



TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR HOTELEIRO: desafios para gestores de pequenas empresas

DIGITAL TRANSFORMATION IN HOSPITALITY: challenges for small business managers

Thays Pinho*
Larissa Souza Gaspar**

Resumo: A transformação digital é vivenciada pelo setor hoteleiro de forma intensa, especialmente após a pandemia da Covid-19, cujas adaptações organizacionais garantiram a permanência das empresas no mercado global. Objetiva-se identificar o conhecimento sobre TD por parte dos gestores de empreendimentos de micro e pequeno porte em São Luís/MA, além de identificar as tecnologias adotadas; apontar os entraves e desafios para introdução da TD e identificar as perspectivas futuras para o setor. O processo metodológico envolveu estudo de casos múltiplos, com caráter exploratório-descritivo e abordagem qualitativa. A coleta dos dados se deu por meio de roteiro estruturado, resultando na amostra por adesão de 08 gestores. Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica análise de conteúdo. Os resultados apontam que os gestores hoteleiros possuem um conhecimento prévio acerca da temática e utilizam tecnologias disseminadas e usuais, além de discutirem a TD como uma projeção futura mesmo reconhecendo sua importância e benefícios.

Palavras-chave: Transformação Digital. Mudanças Organizacionais. Hotelaria. São Luís/MA.

Abstract: The digital transformation is intensely experienced by hotels, especially after the Covid-19 pandemic, whose organizational adaptations ensured its permanence in the global market. The objective is to identify the knowledge about DT by the managers of micro and small hotels in São Luís/MA, in addition to identifying the technologies adopted; point out obstacles and challenges for the introduction of DT and identify future prospects for the sector. The methodological process involved the study of multiple cases, with an exploratory-descriptive and qualitative approach. Data collection occurred by a structured interview, resulting in the sample of 08 managers by adhesion. For data analysis, the content analysis technique was used. The results indicate that hotel managers have prior knowledge about DT and use widespread and usual technologies, they discuss the adoption of DT as a future projection, even recognizing its importance and benefits.

Keywords: Digital Transformation. Organizational Changes. Hospitality. São Luís/MA

1 Introdução

A transformação digital (TD) e as inovações tecnológicas se fazem presentes nas organizações de forma categórica, em especial, após a deflagração da pandemia global associada ao vírus SARS-CoV-2 (Coronavírus), em março de 2020. A adoção destes mecanismos foi fundamental para aumentar, fortalecer e garantir às empresas competitividade

* Universidade Federal do Maranhão. E-mail: thays.pinho@ufma.br.

** Universidade Federal do Maranhão. E-mail: larigaspar.lg@gmail.com.

e permanência no mercado. A TD é uma resposta às mudanças com uso de tecnologias digitais para alterar o processo de criação de valor (Vial, 2019).

O ano de 2020 ficará inevitavelmente associado à mudança radical no modelo turístico e às transformações na gestão hoteleira, tendo em vista que as empresas do setor de hospitalidade suspenderam suas atividades quase por completo por meses, afetando os processos e operações desde os níveis de ocupação dos quartos e escalas de funcionários até o fornecimento de alimentos e bebidas. Durante crises, a inovação mostra-se uma alternativa viável para acompanhar as rápidas mudanças das condições ambientais e identificar oportunidades emergentes (Chesbrough, 2020).

O setor hoteleiro integra a infraestrutura do turismo e representa uma parcela significativa dos serviços associados a atividade, tendo incorporado diversas inovações para contornar a crise, como a inteligência artificial, computação em nuvem, cyber segurança, internet das coisas, integração de sistemas, robótica etc. Devido a velocidade dessas mudanças tecnológicas, as necessidades e preferências de consumo da sociedade mudam similarmente, o que se torna desafiador para as organizações.

A integração das tecnologias móveis nos processos empresariais da hotelaria, a capacidade de fiscalizar os negócios e de se adaptar às novas condições em tempo real, bem como a interação digital com os hóspedes são cruciais para alcançar a competitividade e sobrevivência no mercado atual. Embora a adoção dessas ferramentas digitais e inovações possam representar uma vantagem competitiva, nem sempre o tema é disseminado para gestores, indicando as ferramentas a adotar, como utilizar e em quais serviços se concentrar. Relacionado a isso, Schreiber, Assunção e Schmidt (2017) relatam que dificilmente a inovação tecnológica vem desacompanhada de inovação organizacional.

Justifica-se a pesquisa com foco na dimensão da TD e como vem atingindo o setor do turismo e da hotelaria, principalmente após sua crescente velocidade em decorrência do período pandêmico. A TD simboliza uma mudança de perspectiva de atuação no mercado, tendo início com a reflexão sobre antigos procedimentos e as formas de modernizá-los.

O estudo qualitativo do tipo descritivo e exploratório tem por objetivo principal identificar as perspectivas dos gestores hoteleiros sobre a TD, delimitando-se aos meios de hospedagens de micro e pequeno porte em São Luís/MA. São objetivos específicos: investigar o grau de conhecimento da TD por parte dos gestores hoteleiros; verificar as atividades ou

tecnologias das empresas hoteleiras relacionadas com a TD; apontar os entraves e desafios para o desenvolvimento das inovações e da TD no setor hoteleiro; e identificar as perspectivas futuras dos gestores no novo mercado da TD.

2 Referencial Teórico: transformação digital, contextualização na sociedade contemporânea

Os avanços tecnológicos advindos da revolução 4.0 disseminaram uma ampla discussão acerca da TD, além de gerar um critério de urgência para empresas de todos os setores, principalmente pelo fato de que a tecnologia está avançando mais rápido do que as empresas conseguem acompanhar (Silva, 2019). Assim, a sua adoção torna-se uma exigência para a sobrevivência das empresas no mercado global, sendo essencial para se apropriarem das ferramentas tecnológicas para melhorar seu desempenho, diminuir custos e garantir melhores resultados.

O conceito de TD está atrelado aos termos “Indústria 4.0” ou “Quarta Revolução”, expressão originada na Alemanha e disseminada a partir de um plano estratégico elaborado pelo governo para o desenvolvimento de alta tecnologia, impulsionando a automação nas empresas e permitindo que a tecnologia desempenhasse, cada vez mais, funções complexas e, tornando o capital humano focado em funções estratégicas (Sacomano *et al.*, 2018). Atualmente, a terminologia é amplamente utilizada e tem por objetivo alavancar a tecnologia em todos os países, não somente na indústria, como também na saúde, educação, serviços e transportes.

A TD mediante a quarta revolução industrial, promoveu uma cooperação global e adaptável com profundas mudanças sociais e econômicas. Pode ser compreendida com uma mudança significativa em paradigmas tecnológicos, cujos mecanismos migram de um foco analógico para digital (Weiss, 2019). A TD é o efeito desse processo, não sendo, portanto, somente a adoção de novas tecnologias, mas também de novas maneiras de tornar os negócios mais eficientes e competitivos (Khan, 2016). As tecnologias são apenas ferramentas para ajudar a alcançar os objetivos propostos para cada organização (Rogers, 2017). A TD precisa vencer os velhos conceitos e gerar uma nova mentalidade, otimização dos processos, melhoria de resultados e busca por eficiência.

