

**Orientação para o mercado e a maturidade digital: estudo de caso em um resort**

**Market orientation and digital maturity: a resort case study**

**Orientación al mercado y madurez digital: un estudio de caso de resort**

Carlos Marcelo Ardigo<sup>1</sup>

Adroaldo Dias da Silva<sup>2</sup>

Ana Paula Lisboa Sohn<sup>3</sup>

**Resumo:** O presente artigo teve como objetivo analisar a orientação para o mercado (OPM) e a maturidade digital (MTD) em um hotel categorizado como resort. O estudo qualitativo foi do tipo exploratório-descritivo, tendo o estudo de caso como procedimento metodológico. Para avaliar a OPM utilizou-se a escala MARKOR (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993), enquanto para MTD foi utilizado o modelo proposto pelo Instituto da Transformação Digital (ITD) em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH, 2019). A partir da apreciação dos resultados de cada uma das variáveis e respectivas dimensões da OPM, identificou-se que o resort se apresenta em uma condição moderada, com distanciamento de uma situação plena principalmente nas dimensões disseminação da inteligência e responsividade. Os resultados ainda apontaram que o resort pode ser classificado como iniciante no seu estágio de MTD, condicionando essa situação principalmente nas dimensões Ferramentas de Inteligência Digital e Presença Digital. Adicionalmente, os achados possibilitaram verificar indícios de potencial alinhamento teórico entre a OPM e a MTD, em que o fortalecimento da primeira, enquanto cultura organizacional, pode criar o ambiente propício para uma transformação digital orientada para o mercado.

**Palavras-chaves:** Orientação para o Mercado; Maturidade Digital; Resort; Hospitalidade

**Abstract:** This article aimed to analyze market orientation (OPM) and digital maturity (MTD) in a hotel categorized as a resort. The qualitative study was exploratory-descriptive, using the case study as a methodological procedure. To assess OPM, the MARKOR scale was used (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993), while for MTD the model proposed by the Institute for Digital Transformation (ITD) in partnership with the Brazilian Association of the Hotel Industry (ABIH, 2019) was used. From the appreciation of the results of each of the variables and respective dimensions of the OPM, it was identified that the resort presents itself in a moderate condition, with distance from a full situation, mainly in the dimensions dissemination of intelligence and responsiveness. The results also showed that the resort can be classified as a beginner in its stage of digital maturity, conditioning this situation mainly in the dimensions Digital Intelligence Tools and Digital Presence. Additionally, the findings made it possible to verify evidence of potential theoretical alignment between OPM and MTD, where the strengthening of the former, as an organizational culture, can create the right environment for a market-oriented digital transformation.

**Keywords:** Market Orientation; Digital Maturity; Resort; Hospitality

**Resumen:** Este artículo tuvo como objetivo analizar la orientación al mercado (OPM) y la madurez digital (MTD) en un hotel categorizado como resort. El estudio cualitativo fue exploratorio-descriptivo, teniendo como procedimiento metodológico el estudio de caso. Para evaluar OPM se utilizó la escala MARKOR (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993), mientras que para MTD se utilizó el modelo propuesto por el Instituto para la Transformación Digital (ITD) en alianza con la Asociación Brasileña de la Industria Hotelera (ABIH, 2019) fue utilizado. A partir de la apreciación de los resultados de cada una de las variables y respectivas dimensiones del

---

<sup>1</sup> Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. E-mail: marcelo.ardigo@univali.br

<sup>2</sup> Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. E-mail: adroaldodiaz@hotmail.com

<sup>3</sup> Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. E-mail: anasohn@hotmail.com

OPM, se identificó que el resort se encuentra en una condición moderada, con distancia de una situación plena, principalmente en las dimensiones difusión de inteligencia y capacidad de respuesta. Los resultados también mostraron que el resort puede catalogarse como principiante en su etapa de madurez digital, condicionando esta situación principalmente en las dimensiones Herramientas de Inteligencia Digital y Presencia Digital. Además, los hallazgos permitieron verificar evidencias de un potencial alineamiento teórico entre OPM y MTD, en el cual el fortalecimiento de la primera, como cultura organizacional, puede generar el ambiente propicio para una transformación digital orientada al mercado.

**Palabras clave:** Orientación al mercado; Madurez digital; Resort; Hospitalidad

## 1 Introdução

As práticas da hospitalidade contribuem para ampliar os vínculos sociais com os diferentes públicos com os quais as organizações, neste caso, os meios de hospedagem, se relacionam (LASHLEY; MORRISON, 2004; CAMARGO, 2015; BURGHARDT, 2019; MORAES CONCEIÇÃO; PANOSSO NETTO, 2022). Entre esses públicos, tem-se os hóspedes, que cada vez mais conectados e empoderados, exigindo que as organizações compreendam e conheçam melhor seus desejos e necessidades, adequando a oferta ao que os clientes buscam. Cavallini (2008) e Kotler e Keller (2018), aludem que o avanço tecnológico dos últimos anos, fixam transformações nos costumes de consumo e na abordagem de marketing das empresas, melhorando a qualidade de vida da coletividade.

Beni (2020a; 2020b) menciona que se vem testemunhando um aumento no consumo, movido por novos valores, inovação tecnológica e global, que irão revolucionar a sociedade, as famílias e, principalmente, o mercado do turismo. Para Zentner, Gračan e Sotošek (2022) o setor de turismo, inclusive, assume posição pioneira no processo de transformação digital. Neste mercado, especificamente nos meios de hospedagem, Tachizawa, Pozo e Vicente (2013) relataram que o setor hoteleiro sofreu significativa transformação com o advento da internet como meio propiciador/facilitador de novos negócios, pois, conforme apontam Moraes Conceição e Panosso Netto (2022), a tecnologia e as ferramentas digitais trazem novas soluções tendo papel fundamental para a hospitalidade. Zentner, Gračan e Sotošek (2022) relatam que, entre outras coisas, se está revolucionando alguns processos e concedendo maiores detalhes nos dados à disposição das organizações.

Contribuindo para a compreensão desta evolução surge o conceito de Maturidade Digital (MTD), que de acordo com Mueller, Baer e Weber (2006) e Chaniás e Hess (2016) trata-se do nível de incremento ou modificação digital de uma organização. Especificamente no campo

empresarial, Eremina, Lace e Bistrova (2019), mencionam que a literatura científica sugere que a maturidade digital envolve a vontade e a capacidade da empresa de mudar e aplicar tecnologias inovadoras, dependendo das tendências, para se manter competitiva no mercado.

No entanto, apesar de todos os avanços promovidos pelas tecnologias digitais, alguns fundamentos centrais do marketing ainda devem estabelecer as bases para o processo de marketing eficaz. Assim, para que uma empresa consiga atender um determinado público, é fundamental que ela realize suas atividades baseada em uma filosofia de Orientação para o Mercado (OPM), gerando mais valor para os clientes (DESHPANDE; WEBSTER, 1989; NARVER; SLATER, 1990; AMBLER et al., 2002; LUSCH; WEBSTER, 2011; BURGHARDT, 2019), bem como para a organização em termos financeiros e de processos, possibilitando o desenvolvimento e refletindo na sustentabilidade, nos aspectos sociais e na inovação das organizações (ALBERTIN; ALBERTIN, 2021). Desta forma, a OPM está diretamente ligada à vantagem competitiva da organização, na medida em que aumenta a capacidade de satisfazer melhor as necessidades do cliente do que as empresas concorrentes (ZHOU, BROWN, DEV, 2009; KUMAR et al. 2011).

Relacionado a isto, Kohli e Jaworski (1990), Özgener e Iraz (2006) e Mohammed et al. (2017) sugerem que a OPM aponta o crescimento da necessidade de processos de informação na empresa para atingir o conhecimento das carências do consumidor, o que torna a organização mais eficiente e eficaz nas respostas a estas demandas. Conforme Kohli e Jaworski (1990), a OPM impulsiona a inteligência de mercado sobre consumidores e competidores, e estimula difundir essa inteligência pela organização e na geração de respostas estratégicas baseadas na inteligência difundida.

A OPM, como apontam Tan e Liu (2014), também reforçado por Kotler e Keller (2018) e já afirmada por Cavallini (2008), tem também envolvido aspectos que podem auxiliar para que uma organização realize estratégias visando desenvolver inovações em produtos, processos e tecnologias (SERAFIM, 2022). Isso denota a importância de considerar a evolução digital, por meio da avaliação de sua maturidade, a algo ainda mais profundo, arraigado a cultura organizacional, voltada para o mercado.

A partir da compreensão da importância desta potencial relação, este artigo tem como objetivo analisar a OPM e a MTD em um hotel categorizado como resort. Entender essa relação

neste segmento torna-se fundamental, já que, conforme Beni (2003) e Burghardt (2019), o hotel é um prestador de serviços totalmente diferente de outros negócios. Tachizawa, Pozo e Vicente (2013) relatam que ocorreram transformações nas ferramentas de hospedagem, que passaram a oferecer maiores opções de lazer e uma maior interação com o hóspede. Indicam que, se os hotéis não se capacitarem para operar pela internet no relacionamento com seus consumidores, e na apresentação dos seus serviços ou produtos, estarão condenados ao fim.

Para direcionar essa investigação, esse estudo, quanto à natureza dos dados, é delineado como qualitativo do tipo exploratório-descritivo tendo o estudo de caso como procedimento de pesquisa. Para avaliar a OPM optou-se pela escala MARKOR (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993). Já a MDT optou-se pela metodologia do Instituto da Transformação Digital (ITD) em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) (2019).

## **2 Orientação para o mercado (OPM) e a hospitalidade**

Diversos enfoques para a orientação para o mercado indicam que se trata de uma orientação estratégica. Narver e Slater (1990), Deshpande, Farley e Webster (1993) e Malshe et al. (2017) relatam que a OPM é motivada por uma filosofia organizacional, que incide em três dimensões comportamentais: orientação competitiva; orientação para o cliente; e coordenação multifuncional. Kazemian et al. (2022) ao analisarem esses comportamentos no segmento da hotelaria, observam que a orientação competitiva corresponde às atividades de colher dados sobre concorrentes e consumidores; enquanto a orientação para o cliente direciona a geração de valor para o público-alvo de maneira sustentável; e a coordenação interfuncional usa os dados para vinculá-los aos vários setores internos, possibilitando gerar mais valor ao consumidor e melhorar o desempenho da hospitalidade.

