

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
COMPLEXO FABRICA SANTA AMELIA  
CURSO DE TURISMO

**LARISSA SOUZA GASPAR**

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR HOTELEIRO DE SÃO LUÍS – MA:**  
Entraves e Desafios para Gestores de Pequenas Empresas

São Luís

2022

**LARISSA SOUZA GASPAR**

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR HOTELEIRO DE SÃO LUÍS – MA:**

Entraves e Desafios para Gestores de Pequenas Empresas

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Turismo da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, para obtenção do título de bacharel em Turismo.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Thays Regina Rodrigues Pinho

São Luís

2022

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Gaspar, Larissa Souza.

Transformação Digital no Setor Hoteleiro de São Luís  
Ma : entraves e desafios para gestores de pequenas  
empresas / Larissa Souza Gaspar. - 2022.

60 f.

Orientador(a): Thays Regina Rodrigues Pinho.

Monografia (Graduação) - Curso de Turismo, Universidade  
Federal do Maranhão, São Luís - MA, 2022.

1. Hotelaria. 2. Mudanças Organizacionais. 3.  
Transformação Digital. I. Pinho, Thays Regina Rodrigues.  
II. Título.

**LARISSA SOUZA GASPAR**

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR HOTELEIRO DE SÃO LUÍS – MA:**

Entraves e Desafios para Gestores de Pequenas Empresas

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Turismo da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, para obtenção do título de bacharel em Turismo.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Thays Regina Rodrigues Pinho

Aprovado em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Thays Regina Rodrigues Pinho (Orientadora)

---

Prof. Dr. Davi Alysson Da Cruz Andrade (Examinador)

---

Prof. Me. Ruan Tavares Ribeiro (Examinador)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço minha mãe Lourdes Souza por todo apoio e inspiração, no qual foi fundamental para nunca desistir dos meus objetivos.

A minha filha Laura Gaspar, que após sua chegada, me fez reconhecer o tamanho de minha força e quantos obstáculos poderei ultrapassar.

Ao meu companheiro André Carvalho, por todo apoio e compreensão.

À minha orientadora Thays Pinho, pela sua dedicação, incentivo e paciência durante esse trabalho. Seu conhecimento foi fundamental para concretizar esse projeto.

Agradeço aos professores, que acompanharam minha jornada acadêmica e nos momentos difíceis ofertaram um encorajamento.

Agradeço aos meus colegas de curso, que de alguma forma contribuíram com minha formação, em especial Itaynara Carvalho, que em momentos de atribulações foi responsável por me tranquilizar e me aconselhar.

Aos meus amigos do estágio obrigatório, que com certeza foram fundamentais para eu chegar a essa etapa.

Sou grata pela Universidade Federal do Maranhão e todo seu corpo seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram um ensino superior público de qualidade.

Agradeço a todos que participaram dessa etapa na minha vida.

O homem não teria alcançado o possível se, repetidas vezes, não tivesse tentado o impossível.

Max Weber

## RESUMO

A transformação digital e as inovações tecnológicas decorrentes das rápidas e constantes mudanças no mercado global e comportamento de consumo são algo que muitos setores estão vivenciando, de forma mais intensa. Após a pandemia provocada pela Covid-19, foi fundamental adaptação as mudanças organizacionais para garantir permanência das empresas no mercado cada vez mais competitivo e exigente. Nessa premissa, objetivou-se identificar o conhecimento sobre transformação digital por parte dos gestores hoteleiros de empreendimentos de pequeno porte em São Luís –MA. E como objetivos específicos identificar as atividades ou tecnologias das empresas hoteleiras que estão relacionadas com a transformação digital, apontar os entraves e desafios para introdução da transformação digital no setor hoteleiro ludovicense, identificar as perspectivas futuras dos gestores no novo mercado da transformação digital. O método utilizado para o estudo foi de casos múltiplos do tipo exploratório-descritivo com abordagem qualitativa. A técnica de coleta utilizada foi roteiro estruturado direcionado aos gestores hoteleiros de São Luís do Maranhão, resultando na amostra de 08 gestores. As entrevistas foram gravadas com consentimento dos gestores e transcritas e para a análise dos dados e transcrições, utilizou-se a técnica análise de conteúdo. Os resultados apontam os gestores hoteleiros de São Luís possuem um conhecimento prévio acerca da TD e utilizam tecnologias disseminadas e usuais, além de discutirem a transformação digital como uma projeção futura mesmo reconhecendo sua importância e benefícios. Finaliza-se destacando a importância de mudar conceitos antigos, pois a transformação digital é indispensável para organizações que desejam crescer e se consolidar no mercado atual.

**Palavras-chave:** Transformação Digital; Mudanças Organizacionais; Hotelaria.

## **ABSTRACT**

Digital transformation and technological innovations arising from the rapid and constant changes in the global market and consumption behavior are something that many sectors are experiencing, more intensely. After the pandemic caused by Covid-19, it was essential to adapt to organizational changes to ensure that companies remained in the increasingly competitive and demanding market. In this premise, the objective was to identify the knowledge about digital transformation on the part of hotel managers of small enterprises in São Luís – MA. And as specific objectives to identify the activities or technologies of hotel companies that are related to digital transformation, point out the obstacles and challenges for the introduction of digital transformation in the São Luís hotel sector, identify the future perspectives of managers in the new market of digital transformation. The method used for the study was of multiple exploratory-descriptive cases with a qualitative approach. The collection technique used was a structured script directed to hotel managers in São Luís do Maranhão, resulting in a sample of 08 managers. The interviews were recorded with the consent of the managers and transcribed and for the analysis of data and transcripts, the content analysis technique was used. The results show that hotel managers in São Luís have prior knowledge about TD and use widespread and usual technologies, in addition to discussing digital transformation as a future projection even recognizing its importance and benefits. It ends by highlighting the importance of changing old concepts, as digital transformation is essential for organizations that want to grow and consolidate in the current market.

**Keywords:** Digital Transformation; Organizational Changes; Hospitality.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 EVOLUÇÃO DA GESTÃO HOTELEIRA NO BRASIL .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Evolução da Hotelaria Em São Luís .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Atividades Gerenciais e Operacionais em Meios de Hospedagem .....</b>	<b>15</b>
<b>3 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Transformação Digital Na Hotelaria .....</b>	<b>27</b>
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS .....</b>	<b>31</b>
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>35</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>52</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>58</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A transformação digital e as inovações tecnológicas são algo que muitos setores estão vivenciando, de forma mais intensa, após a pandemia deflagrada, em março de 2020, devido a disseminação global do vírus SARS-CoV-2 (Coronavírus), uma vez que, a sua adoção foi fundamental para aumentar, fortalecer e garantir às empresas competitividade no mercado ou apenas permanecer nele. Vial (2021) afirma que a transformação digital é uma resposta para as mudanças no ambiente utilizando tecnologias digitais para alterar o processo de criação de valor. Devido ao cenário atual, o uso das tecnologias foi acelerado e potencializado para responder de forma rápida os novos desafios.

O ano de 2020 ficará inevitavelmente associado à mudança radical no modelo turístico e ao início de uma grande transformação na hotelaria. Embora alguns setores tenham sofrido consequências menores, as empresas do setor de hospitalidade perderam quase completamente seus negócios por meses (BAUM & HAI, 2020). Afetaram quase todos os processos e operações desde os níveis de ocupação dos quartos e escalas de funcionários até o fornecimento de alimentos e bebidas. Entretanto, 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 que representa uma parcela significativa dos serviços associados a atividade e tem 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 também mudam, o que torna um grande desafio 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 serão 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 de quais ferramentas adotar, como utilizar e em quais serviços se concentrar. Relacionado a isso, Schreiber et al (2017) relatam que dificilmente a inovação tecnológica vem desacompanhada de inovação organizacional.

Justifica-se a pesquisa com foco na dimensão da transformação digital e como vem atingindo o setor do turismo e da hotelaria, principalmente após sua crescente velocidade em

decorrência do período pandêmico. A transformação digital simboliza uma mudança de perspectiva de atuação no mercado, tendo início com a reflexão sobre antigos procedimentos e as formas de modernizá-los.

Diante deste contexto, surgem as seguintes indagações: Qual o entendimento sobre transformação digital por parte dos gestores hoteleiros de pequeno porte de São Luís? Quais as perspectivas para o futuro do setor, do ponto de vista dos gestores, considerando a inserção de inovações e tecnologias no contexto de São Luís? Quais os possíveis entraves e desafios futuros no setor hoteleiro em São Luís sob o ponto de vista da transformação digital?

Portanto, o estudo qualitativo do tipo descritivo e exploratório tem por objetivo principal identificar o conhecimento sobre transformação digital por parte dos gestores hoteleiros de empreendimentos de pequeno porte em São Luís–MA. Como objetivos específicos, tem-se: identificar as atividades ou tecnologias das empresas hoteleiras que estão relacionadas com a transformação digital; apontar os entraves e desafios para introdução da transformação digital no setor hoteleiro ludovicense; identificar as perspectivas futuras dos gestores no novo mercado da transformação digital.

O trabalho monográfico está estruturado em 6 capítulos, iniciando pelo capítulo introdutório que tem como objetivo, descrever as razões que levaram a realização deste trabalho, apresentando o enquadramento do trabalho e os objetivos. No segundo capítulo abrange todo o contexto da hotelaria, seus conceitos, características, atividades gerenciais e operacionais e sua evolução no Brasil e São Luís. O terceiro aborda sobre transformação digital e são discutidas as várias vertentes da transformação digital, bem como as suas vantagens para o setor hoteleiro. No quarto capítulo são apresentados os aspectos metodológicos do estudo e são apontadas as metodologias de investigação utilizadas para se chegar aos resultados obtidos no quinto capítulo. O capítulo traz os resultados e discussões e são apresentados e discutidos os resultados da investigação da TD nos meios de hospedagens de pequeno porte. Por fim, o último capítulo é responsável pelas considerações finais do estudo, no qual traz uma síntese da pesquisa.

## **2 EVOLUÇÃO DA GESTÃO HOTELEIRA NO BRASIL**

A história da hotelaria se originou vinculada à necessidade de pessoas obterem alojamento e alimentação, em deslocamentos de caráter comercial, religioso, de lazer ou ainda por conquistas de territórios. Gonçalves e Campos (1998) afirmam não saber ao certo quando e como surgiu a atividade hoteleira no mundo, mas os autores supõem que tenha se originado da necessidade natural que tem os viajantes de procurar abrigo, apoio e alimentação durante seus deslocamentos

Entretanto, o conceito atual está atrelado a grande expansão do turismo e mais prontamente ao crescimento da economia, a partir da Revolução Industrial. O aumento do número de viagens, o desenvolvimento da infraestrutura dos transportes aéreo e rodoviário, foram fundamentais para o setor hoteleiro. Portanto, a hotelaria comercial com as características gerenciais conhecidas na atualidade é resultante do industrialismo, com aparecimento de novos hotéis e casas de hospedagem em diversos países, assim como novas técnicas de construção e evolução tecnológica que foram testadas nos novos empreendimentos (CÂNDIDO; VIEIRA, 2003).

No Brasil, a história da hotelaria inicia com a chegada da corte portuguesa, em 1808, período no qual se instalaram as primeiras hospedarias centralizadas no Rio de Janeiro. Alguns anos depois, foram criadas leis de incentivo para abertura de hotéis promovidos por cassinos, porém em 1946, houve a proibição de jogos de azar e fechamento dos cassinos, ocasionando no fechamento de vários hotéis de grande porte. Nas décadas de 60 e 70, a implementação da Embratur (Empresa Brasileira de Turismo) e outros órgãos de incentivo ao turismo motivou a chegada dos primeiros hotéis internacionais, dando surgimento a era da hotelaria moderna no país (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2000).

A hotelaria passou de um local que oferecia um alojamento para peregrinos, excursionistas e viajantes para oferecer uma gama de serviços que agregam valor a experiência do hóspede e contribuem para a cadeia do turismo, em decorrência do fenômeno da globalização. Nesse sentido, a hotelaria revela-se uma atividade dinâmica que acompanha os avanços tecnológicos e as necessidades do mercado (CORREIA, 2008).

O incremento no setor hoteleiro com diversos serviços, necessitou de um setor específico para planejamento e tomadas de decisões, assim surge a gestão na hotelaria. De acordo com Mauricio e Ramos (2011), o uso de teorias administrativas para a prática hoteleira é imprescindível, além de afirmarem que o sucesso de um empreendimento depende diretamente de um planejamento cauteloso e uma gestão eficaz.

