

A INTERNET E A INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS (PMES) DO SETOR DE TURISMO NO BRASIL

INTERNET AND THE INTERNATIONALIZATION OF SMES IN THE TOURISM SECTOR IN BRAZIL

CLAUDIA ABRAMCZUK
abr.claudia@gmail.com
ZANDRA BALBINOT
zbalbinot@hotmail.com
MARIE ANNE MACADAR
macadar@via-rs.net
ALEXANDRE REIS GRAEML
agraeml@up.edu.br

RESUMO

Em uma sociedade globalizada e marcada pelo acirramento da concorrência, as empresas precisam, cada vez mais, conectar-se aos seus clientes. Nesse panorama em que um reforço mútuo entre globalização, tecnologias de informação e comunicação aumentam o acesso à informação e a conexão entre as pessoas, surgem inúmeras oportunidades para a área de turismo internacional. Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é discutir o uso que as pousadas do litoral nordestino brasileiro fazem da Internet como uma vitrine virtual para divulgar seus serviços e captar novos potenciais clientes, principalmente internacionais. Para tanto, utilizou-se um protocolo de coleta de dados, priorizando quatro vertentes de análise: primeira impressão deixada pelo *site*, conteúdo, qualidade e *design*. Com base na análise realizada, verificou-se que o uso da Internet ainda é muito restrito, já que um número reduzido de pousadas explora um pouco mais do que as funcionalidades simples e de baixo custo. Embora a primeira impressão evidenciada pelos *sites* visitados possa ser positiva, aspectos relevantes no contexto de concorrência internacional são menosprezados, fato que leva as pousadas nordestinas a perderem uma oportunidade importante de divulgação e realização de negócios.

Palavras-chave: vitrine virtual democrática, internacionalização, PMEs, turismo.

ABSTRACT

Considering the fierce competition faced by most companies in a globalized economy, it is important to increase bonds to customers. In a scenario of mutual enforcement of globalization and the information and communication technologies that enable it, increasing the access to information and connectivity among people offers several opportunities in the international tourism arena. The objective of this paper is to discuss the use hostels in the Northeastern coast of Brazil are making of the Internet as a "virtual shop window" to advertise their business proposals and to capture the attention of potential customers, specially international ones. In order to do that, a protocol was used to collect data from the hostels websites, with focus on four major issues: the first impression given by the website, its content, quality and design.

Based on the analysis that was performed, it was noticed that the Internet is far from being used to its full potential. Very few hostels go beyond very simple and low cost functionalities. Although the first impression given by many sites is positive, important issues in the context of international competition are disregarded or given little attention, wasting the opportunity the hostels have to advertise and perform businesses.

Key words: democratic virtual shop window, internationalization, SME, tourism.

INTRODUÇÃO

A informática está se popularizando e criando novos padrões de comportamento à medida que os computadores vão se tornando mais baratos e, portanto, acessíveis a uma parcela maior da população. A interligação desses computadores em rede, principalmente por meio da Internet, tem proporcionado o encurtamento das distâncias na geografia mental dos seus usuários (Drucker, 2000) e, dessa forma, tem facilitado o acesso a informações globais por parte dos internautas. Isso tem trazido desdobramentos interessantes para o turismo e para a sua internacionalização: primeiro, facilita o acesso a informações sobre possíveis destinos de viagem, estimulando novos viajantes – antes inseguros pela carência de informação – a aventurar-se pelo mundo. Em paralelo, possibilita a criação e a manutenção de laços afetivos, profissionais ou de outra ordem com pessoas de lugares distantes gerando o desejo ou a necessidade de realizar viagens. Além disso, em vista do fenômeno de percepção do encurtamento das distâncias, instiga deslocamentos físicos mais frequentes e para locais mais distantes.

Assim, a Internet começa a ser considerada uma ferramenta estratégica também para a internacionalização das empresas. Isso se dá, por um lado, pela visibilidade mundial gerada pelo *website*, que funciona como uma vitrine virtual para produtos e serviços. Por outro, decorre da utilização da Internet como um canal de informação sobre a realidade de outros mercados (Balbinot *et al.*, 2007).

Se alguém, um dia, imaginou que o mundo virtual substituiria o real, eliminando ou reduzindo a necessidade de deslocamentos, está sendo contestado pelos fatos. Paradoxalmente, nunca se viajou tanto, o que pode ser facilmente comprovado pelas estatísticas oficiais e pelos levantamentos conduzidos por órgãos de promoção do turismo (Embratur, 2007). As empresas ligadas ao turismo estão sendo amplamente beneficiadas pela utilização da Internet como uma vitrine para seus serviços, pois desta forma, se alavanca seu potencial de captação de novos clientes pela simples presença em um *website*.

Nesse sentido, em um cenário em que se reforçam mutuamente a globalização e o uso de tecnologias da informação e comunicação (TICs) que aumentam o acesso à informação e a conectividade das pessoas, surgem muitas novas oportunidades e desafios para a área de turismo internacional.

Os avanços tecnológicos dos últimos anos, com especial ênfase para o advento da Internet, mudaram radicalmente o cotidiano das pessoas e também a rotina de qualquer negócio de suporte ao turismo como agências de viagem, locadoras de automóveis, hotéis e pousadas (Abreu e Costa, 2000).

Muitos hotéis estão investindo na área de informática, a fim de atender os turistas com o que Bogato e Teles (2003) chamam de tecnologias de base. Tais tecnologias consistem de sistemas que automatizam os serviços ao turista, desde o seu primeiro contato com o estabelecimento, por meio de *sites* na Internet, ou por intermédio das agências de viagens, passando pela viagem e toda a experiência com o hotel, até a saída das acomodações utilizadas e o retorno para casa. Assim, fica evidente o importante papel do uso de TICs no setor de turismo, o que justifica a realização de estudos que examinem o nível de implantação dessas tecnologias de base e a qualidade dos serviços oferecidos mediante seu uso.

Ao mesmo tempo em que as novas tecnologias permitem aos grandes empreendimentos turísticos oferecer cada vez mais conveniência e conforto aos seus clientes, a democratização do acesso às TICs traz perspectivas antes impensáveis também para a internacionalização de pequenos negócios na área de turismo. Morrison *et al.* (1999) já percebiam grandes oportunidades a serem aproveitadas pelo setor, que pode realizar esforços para atrair hóspedes de todo o mundo a custos marginais, diferenciando suas ofertas por meio de fotos, textos, depoimentos de hóspedes e oferta de prêmios.

Diante dessas possibilidades, este artigo discute o uso que pousadas do litoral nordestino brasileiro fazem da Internet como uma vitrine virtual para a divulgação dos seus serviços e para a captação de clientes, sobretudo internacionais.

