

## A Qualidade dos Serviços na Hotelaria Brasileira: A Percepção dos Gerentes Gerais e dos Gestores Setoriais

JÉSSICA VIEIRA DE SOUZA MEIRA<sup>1</sup>  
SARA JOANA GADOTTI DOS ANJOS<sup>2</sup>

### RESUMO

A atividade turística teve um crescimento significativo nos últimos anos, em decorrência da globalização da economia, a qual ocasionou transformações sociais, políticas e econômicas em âmbito mundial. Dentro do turismo, a hotelaria tem se destacado como a maior geradora de empregos. Com a entrada de redes hoteleiras internacionais, a concorrência passou a ficar muito maior e a busca pela excelência tornou-se questão fundamental para a sobrevivência no mercado. O objetivo do artigo é realizar um estudo comparativo entre as percepções dos gerentes gerais e dos gestores setoriais, a respeito da qualidade dos serviços prestados pelas redes hoteleiras localizadas no Brasil, através da utilização do Modelo de Excelência EFQM. A pesquisa caracteriza-se por possuir abordagem qualitativa e quantitativa, sendo realizada através de um questionário eletrônico, enviado às redes hoteleiras localizadas no Brasil, para que os seus gestores realizem a auto avaliação dos serviços. Foi obtido o retorno de 42 questionários válidos, de 21 redes hoteleiras. Os resultados alcançados através da análise das percepções dos gestores são bastante otimistas com relação à prestação de serviços com qualidade. Entretanto, após a análise e discussão dos resultados, surgiram algumas informações relevantes, que podem vir a auxiliar as redes hoteleiras objetos de estudo, na melhoria contínua de seus serviços e aumento da competitividade.

**Palavras-Chave:** Turismo. Redes Hoteleiras. EFQM. Qualidade. Competitividade.

### 1. INTRODUÇÃO

A atividade turística vem ganhando importância crescente em todo o mundo, em virtude do seu papel relevante no desenvolvimento econômico e social das localidades, sendo considerada uma das mais importantes fontes geradoras de emprego e renda. É uma atividade de demanda, associada ao consumo, sendo o seu desempenho influenciado pelo crescimento do nível de renda de seus consumidores reais e potenciais (MTUR, 2009; THEOBALD, 2001).

O turismo emprega mais de 350 milhões de pessoas direta e indiretamente em todo o mundo, sendo considerado um dos maiores setores da economia mundial e um dos grandes responsáveis pelo seu crescimento (WTTC, 2011). Segundo relatórios apresentados por órgãos como Instituto Brasileiro de Turismo (2011), Ministério do Turismo (2011), World Tourism Organization (2011) e World Travel & Tourism Council (2011), a atividade turística contribui para a

---

<sup>1</sup> Mestre em Turismo e Hotelaria pela Univali – Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, SC - Brasil. Graduada em Turismo e Hotelaria pela Univali – Universidade do Vale do Itajaí. E-mail: [jessica.meira@univali.br](mailto:jessica.meira@univali.br)

<sup>2</sup> Professora e Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria da Univali – Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, SC - Brasil. E-mail: [sara@univali.br](mailto:sara@univali.br)

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

criação de emprego e renda, arrecadação de impostos (municipal, estadual e nacional), geração de riquezas, estímulo ao investimento de capital e aumento da receita cambial.

O Brasil, no ano de 2011 recebeu 5.433.354 turistas estrangeiros, 5,27% a mais do que no ano anterior (MTUR, 2012). A receita cambial turística em 2010 foi a maior desde o ano de 2006, obtendo um crescimento de 11,6% com relação ao ano de 2009 (MTUR, 2011). As projeções para os próximos anos são as mais otimistas possíveis, tendo em vista o destaque que o Brasil está alcançando através das futuras realizações de grandes eventos esportivos mundiais.

Dentro do turismo, a hotelaria ocupa uma posição de destaque, sendo considerada a maior geradora de emprego e renda do setor. Com a globalização da economia, houve um aumento na competitividade das empresas do ramo hoteleiro, em decorrência da entrada no mercado nacional, de diversas redes hoteleiras internacionais (MIRANDA, 2008; PROSERPIO, 2007). Desta forma, a busca pela excelência através da utilização adequada dos recursos, a fim de alcançar maiores índices de lucratividade, não é mais considerada como diferencial e sim uma estratégia de sobrevivência no mercado.

De acordo com dados obtidos na Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (2012), o Brasil conta com 5.925 hotéis legalmente registrados, totalizando 275.682 unidades habitacionais. Em 2010, a receita gerada através dos meios de hospedagem teve um crescimento acima de 19,8% com relação ao ano anterior. O motivo está relacionado à boa imagem econômica do país no exterior, ampla divulgação internacional e aumento do poder de compra dos consumidores. Por outro lado, a desvalorização do dólar norte-americano, a burocracia administrativa e a escassez de mão de obra qualificada são algumas barreiras encontradas para o aumento ainda mais significativo do faturamento do setor (EBAPE-FGV; MTUR, 2011).

Aproximadamente 90% das empresas hoteleiras brasileiras são micro e pequenos estabelecimentos, os quais geram cerca de 300 mil postos de trabalho. A entrada de redes hoteleiras internacionais tornou-se um grande obstáculo para o desenvolvimento da hotelaria nacional, em decorrência, principalmente, do impacto imediato causado na competitividade e na qualidade dos serviços prestados. Por este motivo, fez-se necessária a mudança de atitudes, através da realização de processos de diversificação da clientela e profissionalização da gestão na escala doméstica (FGV; MTUR, 2011; MIRANDA, 2008; PROSERPIO, 2007).

Com essas novas exigências do mercado, a hotelaria brasileira precisa fazer uma mudança no seu processo de gestão, visando o desenvolvimento da qualidade na prestação de serviços, para que consiga aproveitar as competências de todos os envolvidos no processo. Desta forma, a organização consegue desenvolver as suas metas com relação à competitividade, sazonalidade, inovação, redução de riscos e aproveitamento de oportunidades, da melhor forma possível,

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

aumentando a lucratividade, melhorando o posicionamento estratégico e diminuindo os riscos inerentes ao mercado (ANJOS, 2004).

Neste contexto, a indústria hoteleira, quer pelo volume de receitas ou pelo aumento do número de concorrentes nacionais e internacionais, necessita de atenção quanto ao desenvolvimento de pesquisas voltadas à gestão da qualidade e às consequências que ela pode causar no processo de prestação de serviços. Camisón (1996) destaca que a importância da qualidade no setor do turismo cresceu de forma extraordinária nos últimos anos, em decorrência das mudanças no comportamento de compra dos turistas e do crescimento da competitividade no setor. Por isso, ela pode ser utilizada como uma estratégia para superar esses obstáculos.

Percebe-se a relevância da temática qualidade nos estudos que utilizaram o Modelo de Excelência EFQM (European Foundation for Quality Management) para a auto avaliação dos serviços prestados nos diferentes setores da economia. No âmbito do turismo, ainda existem poucas pesquisas acerca desta ferramenta de avaliação da qualidade. Por isso, o objetivo do presente artigo é realizar um estudo comparativo entre as percepções dos gerentes gerais e dos gestores setoriais, a respeito da qualidade dos serviços prestados pelas redes hoteleiras localizadas no Brasil, através da utilização do Modelo de Excelência EFQM.

Esta ferramenta permite realizar uma reflexão a respeito dos fatores críticos da gestão dos hotéis, através da auto avaliação dos mesmos. A partir do diagnóstico encontrado, é possível identificar as forças e limitações de cada empreendimento, fazendo com que sejam estabelecidas prioridades e desta forma, sejam elaborados planos de curto, médio e longo prazo (EFQM, 2012). O modelo EFQM está baseado nos princípios da Gestão da Qualidade Total, sendo utilizado no planejamento estratégico das organizações, para avaliação do desempenho de seus processos (MICHALSKA, 2008; MINKMAN; AHAUS; HUIJSMAN, 2007; SOKOVIC; PAVLETIC; PIPAN, 2010).

