

# A Qualidade na Prestação de Serviços na Organização Hoteleira.<sup>1</sup>

Nândri Cândida Strassburger<sup>2</sup>

Denise Holleben<sup>3</sup>

Universidade de Caxias do Sul – UCS.

**Resumo:** No presente estudo é feita uma reflexão sobre a qualidade dos serviços prestados na organização hoteleira, tendo em vista a necessidade de satisfação dos consumidores. A organização hoteleira tem como característica a prestação de serviço, e sua principal meta é oferecer ao hóspede serviços com qualidade. Com sustentação em um referencial teórico são apresentadas as contextualizações sob o enfoque da qualidade de serviços da hotelaria.

Palavras-Chave: organização hoteleira; qualidade; serviços.

## 1. Introdução

Na sociedade industrial, a atividade predominante foi a produção de mercadorias, o padrão de vida era definido pela quantidade de bens. Na sociedade pós-industrial, a preocupação é com a qualidade de vida, que é medida por serviços, tais como saúde, educação e lazer, gerando assim um novo mercado.

A hotelaria e o turismo estão participando cada vez mais desse mercado, devido ao surgimento de novas tecnologias, e as exigências dos consumidores. O profissional da hotelaria trata diretamente com pessoas e, através da prestação de serviços, busca atender às necessidades e desejos dos hóspedes. Porém, apesar de todos esses aspectos, percebe-se atitudes displicentes em relação à qualidade no atendimento, o que acaba por gerar a insatisfação do turista. Esse descontentamento é percebido quando “ao conversar com alguém que tenha feito uma viagem, não há quem não reclame de erros” (FLORES, 2002, p. 75). Para o autor a satisfação de uma viagem, é gerada somente através da demanda de

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao GT8 Empreendedorismo e Inovação na Gestão do Turismo do IV Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL – Caxias do Sul, 7 e 8 de julho 2008.

<sup>2</sup> Aluna do Programa de Pós –graduação do Mestrado Acadêmico em Turismo da Universidade de Caxias do Sul – UCS. Bacharel em Turismo e Hotelaria pela Universidade Paranaense – UNIPAR. Contato: nandricandida@hotmail.com

<sup>3</sup> Aluna do Programa de Pós –graduação do Mestrado Acadêmico em Turismo da Universidade de Caxias do Sul – UCS. Bacharel em Turismo Universidade Caxias do Sul – UCS. Contato: dholleben@yahoo.com.br

produtos/serviços (p/s) qualificados, e, devido às abordagens mercadológicas, são principalmente os hotéis de redes que fornecem esse tipo de p/s com qualidade.

A empresa hoteleira, assim como qualquer outra organização, possui suas características. A finalidade principal dela é a de oferecer hospedagem, alimentação, entretenimento, segurança e bem estar aos hóspedes. Segundo Candido (2003) *et al*, a preocupação dos bons hotéis, é oferecer um bom atendimento e uma diversificação de serviços.

Os consumidores de produtos e serviços turísticos estão mudando significativamente. Novos valores estão influenciando seu comportamento na busca de experiências autênticas. Pois querem não só satisfazer suas necessidades mas, principalmente satisfazer seus desejos. E é neste ambiente de mudanças que as organizações hoteleiras, para se manterem competitivas no mercado, devem garantir aos seus clientes que são capazes de responder a estas expectativas. E para manter-se no mercado, em constante mudança, deve ter entre as principais estratégias a manutenção da qualidade.

Este estudo em particular, sustentado na revisão da literatura tem como objetivo, refletir sobre a qualidade dos serviços prestados na organização hoteleira, que, por serem de natureza intangíveis, necessitam ser utilizados primeiramente para gerar credibilidade, pois são diferentes dos produtos tangíveis que podem ser avaliados antes da compra. Será abordada inicialmente uma breve descrição de uma Organização Hoteleira, tratando em seguida dos aspectos da qualidade e dos serviços, tendo como referência uma revisão teórica dos autores aqui apresentados.