A instalação de redes internacionais hoteleiras no Brasil promoveu mudanças significativas no padrão de oferta no setor, que incluíram novas práticas administrativas, além da economia de mão de obra devido a automação de trabalho decorrente da inclusão de tecnologias da informação (IMMICH, 2007). Porém, segundo a pesquisa *Hotelaria em Números*, elaborada pela JLL Hotels & Hospitality Group, apresentada por Rodrigues et al. (2019) que contabilizou aproximadamente 10.501 hotéis no Brasil, até julho de 2019, quase 70% do total corresponde a empresas de pequeno porte, ou seja, as redes internacionais ainda são minorias. Por outro lado, as grandes cadeias possuem um aparato de serviços com baixo custo, devido a suas práticas de gestão, ocasionando uma concorrência acirrada até mesmo com segmentação de hotéis econômicos (LEITE, 2018).

Atualmente, a gestão hoteleira adota estratégias para garantir vantagem competitiva no mercado global. Em conformidade, Meira e Anjos (2015) explicam 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.

## **2.1 Evolução da Hotelaria Em São Luís**

A hotelaria em São Luís surge de acordo com o contexto nacional no século XVIII, com casas de hospedagens para suprir as necessidades de alojamento de viajantes e andarilhos da época, posteriormente evoluindo para pequenas pousadas e depois os hotéis. Os principais hotéis da capital que eram responsáveis por atender viajantes comerciais, eram o Hotel Central e Maranhão Hotel (BRAGA, 2017).

O avanço da indústria têxtil propiciou o ápice da economia no século XX, a capital era responsável pelo abastecimento local e prioritário no comércio exterior, pela produção de algodão e tecido. O fator determinante para o fluxo migratório na cidade, que a partir disso, favoreceu o desenvolvimento urbano da região e o surgimento de novas pousadas e hotéis para atender as novas demandas, desencadeando o potencial do setor turístico do Estado (SILVA, 2017).

Os primeiros grandes hotéis foram inspirados em modelos europeus, desde arquitetura até a características funcionais. Localizado na área central, próximo a praia, tivemos o primeiro hotel com piscina e boate o “Olho d’Água Hotel”, construído pelo hoteleiro Moacir Neves (BRAGA, 2017). Na década de 70, chegaram os primeiros hotéis de rede na capital, um do

grupo Vila Rica que ficava localizado no centro histórico e outro do grupo Quatro Rodas localizado na Praia do Calhau. Posteriormente, o Grand São Luís Hotel sucedeu o antigo Hotel Vila Rica e o grupo português Pestana Hotels e Resorts comprou o Quatro Rodas, marcando a chegada das grandes redes de hotéis na cidade.

O tombamento pelo Iphan em 1974 e o reconhecimento como Patrimônio Cultural Mundial pela Unesco em 1997, foram fatores que determinaram o desenvolvimento do turismo nos anos seguintes, atraindo viajantes motivados pela riqueza do seu patrimônio cultural e histórico que contam a história de uma geração através de sua arquitetura e de seus costumes, além de sua localização em uma ilha rodeada pelas águas do Atlântico, apresentando inúmeras praias urbanas e orlas, que gerou inúmeros segmentos para o turismo e demanda maior para os meios de hospedagens.

O turismo no Estado do Maranhão ganhou notoriedade nos últimos anos, motivado pela criação do “Plano Maior” — Plano de desenvolvimento estratégico para o turismo no Estado — principalmente em decorrência da promoção nacional e internacional do Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses, uma área natural protegida conhecida pela sua vasta paisagem desértica de grandes dunas de areia branca e pelas lagoas sazonais de água da chuva, atualmente responsável pelos principais fluxos turísticos no Estado, gerando demandas hoteleiras por toda região, principalmente na capital, São Luís.

O incremento do fluxo turístico foi responsável pela modernização da infraestrutura dos empreendimentos hoteleiros locais, principalmente com a instalação de grandes redes de hotéis por toda São Luís, os hotéis independentes sofreram grande impacto frente a vantagem competitiva das redes hoteleiras. As redes apresentam aparato tecnológico, melhor estrutura de vendas e marketing, além de agilidade e flexibilidade para implementação de mudanças. As principais influências para a rede de hotelaria e seus clientes é a tecnologia ou a maneira pela qual as pessoas se utilizam das descobertas e invenções para satisfazer suas necessidades (CHON et al, 2003)

Dessa forma, gestores responsáveis pelos meios de hospedagens locais adotaram estratégias de inovação com técnicas e ferramentas para sua permanecer no mercado. Atualmente, segundo dados do Observatório de Turismo (2021) existem 469 empreendimentos hoteleiros no Maranhão sendo 39 empresas cadastradas no Cadastur na cidade de São Luís.

## 2.2 Atividades Gerenciais e Operacionais em Meios de Hospedagem

A evolução do mercado hoteleiro levou ao surgimento de diferentes formas de se administrar os hotéis. Basicamente, um hotel pode ser independente ou pertencer a uma rede ou franquia, tornando o cotidiano administrativo complexo e dinâmico, sendo cada vez maiores a segmentação e a especialização na indústria hoteleira. A tendência à segmentação decorre das múltiplas e diferentes necessidades dos viajantes, cabe a cada hotel identificar seu segmento, para oferecer produtos específicos para o mercado visado (CASTELLI, 2003).

Dessa forma, segundo Vallen e Vallen (2003) o setor hoteleiro possui características inerentes ao seu desempenho que permite diferenciá-lo de outros setores: precibilidade; localização; oferta fixa; altos custos operacionais e sazonalidade. As empresas hoteleiras oferecem diferenças quanto à estrutura física e tipo de serviço ao cliente, ofertando ao mercado uma diversidade de classificações empresariais peculiares do setor.

Segundo a Lei Federal 11.771/2008, chamada de Lei Geral do Turismo observado no Art 23º de 17 de setembro de 2008, consideram-se meios de hospedagem “empreendimento ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária.” Portanto, o hotel é uma unidade econômica e social que é estabelecida por um conjunto de fatores e elementos humanos, técnicos e financeiros com certa estrutura organizacional, cuja sua atribuição é abastecer a sociedade de produtos e serviços e que persegue distinto objetivo dependendo da particularidade de cada empresa (ROCHA, et. al., 2000).

Sobre a estrutura organizacional de um meio de hospedagem, independentemente de sua categoria ou porte pode ser resumida em quatro áreas principais: comercial; hospedagem; alimentos e bebidas; e administrativo, sendo que esta pode abranger as áreas de controladoria, segurança, recursos humanos e manutenção. Cada uma dessas áreas desenvolve atividades específicas, originando diferentes cargos e funções para a efetivação de seu serviço (DUARTE, 1996).

A área comercial é responsável pelo marketing da empresa, formada pelos departamentos de pesquisa de mercado, comunicação, eventos e vendas. A área operacional inclui os setores de reserva, recepção, portaria social, telefonia, governança, lazer e limpeza. O setor de alimentos e bebidas fica responsável por todos os processos que estejam relacionados

a essa área, podendo incluir restaurante, banquete, cozinha, copa, bar e room service. O processo administrativo organiza, fiscaliza e controla os demais setores do hotel, dentre eles: gerência administrativa, portaria de serviço, almoxarifado, compras, manutenção, recursos humanos etc.

Os estabelecimentos hoteleiros são divididos de acordo com seu tipo de edificação, serviços oferecidos e infraestrutura. Nessas edificações, as instalações compreendem uma classificação conforme suas UHs (Unidades Habitacionais) <sup>1</sup>. Apesar de não existir um consenso na literatura quanto a nomenclatura ou classificação das UHs, conforme Silva (2014) exemplifica que no caso de hotéis, as unidades habitacionais podem ser apartamentos ou suítes, são destinadas a hóspedes individuais ou em grupos conhecidos, e previamente acordados entre eles. No caso de albergues, as unidades habitacionais possuem muitas camas ou beliches a serem ocupadas por pessoas distintas que, muitas vezes, não se conhecem.

Abaixo o quadro 1 demonstrando os tipos de Unidades Habitacionais, segundo o Art. 5º do Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem.

**Quadro 1 – Tipos de unidades habitacionais (UHs)**

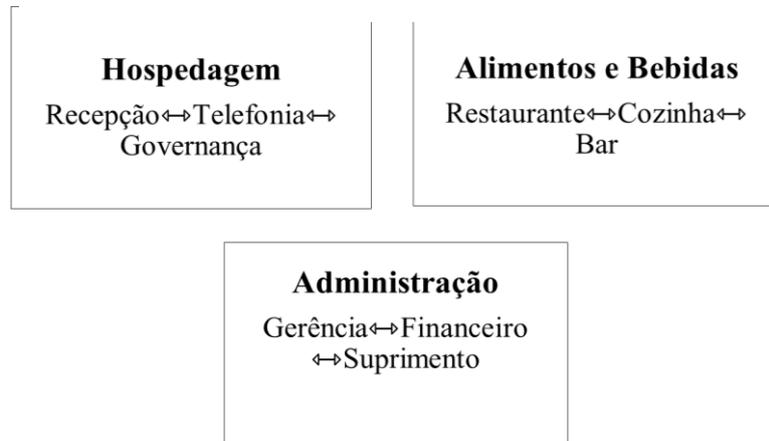
<b>Quarto</b>	UH constituída, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais.
<b>Apartamento</b>	UH constituída, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais, servida por banheiro privativo.
<b>Suíte</b>	UH especial constituída de apartamento, acrescido de sala de estar

Fonte: SILVA et al (2014)

Ratificando, Castelli (2003) afirma que os meios de hospedagem possuem em sua estrutura funcional e organizacional cinco principais subsistemas, denominados de unidades gerenciais básicas (UGBs). Através dessas, que as atividades operacionais são executadas, onde as atividades são codependentes umas das outras, como demonstrar a figura 1 abaixo.

---

<sup>1</sup> Unidade Habitacional ou UH: é um espaço atingível a partir das áreas principais de circulação comuns do estabelecimento, destinado à utilização pelo hóspede, para seu bem-estar, higiene e repouso e, quanto aos tipos, dividem-se em quarto, apartamento e suítes. (Artigo 7º do Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem).

**Figura 1** – Unidades Gerenciais Básicas (UGBs)

**Fonte:** Castelli (2003)

Cada uma dessas unidades possui sua função, no qual Sidônio (2015) destaca questões como a gestão, governança, recepção, alimentos e bebidas, conforme o quadro a seguir:

**Quadro 2** – Funções das Unidades Gerenciais Hoteleiras.

Gestão	Administração do hotel, que coordena todo o trabalho garantindo o funcionamento e a gerir receitas;
Governança	Responsável pela limpeza das unidades habitacionais e da área pública do hotel e pelo serviço de lavanderia e rouparia;
Recepção	Área de maior destaque, em que é realizada a parte central das atividades, mantendo um contato direto com o hospede, sendo localizada no lobby do hotel;
Alimentos e Bebidas	Segundo maior centro de receitas na maioria dos hotéis, dependendo do tamanho das operações, a receita desse setor pode ser significativa, mas sem ultrapassar a venda de hospedagem.

Fonte: Sidônio (2015) adaptado.

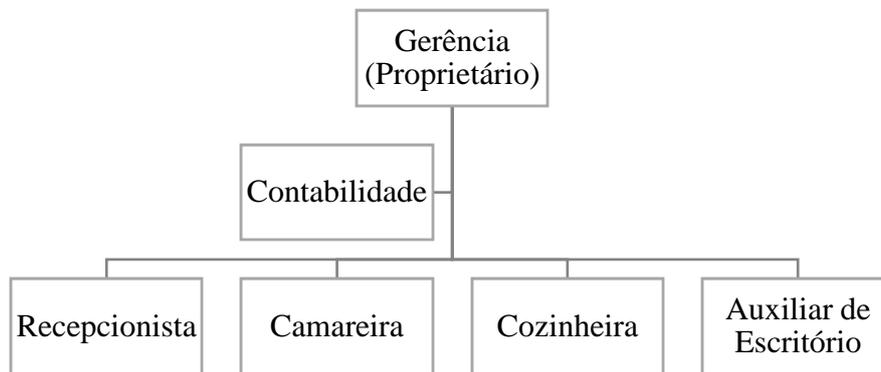
A forma de gerenciar e administrar dos meios de hospedagem irá depender da sua classificação ou definição. Desde 2011, conta-se com a classificação do SBClass (Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem), classificação oficial do Ministério do Turismo, que estabeleceu sete tipos de meios de hospedagem, para atender à diversidade da oferta hoteleira nacional (Hotel, Resort, Hotel Fazenda, Cama & Café, Hotel Histórico, Pousada e Flat/ Apart-Hotel) e utiliza a consagrada simbologia de estrelas para diferenciar as categorias.

