

# ATENDIMENTO VIRTUAL COMO FATOR DE VANTAGEM COMPETITIVA POR DIFERENCIAÇÃO EM HOTÉIS RESORT NO BRASIL

Virtual customer care tools as a factor of competitive advantage in  
brazilian tourism resorts

El atendimento virtual como factor de ventaja Competitiva por  
diferenciación en hoteles resort en Brasil

**Marcos Antonio Gaspar**

[marcos.gaspar@uscs.edu.br](mailto:marcos.gaspar@uscs.edu.br)

USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul; FEA/USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo  
Doutorando em Administração pela FEA-USP, Mestre em Administração da UNICID,  
Especialista em Análise e Projeto de Sistemas pela UNIP, Bacharel em Administração pelo Mackenzie.

**Silvio Aparecido dos Santos**

[sadsanto@usp.br](mailto:sadsanto@usp.br)

FEA/USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo  
Livre-docente pela FEA-USP, Pós-doutorado no Conservatoire National des Arts et Metiers, Doutor em Administração pela FEA-USP, Mestre em Administração pela UFMG,  
Bacharel em Administração pela UEM - Universidade Estadual de Maringá.

**Edison Fernandes Pólo**

[polo@usp.br](mailto:polo@usp.br)

FEA/USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo  
Livre-docente pela FEA-USP, Doutor em Administração pela FEA-USP, Mestre em Administração de Empresas pela FGV-SP, Bacharel em Administração Pública pela FGV-SP.

**Fernanda Liviero Fernandes Pólo**

[felf@hotmail.com](mailto:felf@hotmail.com)

ECA/USP – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo  
Bacharel em Comunicação Social pela ESPM.

**Correspondência**

A/C Marcos Antonio Gaspar

Rua Santo Antonio, 50 – Centro – São Caetano do Sul (SP)

CEP: 09521-160

Data de Submissão: 17/03/2009

Data de Aprovação: 30/11/2009

## RESUMO

A indústria brasileira do turismo experimentou profundas alterações em sua estrutura a partir da década de 1990, notadamente em função de grandes investimentos em hotéis de categoria luxo e super luxo. Esse tipo de hospedagem tem como estratégia a diferenciação por meio da oferta de serviços e experiências singulares aos hóspedes. Assim, as ferramentas de atendimento virtual ao cliente podem contribuir para a construção da lealdade do hóspede a partir da diferenciação dos serviços prestados pelo hotel resort. Este é um estudo

descritivo de natureza qualitativa, feito a partir de um levantamento no qual se efetuou a análise do desempenho das ferramentas de atendimento virtual ao cliente encontradas em 47 grandes hotéis resort de categoria luxo e super luxo em operação no Brasil. Os principais resultados indicam a baixa utilização das ferramentas de atendimento virtual disponíveis, sendo que as mais largamente empregadas foram e-mail, formulário eletrônico para submissão, autosserviço e mapa do site. Por outro lado, as ferramentas menos utilizadas foram e-mail de resposta automática, FAQ, *chat* instantâneo, personalização de site, grupos de discussão e vídeo-conferência; sendo que as quatro últimas sequer foram identificadas nos hotéis resort pesquisados. Pôde-se constatar também que mesmo os hotéis resort classificados com alto desempenho, subutilizam as ferramentas de atendimento virtual, o que parece não contribuir de forma plena para a oferta de uma experiência singular e diferenciada em relação à comunicação com seus clientes atuais, bem como com os potenciais clientes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Hotel resort, Atendimento virtual, Vantagem competitiva.

## ABSTRACT

The Brazilian tourism industry has undergone huge transformations in its structure since the 1990s, largely due to major investments in luxury and super luxury hotels. This kind of accommodation has a strategy of competitive differentiation, offering unique services and experiences to guests. Thus, virtual customer care tools can contribute to building guests' loyalty, based on the differentiation of services provided by the hotel resort. This is a descriptive-qualitative study, based on a survey that analyzes the performance of virtual customer care tools used in forty-seven luxury and super luxury hotel resorts operating in Brazil. The main results indicate low use of the available virtual customer care tools. The most widely used are: email, electronic form for submission, auto-service and map of the website. The less used tools are: automatic e-mail response, FAQ, live chat, personalization of the website, discussion groups and video conferencing. The last four items were not even identified in the resorts surveyed. It was observed that even the resorts classified as high performance do not make full use of their virtual customer care tools, which does not, it appears, contribute fully to the offer a unique and differentiated communication experience to their present and prospective customers.

**KEY WORDS:** Resort. Virtual customer care. Competitive advantage.

## RESUMEN

La industria brasileña del turismo sufrió profundas alteraciones en su estructura a partir de la década de 1990, especialmente en función de grandes inversiones en hoteles de categoría lujo y súper lujo. Ese tipo de hospedaje tiene como estrategia la diferenciación por medio de la oferta de servicios y experiencias singulares a los huéspedes. Así, las herramientas de atendimento virtual al cliente pueden contribuir para la construcción de la lealtad del huésped a partir de la diferenciación de los servicios prestados por el hotel resort. Este es un estudio descriptivo de naturaleza cualitativa, realizado a partir de un levantamiento en el cual se efectuó el análisis del desempeño de las herramientas de atendimento virtual al cliente encontradas en 47 grandes hoteles resort de categoría lujo y súper lujo en operación en Brasil. Los principales resultados indican la baja utilización de las herramientas de atendimento virtual disponibles, entre las cuales las más ampliamente empleadas fueron e-mail, formulario electrónico para sumisión, autosserviço y mapa del sitio. Por otro lado, las herramientas menos utilizadas fueron e-mail de respuesta automática, FAQ, *chat* instantáneo, personalización del sitio, grupos de discusión y vídeo-conferencia; las cuatro últimas ni siquiera fueron identificadas en los hoteles resort estudiados. Se pudo constatar también que incluso los hoteles resort clasificados con alto desempeño subutilizan las herramientas de atendimento virtual, lo que parece no contribuir en forma plena para la oferta de una experiencia singular y diferenciada en relación a la comunicación con sus clientes actuales, así como con los potenciales clientes.

**PALABRAS CLAVE:** Hotel resort, Atendimento virtual, Ventaja competitiva

## 1. INTRODUÇÃO

A partir de meados da década de 1990 assistiu-se a um representativo desenvolvimento do setor hoteleiro no país. Muitas iniciativas e esforços foram empreendidos pelos empresários do setor na construção e modernização de hotéis, melhoria da capacitação da mão-de-obra, bem como implantação de inovações tecnológicas e gerenciais. Tal contexto se deve ao aumento expressivo da demanda por hospedagem, originada tanto pelo aquecimento do mercado doméstico quanto pela expansão advinda do mercado internacional.

A partir desse panorama positivo, o setor hoteleiro nacional vivenciou intensas alterações em seus segmentos, notadamente a partir da revitalização ou inauguração de diversos hotéis resort de categoria luxo e super luxo. Este movimento acabou por alterar o perfil desse segmento específico de hotelaria, exigindo assim um repensar acerca da estratégia praticada pelas organizações inseridas nesse novo contexto. Segundo Porter (1996) uma empresa pode utilizar-se de três estratégias genéricas para enfrentar as forças competitivas presentes em seu segmento de atuação: liderança total em custo, enfoque e diferenciação. Em relação à estratégia de diferenciação, o autor aponta as possíveis distinções verificadas nas empresas em função das diferenças ofertadas em seus serviços, tais como preço, imagem, suporte, qualidade ou *design*.

Especificamente nesse tipo de acomodação turística, estratégias de diferenciação podem ser levadas a cabo por meio do estabelecimento de uma comunicação eficaz que possa introduzir diferenciais perceptíveis aos hóspedes, visando assim à aquisição de sua preferência em relação à escolha do hotel. Para viabilizar a estratégia de diferenciação junto aos clientes atuais ou potenciais, a Internet apresenta-se então como um canal eletrônico de comunicação importantíssimo entre o hotel resort e os clientes. As ferramentas de tecnologia da informação para comunicação e atendimento virtual ao cliente podem, se bem empregadas, aproximar as partes interessadas maximizando a comunicação entre ambas.

Tendo como foco grandes hotéis resort em operação no Brasil, a pesquisa objetiva: a) analisar as ferramentas de atendimento virtual aos clientes disponibilizadas e b) caracterizar o desempenho das ferramentas destinadas ao atendimento virtual aos clientes. Para tanto, utilizou-se como metodologia um estudo descritivo de natureza qualitativa com o levantamento e análise do desempenho das ferramentas de atendimento virtual ao cliente em 47 grandes hotéis resort de categoria luxo e super luxo em operação no país.

O artigo inicia-se pela revisão do referencial teórico disponível sobre os principais pilares conceituais em destaque: características da indústria do turismo no Brasil e o segmento hoteleiro de resorts de luxo e super luxo, estratégias na indústria hoteleira de categoria luxo e super luxo e, por fim, as ferramentas de atendimento virtual ao cliente. Posteriormente há o detalhamento da metodologia aplicada no estudo de campo, a análise dos resultados auferidos e as considerações finais do estudo.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. A indústria do turismo no Brasil e o segmento hoteleiro de resorts de luxo e super luxo

O setor de serviços cada vez mais se apresenta como importante vertente econômica mundial. Correa e Caon (2002) apontam que o setor de serviços no Brasil é responsável por 55% do PIB – Produto Interno Bruto. Nesse panorama, a indústria do turismo apresenta-se como importante expoente da economia mundial. Em muitos países, notadamente na Europa, assume posição destacada na composição do PIB (Produto Interno Bruto), contando ainda com um número de trabalhadores maior do que outros segmentos da indústria e da agricultura (ZEITHAML e BITNER, 2003).

