

## **A qualidade na hotelaria – Customização, padronização ou taylorização?**

*Sergio Ricardo Duarte<sup>1</sup>*  
*Luciana Costa Rodrigues de Paula Duarte*  
*Antonio Inácio Vilela*

**Resumo:** O objetivo desse artigo é analisar a relação da qualidade com a operação hoteleira e verificar o que os hotéis entendem por qualidade: padronização ou customização? Para isso, são discutidas as principais características operacionais da hotelaria, a qualificação da mão de obra hoteleira, o cenário concorrencial que vive o setor hoteleiro e a gestão da qualidade em serviços hoteleiros. A pesquisa se limitou à análise da hotelaria de luxo de São Paulo e Fortaleza, não somente observando a operação dos hotéis, mas também analisando a relação entre a certificação da ISO 9000 e a ocupação dos hotéis. Observou-se que, tanto na cidade de São Paulo quanto em Fortaleza, os hotéis que possuem a certificação ISO 9000 não são os hotéis com as maiores taxas de ocupação. Assim, pode-se observar que a padronização não é a chave para o sucesso nas organizações hoteleiras.

### **1. Introdução**

A hotelaria nacional está em constante crescimento desde a forte entrada de redes internacionais em 1994 (PROSERPIO, 2003). Contudo, as pesquisas acadêmicas no setor não refletem sua importância econômica. Menos de um por cento de todos os artigos apresentados nas edições do EnAnpad eram referentes ao setor.

Tal crescimento trouxe na bagagem as dificuldades encontradas em um mercado de alta concorrência, para o qual a maioria dos gestores hoteleiros não estava preparada. Nesse cenário, resta aos gestores encontrarem novas fórmulas de administração. Se a tecnologia utilizada, as instalações e a localização do empreendimento, já não são suficientes para a garantia de prosperidade nos negócios, novas estratégias devem ser formuladas.

Por isso, a diferenciação do produto por meio da qualidade no atendimento é uma opção a ser considerada. Pois, mais do que evitar erros para não perder clientes, os hotéis têm

---

<sup>1</sup> Faculdade Integrada do Ceará. E-mail: sergio.turismo@gmail.com

de encantar seus clientes para garantir seu fiel retorno, e assim, não oferecer a menor oportunidade para os clientes experimentarem os concorrentes e serem por eles encantados.

Mas o que é qualidade no atendimento, afinal? A garantia de serviços padronizados ou personalizados? É possível atender a todos os clientes sempre da mesma forma? É possível atender a cada cliente de uma maneira diferente? E qual a relação da qualidade com a ocupação hoteleira?

Visto isso, esse trabalho analisa os conceitos de qualidade adotados pelos hotéis de luxo da cidade de São Paulo e os confronta com os resultados obtidos pelos hotéis.

## **2. O “Boom” Imobiliário no Brasil**

Embora presente no Brasil desde a década de 70, é somente a partir de 1994 que as redes internacionais aumentam consideravelmente sua participação no país (PROSERPIO, 2003). No entanto, nota-se um momento crítico na indústria hoteleira, pois a cada dia novos investimentos são anunciados. Dos simples aos mais luxuosos, os empreendimentos se multiplicam pelas principais cidades brasileiras e o mercado sufocado vive às voltas com uma guerra de preços sem precedentes. A concorrência predatória é visível, a taxa média de ocupação em âmbito nacional cai em velocidade surpreendente e hoje não passa de 50%<sup>2</sup>. No mesmo compasso, se observa as diárias encolherem a cada dia.<sup>3</sup>

Para explicar esse cenário concorrencial, Proserpio (2003) lista alguns fatores que contribuíram para o avanço da presença das redes internacionais no Brasil:

- Acirramento da competição internacional no setor de viagens e hospedagem, impondo a necessidade de diversificar mercados e oferecer serviços em escala mundial;
- Globalização da economia e estabelecimento de padrões globais de qualidade;
- Potencial de mercado e expectativas de crescimento da demanda por hospedagem no Brasil;
- Investimentos públicos em infra-estrutura;

---

<sup>2</sup> A exceção são os hotéis econômicos com diária até R\$90,00 que tiveram média de ocupação de 60% em 2005.  
Fonte: [www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br).

<sup>3</sup> Fonte: [www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br). Relatório Dados da Hotelaria.

- Estabilização econômica, abertura comercial, aumento da renda disponível da classe média, desregulamentação do tráfego aéreo comercial, remoção de entraves burocráticos ao ingresso de turistas, atração do investimento estrangeiro e privatizações;
- Disponibilidade financeira de parceiros (incorporadores, fundos institucionais e pequenos investidores).