Na perspectiva de Kohli e Jaworski (1990), relatada também por Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e Morgan, Vorhies e Mason (2009), conceitualmente, a OPM está relacionada com três dimensões: geração de inteligência, disseminação de inteligência e habilidade de resposta. Kohli e Jaworski (1990), Morgan, Vorhies e Mason (2009) e Maróstica, Maróstica e Branco (2014), reforçam que a inteligência de mercado em nível global, que fazem referência as necessidades futuras e atuais dos consumidores, possibilita a coleta de dados sobre eles e suas predileções. A

habilidade de resposta é demonstrada como o arranjo de modificar a informação na escolha de mercados de atuação e no incremento de serviços e produtos.

Deste modo, as empresas orientadas para o mercado objetivam a aquisição de dados sobre os clientes e sobre a atuação dos concorrentes (HUGHES; BON; MALSHE, 2012; HILMAN; KALIAPPEN, 2014), além de buscar o controle indispensável para competir (DAY, 1999; DAY, 1994), sendo a orientação para o mercado fundamental no atendimento de diversos objetivos da empresa e no balanceamento das soluções para alcançar seus resultados (MORGAN et al., 2018). Estes últimos ainda complementam, que é necessária uma filosofia direcionada para a orientação para o mercado, assim concretizando suas estratégias, atitudes e comportamentos em relação às carências do mercado. Slater e Narver (1994) reforçam tratar-se de uma cultura organizacional baseada no mercado, que fornece estrutura suficiente para a construção da capacidade de criação de valor. A orientação para o mercado torna-se, portanto, uma determinante do valor para o cliente.

Considerando as organizações envolvidas nos meios de hospedagem, os resultados do estudo aplicado por Campo, Díaz e Yagüe (2014), demonstram que os hotéis conhecem melhor os seus concorrentes e clientes quando são orientados para o mercado, além de serem mais eficazes na tomada de decisão. Além disso, quanto maior a orientação para o mercado, mais positiva é a satisfação do cliente e maior é o valor agregado na imagem percebida do hotel. Ainda contribuem com as percepções do impacto tecnológico, indicando que afetam positivamente a implementação de uma filosofia de OPM no setor hoteleiro.

A escala Markor foi utilizada por Garcia e Ardigó (2018) para avaliar o setor hoteleiro da Costa Verde e Mar, na região Sul do Brasil. Os autores encontraram correlação entre o nível de OPM e desempenho organizacional, bem como com as avaliações registradas na Online Travel Reviews (OTR) TripAdvisor. Estes resultados demonstraram que, de maneira linear, positiva e moderada, os hotéis que obtiveram melhor avaliação na OTR, assim como os que indicaram ter melhores índices de desempenho organizacional, foram os que possuíam os maiores níveis de OPM.

O estudo realizado por Hilman e Kaliappen (2014) indicou que a maioria dos hotéis investigados praticam a orientação para o concorrente e a orientação para o cliente, como sua principal estratégia de marketing, estando as duas positivamente ligadas ao desempenho

organizacional. Relatam que o elo entre OPM e desempenho pode ser elucidado como a habilidade dos hotéis orientados para o mercado em distinguir e acolher as necessidades dos consumidores, além de gerenciar os competidores. Ainda, se descobriu que a orientação para o cliente impacta no desempenho hoteleiro mais do que a orientação para o concorrente.

Os resultados alcançados por Dabrowski et al (2019) também contribuem com as conclusões de Hilman e Kaliappen (2014), Ardigó, Zucco e Cardoso (2013), Campo, Díaz e Yagüe (2014) e reforçada por Kazemian et al. (2020) ao considerar que a orientação ao cliente exerce a função mais importante na OPM. Além disso, em relação ao desempenho de um hotel, as dimensões não são igualmente importantes. A compreensão dos clientes é fundamental para o sucesso. Entanto, observou-se que a coordenação interfuncional, também impacta na performance financeira e social do setor de hotéis, sendo uma função fundamental no crescimento da eficiência e do desempenho da hotelaria.

Contrariando estes achados, um estudo também realizado no setor hoteleiro por Kazemian et al. (2022), constatou que hotéis mais orientados para os concorrentes, tiveram um maior desempenho financeiro, mas um menor desempenho social. Os achados, ainda demonstraram, que quanto maior a responsabilidade corporativa e o gerenciamento em perceber os atos de seus competidores, além de agir de maneira eficaz às transformações do mercado, podem levar a alcançar maior performance financeira.

Em outro estudo no setor de hospitalidade da Nova Zelândia, trazem achados similares, mas com diversas variáveis. Afirmam que as empresas devem estar orientadas tanto para os clientes quanto para os concorrentes, ainda afirmam, que as partes envolvidas precisam ser éticas e transparentes, caso contrário pode impactar de forma negativa, ainda levam em conta a capacidade de aprendizagem, experiência e decisão dos gestores, pois a OPM serve para tomada de decisão estratégica e eficaz do marketing (CRICK; KARAMI; CRICK, 2022; KARAMI; CRICK; CRICK, 2022; SERAFIM, 2022).

Mesmo que os meios de hospedagem assumam grande importância na economia do turismo (KAZEMIAN et al., 2022), inclusive em termos de infraestrutura, Cooper (2001) e Cooper et al. (2007) mencionam que estas organizações devem estar atentas às reivindicações dos consumidores. Essa preocupação está no cerne da hospitalidade, que de acordo com Camargo (2015, p. 44) “é uma virtude que se espera quando nos defrontamos com o estranho”, ou seja,

estar aberto a recebê-lo bem. Neste sentido, Burghardt (2019) complementa que o gerenciamento das atividades de hospitalidade precisa de uma política orientada para o mercado, com foco no cliente. Duarte e Oliveira (2018) indicam que a hospitalidade poderá ter uma diferenciação no turismo, em medida que priorize a excelência no atendimento.

Contudo, Moretti (2015) afirma que em um hotel, a hospitalidade não se traduz apenas em um bom atendimento, mas também em toda a experiência do cliente, incluindo infraestrutura e atributos percebidos pelo hóspede. Andrade e Polo (2018) entendem a hospitalidade como ferramenta estratégica para se obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes, trazendo ideias de diversos autores, principalmente com base na teoria da visão baseada em recursos. Afinal, se hospitalidade gera valor, ela pode se tornar um recurso importante para o cliente.

### **3 Maturidade Digital nos meios de hospedagem**

Em seus estudos sobre tecnologias e os formatos digitais na hospitalidade, Moraes Conceição e Panosso Netto (2022) afirmam que com o advento tecnológico na hospitalidade, pode ser definido, como hospitalidade virtual, assim, passa a ser um método de comunicação e admite que as tecnologias passam a ser elementos hospitaleiros. Nesse sentido, é imprescindível que se aprenda a fazer uso dessas novas tecnologias. A aprendizagem organizacional conforme aponta Santos-Vijande et al. (2012) proporciona melhorar capacidade da empresa de capturar informações relevantes relacionadas ao momento atual e tendência futura do mercado, inclusive as tecnológicas (MATT; HESS; BENLIAN, 2015; KANE ET AL., 2017; AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL – ABDI; FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS – FGV, 2021).

A transformação digital, conforme Kane et al. (2017), representa a forma como as organizações reagem às tecnologias mantendo-se competitivas no mercado. Contudo, essa transformação não se resume apenas à aplicação das tecnologias nas etapas dos processos, mas sim o quanto contribuem para a competitividade das organizações. Ifenthaler e Egloffstein (2019) mencionam que a aplicação e conexão da tecnologia digital nas empresas são fundamentais não apenas para o diálogo, comando e gerência, mas também como ativo significativo para a transformação organizacional.

Em um estudo realizado com hotéis portugueses, constatou-se que a pandemia da Covid-19 atuou como um catalisador na transformação digital, incentivando a digitalização dos processos. Com a incorporação das reuniões online e o uso de ferramentas de produtividade, essas mudanças vieram para ficar. É evidente que os antigos hábitos estão mais propensos a desaparecer do que a retornar, destacando-se assim o potencial da digitalização dos hotéis em trazer benefícios tanto nas operações voltadas para o público quanto nas operações de back-office (ANTÓNIO; RITA, 2021).

A alta capacidade das tecnologias digitais possibilita que a “sociedade e as empresas façam algo novo, diferente e melhor, que é a essência da transformação digital” (ALBERTIN; ALBERTIN, 2021, p. 27). Perides, Vasconcellos, E. e Vasconcellos, L. (2020) afirmam que essa vivência é uma transformação digital, em que uma quantidade cada vez maior de itens e serviços estão sendo vendidos, utilizando essas ferramentas tecnológicas. Portanto, os gerentes devem eliminar dos seus objetivos a transformação imediata e impulsiva, para se atentarem à maturidade digital (MTD), verem a evolução com um olhar metodológico, como uma ação que leva um certo período, que seja contínua, se ajustando ao um ambiente continuamente e digitalmente competitivo (KANE et al., 2017; PERIDES; VASCONCELLOS, E.; VASCONCELLOS, L. 2020).

Dependendo do ambiente, do grau de maturidade e dos profissionais, as organizações podem se arranjar em posições de liderança que se baseiam em distintas percepções, conforme indicam Martins et al. (2019). Especificamente em relação à MTD, Mueller, Baer e Weber (2006) e Chaniás e Hess (2016) afirmam tratar-se do nível de incremento ou modificação digital de uma organização, abordando, como indicam Kane et al. (2015), Schwab (2016), uma ação progressiva e que deve ser estendida para todos da organização. Assim, as empresas não se tornam maduras digitalmente de forma instantânea. A transformação digital passa por diversas etapas e esse processo nunca será totalmente concluído. Por sua vez, Calado e Souza (2020) afirmam que as estratégias e etapas da transformação digital são pouco exploradas, no entanto, ao serem definidas podem contribuir para o alcance de níveis mais elevados de maturidade digital.

O Instituto da Transformação Digital (ITD) em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), realizou um estudo no setor hoteleiro gaúcho, mensurando a MTD a partir das seguintes dimensões em termos de transformação: Ferramentas de Inteligência

Digital, Presença Digital e Ferramentas de comunicação. Os resultados indicaram cinco estágios evolutivos: líder; evoluído; ascendente; iniciante; e estagnado (ITD; ABIH, 2019). Os pesquisadores afirmam que as ferramentas de Inteligência digital admitem ampliar um diálogo estratégico e ao empregar ferramentas de inteligência digital é admissível construir ações para criar perfis segmentados. Contudo, o estudo aponta que todos os hotéis receberam uma avaliação muito baixa em nível de MTD, devido à falta de preparo dos gestores; à falta de exploração eficiente das ferramentas de comunicação disponíveis, e a ineficiência da comunicação no ambiente online. Isso resulta em perda de oportunidades de negócios, além de desconhecimento das capacidades das ferramentas disponíveis.