## **2. A Organização Hoteleira.**

O turismo vem conquistando uma importância cada vez maior no contexto socioeconômico e, segundo a definição de McIntosh (1977, p. 23), o turismo envolve mais do que componentes empresariais, ele apresenta uma faceta qualitativa: “Turismo pode ser definido como a ciência, a arte e a atividade de atrair, transportar visitantes, alojá-los e cortesmente satisfazer suas necessidades e desejos”. Para Cooper (2001), a hospedagem é o maior setor dentro da economia turística, e é um dos elementos essenciais da infraestrutura turística que deve satisfazer as exigências conforme sua demanda. Dito isto tem-se que a hotelaria pode ser considerada como âncora do turismo, se ela falhar na busca de qualidade percebida pelo hóspede, poderá comprometer todos os demais segmentos ligados ao turismo.

Para Dias (2002), enquanto residentes e turistas freqüentam os mesmo lugares, como restaurantes, shopping, hospitais e outros locais de trabalho, entretenimento e lazer, há um elemento que se destaca por oferecer acomodação e atender as necessidades básicas: o hotel. Com poucas exceções, no hotel, o que os turistas querem é um local onde possam descansar, recuperar as energias e serem tratados, no mínimo, melhor do que se estivessem em suas casas.

Nas viagens ocorrem muitas interações entre visitantes e visitados. Sempre haverá uma agregação de valor com as pessoas envolvidas, pois uma viagem jamais deixa um indivíduo indiferente. “É justamente essa pessoa em transformação, fora do seu ambiente tradicional, vivendo momentos paradoxais, que é recebida no hotel, tornando assim o acolhimento hoteleiro um procedimento delicado” (GOURLAND apud CASTELLI, 2005, p. 142). Para o autor, é importante saber acolher dentro das normas de cortesia e amabilidade que diferem do procedimento mecânico e circunstanciado.

Cândido (2003) *et al*, afirma que o hotel é o estabelecimento onde o turista encontra hospedagem e alimentação em troca de pagamento. Para Cooper (2001), essa visão tradicional é uma descrição inadequada, devido ao crescimento dos serviços auxiliares relacionados a lazer e a negócios. À medida que o mercado foi se expandindo, devido aos avanços tecnológicos, as redes hoteleiras começaram a aparecer trazendo consigo novas formas de gestão. Burkart e Medlik (1974) concordam, também, com esta estrutura conceitual. Nesse sentido, os hotéis estão sendo construídos cada vez mais com a finalidade de conforto, comodidade e satisfação para o hóspede. O luxo e a ostentação estão sendo substituídos por itens de segurança, facilidades hoteleiras e soluções informatizadas.

Flores (2002), afirma que, de um lado, estão as organizações hoteleiras que tentam agradar e descobrir os desejos de seus consumidores, e de outro, estão os hóspedes avaliando os serviços recebidos. Os hóspedes estão a cada dia mais atentos à qualidade dos serviços recebidos, aos preços cobrados, e ao atendimento cortês. Em função disto as organizações hoteleiras devem estar preparadas para atender a essa demanda voltada à qualidade.

Há algum tempo vive-se a queda das fronteiras e a miscigenação cultural, e os profissionais de turismo devem estar preparados para essa nova abordagem. É o que Ohmae (2001) chama de “novo continente”, onde o mundo percorre um caminho rumo à economia sem fronteiras. A descoberta desse novo continente está transformando as atitudes e idéias sobre a criação de riqueza e realização humana, no qual “os consumidores e cidadãos em todo o mundo se aclimataram a um ponto de vista global, em termos de comunicação, viagens e

consumo” (OHMAE, 2001, p. 13). Neste sentido, Flores (2002, p.92) afirma que “não há verdades absolutas, todos os princípios estão sendo re-analisados. Verdade no passado, dúvida no presente, mudança no futuro. A criatividade leva à mudança”. Os novos padrões gerados pelos turistas contribuem para a fixação de novos paradigmas, pois o que é válido hoje, amanhã é obsoleto e não atende mais às expectativas dos hóspedes.

Para atender às exigências dos diferentes hóspedes com suas múltiplas culturas, a organização hoteleira “deverá desenvolver estratégias distintas para obter vantagens competitivas em relação à concorrência internacional. O processo de globalização implica em mudar o quadro de mão de obra, tanto em termos qualitativos quanto quantitativos”. (FLORES, 2002, p. 92). Atualmente as organizações hoteleiras, também precisam se envolver as mudanças trazidas pelo movimento da qualidade, onde a antiga previsibilidade está sendo substituída pela flexibilidade customizada.

