

Análise do nível de lacunas nos serviços em hotéis e internacionais de Gramado/RS

Analysis of the level of gaps in services of international hotels in Gramado/RS

El análisis del nivel de brechas en el servicio en los hoteles internacionales en Gramado/RS

Hamilton Pozo
hprbrazil@hotmail.com
CEETEPS/FATEC RL

Elizabeth Kyoko Wada
ewada@uol.com.br
Universidade Anhembi Morumbi

Takeshy Tachizawa
usptakes@uol.com.br
FACCAMP

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo investigar, utilizando o modelo Servqual, o nível das lacunas (*gaps*) nos serviços oferecidos pelos hotéis internacionais localizados na cidade de Gramado do estado do Rio Grande do Sul. Trabalhou-se com uma amostra de 310 respondentes composta pelos proprietários, gerentes e clientes relacionados a 8 hotéis. Buscou avaliar a dimensão de *gaps* referentes às disfunções competitiva, estratégica e operacional, verificando quais disfunções são significativas, e quais são os resultados do serviço prestado em relação aos fatores competitivos valorizados pelos clientes. A pesquisa foi de caráter quali-quantitativa. O instrumento de coleta de dados foi um questionário do modelo validado como Servqual, publicado por Parasuraman *et al.* (1988), destinado a medir a qualidade de serviço nas cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e hospitalidade. Em relação às disfunções pesquisadas, os resultados apontaram para uma perfeita interação entre os agentes o que levou a aceitar, que no âmbito dos hotéis pesquisados, não há disfunção competitiva significativa.

Palavras-chave: Vantagem Competitiva, Qualidade de serviços, Hotéis.

Abstract

This research aims to investigate, using the Servqual model, the level of gaps in services offered by international hotels located in Gramado belonging to Rio Grande do Sul State. The research was conducted with a sample of 310 respondents comprised of owners, managers and customers related in 8 hotels. We sought to assess the extent of gaps regarding dysfunctions competitive, strategic and operational checking which are significant, and what are the results of the service provided in relation to competitive factors valued by customers. The research used qualitative and quantitative data. The data collection instrument was a questionnaire validated model as Servqual, published by Parasuraman *et al.* (1988), designed to measure service quality in five dimensions: tangibility, reliability, responsiveness, assurance and hospitality. In relation to

dysfunctions researched, the results pointed to a perfect interaction between agents which led us to accept that as part of the hotels researched, there is no significant competitive dysfunction.

KeyWord: Competitive Advantage, Quality of Services, Hotels.

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo investigar, utilizando el modelo Servqual, el nivel de brechas (gaps) en los servicios que ofrecen los hoteles internacionales ubicados en la ciudad de Gramado de Rio Grande do Sul. Él trabajó con una muestra de 310 encuestados formados por los propietarios, gerentes y clientes relacionados con 8 hoteles internacionales. Hemos tratado de evaluar la magnitud de las brechas en relación con los fallos de funcionamiento de la competencia, estratégicos y operativos, la comprobación de que los trastornos son importantes y cuáles son los resultados de los servicios en relación con los factores competitivos valorados por los clientes. La investigación fue de carácter cualitativo y cuantitativo. El instrumento de recolección de datos fue un modelo de cuestionario validado como Servqual, publicado por Parasuraman et al. (1988), dirigido a la medición de la calidad del servicio en cinco dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y hospitalidad. En cuanto a los trastornos estudiados, los resultados apuntaban a una perfecta interacción entre los agentes que llevan a aceptar que en los hoteles encuestados, no hay disfunción competitiva significativa.

Palabras clave: Ventaja competitiva, La calidad del servicio, Hoteles.

1. Introdução

Os hotéis constituem-se no principal elemento do turismo na cidade de Gramado/RS. Têm eles um componente forte de serviços que atraem e geram riquezas para a cidade. Os hotéis ao oferecer um serviço diferenciado em relação aos demais cria diferenciação, mais valia e vantagem competitiva, principalmente na vertente do apoio ao cliente e, assim, atrair novos clientes.

No âmbito de competição acirrada os hotéis vêm procurando atender seus clientes de maneira que suas expectativas sejam plenamente atendidas sendo que a busca pela excelência em serviços tem-se destacado como uma importante estratégia no processo de relacionamento com o cliente. Diante da necessidade de se conhecer o nível de satisfação dos clientes, fica evidente a necessidade de se mensurar a satisfação destes. Dessa forma, a presente pesquisa consubstancia-se numa contribuição à gestão da estratégia de serviços dos hotéis, principalmente os internacionais.

Este estudo refere-se à análise das disfunções (*gaps*) existentes entre a qualidade de serviços em relação às expectativas e percepções no olhar dos proprietários, gerentes e dos clientes no segmento de hotéis de Gramado. Neste contexto, esta pesquisa pretende proceder à análise do nível da Disfunção Competitiva, da Disfunção Operacional e da Disfunção Estratégica. A avaliação da expectativa e da percepção dos clientes assim como dos proprietários e gerentes responsável parece ser algo subjetivo, sendo necessário adotar instrumentos eficazes para isso. Dessa forma, o Servqual coloca-se como importante ferramenta de avaliação, já que auxilia na diferenciação de critérios de análise.

Para que uma empresa forneça serviços com qualidade, deve-se observar um nível mínimo de disfunção competitiva, isto é, é preciso ter um nível reduzido de *gaps* entre as diversas expectativas e o nível realmente ofertado. Zeithaml *et al.* (1990), afirmam que a chave para assegurar uma boa qualidade de serviço é obtida quando as percepções dos clientes excedem as suas expectativas e que os 5 *gaps* do modelo de

qualidade em serviços as traduzem, sendo que o valor ideal destes *gaps* deve tender ou ser igual a zero.