Teichert (2019) reforça que características claramente definidas para uma cultura digital devem ser integradas de forma sistemática em modelos de MTD. A tecnologia também está evidente em todos os modelos de MTD, conforme observado por Almeida, Cavalcante e Fettermann (2017), que constataram que ela é a mais comumente utilizada nos exemplos de MTD. Contudo, é importante destacar que, apesar dos avanços digitais, a interação social desempenha um papel fundamental na hospitalidade, envolvendo a criação de vínculos entre as partes envolvidas. Mesquita, Bridi e Almeida (2021) reafirmam que as tecnologias são fundamentais, mas a hospitalidade continua a depender da interação humana.

#### **4 Metodologia**

O delineamento metodológico do presente estudo quanto à natureza dos dados é definido como qualitativo, sendo ainda quanto ao objetivo, do tipo exploratório-descritivo, já que delinea o comportamento dos fatos (COLLIS; HUSSEY, 2005). Referente ao procedimento assume ainda tipologia de estudo de caso, que de acordo com Yin (2015, p.17), trata-se de “[...] uma investigação empírica que Investiga um fenômeno contemporâneo (“o caso”) em profundidade em seu contexto no mundo real”. Quanto ao objeto, o estudo é definido como de caso único. Este tipo de investigação se distingue pelo modo de profundidade e descrição, focado em uma unidade de análise (YIN, 2015). Além disso, os estudos de caso se apresentam como uma estratégia favorita quando se apresentam interrogações do tipo “como” ou “por que” (p.15), presentes neste estudo.

A unidade de análise constitui-se de um hotel do tipo resort, localizado na região da Costa Verde e Mar, no estado de Santa Catarina, sul do Brasil. O empreendimento possui 106 acomodações, entre suítes, apartamentos e chalés. Outro destaque é o espaço *Boulevard*, composto por restaurantes, cafeteria e lojas de conveniências que completam a infraestrutura de lazer, característico deste tipo de empreendimento.

O estudo de caso, como método, permite ainda distintos meios de investigação, incluindo neste estudo a entrevista em profundidade e a análise documental por meio da observação ordenada. Cooper e Schindler (2016, p. 168) mencionam que no estudo de caso, os pesquisadores podem ter como fontes de consulta, por exemplo, folhetos e relatórios anuais, observação direta, triangulando com os dados obtidos com as entrevistas. Mencionam ainda que o foco de análise pode ser de uma “situação, evento ou processo em um ponto no tempo ou por um período”. A entrevista em profundidade ocorreu com a utilização de um roteiro estruturado (COLLIS; HUSSEY, 2005). Yin (2016) salienta que as entrevistas prevalecem como origem de comprovação devido aos conteúdos comportamentais estudados nesse tipo de pesquisa. A entrevista foi aplicada com o gerente geral (G1), acompanhado do gerente de marketing (G2), pois são aqueles com maior envolvimento sobre as práticas aqui investigadas, possuindo ainda conexão direta com a diretoria do resort.

O roteiro utilizado foi estruturado para levantar informações que permitissem avaliar o nível de OPM e de MTD da empresa foco do estudo de caso. No primeiro construto optou-se pela escala MARKOR, considerando como alicerce os estudos anteriores de Kohli e Jaworski (1990) e Jaworski e Kohli (1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993). Já para a MTD foi utilizado como base o mod, elo proposto pelo Instituto da Transformação Digital (ITD) em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) (2019).

A justificativa para o uso da escala MARKOR ocorre pela aderência de suas dimensões em termos de geração e disseminação de inteligência de mercado como foco da resposta às demandas de mercado, bem como da sua validação em estudos aplicados em diferentes segmentos (KARA, SPILLAN; DESHIELDS, 2005; SCHMITTEL; MAINARDES, 2016; CHUNG, 2019; entre outros), incluindo a hotelaria (GARCIA; ARDIGÓ, 2018; AYIMEY, 2020; SAMPAIO; RODRIGUES; HERNÁNDEZ-MOGOLLÓN, 2021, entre outros). Quanto ao uso do modelo do ITD da MTD, encontra justificativa no estudo aplicado no setor hoteleiro na região

sul do Brasil, que tinha como objetivo avaliar o grau de maturidade digital de hotéis, pousadas e motéis, representando viabilidade e parâmetro de comparação. Durante a coleta, questões complementares eram realizadas, permitindo o aprofundamento, característico em pesquisas exploratórias e qualitativas.

A etapa complementar da pesquisa documental, que têm origem de evidências fundamentadas em documentos diversos (YIN, 2016), foi baseada nas variáveis da entrevista, levantando informações complementares, quando disponíveis, possibilitando maior nível de compreensão e comprovação dos estágios da MTD e da OPM, bem como suas relações. Yin (2016, p. 132) menciona que documentos podem ser utilizados para complementar entrevistas e conversações em campo, possibilitando ganhos importantes “simplesmente pela natureza dos detalhes que contêm”. Os documentos disponibilizados foram digitais e físicos, provenientes de relatórios materiais internos da empresa investigada, incluindo relatórios do Google Analytics, Plano Estratégico de Marketing, base de dados originada do cadastro do site, cronograma de reuniões entre áreas e consultoria de marketing. Além disso, foi apresentado um cronograma de ações de marketing, que inclui a campanha do Dia dos Namorados, Dia das Mães e Dia dos Pais, bem como os planos de ação para cada atividade.

Na coleta de informações referente às variáveis da OPM, empregou-se a escala Likert de cinco pontos de concordância (discordo totalmente a concordo totalmente), possibilitando identificar o resultado individual, no somatório por dimensões e no conjunto da OPM. Para as respectivas análises considera-se o concordo totalmente como a posição ideal (5 pontos); e dessa maneira, se na resposta de determinada pergunta fosse atribuído valor menor, a diferença em função do ponto ideal foi identificada. Para cada variável e dimensão, as diferenças localizadas são divididas pela diferença teórica máxima, com o resultado ficando entre 0,00 e 1,00. Dessa maneira, quanto mais próximo de 0,00 mais próxima do ideal e, quanto mais próxima de 1,00, mais longe do ideal (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

Já as variáveis que formam o modelo de MTD e suas respectivas dimensões, foram avaliadas somando-se os pontos de cada variável do modelo, conforme sua presença (ou não), ou ainda de acordo com a intensidade de sua aplicação. O desempenho geral do nível de MTD é por fim analisado com a soma dos resultados alcançados em cada uma das dimensões e comparado

com a seguinte escala de valores: Líder - 91 a 100; Evoluído - 81 a 90; Ascendente - 61 a 80; Iniciante - 41 a 60; Estagnado - 00 a 40.

Apesar do uso do uso das escalas e dos números, a análise assumiu uma condição qualitativa tanto dos resultados da OPM, quanto do nível de MTD. Ocorreu assim a triangulação dos dados provenientes de: percepção dos respondentes (G1 e G2), que avaliavam conjuntamente e de forma uníssona o nível correspondente de concordância com a afirmativa; dados das discussões sobre o porquê da indicação numérica na escala e justificativas; e por fim, considerando os dados documentais, que auxiliaram na apuração comprobatória. Isso ocorreu porque o propósito não foi apenas de saber da existência ou não de determinadas práticas, mas também se aprofundar da forma da sua ocorrência. Essas etapas finais consideraram uma análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

## **5 Resultados e discussão**

Nesta divisão, a abordagem está na interpretação dos resultados e das descobertas que apareceram. São debatidos assuntos metodológicos conexos à explicação dos resultados da OPM, da MTD e, posteriormente, conjecturas das suas relações.

### **5.1 Avaliação da OPM**

Para a coleta dos dados com o intuito de avaliar a OPM do resort estudado, utilizou-se o modelo de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), que consideram que esta orientação pode ser medida a partir da avaliação de três dimensões: Geração de Inteligência; Disseminação de Inteligência; e Responsividade. Foram entrevistados os gerentes, geral (G1) e de marketing (G2), responsáveis pela gestão do resort, considerando o roteiro da escala Markor, para a qual atribuíram um grau de concordância com as respectivas afirmações (de 5 para concordo totalmente a 1 para discordo totalmente). Além disso, buscou-se compreender os motivos, justificativas e práticas relacionadas a cada uma das questões, condizente com a proposta qualitativa deste estudo. No quadro 1, é apresentado o resultado a partir da pontuação proposta pelo modelo e, posteriormente, analisados e relacionados com a teoria.

Na dimensão geração de inteligência, que poderia alcançar um valor máximo de 30 pontos, obteve-se um resultado de 24 pontos ( $6 / 30 = 0,2$ ), proveniente da avaliação em 4 pontos para todas as variáveis da dimensão. De acordo com Jaworski e Kohli, (1990), em circunstâncias

mais formais, a OPM constitui a geração de inteligência de mercado na organização como um todo. Ainda reafirmam dizendo, quão intensamente é o destaque oferecido pela alta direção a uma OPM, mais intensa é a geração de inteligência de mercado (JAWORSKI; KOHLI, 2006).

Conforme indicado no quadro, encontros com os clientes para identificação de demandas futuras, não ocorrem com a frequência máxima, nem existe uma estrutura definida ou frequência para os encontros (variável Ger1). Quando ocorrem são de forma aleatória, e na maioria das vezes em reuniões de visitas técnicas ou de fechamento de vendas. O G1 reforçou, mencionando que, “muitas vezes são encontros informais que acontecem no corredor, na recepção, pessoas que estão participando de algum evento no hotel”. De maneira geral, ocorrem nas áreas de circulação. O aspecto relacionado à informalidade das informações, pode reforçar de maneira significativa a relevância dos contatos informais, as quais são apontadas por Starec, Gomes e Bezerra (2006) como mais valiosas do que as formais, apesar de sua natureza rumorosa.