Outro dado importante a ser considerado é o fluxo de passageiros entre os países. Segundo dados divulgados pela Organização Mundial do Turismo (OMT), a quantidade de desembarques internacionais no mundo todo em 2007 aumentou 6% em relação ao ano de 2006, totalizando 898 milhões, ou seja, 52 milhões a mais que 2006 (EBAPE, EMBRATUR e Ministério do Turismo, 2008).

A indústria do turismo intensificou seu desempenho em função principalmente da pujança da economia mundial verificada nos primeiros anos deste milênio. As atividades ligadas à indústria do turismo mantêm-se em posição de destaque no cenário global. A OMT indica que o Brasil respondeu por 0,6% do total das viagens realizadas em 2007. Entretanto, "nos últimos anos o desempenho do turismo receptivo no Brasil tem obtido resultados bastante satisfatórios no que se refere à entrada de estrangeiros e à geração de divisas" (EBAPE, EMBRATUR e Ministério do Turismo, 2008, p. 11).

De acordo com Pérez-Nebra e Rosa (2008), muito desse crescimento recente deve-se também à atuação do governo federal por meio das estratégias instituídas pela EMBRATUR a partir de 2003, notadamente no que se refere à modificação do posicionamento da imagem do Brasil no exterior. Conforme dados disponibilizados pelo Banco Central do Brasil, os gastos de turistas estrangeiros em visita ao país no período de abril-junho/2008 sofreram um incremento de 17% em relação a igual período de 2007. Em relação ao turista doméstico para o mesmo período, verificou-se uma situação de estabilidade (BRASIL, 2008). O Ministério do Turismo atestou um aumento de 14,76% em relação aos gastos de turistas estrangeiros no Brasil, comparando-se o período 2006-2007 (EBAPE, EMBRATUR e Ministério do Turismo, 2008).

Além disso, a autoavaliação dos segmentos de turismo quanto ao desempenho de seu mercado de atuação em 2007 indica uma percepção de crescimento da atuação de praticamente todos os agentes da indústria do turismo brasileira, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Desempenho da economia brasileira segundo os segmentos de turismo em 2007 (%)

	Agências	Aéreo	Locadoras	Hotelaria	Receptivo	Operadoras	Feiras	Rodoviário	Consolidado
Crescimento (A)	49	100	100	95	0	98,5	71	90	91
Estabilidade (B)	21	0	0	5	19	1	29	10	5
Retração (C)	30	0	0	0	81	0,5	0	0	4
Saldo de Respostas* (A) - (C)	19	100	100	90	-81	98	71	90	87

Fonte: EBAPE-FGV, EMBRATUR e Ministério do Turismo (2008).

Tal percepção dos agentes ligados aos diversos segmentos de turismo constantes na Tabela 1 provém da realidade observada na variação média percentual dos principais indicadores setoriais em 2007, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Variação média dos principais indicadores setoriais em 2007 (%)

	Agências	Aéreo	Locadoras	Hotelaria	Receptivo	Operadoras	Feiras	Rodoviário	Consolidado
Faturamento	-1,8	22,8	24,1	12,9	22,1	11,1	19,5	2	14,8
Preços	-7,9	-10,2	-0,2	7,9	10,3	-1,3	0,9	0,4	-2,2
Custos	6,1	12,5	0,7	4,8	16,3	7,7	2,1	-2,6	7,0
Postos de Trabalho	4,4	59,3	15,4	2,5	-4,3	10,8	-1	0,4	23,5

Fonte: EBAPE-FGV, EMBRATUR e Ministério do Turismo (2008).

Na tabela anterior pode-se observar que houve um aumento no faturamento da ordem de 14,8% na indústria do turismo. Ainda em função da situação econômica favorável e do acréscimo constatado na demanda, pôde-se verificar um aumento do faturamento consecutivamente nos últimos anos: 17,5% em 2004; 23,5% em 2005; 12,0% em 2006 e 12,9% em 2007, segundo dados da Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo feita em parceria pela EBAPE-FGV, EMBRATUR e Ministério do Turismo (2008).

No setor hoteleiro, em especial, pôde-se acompanhar um desenvolvimento expressivo desde meados da década de 1990. Corrobora esta tendência histórica o fato de 90% dos empresários do setor hoteleiro afirmar ter intenção de investir na manutenção, renovação ou ampliação das instalações existentes, tecnologia da informação e treinamento de mão-de-obra (EBAPE-FGV, EMBRATUR e Ministério do Turismo, 2008). A Tabela 3 expõe o desempenho dos principais indicadores dos meios de hospedagem e também sinaliza a clara percepção otimista dos empresários entrevistados. Isso porque o saldo de respostas (diferença entre as respostas com percepção de crescimento/expansão e as respostas com percepção de diminuição/retração) é positivo para todos os parâmetros pesquisados (elevação de faturamento, manutenção de preços e diminuição de custos), segundo dados da EBAPE-FGV, EMBRATUR e Ministério do Turismo (2008).

Tabela 3 – Meios de hospedagem – principais indicadores no período 2004-2007 e previsão 2008 (%)

Discriminação	2004		2005		2006		2007		2008	
	Saldo de Respostas	Variação Média	Saldo de Respostas	Variação Média	Saldo de Respostas	Variação Média	Saldo de Respostas	Variação Média	Saldo de Respostas	Variação Média
Faturamento	84	17,5	78	23,5	83	12,0	74	12,9	94	13,8
Preços	46	5,1	79	9,9	89	6,4	67	7,9	43	5,0
Custos	59	5,7	64	9,4	98	8,2	33	4,8	11	2,1
Postos de Trabalho	69	11,6	82	10,3	30	6,7	23	2,5	67	8,8

Fonte: EBAPE-FGV, EMBRATUR e Ministério do Turismo (2008).

Outra evidência da importância do setor de hospedagem é apontada pelo Sebrae em pesquisa efetuada sobre os impactos econômicos deste segmento na economia brasileira. Conforme demonstra a Tabela 4, em 2006 o setor de hospedagem empregou mais de 300.000 trabalhadores diretos no país, com faturamento de mais de R\$ 8,7 bilhões (SEBRAE, 2006).

Tabela 4 – Impactos econômicos do setor de hospedagem

	<i>Pessoal Ocupado</i>	<i>% do total</i>	<i>Valor da Produção*</i>	<i>% do total</i>
<i>Norte</i>	8.525	2.82	221.774	2.55
<i>Nordeste</i>	63.643	21.08	1.562.785	17.96
<i>Centro-Oeste</i>	24.096	7.98	670.580	7.71
<i>Sudeste</i>	158.733	52.57	5.049.643	58.02
<i>Sul</i>	46.924	15.54	1.197.763	13.76
<b>Total</b>	<b>301.920</b>	<b>100.00</b>	<b>8.702.545</b>	<b>100.00</b>

Fonte: SEBRAE (2006).

Legenda: \* (em mil)

Visando a padronização das categorias de hotéis, o INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial), a EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo) e a ABIH (Associação Brasileira da Indústria Hoteleira) institucionalizaram o Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem (Deliberação Normativa nº 429 - 23 abr. 2002). O Quadro 1 expõe as categorias oficiais dos meios de hospedagem.

Quadro 1 – Categorias oficiais dos meios de hospedagem

Categoria	Símbolo
Super Luxo	★ ★ ★ ★ ★ SL
Luxo	★ ★ ★ ★ ★
Superior	★ ★ ★ ★
Turístico	★ ★ ★
Econômico	★ ★
Simplex	★

Fonte: EMBRATUR (2002).

Bonfato (2006) chama atenção de que a partir da década de 1990 observaram-se grandes investimentos em hotéis no país, notadamente de grandes redes internacionais. Num período de dez anos, entre 1992 e 2002, a quantidade de hotéis mais que duplicou. Cândido e Vieira (2003) também evidenciam tal movimentação nesse período, apontando o início das atividades de grandes cadeias hoteleiras nacionais e internacionais. Não obstante, a importância e a centralidade do papel exercido pelos hotéis na rede de negócios do de todo o turismo são destacadas em estudo conduzido por Donaire, Silva e Gaspar (2009) a respeito da indústria do turismo no Brasil.

Entretanto, Alban (2006) expõe suas dúvidas quanto à capacidade de esses empreendimentos ofertarem produtos realmente diferenciados que alinhem alta qualidade de serviços e preço. Ou seja, há a necessidade que efetivamente os hotéis resort desenvolvam estratégias que viabilizem a prestação de serviços que os diferenciem dos demais meios de hospedagem existentes na indústria do turismo. Segundo a Associação Resorts Brasil (2008), um hotel resort pode ser entendido como:

Um empreendimento hoteleiro de alto padrão em instalações e serviços, fortemente voltado para o lazer em área de amplo convívio com a natureza, na qual o hospede não precise se afastar para atender suas necessidades de conforto, alimentação, lazer e entretenimento (RESORTS BRASIL, 2008, s.p.).