Nesse cenário, para evolução da organização na era digital, é necessário a compreensão dos cinco domínios da TD: clientes, competição, dados, inovação e valor (Rogers, 2017), repensando-os para que a transformação seja efetiva (Quadro 1).

Quadro 1 - Mudanças estratégicas da era analógica para a digital

	Era Analógica	Era Digital
Clientes	<p>Cliente como mercado de massa; Comunicação transmitida aos clientes; A empresa é o principal influenciador; Marketing para induzir a compra; Fluxos de valor de mão única; Economias de escala (empresa)</p>	<p>Cliente como rede dinâmica; Comunicação em mão dupla; O cliente é o principal influenciador; Marketing para inspirar a compra, a lealdade e a defesa da marca; Fluxos de valor recíproco; Economias de valor (cliente)</p>
Competição	<p>Concorrência dentro de indústrias definidas; Diferenças claras entre parceiros e rivais; A competição é um jogo de soma zero; Os principais ativos são mantidos dentro da empresa; Produtos com características e benefícios exclusivos; Alguns concorrentes dominantes por Categoria.</p>	<p>Concorrência através de indústrias fluidas; Diferenças desfocadas entre parceiros e rivais; Os concorrentes cooperam em áreas chave; Principais ativos residem em redes externas; Plataformas com parceiros que trocam valor; O vencedor leva tudo devido aos efeitos da Rede;</p>
Dados	<p>É caro gerar dados em empresas; Desafio dos dados é armazená-lo e gerenciá-lo; As empresas utilizam apenas dados estruturados; Os dados são gerenciados em departamentos operacionais; Os dados são uma ferramenta para otimizar processos;</p>	<p>Os dados são gerados continuamente em todo lugar; Desafio dos dados é transformá-lo em informações valiosas; Dados desestruturados são cada vez mais utilizáveis e valiosos; O valor dos dados está em conectá-lo através dos departamentos; Os dados são um ativo intangível fundamental para a criação de valor;</p>
Inovação	<p>Decisões baseadas na intuição e na senioridade; Testar ideias é caro, lento e difícil; Experimentos são conduzidas com pouca frequência e por especialistas; O desafio da inovação é encontrar a solução certa; Falhas são evitadas a todo o custo; O foco está no produto "acabado";</p>	<p>Decisões baseadas em testes e validação; Testar ideias é barato, rápido e fácil; Experimentos são conduzidos constantemente e por todos; Desafio da inovação é resolver o problema certo; Falhas são aprendidas mais cedo e são mais baratas; Foco em protótipos viáveis e em iteração após o lançamento;</p>
Valor	<p>Proposição de valor definida pela indústria; Executar a proposta de valor atual; Otimizar o modelo de negócio o maior; Julgar a mudança por como ela afeta o seu negócio atual; O sucesso do mercado permite a complacência.</p>	<p>Proposição de valor definida pela mudança das necessidades dos clientes; Descobrir a próxima oportunidade de criar; Evolua antes de ser uma necessidade, para ficar à frente da curva; Julgar a mudança por como ela poderia criar o seu próximo negócio "Só os paranoicos sobrevivem".</p>



Fonte: adaptado de Rogers, 2017.

A implementação da TD nas empresas deve empregar técnicas gerenciais mais adequadas e adaptadas ao processo, seguindo o processo evolutivo que aproveita as capacidades digitais para viabilizar modelos de negócios, processos operacionais e experiências de clientes, agregando valor aos negócios (Dias, 2019). Para tal, o uso correto do tempo e a rápida capacidade de respostas às mudanças, são fundamentais.

A TD fundamenta-se em como a empresa responde às tendências digitais atuais independente de tê-las iniciado ou não, de apreciar ou incorporar. A maior parte da necessidade de TD está fora do controle da empresa, envolve a adaptação de como seus clientes, parceiros, funcionários e concorrentes usam tecnologias digitais para mudar a forma como atuam e o que esperam (Kane, 2017). Como a empresa responde a essas tendências digitais é a questão chave que os gerentes enfrentam.

A forma como uma organização implementa a tecnologia é apenas uma parcela da TD, outras questões, como estratégia, gerenciamento de talentos, estrutura organizacional e liderança são importantes para o processo (Kane, 2017). Outro fator chave, é a inovação de produtos, pois permite que as organizações criem produtos que os clientes desejam, em vez de criar produtos e forçar os clientes a comprá-los. As empresas tradicionais possuem a capacidade de se transformar para seguir adiante na era digital, porém é necessário que saiam da inércia organizacional para se adaptarem a esse processo (Rogers, 2017).

A TD não implica uma mudança radical, porém a falta de ação ou ações inadequadas podem aumentar drasticamente a vulnerabilidade de uma empresa (Wade *et al.*, 2017). A mudança organizacional requer um claro reconhecimento da necessidade de transformação, uma compreensão do que deve ser transformado, e um roteiro de como fazer as alterações necessárias. O desenvolvimento do negócio digital tem como ponto chave a capacidade de agilidade a fim de que possam se adaptar à mudança e resistir à imprevisibilidade digital (Dias, 2019; Wade *et al.*, 2017).

Dessa forma, a TD requer o exame e a reinvenção da maior parte, e talvez de todas as áreas de uma organização, de sua cadeia de suprimentos e do fluxo de trabalho, das habilidades de seus colaboradores, até mesmo dos processos de discussão no nível da diretoria, interações com os clientes, bem como seu valor para as partes interessadas, além da liderança.

A inserção da TD é uma questão de estratégia e novas formas de pensar e não apenas uma questão de tecnologia (Rogers, 2017), ou seja, inclui o uso de tecnologias para prover inovação, entretanto não se limita a ruptura de paradigmas ou exploração de recursos computacionais (Yoo; Henfridsson; Lyytinen, 2010; Vial, 2019).

A revolução 4.0 teve como marco principal o emprego de várias tecnologias, as quais têm a finalidade de otimizar todos os processos e etapas, inicialmente, na indústria, evoluindo, na atualidade, para todos os modelos de negócios, inclusive os serviços turísticos. Algumas dessas tecnologias que representam os pilares da revolução 4.0 estão descritas no quadro 2.

