ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA E A DEMANDA POR SERVIÇOS DE CONSULTORIA NAS EMPRESAS HOTELEIRAS DE JOÃO PESSOA-PB

Silvio Sampaio de Moraes[1]
Cibelle Batista Gondim, Ms.[2]

RESUMO

A pesquisa realizada objetivou verificar se os hotéis de João Pessoa (PB) contratam serviços de consultoria e se consideram tal contratação importante. Dezesseis gestores de meios de hospedagem participaram da pesquisa. Constatou-se, dentre outros aspectos, que 37,5% das empresas pesquisadas não contrataram serviços de consultoria, e que 40% das empresas de consultoria contratadas são de João Pessoa. Quase todos os setores receberam consultoria nos hotéis pesquisados, e sua finalidade principal foi oferecer treinamento. Todos os gestores que contrataram serviços de consultoria ficaram satisfeitos, e consideram a consultoria importante para o sucesso organizacional.

Palavras-chave: Consultoria; Hotelaria; Qualidade; Serviços.

Introdução

O setor de turismo, no qual se inclui o segmento de hotelaria, ocupa hoje papel relevante na economia mundial, sendo uma das atividades com maior representatividade econômica, ao lado da indústria do petróleo. Segundo informações da EMBRATUR (MTUR, 2011-2014), o turismo se configura como uma atividade que gera anualmente U$ 4 trilhões, e aproximadamente 280 milhões de empregos no mundo.

[1] Bacaharel em Hotelaria na Universidade Federal da Paraíba – UFPB. E-mail: silvio1953@uol.com.br.
[2] Mestrado em Turismo na Universidade Federal da Paraíba – UFPB. E-mail: cibelle_gondim@hotmail.com.

No tripé do turismo, que corresponde ao local, ao transporte e a hospedagem, a hotelaria desponta como elemento fundamental, pois sua atuação agrega uma série de outros segmentos. Sua evolução e crescimento acompanham uma tendência largamente verificada em todos os ramos de negócios e setores de qualificação e especialização dos serviços prestados (SERSON, 2005).

Este trabalho concentra seu foco no segmento de hospedagem, que atende a necessidade de alojamento e abrigo das pessoas que estão em trânsito, ou temporariamente longe dos seus domicílios. Os empreendimentos comerciais que atuam nessa atividade podem ser segmentados em pensões, hospedarias ou hotéis. No entanto, a quase totalidade dos negócios está concentrada na hotelaria, que responde pela maioria das viagens internacionais e de negócios. No Brasil, de acordo com o Plano Nacional de Turismo (MTUR, 2011 - 2014), o número de estabelecimentos hoteleiros saltará das 24.223 unidades em 2010, para 31.855 em 2014, face aos grandes eventos que acontecerão – Copa do Mundo e as Olimpíadas de 2016 – com investimentos expressivos através do BNDES.

O segmento é intensivo em mão de obra, haja vista que a maior parte das atividades refere-se ao atendimento aos hóspedes. Por esta razão, a qualificação da mão de obra é considerada fundamental para a qualidade dos serviços. Não somente o atendimento, mas também os serviços ofertados, a comercialização e a divulgação serão fatores importantes para enfrentar a concorrência.

Em relação a estes fatos, os empreendedores terão que procurar os serviços de consultoria para treinar seus colaboradores e ajudarem no desenvolvimento de diversos projetos em seus empreendimentos. De acordo com Oliveira (2011, p.4),

> Consultoria empresarial é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

Podemos ilustrar a necessidade desta atividade para o setor hoteleiro com a seguinte observação feita por Castelli (2006, p. 392):

> Com o desenvolvimento das habilidades, pode-se transformar o conhecimento em ação. É possível “materializar” o conhecimento. Se as pessoas adquirirem excelentes habilidades (técnicas, gerencias e

> interativas) elas poderão gerar bens e serviços competitivos, condição necessária para a sobrevivência das empresas, especialmente daquelas que prestam serviços; entre elas, os hotéis.