A disfunção competitiva pode ser avaliada pelo modelo conceitual de análise de falhas de qualidade em serviços, chamado de Servqual, que segundo Babackus e Boller, (1992), tem sido amplamente aceite como método para aferição de percepção dos consumidores da qualidade em serviços. Dessa forma, pode-se dizer que existe uma forte tendência de que sendo feita a avaliação periódica da análise dos *gaps* da disfunção competitiva nas empresas, esse fato possibilita que aja uma nova tomada de decisão estratégica importante e necessária para a sustentabilidade da mesma. A partir disso, esta pesquisa avalia também a dimensão dos *gaps* referentes às disfunções Estratégica, Competitiva e Operacional em 8 hotéis internacionais e demonstra se tais disfunções são significativas, como se confirma na figura 1, a seguir:

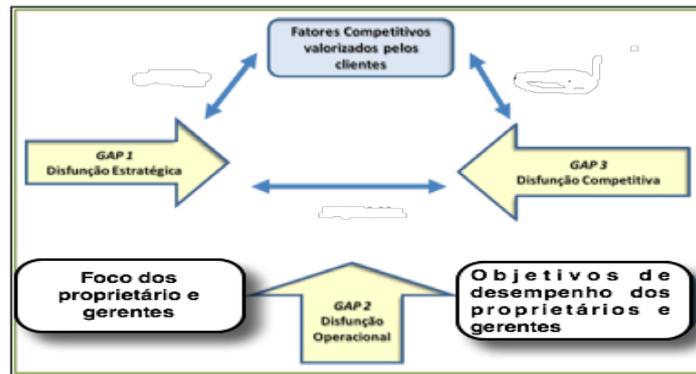


Figura 1: Disfunções objeto de pesquisa

Fonte: Autor

Para facilidade de interpretação das disfunções procurou-se defini-las como na figura 2, abaixo.

Disfunção	DESCRIÇÃO
Disfunção Estratégica	como o gap existente entre os fatores competitivos valorizados pela expectativa dos clientes e os fatores competitivos valorizados pelo proprietário. (gP&Cexp)
Disfunção Operacional	como o gap existente entre os objetivos de desempenho priorizados pelo gerente responsável e os fatores competitivos valorizados pelo proprietário. (gP&F)
Disfunção Competitiva	como o gap existente entre os fatores competitivos valorizados pela percepção dos clientes e os fatores competitivos valorizados pelo gerente responsável. (gF&Cper)

Figura 2: Descrição das disfunções objeto de pesquisa

Fonte: Autor

Como resultado das definições a Disfunção Competitiva surge como resultante, basicamente, das duas disfunções a estratégica e a operacional, acima apontadas (Figura 1). Nota-se que a avaliação da percepção do cliente parece ser algo subjetivo se não houver instrumentos eficazes para isso. Dessa maneira, o Servqual coloca-se como importante ferramenta de avaliação, já que auxilia na diferenciação de critérios de análise.

Com base nisso, surge uma questão: Qual o nível de disfunção competitiva dos hotéis avaliado por meio do modelo conceitual de análise de falhas de qualidade em serviços, denominado Servqual? Parte-se de que a temática é a Qualidade em Serviços

visando identificar a disfunção competitiva, ou seja, é preciso ter como campo de pesquisa a análise da competitividade e da vantagem competitiva, como ela ocorre e como pode ser mensurada nos hotéis da cidade.

Ao se tomar como objeto de estudo nos hotéis cujos serviços possam ser valorizados pelos clientes, o objetivo específico desta pesquisa foi: o de avaliar, pelo modelo Servqual, o nível de disfunção competitiva (*gaps*) identificando até que ponto a disfunção estratégica e a disfunção operacional contribuem para ela.

Em relação aos hotéis da cidade de Gramado do estado do Rio Grande do Sul, este trabalho busca responder às seguintes hipóteses:

Ha: O *Gap* 1, falha na percepção da expectativa do consumidor em relação à percepção do proprietário sobre esse fato.

Hb: O *Gap* 2, falha na conversão da percepção do proprietário sobre as expectativas dos clientes em especificações de qualidade para a área operacional é baixa.

Hc: O *Gap* 3, falha na prestação de serviço em relação à qualidade de serviço é baixa, isto é, há uma pequena discrepância entre as especificações da qualidade de serviço e a prestação do serviço.

2. Revisão bibliográfica

2.1. Vantagem competitiva

A competitividade segundo Porter (1985), define a capacidade das empresas de formularem e implementarem estratégias de concorrência que irão permitir a ampliação ou a conservação das posições sustentáveis nos mercados. A rigor, como destaca Lall (2001), empresas competem por mercados e recursos, medem competitividade através de participações relativas nos mercados ou lucratividade, e usam estratégias competitivas para melhorar seu desempenho. Isto está na base da afirmação de Ferraz et al. (1995), para os quais a competitividade faz uma empresa ser mais lucrativa do que outras. Por outro lado Barbosa (2001), chama a atenção para outros aspectos da competitividade.

A competição organizacional se dá por meio de fatores econômicos, além de técnicos como também de ordem institucional além das pressões das exigências de conformidade a padrões técnicos, de outras organizações e da sociedade como um todo, precisam se adequar aos padrões de conduta socialmente aceitos. Face esta exigência será preciso apresentar reputação de eficiência, prestígio e conduta socialmente legitimada.

Zaccarelli (1996) expressa vantagem competitiva como sendo qualquer característica do produto ou serviço da empresa que os clientes reconhecem como um diferenciador positivo em relação a outras empresas e, por isso, são atraídos para a empresa. Para Robbins (2000), a vantagem competitiva se confere pela capacidade ou circunstância nas quais uma empresa tem vantagem relativa sobre suas concorrentes. A empresa será mais competitiva quanto maior for sua qualidade dos serviços para um dado nível de custo de serviços ou quanto mais baixos forem os custos em relação aos seus competidores, pode-se concluir que uma empresa deverá ser considerada competitiva desde que se sobressaia em relação às competidoras e seja considerada perante seus clientes como de qualidade melhor do que as outras (KRUGMAN, 1994).

Para Barney (2011), uma empresa possui uma vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico para os clientes do que seus concorrentes, sendo o valor econômico definido pela diferença entre os benefícios percebidos pelos clientes com relação ao produto ou serviço e o custo total para sua produção e venda.

2.2. Qualidade de serviços

Definem-se basicamente Serviços como uma atividade de natureza mais ou menos intangível que se dá através de intenções entre clientes e funcionários de contato ou bens e recursos físicos ou sistemas do fornecedor de serviços (GRÖNROOS, 2003). Serviços concluem uma combinação dos resultados e experiências proporcionados ao cliente e recebidos por ele; o processo de transformação nos serviços envolve principalmente informações e variáveis não controláveis, entre outras, a participação do próprio cliente no processo e o fato de seu consumo ser simultâneo ao processo, tudo isto dificultando o controle da qualidade (JONHSTON e CLARK, 2002).