Quadro 2 – Principais tecnologias associadas a TD

Pilares da Revolução 4.0	Definição
Inteligência artificial (IA)	Tecnologia que mais permite autonomia às máquinas por meio da computação: elas conseguem aprender, pensar e tomar decisões de forma inteligente, a partir de sua programação (Scognamiglio; Santos, 2021).
Big data	Possui a capacidade de grande armazenamento de dados e permite a análise posteriormente dessas informações, geradas por um sistema. É fundamental para tomada de decisões (Blanchet <i>et al.</i> , 2014).
Computação em nuvem	A computação na nuvem ou “cloud computing” (em inglês) consiste no armazenamento e processamento de dados sem o gerenciamento ativo do usuário. Ou seja, as informações podem ser acessadas de qualquer lugar, através recursos físicos compostos de servidores, redes armazenamento, computadores ou recursos abstratos, como softwares, aplicativos e soluções integradas. Surgiu com o objetivo de facilitar o acesso informações de forma descentralizada, possibilitando decisões estratégicas (Yen <i>et al.</i> , 2014).
Cyber segurança	A integração de sistemas e a constante troca de informações que se produz, torna necessário a criação de meios para proteger esse processo contra invasões e interferências externas que podem gerar roubo ou danos à integridade dos sistemas (Sacomano <i>et al.</i> , 2018).
Internet das coisas	Trata-se da conexão de máquinas, equipamentos, móveis, veículos, e todos os objetos concretos existentes nos ambientes; inclusive o próprio ambiente faz parte da rede. A conexão é realizada por meio de apetrechos eletrônicos, que disponibilizam a troca de dados entre o software (Ambiente virtual) e o hardware (Ambiente real; concreto) (Miorandi <i>et al.</i> , 2012).
Integração de sistemas	Por meio dos sistemas integrados é possível se analisar, explorar e interagir com qualquer parte da fábrica de qualquer lugar do mundo (Sacomano <i>et al.</i> , 2018).
Robótica	Permite a automação e a execução com enorme precisão e agilidade dos processos produtivos. Nesse aspecto quanto menor interação humana, melhor. Torna possível padrões de produção muito mais altos e uma grande redução de custos (Sacomano <i>et al.</i> , 2018).

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Com a inclusão dessas tecnologias é possível otimizar os processos, além de facilitar a criação de serviços e experiências personalizadas. As inovações que se verificam nos

modelos de negócio ganharam importância para a criação de novos e melhores produtos, uma vez que os consumidores têm uma ampla variedade à sua escolha (Ferreira, 2019). Entretanto, a TD não é somente adotar softwares, apesar da adoção de algumas tecnologias impactar positivamente um ou mais domínios da TD auxiliando na estratégia na empresa que está em processo de transformação (Rogers, 2017).

As mudanças na forma de gerir os negócios resultam em melhorias nos meios produtivos e de gestão, que reflete na capacitação da mão de obra para a ocupação de novos postos de trabalho. Conforme argumentam Kane *et al.* (2015), a capacidade de reinventar digitalmente o negócio é determinada em grande parte por uma estratégia digital clara, apoiada por líderes que promovem uma cultura capaz de mudar e inventar o novo.

No contexto nacional, em estudo realizado pela Samba Digital e divulgado pela Forbes (Riga, 2021), cerca 76,2% das empresas entrevistadas implementaram ou estão desenvolvendo planos de TD, 62,5% das empresas afirmaram ter planos de usar entre 10% e 30% do faturamento em processos de digitalização do negócio. A área de análise de dados é a preferência de 62% das empresas que querem escalar a tecnologia internamente, especialmente em soluções para jornada do cliente (54%), computação em nuvem (46%), arquitetura de sistemas (40%) e inteligência artificial (38%). Porém 23,8% relataram que o principal desafio para implementação estava na falta de colaboradores com as habilidades necessárias (Riga, 2021). A pesquisa evidenciou a grande preocupação por parte de gestores em avançar a TD em suas organizações e a compreensão a respeito da importância no mercado futuro.

A TD determina uma mudança cultural dentro das empresas, com fortes impactos na produtividade e nos hábitos dos colaboradores, ao implementá-la. Além de avaliar as mudanças no ambiente organizacional, deve-se considerar o impacto causado aos colaboradores. O principal motivo da TD não atingir os objetivos pretendidos é a dificuldade de adaptação dos colaboradores, reforçando a ideia de que o sucesso do processo não está pautado somente em tecnologia, mas também nas pessoas (Vilaplana; Stein, 2020).

Um dos desafios para a implantação da TD é a necessidade de investimento, primeiro em pessoas, e depois em ferramentas. Alguns fatores que atuam como barreiras para implantar a TD são: questões de segurança; satisfação com o status quo; falta de liderança; restrições legais/regulamentares; e adaptação dos clientes (Sanchez; Zuntini, 2018).

Sanchez e Zuntini (2018, p. 91) destacam os desafios enfrentados ao “criar modelos de negócios, redefinir relacionamentos entre empresas, encontrar novas maneiras de inovar, alavancar ferramentas sociais para se envolver com clientes e construir líder visionários”. As empresas devem ter como ponto basilar a mudança interna, adotando novas formas de liderança e gestão operacional, com foco na experiência do consumidor (Dias, 2019).

No cenário atual, a TD permite às organizações competirem melhor em um ambiente econômico que muda constantemente à medida que a tecnologia evolui, sendo necessária para qualquer empresa, organização ou instituição sem fins lucrativos que procure sobreviver no futuro (Valle, 2020).

2.1 Transformação digital na hotelaria

A hotelaria é considerada um setor pertencente à atividade turística, que fornece serviços com características próprias, com a finalidade de oferecer hospedagem, alimentação e segurança, compondo um conjunto de bens e serviços que busca atender às necessidades e preferências dos hóspedes (Castelli, 2003). Ao longo das duas últimas décadas, os sistemas de tecnologia da informação (TI) introduziram-se no setor hoteleiro e alterou a forma como as empresas operam.

A TD vem modificando a relação comercial no turismo, que ocorria de forma offline, ou seja, a venda de roteiros, passagem aérea, hospedagem e demais serviços aconteciam presencialmente em lojas físicas das agências de viagens (Kanegae *et al.*, 2020). Hoje, a comercialização dos produtos e serviços turísticos é feita sobretudo em meio virtual. Por meio da internet, em especial, a móvel, foi possível inserir métodos de prospecção ativa facilmente escaláveis para empresas e mais autonomia, informações e variedade para clientes.

A ruptura digital na indústria do turismo se torna evidente com o surgimento de organizações virtuais como Airbnb e Couchsurfing; agências de viagens online ou OTAs (Online Travel Agencies), como Booking e Expedia; além dos mecanismos de metabusca. As organizações precisaram se reinventar, melhorando seus serviços, eliminando processos ou intermediários que antes eram necessários e, diante dos canais digitais de venda, desburocratizaram o processo de comercialização.

As empresas são motivadas a buscar a TD quando novos concorrentes entram no mercado. Os meios de hospedagem tiveram que se adequar às tecnologias para reduzir custos e modernizar o serviço para manter o negócio. As inovações e as tecnologias têm um papel importante no desenvolvimento da hotelaria no que diz respeito à diferenciação do produto, interação com clientes, capacitação da mão de obra e redução de custos (Klement, 2007), como proporciona diversas vantagens competitivas, como ampliação da qualidade do serviço e aumento da produtividade dos funcionários.