A partir do exposto acima, pode-se concluir que a realização de estudos de avaliação da qualidade na prestação de serviços através da utilização do Modelo de Excelência EFQM na hotelaria, possui relevância teórica e empírica, uma vez que os resultados servirão como subsídio para a tomada de decisões estratégicas. O modelo da Fundação Europeia avalia a prestação de serviços como um todo, através da análise dos seus pontos fortes e falhos, fazendo com que os hotéis tornem-se mais competitivos no mercado e o meio acadêmico mais informado quanto a gestão dos hotéis, bem como quanto à aplicabilidade do modelo EFQM.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A globalização da economia, os avanços tecnológicos, as mudanças nas condições de oferta e demanda e os problemas ecológicos foram as principais transformações relacionadas ao setor

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

turístico que ocorreram nos últimos anos. Estas mudanças trouxeram oportunidades e ameaças para todos os seus segmentos produtivos, fazendo com que os mesmos busquem continuamente por estratégias competitivas (GOHR; MORETTO NETO; SANTANA, 2002).

Com a realização de megaeventos mundiais nos próximos anos, a tendência é aumentar o desenvolvimento da atividade turística no Brasil, e com isso, a concorrência no setor hoteleiro. Por este motivo, faz-se necessário o monitoramento do desempenho dos empreendimentos, pois os mesmos devem buscar alternativas viáveis para criar vantagens competitivas em relação à concorrência. Eles devem conhecer os seus ambientes internos e externos, a fim de conservar ou aumentar o seu posicionamento no mercado, como forma de sobrevivência (GOHR; SANTOS, 2010; SILVA; TEIXEIRA, 2007).

Nos dias de hoje, cada vez mais aumenta o número de hotéis que operam em redes. Muitos deles possuem propriedade própria, outros comercializam franquias. Existem também as redes hoteleiras que vendem tecnologia - através de *softwares* - e disponibilizam serviços de assessoria. Esse interesse é justificado pelo fato das redes hoteleiras possuírem maior experiência e competência profissional, além de trazerem consigo uma clientela potencial, que associa a rede a um determinado padrão de qualidade. Por isso, as marcas passaram a ser um referencial melhor do que a categorização por estrelas, adotadas por alguns hotéis, pelo fato de serem consideradas uma espécie de identidade corporativa (DE LA TORRE, 1992; VALOR ANÁLISE SETORIAL, 2007).

Redes hoteleiras podem ser caracterizadas por organizações que administram um ou mais hotéis, as quais podem operar em apenas um mercado. Elas possuem controle dos procedimentos e maior nível de profissionalização dos serviços. Apresentam-se em forma de organizações interligadas, com o objetivo de melhorar os processos de gestão, através da troca de informações. Proporcionam menor custo de investimento e ampliação da participação no mercado, através das tecnologias de gestão, como centrais de reservas, sistemas de captação de clientes, programas de fidelidade e acordos com fornecedores. Com isso, diminuem os custos operacionais através da economia de escala (ANJOS, 2004; DUARTE, 2003; VALOR ANÁLISE SETORIAL, 2007).

Com a entrada de cadeias hoteleiras internacionais no mercado nacional, a concorrência passou a ser global. Muitas redes nacionais perderam espaço no mercado para redes internacionais, que surgiram oferecendo um serviço diferenciado pelo mesmo preço cobrado pelos hotéis locais. Com isso, as cadeias hoteleiras brasileiras tiveram que se remodelar e investir na modernização de sua infraestrutura, em mão de obra qualificada, bem como na implantação de inovações tecnológicas e gerenciais, para conseguir manter seu posicionamento no mercado e conseqüentemente a sua vantagem competitiva (GASPAR *et al.*, 2010; GORINI; MENDES, 2005; MIRANDA, 2008; TARCAN; VAROL, 2010; VALOR ANÁLISE SETORIAL, 2007).

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

Contudo, estas organizações também trouxeram vantagens para o desenvolvimento da hotelaria local, através de novas e modernas práticas de gestão, implantação de padrões internacionais de qualidade para a prestação de serviços e oferta de preços mais atraentes (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2000; VALOR ANÁLISE SETORIAL, 2007). Por isso, para assegurar sua posição no mercado, as cadeias hoteleiras nacionais precisam adotar novas estratégias de gerenciamento do negócio, aperfeiçoando o sistema de gestão através da previsão das oportunidades e ameaças encontradas no mercado, bem como dos anseios e mudanças comportamentais de seu público-alvo (LUNKES, 2009).

Conforme dados coletados na Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (2012), no Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (2012), no Jornal Valor Econômico (2007) e na Revista Hotéis (2012) o Brasil possui hoje, aproximadamente, 80 redes hoteleiras atuando no país, sendo que destas, 24 são internacionais e 56 nacionais, as quais estão localizadas no Centro-Oeste (01), Distrito Federal (02), Nordeste (13), Sul (18) e Sudeste (46). A maior concentração de redes hoteleiras está nos estados de Minas Gerais (06), Rio Grande do Sul (07), Bahia (08), Paraná (08), Rio de Janeiro (08) e São Paulo (31).

As questões da competitividade estão no centro das preocupações dos responsáveis pela gestão do setor hoteleiro. O lançamento de novos produtos têm forçado os hotéis a investirem na qualidade da prestação de serviços como estratégia competitiva, destinada a diferenciar a sua oferta da concorrência. A qualidade do serviço tornou-se o principal fator de competitividade no setor hoteleiro, caracterizado por um alto grau de interações pessoais. A indústria confronta-se com uma nova cultura de negócios, onde a qualidade desempenha um papel fundamental e o posicionamento direcionado ao alcance das necessidades e expectativas dos hóspedes, torna-se uma estratégia competitiva bastante agressiva (MENDES, 2004).

Compreender o ambiente em que os meios de hospedagem estão inseridos é de grande importância para o posicionamento competitivo e comportamento estratégico em relação aos concorrentes (GOHR; SANTOS, 2010). Os gestores dos empreendimentos hoteleiros devem buscar alternativas para a criação de vantagens competitivas, de modo que consigam atingir uma parcela considerável do mercado, como forma de sobrevivência. Eles devem identificar quais são os seus recursos internos, que os diferenciam dos concorrentes, ou seja, quais são as suas capacidades distintivas que podem tornar-se vantagens competitivas e possibilitar à organização um comportamento superior ao da concorrência (SILVA; TEIXEIRA, 2007).

A competitividade de um empreendimento hoteleiro poder ser mensurado através da qualidade dos serviços prestados pelo mesmo, ou seja, quanto maior a qualidade de um hotel, mais ele se diferencia positivamente de sua concorrência, pois, segundo Serra (2005) a qualidade pode ser definida comparativamente em função daquilo que os concorrentes oferecem. O autor

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

acredita que através de investimentos na qualidade é possível melhorar a produtividade e a competitividade das empresas hoteleiras, fazendo com que as mesmas alcancem um papel de destaque no mercado.

O produto turístico é considerado um serviço, que não pode ser inspecionado ou experimentado antes da compra, dificultando desta forma, a percepção do cliente quanto ao seu padrão de qualidade. Por isso, é importante que a organização adote técnicas para satisfazer seus clientes, atrair novos negócios e aumentar a lucratividade, realizando ações que visem o alcance de vantagens competitivas (ANJOS; ANJOS; SILVA JÚNIOR, 2008). Para Berry e Parasuraman (1995, p.91) “a luta constante pela superioridade do serviço – a execução sempre acima do nível adequado e a capitalização de cada oportunidade para superar o nível desejado – é essencial para conquistar a lealdade do cliente de modo permanente”.