A qualidade de serviços tem natureza mais abstrata e de difícil tangibilidade em relação à qualidade de produtos, que pode ser medida objetivamente através de indicadores variados. (LOVELOCK e WRIGHT, 2003). De acordo com Parasuraman *et al.* (1985), as diferenças entre os serviços e produtos podem ser sumariadas em quatro categorias: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e a permissibilidade. Já para Cronin e Taylor (1992), deve ser a performance o parâmetro de medição mais adequado.

O desenvolvimento de qualidade em serviços se dá de modo distinto do produto industrial e demonstra isso ao listar uma série de diferenças entre produtos industriais e de serviços. Essa caracterização do serviço torna-se importante para que haja compreensão dos desafios inerentes aos processos de desenvolvimento da qualidade em serviços. As características apontadas são: 1) geralmente, o serviço é intangível; 2) geralmente, a posse não pode ser transferida; 3) serviço não pode ser revendido; 4) normalmente, o serviço não pode ser demonstrado com eficácia, pois ele não existe antes da compra; 5) serviço não pode ser estocado; 6) produção e consumo geralmente coincidem; 7) produção, consumo e, frequentemente, a venda são feitos no mesmo local; 8) serviço não pode ser transportado (embora os clientes frequentemente possam); 9) o cliente participa diretamente da operação; 10) na maioria dos casos, o contato direto deve ser necessário. (NORMANN, 1993)

Os serviços são assim reconhecidos como o setor que se caracteriza pelo fornecimento de um benefício intangível, e por isso mesmo difícil de quantificar por medidas de desempenhos eficazes (SALAZAR, 2000). A qualidade do serviço prestada deve ser avaliada pelo consumidor na base da comparação, ou seja, o consumidor compara o que deseja receber com o que efetivamente recebe, o que se relaciona com o modelo dos gaps, proposto por Parasuraman *et al.* (1985; 1988). Deste modo, a qualidade do serviço não depende apenas da prestação do serviço em si, mas também da própria natureza da expectativa sobre a prestação do serviço. (GRÖNROOS, 2003). A associação da gestão da qualidade e a excelência de serviços ao planejamento estratégico e sua implicação com a lucratividade e participação no mercado, segundo Garvin (1992), pode ser uma vantagem competitiva importante para as empresas do setor de no Brasil.

2.3. Servqual

O modelo dos *gaps*, proposto por Parasuraman *et al.* (1985;1988), sugere que os clientes percebem a qualidade como um desvio entre as expectativas originais e o serviço que foi realmente recebido. Estes autores apontam três características básicas para a qualidade dos serviços: os clientes encontram maior dificuldade em avaliar a qualidade de serviços que a de um bem; as percepções da qualidade em serviços resultam da comparação das expectativas dos consumidores e a performance final; as avaliações da qualidade não dependem apenas do resultado final do serviço, dependem também do processo da prestação do serviço.

As primeiras afirmações apresentam as características dos serviços. A terceira afirmação reflete a base conceitual para o modelo de Parasuraman *et al.* (1988) que identifica um conjunto de discrepâncias (*gaps*) entre a percepção de qualidade do serviço e as tarefas associadas à prestação dos mesmos. Ainda, os fatores chave que influenciam as expectativas compreendem a comunicação pessoal, as necessidades pessoais, a experiência passada e as comunicações externas. O modelo Servqual serve para medir a qualidade do serviço através da comparação entre expectativas antes do serviço prestado e as percepções pós serviços prestados na empresa (PARASURAMAN *et al.*, 1988).

Parasuraman *et al.* (1985), a partir de uma série de estudos quantitativos e qualitativos identificaram dez dimensões gerais determinantes da qualidade do serviço tendo sido depois consolidadas em apenas cinco, Parasuraman *et al.* (1988), que representam o critério de avaliação utilizado pelos consumidores. São apontados cinco *gaps* (lacunas) como as causas das falhas na entrega do serviço e utilizadas, na sua versão revisada cinco dimensões da qualidade (confiabilidade, presteza, garantia, hospitalidade e tangibilidade) para avaliação. Cada uma destas dimensões foi desdobrada em quatro ou cinco itens qualificadores, gerando 22 itens qualificadores de um questionário que quando aplicado inicialmente, antes da realização do serviço, recolhe informações sobre as expectativas do cliente em relação ao serviço ideal.

A escala Servqual apenas serve para a medição da qualidade do serviço e não a satisfação do cliente (*ibidem*). Assim, o Servqual define uma escala de vários itens construída para medir as expectativas (E) e percepções (P) dos clientes face ao serviço prestado. A qualidade (Q) resulta da diferença entre (P) e (E), ou seja, $Q = P - E$. No caso de as expectativas (E) excederem as percepções (P), a qualidade percebida sendo inferior ao nível satisfatório, conduzirá para uma qualidade inaceitável, o que resultará em um aumento entre a discrepância entre (P) e (E).

Como indicam as pesquisas realizadas por Ladhari (2008 e 2009) e Yu *et al.* (2008), nas últimas duas décadas, o uso do Servqual como uma ferramenta genérica para avaliar a qualidade de serviços em uma diversa gama de setores tem sido amplamente relatado na literatura. Segundo Ladhari (2008), inúmeras pesquisas têm sido realizadas questionando a universalidade do modelo em relação, principalmente, à adequação das cinco dimensões para avaliar qualquer tipo de serviço e ao uso da escala proposta por Parasuraman *et al.* (1988). Aspectos qualitativos tais como, a estrutura hierárquica da qualidade de serviços e as características culturais que afetam a percepção do cliente têm sido também objeto de estudo, porém segundo Ladhari (2008), são poucos, ainda, os esforços realizados para obter evidências empíricas que de fato corroborem as propostas alternativas relatadas. A escala Servqual tem sido amplamente aceita como método para aferição de percepção dos consumidores da qualidade em serviços. Segundo Bayraktaroglu e Atek (2010), o modelo Servqual tem sido utilizado como uma ferramenta de trabalho para medir a qualidade do serviço em praticamente todos os campos da indústria de serviços.