Outros benefícios da TD para as organizações com aplicabilidade no setor hoteleiro resultam em tornar os clientes mais comprometidos com a empresa, trazer mais padronização e centralização para o operacional e implantar processos que podem indicar novas oportunidades vitais para as organizações, reconfigurando seus modelos de negócios, desenvolvendo novos produtos e serviços, e reinventando os negócios e cadeia de valor (Westerman; Bonnet, 2015). Ademais, no processo de gestão, contribui para melhoria do desempenho dos gestores, da eficiência operacional, no aumento da quota de mercado e maior satisfação do cliente (Ferreira, 2019).

Uma empresa inovadora possui uma gama maior de produtos e serviços oferecidos e está sempre aplicando melhorias naqueles dispostos no mercado, adequando-os com as tecnologias vigentes (Silva, 2019). São necessários, para isso, investimentos em todas as esferas que compõem a TI para que seja aplicada no dia a dia da organização hoteleira, visando elevar a qualidade de entrega de valor aos clientes, investindo em: a) hardware: equipamentos e tecnologia; b) software: procedimentos, métodos e rotinas; c) humanware: capital humano (Castelli, 2003).

A 4ª Revolução Industrial, a digitalização, a robótica e a automação passam a fazer parte do cotidiano da atividade hoteleira com introdução das tecnologias mencionadas anteriormente. A pandemia deflagrada pela Covid-19 acelerou a TD, resultando em uma experiência do cliente mediada pela tecnologia e foi responsável por trazer tecnologias da informação e comunicação para o primeiro plano da vida humana, convertendo em mudanças estruturais sem precedentes na sociedade e nas organizações (Zhu *et al.*, 2021).

De acordo com a plataforma de conhecimento para indústria de hospitalidade e viagens Revfine (2022), as principais tecnologias utilizadas na hotelaria, no atual cenário são: os serviços de checkout automatizados; as configurações ambientais personalizadas em quartos



e controlados por aplicativos; o uso da Internet das Coisas (IoT); a conexão de dados sem fio; os quiosques de autoatendimento; o registro online; os questionários de feedback direcionados; big data com estratégia de gestão de receita; vendas adequadas através do armazenamento e tratamento de dados para direcionar mais assertivamente as comunicações e entender melhor o comportamento de seus clientes; a utilização de robôs de hotel nas atividades de limpeza, como aspirar o chão e matar germes; o uso de chatbots (programa de computador que tenta simular um ser humano na conversação com as pessoas) que oferecem uma experiência de suporte ao cliente mais abrangente; e o uso de assistentes virtuais como Siri ou Alexa através do comando de voz.

O incremento exponencial de novas tecnologias digitais e a chegada de novas ameaças disruptivas transformam os modelos e processos de negócios das organizações nos mais diversos setores (Rogers, 2017). Portanto, a TD na hotelaria é factual e o impacto dessa revolução no setor possibilita ampliar suas oportunidades frente aos desafios aliados a uma gestão competente e inovadora.

3 Metodologia

A escolha do lócus de estudo, São Luís, se deu pela sua importância no cenário turístico maranhense, além de sua representatividade nacional com seu Centro Histórico, reconhecido como Patrimônio Cultural Mundial da Humanidade pela UNESCO. São Luís é um dos 65 destinos turísticos indutores do Brasil definido pelo Ministério do Turismo como prioritários nas políticas públicas (Maranhão, 2012).

Trata-se de um estudo de casos múltiplos (Yin, 2001) do tipo exploratório-descritivo com abordagem qualitativa, centralizando, inicialmente, na revisão bibliográfica com posterior pesquisa de campo. O critério amostral não probabilístico foi determinado por conveniência com seleção dos investigados que estavam acessíveis e dispostos a participar do estudo. O critério por adesão resultou em um total de 08 gestores entrevistados, dentro de um universo de 29 meios de hospedagem de micro e pequeno porte, conforme registro do Cadastur (2022), referendado pela classificação do Sebrae (2013) quanto ao número de colaboradores.

A escolha do segmento de micros e pequenas empresas é devido a sua notável importância na economia nacional. Segundo o Sebrae (2021), as MPEs são responsáveis por

27% do PIB brasileiro e geram cerca 54% dos empregos de carteira assinada, comprovando seu desempenho econômico. Em paralelo, apresentam limitações para implementar recursos tecnológicos e dificuldades quanto a estratégia organizacional, além de possuírem um perfil mais vulnerável as oscilações no mercado e a conjuntura econômica fragilizada (Nassif *et al.*, 2020).

A coleta de dados primários ocorreu entre os meses de maio e junho de 2022, com aplicação de entrevistas com roteiro estruturado, com duração de cerca de 30 minutos, e gravadas com consentimento dos gestores. As entrevistas ocorreram de forma presencial e *online* com envio do formulário por meio do aplicativo WhatsApp, perfazendo seis entrevistas presenciais e duas *online*.

Para análise, as entrevistas foram transcritas para o computador, de modo a identificar as falas e reflexões dos entrevistados com clareza para depois fazer a validação ou não dos argumentos propostos no trabalho sendo suprimidas a identificação das empresas e nomes dos gestores para garantir o anonimato.

Utilizou-se a técnica análise de conteúdo que faz análises referente às qualidades dos objetos de estudo e requer uma análise categorial com o desmembramento do texto em categorias agrupadas por similaridade (Bardin, 2004). A agregação de fatores se deu pela repetição de palavras e termos nos conteúdos falados e observados. A definição das categorias ocorreu de modo espontâneo, após o exame do material coletado, o que ampliou as possibilidades de análise de temas desconhecidos pelo investigador (Carvalho, 2012). O quadro 3 mostra a relação causal entre categorias, justificativa para sua formulação e referencial teórico.

Quadro 3 - Agregação dos fatores e a construção das categorias de análise

Agregação de Fatores	Categoria	Breve Justificativa	Preceitos Teóricos
Mudança nos Setores da Empresa; Motivação; Reação dos Colaboradores as Mudanças; Mudança do Presencial para <i>Online</i>	Mudanças Organizacionais a partir da TD	A TD traz mudanças em todos os setores da organização. As tecnologias são ferramentas para ajudar a alcançar os objetivos organizacionais. A capacidade de reinventar digitalmente o negócio é determinada por uma estratégia digital clara, apoiada por líderes que promovem uma cultura capaz de mudar e inventar o novo.	Rogers (2017); Wade <i>et al.</i> (2017); Kane (2017) Scheiber <i>et al.</i> (2017).
Entraves; Desafios Futuros;	Adoção da TD	A tecnologia avança mais rápido do que as empresas conseguem	Silva (2019); Dias (2019);

Perspectivas		acompanhar, atender as preferências dos clientes na era digital é um desafio, competir com empresas de nichos variados, além do custo de algumas tecnologias são fatores determinantes para implantação da TD. A adoção de tecnologias nas organizações otimiza os processos, além de facilitar a criação de serviços e proporciona experiências personalizadas.	Ferreira (2019).
---------------------	--	--	------------------

Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa (2022).