Qualidade na Hotelaria

No que se refere aos serviços prestados na hotelaria, o fator humano é fundamental, e a qualidade desses serviços é o que vai garantir o diferencial da empresa. Denton (1990, p. 17) afirma que "pessoal amigável e atencioso é um recurso muito mais valioso do que alta tecnologia".

Partindo da idéia de que a qualidade nos serviços é o grande diferencial, pode-se dizer que as empresas necessitam adotar os novos modelos de gestão a fim de poder atingir seu objetivo, o lucro, mantendo o ciclo econômico vigente nos dias atuais.

Ao longo da história, as influências de vários pensadores e empreendedores trouxeram algumas definições que foram marcantes referentes à organização e ao gerenciamento das empresas, e um desses estilos gerenciais é denominado GQT (Gestão da Qualidade Total), um modelo gerencial que controla todo o processo de gestão (CASTELLI, 2006).

A Gestão de Qualidade Total é dividida em dois tipos; gerenciamento administrativo e operacional. Este trabalho abordará o sistema operacional, ou de rotina, pois segundo Castelli (2006, p. 73), "é nele que se concentra a quase totalidade dos colaboradores do hotel e é da qualidade das prestações que depende a competitividade e a sobrevivência da própria empresa".

Conforme Kotler (2000, p. 406),

> Os clientes formam expectativas a partir de várias fontes, como experiências anteriores, boca-a-boca e propaganda. Em geral, eles comparam o serviço percebido com o serviço esperado. Se o serviço percebido não atender às expectativas do serviço esperado, os clientes perderão o interesse pelo fornecedor. Se o serviço percebido atender às expectativas ou for além do que se esperava, os clientes ficarão inclinados a recorrer novamente ao fornecedor. Empresas bem sucedidas adicionam a suas ofertas benefícios que não só satisfazem os clientes, como também os surpreendem e encantam.

Esta satisfação é traduzida em termos de qualidade e cria uma vantagem competitiva e um excelente diferencial no enfrentamento da concorrência.

Qualidade no Atendimento em Empresas de Hospedagem

Nos hotéis, a interação entre funcionários e clientes ocorre de maneira constante e intensa quando comparado com outras empresas prestadoras de serviços. Dessa forma, todos os funcionários devem estar preparados para oferecer a qualquer momento um nível excepcional de serviço. Segundo Castelli (2006, p. 115),

> O momento da verdade compreende aquele período em que os clientes interagem com algum aspecto da empresa e dessa interação obtêm um resultado positivo ou negativo. É o momento em que o cliente avalia a qualidade dos bens e serviços prestados pela empresa.

Como estes momentos podem ocorrer pessoalmente, por telefone ou por um contato escrito, é importante a construção do ciclo de serviço, proposto por Albrecht, para garantir que todos os momentos da verdade sejam conhecidos pelos gerentes e funcionários (CASTELLI, 2006). Segundo Albrecht (1992), um ciclo de serviços é a cadeia contínua de eventos pelo qual o cliente passa à medida que experimenta o serviço prestado por você ou pela sua empresa.

Uma vez identificados todos os eventos que compõem os ciclos de serviços, é possível prever que tipos de interações geradoras dos momentos da verdade são desenvolvidos, pois são nesses momentos que o hóspede terá a oportunidade de analisar se o serviço está sendo prestado conforme o esperado, se ele atende ou supera suas necessidades e expectativas, se o valor pago é justo, e observa, além dos procedimentos operacionais e técnicos, a emoção das pessoas que estão atendendo. É fundamental oferecer valor em cada momento da verdade, de forma que o cliente sinta a preocupação constante da empresa com ele (CASTELLI, 2006).