O desenvolvimento do setor de serviços apresenta uma característica muito marcante, a exigência de padrões de qualidade cada vez mais altos por parte do público consumidor. Por isso, as organizações hoteleiras devem oferecer serviços de qualidade, que satisfaçam às necessidades de seus clientes reais e potenciais, sob pena de não sobreviverem às leis do mercado. Por este motivo, é de extrema importância que as empresas conheçam o perfil do cliente do novo milênio, para adequar as estratégias organizacionais à nova realidade mercadológica (LICKFELD, 2000).

A avaliação da qualidade é mais complexa para os serviços do que para os produtos, uma vez que eles possuem características intrínsecas – intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade – que os diferenciam das mercadorias manufaturadas (ANJOS; ABREU, 2009; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000). O produto é um objeto, uma coisa, um bem, que possui características físicas, enquanto que o serviço é um desempenho, uma atitude, uma experiência, sentida pelos seus consumidores, o qual possui características psicológicas (BERRY; PARASURAMAN, 1995; DIAS, 2002; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000).

A satisfação dos clientes perante a qualidade dos serviços pode ser definida pela comparação entre a percepção dos serviços prestados, com a expectativa dos serviços desejados. Medir a qualidade dos serviços é um desafio, pois a satisfação dos clientes é determinada por diversos fatores intangíveis e a prestação de serviços, por sua vez, está em permanente processo de modificação e aperfeiçoamento dos seus procedimentos (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000). Entretanto, eles possuem algumas características passíveis de materialização, que permitem a mensuração da qualidade de forma mais precisa e objetiva (ARAUJO, 2003).

Os três principais modelos utilizados para a avaliação da qualidade dos serviços são: SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988), SERVPERF (CRONIN; TAYLOR, 1992) e EFQM (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT, 1992). Dentre eles, o modelo mais utilizado no setor turístico é o SERVQUAL, aplicado através de um questionário com duas seções.

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

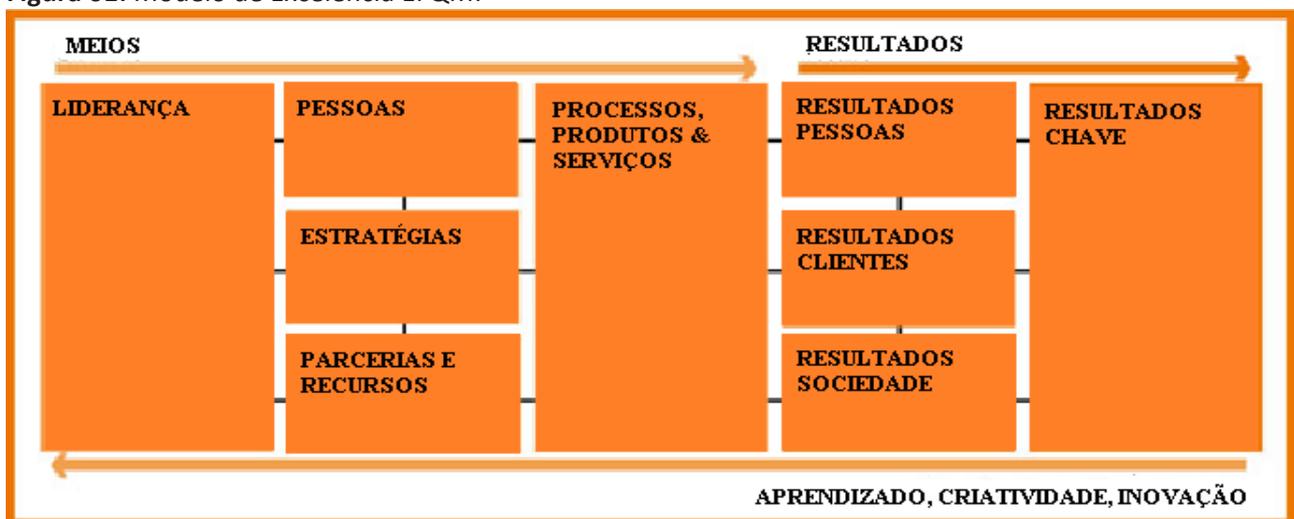
X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

Uma correspondente às expectativas gerais do respondente em relação ao serviço investigado e outra busca medir o julgamento do usuário sobre o serviço prestado pela empresa com a qual teve experiência (SILVA; MENDES, GUERREIRO, 2001; WOODS; DEEGAN, 2003). Contudo, apesar do SERVQUAL ser a principal referencia para a maioria dos estudos que avaliam a qualidade dos serviços, ela é considerada insuficiente para alguns setores (PÉREZ; MINGUET; FREIRE, 2010).

O modelo escolhido para a realização do presente estudo é o proposto pela Fundação Europeia de Gestão da Qualidade (EFQM), a qual foi fundada em 1988, em Bruxelas, na Bélgica, pelos presidentes de 14 grandes companhias. Atualmente, possui mais de 500 membros entre pequenas, médias e grandes empresas, de 55 países. Esta fundação, sem fins lucrativos, acredita que a chave para o sucesso está nos relacionamentos comerciais, através do compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências. O seu principal objetivo é fazer com que as organizações europeias sejam reconhecidas como referência para o crescimento econômico sustentável (EFQM, 2012).

A ferramenta de auto avaliação da qualidade foi criada em 1992, com o objetivo de aumentar a competitividade das organizações através da promoção de padrões elevados de gestão, os quais visam o aprendizado comum (MARTINS; WALTER; MARTINS, 2007). O modelo possui 09 critérios de avaliação, distribuídos em “meios” (maneira como a empresa organiza o trabalho) e “resultados” (efeito ocorrido em todos os envolvidos), conforme descrito na Figura 01. Cada um dos 09 critérios possui vários subcritérios, totalizando 32 itens. Este modelo parte da premissa de que um bom desempenho nos “meios” conduzirá a melhores “resultados” (EFQM, 2012).

**Figura 01:** Modelo de Excelência EFQM.



**Fonte:** EFQM – European Foundation for Quality Management (2012).

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

Os critérios dos “meios” são compostos por liderança; pessoas; estratégias; parcerias e recursos; processos, produtos e serviços. Os critérios dos “resultados” são compostos por resultados nas pessoas; resultados nos clientes; resultados na sociedade; resultados chave do desempenho. O modelo EFQM é formado por um sistema de pontuação, que se encontra dividido em 50% para os “meios” e 50% para os “resultados”, tendo cada critério uma ponderação específica, em função da importância atribuída, capaz de comparar a organização entre si (EHRlich, 2006). O Quadro 01 apresenta a descrição detalhada de cada critério e suas devidas pontuações.