**Quadro 1:** Avaliação quantitativa da OPM apontada pelos gestores (continua)

<b>Geração de inteligência</b>	<b>Pont.</b>
Ger1 - Há encontros com os clientes pelo menos uma vez ao ano para descobrir quais produtos ou serviços estes precisarão no futuro	4
Ger2 - Pratica-se muita pesquisa de mercado na empresa	4
Ger3 - Há agilidade em detectar mudanças de preferências e hábitos de consumos dos clientes atuais e potenciais	4
Ger4 - Aplica-se pesquisa de qualidade/satisfação com os clientes ao menos uma vez ao ano	4
Ger5 - Há agilidade em detectar mudanças fundamentais no setor	4
Ger6 - Monitora-se os efeitos das mudanças do mercado nos consumidores	4
<b>Somatório Geração de inteligência</b>	<b>24</b>

(continuação)	
<b>Disseminação de Inteligência</b>	
Dis1 - Faz-se reuniões interdepartamentais no mínimo a cada três meses para tendências e evolução do mercado	4
Dis2 - A Área de marketing discute com outros departamentos necessidades futuras dos clientes	4
Dis3 - Quando algo relevante ocorre com um grande cliente todos da empresa ficam sabendo em pouco tempo	4
Dis4 - Todos os setores ficam a par do nível de satisfação dos clientes regularmente	3
Dis5 - Há agilidade em alertar outros departamentos sobre algo importante sobre a concorrência	2
<b>Somatório Disseminação de Inteligência</b>	<b>17</b>
<b>Responsividade</b>	
Resp1 - Somos rápidos em decidir como responder às mudanças de preço da concorrência	3
Resp2 - De maneira alguma ignora-se mudança nas necessidades de produto ou serviços dos clientes	3
Resp3 - Os serviços são revisados e aprimorados constantemente de acordo com as necessidades e desejos dos clientes.	3
Resp4 - Os departamentos se encontram para discutir reações às mudanças do ambiente	4
Resp5 - Se um grande concorrente lança uma campanha direcionada aos nossos clientes, a reação é imediata.	4
Resp6 - As ações entre os diversos setores da empresa são coordenadas	4
Resp7 - As reclamações dos clientes são escutadas pela empresa	4
Resp8 - Se é apresentado um grande plano de marketing, ele é implementado no tempo adequado	4
Resp9 - Se for percebido que os clientes querem que um produto ou serviço seja modificado, os departamentos envolvidos combinarão esforços para mudá-lo	4
<b>Somatório Responsividade</b>	<b>33</b>
<b>Somatório Avaliação geral da OPM</b>	<b>74</b>

**Fonte:** Elaboração própria (2021) com base na aplicação da escala Markor com os gestores.

O método de gerência do conhecimento de clientes é meio fundamental para entender as propriedades e particularizações de novos serviços ou produtos e produção de prerrogativa competitiva (ARDIGÓ; ZUCCO; CARDOSO, 2013), esse método abarca investigação de

marketing, reuniões rotineiras, influência mútua com clientes, encontros pessoais ou em grupos para soluções de dificuldades (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Nas pesquisas Hilman e Kaliappen (2014) há indicação de que a OPM poderia diminuir as incertezas, bem como aumentar a capacidade de responder às mudanças do mercado de forma adequada.

Ainda em relação à pesquisa de mercado (Ger2), observa-se que, apesar da pontuação 4 emitida, existem limitações no método de coleta de dados. O G2 relatou que é utilizado um questionário preexistente, sendo direcionado para clientes atuais, sem se aprofundar no ambiente, seus concorrentes e sem entender a realidade do mercado que estão inseridos. Kohli e Jaworski (1990), afirmam que este tipo de instrumento apoia a dimensão de geração de inteligência, no qual envolve a procura por elementos importantes do mercado, como intenções e comportamentos. Ainda nos estudos de Hilman e Kaliappen (2014), os autores afirmam que a orientação para o mercado contribui para obtenção de informações para compreensão do mercado atual e futuro.

Nas questões Ger3, Ger4, Ger5 e Ger6, há similaridade nas respostas, ligadas a coleta e detecção do comportamento do consumidor e suas alterações ao longo do tempo, conforme relatado na Ger1 e Ger2. Além disso, não existe uma estrutura definida para esse fim e o ambiente externo não é considerado tão relevante, há um entendimento equivocado de que o cliente que não está procurando os serviços do resort não tem o perfil ou não desejado. Na perspectiva tanto do G1 quanto do G2, são os clientes que estão frequentando o resort que enxergam valor e, portanto, são eles que precisam ser monitorados e avaliados. Indo no sentido inverso, de acordo Kazemian et al. (2020), cada grupo de clientes pode demandar tipos particulares de serviços. Portanto, se os hotéis conhecem seus clientes, podem atendê-los de maneira mais apropriada, nesse sentido, a hospitalidade em sentido comercial, tem o papel de barganha, dessa maneira fidelizando o cliente (DUARTE; OLIVEIRA, 2018). O G1 mencionou que no resort há monitoramento do comportamento do cliente, indicando que isso é realizado por meio de pesquisa de mercado, Instagram e Facebook, bem como a partir das solicitações de sugestões e das conversas informais.

Já na dimensão disseminação de inteligência que poderia alcançar o máximo de 25 pontos, obteve-se 17 pontos ( $8 / 25 = 0,32$ ). Esta dimensão, inclusive, foi a que proporcionalmente ficou mais distante do ponto ideal. O valor máximo alcançado

individualmente foi 4 pontos, apontados nas variáveis Dis1, 2 e 3. Relativo às reuniões entre departamentos (Dis1), as reuniões acontecem mensalmente entre as áreas de vendas, eventos, gerência e empresa de publicidade que presta serviços para o resort. Essa reunião aplica-se também para Dis2, que investiga se a área de marketing discute necessidades futuras dos clientes. Kohli e Jaworski (1990), reforçam que quanto maior a interação entre pessoas e departamentos da organização, maior a probabilidade que aumente a inteligência de mercado de maneira coordenada. Essa interação com o cliente pode se dar de forma virtual, aproximando as pessoas mesmo que distantes, gerando hospitalidade (CAMARGO, 2021; MORAES CONCEIÇÃO; PANOSSO NETTO, 2022; KAZEMIAN et al., 2022).

Na variável Dis3, que trata sobre a comunicação para todas as áreas sobre alguma ocorrência com um grande cliente, tanto o G1 como o G2 mencionaram que “existe um primeiro contato, geralmente uma reunião”. Posteriormente, é realizada uma visita técnica, e nesse momento já se inicia a fase de comunicação entre as áreas para alinhamento e acertos nas pendências ou questões, quando necessárias. Para motivar a geração de valor na oferta de produtos e serviços, uma empresa deve produzir conhecimento de acordo com o seu mercado, além de disseminá-lo de forma adequada através de ações preestabelecidas pela administração (NARVER; SLATER, 1990; KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993; KAZEMIAN et al., 2020).

As bibliografias indicam que a finalidade principal da orientação para o mercado, é munir valor ao cliente, que é fundamentado na informação proveniente das pesquisas de concorrentes e clientes, no método pelo qual essa informação é obtida e disseminada por toda a empresa (DESHPANDE; WEBSTER, 1989; NARVER; SLATER, 1990; CAMPO; DÍAZ; YAGÜE, 2014).

Sobre os setores conhecerem a satisfação dos clientes (Dis4), os gestores respondentes, indicaram uma avaliação de 3 pontos, classificado como algo em que não se concorda e nem discorda. Porém, quando questionados sobre os motivos dessa avaliação, em concordância, G1 e G2 indicaram não saberem dizer se os setores conhecem. G1 ainda complementa, dizendo que “não há necessidade de os setores terem essa informação”, tampouco informaram o nível de satisfação dos clientes do resort. A partir desta resposta, é possível inferir que a pontuação pode não refletir exatamente aquilo que ocorre de fato na prática.

Ainda na dimensão disseminação de inteligência, a variável agilidade em alertar outros departamentos sobre algo importante sobre a concorrência (Dis5) recebeu 2 pontos. Procurando compreender essa avaliação, já que houve indicação na dimensão Geração de Inteligência, que se monitora mudanças fundamentais no setor, questionou-se o G1, sobre o fator da discordância da existência da prática de informar sobre movimentos da concorrência. O G1 complementou, relatando que não repassam informações para outros departamentos sobre os concorrentes, pois, segundo ele:

Não há necessidade deste compartilhamento. Primeiro, não entendemos que exista concorrente direto. Segundo, as áreas que precisam estar envolvidas neste tema já compartilham informações, que são a gerência, diretoria, marketing e consultoria de marketing” (G1).

Assim, não visualizam ou consideram um concorrente real na região de atendimento. Há sim outros hotéis, mas em segmentos diferentes, que aplicam preços sem considerar o concorrente. O G2 mencionou ainda que, “o valor que temos nos serviços que estamos propondo, os pacotes e inovações que aplicamos, também são diferentes dos outros hotéis da região”.

Conforme apontam Slater e Narver (1999) e Kohli, Jaworski e Kumar (1993), embora o cliente seja o componente mais importante na ampliação da cultura orientada para o mercado, é indispensável um estudo dos concorrentes. Hilman e Kaliappen (2014), reforçam que conhecer o nível da concorrência, acumulando e disseminando informações relevantes para a alta gerência, inclusive seduzindo clientes dos concorrentes, pode melhorar o desempenho financeiro, inclusive em hotéis, como apontado por Campo, Díaz e Yagüe (2014), Kazemian et al. (2020; 2022).

Na dimensão responsividade que poderia alcançar um valor máximo de 45 pontos, obteve-se um resultado de 33 pontos ( $12 / 45 = 0,27$ ). Nenhuma das variáveis atingiu o valor máximo, sendo que em Resp1, 2 e 3, que tratam respectivamente da rapidez em responder às mudanças de preço do concorrente, se é ignorada as necessidades dos clientes e, se os produtos são aprimorados a partir das suas necessidades, foram as menores avaliações (3). Apesar do relato do G1, de que escutam as dores dos seus hóspedes, percebe-se um caminho contrário, pois de acordo Jaworski e Kohli, (1993), o departamento da empresa precisa estar comprometido na responsividade das necessidades dos clientes, significa, aplicar ações em relação à inteligência motivada e disseminada.

Conforme apontado pelos G1 e G2, a direção do resort entende que não é possível comparar seus preços com outros hotéis da região, uma vez que oferece propostas e serviços distintos. O G1 afirmou ainda que, “os preços praticados são em função do cliente e não da concorrência”. Complementando, o G2 mencionou a ideia de que a proposta, “é criar uma experiência única para o cliente, é entregar um lugar que gere bem-estar, segurança, boa gastronomia e ótimas instalações”. Ainda neste tema, o G1 mencionou que “tudo isso é transformado em uma experiência única, que traga paz e tranquilidade para o hóspede, e mais que isso, ele volte e indique para amigos”. Observa-se, portanto, que não são considerados os hotéis da região como concorrentes. Em resumo, pode-se considerar que para o G1, o resort atualmente entrega a proposta que busca oferecer. No entanto, isso pode estar ocorrendo sem que cada cliente seja plenamente satisfeito em todas as ocasiões.

