



TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UMA ANÁLISE ENTRE AS *TRAVEL TECHS* E EMPRESAS TRADICIONAIS DE TURISMO DO BRASIL

DIGITAL TRANSFORMATION: AN ANALYSIS BETWEEN TRAVEL TECHS AND TRADITIONAL TOURISM COMPANIES IN BRAZIL

Vinícius Lima - ESPM^{*1}
Ana Paula Guimarães Santos de Oliveira - UFMG^{*2}
Joyce Kimarce do Carmo Pereira - UFMG^{*3}

Palavras-Chave	Resumo
<p>Transformação Digital. Turismo. Travel Techs. Digitalização. Tecnologia no Turismo.</p> <div data-bbox="167 1305 403 1563" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"><p>ISSN 2594-8407</p></div>	<p>A tecnologia é inegavelmente, uma importante variável na transformação digital das organizações, porém, não representa o único elemento deste fenômeno. No turismo, a transformação digital vem causando disrupções e mudanças no mercado, fazendo com que as empresas tradicionais se adaptem para sobreviver frente às <i>travel techs</i> (empresas de tecnologia que atuam nas oportunidades e ineficiências do mercado de viagens e mobilidade). O objeto deste estudo foi a transformação digital no turismo a partir das <i>travel techs</i> e empresas tradicionais. Os objetivos foram analisar e compreender os efeitos e potencializadores da transformação digital sobre as empresas de turismo brasileiras, entendendo os limites e as potencialidades das <i>travel techs</i> e empresas tradicionais no contexto brasileiro. Para a metodologia, foi feita uma pesquisa bibliográfica e documental abordando autores de diversas áreas do conhecimento e posteriormente uma coleta de dados primários entre as empresas tradicionais e <i>travel techs</i>. A amostra foi constituída por 88 questionários validados, coletados de modo <i>online</i>. Os dados foram analisados por meio da estatística descritiva a partir do uso da escala tipo Likert para mensuração da intensidade das respostas. Concluiu-se que as <i>travel techs</i> nascem com uma maturidade digital superior às das empresas tradicionais do turismo e que apesar do intenso investimento em T.I, essas últimas possuem dificuldades em relação à mudança da cultura requerida na atualidade, e na geração de valor para o mercado por meio da tecnologia. Foi observado que a transformação digital está em um estágio embrionário no turismo, ocasionando muitos desafios e preocupação entre os profissionais e empresas que podem desaparecer do mercado.</p>



Keywords	Abstract
<p>Digital Transformation. Tourism. Travel Techs. Digitalization. Technology in Tourism.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>Submetido em: 09/10/2023</p> <p>Aprovado em: 18/12/2023</p> <p>Publicado em: 15/01/2024</p> <p>Editor: Izac Bonfim</p> </div>	<p>Technology is, in fact, an important variable in the digital transformation of organizations, however, it does not represent the only element of this phenomenon. In tourism, the digital transformation has been causing disruptions and changes in the market, making traditional companies adapt to survive in the face of travel techs (technology companies that operate in the opportunities and inefficiencies of the travel and mobility market). The object of this study was the digital transformation in tourism between travel techs and traditional companies. The objectives were to analyze and understand the effects and potentialization of digital transformation on Brazilian tourism companies, understanding the limits and potential of travel techs and traditional companies in the Brazilian context. For the methodology, a bibliographic and documentary research was carried out among authors from different areas of knowledge and later a collection of primary data between traditional companies and travel techs using the Likert scale to measure the intensity of the responses. After a comparative and descriptive analysis of the data, it was concluded that travel techs have a digital maturity superior to that of traditional tourism companies and that despite a lot of investment in IT, these last companies have difficulties in aligning themselves culturally and generating value for the market through technology. Still, there are many challenges to the success of the digital transformation, which is at an embryonic stage in tourism and which generates concern among professionals and companies that may disappear from the market.</p>

Como Citar (APA):
 Lima, V.; Oliveira, A. P. G. S.; & Pereira, J. K. do C. (2024). Transformação digital: uma análise entre as *Travel Techs* e empresas tradicionais de turismo do Brasil. *Ateliê do Turismo*. 8 (2). 76-108 <https://doi.org/10.55028/at.v8i1.19474>



INTRODUÇÃO

O tema da transformação digital tem ganhado destaque no decorrer dos anos, especialmente com o avanço das tecnologias em todo o mundo e sua crescente aplicação nas corporações de diferentes países. Com o cenário da pandemia de COVID-19 em 2020, muitas empresas foram impactadas, algumas chegando mesmo a encerrar suas atividades, enquanto outras buscaram se adaptar às novas circunstâncias. É evidente que as empresas que já estavam inseridas no meio digital apresentaram maior facilidade no processo de adaptação ao novo cenário imposto pela pandemia.

Nesse contexto, as *travel techs*, empresas de tecnologia que resolvem algum problema no mercado do turismo (Lima, 2020), identificaram oportunidades de expansão e aprofundamento na entrega de valor aos seus clientes por meio da digitalização de seus negócios. Com os diferentes impactos ocasionado pela pandemia, deixaram de ser uma opção e passaram a ser uma das poucas alternativas viáveis, tendo em vista que as interações humanas no meio físico estavam limitadas e até mesmo impossibilitadas.

Em 2019, a Thomas Cook, por exemplo, uma das primeiras operadoras de turismo conhecidas e mais renomadas em todo o mundo, declarou sua falência após quase um século de existência e dominação no cenário do turismo, principalmente no continente europeu. Paralelamente, empresas como *Airbnb*, *TripAdvisor*, *TravelPerk* e *Booking.com* já vinham ganhando espaço sendo mundialmente conhecidas e escalaram de maneira rápida e eficiente, sem focar em lojas físicas, pois seus modelos de negócio estão centrados no mundo digital.

Não é necessário ir muito longe para encontrar exemplos de sucesso e negócios no setor do turismo, que também foram impactados pela COVID-19. A CVC, uma operadora nacionalmente reconhecida, viu suas ações caírem após enfrentar uma crise interna de gestão em novembro e, logo em seguida, sofreu uma queda com o início da pandemia da COVID-19, o que resultou em grandes impactos em todo o setor econômico do turismo, especialmente nos estabelecimentos físicos.

Nesse sentido, estudar esse movimento e compreender melhor as interações entre as empresas que estão inseridas no contexto do fenômeno turístico brasileiro fazem parte deste estudo. No primeiro semestre de 2020 foi desenvolvido o primeiro radar das *travel techs* brasileiras pela Onfly, *startup*, modelo de negócios repetível e escalável, em um cenário de incertezas e soluções a serem desenvolvidas, de tecnologia com uma solução voltada ao setor de viagens corporativas, aproximando de forma introdutória o assunto pesquisado no presente trabalho.



Portanto, este artigo se mostra fundamental para a sistematização do conhecimento acerca da transformação digital no turismo e, também, para trazer à academia o conceito e a contextualização das *travel techs* no Brasil, que ainda é um tema considerado novo e pouco explorado. Com o início da pandemia do novo coronavírus em 2020, ficou evidente a fraqueza do mercado brasileiro, principalmente entre as empresas mais tradicionais que pouco se digitalizaram e acompanharam o seu consumidor, que está cada vez mais conectado do início ao fim da viagem. Em face deste cenário, evidencia-se, deste modo, a importância de se investigar o tema proposto.

Isto posto, o presente artigo tem como objetivo analisar os efeitos da transformação digital sobre as empresas de turismo brasileiras, compreendendo os limites e as potencialidades para as *travel techs* e empresas tradicionais no contexto brasileiro.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Quando se pensa em transformação digital, comumente são feitas associações à tecnologia. Alguns conceitos como: IoT (Internet das Coisas) o qual descreve a rede de objetos físicos - “coisas” -, que são incorporados a sensores, *softwares* e outras tecnologias com a finalidade de conectar e trocar dados com outros dispositivos; *Big Data* dedicada à obtenção, análise e a interpretação de grandes volumes e variedade de dados; e, *Web Analytics*, um processo de medir, coletar, analisar e produzir relatórios de dados de navegação e de interação gerados pelos usuários na internet.

As referidas terminologias são capazes de estruturar e coletar dados para entender como é o comportamento da audiência no universo digital e Redes Sociais e, são exemplos de termos que estão presentes e são considerados fundamentais para alguns autores que abordam os fundamentos da Transformação Digital. Esses elementos trazem automação de tarefas operacionais rotineiras e permitem um olhar mais profundo e estratégico sobre o negócio (Baptista, *et al.* 2017).

Segundo Porter (1998, p.28), (...) “as mudanças tecnológicas desempenham um importante papel na disrupção das indústrias de maneira geral, além disso, são também um grande vetor de criação de novos mercados”. A tecnologia é, de fato, uma importante variável na transformação digital das organizações, porém, não representa o único elemento deste fenômeno.

As tecnologias e a aceleração tecnológica criam valor para a sociedade e para as corporações, aumentando a produtividade (Brynjolfsson & Macffe, 2012). Porém,



pressupõe, paralelamente, inovação nos modelos de negócios, nas estruturas dos processos organizacionais e culturais, nas instituições e nas habilidades dos indivíduos.