**Quadro 01:** Descrições dos critérios do Modelo de Excelência EFQM.

CRITÉRIO – MEIOS	DESCRIÇÃO
Liderança: 10	Como os líderes desenvolvem a missão, a visão e os valores requeridos para o sucesso da organização e os implementam através de ações e comportamentos apropriados, através do envolvimento pessoal em assegurar que o sistema de gestão da organização esteja sendo corretamente desenvolvido e implementado.
Pessoas: 09	Como a organização gere e desenvolve o conhecimento e o pleno potencial dos seus colaboradores, quer em nível individual, das equipes ou da organização como um todo e planeja estas atividades de forma a apoiar a sua política e estratégia e a operacionalidade efetiva dos seus processos.
Estratégias: 08	Como a organização implementa a sua missão e visão através de uma estratégia clara, centrada nas partes interessadas e suportada por políticas, planos, objetivos, metas e processos.
Parcerias e Recursos: 09	Como a organização planeja e gere as suas parcerias externas e os recursos internos de forma a apoiar a sua política e estratégia e a operacionalidade efetiva dos seus processos.
Processos, Produtos e Serviços: 14	Como a organização concebe, gere e melhora os seus processos, de forma a apoiar a sua política e estratégia e de modo a satisfazer completamente e a gerar valor aos seus clientes e demais partes interessadas.
CRITÉRIO – RESULTADOS	DESCRIÇÃO
Resultados nas Pessoas: 09	O que a organização pretende oferecer aos seus colaboradores.
Resultados nos Clientes: 20	O que a organização pretende oferecer aos seus clientes externos.
Resultados na Sociedade: 06	O que a organização pretende oferecer à sociedade, quer em nível local, nacional e internacional, conforme apropriado.
Resultados Chave Desempenho: 15	O que a organização pretende fazer para atingir o desempenho planejado.

**Fonte:** Elaborado pela autora.

O Modelo de Excelência EFQM surgiu para estimular e auxiliar os gestores na aplicação dos princípios da excelência organizacional, através da melhoria da competitividade da indústria europeia e com isso, fechar a lacuna entre a competitividade da Europa, Estados Unidos e Japão. O modelo considera que as organizações excelentes são aquelas que conseguem atingir e manter

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

níveis superiores de desempenho e que atendam ou excedam as expectativas de todos os seus *stakeholders*, ou seja, de todas as pessoas envolvidas no processo, sejam elas colaboradores, clientes, fornecedores, sociedade em geral e até mesmo os seus concorrentes (EFQM, 2012).

O instrumento de medição da qualidade na prestação de serviços criado pela Fundação Europeia, começou a ser difundido em meados dos anos 90. Por se tratar de um modelo novo, ele ainda é pouco utilizado no Brasil e no continente americano como um todo. Contudo, na Europa, local onde foi criado, já existem alguns estudos voltados ao modelo. Por isso, apesar de existirem estudos os quais utilizaram o modelo EFQM para a auto avaliação da qualidade em diferentes indústrias (28) e empresas prestadoras de serviço (35), no setor de turismo e hotelaria existe uma lacuna quanto às publicações acerca desta ferramenta. O setor possui apenas 06 estudos, ou seja, 5,7% do total dos periódicos localizados nas bases de dados EBSCO e CAPES (105).

Nota-se ainda que a maioria dos autores desenvolveram pesquisas voltadas ao seu aprofundamento teórico (36), a fim de comparar o modelo europeu com outros modelos de avaliação da qualidade e também para explorar este novo método de auto avaliação. O Quadro 02 apresenta a relação dos 06 trabalhos, os quais foram coletados nas bases de dados de periódicos científicos EBSCO e CAPES, desenvolvidos nos últimos anos, os quais utilizaram o Modelo de Excelência EFQM para avaliar a qualidade dos serviços prestados por empresas pertencentes aos setores de turismo e hotelaria.

**Quadro 02:** Pesquisas desenvolvidas no setor de turismo e hotelaria que utilizaram o modelo EFQM.

AUTOR	OBJETO DE ESTUDO
Camisón (1996)	Auto avaliação dos gestores de hotéis espanhóis e seus hóspedes.
Soriano (1999)	Análise da aplicabilidade do EFQM realizada por hoteleiros espanhóis.
Go e Govers (2000)	Avaliação da qualidade de oito cidades turísticas europeias.
Woods e Deegan (2003)	Estudo de caso: País Cártaro, na França.
Robaina e Rodriguez (2007)	Definição da estratégia e do valor dos processos de hotéis espanhóis.
Sozuer (2011)	Avaliação da qualidade de oito hotéis da cidade de Istambul, na Turquia

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Conforme descrito no quadro acima, verifica-se que o desenvolvimento da presente investigação é de extrema importância, uma vez que todas as pesquisas listadas foram realizadas no continente europeu, local onde foi criado o modelo. Da totalidade dos artigos, três deles foram desenvolvidos na Espanha, país que é considerado o maior adepto ao Modelo de Excelência EFQM (VIJANDE; GONZÁLEZ, 2008). Outra questão a ser destacada é que comparando com as outras atividades econômicas, existem poucos trabalhos relacionados com o setor de turismo e hotelaria os quais utilizaram esta ferramenta de medição da qualidade.

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

Nota-se, que dos seis artigos encontrados na base de dados de periódicos científicos EBSCO e CAPES, os quais possuem estudos voltados à área de turismo e hotelaria, dois deles foram realizados para avaliar a qualidade das destinações turísticas. Go e Govers (2000) compararam a competitividade de 08 destinos europeus, enquanto que Woods e Deegan (2003) realizaram um estudo exploratório, por meio da análise de conteúdo, em uma região também localizada na Europa, através de três modelos de avaliação da qualidade dos serviços, sendo eles o SERVQUAL, o Kano Model e o EFQM.

Os demais estudos apresentados acima tiveram suas investigações voltadas à avaliação da qualidade dos serviços hoteleiros. Camisón (1996) realizou o seu estudo através de análises cruzadas entre as percepções dos gestores e dos hóspedes, com relação à qualidade dos serviços prestados por hotéis de Valência, na Espanha. Soriano (1999) efetuou entrevistas com os gestores dos 07 melhores hotéis de Valência, na Espanha, a fim de analisar a aplicabilidade das normas do EFQM. Robaina e Rodriguez (2007) entrevistaram gerentes de hotéis localizados nas Ilhas Canária, na Espanha, com o objetivo de determinar a estratégia e o valor dos processos hoteleiros. E Sozuer (2011) realizou um estudo de múltiplos casos com 08 hotéis quatro estrelas de Istambul, na Turquia, em busca da identificação de áreas para melhoria.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Procedimentos Metodológicos**

A pesquisa caracteriza-se por ser exploratória, descritiva e comparativa, tendo em vista que procura aprimorar ideias ou descobrir intuições, descrever fenômenos e estabelecer relações entre as variáveis. A investigação exploratória procura descobrir novas ideias, perspectivas e aspectos da realidade, enquanto que a descritiva busca delinear as características de uma população ou área de interesse de forma sistemática, objetiva e precisa. A pesquisa comparativa por sua vez, proporciona a análise dos dados cruzados, a qual permite perceber as relações entre os fenômenos (SCHLUTER, 2003).

A abordagem a ser utilizada será qualitativa e quantitativa, ou seja, busca preencher lacunas no conhecimento através da mensuração de dados estatísticos (DENCKER, 1998). A abordagem qualitativa é utilizada quando os fenômenos sociais não são solucionados pela teoria, pois se tratam de problemas de conhecimento profundo, sendo considerados casos específicos. Já a abordagem quantitativa transforma as informações em elementos mensuráveis, podendo estabelecer relações entre eles (DENCKER, 1998; SCHLUTER, 2003).

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

## 3.2. Processo de Pesquisa

A presente pesquisa possui três fases distintas. A primeira é a de levantamento das informações, que objetiva compreender o estado da arte do objeto de estudo, através da coleta de dados referentes ao tema central, para realizar a contextualização teórica. As principais bases de dados utilizadas são EBSCO e CAPES, através das palavras-chave: turismo, hotelaria, EFQM, qualidade e competitividade. O recorte temporal foi delimitado entre os anos de 1995 e 2011.

A segunda fase do estudo é a caracterização da pesquisa, a qual abrange a definição da amostra e do instrumento de coleta de dados. A amostra caracteriza-se por ser não probabilística intencional por julgamento, ou seja, quando existe a necessidade de selecionar um grupo específico, através de filtragem. Ela é utilizada nos estágios iniciais de estudos exploratórios (COOPER; SCHINDLER, 2003).