Entretanto, o SBClass é de adesão voluntária, fica a critério do meio de hospedagem aderir ou não e vale ressaltar que a aderência e aceitabilidade do SBClass pelo mercado hoteleiro não foi o satisfatório para a sua permanência. Aguiar et al. (2020) reconhecem a necessidade de obtenção de uma nova classificação hoteleira por parte do Ministério do Turismo (MTur), promovendo o suporte técnico, de apoio e reconhecimento tanto do novo sistema hoteleiro, quanto da diversidade de hospedagens existentes no Brasil.

Colaborando Caetano, Stoll e Helfenstein (2020) apontam que apesar dos avanços na elaboração do sistema do SBClass, existem diversos pontos que necessitam de reformulações para que o sistema obtenha os resultados esperados deste enquanto política pública. Mesmo assim, um sistema de classificação tal como este, serve como parâmetro e indicativo para o tamanho do hotel e para os tipos de serviços ofertados (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2010). Os critérios adotados para a classificação de hospedagem variam de país para país (CÂNDIDO; VIEIRA, 2003)

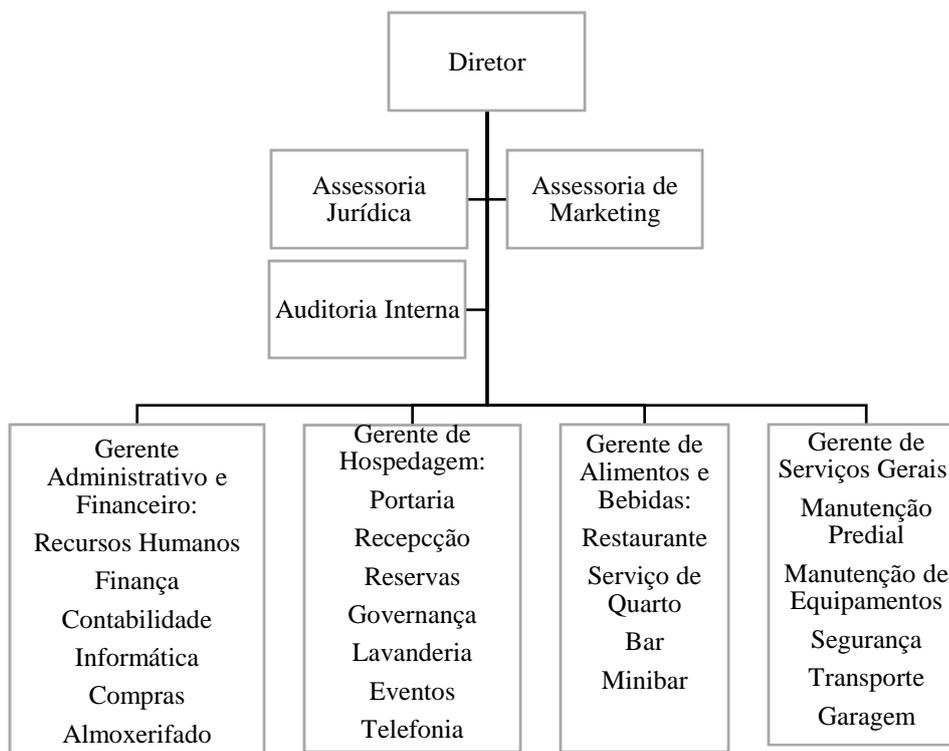
Os meios de hospedagem podem ser definidos, também, de acordo com o tipo de administração que possuem. Eles podem ser propriedades independentes, normalmente caracterizados por pequenos empreendimentos que podem ser empresas familiares ou geridas por sócios, ou serem parte de algo muito maior, de uma rede ou cadeia hoteleira que se caracterizam por possuir um sistema administrativo integrado e centralizado mesmo estabelecidos em diferentes localidades (PINTO; SANTOS, 2012).

A estrutura organizacional de um meio de hospedagem de pequeno porte se difere de um grande porte, pois empreendimentos de grande porte, além de possuir mais UHs, dispõe de uma gama maior de serviços e necessitam de um número maior de colaboradores e por consequência de departamentos. Conforme Petrocchi (2007) podemos observar nos organogramas que representam a estrutura organizacional de pequeno empreendimento e um de grande porte no setor hoteleiro.

**Figura 2** – Estrutura Organizacional de Pequeno Porte.

Fonte: Petrocchi (2007), adaptado.

As áreas administrativas de um hotel podem variar muito, conforme as características do empreendimento, principalmente em função do seu tamanho. Hotéis de grande porte possuirão mais departamentos, enquanto meios de hospedagem menores poderão ter setores agrupados. Com isso hotéis de grande porte, normalmente, possuem cargos bem específicos, complexos e com responsabilidades bem definidas. Em hotéis de porte menor, um funcionário pode, e deve, ser multifuncional, ou seja, exercer diversas atividades (ISMAL, 2004).

**Figura 3** – Estrutura Organizacional de Grande Porte.

Fonte: Petrocchi (2007) adaptado.

As áreas administrativas de um hotel podem variar muito, conforme as características do empreendimento, principalmente em função do seu tamanho. Hotéis de grande porte possuirão mais departamentos, enquanto meios de hospedagem menores poderão ter setores agrupados. Com isso hotéis de grande porte, normalmente, possuem cargos bem específicos, complexos e com responsabilidades bem definidas. Em hotéis de porte menor, um funcionário pode, e deve, ser multifuncional, ou seja, exercer diversas atividades (ISMAIL, 2004).

Independentemente do tamanho do empreendimento, a presença dos gestores é fundamental para a coordenação das atividades dentro da organização, tanto para a qualidade dos serviços prestados, quanto para o monitoramento da produtividade nos diversos setores. Segundo Davies (2001, p. 13) o cargo de gerente geral reporta-se diretamente à diretoria ou ao vice-presidente regional, e suas funções básicas são: Prever as necessidades dos proprietários, hóspedes e funcionários e ultrapassar suas expectativas, para atingir rentabilidade, objetivos comerciais e metas de serviço, de acordo com a política e os procedimentos do hotel, proporcionando ao mesmo tempo um bom ambiente de trabalho aos funcionários.

Porém, no caso de um hotel de pequeno porte, esse cargo pode ser desempenhado pelo próprio proprietário, abrangendo os processos administrativos e comerciais (DUARTE, 1996). Desta forma, o modelo adequado de gestão deve ser coerente com as necessidades de cada empresa, levando em conta suas especificidades.

As atividades tanto gerenciais como operacionais na hotelaria, sofreram bastante impacto com o avanço da tecnologia moderna, hoje é uma realidade e uma necessidade vital. É inconcebível nos dias de hoje operar um hotel sem ter à disposição dos hóspedes o conforto da informatização em todos os níveis. A tendência é a de informatizar todos os setores, tais como: recepção, caixa, estoque, contabilidade, recursos humanos, custos etc. (CÂNDIDO 2001).

As tecnologias propiciaram produtividade para o setor, redução de custos, oferta de novos serviços e melhora o atendimento prestado. Antes, os hotéis recebiam inúmeras ligações telefônicas, cartas e telex de clientes potenciais querendo reservar hospedagem, era necessário uma grande equipe para selecionar correspondências, datilografar cartas, enviar telegramas e lidar com outras demandas. Os atrasos eram frequentes, os custos de redação de correspondência foram às nuvens e datilógrafos especialistas estavam em falta (O'CONNOR, 2001).

A operacionalização dos hotéis atualmente dispõe de Sistemas de Administração Hoteleira, Sistemas de controle de energia e Sistemas de controle de quartos. Outro exemplo de automação é no ramo de alimentação. Alguns restaurantes fazem uso de tablets no lugar de

cardápios impressos ou uso de QR Codes<sup>2</sup>. São tecnologias que interagem à mesa e essa modernização do serviço de atendimento permite ao cliente maior agilidade do serviço.

A automação desses processos resulta em menores custos para os hoteleiros, agilização e eficiência no processo de atendimento da equipe administrativa, torna o staff mais livre de atividades burocráticas e traz conforto e comodidade aos clientes. Ou seja, a tecnologia inclui desde 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 (PICCOLI et al., 2017).

---

<sup>2</sup> código de barras que pode ser facilmente escaneado usando a maioria dos telefones celulares equipados com câmera. O código foi criado em 1994 pela companhia japonesa Denso Wave.

### 3 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Os avanços tecnológicos advindos da revolução 4.0 disseminaram uma ampla discussão acerca da Transformação Digital (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 TD se torna uma exigência para a sobrevivência das empresas no mercado global. De acordo com o Sebrae (2018) é essencial para as empresas se apropriar das ferramentas tecnológicas para melhorar seu desempenho, diminuir custos e garantir melhores resultados.

O conceito de TD nasce atrelado aos termos “Indústria 4.0” ou “Quarta Revolução” que é uma expressão originada na Alemanha 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, mas 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). De acordo com Khan (2016) e Collin et al. (2015), 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. Rogers (2017) destaca que as tecnologias são apenas ferramentas para ajudar a alcançar os objetivos propostos para cada organização. 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 aos cinco domínios da transformação digital, apresentados por Rogers (2017) que devem ser repensados para que a TD possa ocorrer que são: clientes, competição, dados, inovação e valor. Conforme o Quadro 3 abaixo.

**Quadro 3 - Principais mudanças estratégicas da era analógica para a digital.**

	Era Analógica	Era Digital
Cientes	<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 são em mão dupla; Os clientes são 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: Rogers, 2017.

A implementação da TD nas empresas deve empregar as técnicas gerenciais mais adequadas e adaptadas ao processo de TD, 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 é fundamentalmente como a empresa responde às tendências digitais que estão ocorrendo independente de tê-las iniciado ou não, de apreciar ou incorporar. Maior parte da necessidade de transformação digital 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 eles atuam e o que eles 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 pequena parte da transformação digital. Nos casos em que a transformação digital envolve a implementação de novas tecnologias, a tecnologia é apenas parte da história. Outras questões, como estratégia, gerenciamento de talentos, estrutura organizacional e liderança, são tão importantes, se não mais importantes, que a tecnologia para a transformação digital (KANE, 2017).

Outro fator chave, é a inovação de produtos. A transformação digital permite que as organizações criem produtos que os clientes desejam, em vez de criar produtos e forçar os clientes a comprá-los. Para 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 TD não necessariamente, precisa significar uma mudança radical, porém, a falta de ação ou ações inadequadas pode aumentar drasticamente a vulnerabilidade de uma empresa no processo de transformação digital (WADE, 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. De acordo com Wade (2017), o desenvolvimento chave do negócio digital é capacidade de agilidade, fundamental para que as organizações possam se adaptar à mudança de ritmo e resistir à imprevisibilidade digital.

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. Schreiber et al (2017) relatam que dificilmente a inovação tecnológica vem desacompanhada de inovação organizacional.

De acordo com McAfee et al (2016) as características associadas a TD também incluem a capacidade de liderança. Colaborando, Rogers (2017) defende que a TD é fundamentalmente

uma questão de estratégia e novas formas de pensar e não apenas uma questão de tecnologia. Ou seja, inclui o uso de tecnologias para prover inovação, mas não se limita a ruptura de paradigmas ou exploração de recursos computacionais (YOO; HENFRIDSSON; LYYTINEN, 2010; VIAL, 2021)

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. Algumas dessas tecnologias são: inteligência artificial, big data, computação em nuvem, cyber segurança, internet das coisas, integração de sistemas, robótica. No quadro 4 apresenta-se as principais tecnologias que caracterizam a era da TD e que são os pilares da revolução 4.0:

#### Quadro 4 – Principais tecnologias associadas a transformação digital.

Pilares da Revolução 4.0	Definição
<b>Inteligência artificial (IA)</b>	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 (BONA, 2019; SCOGNAMIGLIO; SANTOS, 2021).
<b>Big data</b>	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 et al., 2014).
<b>Computação em nuvem</b>	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 et al., 2014).
<b>Cyber segurança</b>	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, 2018).
<b>Internet das coisas</b>	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 et al., 2012).
<b>Integração de sistemas</b>	Por meio dos sistemas integrados é possível se analisar, explorar e interagir com qualquer parte da fábrica de qualquer lugar do mundo (SACOMANO, 2018).
<b>Robótica</b>	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, 2018).