2.4. Hospitalidade

Como já se estudado, a hospitalidade não consiste apenas em receber o outro visto que o ato de hospedar e ser hospitaleiro são muito mais complexos que simplesmente receber o visitante; consiste na união, ou melhor, na aproximação de culturas, costumes e pessoas diferentes, sendo uma relação de troca de valores entre o visitado e visitante. Em suma, a hospitalidade, de uma forma geral, pode ser compreendida por diversas formas e por inúmeros fatores e com distintos conceitos e associações tais como: confortabilidade, receptividade, sociabilidade, alimentação, lazer

entre outras e não tendo uma forma e conceito único e universal, Para Lashley (2004) a hospitalidade constitui-se em um meio de criar ou consolidar relacionamentos com estranhos, pelo qual a sociedade muda, cresce, se renova e se reproduz dentro dos domínios social, privado e comercial.

No entanto para Godbout, (1999) a hospitalidade consiste em ultrapassar uma fronteira sem aboli-la, considerando como uma permissão temporária. É o primeiro grau de compromisso, sendo uma despesa que permite dilatar ou se contrair, multiplicando as relações no seu interior ou interagir na direção de outros grupos (GOTMAN, 2001). Aquele que recebe dá alimento, espaço, proteção e segurança, mesmo que esse dom não seja incondicional, no sentido de que aquele que recebe não pode dispor à vontade do que recebeu como o consumidor na troca mercantil (GODBOUT e CAILLÉ, 1999).

Para Grinover (2002, p.26) que define hospitalidade como sendo o ato de acolher e prestar serviços a alguém que por algum motivo esteja fora do seu local de domicílio. A hospitalidade não consiste em dar um espaço ao outro, mas em receber o outro no seu espaço. Lashley, (2004, p.21) melhor exprime a definição anterior, como:

... o entendimento mais amplo a respeito da hospitalidade sugere, em primeiro lugar, que esta é fundamental, o relacionamento construído entre anfitrião e o hóspede.

Já, para Camargo, (2008, p.15) que completa dizendo que: *... nada representa a hospitalidade que o ato de acolher pessoas que batem à porta.* Buscar o aperfeiçoamento do saber receber seus hóspedes significa a atenção que se dá para os mesmos. A maneira de como falar e se dirigir ao cliente passa a ter mais importância que o processo de trabalho em si. Ao se considerar que a hospitalidade deve ser entendida no seu sentido mais amplo de qualificar as relações sociais entre uma comunidade estabelecida e os estrangeiros (ao lugar) que virão visitá-la ou simplesmente descansar” (GOTMAN, 2008, p.115), está-se frente a questões que, de diferentes maneiras, se colocam no cotidiano das cidades contemporânea as de modo particularmente agudo, implicando numa profunda reflexão sobre elas.

Para qualquer estudo sobre hospitalidade, deve-se levar em conta a afirmação de GRINOVER (2003, p.50), onde:

... o conceito de hospitalidade estende-se para além dos limites de hotéis, restaurantes, lojas ou estabelecimentos de entretenimento. Isso implica a necessidade de recorrer a análises de caráter histórico, epistemológico e empírico das ações que são empreendidas na área da hospitalidade.

Quando se estuda da hospitalidade, é preciso entender que existe, intrinsecamente, na hospitalidade substantiva, o que Camargo (2008) descreve como fato social que é construído por vários cenários, formando uma escala de abrangência da casa aos países. No modo como o indivíduo se vê, a maneira como o arredor é visto, sentido e/ou percebido são formas únicas de percepção que atuam direta ou indiretamente no processo de projeção que o turista terá sobre o local visitado. A percepção, segundo Kozel e Kashiwagi (2001), associa-se com a construção do que se chama mapas cognitivos e é própria de um só indivíduo.

A hospitalidade não é somente um fenômeno sociocultural, é um agregado de diversos elementos. Contudo, retratar este fenômeno como um produto pronto para ser comercializado seria desconsiderar o que não pode ser vendido, apenas trocado: os simbolismos envolvidos na interação humana.

Conforme LASHLEY e MORRISON (2004, p.5) apresenta:

(...) cada domínio representa um aspecto da oferta da hospitalidade, que é tanto independente como sobreposto. O domínio social da hospitalidade considera os cenários sociais em que a hospitalidade e os atos ligados à condição de hospitalidade ocorrem junto com os impactos de forças sociais

sobre a produção e consumo de alimentos, bebidas e acomodação. O domínio privado considera o âmbito das questões associadas à oferta da “trindade” (Oferta de alimentos, bebidas e acomodação) (...)

Também, como as tarefas habituais dentro da hospitalidade é conduzida, faz-se necessário atender certas prioridades, como WADA (2007) apresenta:

(...) aqueles que, dentre suas tarefas habituais têm a prioridade no domínio comercial estão em áreas de controladoria, compras, auditoria. Áreas de assessoria ou de apoio à operação como recursos humanos, marketing, jurídico, implantações e mesmo a gerência geral se sentem divididos em atender às diversas demandas, muitas vezes sem perceber que estão lidando com domínios diferentes de hospitalidade.

De acordo com Selwin, (2004, p.26) a hospitalidade é um conjunto de comportamentos originários da própria base da sociedade, cuja função básica é estabelecer relacionamentos ou fortalecer os relacionamentos já existentes. Nesse sentido Camargo (2004, p.19) apresenta que a hospitalidade é o ato humano de (...) *de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu habitat*. Desse modo, a hospitalidade torna-se um ato de estreitamento das relações entre pessoas que, conforme Lashley e Morrison (2004) é dividida em três domínios baseados em cenários onde estas atividades acontecem, sendo em ambientes social, privado e comercial de acordo com a figura 3, abaixo.

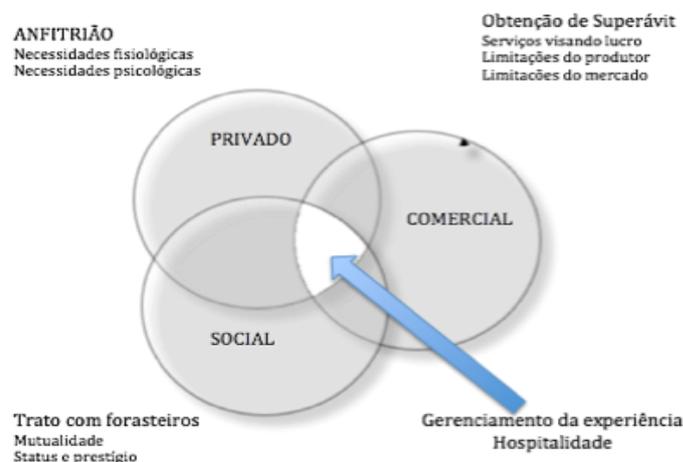


Figura 3: Domínios da hospitalidade

Fonte: Lashley e Morrison, 2004, p. 6

3. Método

A presente pesquisa lida com dados qualitativos e quantitativos. O instrumento de coleta de dados foi um questionário do modelo validado batizado como Servqual publicado por Parasuraman *et al.* (1988). O universo populacional foi composto por 8 hotéis internacionais na cidade de Gramado, no Estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa foi aleatória e por conveniência e, foi realizada no período de junho e julho de 2015.