Em todas as atividades hoteleiras as pessoas são o foco principal, e mesmo tendo conhecimentos técnico-científicos e aptidão intelectual e social, é necessário ter o sentimento sincero de hospitalidade, aptidão inata do indivíduo, pois, de acordo com Castelli (2006, p.101),

> Além da formação técnico-científica, deve-se pôr em evidência as qualidades humanas na formação do profissional especializado. O profissional hoteleiro trata diretamente com gente e busca, por meio da prestação de seus serviços, a satisfação das necessidades e dos desejos de outros seres humanos. Isso exige um engajamento pessoal total, muita iniciativa e criatividade. É da análise das aptidões físicas, intelectuais, sociais, de caráter e de trabalho que se pode forjar o verdadeiro profissional, isto é, um homem vocacionalmente voltado para a hotelaria.

Dias e Pimenta (2005, p. 163) destacam que:

> O treinamento e desenvolvimento organizacional adquirem relevância no processo de gestão de pessoas quando se considera o fato de que, diante do hóspede, recepcionistas, mensageiros, camareiras, enfim, quaisquer funcionários representam o hotel. A imagem que o hóspede levará consigo é construída a partir da interação com esses profissionais – tudo o que viu, ouviu e recebeu das pessoas que lhe prestaram atendimento. E essa imagem será divulgada, tornando-se importante veículo de divulgação da qualidade do serviço prestado.

Consultoria na Hotelaria

Muitas empresas fracassam no seu trajeto por exclusiva falta de conhecimentos e práticas adequadas de gestão empresarial. Mesmo que se tenha o conhecimento, muitas vezes não se consegue implementar as melhorias, porque têm a dificuldade de estabelecer a melhor maneira do como fazer na prática.

Para manter a atividade e agregar novos conhecimentos necessários, o gestor pode optar por vários caminhos, sendo que cada um tem seu tempo de maturação, suas vantagens e desvantagens. No entanto, indiferente do caminho a ser seguido, suas opções são encontrar soluções para os novos desafios internamente, ou buscar apoio externo, para que agregando à cultura organizacional, os conhecimentos de um consultor externo melhore as condições de competitividade da empresa.

Oliveira (2011, p. 4) oferece uma definição bem completa sobre o conceito de consultoria empresarial. Segundo o autor:

> É um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

De acordo com Weinberg (1990, p.21), consultoria pode ser definida como a "arte de influenciar pessoas que nos pedem para fazê-lo". Os empresários quando desejam fazer alguma mudança e temem em fazê-las, procuram orientação externa.

A consultoria empresarial vem auxiliar o gestor em suas dificuldades, encurtando o tempo e permitindo saltos de melhorias. Os termos usados para consultoria são dos mais diversos: consultoria empresarial, consultoria em gestão empresarial, consultoria em administração de empresas, consultoria em desempenho organizacional, etc., mas o objetivo é um só: ajudar a empresa a melhorar sua operação e gestão e obter os melhores resultados financeiros. O autor destaca que, em qualquer classificação, a principal diferenciação está no **como** e não no **que** vai ser oferecido ao cliente (OLIVEIRA, 2011).

Para Oliveira (2011, p. 86, 87 e 88), a intervenção do consultor empresarial na empresa-cliente deve ser feita de maneira planejada, respeitando as seguintes etapas:

> **Identificação:** sondagem e reconhecimento da situação da empresa cliente pelo consultor;
> **Entrada:** elaboração do contrato de trabalho; estabelecimento das expectativas e compromissos mútuos; identificação do sistema-alvo a trabalhar; clima e cultura organizacional, etc.;
> **Auditoria de posição:** entrevistas e levantamentos; análise; definição da situação e de mudanças; identificação e ponderação dos problemas; análise das causas alternativas, custos, resistências e acomodações; avaliação do potencial de mudança e identificação dos pontos fortes e fracos do sistema-alvo;
> **Planejamento:** definição de estratégias e suas políticas de sustentação; definição dos participantes e de suas responsabilidades; detalhamento do projeto com suas atividades, sequências, tempo, recursos, etc;
> **Ação:** operacionalização do plano de trabalho estabelecido; treinamento das pessoas envolvidas e institucionalização da mudança, por meio de atitudes e métodos de solução de problemas;
> **Acompanhamento e avaliação:** controle de resultados; auto-avaliação pelos usuários; avaliação pelo agente de mudança (consultor empresarial) e estudo das necessidades de nova auditoria de posição; e
> **Conclusão:** desligamento do processo, pelo menos temporariamente.