Seguindo uma linha de raciocínio semelhante à mencionada por Brynjolfsson e McAfee (2012) a transformação digital, não se trata apenas da inserção de tecnologias mas também, a inclusão de estratégias para tornar os negócios mais eficientes e competitivos mercadologicamente. Para os autores, a adoção de tecnologias digitais em todas as fases da cadeia de valor do negócio, combinada a uma série de fatores como a reorganização dos processos de trabalho, reestruturação do negócio e a formação de recursos humanos fazem parte da transformação digital.

Em face desse cenário, a transformação digital envolve “mais processos e áreas do que somente a de tecnologia, ao invés disso, ela decorre de como as organizações integram essas tecnologias para a transformação dos negócios e a maneira como funcionam” (Kane *et al.* 2015, p. 4). Essa linha de pensamento menciona inclusive, que os hábitos de decisão de compra de produtos e serviços que são comumente conhecidos nos consumidores finais estão presentes nos ambientes corporativos.

Por isso, as organizações são obrigadas e induzidas a reverem os seus modelos de negócios (Tagliani, 2016) para que de fato, atinjam uma transformação plena em todo o setor em que sua empresa se encontra. Tagliani (2016, s.p.) complementa ao afirmar: “a digitalização de negócios não é o objetivo em si mesmo, pelo contrário, é o meio de alcançar os objetivos e resultados de negócios que fornecem benefícios nos mercados, tornando as empresas mais produtivas, inovadoras e competitivas em troca”.

Sendo assim, é possível resumir a transformação digital como o uso dos avanços e, recursos de tecnologia alinhados à cultura organizacional e individual dos *stakeholders* para o aprimoramento de produtos e serviços que agreguem valor ao consumidor por meio de melhorias na experiência do cliente, aumento na produtividade das corporações e de gestão, ou até mesmo, um meio no qual mudanças são geradas no modelo de negócios.

Ao longo das últimas décadas, o desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) introduziram avanços como a Internet, Realidade Aumentada e Mídias Sociais (Buhalis *et al.* 2015). O turismo vem passando por um processo de disrupção pelas tecnologias digitais e inovação (Pindzo & Barjaktarovic, 2018). Esses avanços causaram mudanças no comportamento do viajante ao longo dos anos nos períodos pré, durante e pós viagem, e também nas empresas turísticas.



Em 2016, de acordo com Pindzo *et al.* (2016), 51% de todas as reservas são feitas *online*, dessa estatística, 22,5% são feitas via agências de viagens *online* (OTAs) e 18% de todas as reservas são feitas por meio de *smartphones* e *tablets*. Ainda, segundo os autores, as receitas das reservas de viagens feitas pela Internet haviam mais de 73% nos últimos 5 anos no período considerado pela pesquisa citada. Esses dados demonstram o impacto das novas tecnologias no mercado turístico.

Alguns anos mais tarde, os estudos de Silva, Filho e Júnior (2019) constataram um aumento na experiência tecnológica da sociedade o que levou a uma crescente no que diz respeito as reservas online. Os autores afirmam ainda, “[...] que a penetração de viagens online crescerá uma média de 10% nos próximos anos” (Silva, Filho e Júnior, 2019, p. 41). De maneira similar, conforme descrito no Relatório do Plano Nacional do Turismo 2018/2022 a reserva *online* tem como estimativa atingir um crescimento de 3,3% ao ano até 2027.

Tal cenário pode ser constatado nas pesquisas empreendidas por Maia *et al.* (2022), os quais afirmam que o turismo *online* já atingiu sua maturidade em nível mundial em diversos países. Segundo Pinto (2023, p. 30) o “acesso à internet permite que o turista seja autônomo e que tenha acesso às ofertas de outros concorrentes, para obter a informação que deseja, sem o recurso a profissionais da área”, o que revela a maturidade do setor no ambiente virtual, tendo em vista que seu principal consumidor faz uso desse recurso para seleção, reserva e compra de serviços.

Nesse sentido, a transformação digital representa um mix de demandas significativas dos consumidores e novas tecnologias que podem ajudar a atender as expectativas do mercado. De acordo com Newman (2018), as principais tendências que estão impactando os meios de hospedagem e o turismo são:

1. Integração móvel: As possibilidades trazidas aos turistas por meio da popularização dos celulares e tecnologias de dados móveis foram inúmeras como, fazer um *check-in* pelo celular, solicitar um carro por aplicativo ou até mesmo, planejar e reservar uma viagem inteira pelo *smartphone*.

2. Inteligência Artificial (IA) e Chatbots: Era muito comum hotéis deixarem *folders* e cartilhas com guias e informações dos destinos como indicações. Hoje em dia, estes hotéis podem fornecer todas essas informações por meio de aplicativos e tecnologia alimentados por IA. Ademais, os hóspedes podem até acessar *bots* de *chat* ativados por voz (Como a Alexa da Amazon que já possui integração com algumas redes hoteleiras) para abrir as cortinas, definir o alarme ou pedir o café



da manhã, sem nunca falar com um ser humano. Outra aplicação prática do uso de *ChatBots* foi a Maxmilhas, que em 2020, foi uma das pioneiras no mercado de turismo brasileiro ao utilizar o modelo de “*Conversational commerce*”, nesse tipo de venda *online*, o cliente com o auxílio de um assistente virtual, viabiliza a compra de passagens aéreas por meio de *chats* como *Whatsapp* e *Telegram* (Menezes, 2020).

3. Integração da IoT: A medida que os dispositivos e ferramentas do dia a dia, ficam cada vez mais, conectados e integrados entre si (Internet das Coisas), os aparelhos conseguem fornecer informações e dados ricos para que o setor público e privado do turismo tome decisões estratégicas mais assertivas e aprimore a experiência do viajante.

4. Foco nos dados: os dados terão cada vez mais, um papel decisivo na nova era do turismo e hospitalidade. Os dados obtidos podem não só melhorar a experiência do cliente, mas, também auxiliam na segmentação de ações de marketing e melhoram os resultados financeiros.

5. Reputação: A chegada das reservas instantâneas também significa que os turistas podem compartilhar suas opiniões em tempo real nas redes sociais e em sites de avaliação de viagens como *TripAdvisor*. Esse fenômeno levou hotéis e restaurantes a se concentrarem no fornecimento de produtos e serviços de qualidade aos seus clientes;

6. Realidade Virtual: Mesmo sem estarem presentes no lugar, seja um hotel, um museu ou um destino turístico, as pessoas podem visitar esses locais sem que estejam fisicamente presentes. Isso acontece graças à tecnologia de realidade virtual. Apesar da tecnologia ainda não ter se popularizado entre as empresas de turismo, já existem operadoras que estão oferecendo aos hóspedes a oportunidade de experimentar pelo menos um trecho de sua experiência de viagem antes mesmo dela acontecer.

As contribuições de Newman (2018) são complementadas por Pindzo & Barjaktarović (2018) ao sinalizarem que a Realidade Virtual possibilitou aos turistas que não estão dispostos a pagar os custos de transporte e acomodação, a conhecerem o destino de forma *online* com um custo muito menor, ou seja, o chamado turismo virtual.

A chegada das TICs e os avanços tecnológicos, possibilitaram novos entrantes no mercado, principalmente, nativos digitais como as OTAs, meta buscadores e



plataformas de serviços turísticos. Essas tecnologias estão mexendo com toda a cadeia de valor do turismo (Pindzo & Barjaktarovic, 2018). Segundo os autores, a digitalização e o surgimento de novos modelos de negócios digitais tiveram uma influência inegável no mercado de viagens. À medida que novas ferramentas *online* se estabelecem, os consumidores organizam suas viagens de forma mais simplificada em um ritmo cada vez maior.

É inegável que a digitalização do turismo trouxe vários efeitos não somente para os viajantes, mas também, às empresas que tiveram que se adaptar frente aos novos entrantes no mercado e produtos substitutos. Esses avanços na cadeia do turismo trouxeram mudanças na forma de consumo e também, nas relações de trabalho que estão sendo cada dia mais, automatizadas e digitalizadas. Agências de viagens físicas estão sendo substituídas pelas OTAs, assim como corridas de táxi estão sendo trocadas pelos aplicativos de mobilidade urbana que já são parte do DNA da jornada do viajante.

Os avanços tecnológicos da sociedade e de mercados da indústria de modo geral, vem impactando a sociedade como um todo, dando a essas pessoas um potencial de escala infinito (Tritus, 2020).

No turismo, isso não é diferente, se antes a jornada do viajante estava “abandonada” pelas empresas de mobilidade e viagem com um olhar individual para os seus produtos e serviços, atualmente, ela se encontra conectada por meio da tecnologia *mobile* para os turistas conforme demonstra o relatório feito pela Lufthansa *Innovation Hub* “*The State of Travel & Mobility Tech in 2019 – A VC Analysis*”. O mercado do turismo procura dar assistência ao viajante em cada etapa de sua jornada para utilizar com facilidade as ferramentas digitais móveis que fornecem tudo o que ele precisa, desde a pesquisa até a reserva, durante a viagem, e na volta para casa. O turista moderno quer controlar todo o processo e administrar seu próprio roteiro e finanças (Pindzo & Barjaktarovic, 2018).

Assim como em outros setores de tecnologia conhecidos e já explorados como as *fintechs* (empresas de tecnologia que oferecem soluções financeiras variadas), *startups* ou empresas que desenvolvem produtos financeiros totalmente digitais, nas quais o uso da tecnologia é o principal diferencial em relação às empresas tradicionais do setor. Empresas como Nubank, Stone e Pagueseguro, de acordo com um estudo da Liga Ventures (2020), as chamadas *Travel Techs* são representadas por *startups* e tecnologias que desenvolvem e entregam novas experiências, serviços, modelos de negócios e produtos para as áreas de Turismo, Viagens e Hospitalidade.