## 2.2. Estratégias na indústria hoteleira para hotéis resorts de categoria luxo e super luxo

A indústria hoteleira tem como principal atividade a prestação de serviços. Para Zeithaml e Bitner (2003), serviços são bens intangíveis, não estocáveis, intransportáveis, com produção simultânea ao uso, de alto grau de contato com o cliente e com difícil mensuração em relação à qualidade. Para uma melhor compreensão da complexidade dos serviços hoteleiros, Correa e Caon (2002) apresentam as dimensões para aferição da qualidade em serviços: intangibilidade; consistência; competência; velocidade de atendimento; flexibilidade; credibilidade; segurança; atendimento; acesso e custo.

Em função dessas peculiaridades inerentes ao bem turístico, essencialmente a prestação de serviços, a estratégia empregada pelas empresas hoteleiras torna-se crucial à própria sobrevivência destas. Estratégia, na visão de Mintzberg e Quinn (2001), é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente, auxiliando-a a ordenar e alocar seus recursos rumo a uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Porter (1996) afirma que a estratégia é a escolha de uma posição única e valiosa baseada em sistemas de atividades que são difíceis de copiar e que agregam valor ao negócio. Essa noção de posição única e valiosa advém do mesmo Porter (1985) ao dar notoriedade ao conceito de vantagem competitiva para o campo da estratégia, afirmando que o pressuposto básico da estratégia é orientar-se para alcançar e manter uma vantagem competitiva. Assim, enquanto Mintzberg enfatiza seu pensamento acerca da estratégia no sentido da configuração, ou seja, a empresa buscando integrar e transformar o ambiente no qual está inserida; Porter elabora seu raciocínio no sentido do posicionamento, ou seja, a empresa buscando calcular sua participação no ambiente por meio da análise dos fatos disponíveis (MINTZBERG, LAMPELL e AHLSTRAND, 1999).

Oliveira, Campomar e Luis (2008) evidenciam a importância de um correto posicionamento estratégico na pujante indústria do turismo para as empresas que dela participam. Com esse intento, Porter (1996) assevera que uma empresa possa utilizar-se de três posições estratégicas genéricas para enfrentar as forças competitivas: liderança total em custo, enfoque e diferenciação. Segundo Knowles (1996), bem como Olsen, Tse e West (1998), por meio da introdução dessas estratégias, as empresas da indústria do turismo podem obter vantagens competitivas frente aos seus concorrentes. Para Tinsley (2002), as organizações que optam pela diferenciação devem preocupar-se em disponibilizar produtos e serviços que satisfaçam as necessidades individuais dos clientes. Essa satisfação advém da percepção que os clientes têm a respeito dos diferentes valores criados simultaneamente pelos produtos e serviços diferenciados oferecidos. Porter (1996) argumenta que a estratégia de diferenciação refere-se às possíveis distinções existentes entre as empresas em função das diferenças entre seus serviços e produtos, tais como: preço, imagem, suporte, qualidade ou *design*.



No setor de hotelaria resort de luxo e super luxo, a diferenciação é a estratégia genérica mais comumente empregada. A diferenciação consiste na criação de um serviço que seja singular no âmbito do setor de atuação da empresa e que também seja percebido pelo cliente. As ações mais praticadas pelas empresas nesse sentido são diferenciação da marca, imagem, tecnologia e serviços prestados. Ou seja, o hotel busca proporcionar distanciamento dos concorrentes devido à lealdade dos clientes à marca e ao reconhecimento pelos serviços. Assim, o hotel poderá se posicionar melhor frente aos seus concorrentes, pois se diferenciou na obtenção da lealdade dos hóspedes.

Ávila e Valadão Júnior (2006) destacam que os hotéis devem estar atentos às novas demandas do mercado e às oportunidades de crescimento, buscando assim vantagem competitiva pela utilização de ferramentas gerenciais com vistas à satisfação do cliente e, conseqüentemente, à obtenção de resultados favoráveis. Hocayen da Silva e Teixeira (2007), ao analisarem as características do ambiente competitivo e as vantagens competitivas na hotelaria, constataram a importância da disponibilização aos clientes de serviços de performance superior e altamente personalizados, possibilitando assim a consolidação de diferenciais competitivos frente aos concorrentes de um hotel.

Esse serviço diferenciado que os hotéis resort buscam proporcionar pode ser compreendido por meio do conceito sobre o que é estar num resort, conforme apregoa a Associação Resorts Brasil (2008):

Estar em um Resort é muito mais do que estar em um destino. É viver uma experiência única, num local onde tudo e todos trabalham a favor da total satisfação do hóspede. A estrutura de lazer de um Resort é a mais completa que existe. Há opções para crianças, jovens e adultos, 24 horas por dia, chova ou faça sol. [...] Há, também, a oportunidade única e exclusiva de um contato mais próximo com a natureza, de forma sempre agradável, seja na praia, no campo ou na montanha. Existe um clima no ar de alegria, de romance, de total tranqüilidade e liberdade. Tudo é muito especial: a gastronomia, as acomodações, os serviços, enfim, cada detalhe. Não é à toa que o Resort é considerado a melhor opção em hospedagem, lazer e diversão para o turista aqui no Brasil e no mundo (RESORTS BRASIL, 2008, s. p.).

Para buscar a percepção de diferenciação e, conseqüentemente, a lealdade junto aos hóspedes, é necessário que os hotéis resort de categoria luxo e super luxo compreendam a importância estratégica do Comércio Eletrônico como um agente viabilizador desses serviços diferenciados. Porter (2001) salienta que muitos têm argumentado que a Internet e o Comércio Eletrônico tornam a importância da estratégia da empresa obsoleta. Na verdade é exatamente o contrário. Uma vez que a Internet e o Comércio Eletrônico tendem a enfraquecer a rentabilidade da indústria sem proporcionar vantagens operacionais às empresas, faz-se mais importante do que nunca para as empresas que elas possam distinguir-se umas das outras por meio da estratégia. Ou seja, os vencedores serão aqueles que visualizarem a Internet como um complemento operacional indispensável aos processos do negócio e não um negócio em si mesmo.

Alves, Lamounier e Jabur (2000) entendem que o Comércio Eletrônico possa até permitir que uma empresa ganhe vantagem competitiva ao construir um modelo de concepção de negócio que se diferencie dos concorrentes pelo relacionamento virtual um a um com seus clientes. Ou seja, o emprego da tecnologia da Internet e os processos de negócio do Comércio Eletrônico devem estar alinhados à estratégia da empresa, buscando assim vantagens competitivas duradouras. No caso específico dos hotéis resort de luxo e super luxo, que têm na diferenciação sua vertente estratégica, Porter (2001) atesta que tal postura de organizações desse tipo possa propiciar a criação de valor econômico real, que é o melhor indicador de sucesso no negócio de atuação da empresa. O autor afirma ainda que a tecnologia da Internet e os atuais processos de negócio do Comércio Eletrônico podem prover melhores oportunidades para empresas que busquem o estabelecimento de vantagens competitivas por meio da diferenciação. Isso porque a tecnologia atual é bem melhor que as ferramentas disponibilizadas em gerações anteriores.

### 2.3. Comércio eletrônico e ferramentas de atendimento virtual ao cliente

Para Albertin (2002) a nova economia criou tendências conflitantes, exigindo que as organizações repensem suas missões. Ambientes virtuais e vários outros fatores estão alterando a indústria de atuação de grandes empresas. É exatamente nesse panorama que Reedy, Schullo e Zimmerman (2001) inserem o Comércio Eletrônico, que é constituído por todas as atividades *on-line* ou eletrônicas

que facilitam a produção e a comercialização de produtos ou serviços para satisfazer os desejos e as necessidades do consumidor.

Seybold (2000) revela que, já desde o início desta década, há uma profunda revolução em movimento em consequência das tecnologias de transações eletrônicas. Toda a organização agora pode dispor dos recursos necessários para interagir diretamente com seus clientes finais. Dessa forma, a figura do cliente ganha maior peso na economia digitalizada. Hoque (2000) entende que, com uma vasta quantidade de informação e tecnologia ao seu dispor, os clientes estão mais desenvolvidos e fortalecidos do que antes. Os clientes adquirentes de serviços na economia digital raramente são forçados a algo. Ao contrário, eles continuamente comparam novas e melhores ofertas, forçando as empresas a monitorarem continuamente seus movimentos e tendências.

Kalakota e Robinson (2002) ressaltam que há diferenças entre os consumidores tradicionais e os consumidores virtuais. Tais diferenças são cada vez mais importantes e fundamentais no entendimento das empresas, pois estas consideram que o cliente virtual é mais engajado e envolvido com os processos desenvolvidos junto à organização contatada. Assim sendo, McKenna (1999) sugere que as organizações em tempo real requeiram foco na satisfação do cliente virtual, provendo-lhe suporte, ajuda, orientação e informação necessária para ampliar um simples atendimento, colaborando para a construção de sua lealdade. Especificamente em relação aos serviços prestados via Internet na indústria do turismo, Marujo (2008) discorre ser imprescindível transmitir ao potencial cliente que experimenta a comunicação via Internet, a ideia de que poderá viver uma experiência única, carregada de características singulares.

Um serviço de atendimento ao cliente de alta qualidade, como colocam Lopes e Costa (2003), faz-se imperativo face à interatividade esperada pelo cliente em ambientes virtuais quando da pesquisa ou aquisição de um serviço. Com a alta competitividade proporcionada por esse ambiente virtual, existe uma pressão sobre cada empresa praticante do Comércio Eletrônico no sentido de distinguir-se por meio de um melhor serviço virtual aos clientes, buscando assim diferenciar-se frente aos seus concorrentes na percepção do cliente.