A terceira fase consiste na aplicação da pesquisa, interpretação dos dados e nas devidas considerações finais. Este momento, segundo Dencker (1998, p.172) “consiste em expressar o verdadeiro significado do material em termos do propósito do estudo. O pesquisador fará as ligações lógicas e comparações, enunciará princípios e fará generalizações.” A Figura 02 apresenta um resumo das três etapas da pesquisa.

**Figura 02:** Etapas da pesquisa.



**Fonte:** Elaborado pela autora.

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

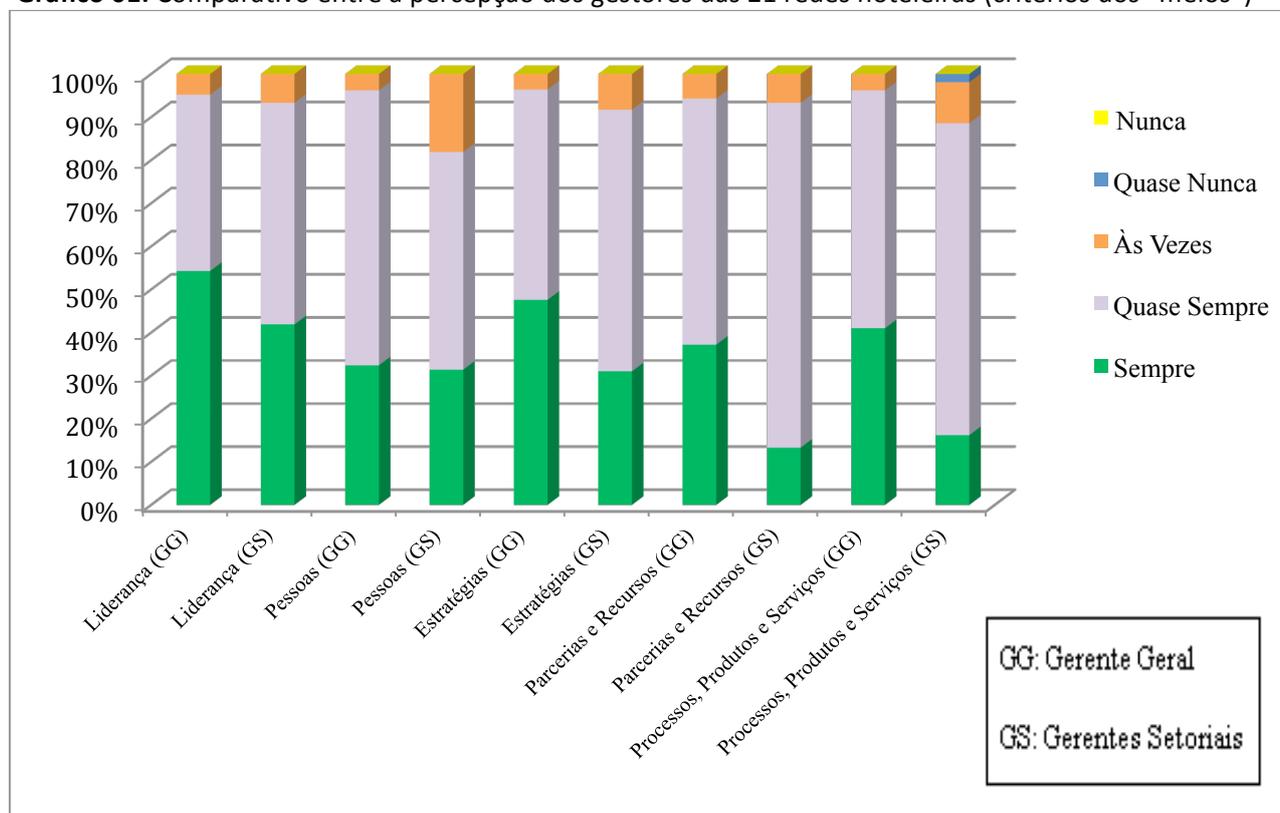
X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os questionários foram respondidos pelos gestores de 21 redes hoteleiras localizadas no Brasil. Destas, 15, ou seja, 71,43% são redes hoteleiras nacionais, enquanto que 06, ou seja, 28,57% são redes internacionais. A maioria dos gerentes gerais são do sexo masculino e possuem ensino superior completo, com idade entre 30 e 49 anos. A maioria dos gerentes setoriais são do sexo feminino e possuem especialização, mestrado ou doutorado, com idade também entre 30 e 49 anos. A maioria deles são gerentes do setor de marketing, seguido por vendas e hospedagem.

A análise dos resultados obtidos através da comparação entre as percepções dos gerentes gerais e demais gestores hoteleiros, será apresentada partindo do critério com maior pontuação e finalizando no critério de menor pontuação dentro do modelo EFQM. Serão expostos, primeiramente, os critérios dos “meios”, para depois serem exibidos os critérios dos “resultados”. O Gráfico 01 apresenta um breve resumo das respostas obtidas através da aplicação dos questionários com relação aos critérios dos “meios” do Modelo de Excelência EFQM.

**Gráfico 01:** Comparativo entre a percepção dos gestores das 21 redes hoteleiras (critérios dos “meios”)



Fonte: Elaborado pela autora.

# X SEMINÁRIO 2013 ANPTUR

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

De acordo com informações coletadas no Gráfico 01, no critério “processos, produtos e serviços” (14 pontos) os gerentes gerais citaram com maior frequência a resposta “quase sempre”, seguida de “sempre” e “às vezes”. Os gerentes setoriais, embora também tenham citado com maior frequência a resposta “quase sempre”, seguida pelas respostas “sempre” e “às vezes”, mencionaram ainda a resposta “quase nunca”. Neste critério houveram diferenças significativas em dois subcritérios - padronização das atividades e processos e relacionamento com o hóspede - no momento de efetuar a comparação entre as respostas fornecidas pelos gestores das redes hoteleiras nacionais e internacionais. Contudo, as respostas apontam que este critério é “quase sempre” seguido pelas redes hoteleiras objetos de estudo.

No critério “liderança” (10 pontos), nos retornos dos gerentes gerais a resposta “sempre” aparece com maior frequência, seguida de “quase sempre” e “às vezes”. Já os gerentes setoriais citaram mais vezes a resposta “quase sempre”, seguida por “sempre” e “às vezes”. Embora não existam diferenças significativas nas frequências das respostas, nota-se que os gerentes gerais são mais otimistas com relação aos aspectos de “liderança” do que os demais gestores.

No critério “pessoas” (09 pontos) os gerentes gerais e demais gestores apresentaram concordância nos seus retornos. A resposta “quase sempre” foi a mais citada, seguida por “sempre” e “às vezes”. Entretanto, houveram diferenças significativas nas frequências das respostas do subcritério 4B - identificação e desenvolvimento dos conhecimentos e competências dos colaboradores – entre os gestores das redes hoteleiras nacionais, bem como na comparação entre as respostas dos gestores provenientes das redes nacionais e internacionais.

No critério “parcerias e recursos” (09 pontos) as respostas dos gerentes gerais e demais gestores também foram semelhantes. A resposta que apareceu com maior frequência foi “quase sempre”, seguida por “sempre” e “às vezes”. Todavia, também houveram diferenças significativas nas frequências das respostas dos gestores das redes hoteleiras nacionais e na comparação entre as redes nacionais e internacionais, no subcritério 6E – utilização da informação e do conhecimento na tomada de decisão.