### **3. A Qualidade**

O serviço prestado com um sorriso costumava ser suficiente para agradar a maioria dos clientes. Entretanto, “O mundo mudou. Os mercados mudaram. A tecnológica mudou. E as companhias, originalmente definidas para lidar com um mundo que agora já não existe, foram pegas na correnteza dessas mudanças” Albrechet (1998). O enfoque da qualidade total surgiu na década de 50 nas indústrias manufactureiras. As empresas aprenderam que era mais eficaz aprender a não cometer erros. O conceito de qualidade começou a se desenvolver nos Estados Unidos da América, que deixou de perceber todo seu potencial. Em geral, a garantia significava inspeção por amostragem. A administração da maioria das empresas, por não ver ligação entre qualidade e competitividade, considerava desnecessário pôr em prática o controle de processos que garantia a qualidade. A economia americana, no período pós-guerra era produzir em larga escala, o que suplantou o entusiasmo com a qualidade. O objetivo era aumentar os volumes de produção, mas não havia tempo para perder com o controle de qualidade. O contrário ocorreu no Japão, onde a alta administração compreendeu que a inserção da qualidade num produto resulta em aumento de posição competitiva. No Japão, reuniram-se alguns cientistas e engenheiros, que adotaram e difundiram os princípios da qualidade nas indústrias japonesas, (Mann, 1996). À medida que outros setores – especialmente o de prestação de serviços – adotaram o enfoque da qualidade total, o conceito evoluiu, e os produtos japoneses tornaram-se padrões

de comparação, em vez de serem consideradas imitações. Esta onda de choque mudou as regras para se fazer negócios: a qualidade do produto tornou-se fundamental, (Albrechet, 1998).

Segundo Juran (1997), o dicionário oferece muitas definições sobre a palavra “qualidade”, mas o autor destaca duas: a) característica do produto: para o cliente quanto melhor for o produto, mais alta será a qualidade; b) ausência de deficiência: para o cliente quanto menos deficiência, melhor a qualidade. Para o autor, o termo cliente, é muitas vezes usado sem deixar claro se sua referência está sendo feita a uma organização ou a uma pessoa. O autor define cliente como sendo qualquer um que recebe ou é afetado pelo p/s, logo, os clientes podem ser: a) clientes externos: que são afetados pelo produto, mas não são membros da empresa; b) clientes internos: que são afetados pelo produto e também são membros da empresa.

As organizações prestadoras de serviço têm a oportunidade de construir relacionamentos de longo prazo, pois os clientes realizam suas transações diretamente com o prestador de serviço. Fitzsimmons (2000) afirma que conhecer os seus clientes é uma significativa vantagem competitiva para a organização de serviços. Possuir um banco de dados com os nomes, os endereços dos clientes e suas preferências pessoais dos serviços, permite um atendimento individualizado. Isto porque, os diferentes tipos de consumidores requerem facilidades diversas. Juran afirma que “As necessidades dos clientes estão sempre mudando, não existe uma lista final de necessidades de clientes”. (1997, p. 103).

A qualidade de serviço é avaliada durante o processo da prestação do serviço, que geralmente ocorre no encontro entre um cliente e um funcionário (FITZSIMMONS, 2000, p. 250). O autor apresenta as cinco dimensões que os clientes utilizam para julgar a qualidade dos serviços. São elas:

- a) confiabilidade: é a capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão;
- b) responsabilidade: é a disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente;
- c) segurança: é o conhecimento e a cortesia dos funcionários bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade;
- d) empatia: é demonstrar interesse, atenção personalizada aos clientes; e
- e) tangibilidade: é a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação.