Existem muitas empresas que possuem consultor interno representado por um funcionário que realiza serviços para áreas diversas. As vantagens são: maior conhecimento dos aspectos da empresa, presença diária, facilidade de acesso a pessoas, participação efetiva e tem algum poder formal. As desvantagens são:

menor aceitação dos superiores, menos experiência, menor liberdade e imparcialidade (OLIVEIRA, 2011).

Já as empresas que procuram um consultor externo, representado por um consultor autônomo, ou por um profissional de uma empresa de consultoria, possuem as vantagens de maior experiência, maior aceitação dos níveis superiores, pode correr riscos e maior imparcialidade. As desvantagens são: menor conhecimento dos aspectos informais da empresa, não tem papel formal, tem menor acesso informal e geralmente não tem presença diária (OLIVEIRA, 2011).

Justificando a complexidade da definição dos diferentes tipos de consultoria, devido à proliferação de empresas de consultoria, bem como, a elevada amplitude de atuação e serviços oferecidos, Oliveira (2011, p.54-68) apresenta sua tipificação da consultoria, dividida quanto à estrutura e amplitude. Quanto à estrutura:

> **Consultoria de pacote:** é realizada às empresas-cliente por meio da transferência de fortes estruturas de metodologias e de técnicas administrativas, sem preocupação da otimizada adequação à realidade da empresa-cliente.
> **Consultoria artesanal:** procura atender às necessidades da empresa-cliente por meio de um projeto baseado em metodologias e técnicas administrativas especificamente estruturadas para a referida empresa-cliente, tendo, entretanto sustentação de outras abordagens e modelos aplicados em outras empresas.

Quanto à amplitude:

> **Consultoria especializada:** é a que atua em um ou poucos assuntos dentro de uma área de conhecimento;
> **Consultoria total:** é a que atua praticamente em todas as atividades da empresa-cliente. O autor chama a atenção para a utilização de uma consultoria total integrada, pois esta variante atua, de forma integrada e interativa, em praticamente todas as atividades da empresa-cliente. É uma forma de tornar a consultoria total mais eficaz, pois proporciona sinergia entre os diversos trabalhos de consultoria, bem como, os diversos sistemas da empresa-cliente;
> **Consultoria global ou globalizada:** é a que consolida serviços em empresas globalizadas e que atua em diferentes países.

Ainda de acordo com OLIVEIRA (2011, p.11),

> O consultor, mão-de-obra especializada que realiza consultorias nas empresas, possui como principais características a abrangência de conhecimentos, informações constantemente atualizadas, conhecimentos

> específicos teóricos e práticos de assuntos a serem trabalhados, alta capacidade de percepção, de facilidade de encontrar caminhos e soluções, além de possuir uma visão sistêmica, bom senso e interação pessoal.

A falta de qualificação das pessoas que trabalham na hotelaria é uma dura realidade, sentida não só pelos dirigentes hoteleiros, mas também e, principalmente, pelos hóspedes.

> O setor hoteleiro apresenta uma diversidade muito grande de tarefas que exigem certa habilidade na execução. Muitas vezes, e de modo especial, nos países que não possuem instituições de ensino especializadas para esse tipo de formação, essas habilidades foram sendo adquiridas ao longo da experiência de cada hoteleiro, marcada por tentativas de acerto. Essa tem sido a única escola que forneceu alguns ensinamentos valiosos. O entusiasmo e o espírito de dedicação em favor da "arte de bem servir", demonstrados pelos homens da hotelaria, superam muitas deficiências de formação especializada (CASTELLI, 2006, p. 102).

Conforme Oliveira (2011) existe por parte desses empreendedores, interesse em contar com uma mão-de-obra qualificada, que possa auxiliá-los na administração de seus hotéis e que organizem sua operação.