Segundo Reichheld e Schefter (2000), a atual geração de ferramentas de Tecnologia da Informação pode subsidiar a empresa com instrumentos vitais para um eficiente atendimento virtual ao cliente. Sem a adoção de tais ferramentas não seria possível atender à demanda oriunda desse mercado consumidor. Uma vez bem empregadas, tais ferramentas podem melhorar o nível de serviços prestados ao cliente no ambiente virtual, via Internet. As ferramentas mais conhecidas são:

a) Site: é a porta de entrada virtual da comunidade à sua empresa. Um *site* bem planejado, desenhado, construído e de eficiência operacional constatada, pode alavancar os negócios da empresa.

b) E-mail: enviar e responder *e-mails* com certa frequência pode ser decisivo para obter informações e *feedback* dos clientes, criar relacionamento sólido e desenvolver um negócio. É uma mídia bastante utilizada para transmitir texto, áudio, vídeo, foto e até animações, a um baixo custo.

Utilização eficaz do e-mail e o tempo de resposta: a empresa deve extrair dos *e-mails* informações sobre o comportamento e anseios das pessoas que os remetem. Geralmente o *e-mail* é fonte inesgotável e valiosíssima de dados para a geração de estatísticas mercadológicas, por isso a empresa deve se aplicar em responder rapidamente aos questionamentos. Segundo Dineley e Snyder (2000) e também Mara (2000) o cliente tem como expectativa de retorno da resposta ao *e-mail* enviado o prazo de 24 horas.

c) Formulários eletrônicos de submissão: a ideia do formulário é disponibilizar campos previamente elaborados no sentido de minimizar erros de compreensão, além de facilitar o preenchimento das informações requeridas. Este recurso permite ao cliente inserir dúvidas, reclamações ou outras informações sobre os produtos e serviços.

d) E-mail de resposta automática: como medida pró-ativa no trato com milhares de *e-mails* recebidos, as empresas responsivas estão instalando sistemas de software de *e-mail* para responder, pelo menos, que ela recebeu a mensagem virtual do cliente.

e) Frequently Asked Questions – FAQ: que sintetiza as perguntas mais frequentes, é um lugar de introdução que fornece a base mínima, para o cliente obter a informação desejada tão depressa quanto possível.



f) **Chat instantâneo**: é uma espécie de “sala” pública para conversa no *site*. É a forma mais rápida de acessar alguém (indivíduo ou grupo) visando ao estabelecimento de diálogo.

g) **Personalização do site**: as empresas devem permitir ao usuário personalizar o conteúdo apresentado, oferecendo produtos e serviços que atendam às suas preferências individuais. Tal prática proporcionará um processo mútuo de troca de confiança e um fortalecimento da lealdade que rapidamente pode ser traduzido em vantagem durável sobre os concorrentes.

h) **Autosserviço**: é ansiado por uma parte significativa dos clientes que assim podem virtualmente buscar informações, produtos e serviços de forma autônoma, sem a espera pelo auxílio do pessoal de vendas ou de atendimento da empresa.

i) **Mapa do site**: deve conter, de forma sucinta e objetiva, os grandes blocos de seções, funções ou informações disponíveis no *site*. Tal recurso tem a capacidade de dirimir as dúvidas de navegação, prestando assim importante direcionamento para o cliente.

j) **Grupos de discussão**: é um recurso facilitador para a empresa, pois pode esclarecer quais temas são trabalhados nos grupos. É muito mais fácil e econômico captar quantitativamente as questões abordadas nos grupos do que individualmente.

k) **Vídeo conferência**: alguns *sites* oferecem o serviço de vídeo conferência, aliando som e imagem para atendimento virtual ao cliente.

Donaire e Gaspar (2007) efetuaram estudo em 110 grandes empresas brasileiras acerca do desempenho das ferramentas de atendimento virtual verificado em onze diferentes indústrias atuantes no país. No estudo verificou-se que a utilização dessas ferramentas variou de 45,5% nas empresas da indústria química e petroquímica, a 95,5% nas empresas representantes de bancos múltiplos, indústria que apresentou os melhores indicadores da pesquisa. Os resultados auferidos em cada indústria específica são expostos na Tabela 5:

Tabela 5 – Atendimento virtual ao cliente praticado em grandes empresas de diferentes indústrias brasileiras

<b>Indústria</b>	<b>% de utilização das ferramentas de atendimento virtual</b>
Bancos Múltiplos	95,5
Telecomunicações	90,0
Comércio Varejista	65,5
Serviços Públicos	63,6
Eletroeletrônicos	63,6
Automotiva	63,6
Tecnologia e Computação	62,7
Alimentos, Bebidas e Fumo	60,0
Siderurgia e Metalurgia	59,1
Atacado e Comércio Exterior	54,5
Química e Petroquímica	45,5

Fonte: Donaire e Gaspar (2007).

### 3. METODOLOGIA

Tendo em vista a necessidade de se conhecer como os hotéis resort de categoria luxo e super luxo estão se portando em relação à utilização das principais ferramentas de T.I. para o atendimento virtual ao cliente como estratégia de diferenciação, delineou-se uma pesquisa que pudesse avaliar o desempenho das ferramentas citadas nas operações dessas organizações. Para tanto, a pesquisa objetiva: a) analisar as ferramentas de atendimento virtual aos clientes disponibilizadas e b) caracterizar a desempenho das ferramentas destinadas ao atendimento virtual aos clientes.

Realizou-se um estudo descritivo de análise qualitativa feita a partir de um levantamento a respeito do emprego de ferramentas de atendimento virtual ao cliente em grandes hotéis resort de categoria luxo e super luxo. Samara e Barros (2001) afirmam que os estudos descritivos, como o próprio nome diz, procuram descrever situações de mercado a partir de dados primários, obtidos originalmente por meio de observações, entrevistas pessoais ou discussões em grupo. Mattar (2001) complementa ao discorrer sobre os objetivos dos estudos descritivos: descrever as características de situações, indivíduos ou grupos; mensurar a performance de elementos numa situação específica que tenha determinadas características e, por fim, descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis. Em relação ao método de pesquisa escolhido, Mattar (2001) considera que o método de levantamento caracterize-se pela grande amplitude e pouca profundidade nos conteúdos analisados. Ou seja, é comum nesse tipo de estudo que haja um número relativamente alto de elementos a serem prospectados sem, contudo, haver a necessidade de profundas inserções em cada um deles.

O critério de amostragem foi intencional e por conveniência escolheram-se 47 hotéis resort desse setor. A identificação desses hotéis resort observou as listas divulgadas por importantes instituições desse segmento, a saber: Associação Resorts Brasil (Resorts Brasil, 2008), Guia Quatro Rodas Brasil (Quatro Rodas, 2008), Federação Nacional de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares - FNHRBS (2008) e Associação Brasileira da Indústria Hoteleira- ABIH (2008). Os 47 hotéis resort analisados na pesquisa foram:

Região Sul: Aguativa Resort - Cornélio Procópio (PR); Bourbon Cataratas Resort & Convention - Foz do Iguaçu (PR); Costão do Santinho Resort & Spa - Florianópolis (SC); Plaza Caldas da Imperatriz Resort & Spa - Sto. Amaro da Imperatriz (SC); Plaza Itapema Resort & Spa - Itapema (SC); Serrano Resort Convenções & SPA - Gramado (RS).

Região Sudeste: Bourbon Atibaia Resort & Convention - Atibaia (SP); Casa Grande Hotel Resort & Spa - Guarujá (SP); Eco Resort de Angra - Angra dos Reis (RJ); Grande Hotel Campos do Jordão - Campos do Jordão (SP); Grande Hotel São Pedro - Águas de São Pedro (SP); Hotel do Frade & Golf Resort - Angra dos Reis (RJ); Le Canton Swiss Mountain Resort - Teresópolis (RJ); Meliá Angra Marina & Convention Resort - Angra dos Reis (RJ); Ouro Minas Grande Hotel e Thermas de Araxá - Araxá (MG); Paradise Resort Golf Village - Mogi das Cruzes (SP); Pestana Angra - Angra dos Reis (RJ); Portobello Resort & Safari - Angra dos Reis (RJ); Sofitel Jequitimar Guarujá - Guarujá (SP); The Royal Palm Plaza Hotel Resort - Campinas (SP); Vale Suiço Resort Hotel - Itapeva (MG).

Região Centro-Oeste: Rio Quente Resorts - Rio Quente (GO).

Região Nordeste: Arraial D´Ajuda Eco Resort - Arraial D´Ajuda (BA); Beach Class Resort Muro Alto - Muro Alto (PE); Beach Park Suites Resort - Aquiraz (CE); Boa Vista Resort - Camocim (CE); Cana Brava Resort - Ilhéus (BA); Catussaba Resort Hotel - Salvador (BA); Costa Brasilis Resort - Santa Cruz Cabrália (BA); Costa do Sauípe Convention - Costa do Sauípe (BA); Costa do Sauípe Marriott Resort & Spa - Costa do Sauípe (BA); Eco Resort do Cabo de Santo Agostinho - Recife (PE); Enotel Porto de Galinhas - Porto de Galinhas (PE); Hotel Transamérica Ilha de Comandatuba - Una (BA); Jatiúca Hotéis & Resort - Maceió (AL); Nannai Beach Resort - Muro Alto (PE); Ocean Palace Hotel & Resort - Natal (RN); Pestana Natal - Natal (RN); Pestana Sauípe Beach Pousadas - Costa do Sauípe (BA); Praia do Forte Eco Resort & Thalasso Spa - Praia do Forte (BA); Renaissance Costa do Sauípe Resort - Costa do Sauípe (BA); Ritz Lagoa da Anta - Maceió (AL); Salinas do Maragogi Resort - Maragogi (AL); Serhs Natal Grand Hotel - Natal (RN); Summerville Beach Resort - Muro Alto (PE); SuperClubs Breezes Costa do Sauípe - Costa do Sauípe (BA); Vila Galé Mares - Salvador/Guarajuba (BA).