4 Resultados e discussão

Faz-se a identificação das empresas que participaram do estudo (quadro 4), entendendo que existem diferenças operacionais significativas entre meios de hospedagem com quantitativo de UHs que variam de 06 a 196. Entretanto, como o objetivo foi investigar as perspectivas dos gestores sobre a TD e não a atuação operacional, foi possível fazer as análises dentro de um mesmo bloco, seguindo os parâmetros de porte do Sebrae (2013).

Quanto a localização, constata-se que 60% dos empreendimentos pesquisados estão na área turística da cidade de São Luís, próximas a orla que configura ser um dos principais atrativos turísticos de São Luís.

Quadro 4 – Identificação das empresas

Empresas	Localização	Quantidade De UHs	Nº De Colaboradores
A	São Cristóvão	196	34
B	Araçagi	16	8
C	São Francisco	167	46
D	Calhau	26	12
E	São Francisco	9	2
F	Vila Maranhão	73	16
G	Ponta D'Areia	108	10 a 49
H	Calhau	26	Até 9

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Caracteriza-se os gestores entrevistados com respectivas nomenclaturas descritivas que facilitam a identificação no texto, respeitando a confidencialidade das identidades (quadro 5).

Quadro 5 – Caracterização da Amostra Pesquisada

Nomenclaturas descritivas	Gênero	Faixa etária	Escolaridade	Tempo de atuação no setor	Tempo de empresa	Cargo
Gestor A	Masculino	18 a 29 anos	Graduação	Entre 4 e 7 anos	Entre 4 e 7 anos	Administrador e Proprietário
Gestor B	Feminino	30 a 49 anos.	Mestrado	Mais de 8 anos	Mais de 8 anos	Diretora e Proprietária
Gestor C	Masculino	30 a 49 anos	Graduação	Mais de 8 anos	Entre 1 e 3 anos	Administrator
Gestor D	Feminino	18 a 29 anos	Pós-graduação	Entre 1 e 3 anos	Entre 1 e 3 anos	Gerente Operacional
Gestor E	Masculino	Acima 70 anos	Graduação	Mais de 8 anos	Mais de 8 anos	Gestor e Proprietário
Gestor F	Feminino	30 a 49 anos	Pós-graduação	Mais de 8 anos	Até 1 ano	Gerente
Gestor G	Masculino	30 a 49 anos	Pós-graduação	Mais de 8 anos	Até 1 ano	Gerente de Recepção
Gestor H	Feminino	18 a 29 anos	Graduação	Mais de 8 anos	Entre 1 e 3 anos	Gerente

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na categoria mudanças organizacionais a partir da TD, em relação ao fator agregado mudanças nos setores da empresa (quadro 6), as evoluções envolveram a adoção de tecnologias específicas para os setores dos hotéis, como uso de *QRcode*, implantação de sistemas operacionais, adoção de aplicativos, dentre outros. Sob a perspectiva dos gestores, as principais mudanças foram nos setores: comercial, hospedagem, alimentos e bebidas e administrativo, setores fundamentais na hotelaria (Castelli, 2003). Os dados reforçam o que os autores Weiss (2019) e Silva (2019) apontam sobre a TD que promoveu profundas mudanças sociais e econômicas, compreendida com uma mudança significativa em paradigmas tecnológicos.

Outras mudanças apontadas são referentes ao marketing, como criação de sites, motor de reservas, análises de resultados com *dashboard*, além de medir a satisfação do cliente que possibilita a melhoria contínua dos processos e do produto, consequentemente, alavancam as vendas. Corroboram-se os dados a partir dos estudos de Meira e Anjos (2015), uma vez que as empresas hoteleiras brasileiras tiveram que remodelar-se e investir na modernização de sua infraestrutura, na contratação de mão de obra qualificada, no desenvolvimento de parcerias com

fornecedores e empresas terceirizadas, bem como na implantação de inovações tecnológicas e gerenciais para conseguir manter o seu posicionamento frente ao mercado.

Foi mencionado, em adição, mudanças no âmbito da segurança com sistema de monitoramento remoto e uso de placas solares que além de oferecer redução de custo promove a sustentabilidade no empreendimento. Desse modo, Piccoli *et al.* (2017) explicam que a tecnologia passa de uma simples ferramenta de apoio nos bastidores para a operacionalização dos setores, até uma ferramenta estratégica e gerencial, utilizadas para tomadas de decisões de gestão e alta gerência.

Quadro 6 – Mudanças nos setores da empresa

Categoria	Fator Agregado	Depoimentos	Identificação
Mudanças Organizacionais a partir da TD	Mudança nos Setores da empresa	<i>“[...]temos o cardápio online[...]nossa prioridade está sendo o QR code... [cartão magnético] cartão fica todo tempo magnetizado, [...] temos nosso sistema de ar condicionado que é automatizado, onde temos o controle através do computador”</i>	Gestor A
		<i>“[...]placas solares, sistema de monitoramento remoto com alarme, criação de um site profissional e pagamos motor de reserva, além disso, temos um sistema de gestão hoteleira”</i>	Gestor B
		<i>“fiz toda alteração de gestores de canais, implantei um sistema de análise para investidores, dos resultados, que é baseado no Power BI, tira todas as informações do PBS e manda direto para o celular, tudo em dashboard”</i>	Gestor C
		<i>“investimos em um aplicativo que mede a satisfação dos clientes via tablet que fica na recepção.”</i>	Gestor D

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Ainda na mesma categoria, foram apontadas as motivações para adoção das mudanças nas empresas (quadro 7). Identificou-se nas falas a importância em manterem-se atualizadas frente ao novo cenário digital e de grande competitividade. Foram citadas melhorias tanto na operação quanto na tomada de decisões que abrangem colaboradores e clientes, além de ampliação de mercado e aumento do faturamento.

Como descreve Ferreira (2019), muitos gerentes deste setor comprovaram que a adoção das tecnologias lhes trouxe imensas vantagens, a longo prazo, como a melhoria do

desempenho, assim como da eficiência operacional, redução de custos, aumento da quota de mercado e, também, maior satisfação do cliente.