Para melhor entender o último item relacionado por Proserpio (2003), cabe esclarecer que na maioria dos casos, as grandes redes, as “bandeiras” hoteleiras mais conhecidas no Brasil e no mundo, não investem nos imóveis, pois o investidor do *flat*, o comprador da unidade, é uma pessoa que procura uma renda para seu capital, assim, a criação do empreendimento está entregue a uma empresa imobiliária e não hoteleira. A “bandeira” entra apenas para facilitar a venda e para viabilizar a operação hoteleira após a conclusão do empreendimento.

Como o lucro do construtor vem das vendas das unidades, o que vemos é uma enxurrada de unidades habitacionais no mercado. O compromisso da construtora cessa após a entrega das chaves quando se inicia a administração do prédio por uma empresa hoteleira. Na maioria dos casos, os apartamentos não se incorporam em sua totalidade ao “*pool*” hoteleiro e temos duas administrações distintas dentro da mesma edificação, uma hoteleira e outra de imóvel residencial, com a existência até mesmo de um síndico. Ou seja, a captação dos recursos para edificação de um prédio de flats fica muito mais fácil do que a necessária para a construção de um hotel, porque se divide em pequenos módulos, onde cada apartamento é um módulo de investimento. Com uma boa “bandeira” tal captação se torna mais viável e lança no mercado hoteleiro uma quantidade excessiva de unidades habitacionais.

Esse fenômeno começou com o investimento dos fundos de pensão das estatais brasileiras na hotelaria de luxo. Diante de tal exemplo, coube ao mercado seguir o mesmo caminho, buscando grandes bandeiras para apor sua “grife” no empreendimento (RODRIGUES, 2004). Para sintetizar, pode-se dizer que existem: vários imóveis despejados no mercado por um construtor, pois sabe que encontrará compradores; um hotel operado por um hoteleiro que não investiu no imóvel; e um comprador desinformado que deseja obter uma boa renda.

Portanto, em função da facilidade para a venda de um pequeno imóvel, um apartamento, e tendo em vista os atrativos apresentados ao comprador (na maioria das vezes ilusórios), houve uma explosão de oferta de quartos, ou seja, o “boom” não foi hoteleiro, mas imobiliário.

Uma das conseqüências dessa concorrência é a transformação dos hotéis em empreendimentos com uma oferta de serviços que vai além de quartos com cama e chuveiro. Um hotel pode ser visto como um acesso a uma série de facilidades com uma equipe de profissionais qualificados para trabalhar para o cliente; um local o qual se pode aproveitar do conforto do lar; ou um local que sirva de extensão do seu escritório.

O hotel também é visto por algumas pessoas, como uma oportunidade de viver por algum tempo como certas celebridades, ou seja, é a chave para um mundo de fantasia onde todos trabalham para lhe satisfazer ao menor gesto.

E o que “transforma” um estabelecimento com cama e chuveiro em uma extensão de seu escritório ou de sua casa, ou ainda em um lugar de sonhos? O ponto crucial está nas relações do hotel com o hóspede, relações que são protagonizadas pela linha de frente do hotel, a equipe operacional. Deve-se considerar, porém, as diferenças de categoria, pois esse fator diferencia a infra-estrutura do hotel e, conseqüentemente, seu público alvo. Porém, como entre os hotéis de mesma categoria as diferenças entre os produtos oferecidos são, na maioria das vezes, insignificantes, é a equipe operacional que realmente cria valores para tais estabelecimentos e que diferencia um hotel de outro. Isso não significa que são essas pessoas que decidem a categoria do hotel, ou os tipos de serviços oferecidos, ou ainda qual é o público alvo. Mas, é inegável que são essas pessoas as responsáveis pela concretização dos objetivos dos diretores e proprietários do hotel.

No entanto, a mão-de-obra hoteleira responsável pela interação com os clientes, constitui a maior preocupação dos gestores hoteleiros atualmente. Apesar da hospitalidade ser uma prática antiga, foi somente na década de 1950 com a criação do SENAC que o Brasil passou a contar com cursos profissionalizantes para a hotelaria (CAMPOS, 2000).