As características que foram avaliadas, mensuradas e classificadas em cada ferramenta de atendimento virtual dos hotéis resort analisados estão dispostas abaixo:

Quadro 2 – Características Avaliadas nas Ferramentas de Atendimento Virtual ao Cliente

<i>E-mail</i>	Tempo de resposta ao <i>e-mail</i> enviado (mensuração do tempo efetivo para recebimento da resposta. O tempo efetivo compreende o intervalo entre a data e horário do <i>e-mail</i> enviado e a data e horário do <i>e-mail</i> de resposta recebido). Quanto menor o tempo de resposta, melhor a performance do hotel resort. Percebe-se como ideal a resposta em até 24 horas, seguida da resposta em até 48 horas.
Formulários eletrônicos de submissão	Existência ou não ( <i>site</i> disponibiliza?); Subdivisão em seções ou campos chave (existência de subdivisões que possibilitem a melhoria do fluxo de recebimento do <i>e-mail</i> no hotel resort); Funcionamento (se tem seu preenchimento e envio concluídos com sucesso).
<i>E-mail</i> de resposta automática	Existência ou não (se o hotel resort envia ou não um <i>e-mail</i> de resposta automática atestando o recebimento do <i>e-mail</i> enviado); Personalização ou padronização da resposta (verificação do conteúdo do <i>e-mail</i> para diagnóstico se há personalização – nome do cliente, título do e-mail enviado, problema ou dúvida indagada; ou se há padronização, ou seja, a ausência de qualquer dos dados citados).
FAQ – <i>Frequently Asked Questions</i>	Existência ou não ( <i>site</i> disponibiliza?); <i>Link</i> na página principal do <i>site</i> (verificação da seção do <i>site</i> na qual se encontra a <i>FAQ</i> ); Divisões em assuntos ou seções (análise da estruturação das perguntas em categorias); Quantidade de seções existentes (análise da quantidade de categorias nas quais as perguntas são segmentadas); Funcionamento (verificação se os <i>links</i> das perguntas funcionam corretamente, encaminhando o cliente às respectivas respostas).
<i>Chat</i> instantâneo	Existência ou não ( <i>site</i> disponibiliza?); Tempo de espera para conexão (mensuração do tempo efetivo para o carregamento total da janela de conversação a ser disponibilizada pelo <i>site</i> . O tempo efetivo compreende o intervalo entre a requisição do serviço e o estabelecimento da conversação).
Personalização do <i>site</i>	Existência ou não ( <i>site</i> disponibiliza?); Funcionamento (verificação se as alterações efetuadas pelo cliente são visualizadas no próximo acesso ao <i>site</i> ).
Auto-serviço	Existência ou não ( <i>site</i> disponibiliza?); Tipo de conteúdo oferecido (verificação dos serviços/possibilidades oferecidos).
Mapa do <i>site</i>	Existência ou não ( <i>site</i> disponibiliza?); Quantidade de níveis de assuntos/seções (análise da quantidade de categorias); Funcionamento (verificação se os <i>links</i> funcionam corretamente, encaminhando o cliente às respectivas áreas do <i>site</i> ).
Grupos de discussão	Existência ou não ( <i>site</i> disponibiliza?); Quantidade de grupos (análise da quantidade de categorias de grupos).
Vídeo conferência	Existência ou não ( <i>site</i> disponibiliza?); Tempo de espera para a conexão (mensuração do tempo efetivo para o carregamento total da janela de conversação a ser disponibilizada pelo <i>site</i> . O tempo efetivo compreende o intervalo entre a requisição do serviço e o estabelecimento da conversação).

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados verificados na pesquisa são analisados a seguir, tendo sido segregados por ferramenta de atendimento virtual.

### 4.1. E-mail

Todos os e-mails foram enviados na primeira hora comercial da segunda-feira de uma semana com cinco dias úteis. A data de corte foi propositadamente estipulada às 18 horas da sexta-feira

da mesma semana. Vinte e seis hotéis resort pesquisados não retornaram o e-mail enviado, sendo que 3 deles, inclusive, apresentaram erro no momento de submissão da mensagem. Os outros 21 hotéis resort responderam à indagação enviada via e-mail, apresentando um tempo médio de resposta de 16 horas e 36 minutos. Ou seja, o tempo médio dos hotéis resort respondentes ficou dentro da expectativa proposta no referencial teórico (preferencialmente até 24 horas). Assim, 15 hotéis resort responderam a mensagem enviada no mesmo dia e outros 6 responderam ao e-mail no dia seguinte, o que denota prazos aceitáveis à luz do referencial teórico verificado. Deve-se destacar ainda que os 4 hotéis resort com maior prontidão na resposta enviaram mensagens de retorno em menos de 3 horas.

Tabela 6 – Resultados de E-mail

Colocação	Hotel Resort	Tempo de Resposta	Classificação	N / Frequência
1º	Ouro Minas	2h, 06min	Respostas obtidas	21 (45%)
2º	Eco Angra	2h, 07min		
3º	Vale Suíço	2h, 12min	Até 24h	15 (32%)
4º	Plaza Itapema	2h, 51min		
5º	Aguativa	3h, 01min	Entre 24h e 48h	4 (8%)
6º	Sofitel Jequitimar	3h, 16min		
7º	GH Campos Jordão	3h, 41min	Após 48h	2 (4%)
8º	Ritz Lagoa Anta	5h, 12min		
9º	Cana Brava	5h, 17min	Não responderam / problemas no envio	26 (55%)
10º	Portobello	5h, 24min		
11º	Beach Class	5h, 52min		
12º	Frade	5h, 56min	Tempo médio dos	
13º	Cabo Sto. Agostinho	6h, 37min	respondentes	16 h, 36m
14º	Nannai Beach	8h, 08min		
15º	Ocean Palace	9h, 36min		
16º	GH São Pedro	1d, 01h, 24min		
17º	Casa Grande	1d, 14h, 15min		
18º	Paradise	1d, 19h, 03min		
19º	Jatiúca	1d, 20h, 40min		
20º	Pestana Natal	2d, 09h, 36min		
21º	Summerville	2d, 20h, 17min		
Não diagnosticado	Bourbon Cataratas, Costão do Santinho, Plaza Caldas Imperatriz, Serrano, Bourbon Atibaia, Le Canton Swiss Montain, Meliá Angra, Pestana Angra, The Royal Palm Plaza, Rio Quente, Arraial D'Ajuda, Beach Park, Boa Vista, Catussaba, Costa Brasilis, Costa do Sauípe Convention, Costa do Sauípe Marriot, Enotel Porto de Galinhas, Transamérica Comandatuba, Pestana Sauípe, Praia do Forte, Renaissance Sauípe, Salinas Maragogi, Serhs Natal, SuperClubs Breezes, Vila Galé Mares			Sem resposta

#### 4.2. Formulário eletrônico para submissão

Verificou-se que 27 hotéis resort oferecem o formulário eletrônico para submissão, o que poderia facilitar a operacionalização do processo interno de recepção de comunicações dos clientes desses estabelecimentos. Quando a análise recai sobre o emprego de seções ou campos-chave, apenas 6 deles usam tal recurso, o que denota uma pífia utilização desse instrumento no direcionamento mais direto da mensagem enviada pelo cliente. Assim, verifica-se que, mesmo os hotéis resort que contam com esta ferramenta não a utilizam em sua total potencialidade, acarretando atrasos e possíveis falhas no processo de comunicação com seus clientes.

Tabela 7 – Resultados de Formulário Eletrônico para Submissão

Colocação	Hotel Resort	Disponibiliza ?	Seções ou campos-chave ?	Qtde.
1º	Enotel Porto de Galinhas	S	S	8
2º	Le Canton Swiss Montain	S	S	6
3º	Frade	S	S	5
4º	Serrano	S	S	4
5º	Costão do Santinho	S	S	3
6º	Catussaba	S	S	2
7º	Bourbon Cataratas, Bourbon Atibaia, GH Campos Jordão, GH São Pedro, Paradise, Portobello, The Royal Palm Plaza, Rio Quente, Arraial D'Ajuda, Beach Park, Boa Vista, Costa do Sauípe Convention, Costa do Sauípe Marriot, Cabo Sto Agostinho, Transamérica Comandatuba, Nannai Beach, Ocean Palace, Praia do Forte, Salinas Maragogi, Summerville, Vila Galé Mares	S	N	- - -
Não disponibiliza	Aguativa, Plaza Caldas Imperatriz, Plaza Itapema, Casa Grande, Eco Angra, Meliá Angra, Ouro Minas, Pestana Angra, Sofitel Jequitimar, Vale Suíço, Beach Class, Cana Brava, Costa Brasilis, Jatiúca, Pestana Natal, Pestana Sauípe, Renaissance Sauípe, Ritz Lagoa Anta, Serhs Natal, SuperClubs Breezes	N	N	- - -

#### 4.3. E-mail de resposta automática

Apenas o Summerville utiliza o e-mail de resposta automática para atestar o recebimento da mensagem enviada pelo cliente. Na resposta havia personalização da mensagem por meio do aproveitamento do título do e-mail enviado inicialmente pelo cliente, além de a inserção de seu nome no cabeçalho da mensagem de resposta. Todos os demais 46 hotéis resort sequer contam com o recurso de e-mail de resposta automática. Ou seja, esta ferramenta de atendimento virtual ao cliente, que poderia atuar como um atenuante em situações de demora na resposta final do hotel resort sobre o questionamento feito pelo cliente, sequer é empregada no estágio inicial do processo de comunicação entre as partes envolvidas. Dada a situação verificada, infere-se que o cliente pode até ficar em dúvida se o hotel resort realmente recebeu sua mensagem enviada por e-mail.