O termo em inglês *Travel Tech*, é recente no mercado e, principalmente, no meio acadêmico. Todavia em um estudo preliminar do primeiro radar das chamadas *travel techs* brasileiras feita pela Onfly em 2020, “*Travel techs*” são empresas de tecnologia que estão buscando resolver problemas de viagens, turismo e mobilidade (Lima, 2020).

Essas empresas, em sua maioria, nasceram na chamada 3ª Plataforma de TI e posteriormente na 4ª Revolução Industrial, em meio a um fenômeno turístico marcado pelos avanços tecnológicos e democratização do acesso ao mundo digital. *Startups* e ferramentas de tecnologia como Maxmilhas, Hurb, Onfly e Buser são algumas *travel techs* de destaque no Brasil dentre as mais de 97 mapeadas no primeiro radar dessas empresas de tecnologia conforme demonstra a figura 1:

Figura 1

Radar das travel techs brasileiras



Fonte: Elaboração própria.

Essas empresas de tecnologia, vêm, causando uma disrupção no mercado de viagens com seus modelos de negócios que democratizam as viagens e resolvem problemas comuns no dia a dia do viajante, em um cenário onde a experiência do turista é, cada vez mais importante. De acordo com a pesquisa feita pela Liga Ventures (2020, s.p): “as



soluções apresentadas pelas *Travel Techs* já são uma realidade no nosso dia a dia, facilitando a nossa busca por passagens, opções de hospedagens, roteiros de viagens”. A pesquisa revela ainda que essas soluções impactam inclusive na forma “como controlamos, organizamos e gerenciamos todo o em torno de cada experiência que temos” (Liga Ventures, 2020, s.p).

Essas transformações e revoluções tecnológicas podem ser vistas por meio do modelo de negócios das *Travel Techs* que vêm ganhando um espaço maior dentro das atividades econômicas de mobilidade e turismo, e principalmente, se tornando parte da jornada do viajante.

Apesar das mudanças digitais no fenômeno turístico e da grande representatividade do turismo no PIB da economia mundial (cerca de 7,8% em 2023, de acordo com Conselho Mundial de Viagens e Turismo – WTTC), o mercado de turismo é repleto de ineficiências como longas filas no check-in dos hotéis e dificuldades e burocracias para cancelar uma viagem marcada com antecedência (Lima, 2020). A tecnologia vem transformando o mundo e com o fenômeno turístico não seria diferente. *Startups* e plataformas são vetores dessa transformação digital, já que a tecnologia está mais presente no cotidiano do viajante e das empresas brasileiras, dando fim a processos complexos, burocráticos do mercado e ao mesmo tempo, obrigando as empresas tradicionais a se movimentarem para não perderem seu espaço.

Um dos acontecimentos no mercado de turismo e viagens que mais marcaram o ano de 2019 foi a falência da operadora de viagens britânica Thomas Cook. A primeira operadora de viagens registrada no mundo, teve seu nascimento em 1841 e tinha 178 anos, consolidada como uma das empresas mais tradicionais da Europa e do mundo.

Uma das principais razões que levou a falência da Thomas Cook, de acordo com Neil Wilson (2019), analista da *markets.com*, foi “porque não soube evoluir com o tempo” (G1, 2019, s.p.). De acordo com o G1 (2019), a empresa desde 2007 vinha investindo na aquisição de agências e operadoras de viagens tradicionais, em um momento em que o modelo de negócios se encontrava afetado e alterado pelas reservas de viagens feitas por meio da internet. Enquanto a empresa fazia investimentos em estabelecimentos físicos, o mercado já caminhava para o lado oposto em direção ao mundo digital.

Por outro lado, empresas como *Booking.com*, *Kayak*, *Airbnb*, *Uber* e outras empresas brasileiras como, por exemplo, *Maxmilhas*, *Hurb* e *Buser* cresceram com novos modelos de negócios que se apoiam na digitalização do mercado de viagens. Apoiadas nos pilares da terceira plataforma, vivenciamos o surgimento de diversas empresas do turismo.



Rodrigues (2017, p.33) afirma: “algumas delas, são digitais na sua essência, outras utilizam tecnologias como forma criar um canal de contato com cliente e otimizar seus processos de interação, logística e cadeia de suprimentos”.

Essas organizações vêm causando um profundo impacto e mudanças expressivas no mercado de turismo. Alterando a maneira como consumimos serviços e produtos, como foi o caso da *Buser* que democratizou o acesso às viagens de ônibus em um mercado tradicional e extremamente regulamentado. Essa nova proposta revela que uma startup digital pode perturbar o mercado consolidado, e as empresas estabelecidas não devem subestimar seus ativos competitivos, nem tampouco pensar que os disruptores possuem todas as cartas na manga (Bilefield, 2016).

Por meio das análises empreendidas até o momento, uma das grandes diferenças entre as *Travel techs* (*startups* de viagens e plataformas de tecnologia) e as empresas tradicionais de turismo (como agências e operadoras de viagens tradicionais, hotéis, serviços de táxi e empresas aéreas) é que a maior parte das *Travel techs* nasceram apoiadas na terceira plataforma, enquanto as empresas tradicionais se apoiaram na plataforma anterior. Além disso, as mesmas atuam em nichos e mercados com oportunidades que, muitas vezes, são ignoradas pelas grandes empresas (Lima, 2020). Isso irá refletir não somente em como seus serviços são oferecidos, mas, também em todo o modelo de negócios e cultura organizacional. De acordo com o relatório feito pelo *Hub* de Inovação da Lufthansa em 2019, existem 44 *startups* unicórnios (que valem mais de US\$ 1 bilhão em valor de mercado) de viagens e mobilidade em todo o mundo.

A capacidade de adaptação às crises e cenários incertos é uma das maiores forças dos *startups* que já nasceram na era digital e, trabalham em sua maioria com modelos de negócio enxutos e escaláveis, com isso, conseguem ganhar tração rapidamente no mercado por processos de concepção, validação, mensuração e aprendizagem.

Quando o assunto em questão é inovação, empresas tradicionais e bem estabelecidas no mercado tendem a ser conservadoras em relação a novas tecnologias, ou seja, elas são menos propensas a investir em inovação até que estas já estejam sendo intensamente utilizadas por outras organizações (Rodrigues, 2017). Essas empresas por serem consolidadas e robustas em sua maioria, possuem maior dificuldade de adaptação frente às novas tecnologias e necessidades do mercado, além do mais, processos burocráticos, hierarquias engessadas e resistência a mudanças são características dessas companhias.



Para inovarem, a maioria das empresas tradicionais, utilizam modelos de inovação fechada (na qual existe uma área interna de Pesquisa e Desenvolvimento focada em inovação) ou um modelo de Inovação aberta (na qual há o envolvimento de partes externas à empresa, como *startups*, clientes e fornecedores). Uma pesquisa da PwC feita em 2017 indicou que a inovação aberta era o método mais utilizado com 61% dos respondentes, por grandes empresas para conduzir seus processos de geração de novas ideias (Liga Ventures, 2020).

Porter (1998, p. 285) afirma que “a percepção do comprador de um substituto muitas vezes não é tão grande quanto a de um produto estabelecido, e, o conhecimento sobre os benefícios e características de um substituto é muitas vezes incompleto”. É importante compreender que apesar do risco existente na adoção de inovações, organizações que demoram para adotá-las podem ser superadas por novos entrantes ou até mesmo produtos substitutos (Porter, 1998). Empresas que nasceram na quarta revolução industrial ou que estão apoiadas na Terceira Plataforma das TICs, ainda não passaram pela transformação digital, afinal, elas já nasceram, em sua maioria, digitalizadas e com uma cultura organizacional e um modelo de negócios adaptados a essa era.

Nesse contexto, empresas de turismo tradicionais brasileiras como a CVC demonstraram resistência e dificuldade em incorporar a digitalização em seu modelo de negócios. No setor de viagens corporativas, os processos são ainda mais obsoletos e até hoje dependem de plataformas rígidas de reservas, inúmeros e-mails e vários papéis com relatórios de despesas de viagem (Lima, 2020).

Conseqüentemente, com a pandemia, essas organizações com dificuldade de se adaptarem ou até mesmo pivotar seus modelos de negócios, foram as que mais sofreram e sentiram os efeitos negativos da crise do COVID-19 com demissões em massa, perda de valor de mercado e prejuízo aos acionistas.

METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado, inicialmente, por meio das pesquisas bibliográfica e documental. Foram utilizados, livros, *e-books*, sites, artigos, publicações de institutos de pesquisas, entre outros que abordam assuntos como “transformação digital”, “tecnologia no turismo” e “*travel techs*”, como auxílio para a estruturação e embasamento teórico.

A busca por produção bibliográfica sobre a transformação digital e as *travel techs* mostrou desafiadora dada sua escassez, cenário igualmente constatado por Maia *et al.*



(2022). Para enfrentar esse desafio, diferentes bases de dados e periódicos foram consultados, dando preferência a fontes conceituadas tais como: Portal Capes, Scielo, ResearchGate, Google Academy e Turismo em Análise foram consultados em busca de artigos que abordassem o tema estudado.