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Com a inclusão dessas tecnologias nas organizações 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 de hoje têm uma ampla variedade destes 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 transformações acontecendo nas organizações, conseqüentemente, ocorrem mudanças na forma de gerir os negócios. Resultando 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 2020, cerca 87,5% das empresas brasileiras realizaram alguma iniciativa voltada à TD, segundo Caetano (2021) **62,5% das empresas afirmaram ter planos de usar entre 10% e 30% do faturamento** em processos de digitalização do negócio, porém 23,8% relataram que o principal desafio para implementação estava na falta de colaboradores com as habilidades necessárias. 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.

Diante disso, Perides et al. (2020) destacam que ao implementar uma TD a organização além de avaliar as mudanças no ambiente organizacional, deve-se considerar o impacto causado em toda a equipe de colaboradores. Segundo Vilaplana e Stein (2020), o principal motivo pelo qual a TD não atingir os objetivos pretendidos é devido à dificuldade de adaptação dos colaboradores, reforçando a ideia de que o sucesso do processo de transformação digital não está pautado somente em tecnologia, mas também nas pessoas. Rogers (2017) afirma que muitos líderes acham que apenas o uso de ferramentas digitais caracteriza o processo de transformação digital, além da empresa não ter o embasamento mínimo para seguir adiante com o processo de transformação digital.

A TD determina uma mudança cultural dentro das empresas, com fortes impactos na produtividade e nos hábitos dos colaboradores. Portanto, os principais desafios para a TD está a compreensão de que para ser implementada será necessário maior investimento, primeiro em pessoas e depois em ferramentas. Alguns fatores citados por Sanchez e Zuntini (2018) que

atuam como barreiras são: questões de segurança; satisfação com o status quo; falta de liderança; restrições legais/regulamentares; e adaptação dos clientes à transformação digital.

No contexto em que a transformação digital tem atuação e os entraves enfrentados pelas organizações ao tentar implementá-la, Sanchez e Zuntini (2018, p. 91) destacam 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 líderes visionários. As empresas devem ter, como verdade, que a mudança começa internamente, 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. Para esse fim, a Transformação Digital é necessária para qualquer empresa, organização ou instituição sem fins lucrativos que procure sobreviver no futuro (VALLE, 2020).

### **3.1 Transformação Digital Na Hotelaria**

A hotelaria é considerada um setor pertencente a indústria do turismo, que fornece serviços com características próprias, com a finalidade de oferecer hospedagem, alimentação e segurança a todos os seus clientes. Assim, compõem um conjunto de bens e serviços que buscam atender às necessidades e preferências dos hóspedes (CASTELLI, 2003). Ao longo de duas décadas, os sistemas de tecnologia da informação (TI) introduziram-se no setor e mudou a forma como as empresas operam na indústria hoteleira.

A TD vem alterando a relação comercial na indústria do turismo, a venda de roteiros, passagem aérea, hospedagem e toda venda comercial, que acontecia presencialmente em lojas físicas das agências de viagens. O consumidor, dependia das agências para a sua programação de turismo, a atividade para ele ocorria, então, de maneira offline (KANEGAE, 2020). Através da internet e principalmente internet móvel, foi possível métodos de prospecção ativa facilmente escaláveis para empresas e mais autonomia, informações e variedade para clientes.

A ruptura digital na indústria do turismo é evidente, e como consequência, nascem novas organizações virtuais como Airbnb e Couchsurfing; agências de viagens online ou OTAs (Online Travel Agency), como Booking e Expedia; além dos mecanismos de metabusca<sup>3</sup>. As

---

<sup>3</sup> É um sistema de busca na web que permite ao usuário a pesquisa em vários mecanismos simples de busca simultaneamente. No segmento hoteleiro, aproveitam os dados acumulados pelos buscadores, como o google, sites de OTA's, sites de reservas e os sites próprios dos hotéis para agrupar e exibir as taxas atuais de muitos hotéis

organizações precisaram se reinventar, melhorando seus serviços, eliminando processos ou intermediários que antes eram necessários diante dos canais digitais de venda que desburocratizaram esse processo. As empresas são motivadas a buscar uma 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).

A inclusão de tecnologia no âmbito da hotelaria proporciona diversas vantagens competitivas, como ampliação da qualidade do serviço, aumento da produtividade dos funcionários, além de diminuir os custos operacionais. De acordo com Castelli (2003) são necessários 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. Para o autor, é necessário o investimento em: a) hardware: equipamentos e tecnologia; b) software: procedimentos, métodos e rotinas; c) humanware: capital humano.

O fomento de tecnologia nos meios de hospedagens, são fatores cruciais para manter-se competitivo. Para Silva (2019) uma empresa inovadora possui uma gama maior de produtos e serviços oferecidos e está sempre aplicando melhorias naqueles já dispostos no mercado, adequando-os com as tecnologias vigentes. Segundo Westerman e Bonnet (2015) o benefício da TD para as organizações com aplicabilidade no setor hoteleiro resulta em várias vantagens, como pode tornar os clientes mais comprometidos com a empresa, pode trazer mais padronização e centralização para o operacional e processos que pode dar novas oportunidades vitais para as organizações, reconfigurando seus modelos de negócios, desenvolvendo novos produtos e serviços, e às vezes reinventando os negócios e cadeia de valor.

A introdução de novas tecnologias no setor hoteleiro atrelado a gestão resulta em inúmeros benefícios como descreve Ferreira (2019) que 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.

A 4ª Revolução Industrial, a digitalização, a robótica e a automação passam a fazer parte do cotidiano da atividade hoteleira com introdução da inteligência artificial, big data,

---

diferentes em um determinado destino. O objetivo é oferecer ao viajante a possibilidade de comparar as taxas de diversas opções de hospedagem.

computação em nuvem, cyber segurança, internet das coisas, integração de sistemas, robótica. A pandemia deflagrada pela Covid-19 acelerou a TD, resultando em uma experiência cada vez maior do cliente mediada pela tecnologia (ZHU, 2021). Conforme Barnes (2020) a pandemia foi responsável por trazer tecnologias da informação e comunicação para o primeiro plano da vida humana e contribuíram para mudanças estruturais sem precedentes na sociedade e nas organizações.

De acordo com a plataforma de conhecimento para indústria de hospitalidade e viagens Revfine.com (2021), as principais tecnologias utilizadas na hotelaria, no atual cenário de crise resultante da Covid-19, são:

- os serviços de checkout automatizados;
- configurações ambientais personalizadas em quartos e controlados por aplicativos com o uso da Internet das Coisas (IoT);
- conexão de dados sem fio;
- quiosques de autoatendimento;
- registro online;
- questionários de feedback direcionado;
- 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;
- utilização de robôs de hotel nas atividades de limpeza, como aspirar o chão e matar germes;
- 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;
- uso de assistentes virtuais como Siri ou Alexia através do comando de voz.

As tecnologias digitais foram primordiais para responder às circunstâncias impostas pela Covid-19 e promoveu uma transformação em modelos de negócio, produtos e serviços, além de ocasionar mudanças profundas na sociedade na forma de se relacionar com as ferramentas digitais. Para Rogers (2017), o incremento exponencial de novas tecnologias digitais e a chegada de novas ameaças disruptivas estão a transformar os modelos e processos de negócios das organizações nos mais diversos setores. 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.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Esse estudo propõe identificar o conhecimento sobre transformação digital por parte dos gestores hoteleiros de empreendimentos de pequeno porte em São Luís –MA. Trata-se de um estudo de casos múltiplos (YIN, 2001) do tipo exploratório-descritivo com abordagem qualitativa responsável por analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e fornecer uma análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamento (MARCONI e LAKATOS, 2008).

A pesquisa exploratória e descritiva tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, inclui levantamento bibliográfico e entrevistas. E o estudo descritivo tem por prioridade a descrição das características de determinada população ou fenômeno (GIL, 2002).

O estudo, inicialmente, centraliza na revisão bibliográfica por meio de consultas a bases de dados digitais com seleção de artigos científicos nacionais e internacionais, obras literárias de autores e teses que abordam a temática. Segundo Marconi e Lakatos (2008), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. A sua finalidade é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando o cientista na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações. Ela pode ser considerada como o primeiro passo de toda a pesquisa científica.

O levantamento das empresas a serem investigadas foi feito em registros obtidos na base de dados oficial Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos – CADASTUR (2021) com seleção dos empreendimentos de pequeno porte que possuem entre 01 à 49 colaboradores que atuam em São Luís. O critério utilizado para selecionar a amostra investigada foi a classificação quanto ao porte das empresas em relação ao número de colaboradores, conforme estabelece o Sebrae (2013), apresentados no quadro abaixo.

**Quadro 5** - Classificação por porte de empresa por número de funcionários.

Tipos de Empresa	Comércio/Serviço n°. de pessoas
<b>Microempresa</b>	1 a 09
<b>Pequena Empresa</b>	10 a 49
<b>Média Empresa</b>	50 a 99
<b>Grande Empresa</b>	100 ou mais

Fonte: Sebrae, 2013.

A escolha do *locus* de estudo, São Luís, se deu pela sua importância no cenário turístico, sendo um dos principais destinos maranhenses, além de sua representatividade nacional com seu Centro Histórico sendo reconhecido como Patrimônio Cultural Mundial da Humanidade pela UNESCO. São Luís faz parte do grupo dos 65 destinos turísticos indutores do Brasil definido pelo Ministério do Turismo, como prioritários nas políticas públicas, aqueles que possuem maior rentabilidade a partir da melhor otimização da oferta atual e dos produtos existentes em curto e médio prazo (MARANHÃO, 2012).

O critério amostral não probabilístico foi determinado por conveniência com seleção dos investigados que estavam acessíveis e dispostos a participar do estudo, ou seja, caracterizado por adesão, resultando 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. Entretanto, Nassif, Correa e Rosetto (2020) afirmam que as MPEs 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.

A estruturação da pesquisa se estabeleceu em **03 etapas:**

a) Coleta de dados: além da coleta de dados secundários, foi realizada a coleta de dados primários no período entre os meses de maio e junho de 2022 com aplicação de entrevistas com roteiro estruturado com 2 perguntas fechadas de múltipla escolha ou múltiplas opções, 8 perguntas abertas e 3 perguntas utilizando escala de valor entre 01 a 05 (Ver Apêndice A). O formulário de pesquisa foi elaborado utilizando o Google Forms a partir dos estudos sobre a temática. As entrevistas ocorreram de forma presencial *in loco* e online com envio do formulário por meio do aplicativo WhatsApp, junto aos gestores, configurando 6 entrevistas presenciais e 2 online, com objetivo de verificar o grau de conhecimento acerca da TD no setor hoteleiro; quais tecnologias são praticadas; quais inovações são empregadas na gestão; entraves e desafios da TD no setor aplicadas para cidade de São Luís.

b) Registro dos dados: Foram feitos por meio de anotações e gravações em áudio. As entrevistas foram gravadas com consentimento dos gestores e transcritas para o computador

para análise, 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.

c) Análise dos dados: nesta etapa foi feita a correlação dos dados coletados com os objetivos do trabalho e o referencial teórico, formulando reflexões e conclusões sobre os mesmos. Para a análise dos dados e transcrições, utilizou-se a **técnica análise de conteúdo** que faz análises referente às qualidades dos objetos de estudo, o que pode caracterizar seu viés qualitativo (SILVA; FOSSÁ, 2015).

A análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações, que permite averiguar o que foi dito em entrevistas ou observado pelo pesquisador (SILVA; FOSSÁ, 2015). Possui um caráter social por ser uma técnica que objetiva produzir inferências de um texto para seu contexto social de forma objetiva (BARDIN, 2004). Destina-se a classificar e categorizar um conteúdo, reduzindo suas características a elementos-chave que possam ser comparáveis a uma série de outros elementos (CARLOMAGNO; ROCHA, 2016).

A análise de conteúdo requer uma **análise categorial**, com o desmembramento do texto em categorias agrupadas por similaridade. 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 (CARVALHO, 2012) coletado, ou seja, **a posteriori**, o que ampliou as possibilidades de análise de temas desconhecidos pelo investigador.