Essa profissionalização tardia tem seus reflexos na hotelaria atual: apesar do crescimento de 20,27% da mão-de-obra com nível superior, o último relatório da Embratur<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Fonte: [www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br). Relatório da mão-de-obra empregada nas atividades turísticas 2003 (apesar de antigo, esse é o último relatório sobre a qualificação da mão-de-obra por setor).

mostra que somente 5,75% dos funcionários de empreendimentos hoteleiros no Brasil estudaram até o terceiro grau.

No outro extremo do mapa da mão-de-obra hoteleira no Brasil, estão os trabalhadores analfabetos (0,81%), os que possuem até a 4ª série (16,53%) e os trabalhadores que estudaram até a 8ª série (43,26%).

Esse perfil segundo o grau de instrução implica em mão-de-obra mal remunerada. Conforme a Embratur<sup>5</sup>, em 2002, 80,12% dos trabalhadores de hotéis recebiam até três salários mínimos, enquanto somente 0,41% ganhavam mais que vinte salários mínimos.

Outra questão a ser considerada é o fato da produção e consumo de serviços ocorrerem ao mesmo tempo. Logo, a imagem que o cliente terá da empresa dependerá dos contatos que realizará com o hotel.

Ao analisar as características do produto hoteleiro e o perfil da mão-de-obra na hotelaria, observa-se o paradoxo existente nos hotéis: as pessoas responsáveis pela realização de serviços de qualidade (mensageiros, camareiras, recepcionistas, garçons, etc.) são aqueles que possuem menor grau de instrução formal (EMBRATUR, 2003). Ou seja, quem tem a oportunidade de oferecer serviços de qualidade e cativar o cliente são pessoas muitas vezes despreparadas e negligenciadas pela administração.

### **3. QUALIDADE NA HOTELARIA**

Observa-se hoje, que as organizações buscam a qualidade não mais como uma estratégia de diferenciação, mas como uma condição de preexistência. Mas o que é qualidade, afinal?

A qualidade total no setor de serviços está relacionada ao seu fornecimento com qualidade superior aos clientes, proprietários e funcionários, e por isso, a análise não deve ser limitada aos clientes externos (OLIVEIRA, 2004).

Ao contrário da dinâmica industrial, na área de prestação de serviços, o processo produtivo e a prestação de serviços se confundem. Logo, no setor de serviços a qualidade está focada na interação com o cliente, pois é nessa interação que a qualidade aparece (PALADINI, 2000).

---

<sup>5</sup> Fonte: [www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br). Relatório da mão-de-obra empregada nas atividades turísticas 2002.

No Brasil, Gianesi e Corrêa (apud OLIVEIRA, 2004) observam que os consumidores se conformam com os serviços de baixa qualidade, devido a uma falta de hábito de exigir um padrão mínimo dos serviços pelos quais pagamos. Os autores mencionam como principais motivos, para a generalizada baixa qualidade no setor de serviços, os fatores:

- Frequentemente os trabalhadores da indústria de serviços são considerados mão-de-obra temporária e, como tal, merecedores de baixos níveis de atenção gerencial para motivação e treinamento<sup>6</sup>.
- Excessiva ênfase em corte de custos e busca míope por produtividade de recursos, causando degradação no nível de personalização e qualidade de atendimento.
- Clientes, em geral acostumados com um nível pobre de serviços, não têm o hábito de exigir mais. Os estudos mostram que apenas 4% de clientes insatisfeitos reclamam dos serviços de baixa qualidade.
- Em geral, é difícil padronizar serviços, principalmente os intensivos em mão-de-obra, pela variabilidade de clientes e suas necessidades, de prestadores de serviço e de situações típicas que realmente ocorrem.
- O serviço normalmente é produzido e consumido simultaneamente, não havendo tempo para inspeções de qualidade e correções de possíveis defeitos.
- A qualidade do pacote de serviços ofertada é frequentemente intangível e, portanto, difícil de medir e controlar.

Las Casas (1991) afirma que os serviços possuem características de intangibilidade, pois os serviços são abstratos; inseparabilidade, que se refere à impossibilidade de produzir e estocar serviços<sup>7</sup>, pois geralmente os serviços são prestados na interação com o cliente; heterogeneidade, que trata da impossibilidade de se manter a qualidade constante dos serviços; e simultaneidade, representada pelo fato da produção e consumo de serviços

---

<sup>6</sup> Na hotelaria, o uso de mão-de-obra temporária é uma prática constante. Temporários de cooperativas são contratados de acordo com a necessidade para: eventos, restaurantes, governança e manutenção. No entanto, já há cooperativas que possuem até mesmo recepcionistas, o que demonstra que nem mesmo a imagem que é passada para o cliente importa tanto, confirmando o foco dos autores no item seguinte: corte de custos.

