

**UNIVERSIDADE PAULISTA-UNIP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**SMART TECHNOLOGIES EM HOSPITALIDADE:
Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso para
a adoção de Smart Technologies
em redes hoteleiras.**

ANA LUCIA BIANCA BISPO COSTA DA SILVA

**SÃO PAULO - SP
2021**

SMART TECHNOLOGIES EM HOSPITALIDADE: Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso para a adoção de Smart Technologies no setor hoteleiro.

Texto de Dissertação de Mestrado apresentado como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração Universidade Paulista- UNIP, Campus Bacelar.

Orientador: Charbel José Chiappetta Jabbour

Área de Concentração: Redes organizacionais.

Linha de Pesquisa: “Estratégias e Operações em Redes”.

Ana Lucia Bianca Bispo Costa da Silva

**SÃO PAULO- SP
2021**

Silva, Ana Lucia Bianca Bispo Costa da.

Smart technologies em hospitalidade: identificação dos fatores críticos de sucesso para a adoção de *Smart technologies* no setor hoteleiro / Ana Lucia Bianca Bispo Costa da Silva. - 2021.

91 f. : il. color. + CD-ROM

Dissertação de Mestrado Apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2021.

Área de concentração: Redes Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Charbel José Chiappetta Jabbour.

1. Fatores críticos de sucesso em hospitalidade. 2. Adoção de *Smart technologies*. 3. Redes de hotéis. 4. Tecnologias inteligentes em hospedagem. I. Jabbour, Charbel José Chiappetta (orientador). II. Título.

ANA LUCIA BIANCA BISPO COSTA DA SILVA

SMART TECHNOLOGIES EM HOSPITALIDADE: Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso para a adoção de Smart Technologies no setor hoteleiro.

Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração Universidade Paulista- UNIP.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

_____ / _ / _____

Prof. Dr. Charbel José Chiappetta Jabbour
Universidade Paulista – UNIP

_____ / _ / _____

Prof. Dr. Maciel Queiroz

Universidade Paulista – UNIP

_____ / / _____

Prof. Dr. Paula De Camargo Fiorini-
Universidade Federal de São Carlos

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus por me conceder sabedoria e discernimento para chegar até aqui, à minha mãe, Noemia Domingos da Silva, que é um exemplo de mulher e me concedeu a vida me criando da melhor forma, meu pai, Nelson R. Silva, em memória, ao meu esposo, Robson B. C. da Silva, aos meus filhos, Nicolly B. C. da Silva e Robson B. C. da Silva Junior, por me darem apoio a todo momento e ao meu Orientador, Charbel Jose Chiappetta Jabbour, que sugeriu, propôs, orientou e compartilhou de conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os docentes do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIP que compartilharam ensinamentos, conhecimento, metodologias e técnicas para a dissertação ser executada, com um direcionamento de estudo inovador de fácil acesso ao conhecimento, pois sabemos que o Mestrado é uma caminhada curta de tempo, para assimilar muito conhecimento e todos conduziram as disciplinas com excelência e rigor.

Agradeço a banca examinadora, que foi composta por profissionais que admiro e me sinto lisonjeada pela confiança no meu trabalho, pelo respeito, por me ensinar, pela compreensão e pelos sábios conselhos e apontamentos de melhorias. Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Charbel Jose Chiappetta Jabbour, pela confiança, pela paciência e por prontamente me ajudar sempre que o procurei e, com um jeito ímpar de ser, nas orientações sempre com trocas transformadoras e ricas de conhecimento.

Agradeço a experiência de uma produção compartilhada na comunhão com colegas de mestrado, que nesses espaços foram a melhor experiência da minha formação acadêmica, em especial, ao Fabio H. Oliveira que no início do curso me apoiou e me orientou da melhor forma, me aconselhando com muita sabedoria e dedicação para o meu melhor desenvolvimento no programa e a Cristina Ramos, que na reta final do estudo trocamos muitas experiências, amizade e ensinamentos que me auxiliou a finalizar o trabalho.

À minha mãe, Noemia Domingos da Silva, deixo um agradecimento especial, por todas as orações, companheirismo, amizade, caridade, conselhos, compreensão. Sinto-me lisonjeada de ser sua filha. À minha irmã querida, Claudia Domingos Silva dos Santos, sempre pronta a me apoiar em tudo nesta vida.

Agradeço muito aos momentos que compartilhei com o meu pai sempre atencioso comigo, que me permitiu sonhar e acreditar que posso executar feitos extraordinários, se estiver devidamente preparada, Nelson Ribeiro da Silva, em memória. Ao meu esposo, Robson B.C. da Silva, por todo amor, carinho, compreensão e apoio em tantos momentos difíceis desta caminhada, meus filhos: Nicolly B. C. da Silva, por ser uma menina iluminada sempre disposta a ajudar e com espírito de liderança nato que me orgulha muito e Robson B. C. da Silva Junior,

sempre carinhoso e compreendeu que eu precisava dividir minha atenção com ele e com os estudos. E meus irmãos, Fabio Domingos e Marcelo Domingos, por me apoiarem e compreenderem que alguns eventos familiares não tive a oportunidade de comparecer para dedicação total ao estudo.

Agradeço aos entrevistados que possibilitaram os resultados alcançados, se disponibilizando a me responder mesmo em um momento tão delicado que o setor de turismo e setor hoteleiro enfrentam.

“O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001” Agradeço a todas essas pessoas que reforçam a crença no ditado: "Deus não escolhe os capacitados, capacita os escolhidos”.

RESUMO:

Nesta pesquisa investiga-se a adoção das Smart Technologies no setor hoteleiro combinando-se tanto a literatura e dados de fontes primárias. Pois é necessário melhor entendimento sobre como esse processo de inovação ocorre no setor hoteleiro. Esta dissertação tem como objetivo identificar os Fatores Críticos de Sucesso existentes ou desenvolver novos para possível aplicação no setor de hospitalidade para à adoção das Smart Technologies, conjuntamente proporcionar a construção e/ou revisão de novas abordagens, conceitos e categorias referentes ao fenômeno estudado. A importância deste estudo se justifica, pois, os existem Fatores Críticos de Sucesso que foram sistematizados no artigo do autor Jabbour et al. (2017) no entanto, não identificamos para o setor hoteleiro, disponibilizando uma lacuna para contribuição teórica e empírica. A pesquisa é qualitativa de caráter exploratório e possibilitou desvendar os Fatores Críticos de Sucesso para adoção das Smart Technologies no setor hoteleiro com entrevistas semiestruturadas, com 13 entrevistas com executivos de alto escalão dentro das organizações nas redes hoteleiras dentro do Brasil e experts no setor de hospitalidade. Os resultados apresentados viabilizaram o entendimento de forma clara, a proporção que os fatores críticos de sucesso impactam nas redes e o estudo de campo apontou novos Fatores Críticos de Sucesso. Neste trabalho, a Teoria da Contingencia foi adotada pelo seu poder explicativo sobre como as organizações se ajustam a alterações no ambiente externo. Considerou-se que 'smart technologies' são alterações no contexto dos negócios. Essas alterações externas tendem a gerar alterações internas nas empresas. A Teoria da Contingencia possui poder explicativo para melhor compreensão deste fenômeno.

Palavras-chave. Fatores Críticos de Sucesso em Hospitalidade; adoção de Smart Technologies; rede de hotéis; tecnologias inteligentes em hospedagem.

ABSTRACT:

This research investigates the adoption of Smart Technologies in the hotel sector by combining both literature and data from primary sources. For a better understanding of how this innovation process takes place in the hotel, the sector is needed. This dissertation aims to identify the existing Critical Success Factors or develop new ones for possible application in the hospitality sector for the adoption of Smart Technologies, together with providing the construction and/or review of new approaches, concepts, and categories related to the phenomenon studied. The importance of this study is justified because there are Critical Success Factors that were systematized in the author's article Jabbour et al., (2017), however, we did not identify for the hotel sector, providing a gap for theoretical and empirical contribution. The research is qualitative and exploratory in nature and made it possible to unveil the Critical Success Factors for the adoption of Smart Technologies in the hotel sector with semi-structured interviews, with 13 interviews with high-ranking executives within organizations in hotel chains within Brazil and experts in the hospitality sector. The results presented enabled a clear understanding, The proportion that critical success factors impact on networks, and the field study pointed out new Critical Success Factors. In this work, the Contingency Theory was adopted for its explanatory power on how organizations adjust to changes in the external environment. 'Smart Technologies' were considered to be changes in the business context. These external changes tend to generate internal changes in companies. The Contingency Theory has explanatory power for a better understanding of this phenomenon.

Keywords: Critical Success Factors in Hospitality; adoption of Smart Technologies; Hotel chain; smart technologies in hosting.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Estrutura e conteúdo da dissertação.....	18
Figura 02 - Pré-condição para indústria 4.0	24
Figura 03 - Hipóteses no hotel inteligente	38
Figura 04 - Modelo conceitual de Hipóteses no hotel inteligente	40
Figura 05 - Rede de hotéis do Brasil.	54
Figura 06 – Tempo de Atuação	65
Figura 07 – Cargo	66
Figura 08 –Formação	66
Figura 9 - Smart Technology no setor hoteleiro.	68
Figura 10 – Fatores críticos de Sucesso	69
Figura 11 – Sugestão de novos Fatores Críticos de Sucesso.....	70
Figura 12 – Nuvem de palavras.	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Conceito de Smart Technology in Hospitality.	35
Quadro 02 – Impactos no Turismo	46
Quadro 03 - Conceitos de Fatores Críticos de Sucesso.....	59
Quadro 04 – Perguntas.	67
Quadro 05 – Frase dos entrevistados	71

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.	14
1.1 Problema	16
1.2 Pergunta de Pesquisa.....	16
1.3 Justificativa	16
1.4 OBJETIVOS	17
1.5 Objetivos Gerais	17
1.6 Objetivos Específicos.....	17
2. FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL.	18
2.1 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	18
2.2 TEORIA DA CONTINGÊNCIA	19
2.3 SMART TECHNOLOGIES	22
2.4 SMART TECHNOLOGIES IN HOSPITALITY	29
2.5 TURISMO NO BRASIL	42
2.6 REDE HOTELEIRA NO BRASIL	51
2.7 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	55
3. METODOLOGIA	60
3.1 Método.....	61
3.2 Coleta de dados.....	62
4. ANÁLISE DE RESULTADOS	64
4.1 DISCUSSÕES E LIMITAÇÕES.....	73
5. IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA.	75
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
7. QUANTO ÀS LIMITAÇÕES E POSSIBILIDADE DE CONTINUIDADE...	76
6- REFERÊNCIAS	78

APÊNDICE A - Questionário (entrevistas semiestruturadas)	88
---	-----------

1. INTRODUÇÃO

O conceito e aplicação de smart technologies que é utilizado em alguns estudos teóricos está evoluindo e se expandindo no turismo, pois o mesmo é parte do terceiro setor da economia, também conhecido como setor de serviços que engloba outras áreas produtoras de bens intangíveis como administração, arte, cultura, comércio, comunicação e educação, sendo o setor terciário o setor que mais cresce no Brasil e no mundo (LELE, 2019b), (LASI et al., 2014) e (KIM et al., 2012).

Para delimitar a pesquisa o foco foi no setor hoteleiro no qual foram utilizadas as palavras-chave Tecnologias inteligentes em hospedagem e Fatores Críticos de Sucesso em uma pesquisa no banco de dados científico *Elsevier Scopus*, revistas online e livros. Limitamos a área de pesquisa à hospitalidade, turismo e fatores críticos de sucesso para nossa pesquisa inicial.

O problema de pesquisa deste estudo explorou os fatores críticos de sucesso, dado que ainda não foram identificados fatores críticos de sucesso para a adoção de Smart Technologies no setor hoteleiro. A teoria da contingência vai proporcionar sustentação ao estudo, será apoiado para dar veracidade. É relevante saber quais são os Fatores Críticos de Sucesso na hospitalidade em Turismo, pois a teoria não explica fenômeno já encontrado para outras áreas com estudos em diferentes campos, no estudo do autor (JABBOUR et al., 2017).

Foram identificados os 11 Fatores Críticos de Sucesso para aplicação e implementação do conceito mais amplo da indústria 4.0 está confirmada a generalização da pesquisa feita assim como a necessidade de aprofundar estudos de maneira específica e direcionada, contemplando segmentos ou atividades econômicas considerando suas particularidades e necessidades específicas, os 11 fatores já apontados podem não estar totalmente aderentes a determinados segmentos.

Este estudo tem como objetivo identificar quais são os Fatores Críticos de Sucesso no setor hoteleiro direcionando o Turismo no Brasil. Tendo em vista este fato é possível verificar uma lacuna na literatura sobre este assunto que possibilitou a pesquisa. Os fatores críticos de sucesso tendem a contribuir no alcance de objetivos

e têm necessidade de clareza de cada fator-chave de sucesso e suas variações na adoção de Smart Technologies no setor hoteleiro.

Neste trabalho, a Teoria da Contingencia foi adotada pelo seu poder explicativo sobre como as organizações se ajustam a alterações no ambiente externo. Considerou-se que 'Smart Technologies' são alterações no contexto dos negócios. Essas alterações externas tendem a gerar alterações internas nas empresas. A Teoria da Contingencia possui poder explicativo para melhor compreensão deste fenômeno.

1.1 PROBLEMA

A literatura disponível evidencia carência de pesquisas sobre fatores críticos específicos no setor hoteleiro que elucidem o fenômeno, para explicar a recusa ou negativa da adoção de Smart Technologies no setor hoteleiro. No Brasil, é essencial e necessário estudar esse tipo de organização, redes de hotéis para aprender sobre elas e planejadamente empenhar-se para conduzir algumas estratégias em prática (MEIRA; DOS ANJOS; FALASTER, 2019).

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

Quais são os Fatores Críticos de Sucesso para a adoção de Smart Technologies no setor hoteleiro?

1.3 JUSTIFICATIVA

Utilizando como base o artigo do autor Jabbour et al., (2017), para o desenvolvimento do trabalho os fatores foram sistematizados para manufaturas, porém, ainda não identificamos para o setor hoteleiro. Sendo a aplicação dos fatores ao setor será uma inovação no estudo. É importante salientar que o “setor de lazer e hospitalidade é uma das forças motrizes da economia global” (KANSAKAR; MUNIR; SHABANI, 2019). A Justificativa para o uso da teoria de contingência como base o estudo ocorre em razão de inúmeros pesquisadores identificarem a necessidade de adotar uma abordagem contingente, pois reconhecem que determinadas variáveis podem afetar o resultado de um processo.

A teoria da contingência não é feita de um conteúdo, mas sim de uma estrutura que organiza o conhecimento em uma determinada área Tait; Vessey, (1988). As contribuições da pesquisa para o setor de forma empírica são a possível mudança de *mindset* e gerenciamento das redes hoteleiras sendo desenvolvidas de forma objetiva e eficaz, utilizando os Fatores Críticos de Sucesso como meio de alcançar a adoção das Smart Technology.

Dessa forma, o crescimento da demanda no setor induz a exigência de novas tecnologias para gestão, levando ao surgimento de mais e avançadas tecnologias

sendo aplicadas para complementar o desenvolvimento contínuo da indústria (LEUNG, 2015).

1.4 OBJETIVOS

1.5 Objetivo Geral

Com base em um estudo sobre redes de hotelaria no Brasil, temos a intensão de identificar os fatores críticos de sucesso existentes para a adoção de smart technologies. O crescimento do campo de conhecimento vem de encontro com o interesse dentro e ao redor do tópico e uma fragmentação na pesquisa no setor de hospitalidade, sendo o momento oportuno consolidar e integrar a literatura sobre implementação de estratégias em gerenciamento de hospitalidade e turismo (ALADAG et al., 2020).

1.6 Objetivos Específicos

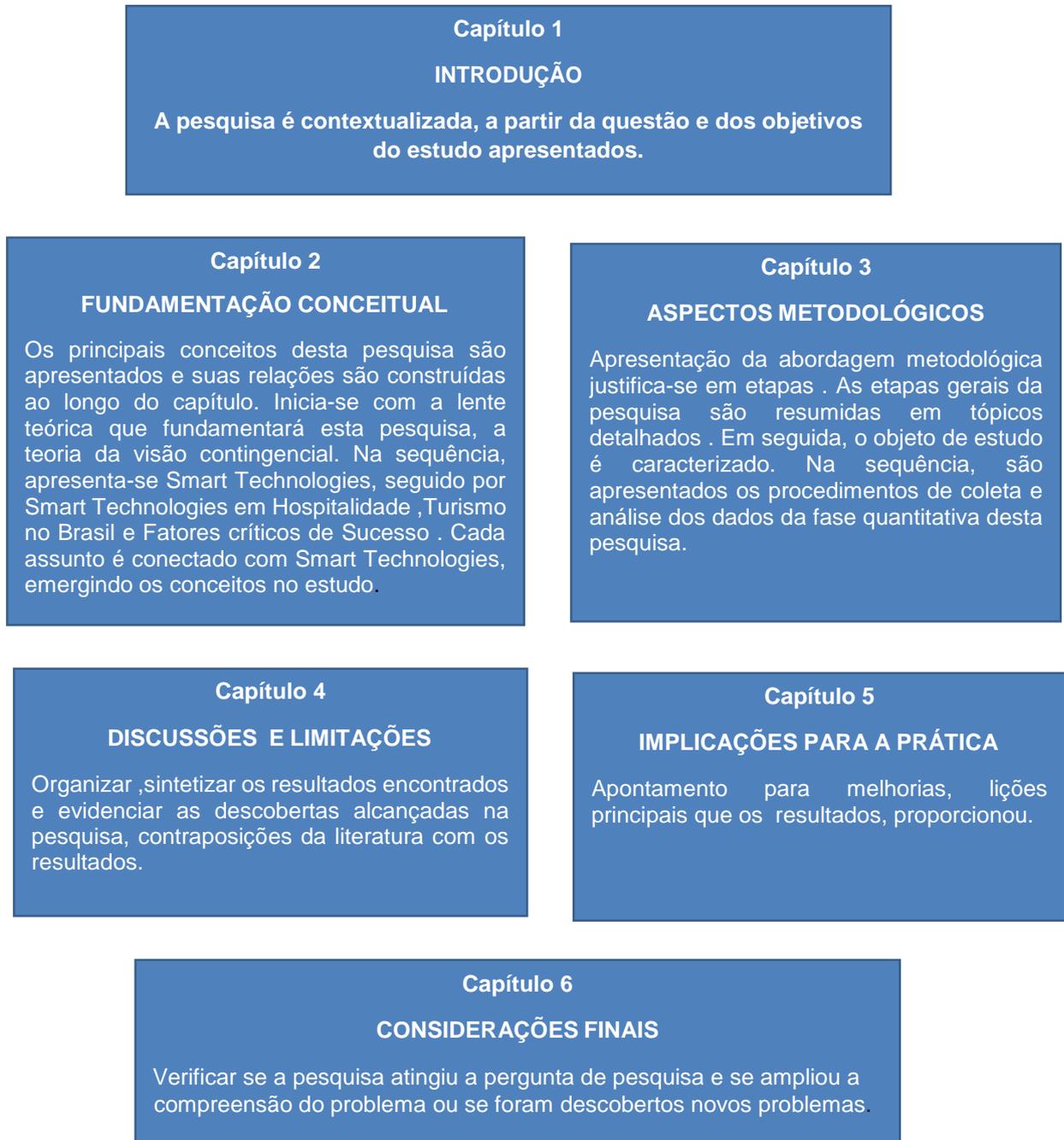
- Identificar os Fatores Críticos de Sucesso existente ou desenvolver para a adoção de Smart Technologies no setor hoteleiro.
- Investigar, através de por meio de entrevistas, as redes de hotéis no Brasil o delineamento, execução e adoção das Smart Technologies internamente nas organizações e como os Fatores Críticos de Sucesso afetam. Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho será adotada uma abordagem de métodos qualitativos. Primeiramente, foram ão coletados dados por meio um levantamento de entrevistas semiestruturadas, para aprofundar e enriquecer as descobertas feitas no setor de hotelaria.

2. FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL

2.1 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos. O conteúdo de cada um foi sintetizado na Figura 1.

Figura 01: Estrutura e conteúdo da dissertação



Fonte: elaborado pela autora (2021).

2.2 TEORIA DA CONTINGÊNCIA

Esta pesquisa fornecerá informações empíricas e teóricas com relevância para o desenvolvimento do estudo utilizando a teoria da contingência para melhor entendimento. “A teoria da contingência fornece uma base teórica para o relacionamento entre as variáveis do sistema do usuário e o envolvimento do usuário e sucesso do sistema” (TAIT AND VESSEY, 1988). A teoria da contingência abastece a base teórica para a relação entre as variáveis do sistema do usuário e o envolvimento do usuário e sucesso do sistema

Há três décadas, existiam estudos de estratégia de contingência. Os resultados apresentaram conclusões fortemente interconectadas: dentro de um tipo de setor, existem vários caminhos para alta rentabilidade. Porém, a possibilidade se difere, dependendo do tipo de indústria. E da mesma maneira, existem alguns caminhos similares de baixo lucro que também diferem, dependendo do tipo de indústria (HAMBRICK, 1983).

A Teoria da Contingência das organizações é uma das principais teorias utilizadas para entender as organizações, pois produz ideias e possui um grande apoio empírico, informa que uma contingência é uma variável que modera o efeito de uma característica organizacional em seu desempenho. A teoria da contingência estrutural se engloba em três elementos principais que juntamente formam seu paradigma central. Primeiro, existe uma associação entre contingência e estrutura organizacional. Segundo a contingência determina a estrutura organizacional. Terceiro, se faz necessário ajuste de determinado nível da variável estrutural organizacional para cada nível de contingência, assim leva a um desempenho superior, enquanto o ajuste incorreto leva a um desempenho inferior (DONALDSON, 2001, p. 9). Deste modo, a teoria da contingência possibilitou afirmar que, não é possível garantir que um aspecto (técnica, estratégia, processo organizacional, estrutura, tecnologia etc.) de uma organização tenha o mesmo efeito sendo aplicado em outras organizações da mesma forma, pois, elas sendo, públicas ou privadas, os ambientes e os fatores (internos e externos, individuais e coletivos) são diferentes (ALMEIDA; GARCIA; FREIRE, 2020).

As teorias organizacionais podem ajudar a categorizar a literatura, já que, oferece oportunidades para abordar os objetivos que entender onde o campo está atualmente e identificar oportunidades e direções de pesquisa (SARKIS; ZHU; LAI, 2011). A definição para este autor é que da teoria organizacional é uma visão de gerenciamento que pode ajudar a explicar ou descrever comportamentos, projetos ou estruturas organizacionais. Os contextos organizacionais incluem variáveis, exemplo disso são as estratégias a partir do desempenho e competências a partir do gerenciamento de conhecimento (YANG, 2010).