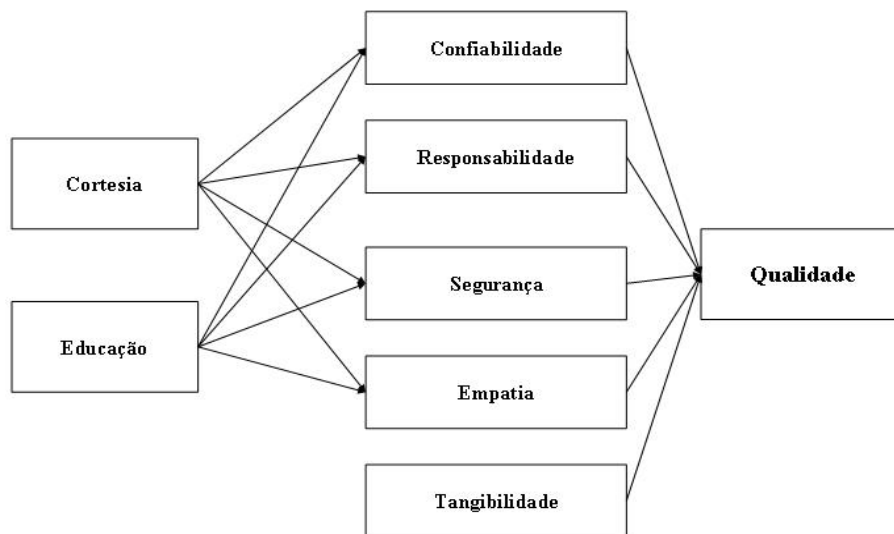
Medir a qualidade do serviço é um desafio, pois a satisfação do cliente é determinada por muitos fatores intangíveis, diferentemente do produto, que tem características físicas que podem ser objetivamente mensuradas. Para Deming (1990), a qualidade deve visar às necessidades do consumidor, tanto atuais quanto futuras, e ela só pode ser definida em termos de quem a avalia.

Yoshimoto (1992) lembra, por outro lado, que a cortesia e educação, elementos básicos da pluralidade em serviço, fazem parte da própria origem dos japoneses. Paralelamente, estes elementos básicos bem como as dimensões da qualidade de Fitzsimmons (2000) precisam ser pensadas e incorporadas ao produto organizacional desde o seu projeto (Garvin, 1992).

Para Fitzsimmons (2000), a qualidade em serviços começa com as pessoas. Esse processo tem relação direta com as atitudes da empresa junto ao empregado. Atitudes positivas podem ser adotadas por meio de um programa direcionado que começa com a seleção de empregados e continua através de um treinamento.

Reunindo o que afirma Yoshimoto (1992) e Fitzsimmons (2000) pode-se chegar a seguinte relação de causa-efeito entre essas dimensões:

Título: Aspectos da qualidade.



Fonte: adaptado pela autora.

#### 4. Os Serviços

Os produtos manufaturados, normalmente, se configuram em algo tangível, o produto. No caso dos serviços, isso não acontece. Segundo Fitzsimmons (2000) o serviço é: a) uma mercadoria perecível, por exemplo, uma poltrona vazia num vôo, um quarto vazio de um hotel ou hospital, que não podem ser estocados se não forem utilizados, e, portanto estão perdidos; b) intangível, pois se trata de idéias e conceitos. O autor afirma que, devido à natureza intangível dos serviços, os gerentes de serviços têm dificuldades de identificar os limites dos seus produtos. É a presença do cliente no processo que cria o próprio produto e gera a experiência da utilização do mesmo. Para Viera (2004), os serviços são ações cujo resultado final é sempre um sentimento de satisfação ou não. Cada pessoa, no entanto, pode ter uma reação diferente para o mesmo tipo de serviço.

Independente da categoria da hospedagem, o hotel que deseja manter-se no mercado, deve satisfazer e exceder as expectativas do seu hóspede. Para a qualidade em serviços possa existir, Viera (2004), cita três princípios: a) orientar a empresa para satisfação do cliente; b) oferecer produtos e serviços que superem as expectativas do cliente; e c) melhoria continua. “Os consumidores exigem cada vez mais resultado de sua experiência na hospedagem, o desafio para os hoteleiros é superar o serviço de alta qualidade que constrói a lealdade de seus hóspedes” (POWERS e BARROWS, 2004, p.188). Há, porém, algumas variações quanto às expectativas dos hóspedes, Mars e Nicod (*apud* URRY, 1996, p. 99) sugerem que:

Em hotéis mais baratos as pessoas esperam um serviço rápido, mas em geral não se mostram particularmente preocupadas com a qualidade. Em hotéis de alta categoria os hóspedes esperam uma extensa gama de solicitações idiossincráticas sejam atendidas e que os garçons tenham capacidade de se antecipar a essas solicitações.