Nas próximas seções, apresenta-se um panorama da evolução da indústria do turismo no mundo e no Brasil e da inserção dos empreendimentos de pequeno porte nesse setor. A importância das TICs na internacionalização de pequenos empreendimentos turísticos, a partir da vitrine virtual proporcionada pela Internet, também é objeto de discussão. Em seguida, é descrita a metodologia adotada no estudo dos *sites* das pousadas, e na sequência feita sua análise. Por fim, apresentam-se algumas considerações com base neste estudo exploratório sobre o tema.

A INFORMAÇÃO, AS TECNOLOGIAS E A INDÚSTRIA DO TURISMO NO BRASIL

A indústria do turismo, que é considerada uma das maiores empregadoras em termos mundiais, contribui de forma decisiva para a economia de muitos países. Diferentemente de outros setores, o turismo deve continuar em ascensão no futuro, uma vez que o tempo destinado ao lazer também continua crescendo com o passar dos anos (Sheldon *in* O'Connor, 2001).

De acordo com um relatório da Associação Brasileira de Agências de Viagem (ABAV, 2007), o Brasil conta com 25.700 estabelecimentos que se dedicam à hospedagem, dos quais aproximadamente 18.000 são hotéis e pousadas e 7.500 são residências, *flats*, alojamentos, albergues e clubes que, juntos, representam uma oferta de 1,1 milhões de apartamentos. Ainda conforme o relatório da ABAV, a receita bruta anual do setor é de cerca de US\$ 9 bilhões, o que proporciona uma arrecadação de mais de US\$ 1,8 bilhão em impostos, taxas e contribuições, além de gerar cerca de dois milhões de empregos diretos e indiretos. O setor é intensivo criador e empregador de mão de obra, fato de que decorre sua importância para o mercado de trabalho do país.

A informação já foi descrita como a força vital do turismo. Para O'Connor (2001), não seria possível o setor operar, na atualidade, se não fossem as modernas tecnologias disponíveis para organizar, tratar e oportunizar a informação.

Assim, a tecnologia desempenha um papel cada vez mais importante para o setor, por isso deve ser sempre considerada no planejamento dos investimentos, de modo a garantir o oferecimento do máximo de conveniência para clientes e potenciais clientes, em todas as etapas de interação com a empresa. De acordo com Mendes Filho e Silva (2003), ferramentas tecnológicas permitem que os hotéis que as utilizam de forma eficaz melhorem a sua competitividade. Por essa razão, a ausência dessas tecnologias em um hotel pode determinar a sua sumária exclusão do mercado.

Com o passar do tempo, as pessoas estão confiando mais na Internet como mídia para a intermediação de negócios e para a aquisição de produtos e serviços. Isso também ocorre com os serviços turísticos oferecidos pela *web*. Os turistas buscam na Internet as informações necessárias para planejar suas viagens, ou mesmo para adquirir pacotes, fazer reservas de aluguel de carro ou de acomodação (Brasil, 2009).

Não basta, contudo, se fazer presente na Internet, por meio de um *site*. Nielsen e Tahir (2002) elencam algumas diretrizes básicas capazes de garantir o sucesso dessa iniciativa: (i) enfatizar o que o *site* faz de importante, assim como esclarecer a diferença entre o *site* e os dos principais concorrentes; (ii) evitar conteúdo redundante; (iii) oferecer aos usuários acesso direto às tarefas de alta prioridade no *site*; (iv) evitar janelas *pop-up*; e (v) disponibilizar aos usuários recursos para personalizar a aparência básica da interface com o usuário da *home-page*.

O fato de os empresários do setor de hotelaria não terem consciência de todo o potencial da Internet para os

seus negócios implica na subutilização desta pelas empresas do ramo, na visão de Mendes Filho e Teixeira (2003). Seriam necessários, por conseguinte, investimentos em TI com foco estratégico, para que os hotéis pudessem aproveitar melhor as possibilidades da Internet e do comércio eletrônico.

A Internet propicia uma ação ampliada que possibilita atingir um maior número de clientes potenciais a um baixo custo. Esse fator é primordial para pequenos negócios com poucos recursos a serem investidos (Balbinot *et al.*, 2007; Morgan-Thomas e Bridgewater, 2004; Chen *et al.*, 2003; Hamil e Gregory, 1997). Assim, surge a seguinte questão: como a Internet pode ajudar na internacionalização de pequenos negócios no setor do turismo?

A internacionalização de empresas tem sido discutida a partir de diferentes perspectivas teóricas. Dentre essas, as que mais podem contribuir para os objetivos deste estudo são apresentadas a seguir.

CORRENTES DE PESQUISA EM INTERNACIONALIZAÇÃO

Os estudos sobre estratégias de internacionalização de empresas seguem basicamente duas perspectivas distintas. A primeira, focada em aspectos econômicos, designada *corrente econômica*, apresenta a tendência de considerar o processo de internacionalização da organização fundamentado na racionalidade e na alocação ótima de recursos (Barreto e Rocha, 2003). Um dos defensores mais conhecidos dessa abordagem é Dunning (1980). Este autor, por meio do seu *paradigma eclético*, conseguiu resumir as ideias da escola. Nesse paradigma, Dunning (1980) conciliou os conceitos originais da teoria da firma de Coase (1937) com a teoria da internalização de Buckley e Casson (1976).

A segunda perspectiva, a *processual (ou comportamental)*, baseia-se na racionalidade limitada dos agentes (Simon, 1997) e na escassez de recursos (Penrose, 1959). Segundo Barreto e Rocha (2003), essa perspectiva concentra o foco nos fatores subjetivos do processo decisório de investimento no exterior e assume o processo de internacionalização como uma sequência gradual de ajustes a fatores organizacionais e de seu ambiente. Essa corrente foi consolidada nos trabalhos de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e de Johanson e Vahlne (1977).

A perspectiva *econômica* explica, sobretudo, o comportamento de internacionalização de empresas de grande porte, tendo em vista que a maioria dos trabalhos que lhe deram origem estudou empresas em estágios avançados de internacionalização, as quais buscavam a geração de vantagem competitiva por meio da instalação de unidades fabris em diferentes localizações. Por outro lado, a escola *comportamental* apresenta a internacionalização de diferentes tipos de empresas como um processo gradual de entrada em novos mercados (Andersson e Holm, 2002). As conclusões desta trazem novas perspectivas para a internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PMEs), porque a escola discute a escassez de recursos e os riscos percebidos da atuação no mercado externo, com base

na racionalidade limitada. Assim, para fins deste estudo, que tem como foco pequenos negócios, a escola *comportamental* oferece um modelo mais adequado, uma vez que trata de questões ligadas ao estágio inicial de internacionalização.