Termos como “Transformação Digital do Turismo”; “Digitalização das Viagens”; “*Travel techs*” igualmente utilizados em língua inglesa para a busca, todavia poucos estudos acadêmicos foram encontrados, especialmente em contexto nacional. Dentre aqueles encontrados, notou-se um foco na avaliação online de agências de viagens online (Maia *et al.* 2022), outros se dedicam a gestão do conhecimento em agências de viagens online (Pinto, 2023) ou na percepção de consumidores em relação as agências de viagens online (Silva, Filho e Júnior, 2019). Por isso, o presente trabalho foi estruturado a partir de olhares multi e interdisciplinares para compilar o conhecimento ao longo do texto.

A pesquisa possui um caráter exploratório e para seu desenvolvimento foi elaborado um questionário com uma abordagem mista, de cunho qualitativo e quantitativo com perguntas que abordassem as principais variáveis que compõem o fenômeno da transformação digital. O questionário foi criado por meio da plataforma de pesquisa como *Google Forms* e veiculado entre as empresas de turismo brasileiras, possibilitando o alcance de dados primários que auxiliaram a pesquisa.

A primeira versão do radar das *travel techs* mapeou um total 97 empresas brasileiras e plataformas de tecnologia. Por outra perspectiva, de acordo com a empresa líder na produção de informações para o profissional de turismo o Portal Panrotas (2019), 80 mil empresas de turismo estavam cadastradas no Cadastur, configurando o tamanho da população de toda a pesquisa, já que as *travel techs* estão também englobadas neste número. Dessa forma, o questionário foi veiculado entre os dias 07 de janeiro a 02 de março de 2021, resultando em uma amostra total de 88 respondentes.

Para o cálculo da margem erro ideal, fez-se uso da calculadora de margem de erro da ferramenta de pesquisa *SurveyMonkey* que é uma das maiores ferramentas para criação de pesquisas, questionários, observando os seguintes parâmetros: Nível de confiança de 95%, amostra de 88 respondentes únicos, com isso, obteve-se uma margem de erro de 10%, dessa forma, todos os dados coletados possuem um alto grau de assertividade.

O público respondente da pesquisa foi, em sua maioria, os gestores e tomadores de decisão de empresas de turismo, sendo composto por 59,1% pelo público masculino e 40,9% pelo gênero feminino.



O acesso a esses profissionais ocorreu por meio de mensagens privadas, grupos de *WhatsApp*, redes sociais como *Facebook*, *LinkedIn* e compartilhamento *online* de *links*, até que a amostragem mínima de 88 respondentes estabelecida fosse alcançada. Uma estratégia similar ao da bola de neve foi uma das principais ações adotadas para a aproximação com os sujeitos da pesquisa, no qual o público respondente foi incentivado a compartilhar o questionário com várias pessoas em suas redes sociais, o que ocasionou em resultados mais rápidos.

A metodologia bola de neve que consiste na utilização de cadeias de referências, também foi empregada, ou seja, lança-se a pesquisa para algumas pessoas dentro da população geral e, essas pessoas, por sua vez, são solicitadas a indicar novas pessoas para também participar da pesquisa. De forma geral, esse processo de coleta, busca redes de relacionamento dos respondentes para fornecer ao pesquisador um conjunto cada vez maior de contatos potenciais (Vinuto, 2014).

As variáveis da pesquisa foram medidas por meio da escala tipo Likert de cinco pontos, sendo 1 (um) equivalente à “Discordo Totalmente”, e 5 (cinco) a “Concordo Totalmente”. “A escala tipo Likert utiliza a mensuração multi-item, um instrumento científico de observação e mensuração de fenômenos sociais idealizada por Likert em 1932 com o objetivo de medir as atitudes por meio das opiniões de forma objetiva” (Lucian, 2016, p. 13).

Ao fim da coleta de dados, foi feita a extração e compilação das informações obtidas em gráficos, tabelas e nuvens de palavras. Após essa etapa, uma análise descritiva e comparativa dos dados foi feita a fim de obter informações acerca dos níveis de maturidade de transformação digital das empresas, perfil, setores, impactos das *travel techs* no mercado e, principalmente, sobre os aspectos que impactam na transformação digital das empresas. Ao final, foi estabelecido correlações entre os dados obtidos e comparações entre as *travel techs* e as empresas tradicionais de turismo com o que se foi levantado no referencial teórico para uma conclusão com resultados mais ricos.

As análises dos dados da Escala Likert foram obtidas por meio das respostas do questionário, o que possibilitou entender a intensidade e nível de maturidade de alguns aspectos que fazem parte da transformação digital, nas escalas de 1 a 5, no qual quanto maior o número, maior o grau de intensidade. As empresas novamente foram separadas entre empresas tradicionais do turismo e *travel techs*, a fim de uma análise mais aprofundada dos dados além disso, foi calculado uma média global e de cada grupo das notas dadas.



Para a análise dos principais desafios para o sucesso da transformação digital, os respondentes da pesquisa atribuíram uma nota de 1 a 9 para os itens mais desafiadores da transformação digital, no qual 1 é um item pouco desafiador e 9 é muito desafiador. Para o exame dos dados, também foi calculado uma média global e de cada grupo (*empresas tradicionais e travel techs*) das notas fornecidas pela amostra.

Por último, a fim de obter uma análise mais assertiva dos dados qualitativos do questionário, foi construído nuvens de palavras com as principais ideias e palavras-chave que aparecem nas respostas da amostra da pesquisa.

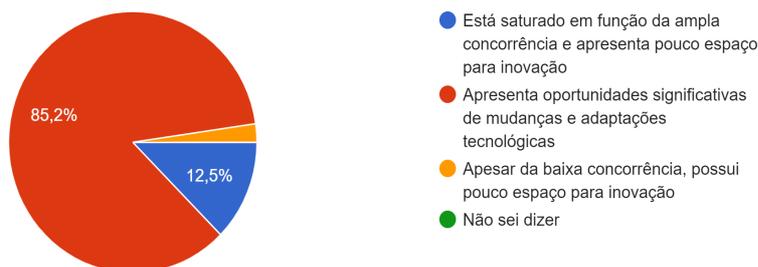
RESULTADOS

Os dados coletados evidenciam que 85,2% dos entrevistados, consideram que o mercado de atuação da empresa, apresenta oportunidades significativas de mudanças e adaptações tecnológicas, enquanto 12,5% afirma que o mercado está saturado em função da ampla concorrência e apresenta pouco espaço para inovação.

Gráfico 1

Nível de competitividade e oportunidade do mercado das empresas de turismo

Considerando o mercado de atuação da empresa que você trabalha, você diria que:
88 respostas



Fonte: Dados da pesquisa.

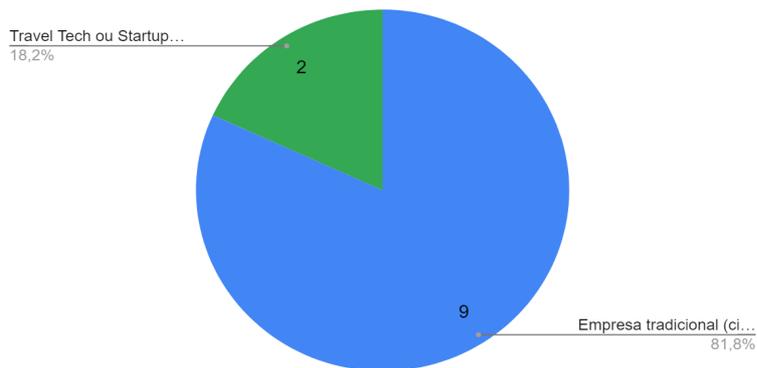
Entre as empresas que afirmaram que o mercado é concorrido e apresenta pouco espaço para inovação, mais de 80% fazem parte do grupo de empresas tradicionais, conforme indica o gráfico a seguir:



Gráfico 2

Respondentes com mercados saturados e com pouco espaço para inovar

Empresas que afirmaram que seus mercados estão saturados e apresentam pouco espaço para inovação



Fonte: Dados da pesquisa.

Essa discrepância corrobora com as reflexões de Porter (1998), no qual, afirma que a tecnologia atua como um equalizador das indústrias e como um agente que enfraquece a vantagem competitiva das empresas com modelos consolidados no mercado tradicional. Assim, as *travel techs* que possuem a tecnologia como agente para solucionar oportunidades do mercado, dispõem de espaço para crescimento e diferenciação com modelos de negócios inovadores em “mercados sangrentos” e até mesmo na criação de novos mercados, mais conhecidos como oceanos azuis. O referido modelo de *travel techs* essas empresas “são focadas em atingir um amplo número de consumidores, a qualquer dia e horário, e sem limites geográficos” (Silva, Filho e Júnior, 2019, p. 44), o que facilita o atingimento de mercados ainda inexplorados.