Para um hotel oferecer um atendimento qualificado em todas as suas dimensões, não significa necessariamente que ele deva ser um hotel de luxo, pois luxo não é sinônimo de qualidade. É neste sentido que Powers e Barrows (2004) afirmam que tanto um hotel econômico como um hotel de luxo, possuem a oportunidade de prestar serviços de qualidade. Para os autores, “os serviços de qualidade atendem e excedem consistentemente as expectativas dos clientes” (p. 35).

Para Urry (1996), adquirir um serviço significa adquirir uma determinada experiência social. É uma interação que envolve produtores e consumidores. O autor afirma também que o empregado do hotel, ao prestar um serviço, deve fazê-lo de maneira

descompromissada. É o que ele denomina de “trabalho emocional”. Isso envolve, por exemplo, a necessidade de sorrir de modo amistoso e agradável. A percepção da qualidade nos serviços prestados muda de acordo com o cliente. Para Viera (2004) os principais aspectos físicos da percepção são:

- a) similaridade: generalização de determinado serviço. Se o hóspede tiver uma má experiência com um determinado serviço de um hotel, tende a achar que ela é genérica;
- b) proximidade: ocorre quando a percepção sobre determinado p/s do hotel é ruim e acaba comprometendo a sua imagem no geral. Num hotel de rede, se o hóspede viver uma situação negativa, sua percepção irá sacrificar os demais hotéis da cadeia;
- c) continuidade: está associada a um nome ou a uma marca. Se bem aplicados ficam na memória do cliente, e depois de algum tempo o próprio cliente o divulga.

Para Jan Carlzon (1987), diretor-presidente da companhia aérea *Scandinavian Airlines System* (SAS), essa interação que acontece na mente do cliente define a qualidade do serviço, é chamada de “momento da verdade”. Segundo o autor, o momento da verdade determina se a empresa será bem sucedida ou se fracassará. Nos momentos da verdade, os colaboradores são peças-chave, pois são eles que estão, ao interagir com os clientes, gerando o principal produto da empresa. Naquele momento, o produto é o agir do colaborador. Quando se trata do gerenciamento de hotéis, Greene (*apud* Urry, 1996), indaga o que é que faz o hóspede voltar ao hotel repetidas vezes. Segundo o autor, as características físicas do hotel não influenciam na escolha, mas sim do relacionamento entre empregados e hóspedes. O autor afirma ainda que não existe nada mais gratificante do que entrar em um hotel e encontrar com um rosto familiar, ser chamado pelo próprio nome e não pelo número do quarto que ocupa. Fitzsimmons (2000) chama essa interação de “linha de visibilidade”. É quando o cliente está avaliando o serviço e formando sua opinião sobre a qualidade.

Na gestão da organização de serviços além da cultura da empresa, que compartilha suas expectativas e crenças com todos os membros da organização, Fitzsimmons (2000), chama a atenção para uma nova tendência: a delegação de poder. Para que isso ocorra, é necessária uma organização de serviço cujo modelo pode ser descrita como um “T” invertido. Nesta organização, a supervisão é reduzida, porque os funcionários são treinados e motivados, e acima de tudo, os gerentes compartilham a crença de que as pessoas querem fazer um bom trabalho, e irão fazê-lo se tiverem oportunidade. Juran (1993), em uma definição



semelhante, fala do “conceito do artesão” que é quando o empregado se submete ao aprendizado, torna-se qualificado, e tem poder livre de decisão.

Nesse sentido, tem-se que:

Instruções só conseguem transmitir ao empregados o conhecimento de suas próprias limitações. Informações, por outro lado, os municiam com o conhecimento de suas oportunidades e possibilidades. Libertar alguém do rigoroso controle exercido por instruções, políticas e ordens, e dar a essa pessoa liberdade para assumir responsabilidades sobre suas idéias, decisões e ações, é libertar recursos escondido que, de outra forma permaneceriam inacessíveis tanto para as pessoas quanto para a companhia. Uma pessoa dotada de informação não pode se esquivar de assumir responsabilidades (JAN CARLSON, apud FITZSIMMONS, 2000, p. 227).

Para que se crie um ambiente favorável os gerentes devem substituir a estratégia de controle pela estratégia de apoio. Os funcionários, quando apoiados pela gerência, e não controlados, podem se tornar livres para não só desempenhar melhor suas responsabilidades como também de ir além e gerar uma experiência agradável para o cliente. Este apoio deve oportunizar não só a tomada de decisão por parte do funcionário na hora da verdade, como também deve ser função do abastecimento adequado de informação. Neste sentido, é função da gerência conhecer, escolher e compartilhar as informações relevantes para que o funcionário possa tomar decisões que alavanquem, simultaneamente, a imagem e o desempenho da organização.