A INTERNET COMO VITRINE VIRTUAL E A POSSIBILIDADE DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO NEGÓCIO DE TURISMO

Várias são as razões associadas à internacionalização de empresas. A mais evidente é a procura por novos mercados, quando o mercado doméstico já está saturado, ou quando outros mercados externos apresentam maior atratividade do que o interno. Dunning (1980, 1988) discute amplamente as vantagens ligadas à localização e ao modo como a empresa pode internalizá-las para obter posicionamento privilegiado no mercado. A escola *processual*, no trabalho de Johanson e Vahlne (1977), discute a internacionalização como forma de obtenção de acesso a novos recursos que podem ser utilizados para a continuação do processo de expansão internacional. Contudo, existem motivos mais importantes, e menos evidentes, do que a simples busca por expansão de mercado e aproveitamento de escala produtiva. Oportunidades para explorar as vantagens de uma empresa na produção, no *marketing* e no conhecimento, em vista da coordenação de atividades, são discutidas por Bartlett e Ghoshal (1989) e por Kogut (1985), quando mencionam as questões relativas aos ganhos em escala, ao escopo e, sobretudo, à aprendizagem com as diversas filiais, fatores vitais para a continuidade da vantagem competitiva da empresa internacionalizada. Alguns autores acreditam que a internacionalização pode ter motivos estratégicos: passar à frente de concorrentes; posicionar-se em mercados potenciais (Madsen, 1998); reduzir a exposição a fornecedores ou mercados (Porter, 1990), ou, ainda, buscar ativamente tecnologia e conhecimento (Dunning, 2001).

A atuação internacional também representa um grande campo de aprendizagem e a consequente inovação para um negócio. Além disso, ela propicia um extenso espaço de oportunidades. Existem várias discussões sobre o processo de internacionalização das empresas com base no incrementalismo da ação (Buckley e Casson, 1998; Root, 1994; Reid, 1981; Cavusgil, 1980; Bilkey e Tesar, 1977).

No caso do turismo, a internacionalização cria oportunidades de as empresas estarem mais bem preparadas para acolher diferentes culturas. Ao mesmo tempo, por meio da Internet, elas podem obter informações globais sobre novas tendências, saber que resulta em clientes mais satisfeitos. Além disso, novas práticas de gestão podem ser conhecidas pela mesma via virtual.

A internacionalização, contudo, é um momento de grande incerteza, principalmente para os pequenos negócios. O pensamento da corrente nórdica revela que o executivo procura evitar a incerteza na procura de oportunidades de internacionalização. Assim, expande suas operações, inicialmente, para mercados de menor distância psíquica

(Johanson e Vahlne, 1977), transformando a Internet em uma ferramenta de suma importância nesse processo.

A vantagem da Internet ligada à internacionalização parece acertada em termos de investimento inicial, visto que uma instalação virtual possui um custo significativamente inferior a uma instalação física. Na realidade, a verdadeira vantagem desse veículo é a redução dos riscos associados ao seu uso no estágio inicial de internacionalização. Além disso, a utilização da Internet como localização virtual de empresas brasileiras deve ser considerada como um fator de aprendizado, já que:

- uma das razões de se desenvolverem alianças estratégicas para a entrada em um determinado mercado é a falta de conhecimento do mercado local (Beamish e Killing, 1997; Contractor e Lorange, 1988). No entanto, por meio da Internet, existe um aumento do fluxo de informação sobre os mercados internacionais visados, evento que permite à empresa conhecer melhor a realidade local, mesmo sem estar fisicamente imersa nela;
- durante a troca de informações, uma rede virtual pode ser formada, tornando a empresa mais próxima e conhecida do público-alvo internacional, estabelecendo-se, dessa forma, um *network* (Stam e Elfring, 2008; Johanson e Vahlne, 1990). Trata-se de uma discussão importante dentro da literatura, pois, por meio desse *network*, as distâncias psíquicas são reduzidas, bem como o potencial de novos negócios é alavancado (Kali e Reyes, 2007; Coviello, 2006);
- finalmente, a empresa pode testar, virtualmente, o seu produto, fato que evita ou adia um dispendioso teste (físico) de mercado, o qual envolva o deslocamento de recursos.

Além do efeito de aprendizado, a inovação também pode ser considerada uma consequência interessante gerada pela exposição virtual a um novo mercado. De acordo com Porter (1990) e seu modelo do diamante, várias condições do mercado internacional podem gerar um efeito positivo sobre a inovação da empresa local:

- quanto mais sofisticada e exigente for a demanda internacional (consumidores/clientes), maior será o esforço empregado pela empresa para se adaptar à nova situação. A empresa sentirá a necessidade de melhorar seus produtos, em vista da exposição a consumidores mais exigentes, o que também terá impacto em ofertas locais e pode gerar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes que atuam nesse mercado, especificamente, e, eventualmente, também sobre concorrentes globais;
- a empresa pode desenvolver uma rede de relações com fornecedores e outros parceiros mais sofisticados,

ação que possibilita, em muitos casos, a obtenção de um melhor produto ou a oferta de um melhor serviço a um custo inferior;

- a rivalidade encontrada conduzirá a empresa para a inovação e a melhora de seus produtos e/ou serviços. Assim, a empresa inovará para reduzir os custos e melhorar a qualidade do seu produto ou serviço, tornando-o mais competitivo e melhor adaptado à nova realidade.

Finalmente, uma das vantagens da utilização da Internet, que não pode ser ignorada, é a possibilidade de venda direta, sem intermediários. Tal oportunidade leva a uma relação de fidelidade com o público-alvo internacional, ao atendê-lo diretamente por meio desse veículo de comunicação e venda. Evita-se, assim, a convocação de outras empresas para a internacionalização dos produtos e/ou serviços da empresa e reduzem-se os custos de desenvolvimento de agentes locais nos mercados-alvo que precisariam ser treinados para agir de acordo com os valores da empresa. No setor de serviços, como é o caso do turismo, a maximização de vantagens do uso da Internet no momento da internacionalização é muito mais visível e tangível. A empresa pode reduzir seus custos transacionais por meio de uma venda direta dentro do próprio *website*, no qual o cliente/hóspede é o mestre das suas operações. A maximização da eficiência pela redução de custos decorre também do fato de a empresa alocar menos recursos em promoções de *marketing*, em face da visibilidade gerada pelo *website*.

Os senso comum aponta na direção de que, "na era digital, mais empresas, dos mais diferentes setores, vão cada vez mais ignorar seus canais tradicionais de distribuição para atender seus clientes diretamente" (Kanter, 1998, p. 219). Contudo, muitas empresas enfrentaram dificuldades, e ainda enfrentam para adotar canais mais diretos de venda ao consumidor, mesmo quando surgem tecnologias que estimulam e viabilizam tecnicamente esta iniciativa.