Quando ocorre adoção da abordagem contingencial é permitido a introdução de recursos além do (desempenho) na definição de medidas multidimensionais para a inovação de produtos, e ainda relaciona as capacidades orientadas externamente (agilidade) à competência focada internamente. A abordagem propõe e fornece a base para reexaminar as relações de desempenho, transportando à teoria para uma percepção informada das visões inconsistentes (TAVANI; SHARIFI; ISMAIL, 2014). Utilizando como suporte as teorias de contingência e quando adequadas para a tecnologia são consideradas determinantes e significativas estas tarefas ao usar dispositivos móveis para comprar produtos turísticos (KIM et al., 2013).

A aplicação da teoria de contingências e adequação tecnológica-tarefa-teorias desvenda o comportamento de compra dos consumidores, explorando quando e por que as pessoas compram produtos turísticos ao usar dispositivos móveis (KIM et al., 2013). Empresas enfrentam contingências por conta das mudanças (C. FURLAN et al., 2017).

Por insuficiência de estudos de hospitalidade e turismo com suporte da teoria da contingência o estudo buscou apresentar autores que fizeram estudos de teoria contingencial no contexto da tecnologia, como o autor relatou que constatou o “sensoriamento bem-sucedido pode ser entendido através de duas aprendizagens inter-relacionadas processos que funcionam como sobre cursos dinâmicos” (SCHOEMAKER, 2016). Apresentando esta visão secundária (para a detecção de sinais fracos das fronteiras dos negócios) e aprendizado vigilante (para interpretar adequadamente as implicações desses sinais fracos) (SCHOEMAKER, 2016). Os estudos foram desenvolvidos selecionando a contingência para compreender fatores

que impactam as organizações e como as organizações lidam com eles (C. FURLAN et al., 2017).

Uma vez que o estudo dele detectou ambientes que se modificam com agilidade, considerando ameaças e oportunidades emergentes sendo fundamental para a capacidade de uma empresa se adaptar a mercados voláteis, incerteza tecnológica e imprevisibilidade (SCHOEMAKER, 2016).

É possível considerar que a escala de engajamento para investimento surge como um fator crucial de contingência. Naturalmente tecnologias digitais necessitam de investimentos menores, sendo o prazo menor também e, desta maneira, se faz necessário um ecossistema de suporte ágil e responsivo. Outro fator de contingência evidência estratégia da empresa ao implantar novas tecnologias: tendo como objetivo desenvolver tecnologias emergentes que se desenvolvem lentamente ao longo do tempo e, proporcionando uma garantia virtual de liderança de mercado sustentada; ou de outra forma, desenvolver uma ampla gama de tecnologias em rápida evolução que podem potencialmente perturbar os mercados existentes (SCHOEMAKER, 2016).

A teoria da contingência é considerada fundamental, pois contribui no gerenciamento de operações e, obtendo como consequência, o alcance do desempenho organizacional esperado (C. FURLAN et al., 2017). Princípios da teoria da contingência aconselham que estratégias de alavancagem para elaboração de eventos proporcionalmente grandes, podem não ser apropriadas para eventos de pequena escala. Lembrando que estratégias de alavancagem de eventos proporcionalmente grande provavelmente não abalam o próprio evento, porém, utilizando as estratégias igualmente para eventos de pequena escala pode ter consequências para o evento, e, por extensão, afetam a otimização dos resultados turísticos (KELLY; FAIRLEY, 2018). Uma organização é melhor e satisfeita quando as condições ou o ambiente consegue alcançar o desempenho ideal; e as necessidades dela, então com a teoria da contingência dá como sugestão que é necessária uma diferenciação clara e formal dos subsistemas para este desfecho (KELLY; FAIRLEY, 2018). Toda e qualquer mudança no ambiente organizacional, social e no mercado competitivo, precisam ser continuamente monitoradas para garantir a competitividade e a qualidade da organização. A abordagem contingencial tem facilidade para inferir

diretamente e assim contribui os processos decisórios e para o sucesso da estratégia organizacional” (ALMEIDA; GARCIA; FREIRE, 2020, p. 164).

Direcionando a teoria da contingência para o setor de Hoteleiro que iremos explorar, o autor Fernández-Robin (2019) estudou 24 hotéis analisando de forma independente. Foi utilizado no estudo a teoria da contingência para explicar que o comportamento organizacional é estipulado por conta do ambiente em que o hotel opera, o tamanho do estabelecimento é relevante, pois no qual os hotéis de grande e médio porte estão comprometidos com o desenvolvimento sustentável (FERNÁNDEZ-ROBIN et al., 2019). A utilização da teoria é importante e deixa evidente ações no ambiente de trabalho. A estratégia contingencial de modo integral ou parcial precisa estar explicitada, portanto, em documento, denominado plano de contingência (ALMEIDA; GARCIA; FREIRE, 2020).

O estudo de Araral (2020) apresentou uma característica fundamental da teoria da contingência gerencial sendo o foco as motivações e restrições enfrentadas pelos gestores da cidade na adoção de tecnologias inteligentes. Considerando importante, porém não é bem compreendido na Literatura. À vista disso, como um campo de pesquisa relativamente pouco explorado, sendo necessária uma demanda maior de pesquisa empírica para identificar sistematicamente os condutores de incentivos gerenciais, restrições e contexto.

2.3 SMART TECHNOLOGIES

Com as *Smart Technologies* é possível desenvolver experiências, agregar informações e sincronização em tempo real. O estudo apresenta as diferentes contribuições teóricas dos autores relacionados ao assunto. Um novo conjunto de funções e recursos do produto, pode ocorrer quando utiliza a inteligência e a conectividade que permitem um agrupamento de quatro áreas: monitoramento, controle, otimização e autonomia (PORTER; HEPPELMANN, 2014).

Como tecnologias relacionadas a dados, as principais áreas da Indústria 4.0 são (i) Sistemas Físicos Cibernéticos, (ii) Internet Industrial das Coisas (IIoT), (iii) Soluções em Nuvem e Serviços Descentralizados, e (IV) *Big Data & Stream Processing Technologies* para processar grandes quantidades de dados de produção em tempo real (SAHAL; BRESLIN; ALI, 2020). Ocorrendo a adoção das tecnologias

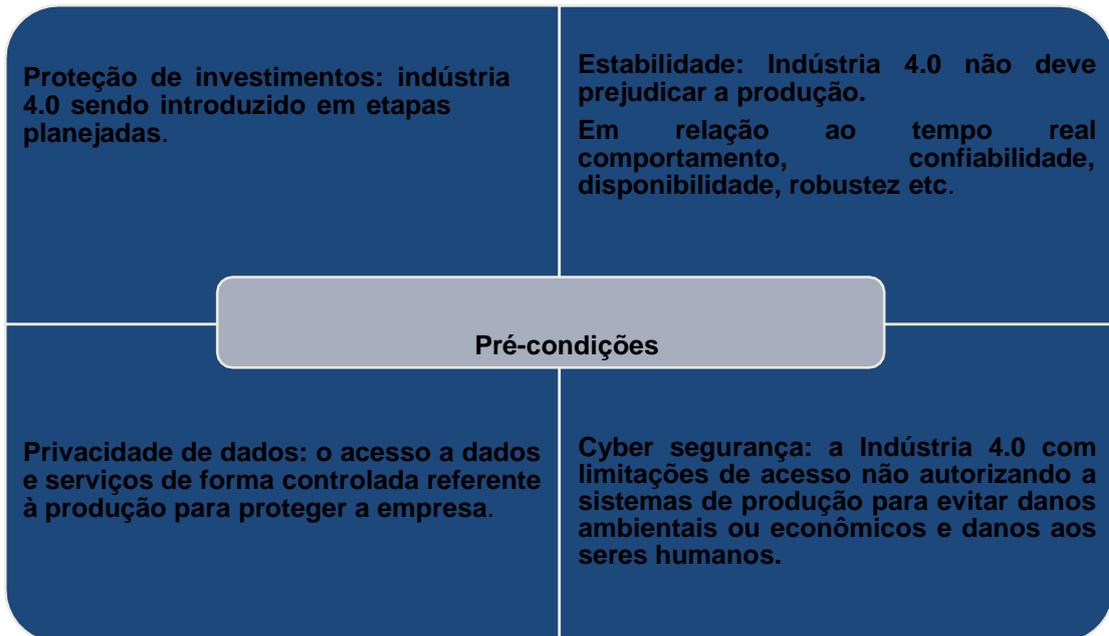
da Indústria 4.0 pode afetar diretamente a forma como os procedimentos de trabalho serão alcançados e novas habilidades de trabalho serão exigidas (JABBOUR et al., 2017a, 2017b).

INDÚSTRIA 4.0

O termo “Indústria 4.0” descreve alterações em especial, orientadas pela Tecnologia da informação em sistemas de manufatura Lasi et al., (2014). O Conceito engloba as principais inovações tecnológicas, a Indústria 4.0 pode ser apresentada como incorporando tecnologia inteligente e conectada dentro das empresas que pode se considerar tecnologias para automação e troca de dados e utiliza conceitos de sistemas ciber físicos, internet das coisas e computação em nuvem. Como foi nomeada de quarta revolução industrial, o termo “Indústria 4.0” vem de um projeto no campo estratégico de alta tecnologia do governo alemão. Este termo foi proposto pela primeira vez em 2011 no Hannover Feira e foi seguido por planos, discussões, apresentações e relatórios (LELE, 2019a).

Os autores Drath e Horch (2014) apresentam em seu estudo o conceito da indústria 4.0, na infraestrutura de comunicação nos sistemas de produção tende a ser acessível e, deste modo, ser apresentado em qualquer lugar. Sendo conveniente para vários propósitos, como engenharia, configuração, serviço, diagnóstico, operação e serviço de produtos, dispositivos de campo, máquinas ou instalações. Corroborando para futuros sistemas de produção. É uma oportunidade de combinar a tecnologia disponível em um novo caminho. Administrar serviços com base nos dados disponíveis, com Sistemas virtualmente integrados e otimizados com a possibilidade de negociar entre si ou até mesmo se interconectar (DRATH; HORCH, 2014). Para futura arquitetura da Indústria 4.0 se faz necessário o cumprimento de alguns requisitos como pré-condições para aceitação industrial (DRATH; HORCH, 2014).

Figura 02: Pré-condição para indústria 4.0



Fonte: Drath e Horch (2014)

O conceito demonstrou a progressão das revoluções industriais. Argumentando que é necessário desenvolver e compreender aspectos de inteligência, conectividade e informatização mais ampla para a manufatura. Os elementos envolvidos “ao setor 4.0 incluem: garantia de interoperabilidade, descentralização, disponibilidade de análises em tempo real e serviços flexíveis” (LELE, 2019a, p.181).

Indústria 4.0 e sustentabilidade são consideradas as principais tendências no sistema atual de produção. Estas tendências podem formar uma onda industrial distinta que mudará para sempre os sistemas de produção mundiais (JABBOUR et al., 2017). Os dois objetivos principais para aplicativos da Indústria 4.0 são garantir o tempo de atividade máximo em toda a cadeia produtiva e aumentar a produtividade e reduzir custo de produção (SAHAL; BRESLIN; ALI, 2020).

A Indústria 4.0 ainda está nos estágios iniciais de implementação em indústria, ambiente humano e pesquisa científica, pois está em desenvolvimento (ROBLEK; MEŠKO; KRAPEŽ, 2016). A Indústria 4.0 ainda está em um estado conceitual com pretensões de incluir um conceito tecnológico dinâmico, envolvendo vários setores (TI, mobilidade, provedores de energia, construção, indústria têxtil etc.). Porém a inteligência artificial, Big Data e conectividade indicam a certeza de uma originalidade na revolução digital (ROBLEK; MEŠKO; KRAPEŽ, 2016).

A indústria 4.0 e seu impacto no setor de manufatura estão bem documentados. Porém, o setor de serviços tem estudos insuficientes e também enfrenta os desafios de customização em massa, aprimoramento digital, ambiente de trabalho inteligente e cadeia de suprimentos eficiente (SHAMIM et al., 2017).

Os desafios do setor 4.0 demandam inovação e aprendizado contínuos, que se fundam nas pessoas e nos recursos da empresa. Empregando abordagens de gerenciamento apropriadas podem desempenhar um papel vital no desenvolvimento de capacidades dinâmicas e um ambiente eficaz de aprendizado e inovação (SHAMIM et al., 2017).

Na visão de Neuhofer, Buhalis e Ladkin (2015) com o crescimento exponencial da sociedade e das indústrias e a propagação de tecnologias de informação e comunicação (TICs), as tecnologias inteligentes têm recebido amplo interesse no domínio do turismo, apesar de sua aplicação limitada até o momento. Além disso, defende Tecnologias atuais baseadas na Internet, redes sociais, ferramentas e tecnologias móveis consentiram que empresas e consumidores se conectassem, interagissem e criassem experiências em uma escala sem precedentes. Questões desafiadoras e reais que rodeiam a Indústria 4.0, um dos desafios que é ignorado pelos pesquisadores é o desenvolvimento, treinamento e gerenciamento de pessoas de acordo com o ambiente e os requisitos da Indústria 4.0, pois a maioria dos estudos discute apenas os aspectos tecnológicos.

Em direção de sustentar a inteligência, a capacidade e o desempenho inovador, as organizações têm necessidade de funcionários criativos e inovadores, capazes de trabalhar em ambientes inteligentes, incertos e competitivos, como a Indústria 4.0 (SHAMIM et al., 2017). “A adaptação da tecnologia pode ser crítica em sua capacidade de satisfazer seus stakeholders, bem como em melhorar seu desempenho” (BUHALIS; MAIN, 1998).

Há relato de pesquisadores sobre aspectos tecnológicos, porém, os estudos existentes estão limitados às tecnologias de fabricação, estes dados com base no estudo do autor (SHAMIM et al., 2017) apresentou dois grandes atrasos de pesquisa que precisam ser alcançados: (1) nenhum dos estudos discute como desenvolver as habilidades necessárias para a Indústria 4.0 e quais são as práticas de gerenciamento apropriadas e (2) a pesquisa existente sobre a indústria 4.0 não abrange o setor de

serviços.

COMPUTAÇÃO EM NUVEM

A definição de computação em nuvem, que pode ser utilizado para Smart Technologies, pois “Tem uma definição clara de ‘compartilhamento de recursos” (LELE, 2019b). A fabricação em nuvem se refere a uma rede virtual na qual os provedores, os recursos de fabricação de suprimentos e os clientes podem acessar seus serviços Jaboor et al., (2017). De acordo com a definição do Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia dos Estados Unidos, a computação em nuvem é um modelo para permitir o acesso onipresente, conveniente e sob demanda da rede a um conjunto compartilhado de recursos de computação configuráveis (por exemplo, redes, servidores, armazenamento, aplicativos e serviços) que podem ser rapidamente provisionados e liberados com o mínimo esforço de gerenciamento ou interação do provedor de serviços (LELE, 2019b).

As tecnologias de computação em nuvem alcançaram uma plataforma holística de computação com utilidade multidisciplinar conforme o autor Kim et al., (2012). Exemplos de países que utilizam a computação em nuvem, a China como uma das potências mundiais possui uma das melhores instalações de supercomputação do mundo e seus investimentos no setor de nuvem estão crescendo substancialmente. O Governo da Índia, para aproveitar e utilizar os benefícios da computação em nuvem, embarcou em uma iniciativa ambiciosa e importante chamada GI Cloud, também conhecida como Meg Raj, com o foco de acelerar a entrega de serviços eletrônicos no país e otimizaros gastos em Tecnologias.

O governo australiano, mais especificamente, o departamento de finanças e desregulamentação, publicou um documento de Política de Computação em Nuvem. Sendo uma estratégia nacional de computação em nuvem, pois, apontou para que, eles têm aquisição anual de mais de US \$5 bilhões em TIC e serviços associados, desta forma o governo australiano tem um papel importante em fornecer liderança na adoção apropriada da computação em nuvem e no fluxo de efeitos de termos e produtos adquiridos pelo governo a outras organizações da economia (KIM et al., 2012).

É tangível os benefícios da tecnologia de computação em nuvem, porém,

apresenta vários desafios do ponto de vista da segurança e existem alguns riscos em potencial que precisam ser analisados e abordados antes que qualquer modelo de nuvem seja adotado. Uma das questões é o custo da transição do software e dos dados existentes para a nuvem. O processo pode ser extremamente caro e tecnicamente desafiador. A questão da interoperabilidade surge quando os aplicativos devem ser movidos para um provedor de serviços diferente e, como as arquiteturas variam, existe um custo associado de portar dados e aplicativos. Pois, a computação em nuvem encapsula informações com a infraestrutura, a garantia de informações é de extrema importância (KIM et al., 2012).

BIG DATA

Pesquisadores e indústrias estão explorando as teorias e aplicações de Big Data usando algoritmos de alto desempenho para maximizar todo o potencial do Big Data (BOYD e CRAWFORD, 2012), (LI, XU, TANG, WANG, e LI, 2018). O Big Data lida com fluxos distribuídos e processamento de dados em lote. São tecnologias de código aberto para armazenamento, consultando e analisando grandes conjuntos de dados (SAHAL; BRESLIN; ALI, 2020). Com a popularidade e números altos dos dados e análises, acumulando estudos sobre Big Data, dados de mídia social, por exemplo, estão sendo realizados em várias pesquisas campos, particularmente o turismo e hospitalidade (BOYD e CRAWFORD, 2012), (LI, XU, TANG, WANG, e LI, 2018). As plataformas de Big Data estão equipadas com diferentes mecanismos de recuperação para garantir a tolerância a falhas (SAHAL; BRESLIN; ALI, 2020).

A adoção da inovação vem sendo amplamente debatida, incluindo estudos para identificar variáveis e modelos que impulsionam os processos de adoção de inovação nas empresas turísticas. Ocorre desafios nas operações centralizadas, pois estão vinculados a uma seleção adequada de tecnologias, como intercâmbio eletrônico de dados, rede de valor agregado, inteligência de negócios e assimilação de big data. Com a utilização de contratos inteligentes e com o uso de acelerar exponencialmente as economias de compartilhamento, agora os mercados inteligentes são possíveis (RATTEN, 2020).

INTERNET DAS COISAS

A tecnologia é importante para a internet das coisas, pois ela que faz o suporte

Conforme apresentou os autores Tan e Wang (2010). A internet das coisas é uma comunicação recente, um paradigma que prevê um futuro próximo (Zanella et al., 2014). O conceito de internet das coisas, portanto, visa tornar a internet ainda mais imersiva e penetrante (Zanella et al. 2014). O sistema internet das coisas existente é limitado a aplicativos regionais e aplicativos de um único setor. Mesmo que no domínio da internet das coisas, padrões diferentes ainda estejam lutando para ser o referencial e o mais adotado (ZANELLA et al., 2014).

No ano de 2010, os autores Tan e Wang (2010) abordaram a internet das coisas como algo promissor e com integração de várias tecnologias e soluções de comunicação (ATZORI; IERA; MORABITO, 2010). Um dos avanços da internet das coisas está criando o mundo físico e o mundo da informação juntos (TAN E WANG 2010).

O desenvolvimento conceitual do turismo inteligente ainda é incipiente e precisa ser explorado. Estudos apontam as dificuldades, em relação aos hotéis inteligentes, pois descobriu que diferentes partes interessadas mantêm visões inconsistentes em relação aos hotéis inteligentes, representando assim barreiras significativas que dificultam a implementação de hotéis inteligentes (MEHRALIYEV et al., 2020).

BLOCKCHAIN

O blockchain atual pode ser comparado à adoção da Internet para o comércio há vários anos. Pois, é considerado uma revolução digital, a luz da significativa entre a configuração atual da Internet e a tecnologia blockchain reside no fato de a Internet ser descrita para transferir informações (não de valor) e duplicatas de arquivos (não informações originais). De forma prática ocorre uma transação, ela é depositada em um bloco. Cada bloco é vinculado ao bloco antes e depois dele. Cada bloco é anexado ao bloco adjacente em uma cadeia imutável e as transações são bloqueadas. Ele pode ser público ou privado (o *bitcoin* usa uma versão pública). Dentro de uma *blockchain* pública, qualquer transação é aberta e tem acesso ilimitado (sem autorização) e os usuários podem manter seu anonimato. A moeda *bitcoin*, uma moeda digital que sua operação é de um ponto a ponto, descentralizada, criptograficamente segura, imutável, sem nenhum governo ou outro suporte central (RATTEN, 2020). Pode se considerar uma ferramenta a tecnologia *blockchain*, não

sendo necessário servidor central para dados de estoque. Desde que a rede tenha conseguido consenso sobre transações anteriores, ela atua como um servidor para armazenar os dados. Com o advento do uso da digitalização, a indústria do turismo provavelmente mudará de maneira significativa nos próximos anos. Ocorreu uma crescente na popularidade do blockchain, houve poucas consultas e adoção com foco na blockchain e sua implementação na indústria de viagens e turismo (RATTEN, 2020).

A utilização da tecnologia da blockchain pode ser um meio reducionista de atividades de negócios para alavancar a eficiência e a eficácia, facilitando o controle de acesso e o registro de atividades, rastreando o fluxo de produtos e monitorando em tempo real as operações de negócios e sincronizando a documentação atualizada em um prazo singularmente estreito, reduzindo assim os atritos nos negócios e permitindo monitorar as etapas do fornecimento de processos de negócios, a cadeia de faturamento, a implementação de soluções para o gerenciamento de armazenamento corporativo e a descoberta da planta afetada por problemas (RATTEN, 2020).

2.4 SMART TECHNOLOGIES IN HOSPITALITY

No princípio dos estudos de hospitalidade se entendia que ela estava equiparada a um atendimento hospitalar que evoluiu, sendo cada dia mais aprimorado. Durante os anos 1980, quando hospitais e outros tipos de organizações de saúde começaram a competir pelos pacientes, sendo hospitaleiro oferecendo uma vantagem competitiva (SUPER, 1986).

O gerenciamento eficaz da hospitalidade em qualquer tipo de organização deve começar com uma definição clara do que é hospitalidade antes de pensar em uma estratégia operacional ou de recursos humanos que possa ser projetada e implementada com sucesso King, (1995). Nos tempos e lugares em que as viagens floresceram, algumas disposições, além da fornecida por anfitriões individuais, tinham que ser criadas para o bem-estar dos viajantes.

Reuland (1985) defende que quando se utiliza o termo hospitalidade é algo intangível que dificilmente é possível discutir sobre o assunto. Em meados de 1979, Cassee e Reuland apresentaram o primeiro modelo de hospitalidade em uma

conferência Internacional do Jubileu de Hogere Hotel School. Em 1980, no Hogere Hotel School, o primeiro modelo de hospitalidade foi modificado, mediante a discussão sobre o assunto. Nailon (1981) definiu hospitalidade profissional como: “fornecimento psicológico e conforto fisiológico e segurança por dinheiro”.