No critério “estratégias” (08 pontos), a resposta mais citada pelos gerentes gerais e pelos demais gestores foi “quase sempre”, seguida pela resposta “sempre” e “às vezes”. Neste critério não houveram diferenças significativas nas frequências das respostas. Percebe-se, através do apresentado acima, que os gestores foram bastante otimistas nesta etapa da avaliação, demonstrando, através de suas percepções, que a forma como as organizações hoteleiras estão sendo administradas está muito próxima ao modelo ideal sugerido pelo EFQM.

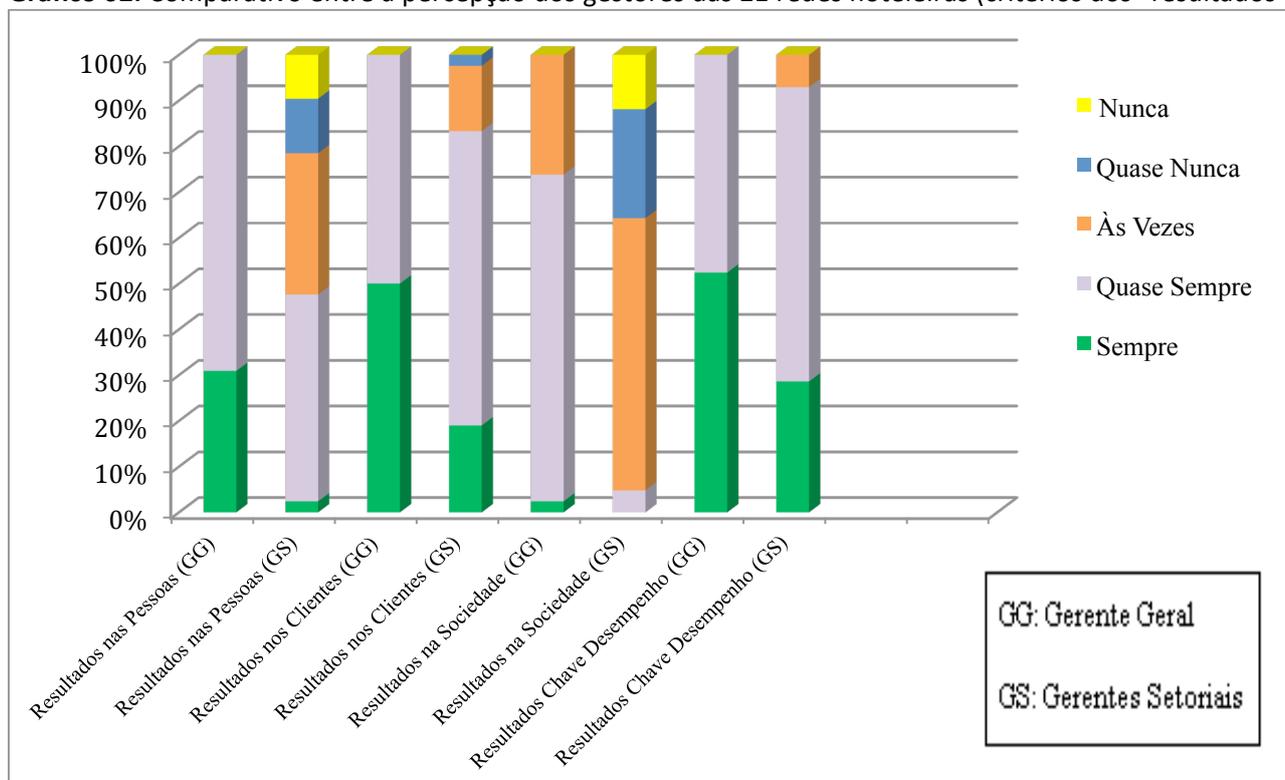
Nos critérios do grupo “resultados” os retornos foram um pouco diferentes do que foi exposto acima. Os gestores, de um modo geral, foram menos otimistas do que na análise anterior, do grupo “meios”. E houveram divergências também com relação às percepções dos gerentes

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

gerais perante os demais gestores. Estes últimos foram mais pessimistas em suas avaliações do que os primeiros. O Gráfico 02 apresenta um breve resumo das respostas obtidas através da aplicação dos questionários com relação aos critérios do grupo “resultados” do Modelo de Excelência EFQM.

**Gráfico 02:** Comparativo entre a percepção dos gestores das 21 redes hoteleiras (critérios dos “resultados”)



**Fonte:** Elaborado pela autora.

No critério “resultados nos clientes” (20 pontos) a maioria dos gerentes gerais respondeu que “sempre” ou “quase sempre” segue as afirmativas descritas no modelo EFQM. Entretanto, as respostas dos demais gestores foi um pouco diferente. A resposta mais citada foi “quase sempre”, seguida por “sempre”. O que diferencia é que em terceiro lugar apareceu a resposta “às vezes” e por último a resposta “quase nunca”, que não foram mencionadas pelos gerentes gerais. Por este motivo é que existiram diferenças significativas nas respostas dos gestores das redes hoteleiras nacionais, bem como na comparação entre redes nacionais e internacionais, no subcritério 9A - existência de um método de avaliação formalizado da satisfação do hóspede.

No critério “resultados chave do desempenho” (15 pontos) as respostas mais citadas pelos gerente gerais foram “sempre”, seguidas de “quase sempre” e pelos demais gestores “quase

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

sempre”, seguidas de “sempre”. O que distingue e por isso surgem diferenças significativas no comparativo entre as redes hoteleiras nacionais e internacionais, no subcritério 11A – existência de um método formalizado para a mensuração do alcance dos resultados da organização - é que os demais gestores também citaram a resposta “às vezes”. Nota-se que mais uma vez os retornos dos gerentes gerais foram mais otimistas do que dos demais gestores hoteleiros.

No critério “resultados nas pessoas” (09 pontos) os gerentes gerais responderam, na sua maioria, que “quase sempre” seguem as afirmativas descritas nos seus subcritérios. A segunda resposta mais mencionada por eles foi “sempre”. Já os demais gestores, apesar de também responderem, na sua maioria, que “quase sempre” seguem as afirmativas deste critério, o restante das respostas são um pouco diferentes, bem menos otimistas. A segunda resposta mais citada foi “às vezes”, seguida por “quase nunca”, “nunca” e por último “sempre”. Por este motivo é que houveram diferenças significativas nos itens 8A – existência de um método formalizado para a avaliação da satisfação dos colaboradores - e 8B – criação de estratégias para minimizar pontos falhos através das informações obtidas na avaliação da satisfação dos colaboradores - nas respostas dos gestores das redes nacionais e no comparativo entre as redes nacionais e internacionais e apenas no item 8A, nas respostas dos gestores das redes internacionais.

No critério “resultados na sociedade” (06 pontos) os gerente gerais destacam-se pelo otimismo em suas respostas, sendo que a maioria deles respondeu que “quase sempre” segue as afirmativas deste critério. A segunda resposta mais citada foi “às vezes”, seguida por “sempre”. Já os demais gestores foram bem menos otimistas, enfatizando a resposta “às vezes”, seguida por “quase nunca”, “nunca” e por último, “quase sempre”. Por este motivo é que houveram diferenças significativas em todas as comparações, nos seus dois subcritérios, ou seja, 10A - existência de um método formalizado para a avaliação da satisfação da comunidade - e 10B – criação de estratégias para minimizar pontos falhos através das informações obtidas na avaliação da satisfação da comunidade.

Em um contexto geral, pode-se perceber que as respostas dos gerentes gerais, foram, na sua maioria, muito mais otimistas do que as respostas mencionadas pelos demais gestores. Outra questão importante de se destacar é que os critérios dos “meios” foram avaliados com maior otimismo do que os critérios dos “resultados”. Todavia, embora os “meios” tenham sido avaliados de forma positiva, eles devem ser modificados e aperfeiçoados, através de um *feedback*, para que alcancem melhores “resultados”, uma vez que o EFQM é um modelo circular, ou seja, repetitivo, sem fim.