#### 4.4. FAQ – Frequently Asked Questions

Apenas o Beach Park apresentou lista FAQ (Perguntas mais Frequentes) ao cliente, disponibilizando um conjunto de 16 perguntas e respostas. Todos os demais hotéis resort não apresentaram esse recurso. Em face desse resultado, verifica-se que os hotéis resort perdem uma

grande oportunidade de prestar informações valiosas ao cliente podendo inclusive, sobrecarregar outros canais de comunicação: atendimento telefônico ou mensagens via e-mail. Uma vez que o cliente não consiga encontrar prontamente respostas a questões simples e rotineiras, inerentes a uma busca de informações acerca do hotel resort, é fácil prever que esse cliente amplie sua busca por meio de contato telefônico ou envio de e-mail diretamente ao resort.

#### 4.5. Chat instantâneo

Nenhum dos hotéis resort pesquisados oferece a possibilidade de *chat* instantâneo em sua página na Internet. Isso parece denotar uma preferência por outros canais de comunicação instantânea, notadamente por meio da utilização do telefone, por exemplo. Nesse sentido, considerando-se a disponibilização de uma linha telefônica 0800 (discagem gratuita) por parte do hotel resort, faz-se interessante frisar que tal opção é mais onerosa ao resort do que a possibilidade de contatos via *chats* instantâneos na Internet. Assim, é possível compreender que a falta desta ferramenta de atendimento virtual possa contribuir para onerar a operação do hotel resort no que tange à comunicação com seus clientes.

#### 4.6. Personalização do site

Os 47 hotéis resort analisados não possibilitam personalização de seu site ao cliente. Ou seja, a cada vez que o cliente acesse o site do resort, haverá a necessidade de refazer os mesmos passos anteriormente percorridos para encontrar as informações necessárias ou para acessar subpáginas específicas, por exemplo. Uma vez não ofertada tal possibilidade, pode-se perder a oportunidade de explorar adequadamente o desenvolvimento de uma maior identidade e intimidade, ainda que num contexto virtual, entre o hotel resort e o cliente potencial.

#### 4.7. Autosserviço

Nota-se que há a adoção da ferramenta de Autosserviço em 27 hotéis resort pesquisados. Há certa diversidade de opções de autoatendimento virtual do cliente, a saber: reservas, tarifas, cálculo de orçamento *online*, simulações de pacotes/períodos, wallpapers, fotos do hotel/região, semanas temáticas, vídeos, *press releases*, *tour* virtual e *download* de papéis de parede. Ao não explorar tal ferramenta de atendimento virtual, os demais 20 hotéis resort acabam por não aproveitar a potencialidade de automatização de alguns processos internos básicos à operação de um hotel, como é o caso da efetivação de reservas, consulta a tarifas, orçamentos e simulações de pacotes específicos. Além disso, também não exploram adequadamente a possibilidade de estabelecimento de maior intimidade como cliente, notadamente por meio de vídeos, *tours* virtuais e *download* de papéis de parede.

Tabela 8 – Resultados de Auto-Serviço

Colocação	Hotel Resort	Disponibiliza ?
1º	Bourbon Cataratas, Plaza Caldas Imperatriz, Plaza Itapema, Bourbon Atibaia, GH Campos Jordão, GH São Pedro, Meliá Angra, Paradise, Pestana Angra, Portobello, Sofitel Jequitimar, The Royal Palm Plaza, Vale Suíço, Rio Quente, Beach Class, Beach Park, Cana Brava, Cabo Sto Agostinho, Enotel Porto de Galinhas, Transamérica Comandatuba, Nannai Beach, Ocean Palace, Pestana Natal, Pestana Sauípe, Renaissance Sauípe, Serhs Natal, Summerville	S
Não disponibiliza	Aguativa, Costão do Santinho, Serrano, Casa Grande, Eco Angra, Frade, Le Canton Swiss Mountain, Ouro Minas, Arraial D´Ajuda, Boa Vista, Catussaba, Costa Brasilis, Costa do Sauípe Convention, Costa do Sauípe Marriott, Jatiúca, Praia do Forte, Ritz Lagoa Anta, Salinas Maragogi, SuperClubs Breezes, Vila Galé Mares	N



#### 4.8. Mapa do site

Trze hotéis resort pesquisados têm mapa do site em sua página na Internet. A quantidade média de seções é de 10 e a quantidade média de *links* para acesso é de 32. Ao não disponibilizar o mapa do site ao cliente, a maioria dos hotéis resort pesquisados pode não contribuir para uma experiência salutar do cliente que navega na Internet. Dadas as especificidades de cada site de hotel disponível na Internet, fica difícil ao cliente compreender prontamente onde estão as informações por ele buscadas. Assim, a tarefa de busca de conteúdo pelo cliente pode tornar-se uma experiência desagradável e pouco convidativa em função da diversidade existente em diferentes sites. A ferramenta mapa do site, por sua vez, traz de forma condensada e objetiva, todos os conteúdos disponibilizados no site do hotel resort, além da praticidade de acesso proporcionada por meio dos *links* de acesso rápido a cada conteúdo específico existente.

Tabela 9 – Resultados de Mapa do Site

Colocação	Hotel Resort	Disponibiliza ?	Qtde. de seções	Qtde. de links
1º	Praia do Forte	S	18	45
2º	Boa Vista	S	17	10
3º	Frade	S	14	33
4º	Salinas Maragogi	S	12	40
5º	Beach Park Pestana Angra Pestana Natal Pestana Sauípe	S	12	35
9º	Ouro Minas	S	6	27
10º	Enotel Porto de Galinhas	S	5	6
11º	Rio Quente	S	4	57
12º	Boubon Cataratas Bourbon Atibaia	S	3	27
Não disponibiliza	Aguativa, Costão do Santinho, Plaza Caldas Imperatriz, Plaza Itapema, Serrano, Casa Grande, Eco Angra, GH Campos Jordão, GH São Pedro, Le Canton Swiss Montain, Meliá Angra, Paradise, Portobello, Sofitel Jequitimar, The Royal Palm Plaza, Vale Suíço, Arraial D´Ajuda, Beach Class, Cana Brava, Catussaba, Costa Brasilis, Costa do Sauípe Convention, Costa do Sauípe Marriott, Cabo Sto Agostinho, Transamérica Comandatuba, Jatiúca, Nannai Beach, Ocean Palace, Renaissance Sauípe, Ritz Lagoa Anta, Serhs Natal, Summerville, SuperClubs Breezes, Vila Galé Mares	N	- - -	- - -

#### 4.9. Grupos de discussão

Nenhum dos hotéis resort consultados dispõe da ferramenta Grupos de Discussão em seu *website*. Tal panorama pode indicar pouca evolução e transparência na participação do cliente em diálogos com outros clientes ou demais interessados acerca de suas experiências ou expectativas em relação ao resort. Além disso, faz-se interessante destacar também que os hotéis resort pesquisados acabam por perder a oportunidade de evidenciar experiências positivas dos clientes, o que poderia contribuir sobremaneira para a melhoria da imagem do hotel resort junto ao seu público-alvo. Por outro lado, também se faz mandatório destacar que, por meio desta mesma ferramenta de atendimento virtual, seria possível expor experiências ruins vivenciadas pelos hóspedes, o que certamente não seria desejável aos hotéis resort.

#### 4.10. Vídeo-conferência

A ferramenta vídeo-conferência não é empregada em nenhum dos hotéis resort pesquisados. Ressalte-se que a viabilização desta ferramenta necessariamente requer que o cliente possua infraestrutura mínima para sua utilização. Alguns exemplos dessa infraestrutura são hardware, conexões, provedores, Internet de alta velocidade e câmera. Além disso, também os hotéis resort necessitariam de investimentos na mesma direção para suportar a operacionalização da ferramenta vídeo-conferência. Assim, é até compreensível a inexistência de tal ferramenta de atendimento virtual nos hotéis resort analisados.