Sendo moldada a hospitalidade para se preocupar com o conforto e segurança para a satisfação de condições físicas, necessidades e objetivos sociopsicológicos, o estudo apresentou exemplos: o hóspede não quer somente a sensação de segurança em uma casa longe de sua, ele quer a oportunidade de desfrutar ele mesmo o local. Três elementos no processo de hospitalidade que são relevantes quando um hóspede entra em contato. Exemplos de algumas situações (REULAND; CHOUDRY; FAGEL, 1985):

- 1- A situação do provedor: situação de um representante (garçom, recepcionista) do restaurante/hotel, que realiza o contato direto com o cliente. A situação é controlada por instruções que o funcionário recebe do seu chefe, mas é também influenciado por suas próprias normas, padrões e seu temperamento (em mudança).
- 2- A situação do receptor: O cliente entra no restaurante ou hotel transportando com ele seus próprios antecedentes e ideias.
- 3- A situação da transferência: nesta situação, uma troca de provedor e receptor, com a Transferência de hospitalidade exposta. Esta situação começa quando o receptor fica em equilíbrio com o Fornecedor de hospitalidade. A situação de provedor e receptor é influenciada por todos os tipos de fatores (econômico, técnico, social, psicológico, etc.).

Rutes e Penner (1985) traçaram o desenvolvimento de 36 tipos de hotéis modernos, quase todos aparecendo desde 1900. Os tipos de hotéis que foram relatados no estudo tinham quatro raízes básicas: os primeiros hotéis comerciais para acomodar viajantes governamentais e religiosos, a segunda resorts com entretenimento e spas gregos e romanos, a terceira locação para moradia com café da manhã, a quarta e última são as cortes reais com os hotéis, castelos e condomínios de luxo. Quatro atributos que a hospitalidade geral pode fornecer (KING, 1995).

- **Primeiro** “Hospitalidade” é um relacionamento entre indivíduos, que assumem o papel de anfitrião e convidado;

- **Segundo** este relacionamento pode ser comercial ou privado (social);
- **Terceiro** Inclui o conhecimento do que provocaria grande prazer no hóspede e a entrega perfeita e generosa;
- **Quarto** A hospitalidade é um processo que inclui a chegada, que envolve cumprimentar e fazer com que o hóspede se sinta bem-vindo, proporcionando conforto e satisfação dos desejos do hóspede e partida que inclui agradecimento e convite para retornar.

Definição de hospedagem conforme a Lei 11.771, de 17 de setembro de 2008, decreto nº 7.381 de 02 de dezembro de 2010:

Empreendimento ou estabelecimento, independentemente de sua forma de constituição, destinado a prestar serviços de alojamento temporário, ofertado 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.

O autor Camargo (2004, p.40) faz um breve relato de perspectivas de hospitalidade. Os viajantes necessitam de acolhimento, quando ocorre um deslocamento envolve diretamente a hospitalidade e tornando um tema caro à economia moderna, pois, se for considerado a proporção direta das pessoas que consomem e gastam em migrações lúdicas, o termo hospitalidade remete a instituições, empresas e pessoas que se envolve na emissão e recepção dessas migrações.

Sendo assim foi estudado duas perspectivas da hospitalidade a francesa e americana:

- A perspectiva francesa é voltada para hospitalidade doméstica e pela hospitalidade pública com a matriz maussiana do dar-receber-retribuir em sua essência, diferente da hospitalidade comercial;
- A perspectiva americana é direcionada a hospitalidade se baseando no contrato e na troca entre agências de viagens, operadoras, transportadoras e por hotéis e restaurantes, sendo a hospitalidade comercial.

No setor de manufatura a indústria 4.0 está bem documentada. Entretanto, o setor de serviços é pouco estudado e existem barreiras para customização em massa,

aprimoramento digital, ambiente de trabalho inteligente e cadeia de suprimentos eficiente (SHAMIM et al., 2017).

O conceito de “inteligência” refere-se à integração da rede de organizações e recursos inteligentes que se envolvem em sistemas interoperáveis e de interconexão para simplificar e automatizar as atividades diárias e agregar valor em todo o ecossistema para todas as partes interessadas (Buhalis e Amaranggana, 2015) e (Leonidis et al., 2013). O termo “inteligente” foi combinado com termos fundamentais que representam o domínio turismo (por exemplo, turismo e viagens) e hospitalidade (por exemplo, hospitalidade, hotel e restaurante) para formular palavras-chave como “turismo inteligente” (MEHRALIYEV et al., 2020). Desafios do setor 4.0 baseiam-se em pessoas e dos recursos da empresa com necessidade de inovação e aprendizado contínuos (SHAMIM et al., 2017).

Inovação é o que permeia vários setores incluindo também a hospitalidade, na Índia e no mundo. Para atender à concorrência, os hotéis não têm escolhas a não ser se esforçar para permanecer à frente por meio de produtos e serviços diferenciados (SANJEEV, 2016).

Alguns hotéis estão na fronteira da tecnologia, pois adotam e atualizam para os mais recentes sistemas de infraestrutura e aplicativos de TI, no qual alguns ainda usam tecnologias ligadas (BUHALIS; LEUNG, 2018). As tecnologias ligadas podem ser consideradas a internet das coisas.

A internet das coisas revoluciona e reorganiza os processos de negócios, influenciando efetivamente as indústrias de turismo e hotelaria (Porter e Heppelmann, 2014). A expressão “Internet das Coisas” surgiu para refletir o número crescente de conectores inteligentes e produtos conectados e destacar as novas oportunidades que eles podem representar (PORTER E HEPPELMANN, 2014).

A informação é cada vez mais valiosa e a adoção da Internet das Coisas (IoT) está aumentando gradativamente. A visão da Internet das Coisas está fundamentada na crença de que os constantes avanços em microeletrônica, comunicações e tecnologia da informação que testemunhamos nos últimos anos continuarão em breve (MATTERN; FLOERKEMEIER, 2010).

A Internet das Coisas é um conceito que está fora do âmbito das tecnologias, pois não deriva delas, mas utilizam-nas para cumprir uma série de funcionalidades. As

tecnologias associadas ao “conceito” são muitas, e apenas para citar algumas, temos as que se referem à conexão física dos objetos, ou de infraestrutura básica, como as conexões cabeadas e as conexões sem fio (FACCIONI FILHO, 2016b).

A tecnologia das coisas (IoT) continua crescendo. Nós também discutimos alguns desafios fundamentais que devem ser superados para instituir uma solução duradoura e à prova de futuro para a indústria da hospitalidade (KANSAKAR; MUNIR; SHABANI, 2019).

De acordo com Porter e heppelmann (2014), a definição de produtos inteligentes e conectados se dá por meio de três elementos. Tem principais componentes físicos, componentes inteligentes e componentes de conectividade. Componentes inteligentes amplificam as capacidades e o valor da capacidade física componente, enquanto a conectividade amplifica os recursos e o valor dos componentes inteligentes e permite que alguns deles existam fora do ambiente físico do próprio produto.

O gerenciamento contemporâneo da hospitalidade exige uma quantidade enorme de dados, incluindo big data interno, como histórico de reserva de hotel, custo análise, histórico de convidados, estatísticas de receita e estatísticas de marketing, e informações de contexto externo coletadas do macroambiente externo, como dados econômicos, políticos e ambientais, bem como perfis de eventos próximos para realizar uma análise abrangente dos negócios (BUHALIS; LEUNG, 2018).

De acordo com o que o autor Li (2019) apresentou em uma análise, a *big data* está em transformação no modo operacional da economia global do turismo, pois fornece aos gerentes de turismo informações mais profundas e obtendo a possibilidade de se infiltrar em todos os aspectos das viagens turísticas, enquanto dirigem inovação e desenvolvimento do turismo. Portanto, a maioria das organizações administra sistemas de propriedade e usa métodos manuais e analógicos para trocar dados. O aprimoramento da hospitalidade inteligente requer padronização da comunicação de dados ou infraestruturas interoperáveis abrangentes que permitem o intercâmbio automático de dados entre sistemas (BUHALIS; LEUNG, 2018).

A inteligência na hospitalidade suporta a integração interna de dados operacionais, bem como a interoperabilidade e interconectividade com outros acionistas do ecossistema, ela permite que os hotéis troquem informações

constantemente em todo o sistema de valores e adaptem suas operações e estratégias de acordo. Os convidados estão no centro do processo como a interação dinâmica suporta a personalização e a contextualização do serviço e a cocriação de experiências. Porém, mesmo sendo relevante, cada vez mais a inteligência traz perturbações no mercado à medida que novos atores mudam as forças da competitividade (BUHALIS; LEUNG, 2018).

Para confirmar como a tecnologia já está tomando seu espaço, O Henn-na Hotel, no Japão, lançou o primeiro hotel robótico com atendimento ao cliente totalmente automatizado (BUHALIS; LEUNG, 2018). Nesse hotel, os robôs auxiliam na economia de energia e reduzem o desperdício dentro da propriedade por meio de sensores.

Considerando o caminho que um ex-funcionário percorre quando não faz mais parte de uma organização, as habilidades, o conhecimento e a experiência do funcionário saem juntamente com ele. Deste modo, a alta rotatividade interfere diretamente no capital intelectual e a capacidade inovadora da organização devido à perda de conhecimento. Com este cenário, é evidente argumentar que as empresas de hospitalidade precisam ter arranjos direcionados para retenção de conhecimento, o que é possível através da promoção de atividades de gerenciamento de conhecimento, que está entre um dos principais requisitos da Indústria 4.0, juntamente com a capacidade de aprendizado e inovação. Sendo relevante para o setor de hospitalidade aprimorar a experiência do cliente (SHAMIM et al., 2017).

A motivação para todas as adaptações no setor e necessidade de mudanças são por conta que o turismo doméstico e internacional registrou um crescimento exponencial. Com a receita gerada por acomodação, alimentos, bebidas e outros serviços prestados a este fluxo de viajantes, direcionou o setor de lazer e hospitalidade a tornar-se um dos principais impulsionadores da economia global. Especialistas no campo defendem as melhorias no tipo e na qualidade dos serviços de hospitalidade para se adaptar às mudanças no consumo e comportamentos de viagem da base de clientes em evolução. Efetuando uma nova construção de pacotes de serviços e a estrutura tecnológica subjacente atualmente usada pelos prestadores de serviços de hospitalidade (KANSAKAR; MUNIR; SHABANI, 2019).

Estudos de 1998 já exploravam a relevância das Smart Technologies no setor de hospitalidade.

“Com a tecnologia as vantagens são significativas em gerenciamento operacional (por exemplo, sistemas de gerenciamento de propriedades), tático (por exemplo, modelagem financeira, gerenciamento de rendimento) e estratégico (por exemplo, sistemas de apoio à decisão) de hospitalidade de pequeno e médio porte, como uso de TI é um pré-requisito importante na formação de alianças estratégicas, principalmente na cadeia de suprimentos; desenvolvimento de canais de distribuição inovadores e comunicação com consumidores e parceiros” (BUHALIS; MAIN, 1998).

Quadro 01: Conceito de *Smart Technology in Hospitality*

Pesquisas	Conceito de Smart Technology in Hospitality
Kansakar, Munir e Shabani (2019)	Com uma plataforma de serviço digital possibilita disponibilizar aos hóspedes a capacidade de navegar, planejar e escolher atividades de acordo com sua conveniência, facilitando a integração perfeita da tecnologia em sua experiência de viagem. Serviços de reservas baseados em localização e comunicação personalizada, e integração de mídia social são alguns exemplos de serviços que atraem hóspedes principiantes com intermédio especialmente da Tecnologia na Indústria da hospitalidade.
Lema (2009)	A tecnologia de autoatendimento está alterando-se simultaneamente no setor de hospitalidade, proporcionando oportunidades novas para a prestação de serviços e opções para os clientes.
Lam e Law (2019)	Com a pressão do mercado, os hoteleiros precisam aproveitar a tecnologia e os dados, para inovar e reconstruir o relacionamento com os clientes.
Jinkyung Jenny Kim & Heesup Han (2020).	Smart Hotéis exibem um aumento de serviços inteligentes, que são conceituados como a integração do uso de dados e tecnologias conectadas que permitem a antecipação das necessidades dos clientes, e se adaptam dependendo de quaisquer mudanças nos ambientes ou situações.
Lam e Law (2019)	Evidenciou que os hotéis não são competentes o bastante em relação ao que eles precisam fazer para serem competitivos no campo de batalha digital.

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

As definições não apresentam contradições conceituais e contribui para elucidar como os Fatores Críticos de Sucesso interferem diretamente nas rotinas das redes hoteleiras.

Este cenário está evoluindo, uma vez que inúmeras empresas hoteleiras pressionaram seus hotéis para ajustar suas forças de gerenciamento de clientes, e no aprimoramento de recursos digitais e atualizar seus sistemas e plataformas de clientes para aproveitar dados e análises para mapear as jornadas dos clientes de acordo com Lam e Law (2019). Porém, ainda as informações são limitadas sobre a cultura e as

práticas digitais no nível da propriedade e se esses estabelecimentos podem alcançar a transformação digital Lam e Law (2019). Conforme as *smart technologies* avançam na experiência do consumidor, a utilização de robôs de serviço e inteligência artificial para prestar serviços humanos ganham espaço e atenção das empresas de hotelaria e turismo (LU; CAI; GURSOY, 2019). Exemplo disso é a forma de atendimento dos robôs, eles podem tomar decisões importantes usando dados recebidos por vários sensores e é adaptável para determinadas situações (LU; CAI; GURSOY, 2019).

Com a complexidade e demanda na transformação digital As complexidades que os hotéis se deparam na era digital inclui quatro itens principais: 1) volumes de dados de várias fontes, exigindo coleta, agrupamento, gerenciamento e processamento antes da utilização para tomada de decisão; 2) muitos canais adicionais para feedback e comunicação do cliente, incluindo alguns que não são controlados diretamente pelo hotel; 3) evolução das expectativas dos clientes no novo ambiente tecnológico; e 4) terceiros com mais conhecimento tecnológico competindo pela participação de clientes e cobrando altas taxas de transação aos hotéis (LAM e LAW, 2019).

Aprimorando sistemas específicos e minuciosamente escolhidos para a transformação digital, para garantir a existência de soluções que correspondam às necessidades dos hotéis de gerenciar operações, distribuir e conectar-se com os clientes-alvo. Sendo feita a adaptação da reengenharia dos processos por uma pessoa comprometida e de preferência da liderança sênior da corporação (LAM e LAW, 2019).

Uma análise ampla pesquisou a aceitação e a experiência do usuário com novas tecnologias em todos os setores de serviços (por exemplo, lojas online e offline, companhias aéreas, hotéis e restaurantes) e surpreendeu relatando que as tecnologias são úteis, pois, deixa eficiente o serviço, a autoeficácia do consumidor, a satisfação e as interações imediatas da linha de frente com tecnologia, entretanto quando ocorre o funcionamento inadequado dos dispositivos de autoatendimento pode causar constrangimentos ao cliente em um ambiente social (LU; CAI; GURSOY, 2019).

Seguindo como uma alternativa de atendimento por meio da tecnologia, foi considerado que os robôs são confiáveis e diferente dos funcionários humanos não

são oportunistas, os passageiros provavelmente receberão serviços previsíveis de robôs, que podem trazer experiências inovadoras para as transações de serviços, também são sinceros e honestos de forma diferente da atitude dos funcionários humanos (LU; CAI; GURSOY, 2019). Numerosos serviços inteligentes em hospitalidade são capazes de economizar o tempo dos viajantes e dos clientes (KABADAYI et al., 2019a).

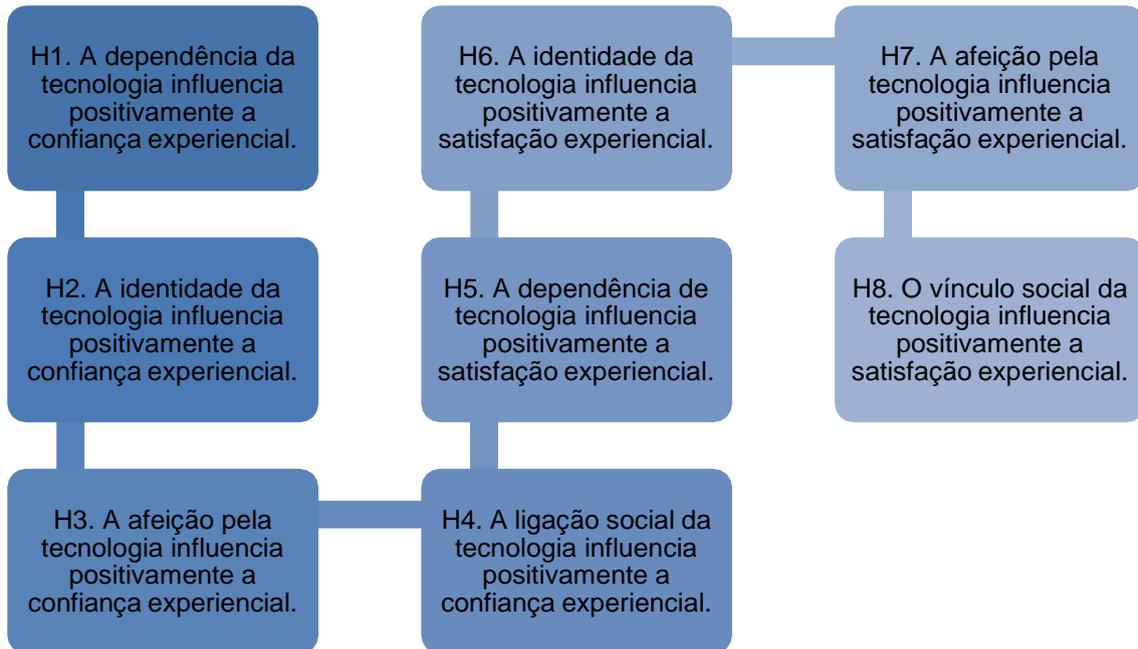
Atualmente é possível acessar o mundo virtual do conforto de casa em um computador pessoal, apresentando como alternativa real para seus usuários, e mudando as formas tradicionais de lazer e viagens (WU e CHENG, 2018).

As pessoas aderem a soluções tecnológicas porque a tecnologia oferece um conjunto de benefícios: a tecnologia foi apresentada que está inevitavelmente impactando seu desenvolvimento cognitivo, conforme eles processam informações e se comunicam de maneiras diferentes por meio de vários canais, com esperança de solucionar e resolver problemas de energia e proporcionar às pessoas uma vida melhor em geral, as pessoas se apegam a tecnologia (WU e CHENG, 2018).

A tecnologia é referida no formato de instalações específicas e outros aspectos funcionais, sendo usada como base de qualidades do hotel inteligente ou em como o hotel inteligente satisfaz funcionalmente as necessidades ou objetivos dos hóspedes quando comparado com as alternativas (WU e CHENG, 2018).

Wu e Cheng (2018) consideram, dentro do contexto do hotel inteligente, algumas hipóteses a serem desenvolvidas:

Figura 03: Hipóteses no hotel inteligente



. Fonte: Wu e Cheng (2018).

Até onde o estudo dos autores alcançaram, nenhum dos estudos enfocou o exame do apego à tecnologia com suas quatro dimensões (dependência da tecnologia, identidade da tecnologia, afeto da tecnologia e vínculo social da tecnologia) e seu papel na previsão das dimensões da qualidade do relacionamento experiencial (experiencial confiança e satisfação experiencial) no contexto do hotel inteligente. Consequentemente, as hipóteses foram desenvolvidas (WU; CHENG, 2018).

A pesquisa de Jinkyung, Jenny Kim e Heesup Han (2020) passou por uma revisão de literatura e em seu estudo apresentaram *smart hotel* e suas características. O atendimento virtual, não exige mais absolutamente a presença física de clientes e prestadores de serviços e, com isso, os benefícios das tecnologias foram enfatizados que permitem aos clientes sanar suas necessidades da melhor maneira quando se refere a prestação de serviço interpessoal.

Com os avanços tecnológicos, o aumento dos custos de mão-de-obra e a antecipação da escassez de mão-de-obra no futuro estão encorajando as empresas do setor de hotelaria e turismo a adaptar-se na oferta de opções baseadas em tecnologia aos clientes (JINKYUNG JENNY KIM; HEESUP HAN, 2020).

A utilização de tecnologias de ponta começou a entrar nas operações de hotéis, incluindo aqueles voltados para o consumidor, como check-in/out móvel e robôs de entrega ou de serviço. Em contrapartida, tecnologias baseadas em dados permitem que os hotéis ofereçam aos hóspedes soluções personalizadas de acordo com suas preferências históricas ou pessoais sob medida detalhadas. Equitativamente, smart technology foi adotada e considerada para aplicações potenciais com a finalidade de desfrutar de benefícios visíveis em muitos aspectos (JINKYUNG JENNY KIM; HEESUP HAN, 2020).

O autor apresentou que “a indústria de hospitalidade deve se adaptar operacionalmente aos avanços através do uso das tecnologias mais recentes”. Jinkyung Jenny Kim; et al.,(2020). A definição de um smart hotel é definido como “um hotel que faz uso de tecnologias avançadas para otimizar sua operação na interação com os clientes” (JINKYUNG JENNY KIM; et al ., 2021).

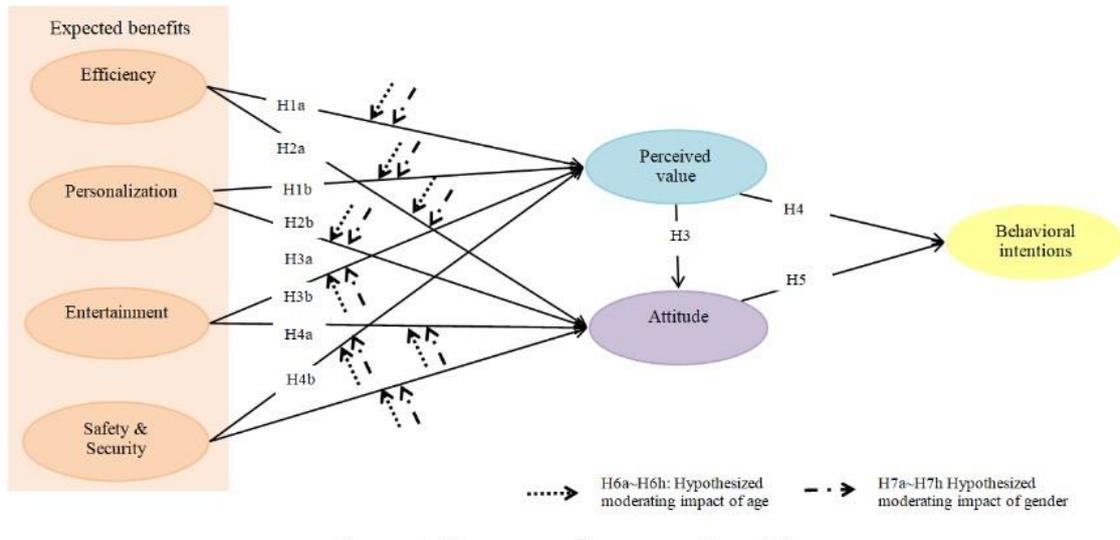
BENEFÍCIOS QUE O SMART HOTEL PODE ALCANÇAR.