Vale ressaltar que existem regras fundamentais que devem ser seguidas para a concretização da pesquisa que faz uso da análise de conteúdo e na definição das categorias de análise, conforme estabelece Bardin (2004) e se descreve a seguir:

1) é preciso existir regras claras sobre os limites e definições de cada categoria, sendo que as categorias criadas devem se relacionar, diretamente, com os preceitos teóricos e fatores agregadores (conteúdos estudados);

2) as categorias devem ser exclusivas, assim, o conteúdo de uma categoria não pode estar em outra;

3) as categorias devem ser homogêneas, ou seja, não possuir elementos muitos diferentes entre si;

4) as categorias devem esgotar o conteúdo possível e conteúdo que não se encaixem em categoria alguma, podem ser agrupados em uma categoria denominada “outros”;

5) a classificação deve ser objetiva para permitir a réplica do estudo.

Neste estudo, em específico, serviu como fonte de dados para a análise de conteúdo as entrevistas realizadas com gestores de meios de hospedagem. As entrevistas tiveram duração média de 30 minutos. O quadro a seguir mostra a relação causal entre categorias, justificativa para sua formulação e referencial teórico.

**Quadro 6 - Agregação dos fatores e a construção das categorias.**

<b>Agregação de Fatores</b>	<b>Categoria</b>	<b>Breve Justificativa</b>	<b>Preceitos Teóricos</b>
<b>Mudança nos Setores da Empresa; Motivação; Reação dos Colaboradores as Mudanças; Mudança do Presencial para Online</b>	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 (2017); Kane (2017); Scheiber et al. (2017); Piccoli et al. (2017).
<b>Entraves; Desafios Futuros; Perspectivas</b>	Adoção da Transformação Digital	A tecnologia avança mais rápido do que as empresas conseguem 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 otimizar os processos, além de facilitar a criação de serviços e proporciona experiências personalizadas.	Silva (2019); Dias (2019); Ferreira (2019).

Fonte: Elaboração própria com dados a partir da pesquisa.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No Quadro 7, abaixo, caracteriza-se as empresas do setor hoteleiro que participaram do estudo, confirmando o critério utilizado para selecionar a amostra investigada da classificação quanto ao porte das empresas em relação ao número de colaboradores entre 01 à 49, conforme estabelece o Sebrae (2013), assim definindo os meios de hospedagens de pequeno porte.

**Quadro 7- Caracterização Das Empresas.**

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

Fonte: Elaboração própria com dados a partir da pesquisa.

Quanto a localização, constata-se que 60% dos empreendimentos pesquisados estão na área turística da cidade de São Luís, próximas as orlas que configura ser um dos principais atrativos turísticos de São Luís (SETUR, 2018). Em seguida, no Quadro 8, caracteriza-se os gestores entrevistados com respectivas nomenclaturas descritivas que facilitam a identificação no texto, respeitando a confidencialidade das identidades.

**Quadro 8 - Amostra Pesquisada.**

Nomenclaturas Descritivas	Gênero	Faixa Etária	Escolaridade	Tempo de Atuação no Setor de Turismo e Hotelaria	Tempo de Trabalho na Empresa	Cargo
<b>Gestor A</b>	Masculino	18 a 29 anos	Graduação	Entre 4 e 7 anos	Entre 4 e 7 anos	Administrador e Proprietário
<b>Gestor B</b>	Feminino	30 a 49 anos.	Mestrado	Mais de 8 anos	Mais de 8 anos	Diretora e Proprietária
<b>Gestor C</b>	Masculino	30 a 49 anos	Graduação	Mais de 8 anos	Entre 1 e 3 anos	Administrador
<b>Gestor D</b>	Feminino	18 a 29 anos	Pós-graduação	Entre 1 e 3 anos	Entre 1 e 3 anos	Gerente Operacional
<b>Gestor E</b>	Masculino	Acima de 70 anos	Graduação	Mais de 8 anos	Mais de 8 anos	Gestor e Proprietário
<b>Gestor F</b>	Feminino	30 a 49 anos	Pós-graduação	Mais de 8 anos	Até 1 ano	Gerente

<b>Gestor G</b>	Masculino	30 a 49 anos	Pós-graduação	Mais de 8 anos	Até 1 ano	Gerente de Recepção
<b>Gestor H</b>	Feminino	18 a 29 anos	Graduação	Mais de 8 anos	Entre 1 e 3 anos	Gerente

Fonte: Elaboração própria com dados a partir da pesquisa.

A seguir, estão apresentadas as reflexões acerca das entrevistas realizadas, com identificação nas falas dos gestores das categorias e fatores agregadores estabelecidos no estudo. Foram utilizados trechos das falas dos gestores para caracterizar cada categoria em quadros explicativos que permitem a visualização das discussões e a designação dos autores das falas de forma didática e concisa.

O Quadro 9 aponta as principais mudanças organizacionais a partir da Transformação Digital, sob a perspectiva dos gestores, em relação ao fator **Mudanças nos setores das empresas**, descrevendo a adoção de tecnologias específicas para os setores dos hotéis, como uso de qrcode, implantação de sistemas operacionais, adoção de aplicativos etc.

Pela fala dos gestores, as principais mudanças foram nos setores: Comercial, Hospedagem, Alimentos e Bebidas e Administrativo. Segundo Castelli (2003) são setores fundamentais na hotelaria. 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 e pelo fato de que a tecnologia está avançando mais rápido do que as empresas conseguem acompanhar, criando um critério de urgência.

Outras mudanças apontadas, nas falas dos gestores, são referentes ao marketing, como criação de sites, motor de reservas, análises de resultados com dashboard, além de medir satisfação do cliente que possibilita a melhoria contínua dos processos e do produto, conseqüentemente, alavancar as vendas. Como Meira e Anjos (2015) explicam 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 também 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 9 - Mudanças nos setores da empresa.**

<b>Categoria</b>	<b>Fatores Agregados</b>	<b>Depoimentos</b>	<b>Identificação</b>
<b>Mudanças Organizacionais a partir da TD</b>	Mudança nos Setores da empresa	<i>“[...]posso tratar mais da parte de sistema, que administra todo o hotel... que é o SILBECK, tanto a parte do hotel em si, como a parte do restaurante...Também 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
		<i>“estamos implantando o sistema de gestão e um site.”</i>	Gestor E
		<i>“sistema operacionais”</i>	Gestor H

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Uma vez apresentadas as mudanças nos setores da empresa, continuamente foram abordados a **Motivação para adoção das mudanças nas empresas**, apresentadas resumidamente no Quadro 10 com identificação das falas dos gestores sobre esse fator. Identificou-se nas falas a importância de as empresas manterem-se atualizadas frente ao novo cenário digital e de grande competitividade.

Foram citadas, também, 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 10 -** Motivação das empresas para adoção das mudanças.

<b>Categoria</b>	<b>Fatores Agregados</b>	<b>Depoimentos</b>	<b>Identificação</b>
<b>Mudanças Organizacionais a partir da TD</b>	Motivação para adoção das Mudanças	<i>“Nossa prioridade é sempre está atualizado, então quando montamos o hotel queríamos pegar o que de mais novo tinha na época e mais atualizado, cofre digital, smart tv, então buscamos melhoria e está atualizado.”</i>	Gestor A
		<i>“Melhoras do dia a dia, 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 das avaliações e víamos quais setores estavam se sobressaindo e qual estava deixando a desejar e nisso melhorávamos a gestão das decisões por meio dessa pesquisa.”</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 de agregação **Reação dos colaboradores às mudanças** no Quadro 11, alguns gestores mencionaram resistência inicial por parte dos colaboradores e outros citaram que ofertam treinamentos constantes para adaptação dos seus colaboradores. Vilaplana e Stein (2020) destacam que o principal motivo pelo qual a TD não atingir os objetivos pretendidos é devido à dificuldade de adaptação dos colaboradores, reforçando a ideia de que o sucesso do processo de transformação digital não está pautado somente em tecnologia, mas também nas pessoas. Portanto, outras questões, como estratégia, gerenciamento de talentos, estrutura organizacional e liderança, são tão importantes, se não mais importantes, que a tecnologia para a transformação digital (KANE, 2017).

**Quadro 11 -** Reação dos Colaboradores às mudanças.

<b>Categoria</b>	<b>Fatores Agregados</b>	<b>Depoimentos</b>	<b>Identificação</b>
		<i>“Bem tranquilo, pois possuímos uma equipe alinhada.”</i>	Gestor A

<b>Mudanças Organizacionais a partir da TD</b>	Reação Dos Colaboradores Às Mudanças	<i>“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[...] fazemos controle de não conformidades, trabalho com feedback para o cliente, analisamos esse feedback do cliente em uma reunião, fazemos um brainstorming, isso tudo é documentado e assinado pelos colaboradores, desse modo consigo cobrá-los.”</i>	Gestor B
		<i>“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.”</i>	Gestor C
		<i>“[...]software de satisfação mede a satisfação dos funcionários e é uma avaliação Anônima[...] só chega pra gente a nota, então eles avaliavam a Gestão[...] fazemos reuniões periódicas pelo menos 4 vezes por ano e sempre que vamos implementar alguma coisa explicamos para eles e por enquanto, eles são bem receptivos. [...]a equipe que está aqui, as mudanças são muito bem aceitas.”</i>	Gestor D
		<i>“Sempre tem uma resistência, mas teremos que treinar o pessoal visando as novidades que virão aí... e capacitá-los.”</i>	Gestor E
		<i>“Toda mudança é traumática, a gente sente uma resistência da equipe, sempre com desculpas, mas quando eles percebem que é pra facilitar a vida deles, percebo uma abertura maior, mas normalmente há uma resistência.”</i>	Gestor F
		<i>“Estamos sempre inovando, logo há um treinamento constante para a adaptação.”</i>	Gestor G
		<i>“Como qualquer outra mudança acontece um pouco de desconforto inicial, e uma adaptação.”</i>	Gestor H

Fonte: dados da pesquisa (2022).

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, no Quadro 12 são abordadas as mudanças do presencial para online nas empresas estudadas.

Foram mencionados a mudança no cardápio impresso para o uso em Qrcode nos restaurantes e quartos, o uso de reservas online e pesquisa de satisfação, tour digital que consiste em uma ferramenta que captura fotos ou vídeos em 360° e permite o hospede conheça e tenha uma experiencia no hotel sem sair de casa. Além de mudanças na interação com clientes-investidores que passou ser toda de forma virtual. Pode se observar que em sua maioria, os gestores relataram resistência de aceitabilidade das mudanças impostas com tecnologias por parte do público, justificando a falta de interesse de aderir essas tecnologias por parte dos gestores. 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.

**Quadro 12 - Mudança das atividades presenciais para online.**

<b>Categoria</b>	<b>Fatores Agregados</b>	<b>Depoimentos</b>	<b>Identificação</b>
<b>Mudanças Organizacionais a partir da TD</b>	Mudança das atividades presenciais para online	<i>“O QR code[...]a pandemia foi um grande incentivo pra gente fazer isso[...] 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, sem necessidade de mandar alguém fazer, e foi uma forma da gente se atualizar também.”</i>	Gestor A
		<i>“Toda a parte comercial[...]é toda online, não temos mais os clientes aqui ou com costumávamos visitar, é tudo online, ou WhatsApp, ou apresentação, tudo de forma virtual. Com o hospede é mais complicado, pois é um público mais tradicional. Possuímos Qr code, mas o índice é muito baixo, temos em todos os apartamentos, mas as pessoas preferem ligar. A hotelaria é serviço, então as pessoas sempre procuram alguém.”</i>	Gestor C
		<i>“Antes trabalhávamos com o cardápio [impresso], tanto nos quartos, na recepção e no restaurante e agora trabalhamos apenas com Qr code, isso que a gente mudou por conta da pandemia, mas também porque é muito melhor trabalhar com o cardápio no Qr code, pois consegue adicionar e mudar um prato sem está imprimindo ou fazendo cardápios novos, com Qr code altera tudo automaticamente.”</i>	Gestor D
		<i>“Satisfação do cliente, tour digital e reservas.”</i>	Gestor G

		<i>“reservas e avaliações”</i>	Gestor H
--	--	--------------------------------	----------

Fonte: dados da pesquisa (2022).

A segunda categoria analisada tratou sobre a adoção da transformação digital, representada no Quadro 13 a seguir, detalhando os entraves, desafios e perspectivas futuras no contexto da transformação digital.