O mercado de turismo e mobilidade sofreu inúmeras mudanças ao longo dos anos. Na tentativa de identificar quais foram as principais alterações e adaptações nas empresas em função dos avanços tecnológicos e no comportamento do consumidor, obteve-se as seguintes respostas:

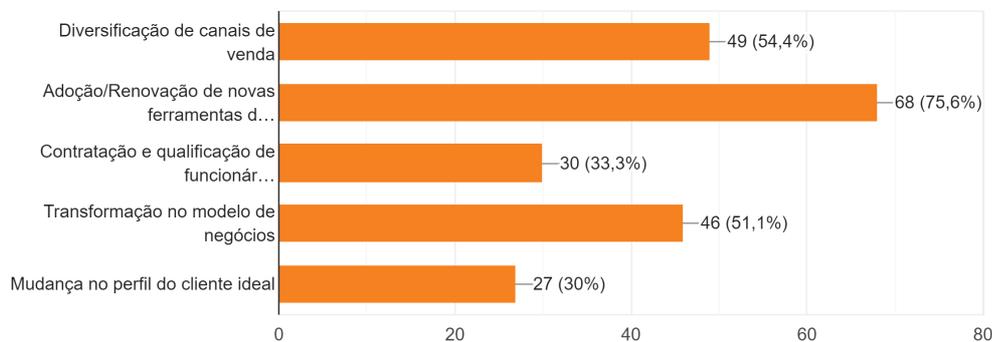


Gráfico 3

Mudanças nas empresas ocasionadas pelo comportamento do consumidor e avanços tecnológicos

Quais mudanças ocorreram em sua empresa considerando o comportamento do consumidor e os avanços tecnológicos?

90 respostas



Fonte: Dados da pesquisa.

As principais mudanças que aconteceram para essa adequação foi Adoção/Renovação de novas ferramentas de trabalho e tecnologia, seguido pela diversificação de canais de venda e transformação no modelo de negócios.

Todas essas mudanças naturalmente acontecem ao longo do processo de disrupção causado pelo nascimento e evolução das tecnologias digitais, conforme asseveram Pindzo e Barjaktarovic (2018). Afinal, os consumidores organizam suas viagens de forma mais simplificada em um ritmo cada vez maior conforme o surgimento de novas ferramentas no mercado vai se acelerando e as empresas as absorvendo para atender melhor o turista que fica a cada dia mais exigente e desejando soluções práticas e simples. Isso porque “o fato de o cliente não precisar de ir a determinado lugar para ter um serviço de qualidade, é uma mais-valia. Com apenas um click e no conforto da sua casa consegue resolver tudo” (Pinto, 2023, p.36).

Se aprofundarmos um pouco mais nos canais de venda e distribuição das empresas turísticas, vemos que 67% de toda a amostra utiliza sites próprios como principal canal, seguido pelas redes sociais (50%), *apps mobile* (28,4%), estabelecimentos físicos (26,1%)

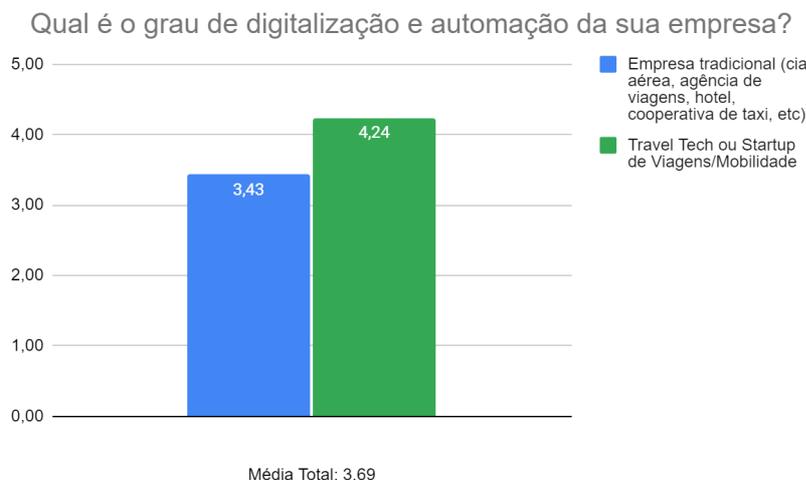


e afiliados/revendedores (22,7%)¹. Outros canais também estiveram presentes nas respostas, como por exemplo, eventos, agências parceiras e ferramentas como *OBTs* (*Online Booking Tools*), a qual se trata, de um instrumento voltado para a gestão de passagens aéreas e reserva de hotéis comumente utilizada pelas agências e operadoras de viagens.

Dentre as empresas, entrevistadas, nenhuma *travel tech* utiliza estabelecimentos físicos como canais de venda, como era esperado. Plataformas como *site*, *apps mobile* e redes sociais foram os canais predominantes dentro desse grupo. A respeito do nível de digitalização e automação dos processos e formas de trabalho das empresas, obteve-se uma média global de 3,69 em 5. Entre as empresas tradicionais, a média obtida foi 3,43 e já entre as *travel techs*, a média foi de 4,24 em 5 conforme demonstrado no gráfico 4:

Gráfico 4

Grau de digitalização e automação das empresas



Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, como afirmado por Lima (2020) e Rodrigues (2017), as empresas de tecnologia do mercado de viagens já nasceram digitalizadas, o que explica essa diferença entre as duas categorias. Essas empresas que nasceram apoiadas na 3ª plataforma da tecnologia da informação, absorveram para os seus negócios um legado deixado pela evolução tecnológica e “surfaram na onda” das novas tecnologias.

¹ A soma dos dados é superior a 100% pois a questão permitiu mais de uma resposta.

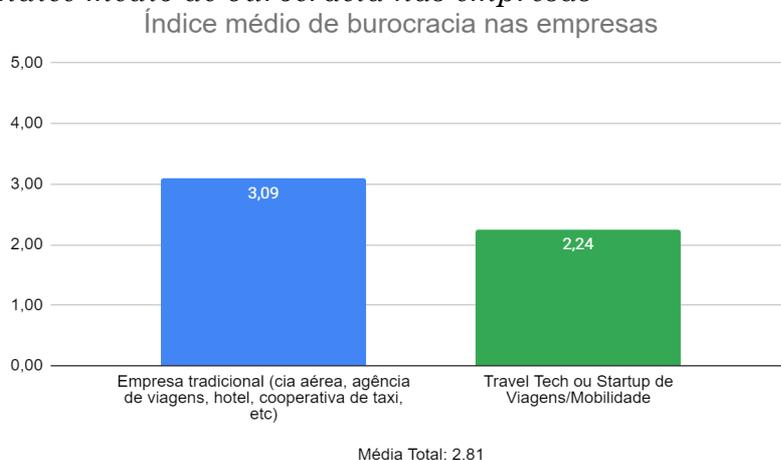


Em face desse cenário, “quanto melhor for percebida ou reconhecida a marca da empresa de turismo online, maior deverá ser a sua influência na reputação, nas recomendações de clientes e na qualidade da informação percebida sobre os produtos/serviços ofertados no site” (Maia *et al.* 2022, p.14). Os autores prosseguem afirmando que tais características, além de exercerem uma influência sobremaneira na confiança dos consumidores, impactam na significativamente na intenção de compra de um dado serviço ou produto turístico.

Outro indicador de maturidade digital é a burocracia, que se mostra até os dias de hoje como um dificultador da inovação, conforme apontado por Rodrigues (2017), as empresas grandes e consolidadas no mercado, naturalmente apresentam como característica processos burocráticos, hierarquias engessadas e resistência a mudanças. Porém, organizações enxutas e com hierarquias menos robustas, apresentam maior facilidade e agilidade nos processos operacionais, o que dificulta a burocracia como agente inimigo da inovação.

Gráfico 5

Índice médio de burocracia nas empresas



Fonte: Dados da pesquisa.

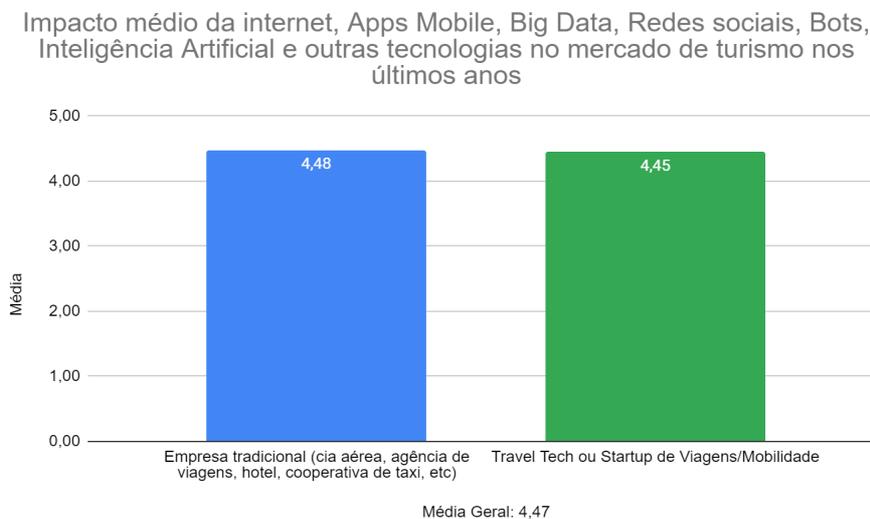
A média global do nível médio de burocracia foi de 2,81. Neste caso, quanto menor o índice, menor o nível burocrático da organização. As empresas tradicionais apresentaram um índice maior de 3,09, enquanto o grupo das *travel techs*, uma média de 2,24, o que indica uma maior facilidade e menos entraves para inovar dentro da empresa. O gráfico a seguir apresenta o impacto médio que as ferramentas e tecnologias



da 2ª e 3ª Plataforma de T.I. causaram no mercado de turismo nos últimos anos, como por exemplo, internet, *apps mobile*, *big data*, redes sociais, *bots* e *IA*.