Foram constituídas três amostras com vistas à pesquisa operacional:

Amostra 1 - referente ao grupo experimental de Proprietários (P), com 8 proprietários;

Amostra 2 - referente ao grupo de gerentes (G), com 8 respondentes;

Amostra 3 - referente ao grupo aleatório de clientes pesquisados, sendo dividida em:

- a) Clientes expectativa (Cexp): referente ao grupo de clientes, no momento antes de se hospedarem, com 140 respondentes.
- b) Clientes percepção (Cper): referente ao grupo de clientes, no momento durante a hospedagem, com 136 respondentes.

Foram tabuladas no Excel as 20 respostas do questionário aplicado dadas pelos respondentes e calculadas as medianas para cada conjunto de respostas. Da mesma forma foi feito para os cinco itens da dimensão da qualidade de Parasuraman *et al.* (1988), isto é, foi adotado a mesma forma de tabulação e calculada a mediana dos respondentes para cada dimensão.

Conforme Vergara (2000) existe duas maneiras de tratar os dados, podendo ser de forma quantitativa, ou seja, utilizando-se de procedimentos estatísticos, que podem ser paramétricos (análise de variância, correlação, teste *t* de Student, Qui-Quadrado, regressão, proporção) ou não-paramétricos (Mann-Whitney, Kruskall-Wallis, Wilcoxon); ou de forma qualitativa, codificando-os e apresentando-os de maneira mais estruturada e finalmente, analisando-os. Pode-se também analisar os dados, utilizando as duas formas em um mesmo estudo, o que ocorre quando se faz uma estatística descritiva para dar suporte a uma interpretação subjetiva ou para desencadeá-la.

Instrumentos analíticos adequados foram utilizados para testar as hipóteses e responder às questões levantadas por esta pesquisa. Foram usadas técnicas não paramétricas devido à tipologia dos dados. Os dados foram analisados pelo *software* BioEstat V.05. Para verificar-se o nível de aderência foram utilizados os testes Qui-Quadrado e o teste G e como teste não paramétrico para comparação de amostras relacionadas o teste de Wilcoxon.

4. Análise e discussão dos resultados

Considerando os 8 hotéis pesquisadas foram testadas a seguir as hipóteses formuladas:

Hipótese H_á: O *Gap* 1, falha na percepção da expectativa do consumidor é baixa, isto é, há uma pequena discrepância entre aquilo que o cliente espera e a percepção do proprietário sobre esse fato. No teste referente à aderência das amostras do *gap* 1 em que se analisam os itens proprietário versus clientes expectativa (Disfunção Estratégica), os resultados do teste do QUI-QUADRADO usando os dados das medianas obtidas demonstraram que ao nível de significância 0,05 existe forte aderência das amostras ($p=1.0000$), o que pode ser observado na tabela 1, abaixo.

Tabela 1: Teste Qui-Quadrado entre as variáveis Proprietário e expectativa dos clientes

Estatísticos	Resultados
Somas das categorias	153.0
Qui-Quadrado	0.262
Graus de Liberdade	20
(p)=	10.000

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir para se testar a H_a aplicou-se a Estatística Descritiva do *gap* 1, segundo dados já obtidos, o que pode ser observado na tabela 2, abaixo, onde demonstra o teste da hipótese H_a entre as variáveis proprietário e expectativa dos clientes.

Tabela 2: Dados descritivos das amostras do *Gap 1*

Estatística Descritiva			
ESTATÍSTICOS	PROPRIETÁRIO	CLIENTES EXP.	GAP
Máximo	7.00	7.00	1.00
Amplitude total	1.00	1.00	2.00
Mediana	7.00	7.00	0.00
Primeiro Quartil (25%)	64.000	69.000	0.0000
Terceiro Quartil (75%)	69.000	69.000	0.5000
Desvio Interquartilico	0.4900	0.000	0.4900
Média Aritmética	6.77	6.92	0.15
Variância	0.12	0.08	0.22
Desvio padrão	0.33	0.27	0.44
Erro padrão	0.08	0.07	0.11
Coefficiente de variação	4.96%	4.24%	280.78%
Assimetria (g1)	-1.04	-3.05	-0.26
Curtose (g2)	0.05	8.08	1.41

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir para se testar a H_a aplicou-se a Estatística Descritiva do *gap 1*, segundo dados já obtidos, o que pode ser observado na tabela 3, abaixo, apresenta a média amostral da variável *gap 1* entre as variáveis proprietário e expectativa dos clientes.

Tabela 3: Teste t: uma amostra do *gap1*

Estatísticos	<i>Gap 1</i>
Tamanho da Amostra	20
Média da População	0.0000
Média Amostral	0.1592
Erro Padrão	0.0952
(t)=	16.697
Graus de liberdade	20
(p) unilateral =	0.0547
(p) bilateral =	0.1096
Poder (0.05)	0.5098
Poder (0.01)	0.2555
IC 95% (média amostral)=	-0.0392 a 0.3575
IC 99% (média amostral)=	-0.1107 a -0.4287

Fonte: Dados da pesquisa

Pelos resultados obtidos **não se rejeita a hipótese H_b** , falha na percepção da expectativa do consumidor é baixa, isto é, há uma pequena discrepância entre aquilo que o cliente espera e a percepção do proprietário sobre esse fato.

Atributos de qualidade do *Gap 1*:

Entre o proprietário e a expectativa dos clientes (Disfunção Estratégica) são analisados da seguinte forma: foi solicitado aos proprietários e aos clientes dos hotéis pesquisadas que indicassem a sua preferência quanto às diversas características consideradas pelo modelo: Tangibilidade, Confiabilidade, Presteza, Garantia e Hospitalidade. Na tabela 4, observa-se que as colunas P e Cexp exprimem as medianas das preferências dos proprietários e das expectativas dos clientes. As colunas Postos P e

Postos Cexp exprimem as preferências colocadas em ordem de postos. O posto 1 indica maior preferência. A coluna *Gap* exprime a diferença entre os postos dos proprietários e os postos das expectativas dos clientes.