Um caso clássico é o da Levi's, que chegou a conceber, anos antes do advento da Internet como um agente facilitador da interação direta entre fabricante e consumidor, um modelo de negócios no qual o cliente visitava uma loja de departamentos, tirava suas medidas, escolhia o tecido e, depois, recebia em casa um par de *jeans* feito sob encomenda e sob medida. O lojista transmitia as informações necessárias para a produção da calça, a partir de um terminal de computador situado nas dependências da loja, diretamente para a linha de produção da empresa, e isso permitia produção, de forma orientada pela demanda, de itens ajustados às necessidades individuais (Mckenna, 1995). O modelo de negócio foi abandonado pela Levi's, não por falta de aceitação do mercado, mas por conflito de interesses com os varejistas, que se sentiram ameaçados pela nova forma de comercialização dos produtos adotada pela empresa, já que essa novidade reduzia a relevância do seu papel na cadeia de valor.

Em função de experimentos malsucedidos como este, Lee *et al.* (2003) apontam para o dilema enfrentado por muitas empresas, que dificulta a tomada de decisão estratégica sobre o posicionamento na *web*: caso não vendam seus produtos diretamente pela Internet, os clientes procurarão concorrentes que o façam. Por outro lado, se o fizerem, seus distribuidores e varejistas desertarão, passando a vender apenas os produtos de fabricantes que não concorram diretamente com seus canais tradicionais de distribuição.

Esse fator é menos evidenciado no setor de serviços. No entanto, a sensação de ser escutado e de ser especial é um aspecto crucial. Nesse sentido, um grande desafio da Internet, como facilitadora para a conquista de novos mercados é mostrar o valor agregado que o consumidor busca em um serviço. Byron (2008) salienta o grande problema que se identifica em relação a desentendimentos nas comunicações via *e-mail*: a preocupação com a imagem – presente na concepção do *website* e nas repostas enviadas aos clientes – passa a ser extremamente relevante, a fim de concluir a venda do serviço.

Tendo em vista os aspectos acima destacados, é objetivo deste estudo verificar o uso que pousadas do litoral nordestino brasileiro estão fazendo da Internet como uma vitrine virtual (democrática, já que está disponível para todos) para a divulgação e captação de novos e potenciais clientes, em especial clientes internacionais.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

Do ponto de vista metodológico, esta pesquisa é *descritiva*, porque se preocupa com a análise das características dos *sites* de pousadas litorâneas do Nordeste, a partir de observação, registro e contabilização de frequências de ocorrência. É primordialmente *quantitativa*, em virtude da forma como foi elaborado o protocolo de coleta de dados e, conseqüentemente, do tratamento que lhes foi dado, como se discute a seguir. É *comparativa* porque tem o propósito de identificar semelhanças e diferenças, além de outras relações entre as diversas observações efetuadas. Por fim, é *exploratória-observacional* e *não-participante*, pois os investigadores, ao procurarem conhecer melhor o objeto da pesquisa, não tomaram parte do estudo como se fossem membros do grupo observado. A observação é passiva, já que se procura detectar e registrar, da forma mais fiel possível, as ocorrências que interessam à análise.

A AMOSTRA DA PESQUISA

A delimitação da amostra ocorreu em função do universo de pesquisa: *Guia Quatro Rodas Brasil 2007*. Para inclusão dos *sites* a serem avaliados no presente estudo, foram selecionadas hospedagens localizadas no litoral nordestino, denominadas pousadas por esse guia turístico. Assim, foram contabilizadas, inicialmente, 83 pousadas, localizadas em quatro estados do

Nordeste. Para sete dessas, não foi possível localizar um *site* na Internet, por meio dos principais mecanismos de busca. Assim, foram observados e analisados os *sites* de 76 pousadas, cuja localização é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1 – Localização das pousadas incluídas no estudo.
Table 1 – Location of the hostels included in the study.

Localidade	Núm. de pousadas
Porto de Galinhas (PE)	15
Itacaré (BA)	13
Jericoacoara (CE)	12
Praia da Pipa (RN)	12
Fernando de Noronha (PE)	7
Morro de São Paulo (BA)	7
Trancoso (BA)	7
Porto Seguro (BA)	3

Fonte: Os autores, incluindo as pousadas do litoral nordestino mencionadas no *Guia Quatro Rodas 2007* (Guia Brasil, 2007).

O PROTOCOLO DE COLETA DE DADOS

Para compor um protocolo de coleta de dados que permitisse avaliar os *sites* da Internet utilizados por pousadas para se apresentarem na *web* a possíveis interessados pelos seus serviços, inclusive a clientes internacionais, partiu-se dos modelos de Rachman e Richins (1998), de Parasuraman (2000) e de Loicano *et al.* (2000).

Rachman e Richins (1998) estabeleceram alguns critérios para a avaliação de *sites* na Internet, relacionados ao *conteúdo*, à *qualidade do conteúdo* e ao *design*, que têm sido adotados por pesquisadores na área do turismo. Flecha e Damiani (2000), por exemplo, utilizaram essas diretrizes para avaliar os *sites* de agências de viagens, hotéis e empresas de lazer. Além dos critérios de avaliação, Rachman e Richins (1998) propõem, ainda, inúmeras características que consideram indispensáveis em um *site* de turismo, muitas das quais contempladas no protocolo de coleta de dados desenvolvido para o presente trabalho e assim referidas: (i) produtos/serviços oferecidos; (ii) logotipo e marca; (iii) formas de contato; (iv) preço dos produtos/serviços; (v) dicas/perguntas frequentes (FAQ); (vi) informações sobre a empresa; (vii) e-mail; (viii) métodos de pagamento; (ix) últimas notícias/novidades; (x) atendimento *on-line*; (xi) reserva/pagamento *on-line*; (xii) informações sobre transporte; (xiii) mapas; (xiv) descontos; e (xv) idiomas alternativos.

O modelo ServQual, adaptado para a Internet (Parasuraman, 2000), prevê a avaliação das seguintes características de *sites*: (i) acessibilidade (velocidade com que se consegue localizar a empresa prestadora de serviço na Internet e rapidez de carregamento do *site*); (ii) percepção de segurança ao entrar no *site*; (iii) facilidade de navegação;

(iv) eficiência (simplicidade de uso); (v) flexibilidade; (vi) customização (capacidade de o *site* reconhecer e adaptar-se às preferências individuais do internauta; (vii) indicação do preço (possibilidade de simular e comparar tarifas); (viii) privacidade (política e ações para a proteção da informação pessoal e das transações); (ix) estética; (x) confiabilidade; (xi) responsividade (capacidade de o *site* responder rapidamente e resolver problemas para o cliente).