Na variável Resp4, que trata da existência de reuniões para discutir mudanças do ambiente, avaliado com pontuação 4, essas reuniões são realizadas de acordo com a dimensão anterior, em conjunto com a área de vendas, eventos e agência de publicidade, no entanto, essa prática ocorre de forma muito pontual. É importante ressaltar que outros hotéis concorrentes não são considerados nesse contexto. Isso se aplica também para a variável Resp5, pois o foco é em um público já qualificado e segmentado, assim o propósito é entender o atual cliente, gerando valor agregado para ele. Day (1994; 1999), Hilman e Kaliappen (2014) e Kazemian et al. (2020) mencionam que o procedimento de gerência do conhecimento de concorrentes abarca aquisição, compilação, guarda e repartição de dados como uma tarefa sucessiva de inteligência competitiva. A informação desempenha uma função essencial no comportamento competitivo para empresas no mercado.

Já nas variáveis Resp6 (coordenação entre os setores) e Resp7 (se reclamações dos clientes são ouvidas pela empresa), com avaliações de 4 pontos cada, tanto G1 quanto G2, relatam que as ações do resort são coordenadas e as reclamações são ouvidas. Contudo, apesar desta afirmação, se observou certas limitações quando observadas as justificativas. Relataram que em algumas ações de mídias houve falhas de comunicação, com aprovações e segmentação das peças de marketing, tendo retrabalho nas ações e peças ficando fora de contexto ou alinhamento com o atual cenário. Kazemian et al. (2022) afirmam que a coordenação interfuncional e a orientação para o cliente afetam o desempenho da hospitalidade, devendo esse aspecto ser considerado.

Ainda sobre a Resp7, quando foram feitas perguntas sobre as reclamações, o G1 mencionou novamente a proposta do resort. No entanto, ao ser questionado sobre os comentários na página do Google, sua nota e as reclamações postadas sobre o resort, este indicou não conhecer exatamente como elas eram tratadas e qual retorno era dado aos comentários. Jaworski e Kohli, (1990), ainda caracterizam o elemento prontidão constituindo por dois grupos de atividades, concepção da resposta que é criar o plano e implementação da resposta, que é executar o plano. Kazemian et al. (2020; 2022), afirmam que é necessário manter a manutenção elevada na satisfação dos clientes.

Considerando o plano de marketing e cronograma de implementação (Resp8), os gestores também apontam concordância, com avaliação 4. O G2 mencionou que, inclusive há um cronograma de ações sendo executado, e respeitando os prazos, “[...] claro que com ajustes quando necessário”. Já na Resp9, com avaliação de 4 pontos, que trata da percepção de que se os clientes querem que um produto ou serviço seja modificado, os departamentos envolvidos combinarão esforços para mudá-lo. G1 e G2 observam que, sempre que identificado, tais solicitações são incluídas na pauta das reuniões estratégicas. Hilman e Kaliappen, (2014) afirmam que táticas voltadas ao mercado têm a competência de compreender e criar melhores experiências combinadas com as reivindicações dos clientes. Moretti (2015), reforça dizendo, que as definições de hospitalidade são importantes na busca da distinção, sobretudo no acolhimento, desejos e experiências dos clientes. Além disso, Kazemian et al. (2022) mencionam que no turismo é condicionado a eficiência da operação de hospitalidade, e precisam ter manutenção e qualidade elevada nos serviços. Portanto, esse direcionamento de resposta, deve ter origem na geração e na disseminação de inteligência.

A partir da análise dos resultados das variáveis e respectivas dimensões, observa-se que a empresa investigada possui alguns pontos a melhorar, bem como outros a reforçar, o que possibilitará um avanço em busca de uma orientação para o mercado mais consistente, já que seu desempenho geral do construto OPM ficou em 74 pontos, 26 pontos abaixo de uma condição total. Calculado esse resultado conforme o modelo, tem-se 26 pontos divididos por 100 (pontuação máxima) resultando em um índice de 0,26. Deste modo, tem-se uma condição apenas moderada no conjunto da OPM.

## 5.2 Avaliação da MTD

Para a coleta dos dados para mensurar a maturidade do resort, utilizou-se o modelo proposto pelo Instituto da Transformação Digital (2019), que considera que a MTD pode ser mensurada a partir de três dimensões: Ferramentas de Inteligência Digital, podendo atingir um máximo de 50 pontos; Presença Digital, podendo atingir 40 pontos; e Ferramentas de Comunicação, podendo atingir 10 pontos. No total, a avaliação geral equivale a 100 pontos.

O G1 e o G2 ao serem questionados sobre as variáveis de maturidade digital analisadas, de forma conjunta, indicavam com o “SIM” ou “NÃO”, conforme a aplicação no resort da respectiva ferramenta ou estratégia digital. Complementando isso, para as mesmas variáveis, foram realizados levantamentos complementares com os gerentes, bem como nas plataformas digitais utilizadas pela empresa. O propósito foi compreender os motivos, justificativas, práticas e resultados relacionados a essas questões. Nos quadros 2, 3 e 4 são apresentados os resultados a partir da pontuação proposta pelo modelo. Posteriormente esses resultados são analisados triangulando as diferentes fontes empíricas, bem como à teoria.

Na dimensão - Ferramentas de Inteligência Digital (quadro 2) – foi alcançado somente 25 de 50 pontos máximos, pois dos 13 itens, apenas 6 foram pontuados, representando 50% dos pontos máximos. Independentemente de um hotel ou uma rede de hotéis, o emprego de ferramentas de Inteligência Digital é de fácil implementação e baixo custo ou até sem custos (ITD; ABIH, 2019). O resultado captado em nosso estudo vai ao encontro com o do estudo da ITD/ABIH (2019) que também aponta que os hotéis investigados no Rio Grande do Sul não exploravam de forma adequada as ferramentas de Inteligência Digital. Ainda complementam dizendo que, por não utilizarem as ferramentas de Inteligência Digital, conseqüentemente têm pouco conhecimento dos dados que poderiam obter, como segmentar o público, criar perfis e realizar comunicação direta, entre diversas outras ações.

No resort analisado, apesar de o G1 e o G2 demonstrarem que conhecem e utilizam algumas ferramentas de inteligência, como Web Analytics, também demonstraram que não conheciam a importância e alcance de outras ferramentas. Dentre os exemplos, destacam-se, o formulário de cadastro básico do site e a ferramenta Navegg, que objetiva o tratamento de dados e perfilar o consumidor). Assim, se os gestores modificarem foco de pensamento de uma transformação digital para um foco na MTD, poderão ter ganhos, aperfeiçoando-se a um

ambiente competitivo e cada vez mais digital (PERIDES; VASCONCELLOS, E.; VASCONCELLOS, L., 2020; KANE et al., 2017).

**Quadro 2:** Resultado das Ferramentas de inteligência digital

Ferramentas de Inteligência Digital	Sim	Não	Valor atribuído
Registra dados de comportamento ou áreas de interesse pelo site? - Cadastro DCO	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0
Realizam cadastro básico no site? (nome, e-mail, celular, cidade) - Dados Cadastro DCA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1
Publicação de imagem do estabelecimento no Google Street View (navegação 360°)?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
Utilizam tecnologia Push (notificação)?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0
Utilizam Facebook Pixel?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0
Utilizam gerenciador Chatbot?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0
Utilizam Google Meu Negócio ?	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Não atualizado?	<input type="checkbox"/>	5
O site possui Certificado Digital ( HTTPS)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
Utilizam Mapa De Calor?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0
Utilizam Navegg (conhecimento do consumidor)?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0
Google Tag Manager (gerenciador de Tags)?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
Realizam Publicidade Online?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
Utilizam Web Analytics (gerenciador de audiência/engajamento)?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
			25

**Fonte:** Elaboração própria (2021) com base na aplicação do modelo de MTD do Instituto da Transformação Digital (2019) com os gestores.

Já na dimensão Presença Digital (Quadro 3) observou-se resultados ainda mais distantes da posição ideal, pois onde era possível alcançar 40 pontos, se alcançou apenas 11 pontos, representando 27,5% da pontuação máxima. O grau de incremento dos negócios em um ambiente concorrido exige muita inovação por partes das empresas, a fim de se manterem competitivas no mercado, aumentando seus negócios por meio de uma presença digital mais eficaz e ativa (STAIR; REYNOLDS, 2011; ITD ABIH, 2019; BENI, 2020a; ABDI; FGV, 2021).

**Quadro 3:** Resultado da presença digital.

Presença Digital	Sim	Não	Valor atribuído
Em qual posição da página (1ª; 2ª a 5ª; 6ª a 10ª) os canais digitais (site, blog...) aparecem - Otimização para mecanismos de busca? (SEO - Search Engine Optimization)	<input type="checkbox"/> 1ª <input type="checkbox"/> 2ª a 5ª <input checked="" type="checkbox"/> 6ª a 10ª	<input checked="" type="checkbox"/>	5
Utilizam Encurtador personalizado?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2
Possuem APP personalizado (aplicativo com uma revista digital, um formulário de contato, um SAC, uma vitrine virtual)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0
Possuem vídeo na capa no Facebook?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0
Publicações segmentadas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
Qual tempo de resposta ao contato do cliente (qualquer canal digital até 4 horas)?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
Possuem página verificada?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	0
Qual o tempo de resposta do site mobile? Excelente (3s); Bom (4.4s); Razoável (5s); Insatisfatório (8s)	<input type="checkbox"/> 3s <input type="checkbox"/> 4.4s <input type="checkbox"/> 5s	<input checked="" type="checkbox"/>	0
			11

**Fonte:** Elaboração própria (2021) com base na aplicação do modelo de MTD do Instituto da Transformação Digital (2019) com os gestores.

Identificou-se ausência de pontuações sobre possuir aplicativo personalizado, o que inclui formulário de contato eletrônico. Contudo, ao verificar o site do resort, mesmo que não indicado pelos gestores, averiguou-se sua presença. Questionado novamente, o G1 relatou que consideram irrelevante, declarando que “não utilizamos essas informações como base de dados para nenhum tipo de fim”. De acordo com ITD e ABIH (2019) o aplicativo personalizado é uma - vitrine virtual - ainda que a organização não realize e-commerce dos seus serviços ou produtos, pois é um ambiente inteiramente gratuito, mas insuficientemente utilizado pelas empresas.