<sup>7</sup> Essa característica é facilmente observada na hotelaria paulistana, na qual percebe-se uma baixa ocupação durante fins-de-semana, feriados e meses de férias, e uma oferta insuficiente durante grandes eventos como a Fórmula 1. Nos destinos turísticos como o nordeste brasileiro, há uma inversão: os meses de férias garantem alta ocupação aos hotéis enquanto abril, maio e junho são os meses com a ocupação média mais baixa do ano.



ocorrerem ao mesmo tempo. Logo, a imagem que o cliente terá da empresa dependerá dos contatos que realizará com a prestadora de serviços.

Assim, as principais características da gestão da qualidade no ambiente de serviços, segundo Paladini (2000) são:

- Como a produção e o consumo são simultâneos, não há como definir onde termina um e começa o outro.
- A gestão dos processos produtivos deve ser altamente flexível e adaptável a momentos, situações e contextos, pois não possuem informações objetivas a respeito de suas operações, que nem sempre se repetem com frequência.
- A gestão da qualidade é direcionada para ações que busquem maior contato com o cliente, definição de seus interesses, preferências, exigências, necessidades, conveniências, enfim, tudo o que é considerado relevante no processo de prestação do serviço.
- A avaliação da qualidade centra-se apenas em elementos que envolvam sempre a interação com o usuário, pois não há pontos de controle específicos que possam ser identificados.
- Não há como empregar ações corretivas, apenas preventivas, com base em situações análogas ocorridas no passado.
- Como o serviço não pode ser estocado, um modelo de gestão que torne a oferta adequada à demanda torna-se necessário.

Como os desejos e necessidades do consumidor mudam constantemente, a continuidade do programa de qualidade pressupõe um maior grau de autoridade e de responsabilidade dos funcionários em relação às tarefas desenvolvidas, ao permitir que novos problemas sejam resolvidos mais rapidamente e no próprio local da prestação do serviço (OLIVEIRA, 2004). Entretanto, a hotelaria ainda tem um longo caminho a percorrer na busca de um bom programa de qualidade, como será discutido a seguir.

### 3.1 Qualidade na Hotelaria: Customização, Padronização ou Taylorização?

Pode-se notar padronizações em vários aspectos da realidade: linguagem, moeda, medidas de mensuração, sinais de trânsito, etc.

Na hotelaria, essa prática também trouxe benefícios, porém é necessário identificar quais são as dimensões em que a padronização pode ser útil ou não. Apesar de se tratar de um tipo de prestação de serviços com alto grau de interação com o cliente, há vários aspectos na hotelaria que se beneficiam da padronização.

No lugar das antigas classificações hoteleiras que tinham validade apenas dentro do território nacional, as redes introduziram a idéia de que o próprio estabelecimento poderia divulgar o padrão de serviço e a tarifa a ser aplicada, de acordo com a “bandeira”, e que todos os empreendimentos daquela “bandeira” respeitariam aquelas características no plano mundial (PROSERPIO, 2003).

A chegada de um hóspede a um hotel também pode ser citado como exemplo. Ao fazer o *check-in* na recepção, o hóspede recebe a chave de sua suíte, apartamento 604. Esse número determina, em qualquer hotel, que a suíte está localizada no sexto andar. Se cada hotel utilizasse um padrão diferente de distribuição dos apartamentos, os hóspedes sempre teriam de esperar pelos mensageiros para se encaminharem ao apartamento, mesmo aqueles que não gostam de utilizar tal serviço.

Também é possível identificar uma padronização no estabelecimento de horários de *check-in* e *check-out*, itens básicos servidos no café da manhã, práticas de cobrança, horários de arrumação de quartos e abertura de camas, nos *speeches* de atendimento telefônico, e até nos procedimentos internos e burocráticos.

No entanto, há inúmeros exemplos da má utilização da padronização. Situações vividas no atendimento *tête-à-tête* com o hóspede são de difícil padronização, especialmente na hotelaria de luxo, que se pressupõe um atendimento personalizado, extremo oposto à padronização.

Contudo, verifica-se em vários setores um conceito de *mass customization* (GILMORE and PINE, 2000), ou “personalização de massa”. É o caso de bancos como Itaú Personalité e Banco Real Van Gogh, as diferentes categorias de um plano de saúde ou das classes nos vôos internacionais. Na hotelaria, percebe-se esse conceito nas diferentes



categorias dos hotéis e, mais especificamente ainda, nos hotéis de luxo que geralmente possuem os andares executivos para o uso exclusivo de clientes diferenciados.

