

**Aquisição de Vantagem Competitiva por Diferenciação: Um Estudo do Atendimento  
Virtual Praticado em Hotéis Resort no Brasil**

**Marcos Antonio Gaspar<sup>1</sup>**

**Silvio Aparecido dos Santos<sup>2</sup>**

**Edison Fernandes Polo<sup>3</sup>**

**Fernanda Liviero Fernandes Polo<sup>4</sup>**

**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 seus hóspedes. Assim, as ferramentas de atendimento virtual ao cliente podem contribuir para a construção da lealdade do cliente a partir da diferenciação dos serviços prestados pelo hotel resort. Este é um estudo descritivo de natureza qualitativa, feito a partir de um estudo de casos no qual efetuou-se 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 atualmente disponíveis, sendo que as mais largamente empregadas foram: e-mail, formulário eletrônico para submissão, auto-serviço e mapa do site. Pôde-se constatar que mesmo os hotéis resort classificados com alto desempenho, subutilizam as ferramentas de atendimento virtual, não contribuindo 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. Vantagem competitiva. Estratégia de diferenciação. Atendimento virtual.

---

<sup>1</sup> Universidade Municipal de São Caetano do Sul / Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

<sup>2</sup> Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

<sup>3</sup> Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

<sup>4</sup> Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo.

## **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 deste 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 alto luxo. Especificamente neste tipo de acomodação turística, estratégias de diferenciação são mandatórias no sentido de introduzir diferenciais perceptíveis pelos hóspedes, visando assim a aquisição de sua preferência em relação à escolha da hospedagem. Para viabilizar a estratégia de diferenciação junto aos clientes atuais ou potenciais, a Internet apresenta-se como um canal eletrônico de comunicação importantíssimo entre o hotel resort e os clientes. Assim, as ferramentas de tecnologia da informação para 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.

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

A indústria do turismo impõe-se cada vez mais como importante expoente da economia mundial. Em muitos países, notadamente na Europa, assume posição destacada na composição do Produto Interno Bruto, contando ainda com um número de trabalhadores maior do que outros segmentos da indústria e da agricultura (ZEITHAML e BITNER, 2003).

As atividades ligadas à indústria do turismo mantêm-se em posição de destaque no cenário global, repercutindo similar desempenho no Brasil. Segundo EBAPE, EMBRATUR e Ministério do Turismo (2008, p. 11), “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”.

Além disso, a auto-avaliação dos segmentos de turismo quanto ao desempenho de seu mercado de atuação em 2007 indicava uma percepção de crescimento da atuação de

praticamente todos os agentes da indústria do turismo brasileira, além do aumento do faturamento consecutivamente nos últimos anos: 17,5% em 2004; 23,5% em 2005; 12,0% em 2006 e 12,9 % 2007 (EBAPE-FGV, EMBRATUR e Ministério do Turismo, 2008).

Notadamente no setor hoteleiro, 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).

Visando a padronização das categorias de hotéis o INMETRO, a EMBRATUR e a ABIH institucionalizaram o Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem (Deliberação Normativa nº 429 – 23/04/2002). A classificação apresenta as seguintes categorias: Super Luxo, Luxo, Superior, Turístico, Econômico e Simples.

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 movimento nesse período, apontando o início das atividades de grandes cadeias hoteleiras nacionais e internacionais. Segundo a Associação Resorts Brasil, um hotel resort pode ser entendido como um “empreendimento hoteleiro de alto padrão em instalações e serviços [...] no qual o hóspede não precise se afastar para atender suas necessidades de conforto, alimentação, lazer e entretenimento (RESORTS BRASIL, 2008, s.p.).

### **3. 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. 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. Ou seja, o pressuposto básico da estratégia é alcançar e manter vantagens competitivas frente aos concorrentes. Para tanto, o autor entende ainda que uma empresa possa valer-se de três estratégias genéricas para enfrentar as forças concorrenciais: liderança total em custo, diferenciação e enfoque. 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 pelos produtos e serviços diferenciados oferecidos.

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 consumidores à marca e ao reconhecimento pelos serviços. Assim, o hotel poderá se posicionar melhor frente aos seus concorrentes, pois diferenciou-se na obtenção da lealdade dos hóspedes.