O primeiro fator de agregação refere-se aos **Entraves para implementação da transformação digital** na opinião dos gestores entrevistados. Na literatura, os autores Sanchez e Zuntini (2018) citam como entraves questões de segurança; satisfação com o status quo; falta de liderança; restrições legais/regulamentares; e adaptação dos clientes à transformação digital.

Em prevalência, os gestores destacaram o custo como o principal fator impeditivo para adoção da TD. Entretanto Rogers (2017) defende que a TD é fundamentalmente uma questão de estratégia e novas formas de pensar e não apenas uma questão de tecnologia. Tal como, alguns gestores afirmaram que os entraves são a falta de conhecimento e resistência aos velhos conceitos. A TD precisa vencer os velhos conceitos e gerar uma nova mentalidade, otimização dos processos, melhoria de resultados e busca por eficiência.

**Quadro 13 - Entraves para adoção da Transformação Digital.**

<b>Categoria</b>	<b>Fatores Agregados</b>	<b>Depoimentos</b>	<b>Identificação</b>
<b>Adoção da Transformação Digital</b>	Entraves para adoção	<i>“O custo de alguns processos e muitas vezes não vale o custo-benefício, acredito que isso para hotelaria em geral.”</i>	Gestor A
		<i>“Custo, segurança, mas diria que o grande impedimento é financeiro.”</i>	Gestor B
		<i>“Custo, por ainda ser novidade, principalmente no Maranhão, muita coisa é muito cara.”</i>	Gestor C
		<i>“[...]é o custo e como iremos cobrar isso na diária... porque a gente tem que entender como a gente tá com o nosso concorrente, se nosso concorrente do mesmo padrão está cobrando uma diária X, a gente pode até cobrar mais caro, mas não tão mais caro que ele, então não adianta eu colocar várias tecnologias se eu tenho um nível, se daquele nível eu não posso passar.”</i>	Gestor D
		<i>“[...]falta de conhecimento.”</i>	Gestor E
		<i>“O financeiro e a necessidade também [...]talvez a gente não tenha a necessidade, o público, a demanda necessária pra justificar que eu preciso de um app</i>	Gestor F

		<i>remoto pro hospede não precisar descer até a recepção pra não pegar nada, não preciso. Então seria isso, falta de demanda e financeiro.”</i>	
		<i>“Resistência de velhos conceitos.”</i>	Gestor G
		<i>“Trazer nossos colaboradores para essa atualidade.”</i>	Gestor H

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Quanto aos **Desafios futuro no contexto da adoção da TD** na concepção dos gestores descritas no Quadro 14, foram obtidas falas distintas, porém com o destaque quanto a preocupação com o cenário pandêmico que se vivencia na atualidade. 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, a falta de empresários visionários.

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 14 - Desafios futuros sob a perspectiva da TD.**

<b>Categoria</b>	<b>Fator Agregador</b>	<b>Depoimentos</b>	<b>Identificação</b>
<b>Adoção da Transformação Digital</b>	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, aumentou muito o número de golpe no meio virtual.”</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, há um certo medo. Vai ser um grande desafio mudar, mas talvez com essa nova faixa etária que está vindo agora e assumir os negócios, vai mudar bastante.”</i>	Gestor C

		<i>“Eu consigo vislumbrar alguns, mas o que se destaca é a aceitação, por exemplo a gente investiu no software, no tablet, mas percebemos uma barreira das pessoas aderirem a isso, então temos que trabalhar isso na mente do público até aquilo não ser mais tão fora da realidade dele. Como o Qr code, as pessoas pedem o cardápio físico...”</i>	Gestor D
		<i>“[...]se manter competitivo.”</i>	Gestor E
		<i>“[...] volta para a normalidade assusta, pois a mentalidade das pessoas está muito adaptada a pandemia. 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... ah, eu não preciso de um colaborador porque eu tenho tecnologia. Mas, a hotelaria ainda é feita de pessoas, então ainda são muito necessárias, então muita coisa voltou ao normal, pois sentimos a falta que fez.”</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 as **Perspectivas futuras para o setor hoteleiro**, na visão dos gestores, apresentadas no Quadro 15, 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, como aponta Rogers (2017) o incremento exponencial de novas tecnologias digitais e a chegada de novas ameaças disruptivas estão a transformar os modelos e processos de negócios das organizações.

Além disso, os dados apontam conformidade com Wade (2017) que remete que a TD não necessariamente, precisa significar uma mudança radical, porém, a falta de ação ou ações inadequadas pode aumentar drasticamente a vulnerabilidade de uma empresa no processo de transformação digital. A TD é fundamentalmente como a empresa responde às tendências digitais que estão ocorrendo independente de tê-las iniciado ou não, de apreciar ou querer incorporar.

**Quadro 15 - Perspectivas futuras em relação ao setor.**

Categoria	Fator Agregador	Depoimentos	Identificação
<b>Adoção da Transformação Digital</b>	Perspectivas futuras em relação ao setor	<p><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 com outro ser humano e sem precisar pagar uma tarifa a mais...futuramente isso vai ser o novo normal para a gente, o que vai facilitar o serviço pra gente, tanto para o hotel quanto para o hospede. E nosso hotel está sempre aberto a novas mudanças.”</i></p>	Gestor A
		<p><i>“[...]tenho interesse dos cartões magnéticos, quero um check in online melhor, mas 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 e divulgação e consequentemente aumentar minhas reservas.”</i></p>	Gestor B
		<p><i>“Eu vejo uma movimentação muito grande[...]pessoas trazendo tecnologias pra cá, então vai ter favorecimento..., mas precisa de aceitação, vai acontecer muita coisa ainda...sobre mudanças, estou moderado por conta do perfil do produto[hotel], mas eu adoro tecnologias, então tudo que vier de novo, eu topo, pois a tendencia é se transformar, quando comecei a trabalhar para hoje é completamente diferente.”</i></p>	Gestor C
		<p><i>“[...]essas tecnologias vêm para somar algo que já fazemos. A gente não vende um quarto, a gente vende um serviço, serviço de hospedagem, então toda a experiencia que hospede vai ter ela passa por esse serviço que estamos prestando, então acredito que a tecnologia vem para somar a essa experiencia. Hoje as pessoas querem tudo mais rápido, pagamentos instantâneos... muitas coisas que podemos fazer, mas prioritariamente vai ser a marca para facilitar nossa venda pelas mídias sociais, tudo isso passando pelo digital, pois hoje se</i></p>	Gestor D

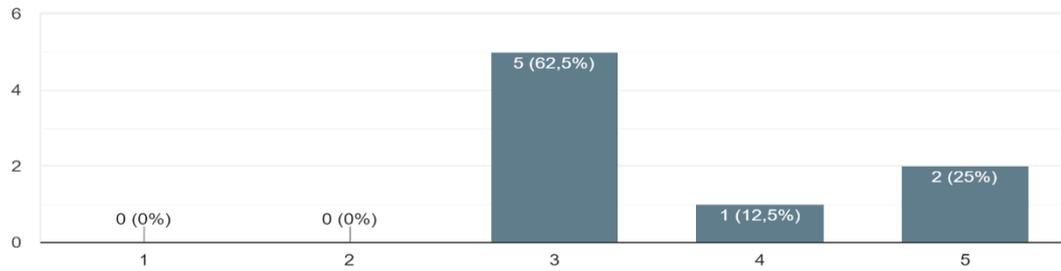
		<i>tornou uma ferramenta de decisão para o hospede.”</i>	
		<i>“Estou aberto a mudanças para a gente continuar competindo no mercado, se não vamos ficando para atrás superados por outros.”</i>	Gestor E
		<i>“Iremos adotar tudo que facilite a vida do hospede aqui dentro, desde que seja necessário. Vai se tornando necessário, nós iremos fazendo, vamos ficar acompanhando. Queremos implementar internet wifi por todo o complexo para hospede.”</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).

Com a finalidade de alcançar os objetivos propostos pelo trabalho, foram elaboradas perguntas em escala relativas ao grau de conhecimento, importância destinada a TD na organização e vantagem competitiva apresentadas nos gráficos abaixo.

O gráfico 1 aponta as respostas dos gestores ao serem questionados sobre o grau de conhecimento acerca da Transformação Digital, 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. Segundo Rogers (2017) muitos líderes acham que apenas o uso de ferramentas digitais caracteriza o processo de transformação digital.

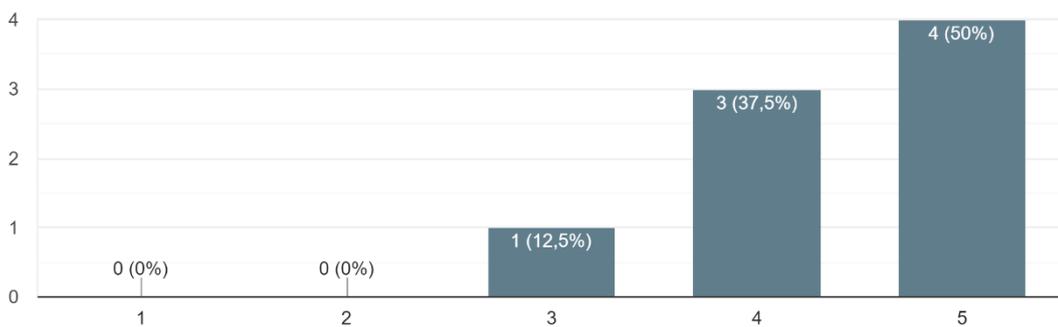
O autor estabeleceu os 5 domínios que devem ser repensados para que a TD possa ocorrer nas empresas: clientes, competição, dados, inovação e valor. Os gestores mencionaram em suas falas alguns destes domínios, porém sem relacionar de forma efetiva com a TD. A efetivação da TD, como explica Wade (2017) requer uma mudança organizacional, claro reconhecimento da necessidade de transformação, uma compreensão do que deve ser transformado, e um roteiro de como fazer as alterações necessárias.

**Gráfico 1 – Grau de Conhecimento Sobre Transformação Digital.**

Fonte: dados da pesquisa (2022).

No gráfico 2, quando questionados sobre o nível de importância dado a Transformação Digital 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 acreditaram que é dado muito importância a TD dentro da organização, seguido de 37,5% que optaram pela escala 4.

Analisando os números, percebe-se que novamente os gestores estão referindo-se somente ao uso de tecnologias, sem promover a mudança da cultura organizacional que TD exige. Como explicam Schreiber et al (2017) que dificilmente a inovação tecnológica vem desacompanhada de inovação organizacional. O mindset da liderança precisa ser mudado para implementação da TD, segundo McAfee et al (2016) as características associadas a TD também incluem a capacidade de liderança.

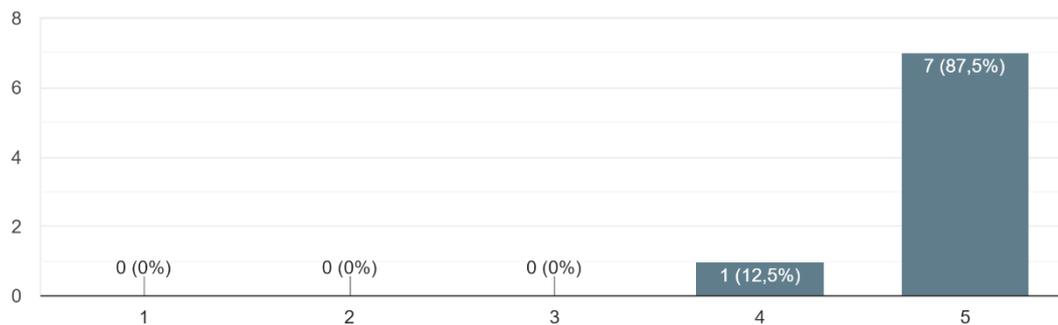
**Gráfico 2 – Percentual Quanto a Importância da Transformação Digital nas Empresas.**

Fonte: dados da pesquisa (2022).

No gráfico 3, os gestores foram questionados sobre a importância da Transformação Digital para adquirir uma vantagem competitiva no mercado atual, atentando para a escala de 1 a 5 em que 1 referiu-se a “Nenhuma Importância” e 5 “Muito Importante”, resultando que 87,5% consideram muito importante.