Gráfico 6

Impacto médio das ferramentas e tecnologias no turismo



Fonte: Dados da pesquisa.

Neste aspecto, não houve diferenças significativas entre os dois grupos da amostra, ambos concordam que essas tecnologias mudaram a forma de consumo, de comércio e também nas relações sociais e experienciadas durante uma viagem (Pindzo & Barjaktarovic, 2018). A média global foi de 4,47, enquanto das empresas tradicionais de 4,48 seguida pelas *travel techs* com um índice médio de 4,45.

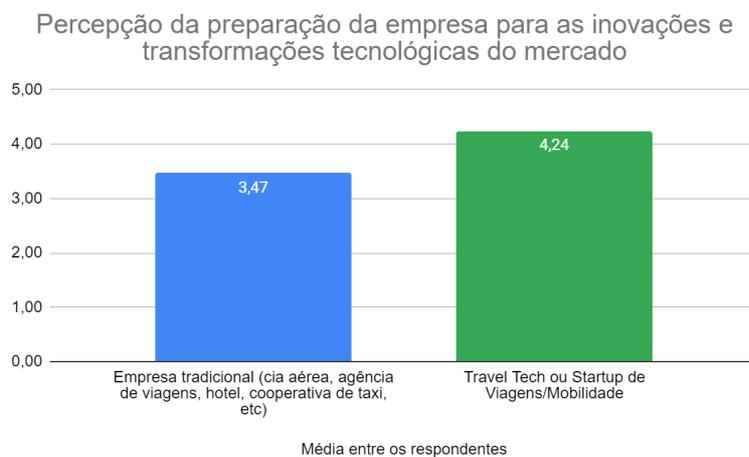
O que evidencia o papel crucial da internet enquanto uma plataforma para distribuição e venda de serviços e produtos turísticos. O turismo nesse viés “tem testemunhado uma mudança progressiva dos canais tradicionais de reserva para a distribuição online, em que as agências de viagens online - também conhecidas como sites de reservas de terceiros – se mostram como a principal força motriz desse novo ambiente de negócios” (Maia *et al.* 2022, p. 291). Conforme indicado no gráfico 7, os profissionais que trabalham nas empresas da categoria de *travel techs*, percebem que essas organizações estão muito mais preparadas para as transformações e inovações de tecnologia, com uma média de



4,24 em 5. Já a percepção das empresas tradicionais sobre o mesmo aspecto, apresenta um índice de 3,47 conforme demonstrado a seguir:

Gráfico 7

Preparação da empresa para as inovações e transformações tecnológicas do mercado



Fonte: Dados da pesquisa.

A média global entre os respondentes da pesquisa foi de 3,85, o que indica um certo atraso do mercado de turismo em geral de acompanhar e se adaptar aos avanços tecnológicos que acontecem de modo geral.

A preparação da empresa para esses aspectos, deixa em evidência a velocidade e capacidade em se adaptar a novos cenários e transformações do mercado. Com as evoluções de tecnologia e as mudanças no comportamento do consumidor, a adaptação se torna uma questão de vantagem competitiva frente aos concorrentes (Pindzo & Barjaktarovic, 2018). Esse aspecto representa uma vantagem das *travel techs* frente às empresas tradicionais, que possuem um índice consideravelmente inferior frente às empresas de tecnologia do mercado de turismo que nos últimos anos, vêm ganhando um protagonismo cada vez maior no mercado (Lima, 2020).

Conforme a tecnologia avança, antigas profissões vão desaparecendo e habilidades que antes eram manuais, se automatizaram, principalmente com as revoluções industriais. Essas mudanças exigem novas habilidades dos profissionais, para o uso de ferramentas

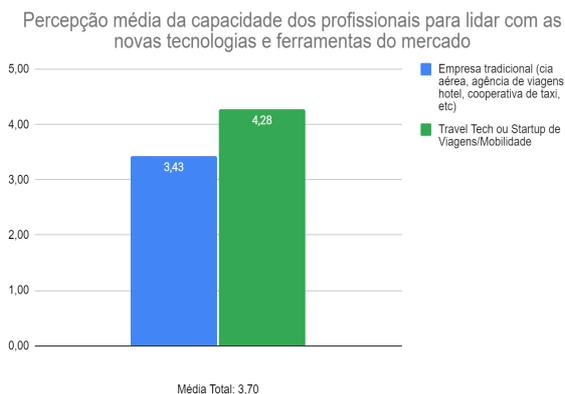


e tecnologias. Além disso, é comum que ocorra o nascimento de novas profissões e demandas, principalmente na área de T.I.

De acordo com a pesquisa feita com a amostragem deste trabalho, com um índice médio de 4,28, os profissionais que trabalham nas *travel techs* sentem que estão mais preparados para lidar com as novas tecnologias e ferramentas do mercado de viagens. Já o grupo das empresas tradicionais apresentou um índice médio de 3,43, o que indica uma defasagem e dificuldade para operacionalizar as novas demandas e tecnologias do mercado, conseqüentemente, uma maior dificuldade em se digitalizar.

Gráfico 8

Grau de capacitação dos profissionais



Fonte: Dados da pesquisa.

Esse resultado era esperado, pois é da natureza de *startups* e empresas de tecnologia resolverem problemas do mercado de forma ágil e para isso acontecer, é necessária uma equipe capacitada, proativa e que atue com agilidade. Afinal, grande parte das startups contemplam equipes mais enxutas, por vezes possuem menores recursos financeiros, e diante disso, precisam tomar decisões estratégicas assertivas e se adaptarem de forma mais rápida.

Mediante a isso, é essencial que essas empresas tenham um líder com potencial incentivador para que os colaboradores se sintam valorizados e empenhados rumo a entregar o [...] “seu melhor diariamente e quererem ser melhores profissionais,

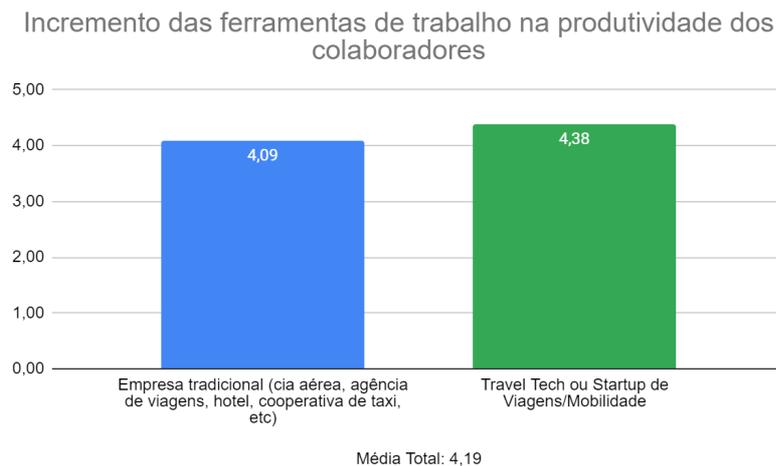


trabalhando num ambiente bom, sem rivalidades e com colaboração entre todos para que ofereçam o melhor aos seus clientes” (Pinto, 2023, p.35).

Questionando os dois grupos acerca do grau de melhoria na produtividade dos colaboradores com as ferramentas que utiliza para trabalhar, houve um consenso maior entre as respostas. Com a média global de 4,19, tanto o grupo de empresas tradicionais quanto o das *travel techs* concordam que as ferramentas que utilizam para trabalhar aumentam a produtividade dos colaboradores (Gráfico 9).

Gráfico 9

Aumento da produtividade causado pelas ferramentas de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa.

Aumentar a percepção de valor do consumidor final sobre certo produto ou serviço, é o objetivo de qualquer empresa. Para o público da presente pesquisa, a percepção de geração de valor e inovação pelo modelo de negócios das empresas tradicionais e *travel techs*, são bastante distintas, com médias de 3,45 e 4,52 respectivamente.

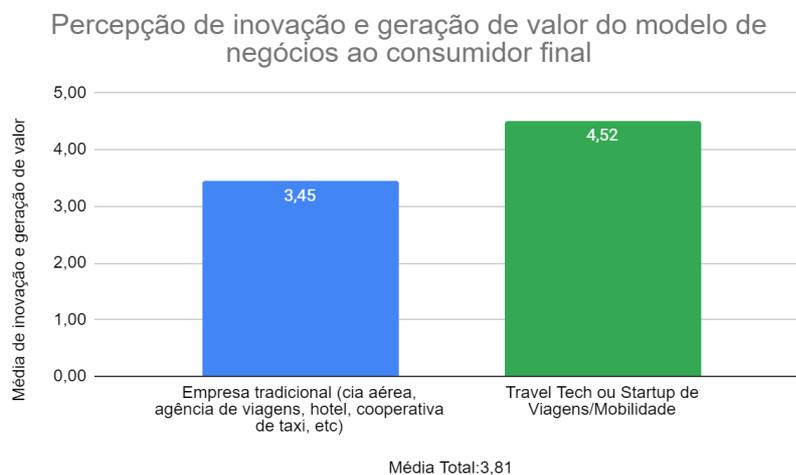
Isso pode indicar como as empresas de tecnologia do turismo vem conquistando cada vez mais a preferência do consumidor, ou seja, as *travel techs* vêm ganhando mais espaço no mercado em detrimento das empresas tradicionais, que por razões de sobrevivência, precisam reinventar o modelo de negócios e se adaptar neste novo cenário. Neste panorama, a geração de valor e inovação caminham ao lado do fator criativo, pois “ao



incentivar a criatividade, soluções inovadoras podem ser encontradas para dar respostas a problemas. É importante estimular a partilha do conhecimento, para que a empresa melhore o desempenho, a otimização e a inovação, para seu próprio benefício” (Pinto, 2023, p. 26).