A adoção generalizada de tecnologias inovadoras implica um potencial substancial para o sucesso dos negócios na indústria hoteleira. Encontram-se elementos essenciais que os hóspedes reverenciam, que por sua vez elevam a percepção positiva em relação aos produtos/serviços mediados e acionados por tecnologia (JINKYUNG JENNY KIM; et al ., 2021).

Com levantamento dos dados da pesquisa é possível crer que a eficiência, personalização e entretenimento, considerando a segurança e proteção, são os benefícios determinantes em relação às expectativas do hóspede. As pessoas geralmente percebem um desempenho com excelência quando está sendo mais eficiente quando tecnologias inovadoras estão associadas às ofertas. A eficiência é examinada como um dos aspectos salientes, que resulta da aceitação das tecnologias de ponta (JINKYUNG JENNY KIM; et al ., 2021).

O Modelo conceitual que os autores Jinkyung Jenny Kim; et al.,(2021). apresentaram e hipóteses da pesquisa, foram elaborados com base em uma análise e discussão completas da literatura atual, a estrutura conceitual proposta é representada a figura 04 abaixo.

Figura 04: Modelo conceitual de Hipóteses no hotel inteligente



Fonte: Jinkyung Jenny Kim, Ariza-montes, Antonio e Heesup Han (2021).

As hipóteses 1–5 postulam as relações entre as variáveis de estudo no contexto de *smart hotéis*. As hipóteses 6a-6 e as hipóteses 7a-7h foram formuladas a fim de testar o efeito moderador da idade e do gênero com a influência dos benefícios esperados no valor percebido e na atitude. Já o modelo conceitual proposto nas: hipótese 1a – 1d (H1a – H1d) - evidenciam os benefícios esperados para um *smart hotel* agregando o valor percebido; hipótese 2a – 2d (H2a – H2d) - benefícios estimados para uma atitude de aderência de hotel inteligente; hipótese 3 (H3) - o valor percebido aumenta a atitude; hipótese 4 (H4) - o valor percebido aumenta as intenções comportamentais; hipótese 5 (H5) - a atitude aumenta as intenções comportamentais; hipótese 6a – 6d (H6a –6d) - a idade modera a ligação entre os benefícios esperados para um hotel inteligente e o valor percebido, por fim, a hipótese 7a – 7d (H7a – H7d) - o gênero modera a ligação entre os benefícios esperados para um hotel inteligente e o valor percebido (JINKYUNG JENNY KIM; et al ., 2021).

Sendo assim o modelo conceitual valida a importancia do hotel inteligente para a literatura e praticas deste setor.kim

PROJETO DE SMART TECHNOLOGY (TRAVEL CHAIN)

O projeto russo, *Travel Chain*, em desenvolvimento, está previsto para acriação de um banco de dados exclusivo de turistas. Tem o propósito de criar um ecossistema de turismo. Utilizando os dados e informações disponíveis, sendo possível analisar as

causas dos custos e as opções para reduzi-lo usando o *blockchain*, na indústria do turismo. Esta plataforma facilitou que os seus usuários armazenem dados pessoais de forma criptografada e a pegada digital (países e lugares que um turista visita, restaurantes e cafés em que ele come e que tipo de recreação ele prefere) ao ar livre (POLUKHINA; ARNABERDIYEV; TARASOVA,2019).

Existem múltiplos intermediários globais que compartilham o mercado de distribuição de serviços de turismo, esses intermediários dominam o setor de turismo global, um deles é denominado, Sistemas de Distribuição Global (GDS), que atualmente cobra uma taxa mensal pelo acesso ao seu sistema de informação, que necessita de alocação de recursos, de agentes e reservas, sendo o mesmo comissionado. Esses custos extras aumentaram consideravelmente o custo dos serviços de viagem, já que os hotéis e as companhias aéreas pagam pelo preço, mesmo se você estiver comprando diretamente desses hotéis e dessas companhias aéreas, as empresas são reféns, assim não podem sair e perder esse canal de vendas (POLUKHINA; ARNABERDIYEV; TARASOVA, 2019).

Utilizar a tecnologia blockchain no turismo pode ser diversificada e alterar o cenário atual, o que é evidenciado por vários projetos. Blockchain elimina revendedores, melhora a qualidade e reduz custos; Travel Chain fornece uma informação. O avanço de pesquisa em ciências sociais, educação e ciências humanas, ajuda os viajantes com as melhores ofertas e muitas dicas úteis sobre orçamento, para redução de custos e simplificação do processo de seleção.

O desenvolvimento do projeto Travel Chain tem previsões inovadoras na criação de um banco de dados exclusivo de turistas, o registro global descentralizado integrado que mostra as tendências globais e os desejos de cada usuário permitindo que cada empresa analise as necessidades do mercado e faça propostas exclusivas de acordo com o sistema.

O Travel Chain trabalha envolvido com a colaboração de cientistas Novosibirsk na aplicação de processamento e serviço de dados análise pelo uso de inteligência artificial e aprendizado de máquina, priorizando atrair turistas que começarão a enriquecer o banco de dados. Posteriormente, quando houver dados de pelo menos 1 milhão de usuários nos bancos de dados, as empresas farão login e começarão a comprá-los e oferecer a seus clientes em potenciais bens e serviços. Levando as

empresas a economizar em orçamento de publicidade vendendo diretamente para o cliente.

Na prática, os usuários receberão tokens para visualizar ofertas e um tour personalizado, os usuários podem gerar informações sobre si mesmos ou seus interesses usando o Travel Chain, que permitirá que os usuários decidam, independentemente, como usar esse tipo de informação, quando e por qual aplicativo fornece acesso e receber remuneração por isso. (POLUKHINA; ARNABERDIYEV; TARASOVA, 2019).

2.5 TURISMO NO BRASIL

A OMT, Organização Mundial do Turismo, define turismo como um conjunto de atividades de pessoas que viajam e permanecem em locais fora de sua residência habitual por um período que não ultrapasse um ano, a viagem seria por lazer, negócios ou por outros propósitos (YM BARBOSA, 2002, P.79).

A (OMT) que é especializada das Nações unidas e a principal organização no campo do Turismo, conta como membros 158 países, 7 territórios e mais de 400 Membros Afiliados, representando o setor privado, instituições educacionais, associações e autoridades locais de turismo (Wikipédia). Conforme relato do autor Beni (2006), novas políticas de turismo surgem em sociedades também sujeitas às tremendas mudanças das novas tecnologias, das novas relações profissionais e pessoais, bem como das novas articulações culturais e econômicas. No século XXI ele já surge como atividade de primeira grandeza. Turismo é um fenômeno com muitos fatores econômicos positivos: cria empregos, gera impostos e desenvolvimento (LGG TRIGO, R MAZARO,2012).

Deve-se considerar que, em nível federal, apenas a partir de 1995, com a gestão profissional do turismo de Caio Luís de Carvalho e, posteriormente, com a criação do ministério do Turismo em 2002, as políticas da área foram bem reestruturadas (BENI, M. C. 2006). A criação do Ministério do Turismo (MTur) foi m importante marco no setor, uma iniciativa que já era demandada por diversas instituições do setor privado e por órgãos públicos estaduais e municipais (LGG TRIGO, R MAZARO, 2012).

Sendo o Ministério do Turismo (MTur) um órgão do governo, que tem como

objetivo o desenvolvimento do turismo como atividade econômica autossustentável em geração de empregos e divisas, proporcionando inclusão social, que trabalha para a atividade turística cadastrando as empresas do setor tais como as agências de viagens e turismo, as operadoras de turismo, as transportadoras turísticas e os profissionais como os guias de turismo, turismólogos, os agentes de viagens além de produzir o planejamento do setor e fomentar a atividade (Wikipedia).

O Ministério do Turismo solicita um cadastro obrigatório nomeado como Cadastur, um sistema de cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor de turismo. O cadastro garante diversas vantagens e oportunidades aos seus cadastrados e é também uma importante fonte de consulta para o turista (site Cadastur).

É preciso uma visão tática e estratégica ao longo do tempo e do espaço para perceber a evolução do fenômeno turístico brasileiro e seu contexto regional e internacional (BENI, M. C. 2006).

Confirmando a visão de Beni (2006), as próprias áreas ligadas ao turismo são extremamente dinâmicas, suscetíveis às crises, oportunidades e sensíveis às novas tecnologias (LGG TRIGO, R MAZARO, 2012). O surgimento do Planalto do Turismo (PNT), de 2003 a 2007, foi um marco importante que representou a modernidade da política (LGG TRIGO, R MAZARO, 2012).

Os Estudos demonstram que cresce a participação do Turismo no PIB nacional o mercado de viagens já é responsável por mais de 8% da economia brasileira, gerando emprego para cerca de 7 milhões de trabalhadores (Mtur,2019). Segundo a pesquisa elaborada pela consultoria britânica Oxford Economics, a contribuição ao Produto Interno Bruto (PIB) cresceu 3,1% em 2018, totalizando US\$ 152,5 bilhões (8,1%). Na medição anterior, de 2017, o turismo respondia por 7,9% das riquezas nacionais, apesar da injeção superior de divisas (US\$ 163 bilhões).

Os efeitos positivos do turismo são variados, para os turistas, um feriado significa satisfação, pois a viagem lhes dá a oportunidade de dar vida às suas esperanças e sonhos. Além disso, de férias fora do seu habitual arredores, os turistas aumentam seu conhecimento de outras culturas e modos de vida, seja consciente ou sem saber (D. GLAESSER, 2006).

Acadêmicos e profissionais anseiam a revolução dos serviços inteligentes em numerosos setores, como turismo e hospitalidade. Consequentemente, existe a necessidade de pesquisas para compreensão e ajuda juntamente aos passageiros que experimentam serviços inteligentes, quais valores derivam deles e como as empresas de serviços podem empregá-los de maneira sensata para aprimorar as experiências dos clientes (KABADAYI ET AL., 2019).

De acordo com o estudo de Li (2019), o significado sobre o destino turístico teórico e prático é relevante para o desenvolvimento do turismo. É possível relacionar a existência do sistema turístico como dependente da existência de demanda turística, se tratando de aspectos do processo turístico, como “comida, acomodação, transporte, turismo, compra, entretenimento”. Se o turismo se envolver com projetos de desenvolvimento de cidades inteligentes pode contribuir para a gestão eficaz dos recursos econômicos e com o desenvolvimento inovador e a melhoria do bem-estar da população (DEVELOPMENT et al., 2017). Porém o desenvolvimento requer mudanças tecnológicas de alta qualidade (DEVELOPMENT et al., 2017).

A evolução da tecnologia da informação e os desenvolvimentos dinâmicos do turismo andam em conjunto nas últimas décadas. A Escola de Hotelaria e Gestão de Turismo, The Universidade Politécnica de Hong Kong, Hong Kong, na China apresentou os dois motivadores mais dinâmicos da economia global emergente.

O turismo é afetado diretamente tecnologia da informação, pois ela representa a força motriz para mudanças no desenvolvimento do turismo, criação de novos produtos, redes de comunicação, modelos de negócios, práticas de negócios, estrutura da indústria, igualmente outros tipos de empresas. Entretanto, o crescimento da demanda no setor induz a exigência de novas tecnologias para gestão, levando ao surgimento de mais e avançadas tecnologias sendo aplicadas para complementar o desenvolvimento contínuo da indústria. Sendo assim o progresso da tecnologia se dá quando a inovação é apoiada do turismo e vice-versa. (LEUNG, 2015).

É visível e decisivo que as redes de comunicação digital, bitcoin e tecnologias de blockchain que alteraram o formato da comunicação entre produtor e consumidor que levam a ter efeitos na transformação das indústrias de turismo, como em muitas indústrias (TURKAY e colab., 2019).

As tecnologias atuais e o conceito de criptomoeda e criptomoeda digital é considerado forma de pagamento uma moeda que usa criptografia (ciência de criptografia) em sua estrutura. Mesmo que o conceito tenha sido discutido em meados de 1980 ou 1990, o amadurecimento ocorreu apenas em 2010. Utilizando está moeda é possível controlar transações e evitar fraudes. Sendo assim, eles são chamados de criptomoedas. Depois de aprovadas, todas as transações são armazenadas digitalmente e registrados em uma "cadeia de blocos" que pode ser considerada como um sistema contábil. Os pagamentos são verificados pelos nós da rede (TURKAY e colab., 2019).

O bitcoin é uma tecnologia explorada a aproximadamente a cerca de 9 anos e, à medida que a demanda aumentava, a tecnologia se desenvolve e as atualmente transferências podem ser feitas em números mais baixos. Considerando os custos atuais de impressão de dinheiro e a energia consumida. Naturalmente quando se trata de uma moeda e para utilização de para pagamentos subentende que é administrada por bancos ou instituições financeiras, porém, o bitcoin é diferente destas crenças, pois, estudos sobre o uso do bitcoin apresentou que é uma moeda criptográfica não controlada por nenhum banco central, agência governamental ou governo central (TURKAY e colab., 2019).

Já a tecnologia *blockchain*, são blocos abertos a todos e transparentes. A faixa deixada pela sua chave pública está aberta a todos e, se ocorrer a tentativa de controle de identidade, pode ser substituída a chave e interromper o processo. Não é necessário, investimentos altos como outras unidades tradicionais, porém, os investimentos em tecnologias da informação são relevantes. Transações simples financeiras podem ser facilmente realizadas por contratos inteligentes e levar a um aumento do interesse dos empreendedores e o setor financeiro (TURKAY e colab., 2019).

Os Contratos inteligentes e tecnologias de contabilidade contribuí para o desenvolvimento do turismo, conduzindo transações com confiabilidade, sendo utilizados como um protocolo de computador que foi estabelecido para facilitar, impor e validar a execução do contrato. Auxiliando também para trocar dinheiro, bens ou qualquer coisa de forma transparente, sem a necessidade de um mediador (TURKAY

e colab., 2019). Na economia mundial e no turismo, existem novos impactos, referente valores e tecnologias. O dinheiro é consideravelmente importante pois é impresso dez vezes mais que o número de ouro no mundo (TURKAY e colab., 2019). Em meados do ano de 1600, os bancos começaram a receber das pessoas, depósitos em ouro. Quando ocorreu a percepção que o comércio entre as pessoas era feito com papéis, eles imprimiram mais papel do que o ouro que tinham nas mãos e distribuí-los para as pessoas e revelou o dinheiro que usamos agora.

É evidente os trabalhos em plataformas digitais que estão sendo feitos, seguindo este caminho, o *bitcoin* é uma revolução na relação de troca de dinheiro (TURKAY e colab., 2019). “A revolução da indústria 4.0 e os desenvolvimentos tecnológicos criam tendências na digitalização em todos os setores” (TURKAY e colab., 2019). Foi elaborada uma análise de criptomoedas, tecnologias relacionadas e tecnologias digitais para entendimento dos impactos no turismo sendo apresentada no quadro 02 a seguir:

Quadro 02: Impactos no Turismo

ITEM	POSSÍVEIS IMPACTOS POSITIVOS NO SETOR DE TURISMO	POSSÍVEIS IMPACTOS NEGATIVOS NO SETOR DE TURISMO
Digital Technologies	<p>Com a introdução de tecnologias digitais; no processo de serviço, a velocidade aumenta, o custo redução, lucratividade, satisfação do cliente, padronização e fornecimento de grandes e pequenos as empresas têm efeitos positivos no mercado.</p> <p>Nesse sentido, o comércio eletrônico, a tecnologia de objetos, desenvolvimentos digitais e desenvolvimentos positivos do turismo no âmbito do efeito de revoluções como a Indústria 4.0 contribuir positivamente para o turismo.</p>	<p>Impactos como não se adaptar as novas tecnologias, estando fora do sistema em caso de não alcançar padrões elevados, vulnerabilidades de segurança e privacidade problemas podem ser considerados negativos para o setor de turismo no qual os dados pessoais são muito alto</p>
Crypto Moedas (Bitcoin etc.)	<p>As vantagens do ecossistema que a economia Bitcoin, que está crescendo dia a dia, tem sido sustentável e é fácil chegar às pessoas estão entre suas vantagens.</p> <p>Entre as vantagens que pessoas de diferentes países podem fazer compras na mesma moeda, o</p>	<p>As principais desvantagens do uso dessas moedas é que se trata de uma nova tecnologia e que o reconhecimento e a validade ainda não são generalizados.</p> <p>Problemas de segurança, regulamentos legais e falta de informações estão entre os efeitos</p>

	<p>processo de pagamento é rápido e fácil quando avaliado em termos de turismo internacional. Nesse sentido, surgiram empresas que operam em diferentes áreas do ecossistema e apenas de maneira sistemática entre si. Aplicações de carteira eletrônica, pools de mineração e todos os tipos de processamento financeiro estão entre os recursos dessas moedas. Esses recursos podem ser considerados uma vantagem em termos de transição para a digitalização e o turismo inteligente.</p>	<p>negativos mais prováveis do uso dessas tecnologias. Nesse sentido, pode haver não-conformidades em termos de tributação quando proibições e problemas de segurança surgir.</p> <p>A estrutura atual e a situação a ser vivida em arranjos legais de moedas como Bitcoin afetarão o uso de consumidores de turismo.</p>
<p>Inteligente contrato/distribuído ledger</p>	<p>Operadores de linhas aéreas, agências de viagens e agentes podem realizar transações em tempo real usando contratos inteligentes. Recursos como pontos de milhagem, cobrança instantânea e transparência podem tornar esses contratos vantajosos para consumidores, fabricantes e agentes.</p> <p>Pode-se supor que essas tecnologias, que podem ocorrer no setor deturismo em termos de redução de custos e aumento da lucratividade.</p>	<p>Embora ofereça uma abordagem inovadora, novas tecnologias podem ser introduzidas para substituir contratos inteligentes. Em caso de restrição ou proibição em moedas digitais, seu uso será inválido.</p>

Fonte: Turkey e colab. (2019).

“A revolução da indústria 4.0 e os desenvolvimentos tecnológicos criam tendências na digitalização em todos os setores” (TURKAY e colab., p.1100, 2019). Levando em consideração que para implementar programas eficazes de entrega de tecnologia para autoatendimento se faz necessário uma força de trabalho que possa se adaptar rapidamente às mudanças (LEMA, 2009).

Quando o tema é *Smart Tourism* considera-se a adoção abrangente de tecnologias emergentes, como mídias sociais e tecnologias móveis (LEMA, 2009). Em uma pesquisa de Análise de mídia social e criação de valor em ecossistemas urbanos de turismo inteligente, apresentou o valor potencial que a análise espacial e semântica das mensagens de mídia social pode fornecer aos ecossistemas turísticos inteligentes, pois evidenciam que uma análise da mídia social capturou os padrões espaciais dentro da cidade relacionada e à presença de usuários e ao engajamento ambiental, e ainda descreveu como os padrões servem como matéria-prima para criar valor para o turismo urbano inteligente (LEMA, 2009).

Fatos relevantes que precisam ser considerados é que os passageiros deixam rastros eletrônicos no período de suas viagens, como pesquisa e planejamento de viagens (LEMA, 2009). Esta atitude facilita para geradores de consumo com os “conteúdos gerados no, juntamente com sua agregação, interconectividade, análise, integração, sincronização em tempo real e uso inteligente de dados” (VECCHIO et al., p. 2, 2018). Com a utilização constante e com crescimento exponencial das mídias sociais, quando os usuários efetuando atividade on-line é um tremendo tesouro de dados tesouro de dados (BRANDT et al., 2017).

Foi investigado e analisados as práticas que melhor se aplicavam para a criação de destinos turísticos inteligentes sob uma perspectiva tecnológica tesouro de dados (BRANDT e colab., 2017). A pesquisa de *Smart Tourism* não aplica somente setor do turismo, é aplicável e ampliada às discussões que envolvem serviços baseados em localização e cidades inteligentes. É necessário compreender uma cidade no todo o seu ecossistema é composto de padrões espaciais e temporais muito distintos, é essencial assimilar essas dinâmicas para projetar intervenções e aplicativos bem-sucedidos para melhorar a vida urbana tesouro de dados (BRANDT e colab., 2017).

Estudos recentes sobre o turismo inteligente debateu a tentativa de discutir aplicações relevantes do *big data* no contexto do turismo inteligente, tal como: um gerador de conhecimento baseando-se no passageiro como base de apoio na tomada de decisão no caso de destinos de turismo de montanha na Suécia (VECCHIO et al., 2018). As tecnologias facilitaram na mudança radical das organizações de turismo contribuindo para serem eficientes e eficaz (VECCHIO et al., 2018).

A indústria do turismo internacional é considerada um gerador de empregos no planeta, possui uma gama imensurável das partes interessadas heterogêneas diferenciando de outras indústrias, este crescimento energético e o desenvolvimento da indústria possivelmente refletiu nas novas tecnologias e ocasionou o crescimento. A interação acelerada e sinérgica entre tecnologia e turismo nos últimos anos teve alterações fundamentais na indústria e em nossas percepções de sua natureza.

A relevância de interligar as informações do acesso universal e onipresente às comunicações transferiu a indústria do turismo a novos níveis de interatividade,

impulsionando o gerenciamento por fio. Fazendo ocorrer por parte das tecnologias um desempenho relevante no papel crítico para a competitividade das organizações e destinos turísticos (VECCHIO e colab., 2018). Este apontamento que os estudos têm evidenciado dos efeitos das tecnologias no turismo, cresce consideravelmente a busca por parte dos pesquisadores para compreensão efetiva e comunicação eficaz, se faz necessário, investigar e interpretar a atividade contemporânea e tentar prever o caminho a seguir para o desenvolvimento da indústria e da tecnologia, (VECCHIO e colab., 2018).

As pesquisas existentes ainda são restritas sobre como os fornecedores de destinos e as organizações de turismo podem utilizar a considerável quantidade de dados gerados pelos turistas em suas experiências de viagem para um processo de criação de valor eficaz (VECCHIO e colab., 2018). Pois, este feito interfere diretamente em novas tomadas de decisões. Para criação efetiva de um Smart Destino de Turismo exige a relação de tecnologias, sistemas, serviços e recursos em uma rede orgânica suficientemente multissetorial e flexível para desenvolvimentos futuros (VECCHIO e colab., 2018).

Mesmo que haja uma variedade de fatores que facilitam para o sucesso do desenvolvimento do turismo, não é claro o desenvolvimento do turismo, mesmo sendo ele bem-sucedido. Para se ter desenvolvimento no turismo, é necessário investimento na indústria do turismo. Existem divergentes representações de desenvolvimento do turismo e demonstra que o processo de construção social do turismo sustentável é um discurso abrangente, em algum momento contrário ao desenvolvimento do turismo para reunir o apoio de pessoas com diferentes origens e interesses (CHINGARANDE ASAAYMAN A, 2018).