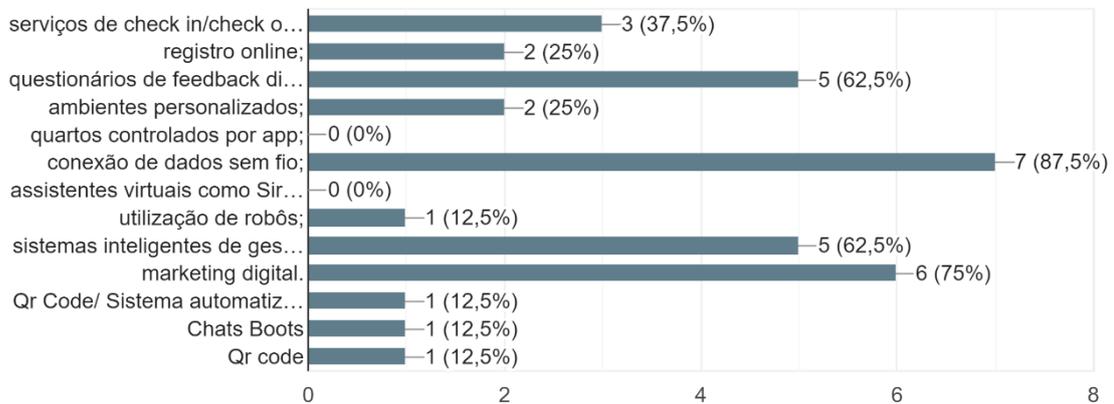
De acordo com Valle (2020) a TD permite às organizações competirem melhor em um ambiente econômico que muda constantemente à medida que a tecnologia evolui. Para esse fim, a Transformação Digital é necessária para qualquer empresa, organização ou instituição sem fins lucrativos que procure sobreviver no futuro. Para criar essas vantagens competitivas é necessário ser ágil, conforme Wade (2017) o desenvolvimento chave do negócio digital é capacidade de agilidade, fundamental para que as organizações possam se adaptar à mudança de ritmo e resistir à imprevisibilidade digital.

**Gráfico 3 – Transformação Digital Como Vantagem Competitiva.**



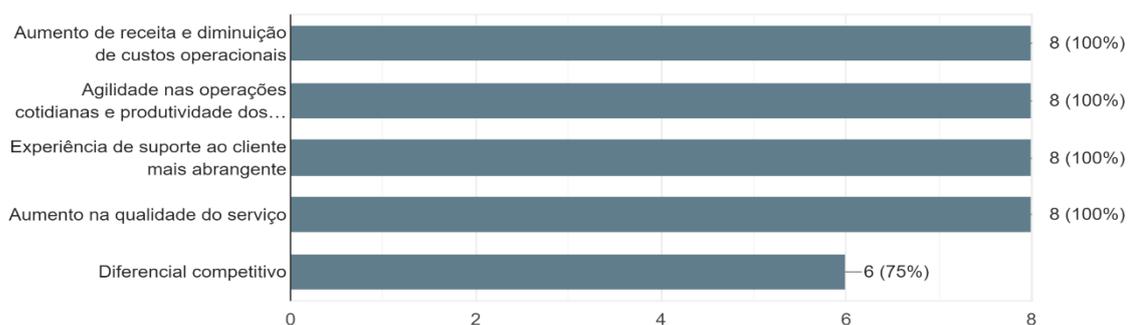
Fonte: dados da pesquisa (2022).

Foram aplicadas questões de múltiplas escolhas para os gestores com intuito de identificar as tecnologias aplicadas dentro das organizações que os gestores atuam, considerando a plataforma de conhecimento para indústria de hospitalidade e viagens Revfine.com (2021) que descreve as principais tecnologias utilizadas na hotelaria. 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 Quartos Controlados por App e o uso de Assistentes Virtuais. Evidência que em sua maioria, as tecnologias presentes nos meios de hospedagens investigados são disseminadas e usuais.

**Gráfico 4 – Principais Tecnologias Utilizadas nas Empresas.**

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Referente as recompensas que a Transformação Digital trouxe ou poderia trazer para o empreendimento que os Gestores atuam, 100% concordam que poderia trazer Aumento de receita e diminuição de custos operacionais, Agilidade nas operações cotidianas e produtividade dos colaboradores, Experiência de suporte ao cliente mais abrangente, Aumento na qualidade do serviço. Com ressalva de 75% apenas no Diferencial competitivo, pois acreditam que iria depender do público.

**Gráfico 5 – Recompensas da Transformação Digital.**

Fonte: dados da pesquisa (2022).

De acordo com Klement (2007) 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. Além disso, Westerman e Bonnet (2015) apontam que pode trazer mais padronização e centralização para o operacional e processos que pode dar novas oportunidades vitais para as organizações, reconfigurando seus

modelos de negócios, desenvolvendo novos produtos e serviços, e às vezes reinventando os negócios e cadeia de valor.

**Quadro 16 – Síntese dos Resultados**

<b>Objetivo A</b> (identificar o conhecimento sobre TD por parte dos gestores hoteleiros):	<b>Objetivo B</b> (verificar as atividades ou tecnologias das empresas hoteleiras relacionadas com a transformação digital):	<b>Objetivo C</b> (identificar os entraves e desafios da TD no setor hoteleiro):	<b>Objetivo D</b> (identificar as perspectivas futuras dos gestores no novo mercado da transformação digital):
Conhecimento prévio, pois não consideram a mudança cultural na organização promovida pela implementação da TD.	Uso de tecnologias disseminadas e usuais; Ausência de uma estratégia clara dos gestores acerca do novo contexto da era digital.	Foram apontados os custos; Recuperação econômica, após a crise sanitária da Covid-19; .	Desenvolver senso de urgência para as empresas acerca da TD.

Por fim, reconhece-se que os gestores possuem um conhecimento prévio sobre a Transformação Digital, entretanto, restringindo ao aparato tecnológico, sem considerar uma mudança cultural na organização que exige desafios constantes no status quo. Não são considerados abandonar os processos de negócios antigos e consolidados sobre os quais as empresas foram construídas, em favor de práticas relativamente novas, que ainda estão sendo definidas. Os gestores discutem a TD como uma projeção futura e distante, porém autores como Rogers (2017) explica não se deve esperar pela crise para se adaptar a transformação digital. É uma realidade factual e indispensável para organizações que desejam crescer e se consolidar no mercado atual.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto dos avanços tecnológicos e a 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 entender a percepção dos gestores relativa à transformação digital com o objetivo identificar o conhecimento sobre transformação digital por parte dos gestores hoteleiros de empreendimentos de pequeno porte em São Luís do Maranhão.

Para atingir a compreensão dessa realidade foram definidos alguns objetivos como investigar o grau de conhecimento da transformação digital por parte dos gestores hoteleiros, que constatou que apesar de sua maioria considerar moderado, relacionado suas falas com exemplos elencados na revisão da literatura, podemos considerar um conhecimento prévio, pois não consideram a mudança cultura na organização promovida pela implementação da TD.

Ao verificar as atividades e tecnologias utilizadas, foi percebido o uso de tecnologias disseminadas e usuais. Através da literatura, podemos citar que isso ocorre pela ausência de uma estratégia clara dos gestores acerca do novo contexto da era digital. A respeito dos entraves e desafios e suas perspectivas futuras, foram apontados os custos, entretanto os teóricos da TD afirmam que não se resume apenas 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. Sobre os desafios percebeu-se que além da recuperação econômica, após a crise sanitária da Covid-19, seria a dificuldade promover um senso de urgência para as empresas.

A TD na cidade de São Luís aplicada aos pequenos empreendimentos de hospedagem, ainda é limitada, 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, deduz que reconhecer a importância da TD e seus benefícios sem intenção de um processo de disruptivo, não confere a competição no novo mercado, é preciso antecipar as imprevisibilidades. Ser digital não é um diferencial, mas sim uma condição para fugir da obsolescência.

Em conformidade com a revisão da literatura, percebe-se que apesar dos avanços tecnológicos promovidos pela transformação digital no setor da hoteleira, ainda é uma questão pouco explorada na cidade de São Luís aplicados aos meios de hospedagens de pequeno porte, e 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.

Portanto, esse trabalho conseguiu atingir os objetivos propostos, resultando num panorama da Transformação Digital nos meios de hospedagens de pequeno porte de São Luís sobe a perspectivas dos gestores. Recomenda-se em pesquisas futuras o aumento da amostra e estabelecer comparativos em outros cenários.

O estudo possui como limitação dificuldades impostas pela pandemia, além da falta de interesse dos gestores, cerca de 25 empreendimentos foram contactados, obtendo o retorno de apenas 08 gestores, porém o critério amostral foi determinado por conveniência com seleção dos investigados que estavam acessíveis e dispostos a participar do estudo.

## REFERÊNCIAS

- DE AGUIAR, Francisca Lúcia Sousa; BRITO, Adriana Santos; PERINOTTO, André Riani Costa. Uma análise do antigo Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem a partir do Complexo Turístico do Porto das Dunas, Fortaleza/Brasil. **Revista de Turismo Contemporâneo**, v. 8, n. 2, p. 168-197, 2020.
- ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lúcio de; JORGE, Wilson Edson. **Hotel: Planejamento e Projeto**. São Paulo, Ed. Senac São Paulo, 2000.
- BARNES, Stuart J. Information management research and practice in the post-COVID-19 world. **International Journal of Information Management**, v. 55, p. 102175, 2020.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BAUM, Tom; HAI, Nguyen Thi Thanh. Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 32, n. 7, p. 2397-2407, 2020.
- BLANCHET, Max et al. Industry 4.0: The new industrial revolution-How Europe will succeed. **Hg. v. Roland Berger Strategy Consultants GmbH. München. Abgerufen am**, v. 11, p. 2014, 2014.
- BONA, A. **Inteligência Artificial**. Disponível em: < <https://andrebona.com.br/inteligencia-artificial-8-coisas-que-mostram-a-presenca-l-da-i-a-no-cotidiano/>>. Acesso em: 10 mai. 2022.
- BRAGA, Pâmela Danielle Sousa. **A formação em hotelaria e suas implicações no atendimento humanizado**: em um hotel de São Luís. 2017. 56 p. Monografia (Graduação) — Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2017. Disponível em: <https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/2086/1/Pâmela%20Braga.pdf>. Acesso em: 5 maio 2022.
- BRASIL. 2008. Lei nº 11.771 de 17 de setembro de 2008. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br>>. Acesso em 27 de julho de 2022.
- CADASTUR. Prestadores de serviços turísticos – Meios de Hospedagem. Disponível em: <http://dados.gov.br/dataset/cadastur-04>. Acesso em: 18 mai. 2022.
- CAETANO, A. L. R.; STOLL, C. B.; HELFENSTEIN, M. J. W. Classificação de Meios de Hospedagem no Brasil: O SBClass na Perspectiva do Ciclo de Políticas Públicas. **Turismo: Visão e Ação**, v. 22, n. 1, p. 24-45, 2020.
- CÂNDIDO, Índio. **Controles em hotelaria**. 4. ed., Caxias do Sul: EDUCS, 2001.
- CÂNDIDO, I.; VIERA, E.V. **Gestão de Hotéis: técnicas, operações e serviços**. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CARLOMAGNO, Márcio C.; ROCHA, Leonardo Caetano da. **Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica.** Revista Eletrônica de Ciência Política, Curitiba, v. 7, n. 1, 2016.

CARVALHO, Rafiza Luziani Varão Ribeiro. **Harold Lasswell e o Campo da Comunicação.** 2012. Tese (doutorado), Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira.** Coleção Hotelaria. Caxias do sul: Educus, 2003.

COLLIN, J. et al. **IT leadership in transition**-the impact of digitalization on finnish organizations. Helsink-Finland: Unigrafia Oy, 2015.

CORREIA, Jonilson Costa. **O tecnólogo em hotelaria e o mercado de trabalho na cidade de São Luís.** Curso de Especialização em Metodologia do Ensino Superior. Universidade Federal do Maranhão - UFMA. São Luís, 2008. 51p.

CHESBROUGH, Henry. To recover faster from Covid-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 88, p. 410-413, jul. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.010>. Acesso em: 18 jul. 2022.

CHON, K. S.; SPARROWE, R. T. **Hospitalidade: conceitos e aplicações.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003

DAVIES, C. A. **Cargos em Hotelaria.** Caxias do Sul: EDUCUS, 2001.

DIAS, D. T. M. A. R. **Fatores chaves de sucesso para transformação digital.** 59 f. 2019. Dissertação (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Rio de Janeiro, 2019.

DUARTE, Vládir Vieira. **Administração de sistemas hoteleiros.** Senac, 1996.