Gráfico 10

Grau de inovação e geração de valor do modelo de negócios ao consumidor final

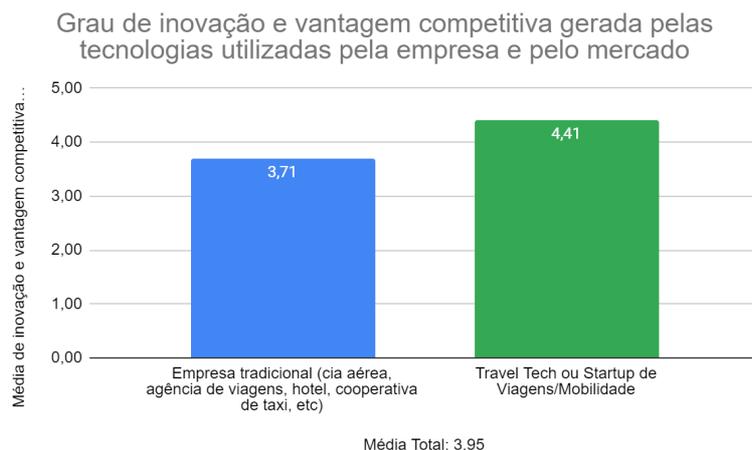


Fonte: Dados da pesquisa.

Compreende-se que a tecnologia pode ser um diferencial competitivo para seus detentores. Segundo Porter (1998), a tecnologia é um vetor da disrupção e criador de novos mercados. Afinal, “o rápido crescimento do número de usuários online e o aumento da taxa de transações online fornece clara a evidência da popularidade da tecnologia” (Silva, Filho e Júnior, 2019, p. 43). Com um índice médio de 4,41, de acordo com o grupo das *travel techs*, as tecnologias utilizadas por essas empresas, as tornam mais competitivas e inovadoras em relação aos seus concorrentes. Já para as empresas tradicionais do turismo, suas tecnologias podem representar uma fraqueza em relação aos seus concorrentes de tecnologia, por fim, o valor médio das respostas foi de 3,71 em 5.

Gráfico 11

Vantagem competitiva e inovação entre as empresas de turismo

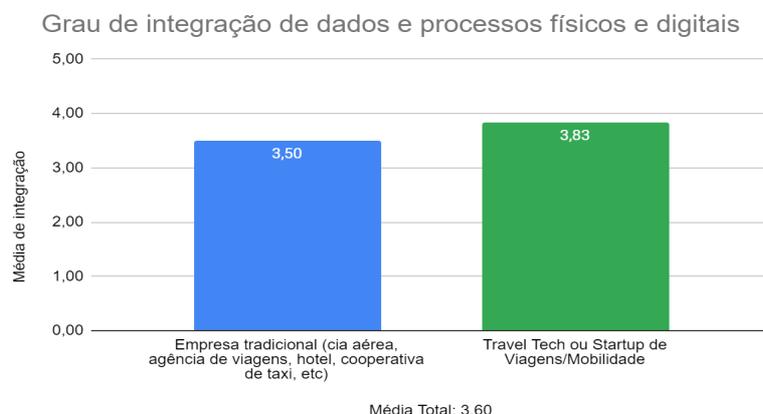


Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo Berman (2012) um dos indicadores e caminhos para uma transformação digital madura, é a incorporação *omnichannel*, ou seja, o grau de integração entre os processos físicos e digitais. Conforme expresso no gráfico 12 a seguir:

Gráfico 12

Integração omnichannel das empresas de turismo



Fonte: Dados da pesquisa.



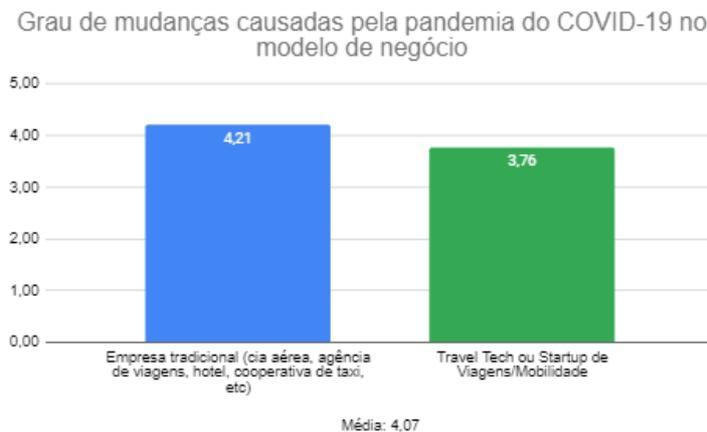
A integração de processos e dados *offline* e *online* é motivo de preocupação entre ambos os grupos com uma média de 3,6 em 5. A categoria das *travel techs* surpreendeu ao ter como índice médio, um valor de 3,83 para este assunto no questionário, afinal, é esperado que as empresas que possuem a tecnologia no centro de suas soluções e modelos de negócio, tenham uma operação *omnichannel* estruturada.

Os dados das empresas tradicionais do turismo não fogem muito desse padrão apresentado pelas empresas de tecnologia, com uma média de 3,51 conforme apresenta o gráfico a seguir, existe um longo caminho a ser traçado para que esses processos físicos e *online* estejam integrados.

A pandemia do novo coronavírus, conhecido Covid-19, trouxe consequências e efeitos severos para o mercado turístico em escala mundial. Com uma média global de 4,07 entre as empresas respondentes, grande parte dos profissionais do turismo ficaram desempregados e muitos negócios chegaram a falir em virtude do contexto pandêmico (Gráfico 13).

Gráfico 13

COVID-19 e o impacto entre empresas de turismo



Fonte: Dados da pesquisa.

O modelo de negócios das empresas tradicionais, com uma média de 4,21, foi o que sofreu mais impacto entre os dois grupos. Já entre as *travel techs* e startups, esse índice foi menor, com 3,71. Em razão de uma maior capacidade de se adaptar de forma ágil e com um grau de digitalização maior, como apresentado no gráfico 14, essas empresas



estavam mais maduras digitalmente quando diversas empresas foram proibidas de abrirem suas lojas e estabelecimentos físicos e tiveram que migrar para os canais digitais em um instinto de sobrevivência (Gimenez, Varrichi e Herculani, 2022; Tritus, 2020; Linhares, 2020).

Em relação aos efeitos e as consequências que as *travel techs* trouxeram para o turismo de modo geral, as respostas são subjetivas e foram segmentadas de acordo com a categoria das empresas respondentes. Para entendimento e visualização foi construída uma nuvem de palavras com os principais aspectos e palavras-chave recorrentes.

Para a maior parte dos respondentes que fazem parte das *travel techs*, essas empresas vêm ganhando cada vez mais espaço e são protagonistas de uma revolução tecnológica no mercado de turismo e mobilidade.

Figura 2

Palavras-chave impacto das travel techs



Fonte: Dados da pesquisa.

Um aspecto recorrente em diversas respostas, diz respeito, a modernização e adaptação das necessidades do mercado que as *travel techs* trouxeram ao mercado de turismo por meio da tecnologia. Apesar de ainda estarem em uma fase embrionária, a otimização de processos e a melhoria na experiência do consumidor de forma ágil, inovadora e simples é o que agrega valor a essas empresas e, além disso, reforça a necessidade de uma transformação digital no mercado de turismo.



Quando analisamos as respostas fornecidas pelos profissionais das empresas tradicionais, a maioria reconhece os efeitos positivos e mudanças causadas pelas *travel techs* no mercado como, por exemplo, a atração das gerações mais novas, a automação de processos, agilidade e crescimento por meio da tecnologia. Essas mudanças tiraram as empresas tradicionais da zona de conforto e aceleraram a transformação digital nas mesmas, o que é fundamental para a sua sobrevivência no mercado, principalmente com a pandemia de COVID-19.

Outros respondentes se demonstram céticos ou pouco preocupados com a chegada das *travel techs*, afinal, alguns segmentos ainda possuem poucas empresas de tecnologia protagonistas e possuem falhas e fraquezas em seus modelos de negócio. A figura a seguir contempla as palavras-chave recorrentes das empresas tradicionais a respeito dos impactos das *travel techs*:

Figura 3

Palavras-chave das empresas tradicionais sobre o impacto das *travel techs*



Fonte: Dados da pesquisa.

Subestimar as empresas consideradas disruptoras no mercado pode ser um risco e, também, imaginar que as mesmas possuem todo o conhecimento e estratégias do mercado, também é um erro cometido por diversas corporações consolidadas (Bilefield, 2016). Embora alguns profissionais não reconheçam o impacto das *travel techs*, esses



novos entrantes no mercado podem superar e até mesmo substituir as empresas tradicionais com seus serviços e produtos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos principais mitos existentes a respeito da transformação digital é que ela acontece somente no âmbito da tecnologia, quando na verdade, esse fenômeno exige uma visão holística da estratégia de negócios e do mercado de forma geral. Afinal de contas, o processo de digitalização não é um fim, mas sim um caminho para se alcançar objetivos e resultados almejados que fornecem vantagens competitivas e benefícios para as organizações.