Quadro 7 - Motivação das empresas para adoção das mudanças

Categoria	Fator Agregado	Depoimentos	Identificação
Mudanças Organizacionais a partir da TD	Motivação para adoção das Mudanças	<i>“Nossa prioridade é sempre está atualizado”</i>	Gestor A
		<i>“a questão do monitoramento remoto é a segurança que a gente tem agora[...]a questão das placas solares, a gente pensou em economia, mas pensamos também na questão da consciência ambiental...”</i>	Gestor B
		<i>“Para melhorar, otimizar tempo”</i>	Gestor C
		<i>“Para ter uma melhor visão da satisfação do cliente ainda no check out, utilizando esses dados ao final do mês através da estatística”</i>	Gestor D
		<i>“A motivação é tentar crescer, angariar mais. Aumentar a procura para que a gente aumente o faturamento”</i>	Gestor E
		<i>“Ampliação do mercado”</i>	Gestor G
		<i>“Em buscas de melhoria para nossos clientes e colaboradores”</i>	Gestor H

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Quanto ao fator agregado de reação dos colaboradores às mudanças, alguns gestores mencionaram resistência inicial por parte dos colaboradores, “No começo eles estranharam, principalmente no *front* [...], mas depois vão se adaptando, eles entendem que a vida deles vai ficar mais fácil, vai fluindo, melhora a operação” (Gestor C). Outros citaram que ofertam treinamentos constantes para adaptação dos seus colaboradores: “A minha equipe aceita bem mudanças, pois eu não os deixo permanecerem na zona de conforto, todo mês eles têm uma manhã ou uma tarde de retreinamento, de inovações [...]” (Gestor B). Outros pontuam a importância do alinhamento da equipe para uma transição tranquila: “Bem tranquilo, pois possuímos uma equipe alinhada” (Gestor A), o que corrobora os estudos de Vilaplana e Stein (2020) sobre a necessidade de adaptação dos colaboradores. Portanto, outras questões, como estratégia, gerenciamento de talentos, estrutura organizacional e liderança, são cruciais para TD, mais até que a tecnologia (Kane, 2017).

A crise sanitária da Covid-19 impôs uma série restrições, como medidas de distanciamento social para conter o avanço do contágio pelo vírus, restringindo atividades públicas e aglomerações, assim várias atividades presenciais foram substituídas para esfera virtual. Nesta perspectiva, foram abordadas as mudanças do presencial para *online* nas empresas estudadas, enquanto fator agregado.

Foi mencionada a mudança no cardápio impresso para o uso em *QRcode* nos restaurantes e quartos: “a pandemia foi um grande incentivo [...] é um gasto a menos, não precisa fazer todos aqueles cardápios [impressos] que era um gasto muito grande, através do sistema ficou mais fácil tirar ou acrescentar um item” (Gestor A). O uso de reservas *online*: “Toda a parte comercial [...] é toda *online*, não temos mais os clientes aqui ou com costumávamos visitar, é tudo *online*” (Gestor C). Foram citados, ademais, pesquisa de satisfação e tour digital (Gestor G) que consiste em uma ferramenta que captura fotos ou vídeos em 360° e permite que o hóspede conheça e tenha uma experiência no hotel sem sair de casa. Além de mudanças na interação com clientes-investidores que passou a ser toda de forma virtual.

Pôde-se observar que, em sua maioria, os gestores relataram resistência de aceitabilidade das tecnologias adotadas por parte do público, justificando a falta de interesse em aderir mais efetivamente em TD. Conforme Rogers (2017), as empresas tradicionais possuem a capacidade de se transformar para seguir adiante na era digital, porém é necessário que saiam da inércia organizacional para se adaptarem a esse processo.

A segunda categoria encontrada foi a adoção da TD, correspondendo aos fatores de agregação: entraves, desafios e perspectivas futuras. Na literatura, os autores Sanchez e Zuntini (2018) citam como entraves questões de segurança; satisfação com a manutenção do *status quo*; falta de liderança; restrições legais/regulamentares; e adaptação dos clientes à TD. Os gestores A, B, C, D e F destacaram o custo como o principal fator impeditivo para adoção da TD. Em complemento, alguns gestores afirmaram que os entraves são: a falta de conhecimento (Gestor E), apego aos velhos conceitos (Gestor G) e colaboradores não atualizados (Gestor H). A TD precisa vencer os velhos conceitos e gerar uma nova mentalidade, otimização dos processos, melhoria de resultados e busca por eficiência.

Quanto aos desafios futuros no contexto da adoção da TD, na concepção dos gestores destaca-se a preocupação com o cenário pandêmico que se vivenciou recentemente. O principal aspecto de preocupação é quanto a recuperação econômica e volta à normalidade, mas também foram citados novamente a resistência da aceitabilidade por parte do público, o desafio para manter-se competitivo e a falta de empresários visionários (quadro 8).

A segurança virtual é uma problemática atual no cenário da sociedade de dados, citada pelos gestores, com empresas conectadas 24 horas compartilhando informações em uma

velocidade nunca experimentada antes, suscetível as vulnerabilidades do meio virtual. Para Sanchez e Zuntini (2018) os desafios a serem enfrentados são identificados ao criar modelos de negócios, redefinir relacionamentos entre empresas, encontrar novas maneiras de inovar, alavancar ferramentas sociais para se envolver com clientes e construir líder visionários.

Quadro 8 – Desafios futuros

Categoria	Fator Agregado	Depoimentos	Identificação
Adoção da TD	Desafios Futuros sob a perspectiva da TD	<i>“O mercado hoteleiro e do turismo ainda está se recuperando da pandemia, então pra mim, o desafio vai ser compensar esses anos de atraso decorrente da pandemia”</i>	Gestor A
		<i>“Segurança digital[...]hoje, meu maior medo é os golpes”</i>	Gestor B
		<i>“[...]as pessoas têm que abrir um pouco mais a cabeça pra aceitar e incorporar nos negócios, nos empreendimentos, essa parte mais tecnológica porque o empresário de São Luís é muito conservador, ele não quer mudar, só quer fazer do jeito que ele sabe fazer”</i>	Gestor C
		<i>“barreira das pessoas aderirem a isso, então temos que trabalhar isso na mente do público... como o Qr code, as pessoas pedem o cardápio físico...”</i>	Gestor D
		<i>“[...]se manter competitivo”</i>	Gestor E
		<i>“[...] Sobre tecnologia...tudo que foi utilizado nesse período foi muito útil, mas muita coisa voltou a normal porque se faz necessário, a gente fala muito de tecnologia ... mas a hotelaria ainda é feita de pessoas, então ainda são muito necessárias”</i>	Gestor F
		<i>“O setor econômico, dependemos muito da economia”</i>	Gestor G
		<i>“Preparar funcionários antigos para as atualizações”</i>	Gestor H

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Referente às perspectivas futuras para o setor hoteleiro (quadro 9), na visão dos gestores, observa-se um reconhecimento da importância da tecnologia do setor, além de seus benefícios, porém é evidente que não há intenção de um processo disruptivo, indicando a falta de ação ou ações inadequadas que podem tornar as empresas vulneráveis (Wade *et al.*, 2017). Como aponta Rogers (2017), o incremento exponencial de novas tecnologias digitais e a chegada de novas ameaças disruptivas estão transformando os modelos e processos de negócios das organizações.