#### 4.11. Resultados gerais dos hotéis resort

Após a mensuração e análise do desempenho de cada ferramenta de atendimento virtual verificada em cada um dos hotéis resort pesquisados pôde-se, enfim, iniciar o processo de avaliação geral destes. Para tanto, a Tabela 10 estabelece os parâmetros de diferenciação do desempenho individual dos hotéis resort, a partir de critérios de pontuação face às performances verificadas:

Tabela 10 – Critério de Pontuação

Colocação Do hotel resort	Pontos	Colocação do hotel resort	Pontos
1º ao 3º	10,0	19º ao 23º	5,0
4º ao 6º	9,0	24º ao 29º	4,0
7º ao 10º	8,0	30º ao 35º	3,0
11º ao 14º	7,0	36º ao 41º	2,0
15º ao 18º	6,0	42º ao 47º	1,0
		"nd" (não diagnosticado)	(zero)

Tal critério foi aplicado a cada um dos hotéis resort estudados, segundo seu desempenho e respectiva classificação em cada uma das dez ferramentas de atendimento virtual analisadas. Ou seja, cada hotel resort recebeu a quantidade de pontos correspondente à sua respectiva classificação na ferramenta em foco. Tais pontos foram somados para o estabelecimento do *Ranking* Geral. Portanto, a nota final de cada hotel resort está inserida num intervalo compreendido entre 0,0 (zero) e 100,0 (cem) pontos.

Em casos de empate por número de pontos entre os hotéis resort, ficou estabelecido que o desempate dar-se-ia em favor daquele que tivesse a maior quantidade de notas mais altas em seu favor, ordenadas de forma decrescente. Na Tabela 11 pode-se verificar o desempenho, colocação e pontuação apresentados por cada um dos hotéis resort vistos, bem como sua colocação e pontuação individual em cada uma das ferramentas de atendimento virtual ao cliente analisadas neste estudo.

A média de pontuação dos hotéis resort foi de 16,3 pontos. Segregando-se a distribuição em quartis, obtêm-se os seguintes intervalos e respectivas frequências: primeiro quartil (37 a 28 pontos: três hotéis resort); segundo quartil (27 a 18 pontos: vinte e dois hotéis resort); terceiro quartil (17 a 8 pontos: dezessete hotéis resort) e, por fim, quarto quartil (7 a zero pontos: cinco hotéis resort). Assim sendo, obteve-se que três hotéis resort apresentaram alta performance (Beach Park, Summerville e Enotel Porto de Galinhas), destacando-se positivamente em relação aos hotéis resort pesquisados. A maior parte dos hotéis resort (39) demonstrou performance intermediária. Na porção inferior da distribuição, com performance baixa, apresentam-se cinco hotéis resort: Casa Grande, Catussaba, Jatiúca, Costa Brasilis e SuperClubs Breezes.

Tabela 11 – Ranking geral dos hotéis resort

Desempenho	Colocação Geral e Pontuação	Hotel Resort	E-mail	Formulário Eletrônico	E-mail de Resp. Automática	FAQ	Auto-Serviço	Chat Instantâneo	Personalização do Site	Mapa do Site	Grupos de Discussão	Vídeo-Conferência
ALTA	1º (37,0)	Beach Park	nd	7º 8,0	nd	1º 10,0	1º 10,0	nd	nd	5º 9,0	nd	nd
	2º (33,0)	Summerville	21º 5,0	7º 8,0	1º 10,0	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	3º (28,0)	Enotel Porto de Galinhas	nd	1º 10,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	10º 8,0	nd	nd
INTERMEDIÁRIA	4º (27,0)	Frade	12º 7,0	3º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd	3º 10,0	nd	nd
	5º (26,0)	GH Campos Jordão	7º 8,0	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	6º (26,0)	Portobello	10º 8,0	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	7º (25,0)	Bourbon Cataratas	nd	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	12º 7,0	nd	nd
	7º (25,0)	Bourbon Atibaia	nd	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	12º 7,0	nd	nd
	8º (25,0)	Rio Quente	nd	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	11º 7,0	nd	nd
	9º (25,0)	Cabo Santo Agostinho	13º 7,0	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	10º (25,0)	Nannai Beach	14º 7,0	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	11º (24,0)	Ocean Palace	15º 6,0	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	12º (24,0)	GH São Pedro	16º 6,0	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	13º (24,0)	Paradise	18º 6,0	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	14º (24,0)	Pestana Natal	20º 5,0	nd	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	5º 9,0	nd	nd
	15º (20,0)	Vale Suiço	3º 10,0	nd	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	16º (19,0)	Plaza Itapema	4º 9,0	nd	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	17º (19,0)	Pestana Angra	nd	nd	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	5º 9,0	nd	nd
	17º (19,0)	Pestana Sauipe	nd	nd	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	5º 9,0	nd	nd
	18º (19,0)	Cana Brava	9º 8,0	nd	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	19º (18,0)	Transamérica Comandatuba	nd	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	19º (18,0)	The Royal Palm Plaza	nd	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	Nd
	19º (18,0)	Praia do Forte	nd	7º 8,0	nd	nd	nd	nd	nd	1º 10,0	nd	Nd
20º (18,0)	Boa Vista	nd	7º 8,0	nd	nd	nd	nd	nd	2º 10,0	nd	Nd	

Legenda: nd (não diagnosticado).

Tabela 11 – Ranking geral dos hotéis resort (continuação)

Desempenho	Colocação Geral e Pontuação	Hotel Resort	E-mail	Formulário Eletrônico	E-mail de Resp. Automática	FAQ	Auto-Serviço	Chat Instantâneo	Personalização do Site	Mapa do Site	Grupos de Discussão	Vídeo-Conferência
<b>I N T E R M E D I Á R I A</b>	21° (18,0)	Ouro Minas	1° 10,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	9° 8,0	nd	nd
	22° (17,0)	Salinas Maragogi	nd	7° 8,0	nd	nd	nd	nd	nd	4° 9,0	nd	nd
	23° (10,0)	Plaza Caldas Imperatriz	nd	nd	nd	nd	1° 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	23° (10,0)	Eco Angra	2° 10,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	23° (10,0)	Le Canton Swiss Montain	nd	2° 10,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	23° (10,0)	Meliá Angra	nd	nd	nd	nd	1° 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	23° (10,0)	Sofitel Jequitimar	6° 9,0	nd	nd	nd	1° 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	23° (10,0)	Beach Class	11° 7,0	nd	nd	nd	1° 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	23° (10,0)	Renaissance Saúipe	nd	nd	nd	nd	1° 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	23° (10,0)	Serhs Natal	nd	nd	nd	nd	1° 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	24° (9,0)	Costão do Santinho	nd	5° 9,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	24° (9,0)	Aguativa	5° 9,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	24° (9,0)	Serrano	nd	4° 9,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	25° (8,0)	Costa Saúipe Convention	nd	7° 8,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	25° (8,0)	Costa Saúipe Marriot	nd	7° 8,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	25° (8,0)	Ritz Lagoa Anta	8° 8,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
25° (8,0)	Arraial D'Ajuda	nd	7° 8,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	
25° (8,0)	Vila Galé Mares	nd	7° 8,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	
<b>B A I X A</b>	26° (6,0)	Casa Grande	17° 6,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	26° (6,0)	Catussaba	nd	6° 9,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	27° (5,0)	Jatiúca	19° 5,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	28° (0,0)	Costa Brasilis	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	28° (0,0)	SuperClubs Breezes	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A indústria do turismo ocupa um importante espaço na economia brasileira. A partir da década de 1990 experimentou profundas alterações, notadamente em relação aos meios de hospedagem. O mercado turístico nacional recebeu grandes investimentos nos últimos anos, principalmente em hotéis de categoria luxo e super luxo. Nesse segmento específico, os hotéis resort têm importância significativa na cadeia de negócios do turismo. Esse tipo de hospedagem procura diferenciar-se por meio do estabelecimento de estratégias que ofertem serviços e experiências singulares aos seus hóspedes, visando assim construir a lealdade desses clientes para com seu negócio. No atual ambiente virtual viabilizado pelas transações e comunicações eletrônicas via Internet, as ferramentas de atendimento virtual ao cliente podem contribuir para a construção dessa almejada lealdade a partir da diferenciação da comunicação prestada pelo hotel resort.

A pesquisa de campo demonstrou que os hotéis resort analisados subutilizam o potencial das ferramentas de atendimento virtual ao cliente disponibilizadas pela atual tecnologia da informação. Ou seja, a média de utilização das ferramentas pelos hotéis resort pesquisados foi de 16,3%; num intervalo compreendido entre 0,0 (zero) e 100,0 (cem) pontos possíveis. Tal desempenho, comparando-se aos resultados de estudo conduzido por Donaire e Gaspar (2007), fica muito aquém do verificado nas grandes empresas representantes de onze diferentes indústrias brasileiras analisadas, uma vez que o desempenho destas variou entre 45,5 e 95,5% de utilização das ferramentas de atendimento virtual. Mesmo os hotéis resort classificados com alto desempenho (Beach Park, Summerville e Enotel Porto de Galinhas) fazem pouco uso das ferramentas de atendimento virtual analisadas, apresentando em média 32,7% de aproveitamento, igualmente aquém do verificado no estudo de Donaire e Gaspar (2007). Ao examinar os demais 44 hotéis resort pesquisados, a situação deteriora-se consideravelmente. Os resultados dessas organizações com desempenho classificado como 'intermediário' ou 'baixo' evidenciaram a baixíssima utilização ou até mesmo a inexistência das diversas ferramentas em questão.

Os recursos mais comumente utilizados são e-mail (21 hotéis resort), formulário eletrônico para submissão (27 hotéis resort), autosserviço (27 hotéis resort) e mapa do site (13 hotéis resort). Já as ferramentas menos utilizadas são e-mail de resposta automática, FAQ, *chat* instantâneo, personalização de site, grupos de discussão e vídeo-conferência; sendo que se verificou a ocorrência das duas primeiras em apenas um hotel resort cada e, no caso das quatro últimas, sequer foram identificadas nos hotéis resort pesquisados.