Pelos resultados obtidos admite-se que a dimensão da qualidade avaliada que mais se destaca é a **Hospitalidade**. A **tangibilidade** foi a característica que apresentou o maior *gap*. Os proprietários entendem que os clientes valorizam mais o quesito **Hospitalidade**, o que foi confirmado pelos resultados obtidos.

Tabela 4: Preferência por postos do *Gap 1*.

Características	Proprietário (P)	Postos P	Clientes Expectativa	Postos Cexp	Gap
Tangibilidade	25	2	15	4	2,5
Confiabilidade	10	5	10	5	-0,5
Presteza	20	3	20	2,5	-0,5
Garantia	15	4	20	2,5	-1,5
Hospitalidade	30	2	35	1	0

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela acima as colunas P e Cexp exprimem as medianas das preferências dos proprietários e das expectativas dos clientes. As colunas Postos P e Postos Cexp exprimem as preferências colocadas em ordem de postos. O posto 1 indica maior preferência. A coluna *Gap* exprime a diferença entre os postos dos proprietários e os postos das expectativas dos clientes.

Hipótese Hb: O *Gap 2*, falha na conversão da percepção do proprietário sobre as expectativas dos clientes em especificações de qualidade para a área operacional é baixa. No teste referente à aderência das amostras do *gap 2*, em que se analisam os itens proprietário versus gerente (Disfunção Operacional), os resultados do teste do QUI-QUADRADO usando os dados das medianas obtidos demonstraram que ao nível de significância 0,05 existe forte aderência das amostras ($p=1.0000$), o que pode ser observado na tabela 5, abaixo.

Tabela 5: Teste qui-quadrado entre as variáveis proprietário e gerente

Estatísticos	Resultados
Somas das categorias	144.0
Qui-Quadrado	0.845
Graus de Liberdade	20
(p)=	10.000

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados obtidos a partir do teste Qui-Quadrado, mostrando a aderência entre as variáveis proprietário e gerente.

A seguir para se testar a Hc aplicou-se a Estatística Descritiva do *gap 2*, segundo já obtidos, o que pode ser observado na tabela 6, abaixo.

Tabela 6: Dados descritivos das amostras do *Gap 2*

Estatísticos	Estatística Proprietário	Descritiva Gerente	gap
Máximo	7.00	7.00	0.00
Amplitude total	1.00	1.00	1.00
Mediana	7.00	6.50	0.00
Primeiro Quartil (25%)	66.000	59.000	-0.4900
Terceiro Quartil (75%)	69.000	69.000	0.0000
Desvio Interquartilico	0.4900	10.000	0.4900

Média Aritmética	6.77	6.51	-0.26
Variância	0.12	0.25	0.12
Desvio padrão	0.33	0.52	0.33
Erro padrão	0.08	0.10	0.06
Coefficiente de variação	4.98%	7.87%	-134.52%
Assimetria (g1)	-1.04	0.00	-1.04
Curtose (g2)	0.05	-2.22	0.05

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da tabela demonstram o teste da hipótese H_b sob a aplicação da Estatística Descritiva do *gap 2*, entre as variáveis proprietário e gerentes.

O teste t, exibido na tabela 7, mostra que a média amostral da variável *GAP* não difere significativamente, ao nível de significância 0.05 da média populacional nula.

Tabela 7: Teste t: uma amostra do *gap 2*

Estatísticos	<i>Gap 2</i>
Tamanho da Amostra	20
Média da População	0.0000
Média Amostral	-0.2490
(t)=	-34.866
Graus de liberdade	20
(p) unilateral =	0.0012
(p) bilateral =	0.0021
Poder (0.05)	0.9674
Poder (0.01)	0.8773
IC 95% (média amostral)=	-0.3992 a -0.10008
IC 99% (média amostral)=	-0.4532 a -0.0471

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela acima apresenta a média amostral da variável *gap 2* entre as variáveis proprietário e gerentes.

Pelos resultados obtidos **não se rejeita a hipótese H_b** : O *Gap 2*, falha na conversão da percepção do proprietário sobre as expectativas dos clientes em especificações de qualidade para a área operacional é baixa.

Atributos de qualidade do *Gap 2*

Entre o proprietário e o gerente (Disfunção Operacional) são analisados da seguinte forma: foi solicitado ao proprietário e ao gerente de cada hotel pesquisado que indicasse a sua preferência quanto às diversas características consideradas pelo modelo: Tangibilidade, Confiabilidade, Presteza, Garantia e Hospitalidade. Para efeito de entendimento:

- **Tangibilidade** – A aparência das instalações físicas. Os funcionários têm boa aparência. As instalações parecem bem conservados;
- **Confiabilidade** – A capacidade do hotel em realizar o serviço prometido com confiabilidade e precisão;
- **Presteza** – A vontade dos funcionários em ajudar os clientes e fornecer um pronto serviço;
- **Garantia** – O conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de transmitir confiança e segurança;
- **Hospitalidade** – A preocupação e a atenção individualizada que os funcionários oferecem para seus clientes no bom acolher.

Na tabela 8, abaixo, observa-se que as colunas P e G exprimem as medianas das preferências dos Proprietários e dos gerentes. As colunas Postos P e Postos G exprimem as preferências colocadas em ordem de postos. O posto 1 indica maior preferência. A coluna *Gap* exprime a diferença entre os postos dos proprietários e os postos dos gerentes.

Tabela 8: Preferência por postos do *Gap* 2

Características	Proprietário (P)	Postos P	Gerente (G)	Postos G	Gap
Tangibilidade	25	2	15	5	1,5
Confiabilidade	15	4	20	3	-0,5
Presteza	20	3	20	3	-0,5
Garantia	10	5	20	3	-0,5
Hospitalidade	30	1	25	1	0

Fone: Dados da pesquisa

Os dados da tabela 8, em que as colunas P e F exprimem as medianas das preferências dos Proprietários e dos gerentes. As colunas Postos P e Postos F exprimem as preferências colocadas em ordem de postos. O posto 1 indica maior preferência. A coluna *Gap* exprime a diferença entre os postos dos proprietários e os postos dos gerentes. Pelos resultados obtidos admite-se que a dimensão da qualidade avaliada que mais se destaca é a **hospitalidade**. A **tangibilidade** foi a característica que apresentou maior *gap*. Os proprietários e os gerentes concordam que o quesito mais valorizado é a **hospitalidade**.