Nas últimas décadas a literatura recebeu contribuições relevantes para o desenvolvimento turístico e formação de políticas públicas e desafiaram o paradigma antigo de pesquisa hegemônico direcionada nos negócios aprendeu o autor Chingarande Asaayman A, (2018). A etapa de desenvolvimento reflete em uma área de mercadoturístico bem construído, moldada em parte pela publicidade pesada em áreas geradoras de turismo. Conforme a etapa avança, o envolvimento local e o controle do

desenvolvimento minimizam com rapidez. Poucas instalações fornecidas localmente permaneceram as demais desapareceram, sendo substituídas por instalações de grande porte, atualizadas e bem elaboradas com fornecimento de organizações externas, principalmente para acomodação de visitantes (BUTLER, 1980).

Já o estudo de Azito, Scott e Russell (2016) compreendeu como o processo são resultados das políticas, pelas racionalidades concorrentes do desenvolvimento do turismo e o que decorre quando essas racionalidades e resultados são confrontados com atividades econômicas mais capazes de contribuir para os discursos de desenvolvimento da modernização dominante.

A economia está ligada ao turismo diretamente com participação significativa. O marketing e a publicidade foram definidos como abrangente e com esforços para alongar a temporada e a área de mercado dos visitantes. O estudo identificou que franquias principais e redes da indústria do turismo foram representadas, porém, em número insuficiente, pois algumas foram adicionadas de forma relevante Butler, (1980). Na atualidade ainda a escassez de literatura crítica reforçando o discurso e representação ao desenvolvimento do turismo e formulação de políticas (FAZITO e colab., 2016).

Uma abordagem específica direcionada nos discursos que se desenvolvem na formulação de políticas de turismo e que insira o contexto político e econômico em primeiro plano, efetuando ações desta maneira poderia dar contribuições relevantes à literatura sobre o desenvolvimento de políticas de turismo Fazito e colab.,(2016). Existem adoções da inovação, estudos que validam as características econômicas, geográficas, culturais e políticas enfatizando que são determinantes significativos da competitividade dos destinos turísticos (GOFFI et al., 2019).

Na teoria do trickle-down representa que o suporte teórico trata da expansão no setor de turismo, pois, desenvolve a economia e alcança regiões pobres do país. Porém, acreditam que o pode agravar a desigualdade regional. Obtendo uma distribuição desigual do turismo incluindo uma ou várias regiões centrais ricas em turismo e várias regiões turísticas desfavorecidas (LV, 2019).

2.6 REDE HOTELEIRA NO BRASIL

Tomando por base os estudos realizados até o presente momento, utilizando como conteúdo de estudo o site da Associação Brasileira Indústria Hotéis São Paulo, desenvolveu um estudo com a colaboração do Senac e ABIH-SP- Associação Brasileira Indústria Hotéis São Paulo visando o panorama do mercado Hoteleiro, com rankings e destaque da importância da regionalização para desenvolvimento do setor, este modelo vem de encontro com o que a teórica explica da importância deste setor.

O Movimento do setor e mercado foi elaborado o Raio-X da Hotelaria Brasileira, as autoras colocam em análise 173 redes e administradoras hoteleiras, sendo 146 em operação, outras em fase de implantação, e as demais, que já deixaram o mercado. O material contabiliza 1.445 empreendimentos, que representam uma oferta de 216 mil apartamentos, envolvem um total de 273 marcas hoteleiras e, ainda, 80 empresas em fase de implantação, com inauguração prevista até 2022.

Porém o foco não é em *smart technologies*, mas sim, nas tabelas por distribuição geográfica, que permitem a geração de relatórios completos sobre redes, marcas, nomes dos empreendimentos, números de apartamentos e classificação hoteleira dos que já operam e outros que serão implantados futuramente. Por este motivo a explanação deste assunto foi breve, dando ênfase somente na importância do setor no mercado brasileiro ABIH-SP (2019).

Em março de 2020 ocorreu a 14ª edição do Panorama da Hotelaria Brasileira, com análises objetivas para ajudar a prever as perspectivas do setor nos próximos anos, sendo esta a terceira edição do Panorama elaborado com o apoio institucional do Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB), que forneceu à *HotellInvest* dados agregados de ocupação e de diária em 11 capitais nacionais. Com aprofundamento do levantamento da oferta de hotéis urbanos (vinculados a redes) em desenvolvimento no país, também analisaram as perspectivas de crescimento de desempenho no setor hoteleiro nacional.

Relatou-se que o total de hotéis em desenvolvimento no Brasil ainda é modesto, com um crescimento inferior a 5% até 2024. Com o reaquecimento econômico nacional, espera-se que a demanda hoteleira continue crescendo acima da oferta, o que permitirá continuidade no processo de incremento da diária média.

O estudo em nenhum momento mencionou a palavra de *smart technologies* mesmo sendo um estudo recente com base na revista online revista hotéis. Atualmente tem poucos estudos focados no setor hoteleiro no Brasil com foco nas redes e o único estudo que foi encontrado foi publicado em meados de 1997 a 2001, sendo que naquele momento o trabalho apresentou um panorama das principais cadeias hoteleiras nacionais e internacionais e dos hotéis independentes que atuavam no Brasil, abordando também alguns aspectos que se destacam no setor turístico e no segmento hoteleiro (GORINI; SIQUEIRA, 1997).

Uma matéria do site JLL aborda o assunto de tecnologia atrelado a hospitalidade, o site é segmentado para startups de tecnologia, empresas globais, clientes de setores como bancos, energia, saúde, direito, Life Science, manufatura e tecnologia, incluindo imóveis industriais, corporativos, de varejo e hoteleiros.

Contudo, argumenta-se que em um mundo em constante transformação, volátil e altamente digitalizado, a relação de consumo em diversos segmentos é evidentemente impactada. Para superar expectativas e criar experiências autênticas e personalizá-las tornou-se regra. A inovação precisa ser constante, planejada para o futuro. Sendo a ferramenta para se manter à frente dos demais competidores. No setor hoteleiro, as redes hoteleiras estão se reinventando para atender às novas tendências de consumo em hospedagem e turismo.

Os serviços básicos não são mais suficientes, como uma cama confortável e um restaurante, entre outros itens e serviços obrigatórios. As operadoras hoteleiras entendem a necessidade de inovar para se adaptar às constantes mudanças de expectativas e preferências dos consumidores.

Esta circunstância é evidente após a chegada de acomodações alternativas ao mercado, como Airbnb, Home Away e VRBO. A marca VRBO é pioneira em imóveis para aluguel por temporada da Família Home Away, que atua há 24 anos no mercado nos Estados Unidos, auxiliando famílias e amigos e o Airbnb está disponível em mais de 191 países, sendo focadas em oferecer experiências autênticas aos hóspedes em acomodações compartilhadas, e pelas OTAs (online travel agencies – agências de viagem online) que estão no mercado de aluguel de temporada, como a Booking.com. Essas acomodações alternativas pressionam cada vez mais as operadoras hoteleiras a criarem novidades para não perder sua demanda.

Operadoras de turismo estão criando laboratórios para formular inovações no mercado com a intenção de acompanhar as constantes inovações no mercado, a criação tem engajamento para pesquisa e implementação de novidades em tecnologia, experiência dos hóspedes e usos do espaço hoteleiro. Um exemplo deste feito é o laboratório de inovação que a *Hilton* criou em parceria com a *Tesla* para implementar estações de carregamento para carros elétricos em seus hotéis. Ao mesmo tempo, a *Marriott* lançou um laboratório *pop-up* itinerante, no qual pode angariar *feedback* de seus clientes, hóspedes e público local para as suas marcas *A loft* e *Elemen* com o nome das redes t *JLL* (2019).

Pesquisas específicas em hospitalidade conduziram a investigação da importância de estratégias inovadoras para obter vantagem competitiva e descobriu que a competitividade de custos está relacionada ao controle de custos fixos, custos variáveis e custos totais. Sendo assim, a qualidade do serviço é um fator importante para se manter competitivo no mercado (SANJEEV, 2016).

Segundo Sanjeev (2016), o setor hoteleiro é suscetível às alterações seguindo preferências dos clientes, as iniciativas adequadas de qualidade de serviço levam à criação de uma nova base de clientes e a uma preferível retenção de clientes. Este ranking foi utilizado como base para o desenvolvimento da pesquisa levando em consideração somente 30 redes hoteleiras, sendo elas de pequeno, médio e grande porte, conforme apresentado na Figura 05.

2.6 REDE DE HOTÉIS NO BRASIL

Figura 05: Rede de hotéis do Brasil

2019	Cadeias hoteleiras	Número de quartos	Número de hotéis	2019	Cadeias hoteleiras	Número de quartos	Número de hotéis
1	Accor	52.818	319	27	Meliá	1.713	5
2	Choice	11.632	73	28	Best Western	1.615	12
3	Nobile	6.732	30	29	Othon	1.550	10
4	Wyndham	6.517	33	30	Promenade	1.495	10
5	Nacional Inn	6.306	57	31	Hotéis Privé	1.422	4
6	Intercity	6.163	38	32	Master Hotéis	1.409	10
7	Ameris by Nobile	6.005	85	33	Royal Palm Hoels	1.386	7
8	Transamérica	4.381	23	34	Deville	1.269	8
9	Hplus	4.365	15	35	Tauá	1.267	4
10	Blue Tree	4.218	22	36	Club Med	1.246	4
11	Windsor	4.142	16	37	Hyatt	1.196	4
12	Bourbon	4.044	19	38	Iberostar	1.168	2
13	Grupo Roma	3.656	13	39	Samba Hotéis	1.148	12
14	Marriott	3.563	14	40	Enjoy Hotéis & Resorts	1.128	3
15	Slaviero	3.303	26	41	Travel Inn	1.065	11
16	IHG	3.279	14	42	Estanplaza	1.028	7
17	Radisson Hotel Group	3.049	14	43	Atlântica	1.027	7
18	Vila Galé	2.922	8	44	Astron	1.014	9
19	Rede Bristol	2.908	19	45	Hotéis Rits	1.005	8
20	Aviva	2.717	10	46	Plaza Brasília	1.003	4
21	Louvre Hotels	2.667	12	47	Rede Plaza	981	6
22	Laghetto	2.254	17	48	Hotel 10	896	10
23	Hilton	2.173	7	49	Vert Hotéis	847	7
24	Bristol Hotelaria	2.114	15	50	Pontes Hotéis	822	3
25	GJP	2.106	11				
26	Go Inn	1.905	10				

Fonte: JLL (2019).
Nota: (1) Inclui hotéis e flats inaugurados até julho de 2019

Fonte: JLL (2019).

Atualmente, as habilidades contábeis tradicionais não são mais suficientes. Igualmente, os gerentes de receita precisam de atrair habilidades interpessoais e de comunicação e um conhecimento abrangente de análise, para que possam fazer o melhor uso do banco de dados de clientes da operação. A interpretação e acesso neste banco de dados significa que eles estão bem posicionados para disseminar dados operacionais para departamentos voltados para o cliente, como alimentos e bebidas, áreas de varejo, divisão de salas e outros departamentos geradores de receita.

Uma abordagem integrada, juntamente com outras fontes de receita subsidiárias, podem formar a base da ação para otimizar a receita. De acordo com o autor Sanjeev (2016). As funções de vendas, marketing e gerenciamento de receita em hotéis e empresas hoteleiras deveriam trabalhar em conjunto em todas as estratégias e táticas de aquisição de clientes. Não ocorrendo desta maneira, a insuficiência de trabalhar em conjunto pode resultar em custos excessivos de aquisição de clientes, ineficiências de marketing e erosão dos lucros. Com a

abordagem integrada das funções é provável a melhora nas margens de lucro (SANJEEV, 2016).

Barreiras encontradas para adoção de novas tecnologias foram: receio de trabalhar entre os funcionários, a necessidade de fornecer treinamento abrangente aos funcionários importantes, a velocidade da obsolescência tecnológica, encontrar o fornecedor certo e os custos de implementação lucro (SANJEEV, 2016).

O exemplo do autor Sanjeev (2016) referente os desafios no hotel nomeado como The Fortune Park Center Hotel, Jamshedpur o enfrentamento, para implementação de ideias e processos inovadores, suas principais conclusões se deu da seguinte forma:

- A ineficiência dos funcionários para a compreensão das preferências de diferentes hóspedes, para garantia da satisfação do hóspede em todos os níveis de serviço, mesmo sendo o objetivo desejável;
- Incerteza por parte do Hotel quando prognósticas as respostas dos clientes e ao alinhar as escolhas individuais que os hóspedes fazem com os aspectos da prestação de serviços do hotel;
- Resistência dos funcionários quando se trata da implementação de novas ideias, eles sentem insegurança pensando e adotando iniciativas e procedimentos desconhecidos. Porém, eles se familiarizam com os conceitos e práticas tradicionais. Portanto, parece provável que o pensamento tradicional possa impedir novas iniciativas e, é importante que os hoteleiros levem em consideração.

2.7 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A definição de fatores críticos de sucesso é número limitado de áreas em que busque resultados satisfatórios, que garantirão sucesso competitivo para desempenho de um indivíduo, departamento ou organização (BULLEN; ROCKART, 1981). Complementando a mesma linha de pensamento de Colauto et al. (2004) apresenta que os fatores críticos de sucesso, são compreendidos como elementos determinantes para melhorar o desempenho de uma organização, quando incorporados ao planejamento estratégico e sistemas. O autor apresenta os fatores críticos de sucesso como as poucas áreas-chaves da atividade em que são

absolutamente necessários resultados favoráveis para quem é detentor do poder de decisão atingir seus objetivos (BULLEN; ROCKART, 1981).

O Conceito dos fatores críticos também é explicado como as poucas coisas que devem ser bem-sucedidas para garantia do sucesso de um gerente ou organização e representam as áreas gerenciais ou empresariais que devem receber atenção especial, com continuidade para alcance de alto desempenho (BOYNTON; ZMUD, 1984).

Para a sobrevivência e o desenvolvimento das empresas no atual, se faz necessário a capacidade de reagir às mudanças e, ao mesmo tempo, prever futuras tendências do mercado para antecipar-se em suas estratégias. Estudos sobre os fatores (chave) para o sucesso escrito pelos autores (MARAIS e colab., 2017) que evidenciam que Fatores Críticos de Sucesso foram estudados desde a década de 1960 como parte do campo do Sistema de Informação (SI) e têm sido aplicados à indústria do turismo desde a década de 1990.

Fatores críticos de sucesso são aqueles aspectos que devem ser bem gerenciados para alcançar o sucesso. As estratégias, implementação e formas de planejamento das iniciativas foram influenciadas pela consistência da eficácia da liderança em diferentes níveis da hierarquia (ALADAG e colab., 2020). Existem pontos fortes ao utilizar os fatores críticos de sucesso, para os gerentes de nível sênior eles são receptivos ao conceito de fatores críticos de sucesso, pois contribui na identificação de questões organizacionais relevantes. Os fatores críticos de sucesso concedem uma linguagem universal para gerentes e analistas que não ameaça ambas as partes, de maneira oposta proporciona informações úteis para as partes interessadas (BOYNTON; ZMUD, 1984).

A partir dessa visão, o estudo dos autores Brenes, Mena e Molina (2008) direcionou a concentração em cinco dimensões da análise com impacto na implementação de estratégia de negócios. Estes incluem a formulação de estratégias, processo, execução sistemática, controle de implementação e acompanhamento, liderança do CEO, gerência e funcionários adequados e motivados e, finalmente, governança corporativa e acionistas, liderando a mudança.

Mesmo que a implementação da estratégia contorne um determinado número de fatores internos e externos às empresas, as empresas podem tomar medidas concretas para lidar com elas adequadamente (BRENES e colab., 2008). Sendo assim essas áreas de atividades devem receber a devida atenção sendo constante e cuidadosa da gerência. A circunstância do desempenho deve ser medida continuamente e as informações devem ser disponibilizadas.

Nesta dissertação serão adotados os fatores críticos de sucesso propostos no estudo do Jabbour et al., (2017a, 2017b) foi fundamentado em análises anteriores de sucesso crítico fatores para a adoção de tecnologias de fabricação, para a compreensão de como a Indústria 4.0 pode trabalhar com manufatura ambientalmente sustentável. Seguindo este argumento a dissertação busca identificar se os mesmos fatores críticos de sucesso encontrados podem ser adaptados no setor hoteleiro.

Porém, a sinergia entre a Indústria 4.0 e manufatura ambientalmente sustentável ainda não foram descobertas e os fatores críticos poderão nortear este processo. E abordam o papel do *big data* como uma tecnologia proeminente *Industry 4.0* - na promoção de uma economia circular (JABBOUR et al., 2017a, 2017b).

Os principais fatores críticos que o autor Jabbout et al., (2017A, 2017B) apresentouem seu trabalho, argumentaram que a Indústria 4.0 e o homem ambientalmente sustentável, se executarem um trabalho em conjunto e impulsionado por esses fatores críticos, evidencia sua relevância que pode revolucionar o aspecto que os padrões atuais de produção e consumo são compreendidos. Apresentou também a possibilidade dessas duas ondas industriais se sobrepirem, gerando um relacionamento sinérgico.

A estrutura propõe proposições de pesquisa que acreditamos serem início para futuros estudos no campo. A visão dessas proposições de pesquisa pode ser desenvolvida com a adoção de vários ângulos metodológicos, como abordagens quantitativas (JABBOUR et al., 2017a, 2017b). Sendo assim adaptado para o setor hoteleiro nesta dissertação.

O autor Jabbour et al., (2017a, 2017b) relatou que a principal proposição do seu trabalho foram as tecnologias da indústria 4.0 por poderem liberar todo o potencial de práticas de fabricação ambientalmente sustentáveis. Porém, ocorrera totalmente

acompreensão sendo feita uma análise cuidadosa dos fatores críticos de sucesso.

- P1: A liderança gerencial desempenha um papel crítico na integração de Indústria 4.0 e manufatura ambientalmente sustentável;
- P2: A prontidão para a mudança organizacional desempenha um papel crítico na integração da Indústria 4.0 e manufatura ambientalmente sustentável;
- P3: O comprometimento da alta gerência desempenha um papel crítico na integração da Indústria 4.0 e na fabricação ambientalmente sustentável;
- P4: O alinhamento estratégico desempenha um papel crítico na integração de Indústria 4.0 e manufatura ambientalmente sustentável;
- P5: Treinamento e capacitação desempenham um papel crítico na integração da Indústria 4.0 e na fabricação ambientalmente sustentável;
- P6: o empoderamento desempenha um papel crítico na integração da indústria 4.0 e manufatura ambientalmente sustentável;
- P7: O trabalho em equipe e a equipe de implementação desempenham um papel crítico na integração da Indústria 4.0 e manufatura ambientalmente sustentável;
- P8: A cultura organizacional desempenha um papel crítico na integração de Indústria 4.0 e manufatura ambientalmente sustentável;
- P9: A comunicação desempenha um papel crítico na integração de Indústria 4.0 e fabricação ambientalmente sustentável;
- P10: O gerenciamento de projetos executa um papel crítico na integração de Indústria 4.0 e fabricação ambientalmente sustentável;
- P11: A cultura nacional e as diferenças regionais desempenhadas em um papel crítico na integração da Indústria 4.0 e ambientalmente sustentável à fabricação.

“O estudo visa pavimentar o caminho para uma melhor compreensão de como as ondas industriais emergentes podem se desenvolver sinergicamente e como os fatores críticos de sucesso relevantes podem ativar oportunidades ou riscos para esse processo” JABBOUR et al., (2017A, 2017B, p.23).

Quadro 03: Conceitos de Fatores Críticos de Sucesso

Pesquisas	Conceitos de Fatores críticos de Sucesso
Zutshi, A., & Sohal, AS (2004)	Um dos objetivos do estudo foi identificar os Fatores Críticos de Sucesso, para auxiliar as organizações no entendimento dessa compatibilidade, que pode ser adotado pelos gestores.
Ngai, EWT et al. (2008)	Existem equivalências entre regiões e países nos Fatores Críticos de Sucesso quando são identificados, as condições e restrições para alcançar um desempenho adequado ou excelente nessas áreas críticas pode ocorrer alterações.
C.José, C. Jabbour, A. Maurício et Al. (2017).	“Entre os Fatores Críticos de Sucesso amplamente citados, o comprometimento da alta administração e a gestão de fornecedores são administrados de forma eficaz”.
P. Achanga et al. (2006)	Numerosos autores realçaram que se faz necessário examinar e executar esses fatores significativos considerados críticos para o sucesso da implementação de qualquer nova iniciativa de produtividade em uma organização.
MINCIOTTI, S. A (2008)	Investimentos que resultem em valor para o cliente tão somente se as necessidades, desejos e valores destes forem corretamente identificados, são praticáveis a partir do conhecimento dos Fatores Críticos de Sucesso para o negócio.
E. Ervina. et al. (2021, p2)	Os Fatores Críticos de Sucesso dispõem de abundantes dimensões que podem garantir o sucesso da competitividade de uma organização. O sucesso acontece a partir das condições internas e externas da empresa. O lado interno é a capacidade da empresa de sobreviver, como funcionários, produtos ou processos, enquanto as dimensões externas são a concorrência e as condições de mercado.

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

3. METODOLOGIA

A pesquisa é qualitativa de caráter exploratório para esclarecer os Fatores Críticos de Sucesso para adoção das *smart technologies* no setor hoteleiro que ainda são pouco conhecidos e que pertencem a setores particulares de manufaturas, sendo seu objetivo e indicação final, proporcionar a construção e/ou revisão de novas abordagens, conceitos e categorias referentes ao fenômeno estudado. Nas áreas de ciências sociais aplicadas, a abordagem qualitativa tem sido utilizada, principalmente nos estudos culturais, educativos e sociológicos, por proporcionar uma interpretação e análise explicativa do caráter humano e subjetivo (COUTO DE AZEVEDO DE OLIVEIRA, 2020).

A seleção da metodologia se faz necessária para que se aproxime do objeto de estudo, isentando a ideia de superioridade de um determinado método ou abordagem (COUTO DE AZEVEDO DE OLIVEIRA, 2020). As alterações desenvolveram um novo cenário da metodologia de pesquisa. Trazendo a frente de forma avançada a pesquisa qualitativa. Foram escritos textos nos quais a abordagem qualitativa teve um papel relevante e textos especializados também começaram a aparecer. O significado destas alterações não é somente por conta do fato de que os métodos qualitativos se tornaram mais proeminentes do que anteriormente, mas sim que as questões de método se entrelaçaram com as questões de filosofia.