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

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, chuva 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 tranquilidade 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. Nesse sentido, 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.

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 que a tecnologia da Internet e os atuais processos de negócio do Comércio Eletrônico podem prover melhores oportunidades para as empresas que buscam o estabelecimento de vantagens competitivas por meio da diferenciação.

#### **4. Ferramentas de atendimento virtual ao cliente potencial**

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 (HOQUE, 2000). Assim, 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 com 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 a 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: e-mail, formulários eletrônicos de submissão, e-mail de resposta automática, FAQ (*frequently asked questions*), chat instantâneo, personalização do site, auto-serviço, mapa do site, grupos de discussão e vídeo conferência.

## 5. 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, idealizou-se uma pesquisa que pudesse avaliar o desempenho das ferramentas citadas nas operações destas organizações.

Realizou-se um estudo exploratório de análise qualitativa a partir da observação do emprego de ferramentas de atendimento virtual ao cliente em grandes hotéis resort de categoria luxo e super luxo. O critério de amostragem foi intencional, e por conveniência escolheu-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), o 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). O Quadro 1 expõe os 47 hotéis resort analisados na pesquisa.

Quadro 1 – Hotéis resort pesquisados

---

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 Suítes 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).

---

## 6. Análise dos resultados

### 6.1. 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 estipulada às 18 horas da sexta-feira da mesma semana. 26 hotéis resort pesquisados não retornaram o e-mail enviado, sendo que três 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. Desses 21 hotéis resort que retornaram resposta, 15 o fizeram em até 24 horas, quatro entre 24 e 48 horas e dois após 48 horas.

#### 6.2. Formulário eletrônico para submissão

Verificou-se que 27 hotéis resort oferecem o formulário eletrônico para submissão. Já em relação ao emprego de seções ou campos-chave, apenas seis deles usam tal recurso.

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

Apenas o Summerville utiliza o e-mail de resposta automática para atestar o recebimento do e-mail enviado pelo cliente. Na resposta havia personalização da mensagem por meio do aproveitamento do título do e-mail enviado inicialmente pelo cliente, além da inserção de seu nome no cabeçalho da mensagem de resposta. Todos os demais hotéis resort (46) sequer contam com o recurso de e-mail de resposta automática.

#### 6.4. FAQ – Frequently Asked Questions

Apenas o Beach Park apresentou lista FAQ ao cliente, disponibilizando um conjunto de 16 perguntas e respostas. Todos os demais hotéis resort não apresentaram esse recurso.

#### 6.5. Chat instantâneo

Nenhum dos hotéis resort pesquisados oferece *chat* instantâneo em seu site.

#### 6.6. Personalização do site

Os 47 hotéis resort analisados não possibilitam personalização do site ao cliente.

#### 6.7. Auto-serviço

Nota-se que há a adoção da ferramenta de Auto-serviço em 27 hotéis resort pesquisados. Há certa diversidade de opções de auto-atendimento virtual do cliente, a saber:

reservas, tarifas, cálculo de orçamento *online*, simulações de pacotes/períodos, wallpapers, semanas temáticas, vídeos, fotos, *press releases*, *tour* virtual, papéis de parede.

## 6.8. Mapa do site

Dos hotéis resort pesquisados, 13 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.

## 6.9. Grupos de discussão

Nenhum dos hotéis resort consultados dispõe da ferramenta Grupos de Discussão em seu *website*. Tal panorama pode indicar pouca evolução da participação do cliente em diálogos com outros clientes ou demais interessados.

## 6.10. 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 infra-estrutura mínima para sua utilização. Alguns exemplos dessa infra-estrutura são: hardware, conexões, provedores, Internet de alta velocidade, câmera, etc. Além disso, também os hotéis resort necessitariam de investimento na mesma direção para suportar a operacionalização da ferramenta vídeo-conferência.