Tanto nas respostas dos gerentes, quanto no acesso ao perfil do Facebook do resort, constatou-se também que não há aplicação de vídeo na capa em seu perfil. “A internet, como um todo, caminha para a massificação de vídeos, sejam eles de conteúdo ou de apresentação das marcas” (ITD; ABIH, 2019, p. 13). ABDI; FGV, (2021), Beni (2020a) e Albertin e Albertin (2021) complementam que a aplicação da internet, aplicativos e sites proporcionam o crescimento e flexibilizam outros caminhos para a efetivação de métodos digitais.

Se nas páginas oficiais do resort há a condição de verificação, também não recebeu pontos. Página verificada, auxilia a certificar e diferenciar a página na rede social, adicionando

confiabilidade diante dos seus usuários. A verificação da página é realizada por uma senha enviada de forma oficial para a organização, onde a mesma confirma também de forma oficial (ITD; ABIH, 2019).

O ITD e ABIH, (2019) e Matt, Hess e Benlian (2015), ainda afirmam que os consumidores se encontram mais exigentes e as organizações que forem boas para proporcionar experiências céleres e fáceis, alcançarão os melhores frutos. Segundo aponta o ITD e ABIH (2019, p. 12) “[...] 53% das pessoas que acessam sites em smartphones e tablets abandonam experiências que levem mais de três segundos para carregar [...]”. Se subir para mais que 9 segundos, eleva em 123% a chance de o usuário abandonar a página.

Ao serem questionados sobre o tempo de resposta às solicitações dos clientes por meio dos canais digitais, inclusive com base na análise na página do Facebook do resort, G1 e G2 relataram que, o tempo de resposta registrado é de até um dia. G1 relatou: “No geral é respondido dentro de 4 horas, mas como a ferramenta é gerenciada por uma consultoria, além de receberem, mensagens no período da noite ou fins de semana, isso acaba extrapolando o tempo médio”. De acordo com Camargo (2015, 2021) quanto maior for a interação entre as pessoas, ainda que de forma virtual, maior a presença hospitaleira ou ausência dela (inospitaleiro). O autor reforça que o ambiente virtual já se caracteriza como componente intrínseco da hospitalidade, uma vez que ali também ocorre uma interação humana.

Na terceira e última dimensão da MTD, Ferramentas de Comunicação (Quadro 4), alcançou 100% da pontuação máxima, com 10 pontos, indicando a existência de uma melhor hospitalidade. As ferramentas de comunicação também tiveram destaque no estudo da ITD e ABIH (2019), porém de forma negativa, pois segundo os autores do estudo os hotéis pesquisados no Rio Grande do Sul exploravam esses canais de maneira ineficiente. Mencionam ainda que as empresas investigadas perdem a oportunidade de personalizar a comunicação com seu mercado, além de aumentar seu alcance.

Apesar desta dimensão ter obtido pontuação positiva, já que o resultado computa a sua existência, é possível identificar potenciais lacunas entre a existência da ferramenta e a efetividade do seu uso. Conforme confirmado pelo próprio G1, os dados coletados na página do site ou pré-cadastros, como e-mails e telefones, não são utilizados para apoiar futuros contatos. Além disso, o uso do WhatsApp é apenas passivo.

**Quadro 4:** Resultado das ferramentas de comunicação

Ferramentas de comunicação	Sim	Não	Valor atribuído
Utilizam Whatsapp (comercial)?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
Utilizam SMS Marketing?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
Utilizam E-Mail Marketing?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
			10

**Fonte:** Elaboração própria (2021) com base na aplicação do modelo de MTD do Instituto da Transformação Digital (2019) com os gestores.

Ações dirigidas com e-mail marketing são essenciais, sendo eficaz no convertimento de vendas online e offline. Além disso, o WhatsApp pode substituir outros canais de comunicação, reduzindo custos (ITD; ABIH, 2019). Estas práticas se refletem em negócios fechados (MORAES CONCEIÇÃO; PANOSSO NETTO, 2022). Tachizawa, Pozo e Vicente (2013) afirmam que estes tipos de mídia contribuem com custo acessível, além de convenientemente propiciar contato com os dados de serviços e produtos, com alta reação de resposta, produzindo comodidade para o consumidor.

Finalizado a avaliação das dimensões correspondentes à MTD, seguindo o modelo utilizado, a etapa final inclui a soma dos resultados (quadro 5) gerais computados para o resort analisado neste estudo de caso.

**Quadro 5:** Nível de MTD

Dimensão	Valor alcançado
Ferramentas de inteligência digital	25
Presença digital	11
Ferramentas de comunicação	10
Valor total da MTD	46

**Fonte:** Elaboração própria (2021) com base na aplicação do modelo de MTD do Instituto da Transformação Digital (2019) com os gestores.

No total, a avaliação geral que poderia alcançar 100 pontos, contudo resultou em apenas 46, distante 54 pontos em relação à pontuação máxima possível. Desta forma, comparando-se a escala da maturidade digital, identifica-se que o nível de MTD do resort investigado pode ser classificado como iniciante. Comparando este resultado individual com os resultados gerais do

estudo da ITD e ABIH (2019), verifica-se que o resort de estudo, encontra-se acima dos 36 pontos, pontuação máxima encontrada no estudo entre todos os hotéis participantes (ITD; ABIH (2019)).

Contudo, ao observar o resultado, é importante relativizar que o presente estudo tem uma diferença temporal de 3 anos com o estudo do ITD e ABIH (2019). Em se tratando de tecnologia é possível considerar que muitos avanços ocorreram neste período, somando-se ainda o advento “pandemia” que contribuiu para o avanço digital e tecnológico (ABDI; FGV, 2021, p. 4). Albertin e Albertin (2021) reforçam que as organizações precisaram aprender o uso de tecnologias devido a pandemia da Covid-19 para proporcionar interações a seus processos de forma apropriada em uma conjuntura tão difícil, avalizando a concretização de novas ferramentas de atuação com seus clientes e efetivando a transformação digital.

Quanto maior as transformações tecnológicas em um certo mercado, maior será o valor gerado. Campo, Díaz e Yagüe (2014) e Albertin e Albertin (2016, 2021) contribuem afirmando que a tecnologia está consentindo a mudança e a criação de valor para as organizações e para a sociedade. Além disso, as transformações tecnológicas formam um construto fundamental nos processos de mercado (NARVER; SLATER, 1990; JAWORSKI; KOHLI, 2006). Contudo, é importante considerar, conforme já indica Camargo (2015) e Mesquita, Bridi e Almeida (2021), que a hospitalidade está nas interações humanas mesmo em formas virtuais, transformando-se em valor.

Exibido as análises dos resultados apurados, a seguir são apresentadas as considerações finais, pautadas na indicação da resposta ao objetivo do presente estudo.

## **6 Considerações finais**

Este estudo de abordagem qualitativa e objetivo exploratório descritivo, buscou analisar a orientação para o mercado e a maturidade digital em um estudo de caso, contribuindo ainda com reflexões no sentido de compreender a potencial relação entre estes dois construtos a partir dos dados coletados em um empreendimento hoteleiro.

No que se refere à OPM, os resultados levantados junto aos gestores apontaram o alcance de 74 pontos (0,26 de índice), o que significa que o resort investigado neste estudo se encontra em um grau de OPM moderado, havendo espaço para ampliar seu desempenho nas práticas e

relacionamento com o mercado, além de sua hospitalidade. Apesar da proximidade dos resultados entre as dimensões da OPM, o distanciamento em grau mais forte de OPM ficou mais evidente nas dimensões disseminação da inteligência e na responsividade.

Mesmo com resultados que indicam um nível moderado, acredita-se, com base nas evidências complementares levantadas, que este resultado pode não refletir a real situação da orientação para o mercado do resort analisado. Esse argumento é evidenciado na comparação entre as indicações dos gestores para as variáveis das escalas, com os resultados da entrevista e do levantamento documental, que possibilitaram aprofundamento, indicando que determinadas situações estão aquém da situação teórica ideal, ou ainda, da indicação dos gestores. Entendemos que há uma lacuna importante, distanciando aquilo que os gestores avaliam como essencial para o mercado e aquilo que efetivamente é essencial.

Já os achados da maturidade digital, que atingiu 46 pontos e é classificado como de nível iniciante, tem esse resultado proveniente principalmente das baixas avaliações nas dimensões presença digital e ferramentas de inteligência digital. Contudo, assim como na OPM, evidências complementares também foram consideradas no aprofundamento do estudo. Neste caso em específico, identificou-se que na dimensão comunicação, que alcançou 100% conforme a resposta dos gerentes geral e de marketing, no comparativo com a entrevista e com os testes das ferramentas de comunicação, foram identificadas falhas. Um exemplo disso é o tempo de resposta das ferramentas digitais, como o Facebook, com feedbacks superiores ao padrão indicado no estudo da ITD e ABIH (2019), além da literatura. Utilizar a internet e as ferramentas digitais são uma maneira de o resort desempenhar uma interação estreita com seu cliente, nas diferentes fases de interação, recebendo propostas e queixas, gerando canais de diálogo e conseqüentemente, aumentando sua hospitalidade, seja de maneira física ou virtual.

Independentemente dos resultados da OPM quanto da MTD identificados a partir do apontamento nas escalas por parte dos gestores, concluímos que ambos poderiam ser impactados positivamente se fossem implementados de maneira mais eficaz. Também evidenciamos ao observar as dimensões que compõem a OPM e a MTD, que estas compartilham elementos comuns, pois o uso de ferramentas de comunicação ou monitoramento de tendências e concorrência requer inteligência de mercado, o que possibilita respostas rápidas para o cliente e ajuda a disseminar produtos, serviços e informações interna e externamente, além de manter uma

maior presença digital de forma mais ampla, gerando oportunidades para capturar informações e criar novos negócios.

Deste modo, especificamente para o resort investigado, mas também com evidências de aplicações gerenciais que extrapolam esse caso, percebe-se que a incorporação mais intensa das tecnologias ligadas à maturidade digital, quando associadas a uma cultura de orientação para o mercado, criarão um ambiente mais propício a um desempenho organizacional e de mercado superior neste escopo. Em resumo, como observado por Jaworski e Kohli (2006) e Campo, Díaz e Yagüe (2014), um dos caminhos para a OPM competitiva é a tecnologia. Empresas que utilizam tecnologias estão expostas a transformações rápidas capazes de conseguir uma prerrogativa competitiva por meio da inovação tecnológica.

Percebeu-se, assim que a OPM, componente fundamental desta pesquisa, está alinhada teoricamente com as dimensões da MTD. Esta indicação corrobora com os achados de Almeida, Cavalcante e Fettermann (2017) e Teichert (2019), que indicam que a geração de valor para o consumidor está na edificação de capacidades competitivas e tecnológicas, sendo a hospitalidade uma dessas capacidades (ANDRADE; POLO, 2018), incluindo hospitalidade virtual (MORAES CONCEIÇÃO; PANOSSO NETTO, 2022), destacando isto como evidências de contribuições teóricas provenientes deste estudo.