Hipótese Hc: O *Gap* 3, falha na prestação de serviço em relação à qualidade de serviço é baixa, isto é, há uma pequena discrepância entre as especificações da qualidade de serviço e a prestação do serviço.

No teste referente à aderência das amostras do *gap* 3, em que se analisam os gerentes *versus* clientes percepção (Disfunção Competitiva), os resultados do teste do qui-quadrado usando os dados das medianas obtidas demonstraram que ao nível de significância 0,05 existe forte aderência das amostras ($p=1.0000$), o que pode ser observado na tabela 9, abaixo.

Tabela 9: Teste QUI-QUADRADO entre as variáveis gerente e percepção dos clientes

Estatísticos	Resultados
Somas das categorias	136.7
Qui-Quadrado	0.539
Graus de Liberdade	20
(p)=	10.000

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados obtidos a partir do teste Qui-Quadrado, mostrando a aderência entre as variáveis gerentes e percepção dos clientes.

A seguir para se testar a Hd aplicou-se a Estatística Descritiva do *gap* 3, segundo dados já obtidos, o que pode ser observado na tabela 10, abaixo.

Tabela 10: Dados descritivos das amostras do *Gap 3*

Estatísticos	ESTATÍSTICA		DESCRITIVA
	Gerentes	Clientes percepção	<i>gap</i>
Máximo	7.00	7.00	1.00
Amplitude total	1.00	1.00	2.00
Mediana	6.50	6.00	0.00
Primeiro Quartil (25%)	59.000	59.000	-10.000
Terceiro Quartil (75%)	69.000	59.000	0.0000
Desvio Interquartilico	10.000	0.0000	10.000
Média Aritmética	6.50	6.20	-0.30
Variância	0.27	0.17	0.44
Desvio padrão	0.52	0.41	0.68
Erro padrão	0.12	0.09	0.16
Coefficiente de variação	7.88%	6.44%	-225.69%
Assimetria (g1)	0.00	1.56	0.36
Curtose (g2)	-2.22	0.66	-0.82

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados demonstram o teste da hipótese H_c sob a aplicação da Estatística Descritiva do *gap 3*, entre as variáveis gerentes e percepção dos clientes.

O teste t, exibido na tabela 11, abaixo, mostrou que a média amostral da variável *GAP* não difere significativamente, ao nível de significância 0.05, da média populacional nula.

Tabela 11: Teste t: uma amostra do *gap 3*

Estatísticos	<i>Gap 3</i>
Tamanho da Amostra	20
Média da População	0.0000
Média Amostral	-0.2957
Erro Padrão	0.1422
(t)=	20.793
Graus de liberdade	20
(p) unilateral =	0.0249
(p) bilateral =	0.0490
Poder (0.05)	0.6677
Poder (0.01)	0.4027
IC 95% (média amostral)=	-0.5911 a -0.0001
IC 99% (média amostral)=	-0.6979 a -0.1066

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da tabela apresentam a média amostral da variável *gap 3* entre as variáveis gerente e percepção dos clientes. Pelos resultados obtidos **não se rejeita a hipótese H_c** : A expectativa do gerente não difere significativamente da percepção dos clientes, isto é, há uma pequena discrepância entre as especificações da qualidade de serviço e a prestação do serviço.

Atributos da qualidade do *Gap 3*

Entre o gerente e a percepção dos clientes (Disfunção Competitiva), são analisados da seguinte forma: solicitou-se ao gerente e a cada cliente os hotéis pesquisada que indicasse a sua preferência quanto às diversas características

consideradas pelo modelo: Tangibilidade, Confiabilidade, Presteza, Garantia e Hospitalidade.

Na tabela 12, observa-se que as colunas F e Cper exprimem as medianas das preferências do gerente e das percepções dos clientes. As colunas Postos F e Postos Cper exprimem as preferências colocadas em ordem de postos. O posto 1 indica maior preferência. A coluna *Gap* exprime a diferença entre os postos dos gerentes e dos postos das percepções dos clientes.

Tabela 12: Preferência por postos do *Gap* 3

Características	Gerentes (G)	Postos G	Clientes Percepção Cper	Postos Cper	Gap
Tangibilidade	15	4.5	15	4	0.0
Confiabilidade	15	4,5	10	5	0.0
Presteza	20	2.5	20	2,5	0.0
Garantia	20	2.5	20	2,5	0.0
Hospitalidade	30	1	35	1	0.0

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela as colunas F e Cper exprimem as medianas das preferências dos gerentes e das percepções dos clientes. As colunas Postos F e Postos Cper exprimem as preferências colocadas em ordem de postos. O posto 1 indica maior preferência. A coluna *Gap* exprime a diferença entre os postos dos gerentes e dos postos das percepções dos clientes.

Pelos resultados obtidos admite-se que a dimensão da qualidade avaliada que mais se destaca é a **hospitalidade**. Em todos os outros atributos de qualidade existe uma concordância de preferência de postos, sendo a **presteza** a segunda em importância. Os gerentes e os clientes concordam que o quesito mais valorizado é a **hospitalidade**.

5. Conclusões

Considerando o arcabouço legal que regula os hotéis é importante esclarecer que elas apresentam condições e procedimentos específicos, organizados e rigorosos, porém detém aspectos discutíveis como, por exemplo, a relação proprietário *versus* gerente na construção da estratégia competitiva.

Considerando ainda, que nos últimos anos a sociedade brasileira vem avançando social e economicamente e como consequência o cliente do turismo tem aumentado o seu nível de exigência e percepção com relação à qualidade tanto dos ambientes quanto da qualidade de prestação de serviços torna-se imperativo dispor de instrumentos que permita mensurar essa qualidade de prestação de serviço. Esses instrumentos, como é o caso do modelo Servqual, contribuem na elaboração de estratégias competitivas, na implantação e na avaliação dos possíveis *gaps* que possam levar às disfunções competitiva, estratégica e operacional.

Notadamente, a qualidade do serviço prestada pelos hotéis pesquisadas ao serem avaliada pelos proprietários, gerente e clientes, tendo em vista o que desejam receber e o que efetivamente recebem, se mostrou adequada confirmando o que afirmam Parasuraman et al. (1988), de que a qualidade do serviço não depende apenas da prestação do serviço em si, mas também da própria natureza da expectativa sobre a prestação do serviço.