FERREIRA, Joana Saldanha Pombo de Almeida. **Transformação digital em hotelaria: caso de estudo.** Dissertação (Mestrado) -Politécnico do Porto, Escola Superior de Hotelaria e Turismo. Vila do Conde, 2019.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, M. H. B.; CAMPOS, L. C. de A. M. **Introdução a Turismo e Hotelaria.** Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 1998.

IMMICH, Larissa Kreutz. **Análise das Ações Motivacionais da Rede Accor: um estudo de caso no hotel Ibis Florianópolis.** 2007. 183 f. Monografia (Especialização) - Curso de Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí, São José, 2007.

ISMAIL, A. **Hospedagem: front office e governança.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

KANE, Gerald C. Digital maturity, not digital transformation. **MIT sloan management review**, v. 1, 2017.

KANEGAE, T.; BRITO, E.; BOAVENTURA, P.; CARVALHO, L. Transformação Digital na Jornada do Consumidor de Turismo. **13º Congresso Latino-Americano de Varejo e Consumo: "After COVID-19: Building Purpose through Stakeholders in Retailing"**, Brasil, out. 2020.

KHAN, S. **Leadership in the Digital Age** - a study on the effects of digitalization on top management leadership. Shahyan Khan, 2016.

KLEMENT, Claudia Fernanda Franceschi. **Inovação em serviços: estudo de casos em uma organização da indústria hoteleira brasileira**. 2007. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, University of São Paulo, São Paulo, 2007. doi:10.11606/T.12.2007.tde-28092007-181505. Acesso em: 2022-06-10.

LEITE, Andressa Ferreira Ramalho. ESTRATÉGIAS DE PRECIFICAÇÃO EM MEIOS DE HOSPEDAGEM: UMA REVISAO HISTÓRICO-CONCEITUAL. **Revista Hospitalidade**, v. 15, n. 2, p. 3-17, 2018.

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

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

MAURICIO, Natália Reginato; RAMOS, Karime Caroline Martins de. **Gestão na hotelaria**. Revista Paciência, Apucarana – PR. ISSN 1984-2333, v. 8, n. 11, p. 99-113, 2011.

MCAFEE, A. et al. **Liderando na Era Digital: Como Utilizar a Tecnologia para Transformação de seus negócios**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2016.

MEIRA, Jéssica Vieira de Souza. ANJOS, Sara Joana Gadotti dos. **A Excelência nas Redes Hoteleiras: Uma Análise das Parcerias**. 2015.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Plano nacional 2007/2010**. Brasília, 2010. Disponível em: [http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/plano\\_nacional/downloads\\_plano\\_nacional/PNT\\_2007\\_2010.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/plano_nacional/downloads_plano_nacional/PNT_2007_2010.pdf). Acesso em 05 de julh de 2022.

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

MIT Technology Review Brasil. In: CAETANO, Gustavo. **Raio-X da Transformação Digital no Brasil em 2021: principais dados e insights**. [S. l.], 2 jun. 2021. Disponível em: <https://mittechreview.com.br/raio-x-da-transformacao-digital-no-brasil-em-2021-principais-dados-e-insights/>. Acesso em: 8 mar. 2022.

NASSIF, Vânia Maria Jorge; CORRÊA, Victor Silva; ROSSETTO, Dennys Eduardo. 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.

OBSERVATORIO DE TURISMO SÃO LUIS. **Cadastur Empresas Turísticas**. Disponível em: [https://saoluis.ma.gov.br/miKANE/anexos/Copia\(01\)\\_3183\\_infografico\\_cadastur.pdf](https://saoluis.ma.gov.br/miKANE/anexos/Copia(01)_3183_infografico_cadastur.pdf). Acesso em: 17 mai. 2022.

O'CONNOR, P. **Distribuição da informação eletrônica em turismo e hotelaria**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PERIDES, M. P. N.; VASCONCELLOS, E. P. G; VASCONCELLOS, L. Gestão de mudanças em projetos de Transformação Digital: Estudo de caso em uma organização financeira. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, 11 (1), jan./abr. 2020. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/341199092\\_A\\_gestao\\_de\\_mudancas\\_em\\_projetos\\_de\\_transformacao\\_digital\\_estudo\\_de\\_caso\\_em\\_uma\\_organizacao\\_financeira/link/5eb395a5299bf152d6a1d241/download](https://www.researchgate.net/publication/341199092_A_gestao_de_mudancas_em_projetos_de_transformacao_digital_estudo_de_caso_em_uma_organizacao_financeira/link/5eb395a5299bf152d6a1d241/download). Acesso em: 12 de maio de 2022.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria: planejamento e gestão**. Pearson Prentice Hall, 2007.

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**. vol. 59, pp. 349– 362, 2017.

PINTO, Eder Paschoal; DOS SANTOS, Dárlei Geovanne Vianna. Tarifas e taxas de ocupação de hotéis, conforme suas formas de organização e viajantes que acolhem. **Revista Turismo em Análise**, v. 23, n. 2, p. 355-379, 2012.

REVFINE.COM. In: **The Latest Technology Trends in the Hospitality Industry**. [S. l.], 2022. Disponível em: <https://www.revfine.com/technology-trends-hospitality-industry/>. Acesso em: 8 mar. 2022.

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

RODRIGUES, Ricardo Mader; SOUZA, Orlando de; SOUZA, Sérgio. **Hotelaria em números** - JLL, Hotels & Hospitality Group, São Paulo. 2019. Disponível em: <https://fohb.com.br/wp-content/uploads/2019/08/Hotelaria-em-n%C3%BAmeros-2019.pdf>. Acesso em: 29 de jun. 2022.

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, 29 jun. 2018.

SCOGNAMIGLIO, Letícia; SANTOS, Lucas. 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**, 2021.

SCHREIBER, Dusan; DE ASSUNÇÃO, Diego Martins; SCHMIDT, Serje. **Análise do Perfil Inovador das Empresas do Vale do Rio dos Sinos**. Desenvolvimento em Questão, v. 16, n. 42, 2017.

SETUR. *In: Turismo em São Luís: Sol e Praia*. [S. l.], 2018. Disponível em: <http://turismosaoluis.com.br/sol-e-praia/14>. Acesso em: 29 jun. 2022.

SIDÔNIO, Letícia Veloso. Gestão hoteleira. Montes Claros: Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, 2015. SEBRAE. **O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios** –10ª edição. Sebrae, 2021. Disponível em <https://fgvprojetos.fgv.br/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios-10a-edicao-do-sebrae-marco-2021>. Acesso em: 09 jul. 2022.

SEBRAE (ORG.) SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS: **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 6. ed. Brasília, DF: DIEESE, 2013-. ISSN 1983-2095. Anual. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf). Acesso em: 17 jun. 2022.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete. **Análise de conteúdo**: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas Revista Eletrônica*, Campina Grande, v. 17, n. 1, 2015.

SILVA, Luis Felipe Dos Santos. **A transformação digital e a sua relação com a reestruturação dos processos de negócio no Sebrae**. 2019. 108 f. Monografia (Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas., Natal, 2019.

SILVA, William Cléber Domingues, et al. **Hoteleria**. V. 1, Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2014. ISBN 978-85-7648-736-4.

VALLE, A. (2020). **A Fórmula da Eficácia**. Ebook: Editora Software Zen. 94 fls.

VALLEN, G. K.; VALLEN, J. J. **Check in, Check out**: Gestão e prestação de serviços em hotelaria. Porto Alegre: Bookman, 2003.

VIAL, Gregory. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing Digital Transformation*, p. 13-66, 2021.

VILAPLANA, Francisco; STEIN, Guido. Digitalización y personas. **Revista Empresa y Humanismo**, p. 113-137, 2020.

WADE, M. et al. Orchestrating digital business transformation. **Global Center for Digital Business Transformation**, IMD and Cisco, 2017.

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

WESTERMAN, George; BONNET, Didier. Revamping your business through digital transformation. **MIT Sloan management review**, v. 56, n. 3, p. 10, 2015.

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

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

YOO, Youngjin; HENFRIDSSON, Ola; LYYTINEN, Kalle. 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, Jingjie, et al. Digital Transformation in the Hospitality Industry. **Boston Hospitality Review**. 2021. Disponível em:  
[https://www.researchgate.net/publication/355272543\\_Digital\\_Transformation\\_in\\_the\\_Hospitality\\_Industry/link/61699f74951b3574c644f122/download](https://www.researchgate.net/publication/355272543_Digital_Transformation_in_the_Hospitality_Industry/link/61699f74951b3574c644f122/download). Acesso em: 19 de jun. 2022.

## APÊNDICE

<b>Caracterização das Empresas</b>
1. Qual bairro está localizada a empresa?
2. Quantas UHs (Unidade Habitacional) o estabelecimento possui?
3. Quantos colaboradores a empresa possui?
<b>Entrevista</b>
4. Houve a incorporação de alguma tecnologia desde sua contratação na empresa?
5. Caso a última resposta seja sim, na sua opinião, qual a motivação para adoção dessa tecnologia?
6. Essas tecnologias são utilizadas em operações, como um recurso para a tomada de decisão ou recuso estratégico?
7. Quais atividades do hotel eram feitas apenas presencialmente e agora são feitas online?
8. Como a equipe de colaboradores reage a mudanças, novas tecnologias e inovações?
9. Considerando uma escala de 1 a 5 em que 1 significa Nenhum Conhecimento e 5 Muito Conhecimento, como você avalia seu grau de conhecimento sobre Transformação Digital?
10. Numa escala de 1 a 5 em que 1 remete Nenhuma Importância e 5 Muito Importante, qual o nível de importância dado a transformação digital dentro da organização que você atua?
11. Em uma escala de 1 a 5 em que 1 refere-se a Nenhuma Importância e 5 Muito Importante, na sua opinião, quanto a transformação digital é importante para manter-se competitivo no mercado?
12. Quais dessas tecnologias são adotadas na sua organização? (pode marcar mais de uma opção) <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Serviços de check in/check out automatizados</li> <li><input type="checkbox"/> Registro online</li> <li><input type="checkbox"/> Questionários de feedback direcionado</li> <li><input type="checkbox"/> Ambientes personalizados</li> <li><input type="checkbox"/> Quartos controlados por app</li> <li><input type="checkbox"/> Conexão de dados sem fio</li> <li><input type="checkbox"/> Assistentes virtuais como siri ou alexa</li> </ul>

<input type="checkbox"/> Utilização de robôs <input type="checkbox"/> Sistemas inteligentes de gestão <input type="checkbox"/> Marketing digital <input type="checkbox"/> Outros
<p>13. Na sua concepção, quais as recompensas que a Transformação Digital trouxe ou poderia trazer para o empreendimento que você atua? (pode marcar mais de uma opção)</p> <input type="checkbox"/> Aumento de receita e diminuição de custos operacionais <input type="checkbox"/> Agilidade nas operações cotidianas e produtividade dos colaboradores <input type="checkbox"/> Experiência de suporte ao cliente mais abrangente <input type="checkbox"/> Aumento na qualidade do serviço <input type="checkbox"/> Diferencial competitivo <input type="checkbox"/> Outros
<p>14. Qual o maior impedimento para aderir a Transformação Digital no empreendimento? Caso já utilize, qual foi a maior dificuldade para implantar?</p>
<p>15. Na sua opinião, quais os principais desafios futuros que os gestores terão que lidar no setor hoteleiro?</p>
<p>16. Quais são suas perspectivas futuras para o setor diante do novo mercado com foco na Transformação Digital?</p>
<p>Dados dos Entrevistados</p>
<p>17. Gênero</p> <input type="radio"/> Feminino <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Outro
<p>18. Faixa etária</p> <input type="radio"/> 18 a 29 anos <input type="radio"/> 30 a 49 anos <input type="radio"/> 50 a 69 anos <input type="radio"/> Acima de 70 anos
<p>19. Grau de escolaridade</p> <input type="radio"/> Ensino Fundamental <input type="radio"/> Ensino Médio <input type="radio"/> Graduação

Pós-graduação

Mestrado

Doutorado

20. Quanto tempo atua no setor do Turismo e Hotelaria?

Há 1 ano

Entre 1 e 3 anos

Entre 4 e 7 anos

Mais de 8 anos

21. Quanto tempo de trabalho na organização atual?

Até 1 ano

Entre 1 e 3 anos

Entre 4 e 7 anos

Mais de 8 anos

22. Cargo que desempenha atualmente na organização