Tal tendência apesar do apelo dos serviços “personalizados de massa” não é senão um segmento de mercado padronizado para um público bem específico: aqueles que podem pagar por isso. Porém, serviços personalizados significam atendimento único para cada cliente (GILMORE and PINE, 2000), ou seja, no caso hoteleiro é tratar cada hóspede de maneira diferente.

Isso significa que há várias maneiras certas de se realizar uma tarefa. Não se pode atender um hóspede atrasado para uma reunião da mesma maneira que se atende um hóspede de férias. Porém, Lamprecht e Ricci (1997) defendem uma diferenciação no atendimento dos três tipos de hóspedes: a lazer; a negócios; e a lazer e negócios. Entretanto, sugerem uma maneira de se atender cada um dos tipos de hóspede. Ora, o que é isso se não uma prática *taylorista* no mais puro “*one best way*”?

Diante de tal cenário, os administradores hoteleiros deveriam concentrar seus esforços em outro princípio de Taylor: a seleção. Ao selecionar as pessoas com o perfil adequado para os cargos de atendimento, a administração talvez não se preocupasse tanto em padronizar a interação com o cliente presente no atendimento, pois a qualidade seria consequência da competência de cada funcionário.

O atendimento hoteleiro é talvez um dos elementos que mais incomodam administradores que não aceitam nenhum grau de subjetividade em seu empreendimento. Mas como padronizar algo tão subjetivo como o atendimento? Como tratar um hóspede feliz por ter fechado um bom negócio da mesma maneira que um hóspede doente que se hospedou em determinado hotel devido à proximidade do hospital no qual se trata?

Assim, são criados os programas de qualidade, cuja maior preocupação não é a qualidade em si, mas a padronização. Os departamentos de qualidade e os gestores dos hotéis, principalmente de redes hoteleiras internacionais, se esforçam, em vão, na tentativa de padronizar elementos subjetivos encontrados no dia-a-dia de um hotel. Tais programas reforçam e sacramentam a presença da administração *taylorista*, mostrando, assim, que um princípio de Taylor ainda está muito presente nos dias de hoje: a administração determina o que deve ser feito e o operário simplesmente executa as determinações (MODIA, 2004).

Na prática, isso significa que quem atende diretamente o hóspede e sabe (geralmente) o que pode ou não agradá-lo, não tem autonomia para fazê-lo. A realização de auditorias de

qualidade para a certificação ISO 9000 (nos hotéis que a possuem) para verificar se o padrão está sendo cumprido comprova a prática do princípio taylorista.

Dentre os principais hotéis de luxo da cidade de São Paulo, somente um dois possuem a certificação ISO 9000: Gran Meliá WTC<sup>8</sup> e Transamérica. Ao confrontar tal informação com a ocupação, se percebe que não há nenhuma ligação entre a certificação ISO 9000 e o sucesso dos hotéis, como se observa na Tabela 1<sup>9</sup>.

A tabela 1 também sugere que a certificação da ISO 9000 não é uma boa ferramenta de marketing na hotelaria, fato comprovado tanto pelas taxas de ocupação apresentadas pelos hotéis, quanto pelo baixo grau de adesão, afinal, na cidade de São Paulo que possui o maior parque hoteleiro do Brasil, somente dois hotéis (os dois mencionados na tabela 1), entre todas as categorias, possuem tal certificação.

HOTEL	OCUPAÇÃO 2006	OCUPAÇÃO 2005	OCUPAÇÃO 2004	ISO 9000
Renaissance	63,71	61,80%	57,42%	NÃO
Hilton Morumbi	59,65	48,01%	38,30%	NÃO
Grand Hyatt	56,26	45,88%	39,37%	NÃO
Sofitel	54,02	74,41%	55,06%	NÃO
Transamérica	<b>37,17</b>	<b>34,60%</b>	<b>34,43%</b>	SIM
Gran Meliá WTC	<b>33,66</b>	<b>37,60%</b>	<b>29,89%</b>	SIM

**TABELA 1**

Além disso, observa-se também que os dois hotéis com o *repar* mais baixo no ano de 2006 são: Hotel Transamérica (R\$ 97,47) e o Hotel Gran Meliá WTC. Enquanto o *repar* do Hilton Morumbi é de R\$ 192,40 e do Renaissance, R\$ 186,31.