Mas, apesar dos achados, um ponto importante a ser observado em novos estudos é entender o papel das pessoas (gestores e colaboradores) e de como se relacionam com o mercado e com as tecnologias, afetando ou apoiando sua incorporação nas organizações. Destacamos também como limitação a lacuna temporal entre o estudo de caso aqui exposto e o realizado pelo ITD e ABIH (2019). Essa lacuna representa um aspecto interveniente importante, pois a velocidade da adoção de práticas e ferramentas digitais, principalmente pela adaptação à pandemia do COVID 19, pode representar diferenças significativas entre os resultados do resort investigado e do conjunto de hotéis analisados no estudo base. Sugere-se ainda o uso das duas escalas em estudos quantitativos, com uma amostra representativa, permitindo testes de validação e inferências estatísticas.

### **Referências bibliográficas**

ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ed.); FGV - Fundação Getúlio Vargas. **Maturidade Digital das MPes Brasileiras**. Brasil: Agência Brasileira de

Desenvolvimento Industrial; Fundação Getúlio Vargas, 2021. 25 p. ABDI; FGV. Disponível em: [https://api.abdi.com.br/file-manager/upload/files/Mapa\\_da\\_Digitaliza%C3%A7%C3%A3o\\_das\\_MPEs\\_Brasileiras\\_\\_1\\_\\_1\\_.pdf](https://api.abdi.com.br/file-manager/upload/files/Mapa_da_Digitaliza%C3%A7%C3%A3o_das_MPEs_Brasileiras__1__1_.pdf). Acesso em: 3 ago. 2022

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. Transformação digital: gerando valor para o futuro. **Gv Executivo**, [S.L.], v. 20, n. 1, p. 26-29, 20 mar. 2021. Fundação Getúlio Vargas. <http://dx.doi.org/10.12660/gvexec.v20n1.2021.83455>.

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. (Org.). **Projetos de Tecnologia de Informação: Como Aumentar o Valor que o Uso de Tecnologia de Informação Agrega às Organizações**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2016. v. 1. 337p.

ALMEIDA, T. D.; CAVALCANTE, C. G. S.; FETTERMANN, D. C. INDÚSTRIA 4.0: tecnologias e nível de maturidade de suas aplicações. **Blucher Design Proceedings**, [S.L.], v. 3, n. 12, p. 151-160, nov. 2017. Editora Blucher. <http://dx.doi.org/10.5151/cbgdp2017-016>.

AMBLER, Tim et al. Relating Brand and Customer Perspectives on Marketing Management. **Journal Of Service Research**, [S.L.], v. 5, n. 1, p. 13-25, ago. 2002. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/1094670502005001003>.

ANDRADE, D. A. C.; POLO, E. F. Hospitalidade como Recurso Estratégico na Hotelaria: proposição de um modelo teórico conceitual. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, volume 15, n.02, p.17-40, dezembro de 2018. Doi: <https://doi.org/10.21714/2179-9164.2018v15n2.002>.

ANTÓNIO, N; RITA, P. COVID 19: the catalyst for digital transformation in the hospitality industry?. **Tourism & Management Studies**, [S.L.], v. 17, n. 2, p. 41-46, 30 abr. 2021. School of Management, Hospitality and Tourism, University of the Algarve. <http://dx.doi.org/10.18089/tms.2021.170204>.

ARDIGÓ, C. M.; ZUCCO, F. D.; CARDOSO, O. R.. Estratégias de orientação para o mercado no setor turístico de Balneário Camboriú e Bombinhas (SC, Brasil). **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, [S.L.], v. 7, n. 1, p. 168-189, 13 abr. 2013. ANPTUR - Associação Nacional de Pesquisa e Pós Graduação em Turismo. <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v7i1.581>.

AYIMEY, Edward K. et al. Insight into How Market Orientation Impacts Marketing Performance in the Hotel Industry of Ghana. In: **Advances in Hospitality and Leisure**. Emerald Publishing Limited, 2020. p. 115-140. <https://doi.org/10.1108/S1745-354220200000016009>

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. rev. e ampl. [s. l.]: Edições 70, 2011.

BENI, M. C. Com a palavra. **Cenário: Revista Interdisciplinar em Turismo e Território**, [S.L.], v. 8, n. 15, p. 1-6, 26 out. 2020a. Biblioteca Central da UNB. <http://dx.doi.org/10.26512/revistacenario.v8i15.34811>.

BENI, M. C. Tourism and COVID-19: some reflections. **Revista Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, [S.L.], v. 12, n., p. 1-23, 12 jul. 2020b. Universidade Caxias do Sul. <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i3a02>.

BENI, M. C. **Globalização do turismo: Megatendências do setor e a realidade brasileira**. São Paulo: Aleph, 2003.

BURGHARDT, C. **Gestão e negócios em hotelaria**. / Caroline Burghardt. – Indaial: UNIASSELVI, 2019. Disponível em:

<https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=35758>.

CALADO, A; SOUZA, R. Levantamento de indicadores de maturidade digital a partir de um mapeamento sistemático da literatura. **Anais do Workshop Sobre Aspectos Sociais, Humanos e Econômicos de Software (Washes 2020)**, Cuiabá, p. 51-60, 30 jun. 2020. Sociedade Brasileira de Computação - SBC. <http://dx.doi.org/10.5753/washes.2020.11197>.

CAMARGO, L. O. de L. Os interstícios da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, [S. l.], p. 42–69, 2015. Disponível em: <https://www.rev Hosp.org/hospitalidade/article/view/574>. Acesso em: 1 ago. 2022.

CAMARGO, L. O. L. As leis da hospitalidade. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, [S.L.], v. 15, n. 2, p. 2112, 15 mar. 2021. ANPTUR - Associação Nacional de Pesquisa e Pós Graduação em Turismo. <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v15i2.2112>.

CAMPO, S; DÍAZ, A. M.; YAGÜE, M. J.. Market orientation in mid-range service, urban hotels: how to apply the mktor instrument. **International Journal Of Hospitality Management**, [S.L.], v. 43, p. 76-86, out. 2014. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.08.006>.

CAVALLINI, Ricardo. **O Marketing depois de amanhã**. São Paulo: Ed. do Autor, 2008.

CHANIAS, S.; HESS, T. **How digital are we? Maturity models for the assessment of a company's status in the digital transformation**. **Munich**: Munich School Of Management Institute For Information Systems And New Media Lmu, 2016. 14 p. Management Reports des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien. Disponível em: <https://www.wim.bwl.uni-muenchen.de/pubdb/other/2016-30.html>

CHUNG, Henry F.L.. How guanxi networking matters in the relation between market orientation and innovation in Asian emerging economies – the case of Markor. **Journal Of Business & Industrial Marketing**, [S.L.], v. 34, n. 4, p. 836-849, 7 jun. 2019. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/jbim-05-2017-0115>.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, C. et al. **Turismo Princípios e práticas**. Chris Cooper. [et al.]; tradução Alexandre Salvaterra - 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

COOPER, C. **Turismo: princípios e prática**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 12 ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

CRICK, J. M.; KARAMI, M; CRICK, D. Is it enough to be market-oriented? How coopetition and industry experience affect the relationship between a market orientation and customer

satisfaction performance. **Industrial Marketing Management**, [S.L.], v. 100, p. 62-75, jan. 2022. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.11.002>.

DABROWSKI, D. et al. Market orientation and hotel performance: the mediating effect of creative marketing programs. **Journal Of Hospitality And Tourism Management**, [S.L.], v. 41, p. 175-183, dez. 2019. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.006>.

DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal Of Marketing**, [S.L.], v. 58, n. 4, p. 37, out. 1994. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.2307/1251915>.

DAY, G. **The Market Driven Organization**: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers. New York: Free Press, 1999.

DESHPANDE, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. E. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: a quadrad analysis. **Journal Of Marketing**, [S.L.], v. 57, n. 1, p. 23, jan. 1993. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.2307/1252055>.

DESHPANDE, R; WEBSTER, F. E. Organizational Culture and Marketing: defining the research agenda. **Journal Of Marketing**, [S.L.], v. 53, n. 1, p. 3, jan. 1989. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.2307/1251521>.

DUARTE, D. C.; OLIVEIRA, G. Potencialidades para o Turismo Rural Acessível: um levantamento na região de planaltina - distrito federal. **Revista Hospitalidade**, [S.L.], v. 15, n. 1, p. 1-25, 1 ago. 2018. ANPAD. <http://dx.doi.org/10.21714/2179-9164.2018v15n1.796>.

EREMINA, Y.; LACE, N.; BISTROVA, J. Digital Maturity and Corporate Performance: the case of the baltic states. **Journal Of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, [S.L.], v. 5, n. 3, p. 54, 9 ago. 2019. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/joitmc5030054>.

GARCIA, L.; ARDIGÓ, C. M.. Hospitality and Marketing: marketing orientation and performance of the hotels in the tourist destination costa verde e mar (sc). **Revista Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, [S.L.], v. 10, n. 2, p. 250-267, 10 abr. 2018. Universidade Caxias do Sul. <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v10i2p250>.

HILMAN, Haim; KALIAPPEN, Narentheren. Market Orientation Practices and Effects on Organizational Performance. **Sage Open**, [S.L.], v. 4, n. 4, p. 215824401455359, 7 out. 2014. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/2158244014553590>.

HUGHES, D. E.; BON, Joël L; MALSHE, A.. The Marketing–Sales Interface at the Interface: creating market-based capabilities through organizational synergy. **Journal Of Personal Selling & Sales Management**, [S.L.], v. 32, n. 1, p. 57-72, dez. 2012. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.2753/pss0885-3134320106>.

IFENTHALER, D.; EGLOFFSTEIN, M. Development and Implementation of a Maturity Model of Digital Transformation. **Techtrends**, [S.L.], v. 64, n. 2, p. 302-309, 22 nov. 2019. **Springer Science and Business Media LLC**. <http://dx.doi.org/10.1007/s11528-019-00457-4>.

**Informação e Inteligência Competitiva**. São Paulo, Saraiva: 2006

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market Orientation: antecedents and consequences. **Journal Of Marketing**, [S.L.], v. 57, n. 3, p. 53, jul. 1993. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.2307/1251854>.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Orientação para o mercado: antecedentes e conseqüências. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 46, n. 2, p. 82-103, jun. 2006. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902006000200014>.