Os critérios avaliados de forma mais otimista foram “liderança” e “resultados chave do desempenho”. Este fato pode ser justificado pelo cargo dos respondentes, uma vez que eles são os líderes dos grupos de trabalho e responsáveis indiretos pelos resultados alcançados pelas redes

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

hoteleiras as quais trabalham. Já os critérios que foram avaliados de forma mais ponderada, principalmente pelos demais gestores, foram os de “resultados nas pessoas” e “resultados na sociedade”. O primeiro corresponde diretamente ao alcance de suas necessidades e expectativas, o que dispensa maiores comentários. O segundo corresponde ao alcance das necessidades e expectativas da comunidade. Este critério possui a menor pontuação, justamente por não se tratar de um critério indispensável para o bom funcionamento da organização, embora para o modelo EFQM tenha o seu valor.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização da presente investigação foi de importância científica bastante relevante, tendo em vista o caráter pioneiro para o setor hoteleiro brasileiro. O Modelo de Excelência EFQM vem sendo utilizado em larga escala, para avaliar a qualidade na prestação de serviços de diversas organizações, principalmente as europeias. A sua eficiência vem sendo comprovada ao longo dos anos e esta pesquisa demonstra a sua eficácia também para o setor da hotelaria instalada no Brasil. O exercício de auto avaliação proporcionou aos gestores das redes hoteleiras, o repasse de suas percepções quanto ao desempenho organizacional das empresas as quais trabalham, através das afirmativas disponibilizadas pelo modelo. Através dos resultados obtidos foi possível identificar os pontos fortes e as áreas para melhoria das redes hoteleiras objetos de estudo.

Através da metodologia aplicada, foi possível atingir o objetivo proposto pela presente investigação, uma vez que os gestores conseguiram repassar as suas percepções de forma transparente. Acredita-se que não houveram dúvidas quanto aos questionamento do modelo, uma vez que nenhuma resposta foi deixada em branco, por nenhum respondente. Através da utilização do EFQM, as redes hoteleiras conseguiram perceber as suas áreas mais vulneráveis, que precisam de maior atenção para atingir a excelência organizacional. O modelo não propõe soluções inovadoras, ele mostra o caminho a ser seguido para alcançar os seus objetivos.

Apesar da percepção dos gestores ser bastante otimista com relação à qualidade dos serviços prestados pelas redes hoteleiras as quais trabalham, foi possível identificar algumas lacunas, principalmente nos critérios relacionados aos “resultados”. Embora os critérios relacionados aos “meios” tenham sido avaliados de forma bastante positiva pelos seus gestores, nota-se que eles devem ser aperfeiçoados e adaptados para atingir melhores “resultados”. Pelo fato do EFQM se tratar de um modelo cíclico, onde os “meios” dependem dos “resultados” e vice-versa, as lacunas encontradas nos “resultados” serão solucionadas nos “meios”.

Como limitações do presente estudo, pode-se destacar a dificuldade de se obter os retornos dos questionários através do meio eletrônico, fazendo com que a pesquisadora

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

precisasse recorrer ao meio telefônico, para obter um número maior de respondentes e desta forma, viabilizar a investigação. A distância geográfica é outro fator limitante. Caso houvesse a possibilidade de realizar a coleta de dados pessoalmente, através da técnica de entrevistas, a pesquisa poderia reunir um maior número de informações relevantes para a melhoria da qualidade na hotelaria brasileira.

A inexistência de um treinamento prévio sobre o EFQM, antes mesmo dos gestores realizarem o processo de auto avaliação, também pode ser considerado uma questão limitante da pesquisa. Entretanto, é importante destacar, que talvez tenha sido um fator positivo, uma vez que os gestores desconheciam o grau de importância de cada critério, o que poderia influenciá-los em suas respostas. A escolha por colaboradores de níveis hierárquicos mais elevados, deu-se exatamente pelo motivo de não existir um treinamento prévio, necessitando que os respondentes tivessem um grau mínimo de compreensão do funcionamento da rede hoteleira como um todo. Em contrapartida, a escolha por colaboradores de níveis hierárquicos mais elevados, também pode ser considerada um fator limitante, uma vez que a opinião dos demais colaboradores é uma questão bastante relevante para a organização.

Como sugestões para futuras investigações, recomenda-se escolher colaboradores de outros níveis hierárquicos, com o objetivo de confrontar as opiniões entre os diversos setores, dentro de uma mesma organização. Desta forma, seria possível identificar um maior número de lacunas entre as respostas e maior fidedignidade à realidade das redes hoteleiras. Para coletar informações de outros níveis hierárquicos e não prejudicar os resultados da pesquisa, seria interessante a realização de treinamentos, voltados ao EFQM, anteriores ao preenchimento dos questionários. Outro método que poderia otimizar o alcance dos resultados, seria a substituição dos questionários, pela realização de entrevistas, que são mais abrangentes. Desta forma, seria possível trabalhar com perguntas subjetivas, onde o respondente pudesse sugerir modificações e criticar de forma mais precisa, a rede hoteleira aonde trabalha.

A aplicação do modelo EFQM nos demais hotéis das redes hoteleiras objetos de estudo, bem como em hotéis independentes, é outra sugestão para pesquisas futuras, uma vez que o tempo disponibilizado para a realização da presente investigação tenha sido um pouco curto, para um estudo tão abrangente. Seria interessante a realização de pesquisas semelhantes a esta, com o mesmo modelo de questionário e com as mesmas redes hoteleiras, a fim de realizar um estudo comparativo. Com isso, seria possível verificar se as sugestões propostas pelo presente estudo foram colocadas em prática e se a organização hoteleira conseguiu atingir os resultados pretendidos. Uma última sugestão seria quanto à análise dos resultados, a qual poderia estudar cada subcritério de uma forma mais detalhada, com o objetivo de desvendar o motivo que desencadeou as respostas e a relação entre as mesmas.

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, N.; BRITO, P. L.; JORGE, W. E. Hotel: Planejamento e Projeto. São Paulo: SENAC, 2000.
- ANJOS, S. J. G. Serviços Integrados no Turismo: Um Modelo de Gestão para o Setor de Hotelaria. 2004. 211f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- ANJOS, S. J. G.; ABREU, A. F. La Medición de la Calidad de Servicio: Una Aplicación en Empresas Hoteleras. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 18, p. 175-186, 2009.
- ANJOS, S. J. G.; ANJOS, F. A.; SILVA JÚNIOR, O. F. P. A Informação como Vantagem Competitiva no Processo Logístico Integrado nos Serviços Turísticos. Encontros Bibli, vol. especial, p. 41-56, 2008.
- ARAUJO, C. M. Ética e Qualidade no Turismo do Brasil. São Paulo: Atlas, 2003.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS (ABIH). Disponível em: <http://www.abih.com.br> Acesso em Janeiro de 2012.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. Serviços de Marketing: Competindo Através da Qualidade. São Paulo: Maltese, 1995.
- CAMISÓN, C. Total Quality Management in Hospitality: An Application of the EFQM Model. Tourism Management, vol. 17, n. 03, p. 191-201, 1996.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de Pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. A. Mensuring Service Quality: A Reexamination and Extension. Journal of Marketing, vol. 56, n. 03, p. 55-68, 1992.
- DE LA TORRE, O. El Turismo: Fenómeno Social. México: Fondo de Cultura Económica, 1992.
- DENCKER, A. F. M. Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo. São Paulo: Futura, 1998.
- DIAS, C. M. M. Hospitalidade: Reflexões e Perspectivas. São Paulo: Manole, 2002.
- DUARTE, V. V. Administração de Sistemas Hoteleiros: Conceitos Básicos. São Paulo: SENAC, 2003.
- EHRlich, C. The EFQM-Model and Work Motivation. Total Quality Management, vol. 17, p. 131-140, 2006.
- ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS (EBAPE) – FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV); MINISTÉRIO DO TURISMO (MTUR). Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo. 7a Edição, 2011. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br> Acesso em Outubro 2011.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM). Disponível em: <http://www.efqm.org/en> Acesso em Diversas Datas.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, A. Administração de Serviços: Operações, Estratégias e Tecnologia de Informação. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- FÓRUM DE OPERADORES HOTELEIROS DO BRASIL (FOHB). Disponível em: <http://www.fohb.com.br> Acesso em Julho de 2012.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV); MINISTÉRIO DO TURISMO (MTUR). Proposta Estratégica de

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

Organização Turística: Copa do Mundo 2014, Brasil. 2011. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br>  
Acesso em Outubro 2011.