Vale lembrar, porém, que as redes hoteleiras que não possuem a certificação ISO 9000, contam com os departamentos de qualidade e desenvolvem seus próprios padrões de qualidade, reforçando assim, a adesão ao princípio *taylorista* de que a administração é quem deve descobrir a melhor forma de se trabalhar.

<sup>8</sup> Em maio/2006, a rede espanhola *Sol Meliá* teve o contrato de administração cancelado e o empreendimento passou a se chamar Hotel WTC, com administração própria.

<sup>9</sup> As informações contidas nessa tabela são divulgadas pelos próprios hotéis.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Disponer de um lugar para se abrigar, assim como buscar alimentos, é necessidade primordial de todo ser humano, independente de onde se encontre, e por isso, essas duas questões têm constituído as bases dos serviços hoteleiros. Das primeiras pousadas e residências que satisfaziam às necessidades momentâneas dos viajantes, progrediu-se até as sofisticadas formas de gestão oferecidas hoje pela hotelaria. De fato, ainda que o termo ‘hotelaria’ seja utilizado para abarcar as esferas alojamento e alimentação, existe uma tendência a diversificar ambos os conceitos.

A hotelaria que se caracterizava tradicionalmente por um grande número de pequenos negócios individuais gerenciados na família (WALKER, 2002), à medida que o mercado se expandiu, passou a ter a presença cada vez maior das redes hoteleiras internacionais, que no Brasil, teve seu crescimento acelerado a partir de 1994 (PROSERPIO, 2003).

Tal crescimento trouxe consigo as dificuldades de um mercado concorrencial, tornando a mudança organizacional e a profissionalização da gestão hoteleira imprescindíveis para se manter competitivo. Portanto, os hotéis atualmente se preocupam não só em suprir as necessidades básicas de abrigo e alimentação, mas principalmente, superar a expectativa de seus clientes por meio da qualidade dos serviços.

Nesse aspecto, o atendimento torna-se uma ferramenta indispensável para o encantamento dos clientes. Porém, a simples padronização do atendimento não garante a qualidade, tampouco contribui para aumentar a ocupação dos hotéis, como demonstra o levantamento da ocupação da hotelaria de luxo da cidade de São Paulo, no qual pode-se observar os hotéis Gran Meliá WTC e Transamérica, únicos a possuir a certificação ISO 9000, com os menores índices de ocupação de 2004 a 2006.

É necessário mencionar, porém, que os fatores que justificam a baixa ocupação nesses hotéis não sejam necessariamente a falta de qualidade no atendimento. No entanto, tampouco se pode afirmar que a padronização do atendimento é o caminho para melhorar a ocupação hoteleira.

Quem opta pela padronização do atendimento, escolhe a simplicidade de estabelecer regras e procedimentos para qualquer eventual situação em vez da complexidade da gestão flexível e do investimento em treinamento para capacitação de funcionários.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, José Ruy Veloso. **A Evolução da Educação Profissional em Hotelaria no Brasil: o Caso Senac de São Paulo como Referência na Área**. Dissertação de Mestrado da Escola de Comunicação e Artes – ECA USP – defendida em 2000.

DUARTE, Sergio R. **O “Boom” Hoteleiro em São Paulo e a Presença do Humor no Atendimento: uma Pesquisa sobre a Percepção dos Colaboradores**. Artigo apresentado no Simpoi, 2005.

GILMORE, James H., and PINE, Joseph. **Markets of One: Creating Customer-Unique Value Through Mass Customization**. Harvard Business School Press, 2000.

LAMPRECHT, James e RICCI, Renato. **Padronizando o sistema da Qualidade da Hotelaria Mundial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi, **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

MODIA, Esther Cabado. **Uma Visão Sociológica dos Programas de Qualidade**. In OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da Qualidade – Tópicos Avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da Qualidade: Introdução à História e Fundamentos**. In OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da Qualidade – Tópicos Avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PROSERPIO, Renata. **O Avanço das Redes Hoteleiras Internacionais no Brasil: 1994 – 2002**. Dissertação de Mestrado da Escola de Comunicação e Artes – ECA USP – defendida em 2003.

RODRIGUES, Ricardo Mader. **Superoferta Estrelada – a Demanda não Acompanha o Crescimento da Oferta nas Grandes Cidades**. In: Revista Carta Capital. Invest, maio, 2004. Disponível em: [www.hia.com.br](http://www.hia.com.br). Acesso em 12/03/05.

WALKER, John R. **Introdução à Hospitalidade**. São Paulo: Manole, 2002.