Outra conclusão importante exposta pelos resultados auferidos refere-se ao fato de que mesmo os hotéis resort classificados com desempenho 'alto', apresentaram uma tímida utilização do potencial das ferramentas de atendimento virtual ao cliente. Ou seja, Beach Park (37 pontos), Summerville (33 pontos) e Enotel Porto de Galinhas (28 pontos) empregaram no máximo quatro das dez ferramentas analisadas na pesquisa de campo. Nesse sentido, mesmo os três primeiros colocados não chegam a se credenciar como *benchmarks* para os demais hotéis resort em operação no país. Ou seja, os resultados gerais verificados na pesquisa de campo expõem a baixa utilização das ferramentas de atendimento virtual ao cliente nas organizações hoteleiras do tipo resort de categoria luxo e super luxo.

Não obstante, cabe uma reflexão acerca da real necessidade de utilização das ferramentas de atendimento virtual não verificadas nos hotéis resort analisados. Tal ponderação advém da análise das especificidades existentes na cadeia de negócios do turismo. Assim, pode ser que haja situações nas quais o papel que uma determinada ferramenta de atendimento virtual que o hotel resort poderia instituir acaba sendo substituído pelo desempenho de outro agente da rede de negócios do turismo, tais como as agências de viagem ou os grandes distribuidores de pacotes turísticos.

Pôde-se perceber também que o simples fato da ferramenta de atendimento virtual ao cliente existir não assegura seu correto funcionamento. Exemplos dessa situação recaem sobre e-mails enviados aos hotéis resort com resposta de erro de envio da mensagem, *links* que não funcionam apresentando mensagens de erro e ainda mapas do site com pouquíssimos *links* de acesso às demais subpáginas do *website* do hotel resort. A partir dessas situações citadas, recomenda-se que os hotéis resort façam o uso apropriado das ferramentas de atendimento virtual ao cliente ora existentes, pois sua incorreta utilização pode, ao invés de facilitar o desenvolvimento da comunicação com o cliente, pelo contrário, prejudicar o diálogo entre hotel resort e cliente.

Em relação às limitações do estudo, deve-se considerar que a pesquisa efetuada sobre as ferramentas de atendimento virtual ao cliente em hotéis resort de categoria luxo e super luxo teve caráter pontual no tempo. Ou seja, intencionalmente foi feita uma única coleta de dados em campo num determinado período de tempo especificado pelos pesquisadores. Considerando-se esse recorte no tempo, tal situação poderia apresentar resultados singulares em função de circunstâncias alheias aos hotéis resort analisados. Além disso, os resultados encontrados não podem ser estendidos a todos os hotéis resort em atuação no Brasil, uma vez que a pesquisa recaiu sobre uma amostra intencional estipulada pela conveniência dos pesquisadores.

Como sugestões para estudos futuros complementares ou extensivos a este, indica-se: pesquisa em diferentes períodos de tempo, visando elaborar um panorama da evolução do atendimento virtual ao cliente de hotéis resort; pesquisa de outros meios de hospedagem ou categorias e pesquisa em hotéis resort de outros países, estabelecendo-se comparativos entre as organizações atuantes no Brasil e em outras nações.

## REFERÊNCIAS

- ABIH. **Matriz de classificação de hotéis**. Rio de Janeiro: ABIH, 2008.
- ALBAN, M. Turismo no Brasil: a estratégia de expansão espacial e seus problemas. **Turismo – Visão e Ação**, Itajaí, v. 8, n. 2, p. 301-308, maio/ago. 2006.
- ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico**: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ALVES, M. H. F., LAMOUNIER, A. E. B.; JABUR, F. P. Internet – adicionando valor por meio de inovações descontínuas: a experiência brasileira. *In*: **RAUSP – Revista de Administração da USP**. São Paulo, USP, v. 35, n. 2, abr.-jun. 2000, p. 30-36.
- ÁVILA, L. R.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Estratégias de marketing nos meios de hospedagem: um estudo de multicasos no setor hoteleiro de Uberlândia – MG. **Turismo – Visão e Ação**, Itajaí, v. 8, n. 3, p. 379-396, set./dez. 2006.
- BONFATO, A. C. **Desenvolvimento de hotéis**. São Paulo: SENAC, 2006.
- BRASIL - Ministério do Turismo. **Desempenho econômico do turismo**. Brasília: MT, 2008.
- CÂNDIDO, I.; VIERA E. V. **Gestão de hotéis**. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.
- CORREA, H. L.; CAON. M. **Gestão de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.
- DINELEY, D.; SNYDER, J. Customer service meets the web. *In*: **InfoWorld**. Framingham, Apr. 2000, p. 89-96.
- DONAIRE, D.; GASPAR, M. A. Ferramentas de TI de atendimento virtual como fator de vantagem competitiva – Um estudo em grandes empresas no Brasil. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 23, n. 66, p. 52-66, jan./abr. 2007.
- DONAIRE, D.; SILVA, M. P. da.; GASPAR, M. A. A rede de negócios do turismo: um estudo sobre as suas características e implicações estratégicas. **Turismo – Visão e Ação**, Itajaí, v. 11, n. 1, p. 112-134, jan./abr. 2009.
- EBAPE-FGV.; EMBRATUR.; BRASIL - Ministério do Turismo. **Pesquisa anual de conjuntura econômica do turismo**. Brasília: EBAPE-FGV, EMBRATUR, MT, mar. 2008.
- EMBRATUR. **Regulamento e matriz de classificação dos meios de hospedagem**. 2002. Disponível em: [www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br). Acesso em: 28 out. 2008.
- FNHRBS. **Relação de hotéis**. Rio de Janeiro: FNHRBS, 2008.



HOCAYEN DA SILVA, A. J.; TEIXEIRA, R. M. Ambiente competitivo e vantagem competitiva a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba. **Turismo – Visão e Ação**, Itajaí, v. 9, n. 1, p. 19-35, jan./abr. 2007.

HOQUE, F. **E-enterprise**. New York: Cambridge University Press, 2000.

KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. **E-business**: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KNOWLES, Tim. **Corporate strategy for hospitality**. London: Longman, 1996.

LOPES, J. M. S.; COSTA, A. C. R. O uso da tecnologia no fornecimento de experiências em páginas da web: uma investigação junto a web designers. In: ENANPAD – Encontro Nac. da Assoc. de Pós-Graduação em Adm. Atibaia, 2003. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

MARA, J. Keeping the customer satisfied. In: **Mediaweek**. Brewster, Oct. 2000, p. 60-62.

MARUJO, M. N. N. V. A internet como novo meio de comunicação para destinos turísticos: o caso da Ilha da Madeira. **Turismo em Análise**, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 25-42, maio 2008.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MCKENNA, R. Real time marketing. *In: **Creating value in the network economy***. The Harvard Business Review book series. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; LAMPELL J.; AHLSTRAND, B. Todas as partes do elefante. Conheça e combine as dez principais linhas de pensamento estratégico para ter sucesso. **HSM Management**, v. 12, p. 100-108, jan./fev. 1999.

OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M. C.; LUIS, C. Posicionamento estratégico em turismo: o caso Sabre Brasil. **Turismo em Análise**, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 64-84, maio 2008.

OLSEN, M. D.; TSE, E. C.; WEST, J. **Strategic management in the hospitality industry**. Danvers: John Wiley & Sons, 1998.

PÉREZ-NEBRA, A. R.; ROSA, C. J. As novas estratégias de promoção do Brasil no exterior: estudo de caso. **Turismo em Análise**, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 450-471, dez. 2008.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**. New York: Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. What is strategy. **Harvard Business Review**, Boston, Nov./Dec. 1996.

\_\_\_\_\_. Strategy and the internet. in **Harvard Business Review book series**. Boston, v. 79, n. 3, Mar. 2001, p. 62-78.

QUATRO RODAS. **Guia quatro rodas Brasil 2008**. São Paulo: Abril, 2008.

REEDY, J.; SCHULLO, S.; ZIMMERMAN, K. **Marketing eletrônico**: a integração de recursos eletrônicos ao processo de marketing. Porto Alegre: Bookman, 2001.

REICHHELD, F. F.; SCHEFTER, P. E-loyalty. *In: **Harvard Business Review***. Boston, v. 78, n. 4, Jul.-Aug. 2000, p.105-113.

RESORTS BRASIL – Associação Resorts Brasil. **Relação de resorts associados**. Disponível em: < <http://www.resortsbrasil.com.br> >. Acesso em: 05 nov. 2008.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologias. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

SEBRAE. **Meios de hospedagem**. Brasília: SEBRAE Nacional, 2006.

SEYBOLD, P. **Clientes.com**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TINSLEY, D. B. Relationship marketing's strategic array. **Business Horizons**, Burlington, v. 45, n. 1, p. 70-76, Jan.-Feb. 2002.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços**. São Paulo: Bookman, 2003.

## NOTAS

- <sup>1</sup> USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul / FEA/USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, e-mail: marcos.gaspar@uscs.edu.br
- <sup>2</sup> FEA/USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, e-mail: sadsanto@usp.br
- <sup>3</sup> FEA/USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, e-mail: polo@usp.br
- <sup>4</sup> ECA/USP – Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, e-mail: polo@usp.br