Quadro 9 – Perspectivas futuras

Categoria	Fator Agregado	Depoimentos	Identificação
Adoção da TD	Perspectivas futuras em relação ao setor	<i>“[...]os próximos anos o mercado vai se atualizar, vai ser possível fazer tudo por aplicativo ou pelo site do hotel sem ter contato físico. E nosso hotel está sempre aberto a novas mudanças”</i>	Gestor A
		<i>“[...]quando vejo meus concorrentes, vejo que estou a frente, pois a maioria não possui nem check in online. Mas, a minha pousada tem essa pegada mais rustica, então a tecnologia entra nas sutilezas... não quero a tecnologia dando a cara para minha pousada, quero como uma ferramenta para tomada de decisão”</i>	Gestor B
		<i>“adoro tecnologias, então tudo que vier de novo, eu topo, pois a tendência é se transformar”</i>	Gestor C
		<i>“[...]essas tecnologias vêm para somar... a gente vende um serviço, ... acredito que a tecnologia vem para somar a essa experiencia. Hoje as pessoas querem tudo mais rápido ... tudo isso passando pelo digital, pois hoje se tornou uma ferramenta de decisão para o hospede”</i>	Gestor D
		<i>“Estou aberto a mudanças para a gente continuar competindo no mercado, se não vamos ficando para atrás superados por outros”</i>	Gestor E
		<i>“Iremos adotar tudo que facilite a vida do hospede aqui dentro, desde que seja necessário”</i>	Gestor F
		<i>“A transformação não será mais um diferencial, e sim algo imprescindível”</i>	Gestor G
		<i>“As melhores, desde as formas de pagamento que melhorou...como os demais”</i>	Gestor H

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Ao serem questionados sobre o grau de conhecimento acerca da TD, considerando uma escala de 1 a 5 em que 1 significou “Nenhum Conhecimento” e 5 “Muito Conhecimento”, 62,5% dos Gestores consideraram seu conhecimento moderado. Entretanto, é observado através das falas dos gestores que a compreensão acerca da TD está resumida apenas a inclusão de tecnologias ou uso de ferramentas digitais, corroborando Rogers (2017). Os gestores mencionaram em suas falas alguns dos 5 domínios (clientes, competição, dados, inovação e valor) explicados por Rogers (2017), porém sem relacionar de forma efetiva com a TD.

Quando questionados sobre o nível de importância dado a TD dentro da organização que atuam, levando em consideração a escala de 1 a 5 em que 1 remeteu “Nenhuma Importância” e 5 “Muito Importante”, 50% dos Gestores acreditam que é dado muito importância, seguido de 37,5% que optaram pela escala 4 (importante). Analisando os números, percebe-se, novamente, que os gestores estão referindo-se somente ao uso de tecnologias, sem promover a mudança da cultura organizacional que TD exige. A inovação tecnológica deve estar amparada em inovação organizacional (Schreiber; Assunção; Schmidt, 2017), uma vez



que o *mindset* da liderança precisa ser mudado para implementação da TD, pois as características associadas a TD incluem a capacidade de liderança.

Os gestores foram questionados sobre a importância da TD para adquirir uma vantagem competitiva no mercado atual, inferindo em uma escala de 1 a 5 em que 1 referiu-se a “Nenhuma Importância” e 5 “Muito Importante”, resultando que 87,5% consideram muito importante. A TD permite às organizações competirem melhor em um ambiente econômico que muda constantemente à medida que a tecnologia evolui (Valle, 2020), sendo necessária para qualquer empresa, organização ou instituição sem fins lucrativos que procure sobreviver no futuro. Para criar essas vantagens competitivas é necessário ser ágil, pois o desenvolvimento chave do negócio digital é a capacidade de agilidade, fundamental para que as organizações possam se adaptar à mudança e resistir à imprevisibilidade digital (Wade, 2017).

Foram aplicadas questões de múltiplas escolhas para os gestores, com intuito de identificar as tecnologias aplicadas dentro das organizações a partir da pesquisa realizada pela Revfine (2021), mencionada anteriormente. Foi observado que as tecnologias mais utilizadas são, em primeira posição a conexão de dados sem fio, seguidas do uso de marketing digital e sistemas de gestão. Foi constatado que nenhuma empresa adota o uso de quartos controlados por app e o uso de assistentes virtuais. Evidência que, em sua maioria, as tecnologias presentes nos meios de hospedagens investigados são tecnologias já disseminadas e usuais.

Referente as recompensas que a TD pode trazer para os empreendimentos, 100% concordam que pode trazer: aumento de receita e diminuição de custos operacionais; agilidade nas operações cotidianas e produtividade dos colaboradores; experiência de suporte ao cliente mais abrangente; e aumento na qualidade do serviço. 75% apontaram que pode trazer diferencial competitivo, em consonância com Klement (2007), entretanto acreditam que este fator iria depender do público.

5 Conclusão

No contexto dos avanços tecnológicos e da crise sanitária da Covid-19, que foi responsável por promover uma mudança na conjuntura atual da sociedade, afetando as organizações com a necessidade de adaptação constante, este trabalho propôs descrever a



percepção dos gestores hoteleiros de empreendimentos de micro e pequeno porte de São Luís/MA quanto à TD com o objetivo de identificar o seu conhecimento sobre o tema.

Para atingir a compreensão dessa realidade foram definidos objetivos como investigar o grau de conhecimento da TD por parte dos gestores hoteleiros. Constatou-se que, apesar da maioria considerar o seu conhecimento sobre TD moderado, ao relacionar suas falas com os conceitos elencados pelos autores referenciados, pode-se inferir que possuem um conhecimento prévio (entre pouco e regular), pois não consideram a mudança cultural na organização promovida pela implementação da TD.

Ao verificar as atividades e tecnologias utilizadas nos empreendimentos, foi percebido o uso de tecnologias já disseminadas e usuais, que pode ocorrer pela ausência de uma estratégia clara dos gestores acerca do novo contexto da era digital. Os teóricos afirmam que TD não se resume apenas a adoção de tecnologias, ratificam que as ferramentas tecnológicas são apenas uma pequena parcela, envolvendo questões de estratégias, gerenciamento de talentos, estrutura organizacional e liderança visionária.

A respeito dos entraves, foram apontados os custos como elemento impeditivo, além do conservadorismo do empresariado. Sobre os desafios e perspectivas futuras para o setor com adoção da TD, percebeu-se que além da recuperação econômica, após a crise sanitária da Covid-19, seria a dificuldade em promover um senso de urgência para as empresas.

A TD aplicada à MPEs de hospedagem, ainda é limitada e pouco explorada. É necessária uma mudança no *mindset* dos gestores e uma mudança organizacional, trabalhando desde suas concepções para atingir o novo mercado da era digital. Considerando as perspectivas dos gestores, reconhecem a importância da TD e seus benefícios, porém sem a intenção de adotar um processo disruptivo em suas organizações, o que não confere com a competição no novo mercado, onde é preciso se antecipar as imprevisibilidades. Ser digital não é um diferencial, mas sim uma condição para fugir da obsolescência.

Percebe-se que, apesar dos avanços tecnológicos promovidos pela TD no setor da hoteleira, ainda é uma questão pouco explorada nas MPEs de hospedagem, o que gera preocupação, pois o novo contexto global do mercado e da sociedade, em que está tudo mais volátil e incerto, torna-se um desafio prever cenários futuros e traçar estratégias adequadas sem suporte da TD.