## 6.11. Resultados gerais dos hotéis resort

Após a mensuração e análise dos hotéis resort pesquisados, pôde-se iniciar o processo de avaliação geral destes. Para tanto, visando estabelecer um parâmetro de diferenciação, foi adotado o seguinte critério de pontuação face à colocação do hotel resort:

Tabela 1 – 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 sua 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 esteve inserida no 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 em ordem decrescente. Na Tabela 2 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 16,27 pontos. Segregando-se a distribuição em quartis, obtêm-se os seguintes intervalos e respectivas freqüências: 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 quarto quartil (7 a zero pontos: cinco hotéis resort). Assim sendo, obteve-se que três apresentaram alta performance (Beach Park, Summerville e Enotel Porto de Galinhas), destacando-se positivamente em relação aos hotéis resort pesquisados. A maioria 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 2 – *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
A L T A	1° (37,0)	Beach Park	nd	7° 8,0	nd	1° 10,0	1° 10,0	nd	nd	5° 9,0	nd	nd
	2° (33,0)	Summerville	21° 5,0	7° 8,0	1° 10,0	nd	1° 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	3° (28,0)	Enotel Porto de Galinhas	nd	1° 10,0	nd	nd	1° 10,0	nd	nd	10° 8,0	nd	nd
INTERMEDIÁRIA	4° (27,0)	Frade	12° 7,0	3° 10,0	nd	nd	nd	nd	nd	3° 10,0	nd	nd
	5° (26,0)	GH Campos Jordão	7° 8,0	7° 8,0	nd	nd	1° 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	6° (26,0)	Portobello	10° 8,0	7° 8,0	nd	nd	1° 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	7° (25,0)	Bourbon Cataratas	nd	7° 8,0	nd	nd	1° 10,0	nd	nd	12° 7,0	nd	nd
	7° (25,0)	Bourbon Atibaia	nd	7° 8,0	nd	nd	1° 10,0	nd	nd	12° 7,0	nd	nd



	25° (8,0)	Costa Sauípe Convention	nd	7° 8,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	25° (8,0)	Costa Sauípe 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

Legenda: nd (não diagnosticado).

## 7. Conclusão

O segmento de hotéis resort diferencia-se por meio da oferta de serviços e experiências singulares aos seus hóspedes. Entretanto, 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, mesmo os hotéis resort classificados com alto desempenho (Beach Park, Summerville e Enotel Porto de Galinhas) pouco utilizam as ferramentas de atendimento virtual analisadas. 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 ferramentas em questão.

Os recursos mais comumente utilizados são: e-mail, formulário eletrônico para submissão, auto-serviço e mapa do site. 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 as 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) utilizaram no máximo quatro das dez ferramentas analisadas na pesquisa de campo. Nesse sentido, mesmo

os três primeiros colocados não se constituem em *benchmarks* para os demais hotéis resort em operação no país. A situação verificada expõe a pouca utilização das ferramentas de atendimento virtual ao cliente nas organizações hoteleiras do tipo resort de categoria luxo e super luxo.

Pôde-se perceber também que o simples fato da ferramenta de atendimento virtual ao cliente existir não assegura seu correto funcionamento. Assim, recomenda-se que os hotéis resort façam o uso apropriado das ferramentas de atendimento virtual ao cliente, pois sua utilização pode, ao invés de facilitar o desenvolvimento da comunicação com o cliente, pelo contrário, prejudicar o diálogo entre hotel resort e clientes.

Em relação às limitações do estudo, deve-se considerar que a pesquisa teve caráter pontual no tempo com uma única coleta de informações. Além disso, os resultados encontrados não podem ser estendidos a todos os hotéis resort em atuação no Brasil. Indicam-se como sugestões para estudos futuros: pesquisa em diferentes períodos de tempo; pesquisa de outros meios ou categorias de hospedagem e pesquisa de hotéis resort de outros países.

## 8. Referências

- ABIH. **Matriz de classificação de hotéis**. Rio de Janeiro: ABIH, 2008.
- BONFATO, A. C. **Desenvolvimento de hotéis**. São Paulo: SENAC, 2006.
- CÂNDIDO, I.; VIERA E. V. **Gestão de hotéis**. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.
- 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.
- HOQUE, F. **E-enterprise**. New York: Cambridge University Press, 2000.
- 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.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PORTER, M. E. 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.
- 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.
- 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.