Portanto, tornando a escolha de fazer a pesquisa em uma decisão técnica sobre a maneira mais apropriada de coletar dados (GABRIEL, 2007). E ao escolher os métodos a visão era de posições filosóficas, especialmente compromissos com posições como o positivismo, que refletiam o método científico concebido por Goode e Hatt ou com posições hostis ao positivismo. A opção de empregar um questionário por parte dos escritores em sua maioria não era mais visto apenas como uma questão de tomar uma decisão técnica com base na experiência profissional de alguém; e sim também expressar lealdade no qual os pesquisadores se posicionavam em termos filosóficos (GABRIEL, 2007).

Existem diferentes aplicações para utilização da teoria na pesquisa qualitativa, as diferenças e esclarecimento entre essas aplicações ajudam no desenvolvimento para a utilização da teoria. Discussões que envolvem a teoria na pesquisa qualitativa

referem-se às teorias que fundamentam uma abordagem metodológica (por exemplo, fenomenologia, etnografia, narrativa) ou aos paradigmas epistemológicos que orientam um estudo (por exemplo, pós-positivista, construtivista, crítico) (COLLINS; STOCKTON, 2018).

Segundo Collins e Stockton (2018), é necessário construir uma base teórica direcionada e equilibrada para reforçar a utilização da abordagem qualitativa na pesquisa. Esta estrutura conceitual é com definição livre e refinada, por conseguinte, proporciona um mapa para trabalharem com a literatura em conjunto de um estudo específico. A definição de teoria estrutural é o uso de uma teoria (ou teorias) em um estudo que transmite simultaneamente os valores mais profundos do(s) pesquisador(es) e fornece uma placa ou lente claramente articulada sobre como o estudo processará novos conhecimentos.

Foi elaborado um Questionário com as entrevistas semiestruturadas, localizado como apêndice A.

3.1 MÉTODO

Conforme o design da pesquisa foram aplicadas entrevistas semiestruturadas, o método que foi adotado na pesquisa contemplou a realização de 13 entrevistas. Elas foram planejadas antecipadamente e aplicadas da mesma forma a todos os candidatos. Este método de pesquisa com o consentimento do entrevistado facilita a gravação de detalhes, ao realizadas entrevistas semiestruturadas individuais seguindo um guia de entrevista é possível incluir pontos de atenção durante a entrevista (por exemplo, manter abordagem aberta e usando repetição) e a seguinte questão central aberta (AOYAGI e colab., 2020). Utilizando a técnica de entrevista semiestruturada facilita e permite que o entrevistado contribua no processo de investigação com liberdade e espontaneidade, sem interferir na objetividade (COUTO DE AZEVEDO DE OLIVEIRA, 2020).

Quando se trata de entrevistas semiestruturadas, análises temáticas podem ser um recurso que “encurta o caminho” do pesquisador, entretanto, não para pesquisadores iniciantes. Neste caso, temos a pretensão de tomar o conjunto de informações recolhidas junto aos entrevistados e organizá-las, primeiramente, em três

ou quatro grandes eixos temáticos, articulados aos objetivos centrais da pesquisa (DUARTE, 2004).

As Entrevistas semiestruturadas foram utilizadas em outros estudos de hospitalidade para a conduzir a exploração de práticas de gerenciamento adequadas para enfrentar os desafios da Indústria 4.0, especificamente para informar o setor de serviços (SHAMIM e colab., 2017). Inserimos uma proposta de questionário, que o propósito foi responder o problema de pesquisa.

É relevante as posições hierárquicas ocupadas pelos entrevistados, sua participação na alta gestão e seu poder decisório ou de influência em relação às estratégias e direcionamentos de negócios e investimentos. Outras características indispensáveis são o tempo de atuação no segmento que não deve ser menor que 10 anos, assim como sua experiência no setor de hospitalidade.

3.2 COLETA DE DADOS

Para efetuar uma pesquisa científica é preciso de criatividade, disciplina, organização e modéstia, utilizando como base um confronto entre o possível e o impossível, entre o conhecimento e a ignorância (GOLDENBERG, M., 1997).

A dissertação teve a pretensão de relacionar cada uma das questões aos objetivos da pesquisa. Sendo propostas de forma clara e objetiva, sem induzir e confundir, tentando abranger diferentes pontos de vista (GOLDENBERG, M., 1997).

A Metodologia de entrevistas semiestruturadas contempla um protocolo de entrevistas para ajudar a orientar o pesquisador no processo de entrevista, é um método espontâneo, no qual é possível seguir com um conjunto de perguntas predeterminadas. Esta metodologia mantém uma breve estrutura (daí o nome semiestruturado), mas também fornece ao pesquisador a capacidade de investigar o participante para obter detalhes adicionais. O questionário utilizado foi de entrevista semiestruturada de aprofundamento. As vantagens desta técnica é corrigir algumas deficiências, ou seja, validar e aprofundar a representação das informações obtidas (ALMEIDA; BATISTA, 2011).

Boni et al. (2005) apresentou uma técnica de coleta de dados para ser utilizada em pesquisas nas Ciências Sociais, com uma breve apresentação sobre o desenvolvimento das pesquisas qualitativas divididas em três momentos: A pesquisa

bibliográfica, a observação em campo, e a técnica de coleta de dados através de entrevistas.

As entrevistas semiestruturadas são construídas com perguntas abertas e fechadas, no qual o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. Possibilita que o pesquisador siga um conjunto de questões previamente definidas, mas sendo feita em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. O entrevistador precisa agir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista.

Esse tipo de entrevista é utilizado para delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento ideal para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados (Boni et al., 2005). Se faz necessário considerar, que entrevista é trabalho, não bate-papo informal ou conversa de cozinha. Para a realização dela é preciso de forma adequada e rigorosa, não é mais simples do que lançar mão de qualquer outro recurso destinado a coletar informações no campo: A fase preparatória é breve, equiparando com a elaboração de questionários ou checklist.

Sendo realizadas de modo que forneçam material empírico rico e denso o suficiente para ser tomado como fonte de investigação, demandam preparo teórico e competência técnica por parte do pesquisador (DUARTE, 2004).

Boni et al., (2005) defende que uma pesquisa de qualidade se faz necessário escolher as pessoas que serão investigadas, se possível estas pessoas sejam já conhecidas pelo pesquisador ou apresentadas a ele por outras pessoas da relação da investigada. Esta dissertação utiliza-se do *network* do pesquisador, com mais de 10 anos de experiência na área de turismo, com a familiaridade ou proximidade social entre pesquisador e pesquisado os entrevistados sentem à vontade e seguros para colaborar (Boni et al., 2005).

A proposição das perguntas é relevante e pode tornar eficiente e eficaz a pesquisa. É necessário deixar o informante à vontade, estimular ele a fazer um relato de como percebe o assunto, de forma franca e livre, respeitar o ponto de vista do entrevistado, mesmo que diferente do entrevistador, não induzir, orientar ou sugerir que está errado, e despertando a sua confiança e o entrevistador agir com postura de

um ouvinte curioso e abordar de forma natural todas as questões. Exemplos de início de frases como, "Há pessoas que afirmam que...(...) o que você acha?" expor e discutir sem contrariar e confrontar (J. Duarte., 2005).

Kallio et al (2016) apresenta que um guia de entrevista semiestruturado é construído em dois níveis de questões: temas principais e questões de acompanhamento. O tema principal é o conteúdo do objeto de pesquisa e neles os entrevistados eram incentivados a relatar livremente sobre suas percepções e experiências. Para efetuar perguntas de entrevista eficazes, o pesquisador precisa certificar-se de que as perguntas não causem danos aos participantes (Kallio et al., 2016).

J. Duarte (2005) classificou cinco tipos de informantes para entrevistas em profundidade, para essa dissertação o tipo de especialista que vai ser utilizado, é geralmente um pesquisador, acadêmico ou pessoa de com vasta experiência/conhecimento no assunto, porém não envolvida diretamente no problema de pesquisa.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

A primeira fase, conforme estudos em pesquisas qualitativas, orienta a preanálise, pois com este processo é desenvolvida para sistematizar as ideias coletadas em um quadro referencial teórico e estabelecer indicadores para a interpretação das informações. A fase proporciona a compreensão da leitura geral do material eleito para a análise, no caso de análise de entrevistas (SILVA; FOSSA, 2015).

Na pesquisa qualitativa recomenda-se que a apreciação dos dados tenha a devida importância no momento da análise de conteúdo para os estudos organizacionais, progressivamente em virtude da preocupação com o rigor científico e a profundidade das pesquisas (MOZZATO; GRZYBOVSKI 2011). Para categorizar os dados do estudo, o primeiro passo foi a leitura completa da literatura encontrada, informações das redes hoteleiras e a transcrições das entrevistas. Sendo feita minuciosamente de forma manual, sem Software.

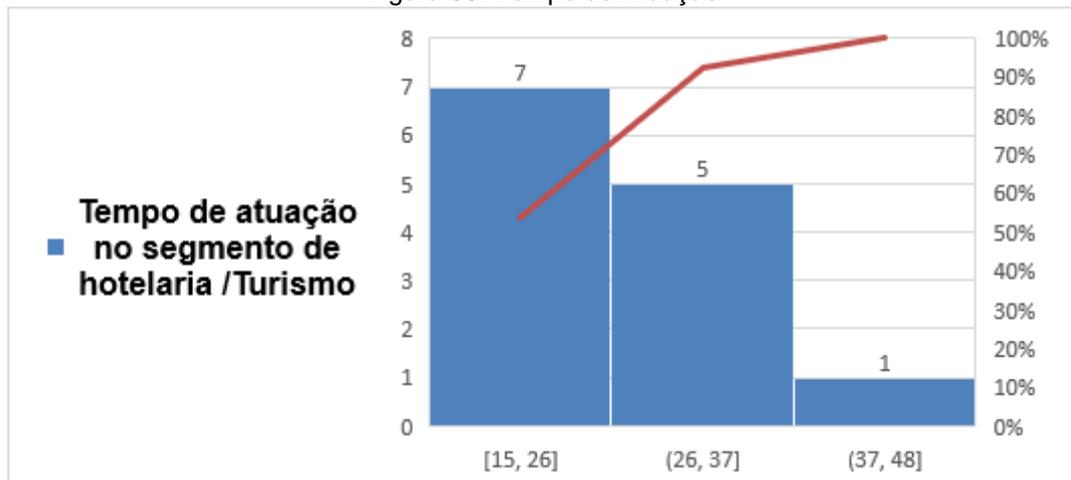
As entrevistas que foram gravadas, efetuei a transcrições de frases de destaque. Para melhor compreensão dos dados e definição de qual fator crítico de

sucesso é mais relevante utilizei a frequência que se apresentou nas entrevistas. Da mesma maneira quando ocorreu ausência de fator crítico de sucesso foi mencionado em forma de figura e texto no estudo.

Com base nas orientações de Mozzato e Grzybovski (2011), por meio da reconstituição das entrevistas e tratamento dos dados, foi possível desenvolver figuras (como as figuras 9,10,11 e 12), para melhor compreensão dos resultados, e a análise dos dados o foi feito de forma manual e elaboração de mapas mentais e nuvem de palavras com o auxílio do *software Mindomo* e *Word-Cloud*, sendo ferramentas projetadas para auxiliar a organização, análise e encontrar informações para o estudo.

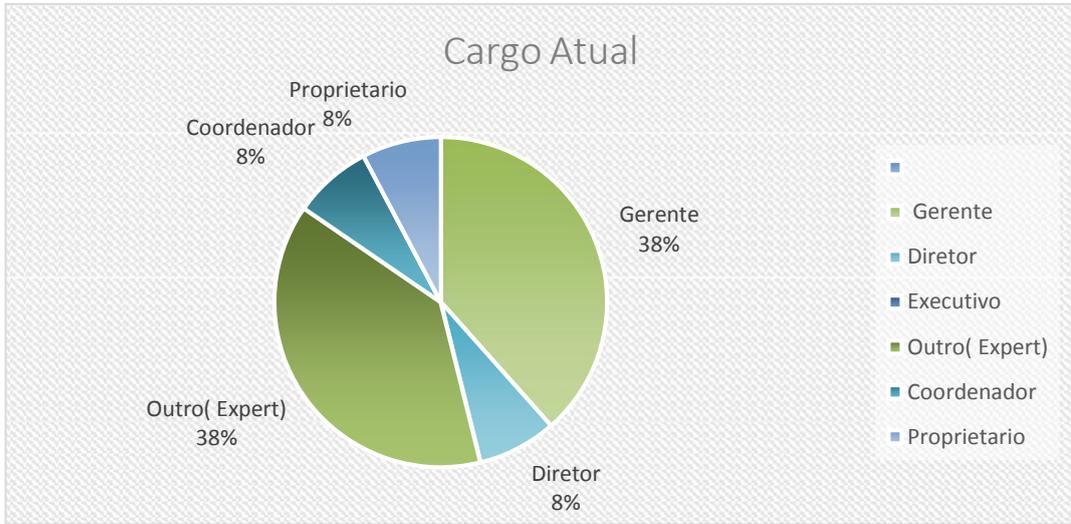
Pesquisas definem que o *software* pode contribuir no processo da pesquisa, em especial no momento da definição e da organização das categorias e das subcategorias analíticas, facilitando a organização os dados coletados em múltiplas fontes e, quando se trata do processo de análise, ele é potencializado e intensificado e desenvolvido em profundidade, o que permitido a exploração da complexidade dos dados. O entrevistado precisa compreender a importância de sua resposta para o sucesso da pesquisa (GOLDENBERG, M., 1997). As figuras 06,07, e 08 que seguem abaixo, representam o perfil das entrevistas.

Figura 06: Tempo de Atuação



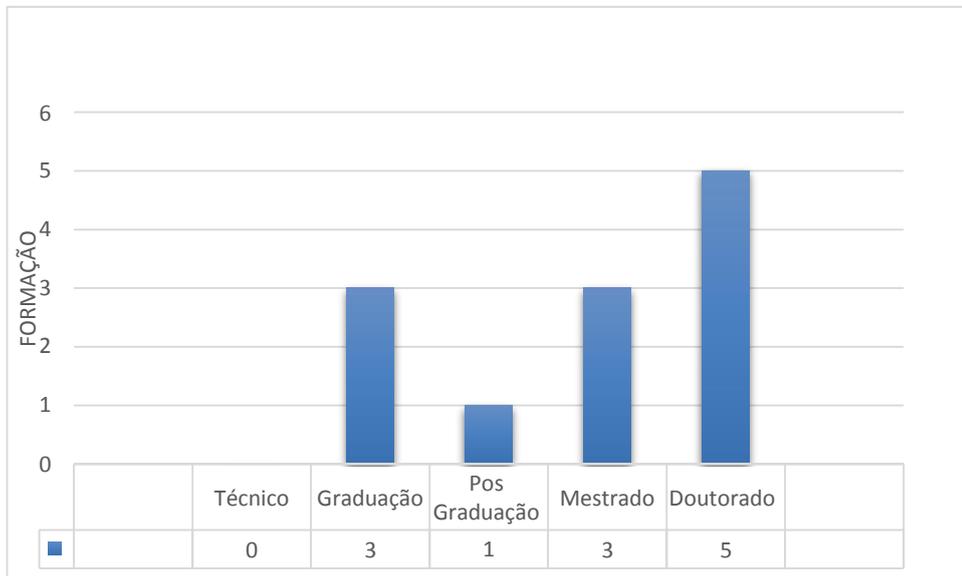
Fonte: elaborada pelo autor (2021).

Figura 07: Cargo



Fonte: elaborada pelo autor (2021).

Figura 08: Formação



Fonte: elaborada pelo autor (2021).

Segue abaixo as questões que aplicadas aos entrevistados, com elas foi possível a construção dos resultados.

Quadro 04: Perguntas

Perguntas que foi elaborada para os entrevistados		Autor que inspirou a pergunta
<p>1. Quais são suas percepções sobre o cenário geral em relação a Smart Tecnologias utilizada nos serviços de hospitalidade?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Indústria 4.0 ● <i>Big Data</i> ● Internet das coisas ● <i>Blockchain</i> ● Computação em nuvem 		Kansakar, Munir e Shabani (2019).
<p>Como o setor de hospitalidade vem atuando diante de cenários dinâmicos, no qual podem ocorrer situações que abordam fatores críticos de sucesso? Exemplos deles, na Tabela:</p>		C.José, C. Jabbour, A. Maurício et Al. (2017).
<p>1: A liderança gerencial.</p> <p>2: A prontidão para a mudança organizacional.</p> <p>3: O comprometimento da alta.</p> <p>4: O alinhamento estratégico.</p>	<p>6: O empoderamento.</p> <p>7: O trabalho em equipe.</p> <p>8: A cultura organizacional.</p> <p>9: A comunicação.</p>	
<p>5: Treinamento e capacitação.</p>	<p>10: O gerenciamento de projetos.</p> <p>11: A cultura nacional e as diferenças regionais.</p>	
Tabela 01 Fatores Críticos de Sucesso		
<p>3. Com a sua experiência no setor quais destes fatores críticos apresentados na tabela, que são importantes na rotina da sua rede? Pode ser outro Fator Crítico de Sucesso que não esteja na tabela.</p>		C.José, C. Jabbour, A. Maurício et Al. (2017). (SHAMIM e colab., 2017).
<p>4. Quais desses Fatores Críticos de sucesso apresentados na pesquisa são apresentados fortemente na rede de hotéis que o Sr.(a). Pertence?</p>		(TURKAY e colab., 2019). (BUTLER, 1980).
<p>5. Com a adoção das Smart Technology crescente, como o setor de hospitalidade vem assimilando e se integrando a essa nova realidade?</p>		C.José, C. Jabbour, A. Maurício et Al. (2017).
<p>6. O que no seu entendimento, se apresenta como dificuldade para que o setor de hospitalidade faça a adoção das Smart Technology?</p>		(MEHRALIYEV et al., 2020).

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

“A análise de dados começa com a leitura de todos os dados repetidamente para alcançar a imersão e obter um sentido do todo e assim destacando as palavras exatas do texto que parecem capturar pensamentos ou conceitos-chave”. (HSIEH; SHANNON, p. 1280, 2005).

Esta estratégia de análise é bastante utilizada e promissora para o avanço do conhecimento no campo do conhecimento em suas diversas áreas temáticas (MOZZATO; GRZYBOVSKI 2011).

Com base nas orientações, por meio da reconstituição das entrevistas e tratamento dos dados. Com a coleta dos dados me possibilitou a observação de quais *technologies* estão sendo utilizadas no setor hoteleiro brasileiro. Foram apresentadas estas *smart technologies* que estão na Figura 09 em diferentes.

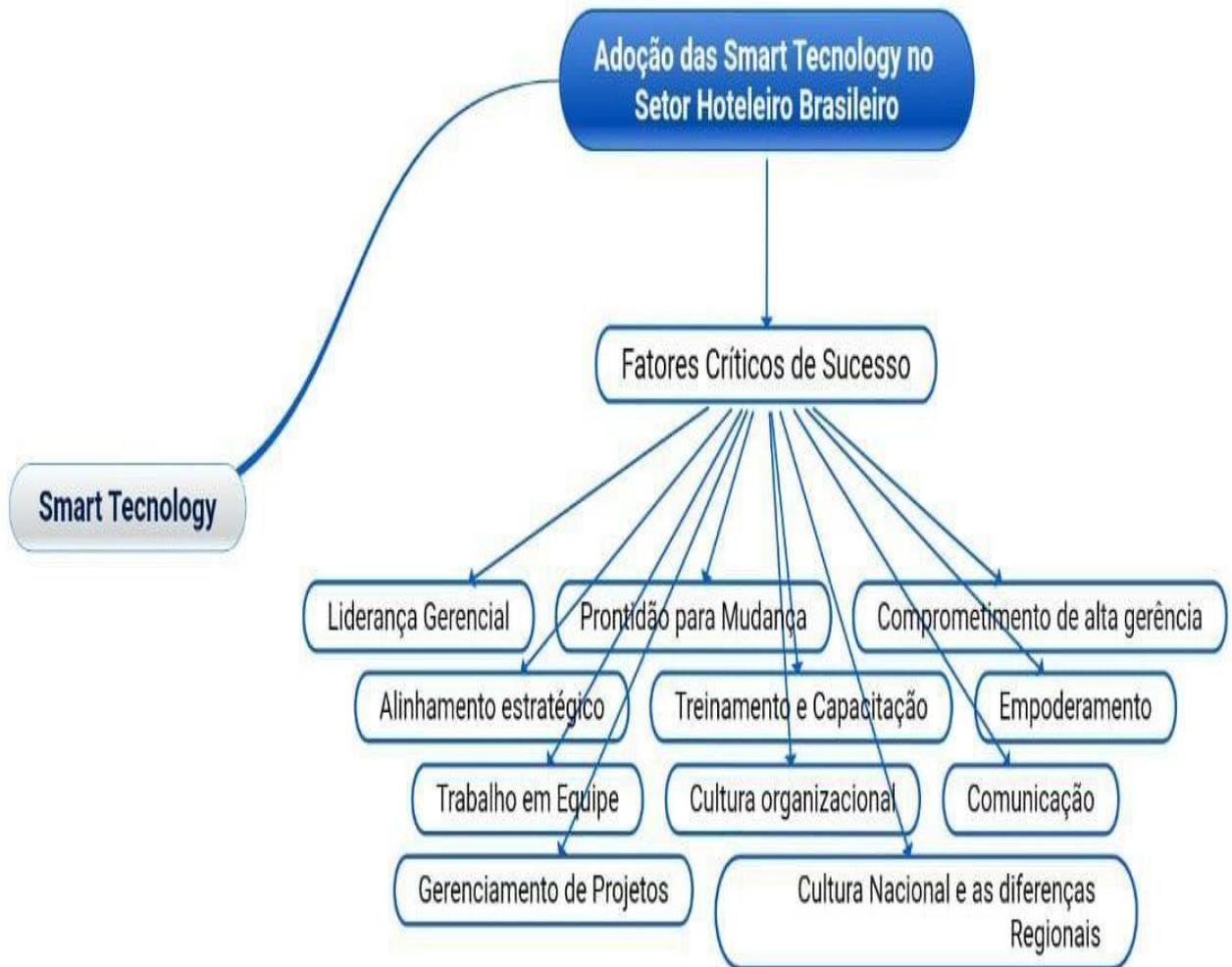
redes de Hotéis, como *Phygital* (integração dos canais físicos com os digitais), Reconhecimento Facial (como chave do quarto), *Check in* (QR code), Biometria (chave do quarto) e o *Big Data* (Grande conjunto de dados e mais complexo, especialmente de novas fontes de dados).

Figura 09: Smart Technology no setor hoteleiro



Fonte: elaborada pelo autor (2021).

