.