Esta pesquisa procurou investigar, pela aplicação do Modelo Servqual, o nível de lacunas nos serviços oferecidos pelos hotéis da cidade de Gramado, avaliando a

dimensão de *gaps* referentes às disfunções competitiva, estratégica e operacional nos negócios pesquisadas e testar um conjunto de hipóteses. Com relação às hipóteses, conforme demonstrado, todas foram confirmadas. A pesquisa realizada não observou disfunções significativas apontando para forte aderência entre os agentes, tanto que as medianas de todos os *gaps* foram nulas. Pelos resultados obtidos pode-se concluir que o *gap* Competitivo é influenciado de igual forma pelos *gaps* Operacional e Estratégico, isto é, sendo os *gaps* nulos não existem disfunções entre os *gaps* pesquisados.

Segundo Grönroos (2003), é preciso agregar valor ao cliente oferecendo serviços de qualidade, o que efetivamente pode ter ocorrido nos estabelecimentos pesquisados. De todos os fatores a dimensão da qualidade mais crítica é a hospitalidade.

Com relação aos outros atributos obteve-se como segundo lugar a confiabilidade, em terceiro a presteza, em quarto a garantia sendo que a tangibilidade foi considerada atributo menos preferido. Tal resultado reflete o perfil de competição dos hotéis centrado na diferenciação de proporcionar pleno atendimento aos clientes.

Dessa maneira, este trabalho optou por apresentar as percepções e expectativas dos agentes envolvidos buscando evidenciar a importância que o modelo Servqual tem na avaliação da qualidade de serviço.

Os resultados aqui obtidos podem contribuir com novas pesquisas sobre a qualidade de serviços, além de ser possível se aprofundar nos procedimentos utilizados pelo amostral a fim de se verificar como atingir o atributo mais crítico: a hospitalidade; desta forma acredita-se que se possa auxiliar outros hotéis alcançarem esta meta. Por fim, este trabalho apresentou considerações e diretrizes iniciais para a elaboração de projetos específicos que permitam quantificar a qualidade de serviços e desenvolver ações que permitam reduzir ou mesmo eliminar as disfunções competitivas, bem como pode contribuir para estudos futuros quanto à proposição de novos modelos para a avaliação da qualidade de serviços.

Como limitação de pesquisa deve ser apontada que a mesma restringe-se aos hotéis de uma amostra pequena, das hipóteses formuladas e testadas por meio do método descrito. Parte-se da premissa de que as respostas dadas pelos respondentes aos questionários aplicados exprimem a verdade.

Referências.

- BARBOSA, S. L. **Padrões de competitividade e estratégias organizacionais no setor moveleiro do Paraná.** Dissertação de mestrado em administração. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2001.
- BARNEY, J.B. **Gaining and sustaining competitive advantage.** Boston: Prentice Hall, 2011
- BAYRATAROGLO, G.; ATREK, B. Testing the Superiority and Dimensionality of SERVQUAL vs. SERVPERF in Higher Education. **The Quality Management Journal**, v.17,n.1 2010.
- CAMARGO, L. O. L. **Hospitalidade.** São Paulo. Aleph. 2004.
- _____. **A pesquisa em hospitalidade.** Revista Hospitalidade, São Paulo, v.5, n.2, p.15-51. 2008.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a Indústria.** Rio de Janeiro: Campus; 1995.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GODBOUT, J. T. **O espírito da dádiva.** Rio de Janeiro: FGV.1999.

- GOTMAN, A. **La question de l'hospitalité aujourd'hui.** in: Communications, 65. L'Hospitalité. Paris: Seuil.1997.
- _____. **O turismo e a encenação da hospitalidade.** In BUENO RAMOS & CAMARGO. Modernidade, cultura material e estilos de vida. São Paulo: Ed. SENAC, p.115-134. 2008.
- GRINOVER, L. **Hospitalidade e qualidade de vida: instrumentos para a ação.** In: DENCKER, A. F. M.; BUENO, M. S. (orgs.). Hospitalidade: cenários e oportunidades. São Paulo: Thomson, p.49-59. 2003.
- GRÖNROOS, C. **Marketing, gerenciamento e serviços.** Rio de Janeiro: 7ª Reimpressão: Campus, 2003.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de Operações de Serviço.** São Paulo: Atlas, 2002.
- KRUGMAN, P. **Competitiveness: a dangerous obsession.** Foreign Affairs, 1994.
- LADHARI, R. **Alternative measures of service quality: a review.** Department of Business Administration, University of Moncton. Moncton, 2008.
- LALL, S. **Competitiveness Indices and Developing Countries: An Economic Evaluation of the Global Competitiveness.** Report World Development, 2001.
- LASHLEY; MORRISON (Org.). **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado.** São Paulo: Manole. 2004.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT E. L. **Serviços: Marketing e Gestão.** São Paulo: Saraiva, 2007.
- NORMANN. R. **Administração de Serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços.** São Paulo: Atlas; 1993.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. New York: **Journal of Retailing**, 1994.
- _____. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, 1985.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Marketing**, 1988.
- PORTER M. **Estratégias Competitivas: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus; 1985.
- ROBBINS S. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.
- SALAZAR, A. A avaliação da qualidade dos serviços: o caso de uma seguradora. **Revista Portuguesa de Gestão**, 2000.
- SELWYN, T. **Uma antropologia da hospitalidade.** In LASHLEY, C. MORRISON, A. Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri, SP: Manole. 2004.
- SHIOZAWA, R. S. C. **Qualidade no Atendimento e Tecnologia de Informação.** São Paulo: Atlas, 1993.
- SIEGEL, S.; CASTELLAN, N. J. Jr. **Estatística não paramétrica para ciência do comportamento.** Porto Alegre: 2ª ed. Artmed, 2008.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: 3.ed. Atlas, 2000.
- WADA, E. K. Domínios de hospitalidade de Lashley e possíveis aplicações na hotelaria. In: **IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo – ANPTUR**, São Paulo, SP, Brasil. Anais. São Paulo. 2007.

WADA, E.K. **Hospitalidade na gestão em meios de hospedagem: Uma realidade ou falácia?** In :DENCKER, A. de F. M.(org.). Planejamento e gestão de hospitalidade e turismo: Formulação de uma proposta. São Paulo: Pioneira Thomson. 2004.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia moderna nas empresas.** São Paulo: Zarco; 1996.