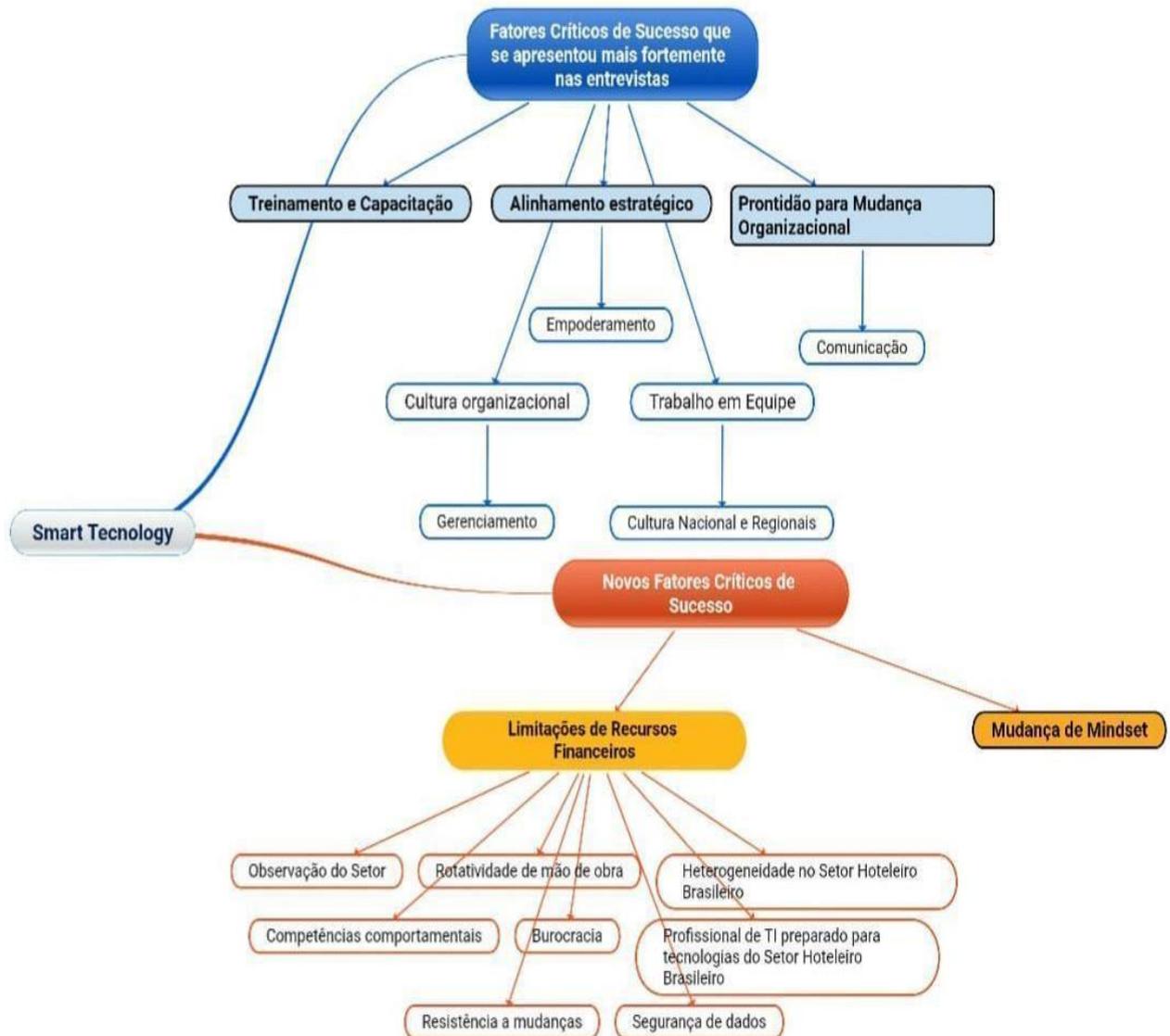
Figura 10: Fatores críticos de Sucesso



Fonte: elaborada pelo autor (2021).

A figura 11 retrata a inclusão de novas descobertas do estudo, que contribuem para o conhecimento na área de interesse e sugestões para a prática, ensino e pesquisas futuras (HSIEH; SHANNON 2005). Pois o conhecimento que foi desenvolvido a partir desta análise de conteúdo é baseado nas perspectivas exclusivas dos participantes e fundamentado nos dados reais de Hsieh e Shannon (2005) e propício em novos fatores críticos de sucesso.

Figura 11: Sugestão de novos Fatores Críticos de Sucesso



Fonte: elaborada pelo autor (2021).

A figura 11, apresenta os fatores críticos de sucesso que se apresentou mais fortemente na pesquisa (alinhamento estratégico, treinamento/capacitação e prontidão para a mudança organizacional), que foi de encontro com a literatura, permite a possibilidade de contribuição para a adoção das *smart technologies* no setor Hoteleiro.

É orientado que em pesquisas qualitativas recortes das entrevistas, em unidades de registro como (palavras, frases, parágrafos), agrupadas tematicamente

em categorias iniciais, intermediárias e finais, as quais possibilitam as inferências (SILVA; FOSSA 2015).

Sendo assim, foi feito pois a associação positiva das entrevistas e a literatura, apresentou que a maioria dos fatores críticos de sucesso são válidos e concordaram que tem necessidade de adoção das *smart technologies* no setor de hospitalidade, o quanto antes, uma forma que valida estas informações, são as frases relatadas nas entrevistas, que apresento no quadro abaixo:

Quadro 05: Frase dos entrevistados

Entrevistados	Frase
Entrevistado de rede de Grande Porte	A tecnologia veio para somar, empreendimentos e redes que não se atualizarem, ficarão para trás e desatualizados.
Entrevistado de rede de Médio Porte	Mudança de <i>Mindset</i>, pois a tecnologia não afeta tanto quanto se imaginava o relacionamento pessoal com o cliente.
Entrevistado de rede de Grande Porte	Novos tempos merecem novas tecnologias que merecem novas abordagens na gestão de pessoas.
Expert	As tecnologias criam problemas, porém criam oportunidades do ser humano se dedicar em tarefas mais nobres.
Expert	Redes Maiores é uma questão de sobrevivência eles adotarem as Smart Tecnologias.
Expert	A hotelaria se adapta aos sistemas de forma rápida quando se trata de redes, e isso permite uma leitura de cenários importantes para as decisões futuras de um empreendimento.
Entrevistado de rede de Médio Porte	Vejo que as redes que têm os melhores recursos, muitas vezes os têm subproveitados, estão a altura de aproveitar o máximo da ferramenta.
Entrevistado de rede de Grande Porte	O <i>Mindset</i> do setor ainda é analógico, ainda vivemos em momento histórico onde distintas gerações integram as estruturas de decisão. É preciso ser capaz de se adaptar rapidamente para os novos padrões de comportamentos de consumidor nascido digital.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

da Contingencia possui poder explicativo para melhor compreensão deste fenômeno.

4.1 DISCUSSÕES E LIMITAÇÕES

A estrutura integrativa dos fatores críticos trouxe a frente a complexidade dessa relação, que sugere que os fatores críticos de sucesso devem ser gerenciados adequadamente, a fim de alcançar a integração total da Indústria 4.0 e manufatura (JABBOUR et al., 2017a, 2017b).

Os estudos sobre fatores críticos de sucesso enfatizam a relevância de uma estratégia planejada, levando as empresas multinacionais e a maneira de como elas devem agir nas economias emergentes, se faz necessário a formulação de estratégia e implementação para garantir o sucesso dos negócios, o estudo aponta dois processos geralmente que falham e perturbam seriamente o desempenho dos negócios: Primeiro, poucos estudos com foco em empresas em economias emergentes.

As entrevistas vêm ao encontro do que o autor apresentou referente aos fatores críticos de sucesso e levam em consideração um posicionamento contingencial, como a teoria da contingência mesmo desempenha, afirmando que é possível considerar que a escala de engajamento para investimento surge como um fator crucial de contingência (SCHOEMAKER, 2016).

Um dos objetivos do estudo foi identificar os fatores críticos de sucesso existente ou desenvolver para a adoção de *smart technologies* no setor hoteleiro, foi possível explorar os fatores críticos de sucesso em campo, comparando com o estudo de Jabbour et al. (2017a, 2017b), os entrevistados apontaram que o estudo do autor citado acima faz parte da rotina de hotéis e são aceitáveis para melhor gerenciamento das redes fortemente se destacou treinamento e capacitação, alinhamento estratégico e prontidão para mudança organizacional, em comum acordo entre os entrevistados é mencionado como novos fatores críticos de sucesso, conforme a figura 08 apresenta de forma individualmente.

Observação do setor, rotatividade de mão de obra, heterogeneidade no setor hoteleiro brasileiro, competências comportamentais, burocracia, profissionais de TI preparados para tecnologias de hospitalidade, resistência a mudança e segurança de

dados. Além dos fatores críticos que foram mencionados, dois se apresentaram fortemente de comum acordo pela maioria dos entrevistados: Limitações de recursos financeiros e mudança no *Mindset*. A investigação, por meio de entrevistas, às redes de hotéis no Brasil evidenciou o delineamento, execução e adoção das *smart technologies* internamente nas organizações e como os fatores críticos de sucesso afetam.

O fator crítico de sucesso segurança de dados, foi mencionado por um entrevistado somente, porém na literatura dois autores mencionam a importância da segurança de dados. É tangível os benefícios da tecnologia de computação em nuvem, porém, apresenta vários desafios do ponto de vista da segurança e existem alguns riscos em potencial que precisam ser analisados e abordados, antes que qualquer modelo de nuvem seja adotado (KIM et al., 2012), impactos como não se adaptar às novas tecnologias, estando fora do sistema em caso de não alcançar padrões elevados, vulnerabilidades de segurança e privacidade, problemas que podem ser considerados negativos para o setor de turismo no qual os dados pessoais são muito alto e problemas de segurança, regulamentos legais e falta de informações estão entre os efeitos negativos mais prováveis do uso dessas tecnologias. Nesse sentido, pode haver não-conformidades em termos de tributação quando proibições e problemas de segurança surgirem. (TURKAY e colab., 2019).

A nuvem de palavras propiciou a clareza que as redes de hotéis entenderam que a mudança é necessária, pontuaram tecnologias que os autores apresentaram, como exemplo disso, empresas maiores precisam e algumas já utilizam *big data* e *stream processing technologies* para processar grandes quantidades de dados de produção em tempo real (SAHAL; BRESLIN; ALI, 2020). A internet das coisas foi um exemplo de autores e uma frase de um dos entrevistados se destacou e vai de encontro com a literatura, pois ele relatou desta maneira "Vejo que as redes que têm os melhores recursos, muitas vezes os tem subaproveitados, estão à altura de aproveitar o máximo da ferramenta". entrevistado de rede de hotéis de médio porte e a literatura informa que, a internet das coisas é uma comunicação recente, um paradigma que prevê um futuro próximo (ZANELLA et al., 2014).

5. IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA

O estudo traz clareza da necessidade de mudança de atitude das redes hoteleiras a frente do crescimento exponencial das *smart technology*, autores como Kansakar, Munir e Shabani (2019) defendem que são necessárias as melhorias no tipo e na qualidade dos serviços de hospitalidade, para se adaptar às mudanças no consumo e comportamentos de viagem da base de clientes em evolução, é possível complementar com a fala dos autores Jin Kyung Jenny Kim e Heesup Han (2020), que as *smart Hotéis* exibem um aumento de serviços inteligentes, que são conceituados como a integração do uso de dados e tecnologias conectadas que permitem a antecipação das necessidades dos clientes, e se adaptam dependendo de quaisquer mudanças nos ambientes ou situações. Pode se considerar necessário alteração de *soft skills* ou como foi mencionado por um dos entrevistados como competências comportamentais e mudança de *Mindset* e mencionado pelos entrevistados.

Estas duas frases de entrevistados evidenciam a urgência desta mudança: “A tecnologia veio para somar, empreendimentos e redes que não se atualizarem, ficarão para trás e desatualizados” e “Redes Maiores é uma questão de sobrevivência eles adotarem as Smart Tecnologias”.

A Cultura organizacional e a cultura Nacional e as diferenças regionais precisam ser vistas com cautela e aprofundar o conhecimento sobre elas, pois conforme o (Thompson et al, 2008) retrata cultura organizacional como, um produto dos valores centrais e dos princípios de negócios que os executivos defendem. Sendo assim é considerada a identidade da organização e para ser utilizada como fonte de vantagem competitiva, a cultura não pode ser comum a muitas empresas, precisa criar valor (*valuable*), através de ações que levem a maiores vendas, menores custos, entre outros, e ser difícil imitação. Segundo Barney (1986), sendo necessário encontrar um meio-termo de alterar sem infringir a cultura organizacional e a cultura nacional e diferenças regionais das redes sociais. A Heterogeneidade no setor hoteleiro é um fator intrínseco que precisa de adaptações para alcançar estes desafios que as *smart technologies* vem ocasionando.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pretensão do estudo foi lançar luzes para a importância da adoção das *smart technologies*, disseminando melhores práticas para as redes hoteleiras e, assim, garantindo o sucesso de um gerenciamento inovador.

Em específico, compreender, por meio do levantamento de entrevistas semiestruturadas, a identificação dos fatores críticos de sucesso. Visando a possível aplicação das *smart technologies* em hotéis de pequeno, médio e grande porte, conforme é construída a rede hoteleira do Brasil. O estudo validou o modelo do autor Jabbour et al. (2017) e novas perspectivas foram adicionadas.

Limitações de tempo e espaço presencial ocorrem e podem ter afetado parcialmente a coleta de dados, pois a estimativa era 30 entrevistados e foi recebido 13, problemas decorrentes da Pandemia Mundial (Covid-19), pois os entrevistados permeiam em um dos setores mais afetados pela pandemia.

O estudo atingiu o seu propósito conforme a pergunta de pesquisa foi estruturada e proporcionando contribuições significativas para pesquisadores e profissionais. Aos pesquisadores, a presente pesquisa adiciona evidências de temas pouco explorados em conjunto. Para os profissionais, amplia-se a compreensão de como redes hoteleiras devem articular estrategicamente a adoção das *smart technologies* com apoio dos fatores críticos de sucesso.

7. QUANTO ÀS LIMITAÇÕES E POSSIBILIDADE DE CONTINUIDADE

Iniciei o pré teste em janeiro de 2021 e em Fevereiro 2021 iniciei o envio do convite para participar da pesquisa para os entrevistados, via WhatsApp, para contatos próximos que tenho nas redes canais de vendas e responsáveis de Hotéis, no e-mail dos diretores diretamente após um primeiro contato via *LinkedIn* e tentativas via telefone diretamente nas redes hoteleiras.

Porém mesmo iniciando a busca da coleta dos dados com antecedência, o alcance foi menor do que esperado a estimativa de entrevistar era de 30 pessoas e foi concluída a pesquisa com 13 pessoas por dificuldades oriundas da Covid-19, o setor hoteleiro Brasileiro foi um dos primeiros setores a ser afetados desde o início, sendo assim os responsáveis, estamos juntando esforços para permanecer de portas abertas.

Ocorreu impeditivos para a entrevista presencial, a coleta de dados foi via aplicativo ZOOM, o perfil dos entrevistados se fez necessário uma sutil alteração, a princípio era para ser aplicadas as entrevistas somente com os Diretores (Stakeholder), foi aplicado também em experts da área de Hospitalidade com tempo de serviço de 10 anos até 50 anos de experiência. Dessa maneira, possibilita novas análises mais apuradas e complementares do fenômeno observado. Desta maneira, os resultados obtidos indicam possibilidade para a continuidade da linha de pesquisa, com a pretensão de atuar como um guia, a qual pode seguir pela investigação qualitativa ou de preferência do autor podendo triangular com nova análise do conteúdo.

8. REFERÊNCIAS

ACHANGA; ESAM; GEOFF. et al. Critical success factors for lean implementation within SMEs. **J. Manuf. Technol. Manag.** 17 (4), 460–471, 2006.

ALADAG, O. F. et al. Strategy implementation research in hospitality and tourism: Current status and future potential. **International Journal of Hospitality Management**, v. 88, n. September 2019, p. 102556, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102556>>. Acesso em:

ALMEIDA, J. L. S. DE; GARCIA, J. C. R.; FREIRE, G. H. DE A. Teoria da contingência no contexto capacitante da biblioteca multinível. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 25, n. 1, p. 160–178, 2020.

ALMEIDA, M. T. C.; BATISTA, N. A. Ser docente em métodos ativos de ensino-aprendizagem na formação do médico. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 35, n. 4, p. 468–476, 2011.

ARARAL, Eduardo. Por que as cidades adotam tecnologias inteligentes? Teoria da contingência e evidências dos Estados Unidos. **Cities**, 106, 102873. doi: 10.1016/j.cities.2020.102873 (2020).

AOYAGI, K. et al. A qualitative investigation of the factors perceived to influence student motivation for school-based extracurricular sports participation in Japan. **International Journal of Adolescence and Youth**, v. 25, n. 1, p. 624–637, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/02673843.2019.1700139>. Acesso em:

ATZORI, L.; IERA, A.; MORABITO, G. The Internet of Things: A survey. **Computer Networks**, v. 54, n. 15, p. 2787–2805, 2010.

BARBOSA, Y. M.. **História das Viagens e do Turismo**. São Paulo: Aleph, 2002. 101p.

BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of competitive advantage? **Academy os Management Review**, v. 11, p. 656-666, 1986.

BENI, M. C.. Política e planejamento estratégico no desenvolvimento sustentável do turismo. **Turismo em Análise**, v. 17, p. 03-22, 2006.

BOYNTON, A. C.; ZMUD, R. W. Assessment of critical sucess factores. **Sloan management review**, 1984.

BRANDT, T.; BENDLER, J.; NEUMANN, D. Social media analytics and value creation in urban smart tourism ecosystems. **Information and Management**, v. 54, n. 6, p. 703–713, 2017.

Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2017.01.004>. Acesso em:

BRENES, E. R.; MENA, M.; MOLINA, G. E. Key success factors for strategy implementation in Latin America. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 6, p. 590–

598, 2008.

BUHALIS, D.; LAW, R. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet-The state of eTourism research. **Tourism Management**, v. 29, n. 4, p. 609–623, 2008.

BUHALIS, D.; LEUNG, R. Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. **International Journal of Hospitality Management**, v. 71, p. 41–50, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011>>. Acesso em:

BUHALIS, D.; MAIN, H. Information technology in peripheral small and medium hospitality enterprises: Strategic analysis and critical factors. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 10, n. 5, p. 198–202, 1998.

BULLEN, C. V.; ROCKART, J. F. A primer on critical success factors. **Working papers**, n. 69, p. 1–64, 1981.

BUTLER, R. W. the Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. **Canadian Geographer / Le Géographe canadien**, v. 24, n. 1, p. 5–12, 1980.

CAMARGO, L. O. L. **Hospitalidade**. 1. ed. São Paulo: Aleph, 2004. 94 p.

JABBOUR, Charbel, JABBOUR, Ana Beatriz MAURICIO, André Luis. Adoption and maintenance of environmental management systems Critical success factors. **Emerald Research Register Journal**, v. 28, p. 671-683, 2017. 10.1108/14777830410540144.

CHINGARANDE ASAAYMAN A. Critical success factors for tourism-led growth. **International Journal of Tourism Research**, v. 20, n. 6, p. 800–818, 2018.

COLLINS, C. S.; STOCKTON, C. M. The Central Role of Theory in Qualitative Research. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 17, n. 1, p. 1–10, 2018.

COUTO, R. **Percursos Metodológicos**. Editora UNESP; São Paulo, 2020.

DEVELOPMENT, S. O. O. T. et al. Desenvolvimento de tecnologias “inteligentes” como fator de competitividade das cidades **SHKOLNIY**, 2017.

DRATH, R.; HORCH, A. Industrie 4.0: Hit or Hype? [Industry Forum]. **Industrial Electronics Magazine, IEEE**, v. 8, p. 56–58, 1 jun. 2014.

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

Dongho Kim, Junghoon Lee, Yangpyo Park. Para a intenção corporativa de introduzir serviço de Cloud Computing Características de computação em nuvem influenciando Estudo sobre fatores. **Chapter 1**, v. 17, n. 1, p. 111–136, 2012.

E. Ervina D Indra and. R Taufiq. Critical Success Factors (CSFs) on Virtual Hotel Operators in Bandung City. **IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science**, v. 704, doi:10.1088/1755-1315/704/1/012012.

FAZITO, M.; SCOTT, M.; RUSSELL, P. The dynamics of tourism discourses and policy in Brazil. **Annals of Tourism Research**, v. 57, p. 1–17, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2015.11.013>>. Acesso em:

FERNÁNDEZ-ROBIN, C. et al. Green practices in hospitality: A Contingency approach. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 13, p. 1–24, 2019.

FURLAN, MARCELO ; JABBOUR, ANA BEATRIZ LOPES DE SOUSA ; KANNAN, DEVIKA ; JABBOUR, C. J. C. Contingency theory, climate change, and low-carbon operations management. **Supply Chain Management**, v. 22, n. 3, p. 223–236, 2017. doi: 10.1108 / SCM-09-2016-0311.

GABRIEL, Y. Qualitative Research in Organizations and Management: An Article information. **An International Journal**, v. 10, n. 4, p. 332–336, 2007.

GOFFI, G.; CUCCULELLI, M.; MASIERO, L. Fostering tourism destination competitiveness in developing countries: The role of sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v. 209, p. 101–115, 2019.

GOLDENBERG, M.. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997. 111p.

HAMBRICK, D. C. High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 687–707, 1983.

Hsieh, H.-F; Shannon, SE. Três abordagens para a análise qualitativa de conteúdo. **Qualitative Health Research**, v. 15 n. 9, p. 1277–1288, 2005. doi: 10.1177 / 1049732305276687.

KABADAYI, S. et al. Smart service experience in hospitality and tourism services: A conceptualization and future research agenda. **Journal of Service Management**, v. 30, n. 3, p. 326–348, 15 ago 2019a.

KANSAKAR, P.; MUNIR, A.; SHABANI, N. Technology in the Hospitality Industry: Prospects and Challenges. **IEEE Consumer Electronics Magazine**, v. 8, n. 3, p. 60–65, 2019.

KELLY, D. M.; FAIRLEY, S. What about the event? How do tourism leveraging strategies affect small-scale events? **Tourism Management**, v. 64, p. 335–345, 2018.

KIM, M. J. A. et al. Motivations and Use Context in Mobile Tourism Shopping: Applying Contingency and Task – **Technology Fit Theories**. 2013.

LAM, C.; LAW, R. Readiness of upscale and luxury-branded hotels for digital transformation. **International Journal of Hospitality Management**, v. 79, p. 60–69, 2019.

LASI, H. et al. Industry 4.0. **Business and Information Systems Engineering**, v. 6, n. 4, p. 239–242, 2014.

LELE, A. Industry 4.0. In: **Smart Innovation, Systems and Technologies**. [s.l.] Springer Science and Business Media Deutschland GmbH, v. 132, p. 205–215, 2019a.

LELE, A. Cloud computing. : **Smart Innovation, Systems and Technologies**. [s.l.] Springer Science and Business Media Deutschland GmbH v. 132p. 167–185, 2019b.