Finalmente, foram utilizados os constructos propostos por Loicano *et al.* (2000), no WebQual, para a elaboração do protocolo de coleta de dados desta pesquisa: (i) facilidade de uso (facilidade de entendimento e operação intuitiva); (ii) utilidade (adequação da informação; possibilidade de interatividade; confiança e tempo de resposta); (iii) entretenimento (apelo visual; inovação e apelo emocional/intensidade do envolvimento; (iv) relacionamento (interação *on-line*), comparação com canais alternativos, imagem consistente com a transmitida por outros canais. Esses constructos, de certa forma, se sobrepõem aos já mencionados, e isso exigiu ajustes na elaboração do protocolo deste estudo, de modo a incorporá-los aos demais, sem causar repetição ou redundância de informações.

A VALIDAÇÃO DO PROTOCOLO DE COLETA DE DADOS

A partir desses modelos, construiu-se um protocolo inicial de coleta de dados, que priorizava quatro vertentes de análise: (i) primeira impressão deixada pelo *site*; (ii) conteúdo; (iii) qualidade; e (iv) *design*. Esse protocolo foi testado na avaliação de três pousadas da região sudeste (que não fariam parte do estudo, em virtude de exclusão geográfica), apenas para verificar a sua adequação e para eliminar, ou ao menos reduzir, a incidência de fatores de subjetividade na coleta de dados.

Os pesquisadores encarregados desse pré-teste sugeriram a inclusão de poucas questões e a exclusão, ou melhor especificação, de outras. Depois de realizados os ajustes necessários para garantir a objetividade do estudo, chegou-se a um protocolo de pesquisa definitivo.

O PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dois pesquisadores que haviam se incumbido do pré-teste foram, então, encarregados de avaliar os *sites* das 83 pousadas nordestinas a serem incluídas no estudo. Esta tarefa foi realizada por um dos pesquisadores em dezembro de 2007 e, pelo outro, em março de 2008. Este lapso temporal resultou em pequenas incompatibilidades entre as duas análises, apesar do cuidado com a objetividade do protocolo de coleta de dados: alguns *sites* foram remodelados, com a introdução de novas funcionalidades. Embora isso represente uma limitação do estudo, também é uma evidência da dinâmica do objeto de pesquisa e da rápida perecibilidade dos dados. A situação foi contornada com o retorno do primeiro pesquisador à análise de todos os *sites* nos quais foi detectada alguma diferença

importante no preenchimento do instrumento de coleta de dados. Esse pesquisador teve autonomia para decidir qual das duas avaliações estava correta: a dele ou a do colega. Nas próximas seções, apresentam-se os dados coletados e se procede à análise.

APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Apesar de a primeira impressão deixada pelos *sites* visitados, em sua grande maioria, ter sido bastante positiva (tempo satisfatório para acessar o *site* e facilidade para identificar informações), o conteúdo, a qualidade e, principalmente o *design* dos *sites*, em geral, deixaram a desejar. Esses aspectos são extremamente importantes, quando analisados em um contexto de intensa concorrência internacional.

CONTEÚDO

Os resultados do levantamento realizado demonstram que aproximadamente 30% dos *sites* pesquisados não disponibilizam algum tipo de apresentação da pousada (do tipo "quem somos"). Somente 50% deles apresentam referências locais ou mapas. As informações sobre os costumes regionais são apresentadas de forma inexpressiva, ou inexistem, para a grande maioria das pousadas pesquisadas (68%). Apesar de os aspectos visuais das pousadas serem contemplados frequentemente (fotos de ambientes internos, externos e acomodações), bem como informações sobre a infraestrutura de serviços estarem disponíveis, observa-se forte carência em atender potenciais clientes estrangeiros. Muitos *sites* não disponibilizam acesso em outros idiomas (32% são apresentados exclusivamente em português) ou, quando o fazem, o conteúdo é insatisfatório (20% dos casos) ou incompleto (28% dos casos). Somente 43% dos *sites* visitados apresentam algum tipo de informação sobre cultura, lazer e dicas do que fazer na região. A grande maioria dos *sites* (68%) não oferece informações sobre o clima ou *links* para *sites* de meteorologia ou, quando apresenta este tipo de informação, é fraca (17%) ou, quando muito, razoável (13%). Tampouco se verificou preocupação em esclarecer o visitante do *site* sobre a moeda local e câmbio (somente seis dos 76 *sites* visitados tinham essa informação). Essa deficiência poderia ser suprida por meio de um *link* para outro *site* relacionado às necessidades dos turistas, mas somente 13% dos *sites* visitados possuem tal funcionalidade. Um último aspecto, bastante relevante para quem está organizando sua própria viagem pela Internet, refere-se à disponibilização de tarifário. A grande maioria dos *sites* (56 dos 76) não apresenta tarifas. Somente quatro *sites* as expressam de forma detalhada, e outros treze, de modo não detalhado, mas de qualquer forma, ainda assim, considerado completo.

QUALIDADE

Em grande número de *sites* (25 dos 76), considerou-se que o conteúdo não é apresentado de forma organizada. A

quase ausência de recomendações, tanto de hóspedes quanto, principalmente, de órgãos credenciados, é aspecto que chama a atenção ao se analisarem os dados coletados. Especialmente marcante é a falta de menção a órgãos credenciadores internacionais.

O tempo de resposta de mensagens enviadas – seja via *site*, seja via e-mail – em um primeiro momento, pode parecer satisfatório, se comparado ao tempo de resposta de empresas de outros setores. Contudo, considerando a necessidade de decisões rápidas pelos potenciais clientes, fazê-los aguardar mais de 24 horas por uma resposta é correr o risco de perdê-los para a concorrência (32% das pousadas deixaram de responder a, pelo menos, um dos pesquisadores, e cinco delas ignoraram ambos).

DESIGN

A imensa maioria dos aspectos relacionados a *design* inexistem ou é inexpressiva na amostra pesquisada. A demora em responder e-mails (em muitos casos, sem respostas), só se agrava, quando se verifica a ausência total da possibilidade de se fazerem reservas *on-line*. Estes fatos demonstram a falta de investimentos em tecnologias de informação que, de alguma forma, dão suporte a uma série de requisitos essenciais à conquista de clientes no exterior (e até mesmo no Brasil). Além dos *sites* pesquisados não fornecerem opções de pagamento *on-line*, por meio de cartão de crédito, o que facilita a reserva para turistas estrangeiros, alguns *sites* apresentam, como única forma de pagamento antecipado, a realização de depósito bancário (praticamente inviável para residentes no exterior). Outro fato interessante, relacionado ao *design* dos *sites* pesquisados, refere-se à disponibilização de formulário para sugestões (*feedback*): somente 10 dos 76 *sites* dispõem dessa ferramenta que, embora considerada bastante simples, parece pouco valorizada pelos gestores dessas pousadas. De forma geral, os *sites* demonstram escassez de informações. Somente 12 dos 76 *sites* pesquisados, sob o ponto de vista dos pesquisadores, estimulam o acesso e apenas um deles foi considerado detalhado. A Tabela 2 apresenta em detalhes os resultados da avaliação dos *sites* concretizada neste estudo.

ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Ao analisarmos esses dados, do ponto de vista de um potencial turista estrangeiro – que pouco conhece sobre o nosso clima, cultura e moeda local –, esta amostragem apresenta indícios de despreocupação ou desinteresse para com este cliente. A verificação de que mais de 30% dos *sites* pesquisados estão exclusivamente em português é uma primeira evidência da pouca ênfase dada à atração de turistas estrangeiros. O fato de os *sites* não possuírem sistemas de reserva *on-line*, de o tarifário não estar disponível, ou estar disponível apenas na moeda local, e a nítida desatualização das informações apresentadas, também, contribuem para afastar os turistas de outras partes do mundo. Assim, ao contrário do que se pode imaginar, o planejamento de hospedagem (pousadas)

Tabela 2 – Dados descritivos do protocolo de coleta de dados.**Table 2** – Descriptive data protocol for data collection.

Item do protocolo de coleta de dados	Primeira impressão deixada pelo site		
	sim	não	não se aplica
O tempo para acessar o site é satisfatório? (< 10s é satisfatório)	68	8	-
O usuário é capaz de identificar com facilidade a informação que deseja a partir do menu?	66	10	-
O site oferece um mapa para navegação?	62	14	-
Conteúdo			
O site possui apresentação da pousada (quem somos)?	56	20	-
O site indica a localização da pousada?	67	9	-
O site oferece telefones para contato?	74	2	-
O site disponibiliza endereço de e-mail para contato?	68	8	-
O site apresenta mapas e referências locais?	38	38	-
O site mostra as acomodações (fotos dos quartos)?	70	6	-
O site mostra outros ambientes internos (fotos do restaurante, áreas de lazer)?	69	7	-
O site mostra o ambiente externo (praia, bosque, áreas externas de lazer)?	66	10	-
O site informa sobre a infraestrutura de serviços (telefone, TV, TV por assinatura, ar condicionado, acesso à internet)?	71	5	-
O site disponibiliza passeio virtual?	66	10	-
O site oferece informações sobre a moeda local e o câmbio?	6	70	-
As páginas internas do site estão traduzidas para o(s) idioma(s) estrangeiro(s) indicado(s) na home page?	41	15	20
A qualidade do conteúdo em língua estrangeira é satisfatória?	39	15	22
O site oferece informações sobre cultura, lazer e dicas sobre o que fazer na região?	33	43	-
Qualidade			
O conteúdo do site é bem organizado?	51	25	-
O site apresenta um espaço para depoimento de hóspedes?	4	72	-
A pousada apresenta recomendações de órgãos credenciados?	6	70	-
Design			
As reservas podem ser feitas on-line?	0	76	-
O sistema de reservas fornece informações sobre a disponibilidade de quartos, número de pessoas por quarto, camas extras, berço?	0	76	-
O site fornece opções para pagamento on-line por meio de cartão de crédito?	0	76	-
O site fornece informações sobre outras formas de pagamento?	18	58	-
O site oferece formulário para cadastro on-line para receber informações (mala direta)?	6	70	-
O site fornece formulário para sugestões (feedback)?	10	66	-
A pousada oferece algum tipo de programa de fidelidade no site?	0	76	-
O site fornece links para outros sites relacionados às necessidades dos turistas?	10	66	-
As informações estão atualizadas (evidências de atualização)?	28	48	-

Item do protocolo de coleta de dados	muito fraco	fraco	razoável	completo	detalhado
Conteúdo					
O tarifário é apresentado de forma clara?	56	1	2	13	4
O site oferece informações sobre os costumes regionais (tradições)?	52	13	10	0	1
O site oferece informações sobre o clima da região ou links para sites de meteorologia?	52	13	10	0	1
Design					
As informações estimulam o acesso ao site?	20	21	23	11	1

Conteúdo	
O site possibilita acesso em outros idiomas?	Núm. de sites
Inglês	50
Espanhol	20
Francês	9
Alemão	6
Italiano	5
Sueco	3
Holandês	1
Português	25

Qualidade da comunicação por e-mail	
Tempo	Núm. de sites
respostas < 24 horas	32
respostas > 24 horas	18
sem resposta	25

Fonte: Dados da pesquisa.

no litoral nordestino brasileiro com o apoio da Internet ainda é uma tarefa difícil, de acordo com o que demonstra a amostra deste estudo.

É interessante observar que muitas funcionalidades – as quais, potencialmente, alterariam parte deste quadro – podem ser implementadas nos sites visitados em curto espaço de tempo. Além disso, o custo seria pouco significativo, se comparado aos já existentes e necessários para a manutenção de um site. Acresce-se a isto a possibilidade do desenvolvimento de alianças estratégicas com empresas de turismo estrangeiras, que fica prejudicada, mesmo que tais empresas tenham interesse em estabelecer parceria local para ampliar os serviços oferecidos aos seus clientes (Beamish e Killing, 1997; Contractor e Lorange, 1988). Essas parcerias internacionais poderiam, por exemplo, permitir aportes financeiros para implementação de funcionalidades que possibilitassem crescimento do turismo estrangeiro em nosso país.

Do ponto de vista de um gestor público, que deve propor políticas públicas para alavancar o turismo brasileiro, esses

resultados indicam que, além da necessidade rotineira de aperfeiçoamento da mão de obra – já que é um setor que utiliza intensivamente este recurso – investimentos em tecnologias de informação e comunicação se fazem necessários para uma melhoria na prestação desse serviço. Organizar, tratar e disponibilizar informação acurada é essencial para o setor em análise (O'Connor, 2001). A qualidade do serviço prestado tem como base decisões e ações nutridas por essas informações. Portanto, se há a intenção de aprimorar a qualidade na prestação de serviços relacionados ao turismo internacional, as TICs se apresentam como uma ferramenta fundamental.

As TICs também possibilitam aproximar empresas de diferentes nacionalidades, mesmo que de pequeno porte, promovendo a formação de uma rede (Stam e Elfring, 2008; Johanson e Vahlne, 1990), em que as distâncias psíquicas são reduzidas, enquanto o potencial de novos negócios é alavancado (Kali e Reyes, 2007; Coviello, 2006). Dessa maneira, aspectos como conteúdo, qualidade e *design* dos sites – que deixaram a desejar na presente pesquisa – podem (e devem) ser

aperfeiçoados para ajudar na internacionalização de pequenos negócios do setor do turismo do nordeste brasileiro.