KANE, G. C.; PALMER, D.; PHILLIPS, A. N.; KIRON, D.; BUCKLEY, N. **Strategy, not technology, drives digital transformation**. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 2015. Disponível em: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup\\_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf).

KANE, G. C.; PALMER, D.; PHILLIPS, A. N.; KIRON, D.; BUCKLEY, N. **Achieving Digital Maturity**. MIT Sloan Management Review, Research Report. Deloitte University Press. GICS. The Global Industry Classification Standard. EUA. jul. 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3iWbu5u>

KARA, Ali; SPILLAN, John E.; DESHIELDS, Oscar W. The effect of a market orientation on business performance: a study of small-sized service retailers using MARKOR scale. **Journal of small business management**, v. 43, n. 2, p. 105-118, 2005. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627x.2005.00128.x>

KARAMI, M; CRICK, D; CRICK, J. M.. Non-predictive decision-making, market-oriented behaviours, and smaller-sized firms' performance. **Journal Of Strategic Marketing**, [S.L.], p. 1-25, 21 mar. 2022. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/0965254x.2022.2052938>.

KAZEMIAN, S. et al. Corporate governance and business performance of hotels in Western Australia: analysis of market orientation as a mediator. **Business Process Management Journal**, [S.L.], v. 28, n. 3, p. 585-605, 6 abr. 2022. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/bpmj-05-2021-0335>.

KAZEMIAN, S.; DJAJADIKERTA, H. G.; RONI, S. M.; TRIREKSANI, T.; MOHD-SANUSI, Z.. Accountability via social and financial performance of the hospitality sector: the role of market orientation. **Society And Business Review**, [S.L.], v. --, n. --, p. 1-1, 15 out. 2020. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/sbr-04-2020-0061>.

KENDZERSKI, P. (Brasil) (org.). **Estudo de MATURIDADE DIGITAL: de hotéis, pousadas, hostels e motéis do RS**. Rio Grande do Sul: Instituto da Transformação Digital e Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do RS, 2019. 60 p. Disponível em: [www.institutodatransformacao.com.br](http://www.institutodatransformacao.com.br).

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal Of Marketing**, [S.L.], v. 54, n. 2, p. 1-18, abr. 1990. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/002224299005400201>.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. Markor: a measure of market orientation. **Journal Of Marketing Research**, [S.L.], v. 30, n. 4, p. 467-477, nov. 1993. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/002224379303000406>.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2018.

KUMAR, V.; JONES, E.; VENKATESAN, R.; LEONE, R. P. Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? **Journal Of Marketing**, [S.L.], v. 75, n. 1, p. 16-30, jan. 2011. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1509/jm.75.1.16>.

LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em Busca da hospitalidade** - Perspectivas para um mundo globalizado. São Paulo: Ed. Manole, 2004.

LEVINTHAL, D. A. Organizational Adaptation and Environmental Selection-Interrelated Processes of Change. *Organization Science*, [S.L.], v. 2, n. 1, p. 140-145, fev. 1991. **Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS)**. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2.1.140>.

LUSCH, R. F.; WEBSTER, F. E. A Stakeholder-Unifying, Cocreation Philosophy for Marketing. **Journal Of Macromarketing**, [S.L.], v. 31, n. 2, p. 129-134, 9 mar. 2011. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0276146710397369>.

MALSHE, A.; FRIEND, S. B.; AL-KHATIB, J.; AL-HABIB, M. I.; AL-TORKISTANI, H. M. **Strategic and operational alignment of sales-marketing interfaces: dual paths within an sme configuration**. *Industrial Marketing Management*, [S.L.], v. 66, p. 145-158, out. 2017. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.004>.

MARÓSTICA, E.; MARÓSTICA, N. A. C.; BRANCO, V. R. C. **Inteligência de mercado**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

MARTINS, H.; DIAS, Y.; CASTILHO, P.; LEITE, D. **Transformações digitais no Brasil: insights sobre o nível de maturidade digital das empresas no país**. São Paulo: McKinsey Brasil, 2019. 32 p. Ebook. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/~/media/mckinsey/locations/south%20america/brazil/our%20insights/transformacoes%20digitais%20no%20brasil/transformacao-digital-no-brasil.pdf>.

MATT, C.; HESS, T.; BENLIAN, A. Digital Transformation Strategies. **Business & Information Systems Engineering**, [S.L.], v. 57, n. 5, p. 339-343, 4 ago. 2015. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>.

MESQUITA, G. A. de S.; BRIDI, G.; ALMEIDA, G. G. F. de. Hospitalidade virtual em destinos turísticos: Um estudo em Natal- RN. **Revista Hospitalidade**, [S. l.], v. 18, n. 03, p. 72–90, 2021. Disponível em: <https://www.revhosp.org/hospitalidade/article/view/977>. Acesso em: 1 ago. 2022.

MOHAMMED, A. A.; RASHID, B. B.; TAHIR, S. B. Customer relationship management and hotel performance: the mediating influence of marketing capabilities.:evidence from the malaysian hotel industry. **Information Technology & Tourism**, [S.L.], v. 17, n. 3, p. 335-361, 10 abr. 2017. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s40558-017-0085-4>.

MORAES CONCEIÇÃO, R. A.; PANOSSO NETTO, A. A importância da presença para a hospitalidade virtual. **Revista Hospitalidade**, [S. l.], v. 19, p. 111–132, 2022. Disponível em: <https://www.rev Hosp.org/hospitalidade/article/view/1001>. Acesso em: 1 dez. 2022.

Moretti, S. L.A., A Encontros de hospitalidade, experiência de consumo e relacionamento com clientes: proposta preliminar para sua integração. **Anais**. In: Seminário da Associação Nacional de Pós-Graduação em Turismo, Anptur, 12, 2015, Natal. Disponível em: <https://www.anptur.org.br/anais/anais/files/12/75.pdf>.

MORGAN, N. A.; FENG, H.; WHITLER, K. A. Marketing Capabilities in International Marketing. **Journal Of International Marketing**, [S.L.], v. 26, n. 1, p. 61-95, mar. 2018. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1509/jim.17.0056>.

MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W.; MASON, C. H. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. **Strategic Management Journal**, [S.L.], v. 30, n. 8, p. 909-920, ago. 2009. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.764>.

MUELLER, M., BAER, T., WEBER, C. 2006. The Digital Maturity Map-Motivation For An EDM Based Validation Method. In DS 36: Proceedings DESIGN 2006, **the 9th International Design Conference**, Dubrovnik, Croatia. Disponível em: <https://www.designsociety.org/publication/n/19146/THE+DIGITAL+MATURITY+MAP+-+MOTIVATION+FOR+AN+EDM+BASED+VALIDATION+METHOD>.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal Of Marketing**, [S.L.], v. 54, n. 4, p. 20, out. 1990. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.2307/1251757>.

ÖZGENER, Ş.; İRAZ, R. Customer relationship management in small–medium enterprises: the case of turkish tourism industry. **Tourism Management**, [S.L.], v. 27, n. 6, p. 1356-1363, dez. 2006. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2005.06.011>.

PERIDES, M. P. N.; VASCONCELLOS, E. P. G. de; VASCONCELLOS, L. A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira. **Revista de Gestão e Projetos**, [S.L.], v. 11, n. 1, p. 54-73, 2 abr. 2020. University Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/gep.v11i1.16087>.

SAMPAIO, Carlos AF; RODRIGUES, Ricardo Gouveia; HERNÁNDEZ-MOGOLLÓN, José M. Price strategy, market orientation, and business performance in the hotel industry. **Journal of Global Information Management (JGIM)**, v. 29, n. 1, p. 85-102, 2021.

SANTOS-VIJANDE, M. L.; LÓPEZ-SÁNCHEZ, J. A.; TRESPALACIOS, J. A. How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. **Journal Of Business Research**, [S.L.], v. 65, n. 8, p. 1079-1089, ago. 2012. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.09.002>

SCHMITTEL, Richardson Moro; MAINARDES, Emerson Wagner. Fatores que afetam a percepção do colaborador sobre a orientação para o mercado de uma empresa do setor de tecnologia da informação. **Rege - Revista de Gestão**, [S.L.], v. 23, n. 2, p. 148-158, abr. 2016. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2015.12.004>.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. Tradução de Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016.

SERAFIM, G. V. S. H. **Análise do impacto das orientações estratégicas na inovação e no desempenho da hotelaria em Angola**. 2022. 180 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Gestão, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, 2022. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/23807>. Acesso em: 3 nov. 2022.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation, customer value, and superior performance. **Business Horizons**, v. 37, n. 2, p. 22-28. Mar-Abr. 1994.  
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(94\)90029-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(94)90029-9)

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de Sistemas de Informação**. Ed.: Cengage Learning. 2011.

STAREC, Claudio; GOMES Elizabeth; BEZERRA, Jorge; (Org.). **Gestão Estratégica da**

TACHIZAWA, T.; POZO, H.; VICENTE, A.J. O Uso de Tecnologias da Informação em Hotéis de Pequeno Porte: um estudo multicaso. **Revista Organizações em Contexto**, [S.L.], v. 9, n. 17, p. 31-57, 30 jun. 2013. Instituto Metodista de Ensino Superior.  
<http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v9n17p31-57>.

TAN, M.; LIU, Z. Paths to success: an ambidexterity perspective on how responsive and proactive market orientations affect smes' business performance. **Journal Of Strategic Marketing**, [S.L.], v. 22, n. 5, p. 420-441, 5 fev. 2014. Informa UK Limited.  
<http://dx.doi.org/10.1080/0965254x.2013.876084>.

TEICHERT, R. Digital Transformation Maturity: a systematic review of literature. **Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis**, [S.L.], v. 67, n. 6, p. 1673-1687, 22 dez. 2019. Mendel University Press. <http://dx.doi.org/10.11118/actaun201967061673>.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZENTNER, H; GRAČAN, D; SOTOŁEK, M. B. Digital Business Models in the Hospitality Sector: comparing hotel bookings with yacht charter bookings. **Sustainability**, [S.L.], v. 14, n. 19, p. 12755, 7 out. 2022. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/su141912755>.

ZHOU, K. Z.; BROWN, J. R.; DEV, C. S. Market orientation, competitive advantage, and performance: a demand-based perspective. **Journal Of Business Research**, [S.L.], v. 62, n. 11, p. 1063-1070, nov. 2009. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.10.001>.

**Artigo recebido em: 1/12/2022.**

**Avaliado em: 24/05/2023.**

**Aprovado em: 23/08/2023.**