LEMA, J. D. Preparing hospitality organizations for self-service technology. **Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism**, v. 8, n. 2, p. 153–169, 2009.

LEUNG. Encyclopedia of Tourism. **Encyclopedia of Tourism**, p. 1–3, 2015.

LI, Q. et al. A review of text corpus-based tourism big data mining. **Applied Sciences (Switzerland)**, v. 9, n. 16, 2019.

LU, L.; CAI, R.; GURSOY, D. Developing and validating a service robot integration willingness scale. **International Journal of Hospitality Management**, v. 80, p. 36–51, 2019.

Lu Tan; Neng Wang(2010). [IEEE 2010 International Conference on Advanced Computer Theory and Engineering (ICACTE 2010) - Chengdu, China (2010.08.20-2010.08.22)] 2010 3rd International Conference on Advanced Computer Theory and Engineering(ICACTE) - Future internet: **The Internet of Things**. , V5-376–V5-380. doi:10.1109/icacte.2010.5579543

LV, Zhike. Deepening or lessening? The effects of tourism on regional inequality. **Tourism Management**, v. 72, p. 23–26, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.11.009>>.

MARAI, M.; DU PLESSIS, E.; SAAYMAN, M. A review on critical success factors in tourism. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 31, p. 1–12, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.09.002>>. Acesso em:

May Chiun Lo, Yin Chai Wang, Constance Rinen Justin Wah, T. Ramayah. Fatores críticos de sucesso para o desempenho organizacional de PMEs na Malásia: Uma abordagem parcial de mínimos quadrados. **Revista Brasileira de Gestao de Negocios**, v. 18, n. 1, p. 370-391, 2016.

MATTERN, F.; FLOERKEMEIER, C. From the Internet of Computers to the Internet of Things. **IEEE Internet of Things Journal**, p. 242–259, 2010.

MEHRALIYEV, F. et al. A state-of-the-art review of smart tourism research. **Journal of Travel and Tourism Marketing**, v. 37, n. 1, p. 78–91, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/10548408.2020.1712309>>. Acesso em:

MEIRA, J. V. DE S.; DOS ANJOS, S. J. G.; FALASTER, C. D. Innovation and performance in the hotel industry. **Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism**, v. 20, n. 2, p. 185–205, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/1528008X.2018.1512936>>. Acesso em:

MINCIOTT, S. A.; SANTOLIA, F.; KASPAR, C. A. R. P. Identificação de fatores críticos de sucesso para monitoramento do nível de satisfação de hóspedes de hotéis. **Revista Turismo Em Análise**, v.19, n.1, p.155-173, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v19i1p155-173>. Acesso em:

MOZZATO, A. Rebelato.; GRZYBOVSKI, Denize . Tréplica - análise de conteúdo: ampliando e aprofundando a reflexão sobre a técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração. RAC. **Revista de Administração Contemporânea (Online)**, v. 15, p. 766-775, 2011.

NEUHOFER, B.; BUHALIS, D.; LADKIN, A. Smart technologies for personalized experiences: a case study in the hospitality domain. **Electronic Markets**, v. 25, n. 3, p. 243–254, 2015.

NITTI, M. et al. IoT Architecture for a sustainable tourism application in a smart city environment. **Mobile Information Systems**, v. 2017, 2017.

Ngai, EWT; Lei CCH; FKT Wat (2008). Examinando os fatores críticos de sucesso na adoção do planejamento de recursos empresariais, **ScienceDirect** v. 59, n. 6, p. 548–564, 2008. Doi: 10.1016 / j.compind.2007.12.001

POLUKHINA, A.; ARNABERDIYEV, A.; TARASOVA, A. Leading technologies in tourism: using blockchain in **TravelChain project**. v. 318, n. 1cseal, p. 383–387, 2019.

PORTER, M. E.; HEPPELMANN, J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition.(Spotlight On Managing The Internet Of Things). **Harvard Business Review**, v. 92, n. 11, p. 64, 2014.

RATTEN, V. **Entrepreneurship and Organizational Change**. [s.l: s.n.].

REULAND, R.; CHOUDRY, J.; FAGEL, A. Research in the field of hospitality. **International Journal of Hospitality Management**, v. 4, n. 4, p. 141–146, 1985.

ROBLEK, V.; MEŠKO, M.; KRAPEŽ, A. A Complex View of Industry 4.0. **SAGE Open**, v. 6, n. 2, 2016.

SAHAL, R.; BRESLIN, J. G.; ALI, M. I. Big data and stream processing platforms for Industry 4.0 requirements mapping for a predictive maintenance use case. **Journal of Manufacturing Systems**, 2020.

SALONIA, P. Tourism, Migration, Heritage, Culture, Inclusion: Recovering the Memory of Ourselves for the Sustainable Cities and the Society of the XXI Century. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 223, p. 668–675, 2016.

SANJEEV, G. M. Innovations mount up in the Indian Hospitality Industry: summing up.

Worldwide Hospitality and Tourism Themes, v. 8, n. 4, p. 496–503, 2016.

SARKIS, J.; ZHU, Q.; LAI, K. H. An organizational theoretic review of green supply chain management literature. **International Journal of Production Economics**, v. 130, n. 1, p. 1–15, 2011.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2016. 317p.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSA, M. I. T. Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação para Análise de Dados Qualitativos. **Qualit@s** (UEPB), v. 17, p. 1-14, 2015.

SCHOEMAKER, G. S. D. P. J. H. Adapting to Fast-Changing Markets and Technologies. **California Management Review** v. 58, n. 4, p. 59–77, 2016.

SHAMIM, S. et al. Examining the feasibilities of Industry 4.0 for the hospitality sector with the lens of management practice. **Energies**, v. 10, n. 4, 2017.

TAIT, P.; VESSEY, I. The effect of user involvement on system success: A contingency approach. *MIS Quarterly*: **Management Information Systems**, v. 12, n. 1, p. 91–107, 1988.

TAN, L.; WANG, N. Future Internet: The Internet of Things. **ICACTE 2010 - 2010 3rd International Conference on Advanced Computer Theory and Engineering, Proceedings**, v. 5, p. 376–380, 2010.

TAVANI, S. N.; SHARIFI, H.; ISMAIL, H. S. A study of contingency relationships between supplier involvement, absorptive capacity and agile product innovation. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 34, n. 1, p. 65–92, 2014.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND, A. J; GAMBLE, J. E. **Administração estratégica**. 15. ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2008.

TURKAY, B.; DINCER, F. I.; DINCER, M. Z. An Evaluation of New Values in Economy and Their Impacts on Future Transformation in Tourism. **Procedia Computer Science**, v. 158, p. 1095–1102, 2019.

Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.151>>. Acesso em:

VECCHIO, P. et al. Creating value from Social Big Data: Implications for Smart Tourism Destinations. **Information Processing and Management**, v. 54, n. 5, p. 847–860, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ipm.2017.10.006>>. Acesso em:

WU, Hung-Che; CHENG, Ching-Chan. Relationships between technology attachment, experiential relationship quality, experiential risk and experiential sharing intentions in a smart hotel. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 37, p. 42–58, 2018. doi:10.1016/j.jhtm.2018.09.003.

YANG, J. The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis. **International Journal of Production Economics**, v. 125, n. 2, p. 215–223, 2010.

ZANELLA, A. et al. Internet of things for smart cities. **IEEE Internet of Things Journal**, v. 1, n. 1, p. 22–32, 2014.

ZUTSHI, A; SOHAL, AS. Adoção e manutenção de sistemas de gestão ambiental. Management of **Environmental Quality: An International Journal**, v. 15n. 4, p. 399–419, 2004. doi: 10.1108 / 14777830410540144.

Disponível em :<https://cadastur.turismo.gov.br/hotsite/#!/public/duvidas-frequentes/inicio#ancoraduvidasfrequentes> acesso em: 01 jun 2020

disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/minist%C3%A9rio_do_turismo_\(brasil\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/minist%C3%A9rio_do_turismo_(brasil)) acesso em: 01 jun 2020

Disponível em :https://pt.wikipedia.org/wiki/organiza%C3%A7%C3%A3o_mundial_de_turismo acesso em: 01 jun 2020

Disponível em: https://www.panrotas.com.br/mercado/pesquisas-e-estatisticas/2020/01/conheca-as-dez-tendencias-dos-consumidores-em-2020_170693.html?utm_campaign=panrotas_news_-_edicao_003148&utm_medium=email&utm_source=rd+station acesso em: 01 jun 2020

Disponível em: <https://abihsp.com.br/2019/02/14/estudo-apresenta-ranking-das-maiores-redes-hoteleiras-do-brasil/> acesso em: 06 jun 2020

Disponível em: https://www.revistahoteis.com.br/wp-content/uploads/2020/03/Panorama-da-Hotelaria-Brasileira-2020_HotelInvest_FOHB.pdf acesso em: 06 jun 2020

acesso em: 06 jun 2020

Disponível em: <https://www.jll.com.br/pt/tendencias-insights/investidor/como-industria-hoteis-inova-mundo-pos-digital> acesso em: 10 jun 2020

Disponível em: <https://www.atlantichotels.com.br/sobre-a-atlantica> acesso em: 08 jun 2020

Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=hXroN8btsN8C&oi=fnd&pg=PR11&dq=donaldson+2001+contingency+theory&ots=4dAjbETXUx&sig=1NT0f1UD4BBBs9F5pJ49O5i7FPs#v=onepage&q=donaldson%202001%20contingency%20theory&f=false> acesso em: 15 jun 2020

Disponível em: <https://knoow.net/cienceconempr/gestao/plano-de-contingencia/> Acesso em: 25 jun. 2020

Disponível em: <https://tauaresorts.com.br/caete/o-grupo-taua/> Acesso em 30 jun. 2020

Disponível em: <https://www.bourbon.com.br/quem-somos/> Acesso 30 jun. 2020

Disponível em: <https://group.accor.com/en/group/who-we-are/augmented-hospitality>
Acesso 30 jun. 2020

Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/AccorHotels> Acesso 30 jun. 2020

Disponível em: <https://www.bluetree.com.br/institucional/> Acesso 01 jul. 2020

Disponível em: <https://www.hplus.com.br/quem-somos/> Acesso 01 jul. 2020

Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/38406/pdf/0?code=kyO4q57ls73ggMnLKrEqs421iUn+k877KqRVC2Nr8RHOESLeQKyLuezd5RNf5zdGfXSoGvla0ydPYAnulxYrcg==> Acesso 02 jul. 2020

Disponível em: <https://www.vilagale.com/pt/grupo/sobre-a-vila-gale> Acesso 13 jul. 2020

Disponível em: <https://www.intercityhoteis.com.br/quem-somos/> Acesso 13 jul. 2020

Disponível em: <https://www.marriott.com/about/culture-and-values/history.mi> Acesso 13 jul. 2020

Disponível em: <https://www.costadosauipe.com.br/institucional> acesso 13 jul. 2020

Disponível em: <https://www.resortsbrasil.com.br/grupo-rio-quente-integra-as-operacoes-rio-quente-resorts-costa-do-sauipe-planeja-alto-investimento/> Acesso 13 jul. 2020

Disponível em: <https://guia.melhoresdestinos.com.br/rio-quente-resorts-214-2733-p.html#:~:text=Fundada%20na%20d%C3%A9cada%20de%201960,interesse%20do%20centro%20Doeste%20brasileiro.> Acesso 13 jul. 2020

GORINI, A.; SIQUEIRA, S. O segmento hoteleiro no Brasil. *BNDES Setorial*, 1997.
Disponível em:

<http://www.bndespar.com.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/fiacao.pdf Acesso 13 jul. 2020

Disponível em: <https://www.laghettohoteis.com.br/sobre-laghetto> Acesso 13 jul. 2020

Disponível em: <http://www.turismo-sa.com/hotelaria/4901/laghetto-hoteis-completa-30-anos-com-resort-e-expansao-nivel-brasil> Acesso 13 jul. 2020

Disponível em: <https://www.vrbo.com/pt-br//ola-vrbo/> Acesso 22 jul. 2020

Disponível em: <https://www.airbnb.com.br/d/howairbnbworks> Acesso 22 jul. 2020

Disponível em: <https://www.airbnb.com.br/d/onlinehost> Acesso 22 jul. 2020

Disponível em: <http://www.bristolhotels.com.br/> Acesso 28 jul. 2020

Disponível em: <https://www.slavierohoteis.com.br/institucional/quem-somos/> Acesso 28 jul. 2020

Disponível em: <https://hoteliernews.com.br/noticias/redes-hoteleiras-hilton-quer-abrir-50-hoteis-na-america-do-sul-24618#:~:text=O%20primeiro%20hotel%20Hilton%20brasileiro,no%20centro%20de%20S%C3%A3o%20Paulo.> Acesso 28 jul. 2020

Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Hilton_Hotels_%26_Resorts#Hot%C3%A9is_no_Brasil Acesso 28 jul. 2020

Disponível em: <https://brasilturis.com.br/tripadvisor-reconhece-185-hoteis-da-rede-melia-hotels-international/> Acesso 28 jul. 2020

Disponível em: <https://www.meliahotelsinternational.com/en/our-company/about-us> Acesso 28 jul. 2020

Disponível em: <https://www.melia.com/pt/corporate/sobre-sol-melia.htm#:~:text=Meli%C3%A1%20Hotels%20International-,Sobre%20Meli%C3%A1%20Hotels%20International,futuro%3A%20Meli%C3%A1%20Hotels%20International%E2%80%9D>. Acesso 28 jul. 2020

Disponível em: <https://www.bestwestern.com.br/hotels/discover-best-western/brands/best-western> Acesso 28 jul. 2020

Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/best-western-construira-30-novos-hoteis-no-brasil/#:~:text=A%20Best%20Western%20%C3%A9%20uma,dezesesseis%20encontram%2Dse%20no%20Brasil>. Acesso 28 jul. 2020

Disponível em: <https://www.nacionalinn.com.br/sobre> Acesso 10 ago. 2020

Disponível em: <https://www.nobilehoteis.com.br/hoteis> Acesso 10 AGO 2020

Disponível em: <http://investidor.nobilehoteis.com.br/quem-somos/> Acesso 10Ago 2020

Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/GJP_Hotels_%26_Resorts Acesso 09 ago. 2020

Disponível em: <https://www.gjphotels.com.br/quem-somos> Acesso 09 ago. 2020

Disponível em: <https://www.nacionalinn.com.br/sobre> Acesso 10 ago. 2020

Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/Wyndham_Destinations Acesso 09 ago. 2020

Disponível em: Disponível em: <https://www.wyndhamclubbrasil.com.br/sobre-wyndham-destinations> Acesso 09 ago. 2020

Disponível em: <https://www.radissonhotelgroup.com/brands> Acesso 09 ago. 2020

Disponível em: <https://www.radissonhotels.com/pt-br/destino/brasil> Acesso 09 ago. 2020

Disponível em: <https://www.radissonhotelgroup.com/> Acesso 09 ago. 2020

Disponível em: <https://www.marriott.com.br/culture-and-values/core-values.mi> Acesso 09 ago. 2020

Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Marriott_Internacional Acesso 09 ago. 2020

Disponível em: <https://www.deville.com.br/quem-somos/sobre-a-deville/> Acesso 09 ago. 2020

Disponível em: <https://www.othon.com.br/quem-somos/hoteis/aeroporto-othon.html/> Acesso 09 ago. 2020.

Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Royal_Palm#Hist%C3%B3ria Acesso 09 ago. 2020

Disponível em: <https://www.hoteisritzalagoas.com.br/lagoa/quem-somos> Acesso 09 ago. 2020

Disponível em: <https://royalpalm.com.br/institucional/sobre-o-grupo/> Acesso 09 ago.2020

Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Hyatt> Acesso 09 ago. 2020

Disponível em: <https://www.hyatt.com/development/ourhistory> Acesso 09 ago. 2020

Disponível em: https://www.iberostar.com/pt/press_room/news/iberostar-bahia-e-premiado-como-um-dos-melhores-hoteis-de-luxo-do-brasil/#:~:text=Sobre%20o%20Iberostar%20no%20Brasil&text=Com%20suas%20opera%C3%A7%C3%B5es%20iniciadas%20em,Forte%20foi%20inaugurado%20em%202008. Acesso 08 ago. 2020

Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/Iberostar_Group Acesso 08 ago. 2020

Disponível em: <http://www.fasano.com.br/historia> Acesso 08 ago. 2020.

APÊNDICE A (Questionário)



Pós- Graduação Stricto sensu Mestrado e Doutorado- Campus Indianópolis
Rua Dr. Bacelar, 1212- 4ºandar - Vila Clementino São Paulo- SP - 04026-002

Prezados Sr.(a)

Estamos realizando uma pesquisa de mestrado sobre Smart Technology in Hospitality, utilizando rede hoteleira no Brasil como foco do estudo, A pesquisa está sendo feita na universidade UNIP, com apoio do (PROSUP/CAPES) Programa de suporte Pós-graduação Stricto Sensu.

Embora algumas pesquisas internacionais abordem este fenômeno, pouco se sabe sobre a dinâmica em rede hoteleira no Brasil. Assim, esse campo apresenta uma oportunidade de estudo pois o tema é pouco abordado e inovador, seja no âmbito acadêmico, seja no contexto organizacional.

Smart Technology é um processo para agregar informações e sincronização em tempo real:

Industria 4.0: Engloba as principais inovações tecnológica, exemplos Impressão 3D, Manufatura híbrida e Sistemas de simulação etc.

Computação em Nuvem: A fabricação em nuvem se refere a uma rede virtual na qual os provedores: Recursos de fabricação de suprimentos e os clientes podem acessar seus serviços, exemplo Software como Serviço (SaaS), Plataforma como um Serviço (PaaS) e Infraestrutura como Serviço (IaaS) etc.

Big Data: São tecnologias de código aberto para armazenamento, consultando e analisando grandes conjuntos de dados, exemplo Google, Analytics, Facebook, Instagram e WhatsApp etc.

Internet das Coisas: Interação de várias tecnologias e soluções de comunicação, exemplos Fechaduras inteligentes, Termostatos e automóveis conectados etc.

Blockchain: Transação quando é depositada em um bloco, cada bloco é vinculado ao bloco antes e depois dele, podendo ser público ou privado, exemplos registros imutáveis, contratos inteligentes e bitcoin etc.

A pesquisa vai investigar a adoção das Smart Technology no setor hoteleiro combinando-se tanto na literatura e dados das redes. Há necessidade de melhor entendimento sobre como esse processo de inovação ocorre no setor hoteleiro.

Esta pesquisa tem como objetivo identificar os Fatores Críticos de Sucesso existente ou desenvolver novos para possível aplicação no setor hoteleiro para a adoção das Smart Technology.

Nesse sentido, vimos solicitar sua valiosa colaboração para preenchimento de algumas questões, que demandará em média, 05 minutos de sua atenção.

Queremos ressaltar que se trata de uma pesquisa acadêmica, cujos resultados serão de uso restrito e confidencial. Além disso, será mantido o anonimato dos participantes e a identidade da empresa, uma vez que os dados serão tratados de forma consolidada.

Cordialmente

Mestranda em Administração: Ana Lucia Bianca B.C. da Silva

Orientador: Charbel José Chiappetta Jabbour

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O Sr(a) está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa:

“Smart Technology in Hospitality”.

O Sr(a) será esclarecido(a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar. O Sr(a) é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a sua recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de qualquer benefício. Os pesquisadores irão tratar a sua identidade com respeito e seguirão padrões profissionais de sigilo, assegurando e garantindo o sigilo e confidencialidade dos dados pessoais dos participantes de pesquisa. Seu nome, ou qualquer material que indique a sua participação não será liberado sem a sua permissão. O Sr(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Uma **cópia** assinada deste termo de consentimento livre e esclarecido será enviada eletronicamente ao Sr(a), caso aceite participar dessa pesquisa. O estudo poderá ser interrompido mediante aprovação prévia quanto à interrupção ou quando for necessário, para que seja salvaguardado o participante da pesquisa.

DECLARAÇÃO DO PARTICIPANTE DA PESQUISA

Eu, _____
_____, RG. _____, e-mail _____ fui informada(o) dos objetivos da pesquisa acima de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que em qualquer momento poderei solicitar novas informações para motivar minha decisão, se assim o desejar. O pesquisador _____ certificou-me de que todos os dados desta pesquisa serão confidenciais e somente os pesquisadores terão acesso. Também sei que caso existam gastos, estes serão absorvidos pelo orçamento da pesquisa. Em caso de dúvidas poderei chamar o pesquisador _____ no telefone _____.

O Comitê de Ética em Pesquisa da

Universidade Paulista em São Paulo também poderá ser consultado para dúvidas/denúncias relacionadas à Ética da Pesquisa e localiza-se na R. Dr. Bacelar, 1212 - Vila Clementino, São Paulo - SP, 04026-002 das 8h às 22h Telefone: (11) 5586-4000

Ao clicar no botão abaixo, o(a) Senhor(a) concorda em participar da pesquisa nos termos deste TCLE. Caso não concorde em participar, apenas feche essa página no

seu navegador”.

Li, compreendi e concordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, aceitando assim participar desta pesquisa.

Por favor, informar sua autorização referente a _____

sim, eu autorizo

não, eu não autorizo

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Nome:

Idade:

Formação: Técnico () Graduação () Mestrado () Doutorado ().

Tempo de atuação no segmento de Hotelaria / Turismo:

01 até 05 anos () 05 até 10 anos () 10 até 15 anos ().

Empresa / Organização:

Cargo Atual: Gerente () Diretor () Executivo () Outro ().

1. Quais são suas percepções sobre o cenário geral em relação a SmartTecnologias utilizada nos serviços de hospitalidade?

- Industria 4.0
- Big Date
- Internet das coisas
- Blockchain
- Computação em nuvem

2. Como o setor de hospitalidade vem atuando diante de cenários dinâmicos, no qual podem ocorrer situações que abordam fatores Críticos de sucesso? Exemplos deles, na Tabela:

1: A liderança gerencial.	6: O empoderamento.
2: A prontidão para a mudança organizacional.	7: O trabalho em equipe.
3: O comprometimento da alta.	8: A cultura organizacional.
4: O alinhamento estratégico.	9: A comunicação.
5: Treinamento e capacitação.	10: O gerenciamento de projetos.
	11: A cultura nacional e as diferenças regionais.

Tabela 01 Fatores Críticos de Sucesso

3. Com a sua experiência no setor quais destes fatores críticos apresentados na tabela, que são importantes na rotina da sua rede? Pode ser outro Fator Crítico de Sucesso que não esteja na tabela.
-

4. Quais desses Fatores Críticos de sucesso apresentados na pesquisa são apresentados fortemente na rede de hotéis que o Sr.(a). Pertence?
-

5. Com a adoção das Smart Technology crescente, como o setor de hospitalidade vem assimilando e se integrando a essa nova realidade?
-

6. O que no seu entendimento, se apresenta como dificuldade para que o setor de hospitalidade faça a adoção das Smart Technology?
-