Beni (2001) afirma que, se for comparado o hotel com outras empresas, sabe-se que a automação está menos relacionada com o seu desempenho, pois é o tratamento pessoal o essencial na prestação dos serviços hoteleiros. Com isto não se está dizendo que o patamar tecnológico em que se encontra o hotel é pouco importante. Tecnologia é importante como condição necessária de competitividade, mas só ela não é suficiente. A empresa prestadora de serviços tem a missão de garantir o bom funcionamento de todos os setores para melhor prestação de serviço ao seu cliente. As pessoas que trabalham diretamente com o cliente devem sentir-se responsáveis pela satisfação de suas necessidades e desejos.

Para Powers e Barrows (2004), cada funcionário, direta ou indiretamente, impacta o serviço prestado ao hotel. Portanto, a área de recursos humanos sempre será parte crucial do setor hoteleiro. Embora os avanços tecnológicos tenham modernizado, o fator humano na prestação de serviço é a chave para ofertar serviços de qualidade. Para satisfazer as necessidades dos clientes, é necessária a qualidade total nos bens, produtos e serviços.

Segundo Castelli (2003), para melhorar a qualidade, é preciso investir em: a) *hardware*: equipamentos e tecnologia; b) *software*: procedimentos, métodos e rotinas; c) *humanware*: capital humano. Nesse sentido, o autor afirma que as empresas prestadoras de serviços

devem apostar, fundamentalmente, no fator humano através de educação e treinamento, para desenvolver suas habilidades. Dias (2002) usa um conceito semelhante, quando se refere a: a) *high-tech*: busca dos hotéis por melhores equipamentos e tecnologias; e b) *high-touch* (alto toque pessoal) que só é possível com funcionários bem treinados e conhecedores das necessidades dos clientes.

Portanto, a organização que espera êxito a longo prazo, deve adotar a filosofia de educar e reeducar todos seus funcionários, desde os altos executivos até trabalhadores horistas. Nesse sentido Castelli (2003), afirma que é evidente que o gasto em educação e em treinamento deve ser considerado como um investimento e não um custo.

## **6. Considerações Finais.**

Os consumidores exigem cada vez mais de sua experiência de hospedagem, pois se encontram diante de um mundo que se torna uma coleção infinita de possibilidades, o que faz desse consumidor um eterno insatisfeito, pois o que ele quer hoje, é diferente do que ele quis ontem. Além disso, o hóspede deseja que seu contato com o Hotel seja uma experiência agradável.

A organização, de acordo com Castelli (2003, p.143), deve definir suas estratégias voltadas à prestação de serviço, e para isso ela deve segmentar os clientes de acordo com suas expectativas em relação aos serviços, descobrir quais são exatamente essas expectativas e ajustá-las de modo que correspondam à sua capacidade de oferecer serviços.

Esse comprometimento com a excelência deve envolver estratégias de diferenciação de produtos e serviços, de experiências criativas, e da constante qualificação de seus empregados, garantindo uma prestação de serviços de qualidade e permanência competitiva no mercado. Portanto, depende de funcionários versáteis, motivados e treinados que ficam satisfeitos ao impactar positivamente a cada visita do hóspede no hotel.

Tanto os hotéis de rede como os independentes, deverão se especializar para oferecer aos hóspedes produtos e serviços cada vez mais adequados, pois os consumidores estão exigindo cada vez mais envolvimento em cada estágio do processo produto/serviço. E, no que se refere ao bom atendimento, os hotéis deverão treinar e incentivar os seus funcionários a compreender todas as operações diárias do hotel assim como também manter um permanente trabalho de troca de informações entre os empregados é uma atitude primordial para atingir com competência a qualidade.

Um fato que pode ser destacado é o exemplo da cadeia *Marriot Corporation*, que possui desde a sua fundação na década de 1920 a seguinte filosofia: “Dê aos funcionários e eles devolverão a você”. Esse compromisso da empresa para com seus funcionários resulta na seguinte estratégia: “Motive-os, treine-os, cuide deles e identifique os vencedores. Se tratarmos corretamente nossos funcionários, eles tratarão bem os clientes. E se os clientes forem bem tratados, eles voltarão”. É uma forma de desenvolver o que se chamou aqui de cortesia.