Verifica-se que as vantagens do uso da Internet na internacionalização virtual são inúmeras. A possibilidade de desenvolvimento de redes de negócios a baixo custo parece ser a primeira a ser vislumbrada por aqueles que percebem sua potencialidade. Contudo, a possibilidade de democratizar o acesso internacional de pequenas e médias empresas (PMEs), por meio da exposição virtual de seus produtos e serviços, antes inimaginável, oportuniza que este tipo de organização também possa se beneficiar da internacionalização, pela criação e manutenção de uma vitrine virtual. Assim, pequenas, médias e grandes empresas são passíveis de se internacionalizarem de forma igualitária pela Internet. Esta é uma das razões que permitem qualificá-la como vitrine mais democrática para a exposição dos produtos e serviços de uma empresa ao mercado internacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi verificar o uso que pousadas do litoral nordestino brasileiro fazem da Internet como uma vitrine virtual democrática para divulgação e captação de novos potenciais clientes, sobretudo internacionais. Com base nas análises realizadas, verifica-se que o uso da Internet como uma vitrine virtual ainda é muito restrito, com reduzido número de pousadas que demonstram essa preocupação. Apesar da possibilidade de utilizar a Internet como uma modalidade de venda direta, sem intermediários, e do estabelecimento de relações de fidelidade, este não tem sido o foco das pousadas pesquisadas. Funcionalidades simples e de baixo custo não têm sido priorizadas pela amostra pesquisada. Além do longo tempo de resposta para mensagem de *e-mail* e/ou formulários eletrônicos, mecanismos de contato *on-line* gratuitamente disponíveis pela *web* pouco têm sido utilizados (Skype e MSN, por exemplo). Considerando que a maioria das pousadas pesquisadas é de pequeno e médio porte, esses mecanismos podem ser um substituto dos sistemas de reservas *on-line*, normalmente mais dispendiosos.

Se, por um lado, a ausência de interação com clientes potenciais pode repelir um mercado em ampla expansão como o turismo internacional (Embratur, 2007), por outro, demonstra um amplo potencial a ser desenvolvido mediante parcerias locais e internacionais. Objetivando a oferta de melhores serviços, conforme sugerido por Porter (1990), a pesquisa ora realizada ainda evidencia ser incipiente este tipo de parceria. A disponibilização de *links* para serviços correlatos nos *sites* das pousadas (por exemplo, atividades de lazer e turismo local) é praticamente inexistente.

Segundo o Plano Nacional de Turismo (2007-2010), publicado pelo Ministério do Turismo, o Brasil está entrando na rota do turismo internacional. Tal evento significa uma descoberta do Brasil para o turismo e também o situa numa concorrência acirrada com outros locais turísticos tão ou

mais atrativos do que o Brasil. É importante ressaltar que essa atratividade relaciona-se estritamente à qualidade do serviço prestado. A divulgação dessa qualidade ocorre não somente durante a execução do serviço, mas também antes e após a sua prestação, momentos em que a Internet pode ser extremamente útil.

A pesquisa realizada, apesar de restrita a um segmento específico da hotelaria brasileira, retrata o potencial de utilização da Internet na internacionalização de diversos outros pequenos negócios do setor de turismo no Brasil. Estudos futuros podem ampliar o universo de pesquisa (voltado, por exemplo, a uma base de dados mais ampla que o *Guia Quatro Rodas*), procurando identificar os fatores que determinam ou contribuem para o uso da Internet pelas empresas do segmento turístico.

Espera-se que este artigo tenha demonstrado as deficiências do uso da Internet como ferramenta de interação com clientes em potencial interessados nos seus serviços. De igual forma, este estudo pretendeu esclarecer as virtudes dessa ferramenta como vitrine virtual, mais democrática do que qualquer das outras disponíveis para a internacionalização de um pequeno negócio. Se isto, de fato, se concretiza neste estudo, as pousadas do nordeste brasileiro, assim como inúmeros outros empreendimentos com escassos recursos financeiros para investir na expansão dos seus negócios para além das fronteiras nacionais, poderão se sentir estimuladas a dedicar esforços ao melhor desenvolvimento deste promissor canal de comunicação com o mercado.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGÊNCIAS DE VIAGENS (ABAV). 2007. Números do turismo parte II. Disponível em: http://www.abav.com.br/view_noticias.asp?anomes=&tid=857. Acesso em: 13/12/2007.
- ABREU, N.R.; COSTA, E.B. 2000. Um estudo sobre a viabilidade da utilização de marketing na internet no setor hoteleiro de Maceió. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, Florianópolis, 2000. *Anais...* Rio de Janeiro, ANPAD, p. 54.
- ANDERSSON, U.; HOLM, U. 2002. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(11):979-996.
- BALBINOT, Z.; GRAEML, A.R.; MACADAR, M.A. 2007. The Internet and the internationalization of Brazilian manufacturing companies. In: THE EUROPEAN INTERNATIONAL BUSINESS ACADEMY, 33, Catania, 2007. *Anais...* Catania, University of Catania, p. 13-15.
- BARRETTO, A.S.P.; ROCHA, A. 2003. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: A. ROCHA (org.), *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro, Mauad, vol. 1, p. 29-76.
- BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. 1989. *Managing across borders: the transnational solution*. Boston, Harvard Business School Press, 389 p.