GASPAR, M. A.; SANTOS, S. A.; PÓLO, E. F.; PÓLO, F. L. F. Atendimento Virtual como Fator de Vantagem Competitiva por Diferenciação em Hotéis Resort no Brasil. Turismo: Visão e Ação, vol. 12, p. 248-269, 2010.

GO, F. M.; GOVERS, R. Integrated Quality Management for Tourist Destinations: A European Perspective on Achieving Competitiveness. Tourism Management, vol. 21, p. 79- 88, 2000.

GOHR, C. F.; MORETTO NETO, L.; SANTANA, E. A. Estratégias Competitivas: Um Estudo no Setor Hoteleiro de Itapema/SC. Turismo: Visão e Ação, vol. 04, n. 10, p. 63-90, 2002.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C. Estratégias Competitivas para Empresas Turísticas: Um Estudo no Setor Hoteleiro de um Município do Litoral Catarinense. Turismo em Análise, vol. 21, n. 02, p. 297-319, 2010.

GORINI, A. P. F.; MENDES, E. F. Setor de Turismo no Brasil: Segmento de Hotelaria. BNDES Setorial, n. 22, p. 111-150, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO (EMBRATUR). Disponível em: <http://www.embratur.org.br> Acesso em Setembro 2011.

LICKFELD, W. A Qualidade como Fator de Revitalização dos Empreendimentos Hoteleiros de Blumenau. Turismo: Visão e Ação, vol. 03, n. 06, p. 69-84, 2000.

LUNKES, R. J. Informações de Custo: Um Estudo em Empresas Hoteleiras na Cidade de Florianópolis – SC. Turismo em Análise, vol. 20, n. 02, p. 345-368, 2009.

MARTINS, K. R. P.; WALTER, S. A.; MARTINS, M. E. A. Aplicação dos Critérios de Excelência dos Principais Prêmios da Qualidade do Mundo como Instrumento de Avaliação da Gestão. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 27, 2007, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ENEGEP, 2007.

MENDES, J. C. A Gestão da Qualidade nos Destinos Turísticos: O Caso Português. 2004. 331f. Tese (Doutorado em Gestão Estratégica e Comportamento Organizacional) – Universidade Algarve, Faro, 2004.

MICHALSKA, J. Using the EFQM Excellence Model to the Process Assessment. Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, vol. 27, n. 02, p. 203-206, 2008.

MINISTÉRIO DO TURISMO (MTUR). Anuário Estatístico de Turismo. Ano base 2011, vol. 39, 2012. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br> Acesso em Junho 2012.

MINISTÉRIO DO TURISMO (MTUR). Disponível em: <http://www.turismo.gov.br> Acesso em Outubro 2011.

MINISTÉRIO DO TURISMO (MTUR). Estatística e Indicadores de Turismo no Mundo. 2009. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br> Acesso em Outubro 2011.

MINKMAN, M.; AHAUS, K.; HUIJSMAN, R. Performance Improvement Based on Integrated Quality Management Models: What Evidence do We Have? A Systematic Literature Review. International Journal for Quality in Health Care, vol. 19, n. 02, p. 90- 104, 2007.

MIRANDA, L. C. Hotelaria Brasileira: Hospitalidade como Vantagem Competitiva. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão – CNEG, 04, 2008, Niterói. Anais... Niterói: CNEG, 2008.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer

# X SEMINÁRIO ANPTUR 2013

X Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo  
9 a 11 de outubro de 2013 – Universidade de Caxias do Sul

- Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, vol. 64, n. 01, p. 12-40, 1988.
- PÉREZ, V. R.; MINGUET, J. L. C.; FREIRE, M. G. Sports Management Services: The Dimensions of Quality. *Journal of Human Sport & Exercise*, vol. 05, n. 02, p. 295-306, 2010.
- PROSERPIO, R. O Avanço das Redes Hoteleiras Internacionais no Brasil. São Paulo: Aleph, 2007.
- REVISTA HOTÉIS. Disponível em: <http://www.revistahoteis.com.br> Acesso em Janeiro de 2012.
- ROBAINA, V. P.; RODRIGUEZ, T. F. E. Identifying and Determining the Key Process for Quality Management Systems in the Hotel Sector. *International Journal of Services, Technology & Management*, vol. 08, n. 06, p. 529-545, 2007.
- SCHLÜTER, R. G. Metodologia da Pesquisa em Turismo e Hotelaria. São Paulo: Aleph, 2003.
- SERRA, F. A. Fator Humano da Qualidade em Empresas Hoteleiras. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- SILVA, A. J. H.; TEIXEIRA, R. M. Ambiente Competitivo e Vantagem Competitiva a partir de uma Abordagem Integradora: Estudo de Caso no Setor Hoteleiro em Curitiba. *Turismo: Visão e Ação*, vol. 09, p. 19-35, 2007.
- SILVA, J. A.; MENDES, J. C.; GUERREIRO, M. A Qualidade dos Destinos Turísticos: Dos Modelos aos Indicadores. *Revista Portuguesa de Gestão*, vol. 16, n. 01, p. 65-81, 2001.
- SOKOVIC, M.; PAVLETIC, D.; PIPAN, K. K. Quality Improvement Methodologies: PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, vol. 43, n. 01, p. 476-483, 2010.
- SORIANO, D. R. Total Quality Management: Applying the European Model to Spain`s Urban Hotels. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, p. 40-54, 1999.
- SOZUER, A. Self Assessment as a Gate to Performance Improvement: A Study on Hospitality Management in Turkey. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, vol. 24, p. 1.090-1.097, 2011.
- TARCAN, E., VAROL, E. S. Role of the Demographic Factors in the Process of Hotel Information Systems Adoption. *Original Scientific Paper*, vol. 58, n. 02, p. 127-144, 2010.
- THEOBALD, W. F. Turismo Global. São Paulo: SENAC, 2001.
- VALOR ANÁLISE SETORIAL. O Mercado de Hotéis no Brasil: Estrutura, Tendências, Perfis de Empresas. *Jornal Valor Econômico*, 2007.
- VIJANDE, M. L. S.; GONZÁLEZ, L. I. A. Efectos de la Gestión de Calidad Total em la Transformación en la Innovación Tecnológica y Administrativa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, n. 37, p. 33-65, 2008.
- WOODS, M.; DEEGAN, J. A Warm Welcome for Destination Quality Brands: The Example of the Pays Cathare Region. *International Journal of Tourism Research*, vol. 05, p. 269- 282, 2003.
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (UNWTO). UNWTO Annual Report 2010: A Year of Recovery. 2011. Disponível em: <http://www.unwto.org> Acesso em Novembro 2011.
- WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (WTTC). Disponível em: <http://www.wttc.org> Acesso em Novembro 2011.