Com isso tem-se que as empresas precisam investir, em todos os seus níveis, a saber, em cortesia e educação. Com elas podem-se melhorar as cinco dimensões de Fitzsimmons (2000), que por fim gera uma “melhor experiência” por parte do consumidor, com mais “qualidade”.

A manutenção dos padrões de qualidade deve ser uma das principais estratégias da organização hoteleira. Os Hotéis devem estar atentas em relação a tais mudanças do mercado, pois sua sobrevivência irá depender de como elas irão atender aos desejos e necessidades destes hóspedes. Muitas vezes os hóspedes não reclamam, eles simplesmente não voltam mais. Portanto, é importante que os Hotéis estejam constantemente desenvolvendo serviços que agreguem valor aos olhos do cliente. Para isso, a organização precisa oferecer algo especial para alguém em particular, é preciso saber personalizar (oposto de padronizar) e encontrar modos de aplicar a tecnologia para individualização dos produtos e serviços.

## **Referências Bibliográficas**

ALBRECHET, Karl. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. Tradução Antonio Z. Sanvicente. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

BENI, Mario C. *Análise estrutural do turismo*. 5 ed. São Paulo: Editora Senac, 2001.

BURKAT, A.J.; MEDLIK, S. *Tourism: Past, present and future*. Londres: Heinemann, 1974.

CÂNDIDO, Índio; VIERA, Elenara de V. *Gestão de Hotéis: técnicas, operações e serviços*. Caxias do Sul: Educs, 2003.

CASTELLI, Geraldo. *Hospitalidade: na perspectiva da gastronomia e da hotelaria*. São Paulo: Saraiva, 2005. \_\_\_\_\_ *Administração Hoteleira*. 9 ed. Caxias do Sul: Educs, 2003.

COOPER, Chris; FLETCHER, John, WANHILL, Stephen. GILBERT, David; SHEPHERD, Rebecca. *Turismo, princípios e prática*. Tradução Roberto C Costa. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEMING, W. Edwards. Qualidade: a revolução de administração. Tradução Clave Comunicações e Recursos Humanos – Rio de Janeiro: 1990.

DIAS, Célia M de M. O modelo de hospitalidade do Hotel Paris Ritz: um enfoque especial sobre a qualidade. In: DIAS, Célia M. de M. Hospitalidade reflexões e perspectivas. São Paulo: Manole, 2002.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação. Tradução Gustavo S de Borba [*et al*] 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FLORES, Paulo S. O. Treinamento em qualidade: fator de sucesso para desenvolvimento de hotelaria e turismo. São Paulo: Roca, 2002.

GARVIN, David. Gerenciamento e qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GREENHALGH, Leonard. Relacionamentos estratégicos: a chave para o sucesso nos negócios. Tradução Elaine Pepe. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

JURAN, J.M. A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. 3 ed. – São Paulo: Pioneira, 1997. (Coleção novos umbrais).

\_\_\_\_\_. Juran na liderança pela qualidade. Tradução João Mario Csillag. 2 ed. – São Paulo: Pioneira, 1993. (Coleção novos umbrais).

MANN, Nancy R. Deming: as chaves da excelência. Tradução José C. B. dos Santos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1992.

OHMAE, Kenichi. O continente invisível: quatro estratégias definitivas para atuar na era das empresas sem fronteiras. Tradução Afonso C. da C Serra. – Rio de Janeiro: Campus, 2001.

POWERS, Tom; BARROWS, Clayton W. Administração no setor de hospitalidade: turismo, hotelaria, restaurante. Tradução Ailton B Brandão. São Paulo: Atlas, 2004.

URRY, John. O olhar do turista: lazer e viagens nas sociedades contemporâneas. Tradução Carlos E M de Moura. São Paulo: Studio Nobel, 1996.

VIERA, Elenara V. Qualidade em serviços Hoteleiros: a satisfação do cliente é função de todos. Caxias do Sul-RS: Educs, 2004.

YOSHIMOTO, Tsihara. Qualidade, produtividade e cultura. São Paulo: Saraiva, 1992.