- BEAMISH, P.; KILLING, P. 1997. *Cooperative strategies: Asian Pacific perspectives*. San Francisco, The New Lexington Press, 432 p.
- BILKEY, W.J.; TESAR, G. 1977. The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1):93-98.
- BOGATO, C.; TELES, A. 2003. A tecnologia da informação na indústria do turismo: fatos, perspectivas e uma visão brasileira. Disponível em: http://www.braziltour.com/site/arquivos/dados_fatos/observatorio/ATecnologiaDaInformacaonaindustriadoturismo.pdf. Acesso em: 24/08/2009.
- BRASIL. 2009. Ministério do Turismo. Estudo da Demanda Internacional 2005-2007. Disponível em: http://www.braziltour.com/site/br/dados_fatos/conteudo/lista.php?in_secao=288. Acesso em: 24/08/2009.
- BUCKLEY, P.; CASSON, M. 1976. *The future of the multinational enterprise*. Londres, Macmillan Press Ltda., 116 p.
- BUCKLEY, P.; CASSON, M. 1998. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. *Journal of International Business Studies*, 29(3):539-562.
- BYRON, K. 2008. Carrying too heavy a load? The communication and miscommunication of emotion by email. *Academy of Management Review*, 33(2):309-327.
- CAVUSGIL, S.T. 1980. On the internationalization process of firms. *European Research*, Brentford, 8(6):273-281.
- CHEN, H.; BRIDGEWATER, S.; PAN, S. 2003. A network analysis of the Internet's impact on the internationalization: the case of Hong Kong SMEs. In: C. WHEELER; F. McDONALD; I. GREAVES (eds.), *Internationalization: firm strategies and management*. New York, Palgrave Macmillan, p. 243- 261.
- COASE, R. 1937. The nature of the firm. *Econômica*, 4(16):386-405.
- CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. 1988. *Cooperative strategies in international business*. Lexington, Lexington Books, 513 p.
- COVIELLO, N.E. 2006. The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5):713-731.
- DRUCKER, P. 2000. O futuro já chegou. *Revista Exame*, São Paulo, Editora Abril, nº 710, 22 mar., p. 112-126.
- DUNNING, J.H. 1980. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1):9-31.
- DUNNING, J.H. 1988. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1):1-31.
- DUNNING, J.H. 2001. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2):173-190.
- EMBRATUR. 2007. Instituto Brasileiro de Turismo. Anuário Estatístico 2007. Disponível em: http://www.braziltour.com/site/arquivos/dados_fatos/anuário/entrada_de_turistas_no_brasil_em_2005_e_2006.pdf. Acesso em: 12/12/2007.
- FLECHA, A.C.; DAMIANI, W.B. 2000. Avanços da tecnologia da informação: resultados comparados de sites da indústria turística. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 20, São Paulo, 2000. *Anais...* Porto Alegre, Abepro, p. 1-9.
- GUIA BRASIL. 2007. *Guia Quatro Rodas*. São Paulo, Editora Abril, 960 p.
- HAMIL, J.; GREGORY, K. 1997. Internet marketing in the internationalization of UK SMEs. *Journal of Marketing Management*, 13(1-3):9-28.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. 1977. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1):25-84.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. 1990. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4):11-24.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. 1975. The Internationalization of the firm: Four Swedish case studies. *Journal of Management Studies*, 12(3):305-322.
- KALI, R.; REYES, J. 2007. The architecture of globalization: a network approach to international economic integration. *Journal of International Business Studies*, 38(4):595-620.
- KANTER, R.M. 1998. Simultaneity. *Forbes*, 162(12):219-220.
- KOGUT, B. 1985. Designing global strategies: comparative and competitive value-added chains. *Sloan Management Review*, 26(4):15-28.
- LEE, Y.; LEE, Z.; LARSEN, K.R.T. 2003. Coping with Internet channel conflict. *Communications of the ACM*, 46(7):137-142.
- LOICANO, E.T.; WATSON, R.T.; GOODHUE, D.L. 2000. WebQual: An instrument for consumer evaluation of web sites. *International Journal of Electronic Commerce*, 11(3):51-87.
- MADSEN, T.K. 1998. Managerial judgement of export performance. *Journal of International Marketing*, 6(3):82-93.
- McKENNA, R. 1995. Real time marketing. *Harvard Business Review*, 73(4):87-95.
- MENDES FILHO, L.A.M.; SILVA, J.M.F. 2003. Análise das características dos sites dos hotéis de Natal/RN. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, Ouro Preto, 2003. *Anais...* Porto Alegre Abepro, p. 1-8.
- MENDES FILHO, L.A.M.; TEIXEIRA, L.M. 2003. Adoção da internet na hotelaria. A percepção dos gerentes de hotéis de pequeno porte. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 6, São Paulo, 2003. *Anais...* São Paulo, FGV-EAESP, p. 1-12.
- MORGAN-THOMAS, A.; BRIDGEWATER, S. 2004. Internet and exporting: determinants of success in virtual export channels. *International Marketing Review*, 21(4-5):393-408.
- MORRISON, A.M.; TAYLOR, S.; MORRISON, A.J.; MORRISON, A.D. 1999. Marketing small hotels on the world wide web. *Journal of Information Technology and Tourism*, 2(2):97-113.
- NIELSEN, J.; TAHIR, M. 2002. *Homepage: 50 websites desconstruídos*. Rio de Janeiro, Campus, 336 p.
- O'CONNOR, P. 2001. *Distribuição da informação eletrônica em turismo e hotelaria*. Porto Alegre, Bookman, 172 p.
- PARASURAMAN, Z. 2000. The Servqual model: its evolution and current status. In: ARL's SYMPOSIUM ON MEASURING SERVICE QUALITY, Washington. *Anais...* Washington, ARL, p. 20-21.
- PENROSE, E.T. 1959. *The theory of the growth of the firm*. New York, Wiley, 272 p.
- PORTER, M. 1990. *The competitive advantage of nations*. London, Macmillan General Books, 869 p.
- RACHMAN, Z.M.; RICHINS, H. 1998. *Effective tourism web sites: a web-based and tourism web sites review*. Hamilton, No va Zelândia. Dissertação de Mestrado. The Agency for

the Assessment and Application of Technology. School of Management Studies, Universidade de Waikato. Disponível em: <http://meltingpot.fortunecity.com/stark/134/tourism/index.html>. Acesso em: 13/12/2007.

REID, S. 1981. The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of Internationalization Business Studies*, 12(2):101-112.

ROOT, F. 1994. *Entry strategies for foreign markets*. Lexington, Lexington Books, 288 p.

SIMON, H.A. 1997. *Administrative behavior: A study of decision making processes in administrative organizations*. New York, Free Press, 368 p.

STAM, W.; ELFRING, T. 2008. Entrepreneurial orientation and new venture performance: the moderating role of intra - and extraindustry social capital. *Academy of Management Journal*, 51(1):97-111.

Submetido em: 23/11/2008

Aceito em: 16/09/2009

CLAUDIA ABRAMCZUK

Universidade Positivo (UP)
Rua Prof. Pedro Viriato Parigot de Souza, 5300
Campo Comprido
81280-330, Curitiba, PR, Brasil

ZANDRA BALBINOT

Universidade Federal do Paraná
Av. Prefeito Lothario Meissner, 632, Jardim Botânico
80210-170, Curitiba, PR, Brasil

MARIE ANNE MACADAR

UERGS
Av. Bento Gonçalves, 2460, Partenon
90650-001, Porto Alegre, RS, Brasil

ALEXANDRE REIS GRAEML

Universidade Positivo (UP) e Universidade Tecnológica
Federal do Paraná (UTFPR)
Rua Prof. Pedro Viriato Parigot de Souza, 5300
Campo Comprido
81280-330, Curitiba, PR, Brasil