Sendo assim, esse trabalho atingiu os objetivos propostos, resultando em uma análise preliminar da TD nos meios de hospedagens de micro e pequeno porte sob a perspectiva dos gestores, em São Luís/MA. As limitações do estudo referem-se às dificuldades impostas pela pandemia para execução da pesquisa, aliado à falta de interesse dos gestores em aderir ao estudo, com cerca de 25 empreendimentos sendo contactados e obtendo o retorno de apenas oito gestores. Recomenda-se, portanto, em pesquisas futuras o aumento da amostra a ser investigada, a ampliação da escala espacial com realização de estudos regionais e nacionais, e o estabelecimento de comparativos em outros cenários, inclusive com o cenário pós pandemia.

Referências

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BLANCHET, M. *et al.* **Industry 4.0: The new industrial revolution-How Europe will succeed**. 2014. Roland Berger Strategy Consultants. Munique, Alemanha. Disponível em: https://www.iberglobal.com/files/Roland_Berger_Industry.pdf Acesso em 21 maio 2022
- CADASTUR. **Prestadores de serviços turísticos – Meios de Hospedagem**. 2022. Disponível em: <http://dados.gov.br/dataset/cadastur-04> Acesso em 21 maio 2022
- CARVALHO, R. L. V. R. **Harold Lasswell e o Campo da Comunicação**. 2012. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília, Brasília. 2012.
- CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: Educs, 2003.
- CHESBROUGH, H. To recover faster from Covid-19, open up: managerial implications from an open innovation perspective. **Industrial Marketing Management**, 88, p. 410-413, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.010>. Acesso em: 18 jul. 2022.
- DIAS, D. T. M. A. R. **Fatores chaves de sucesso para transformação digital**. 2019. 71f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas- FGV, Rio de Janeiro, 2019.
- FERREIRA, J. S. P. de A. **Transformação digital em hotelaria: caso de estudo**. 2019. Dissertação (Mestrado Politécnico do Porto) - Escola Superior de Hotelaria e Turismo, 2019.
- KANE, G. C. Digital maturity, not digital transformation. **MIT sloan management review**, 1, 2017. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-maturity-not-digital-transformation/>. Acesso em: 18 jul. 2022.



KANEGAE, T.; BRITO, E.; BOAVENTURA, P.; CARVALHO, L. Transformação digital na jornada do consumidor de turismo. *In: Congresso Latino-Americano de Varejo e Consumo*, 13., 2020, Brasil. **Anais [...]**, 2020.

KHAN, S.J. **Leadership in the digital age**: a study on the effects of digitalization on top management leadership. 2016. Disponível em: <https://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:971518/FULLTEXT02.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2022.

KLEMENT, C. F. F. **Inovação em serviços**: estudo de casos em uma organização da indústria hoteleira brasileira. 2007. Tese (Doutorado em Administração) - USP, 2007.

MARANHÃO. **Plano Estratégico de Turismo do Estado do Maranhão**. Relatório Final. São Luís: Secretaria de Estado do Turismo, 2012.

MEIRA, J. V. de S.; ANJOS, S. J. G. dos. **A Excelência nas Redes Hoteleiras**: Uma Análise das Parcerias. 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/283053796_A_Excelencia_nas_Netes_Hoteleiras_Uma_Analise_das_Parcerias Acesso em: 25 fev. 2022.

MIORANDI, D. *et al.* Internet of things: Vision, applications and research challenges. **Ad hoc networks**, v. 10, n. 7, p. 1497-1516, 2012.

NASSIF, V. M. J.; CORRÊA, V. S.; ROSSETTO, D. E. Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do COVID-19. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 2, p. 1-12, 2020.

PICCOLI, G.; LUI, T. W.; GRUN, B. The impact of IT-enabled customer service systems on service personalization, customer service perceptions, and hotel performance. **Tourism Management**, 59, p. 349–362, 2017.

REVFINE. **The Latest Technology Trends in the Hospitality Industry**. 2022. Disponível em: <https://www.revfine.com/technology-trends-hospitality-industry/> Acesso em: 15 maio 2022.

RIGA, M. 76,2% das empresas já implementaram ou estão desenvolvendo planos de transformação digital. **Forbes Tech**. 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2021/05/exclusivo-762-das-empresas-ja-implementaram-ou-estao-desenvolvendo-planos-de-transformacao-digital/>. Acesso em: 15 maio 2022.

ROGERS, D. L. **Transformação digital**: Repensando o seu negócio para a era digital. *Autêntica Business*. 2017.

SACOMANO, J. B. *et al.* **Indústria 4.0 Conceitos e Fundamentos**. São Paulo: Blucher, 2018.



SANCHEZ, M. A.; ZUNTINI, J. I. Organizational readiness for the digital transformation: case study research. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 18, n. 2, p. 70-99, 2018.

SCHREIBER, D.; ASSUNÇÃO, D. M.; SCHMIDT, S. Análise do perfil inovador das empresas do Vale do Rio dos Sinos. **Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 42, 2017.

SCOGNAMIGLIO, L.; SANTOS, L. As vantagens da aplicabilidade dos sistemas ciber físicos na indústria 4.0: uma análise holística das diversas tecnologias existentes no ramo. **Revista Fatec de Tecnologia e Ciência**, v. 6, n. 1, 2021.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Brasília: DIEESE, 2013.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD> Acesso em: 15 maio 2022.

SILVA, L. F. dos S. **A Transformação Digital e a sua Relação com a Reestruturação dos Processos de Negócio no SEBRAE/RN**. 2019. 110f. TCC (Graduação em Administração) - Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019.

VALLE, A. **A Fórmula da Eficácia**. Ebook: Editora Software Zen, 2020.

VIAL, G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. **Journal of Strategic Information Systems Review**, v. 28, n. 2, p. 118-144, 2019.

VILAPLANA, F.; STEIN, G. Digitalización y personas. **Revista Empresa y Humanismo**, v. 13, n. 1, p. 113-137, 2020.

WADE, M. *et al.* **Orchestrating digital business transformation**. Global Center for Digital Business Transformation, IMD and Cisco, 2017. Disponível em: <https://www.imd.org/research-knowledge/reports/digital-orchestra/> Acesso em: 15 maio 2022.

WEISS, M. C. Sociedade sensoriada: a sociedade da transformação digital. **Estudos avançados**, 33, p. 203-214, 2019.

WESTERMAN, G.; BONNET, D. Revamping your business through digital transformation. **MIT Sloan management review**, v. 56, n. 3, 2015.

YEN, C.T. *et al.* Advanced manufacturing solution to industry 4.0 trend through sensing network and cloud computing technologies. *In: IEEE International Conference on Automation Science and Engineering (CASE)*. **Anais [...]** p. 1150-1152, 2014.

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



YOO, Y.; HENFRIDSSON, O.; LYYTINEN, K. Research commentary—the new organizing logic of digital innovation: an agenda for information systems research. **Information systems research**, v. 21, n. 4, p. 724-735, 2010.

ZHU, J. *et al.* Digital Transformation in the Hospitality Industry. **Boston Hospitality Review**, 2021.