A transformação digital no mercado de turismo e mobilidade ainda se encontra em um estágio embrionário, com uma longa jornada pela frente, principalmente se comparadas a outros mercados como os de *fintechs* e comércio eletrônico. A pandemia do novo coronavírus acelerou esse processo, principalmente pelo fato do turismo ser um dos principais mercados prejudicados, o que levou muitas empresas a terem a digitalização como prioridade. Todavia, proporcionou a uma transformação digital plena, uma vez que requer alinhamento organizacional e cultural de todos os *stakeholders* para agregação de valor ao negócio.

Para que o fenômeno da transformação digital aconteça de modo acelerado no turismo, é necessário que as ferramentas digitais sejam os principais ativos das empresas que atuam nesse mercado, de forma que gere valor para o consumidor final e, ao mesmo tempo, sejam operacionalizadas por profissionais capacitados, com processos pouco burocráticos que facilitam a permeação de uma cultura de inovação entre as áreas de uma organização.

As *Travel Techs* são, por vezes, detentoras dos próprios ativos digitais, eliminando atritos e até mesmo atuando na desintermediação da cadeia do turismo por meio da tecnologia. O que as tornam mais competitivas e inovadoras. É inegável que as *travel techs*, apoiadas nas tecnologias da 3ª plataforma das ICTs, encontram-se mais maduras digitalmente do que o grupo das empresas tradicionais. As empresas de tecnologia do turismo ainda não assimilaram todas as possibilidades da transformação digital, pois, surgiram em sua maioria, com modelos de negócio adaptados ao mundo digital e com uma cultura organizacional alinhada à mentalidade dessa nova era tecnológica a fim de resolver as ineficiências deixadas pelos modelos de negócio convencionais do mercado de viagens e mobilidade.



A pesquisa feita entre as *travel techs* e empresas tradicionais do turismo colocou em evidência que o último grupo, apesar de buscarem, atualizar-se com novas ferramentas, parcerias com *startups* ou com a criação de *hubs* de inovação, ainda possuem, um longo caminho a ser percorrido, especialmente no turismo, área em que ainda existem profissionais céticos ou duvidosos quanto as potências das *travel techs* e da transformação digital. Enquanto houver essa resistência frente à realidade tecnológica, poderá trazer severas consequências como o desemprego e até mesmo a falência de diversas empresas turísticas.

As *travel techs* possuem questões limitadoras como a falta de recursos e equipes enxutas, o que pode representar um risco competitivo frente às empresas tradicionais que estão consolidadas no mercado e dispõem de capital financeiro para criar estratégias agressivas, ou seja, para levar os resultados ao mercado, é preciso explorar protótipos e produtos minimamente viáveis ao construir uma estratégia de mercado, que irá guiar o caminho a ser traçado e levar ao crescimento acelerado. Por isso, manter a agilidade e velocidade pode ser o maior diferencial desse grupo.

Ao mesmo tempo que uma estrutura menor pode representar um risco, ela também pode ser uma vantagem competitiva, pois a burocracia é menor, o que facilita a inovação, principalmente em empresas nas quais a tecnologia é a principal aliada para atuar em oceanos azuis que muitas vezes são permeados por legislações rígidas e mercados tradicionais.

Parcela significativa das empresas tradicionais, possuem marcas, fortes e conhecidas, com maior capital humano e financeiro disponível. Todavia, essas organizações do turismo, por sua vez, possuem estruturas hierárquicas rígidas, sofrem ao tentarem ser agentes da inovação no mercado por conta da burocracia que já se instalou nessas organizações, o que causa uma lentidão na tomada de decisão. Apesar de muitas vezes possuírem um núcleo de inovação ou de T.I. interno, a tecnologia não é um dos principais ativos da organização e essa mentalidade, muitas vezes não se propaga pela empresa de forma igualitária.

Em suma, existem diversos desafios pela frente para ambos grupos, como a integração dos processos físicos e digitais dentro das empresas, acompanhamento das tendências de mercado a fim de agregar valor para o consumidor. Há também, uma dificuldade em capacitar os profissionais para lidarem com as novas tecnologias e demandas que o meio tecnológico exige do mercado e, principalmente, o alinhamento cultural dentro das organizações entre os envolvidos.



REFERÊNCIAS

- Baptista, G. L. & Figueiredo, J. S. (2017). *Impacto da transformação digital nas organizações: um estudo sobre diferentes abordagens de condução do processo de transformação*. In: Anais do SeTII - Seminário em Tecnologia da Informação Inteligente, São Paulo.
- Berman, S. J. (2012) *Digital transformation: opportunities to create new business models*. *Strategy & Leadership*, 4(2), 16-24. <https://doi.org/10.1108/10878571211209314>
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2012). *Race Against the Machine: How the Digital Revolution Is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment*. Massachusetts: MIT Sloan Management.
- Gimenez, G., Varrichi, M. D., & Herculani, R. (2022). Adaptações do comércio alimentício para o e-commerce e delivery. *RETEC-Revista de Tecnologias*, 15(2), 3-19.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N, Kiron, D. & Buckley, N. (2015). *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation*, Massachusetts: MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- Liga Ventures. (2020). *Liga Insights Travel Techs*.
- Lima, V. R. (2020). *Mapa das Travel Techs brasileiras [EXCLUSIVO]*. Onfly. (2020). Disponível em: <https://www.onfly.com.br/blog/mapa-das-travel-techs-brasil/>. Acesso em: 21 abr. 2023.
- Linhares, M. C. (2020). *Transformação Digital Sem Filtros: Os Desafios Das Grandes Corporações em se digitalizarem*. Magis5. (2020). <https://magis5.com.br/transformacao-digital-sem-filtros/>.
- Lucian, R. (2016). *Repensando o uso da escala Likert: tradição ou escolha técnica*. Recife: Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP).
- Lufthansa. (2019). *The State of Travel & Mobility Tech in 2019*. <https://tnmt.com/reports/the-state-of-travel-and-mobility-tech/>.
- Maia, C. R., Lunardi, G. L., Dolci, D. B., & Añaña, E. D. S. (2022). Os efeitos da marca e das avaliações online na confiança e na intenção de compra dos consumidores em países em desenvolvimento: o caso das agências de viagens online no Brasil. *BBR. Brazilian Business Review*, 19, 288-308.
- Menezes, P. (2020). *MaxMilhas volta a vender passagens aéreas pelo Whatsapp e Telegram*. *Mercado & Eventos*. 2020. <https://www.mercadoeeventos.com.br/noticias/aviacao/maxmilhas-volta-a-vender-passagens-aereas-pelo-whatsapp-e-telegram/>.
- Ministério do Turismo – MTUR. *Turismo será responsável por quase 8 milhões de empregos e 7,8% do PIB do Brasil em 2023, afirma WTTC*. 2023.



- <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/turismo-sera-responsavel-por-quase-8-milhoes-de-empregos-e-7-8-do-pib-do-brasil-em-2023-afirma-wttc>.
- Newman, D. *Exploring all things Digital Transformation*. <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2018/01/02/top-6-digitaltransformation-trends-in-hospitality-and-tourism/#3576258b67df>.
- Portal Panrotas. <https://www.panrotas.com.br/>
- Pindzo, R. & Barjaktarović, L. (2018). *Digital transformation of tourism*. TISC - Tourism International Scientific Conference Vrnjačka, Banja, 3(1), 340-355.
- Pinto, D. E. L. (2023). *Gestão do conhecimento nas agências de viagens online* (Doctoral dissertation).
- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Boston: The Free Press.
- Rodrigues, M. P. (2017). *Transformação Digital*. Rio de Janeiro. MBA em Gestão Estratégica de TI. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil.
- Silva, G. L.; Mendes Filho, L.; Marques Júnior, S. (2019). Análise da percepção dos consumidores de meios de hospedagem em relação ao uso das online travel agencies (OTAS). *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, São Paulo, 13 (1), p. 40-57, jan./abr. <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v13i1.1468>
- Tagliani, F. (2016). *Quatro pilares fundamentais para a Transformação Digital na América Latina. Computer World*. <https://computerworld.com.br/2016/03/28/quatro-pilares-fundamentais-para-transformacao-digital-na-america-latina/>
- Tritus, G. (2020). *Seven predictions on how tech will shape travel and Mobility*. <https://tnmt.com/seven-predictions-on-how-tech-will-shape-travel-and-mobility-in-the-2020s/>
- Vinuto, J. (2014). *A Amostragem em Bola de Neve na Pesquisa Qualitativa: Um Debate em Aberto*. Temáticas, Campinas, 44(22), 203-220.



INFORMAÇÃO (ÕES) DO (S) AUTOR (ES)

- *1 Bacharel em Turismo pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Pós-graduando em Master Head of Digital Marketing Growth na Escola Superior de Publicidade e Marketing - ESPM. E-mail: vinefe23@gmail.com
- *2 Doutora em Lazer pelo Programa de Pós Graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professora do Curso de Turismo da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). E-mail: anapaulagsantos@yahoo.com.br
- *3 Doutora em Lazer pelo Programa de Pós Graduação em Estudos Interdisciplinares do Lazer (UFMG). Professora do Curso de Turismo da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). E-mail: joycekimarce@hotmail.com

REVISTA CIENTÍFICA ATELIÊ DO TURISMO – VINCULADA A



**UNIVERSIDADE FEDERAL
DE MATO GROSSO DO SUL**