> De modo geral, os hotéis são implantados sem estudos suficientes. Mas, se, por um lado a falta de experiência empresarial é ainda considerável, por outro, o quadro profissional habilitado a estudar, orientar, projetar e administrar um hotel é limitado. São poucos os profissionais em condições de responder bem às solicitações do setor hoteleiro (ANDRADE, BRITO e JORGE, 2005, p. 30).

Diante dessa situação os gestores buscam auxílio externo de profissionais especializados neste segmento para alavancar suas atividades. Oliveira (2011, p.15) destaca ainda que:

> No campo do turismo e da hotelaria no Brasil existem várias empresas de consultoria que oferecem serviços, em sua totalidade generalizados, atuando em todas as áreas do cliente, podendo ser desvantajoso por tratar de vários assuntos sem uma integração. Já aquelas empresas que trabalham de maneira especializada, focando em poucos assuntos dentro de uma área de conhecimento, oferecem serviços personalizados com maior interação com os sistemas do cliente, mais rapidez, maior qualidade de serviços e menor custo. Estas empresas consultoras são as de maior tendência de crescimento no mercado, mas atualmente existem poucas atuando no mercado hoteleiro.

Metodologia

A pesquisa realizada possui caráter exploratório, que “permite um estudo mais aprofundado sobre o tema, pois ela busca levantar informações sobre um assunto pouco conhecido, tendo como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições” (GIL, 2002, p. 41). A pesquisa também pode ser classificada como descritiva, pois tem como objetivo primordial a descrição das características de determinados grupos escolhidos, que geralmente enquadram-se nas premissas da pesquisa.

Também foram coletados dados através de uma pesquisa de campo a partir da aplicação de um questionário estruturado junto aos gestores das empresas de hospedagem classificadas como hotéis ou flats, e localizadas na orla dos bairros de Manaíra, Tambaú e Cabo Branco (João Pessoa – PB).

Para concretizar os objetivos desta pesquisa, foram usados dois instrumentos para a coleta de dados. O primeiro foi um questionário estruturado com doze questões objetivas, aplicado junto aos gestores dos meios de hospedagem pesquisados.

O segundo instrumento foi uma entrevista estruturada, aplicada à gerente de consultoria do SEBRAE-PB, no dia 10 de janeiro de 2013, com o objetivo de verificar se esse órgão presta serviços de consultoria para empresas de hospedagem, e como é feito este procedimento.

Descrição e Análise dos Dados da Pesquisa

Na pesquisa aplicada com os gestores de dezesseis hotéis ou flats localizados na orla dos bairros de Manaíra, Tambaú e Cabo Branco, obtiveram-se importantes resultados que serão agora apresentados.

Conforme pode ser observado na tabela 1, a maioria dos hotéis já contratou algum tipo do serviço de consultoria (62,5%), sendo que 37,5% ainda não contrataram.

Tabela 1: Contratação de Serviço de Consultoria

OPÇÕES DE RESPOSTA	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM (%)
SIM	10	62,5
NÃO	6	37,5
TOTAL	16	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012/2013.

Verificou-se, portanto, que existe uma grande demanda para as empresas que prestam esse tipo de serviço.

A tabela 2 descreve o tipo de consultoria contratada. Fato importante para as empresas e consultores autônomos, pois, 70% responderam que contrataram serviços de consultoria externa, e apenas 30% utilizam os consultores internos e externos.

Tabela 2: Tipo de Serviço de Consultoria Contratada

OPÇÕES DE RESPOSTA	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM (%)
EXTERNA	7	70,0
INTERNA	-	-
EXTERNA E INTERNA	3	30,0
TOTAL	10	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012/2013.

Conforme se observa na tabela 3, 50% dos empreendimentos hoteleiros buscaram o serviço de consultoria externa diretamente na empresa de consultoria; 20% buscaram o serviço apenas no SEBRAE-PB; 20% buscaram no SEBRAE-PB e também diretamente na empresa de consultoria; e 10% buscaram diretamente na rede hoteleira. A opção “apenas no SEBRAE Nacional” não foi marcada.

Tabela 3: Onde Buscou o Serviço de Consultoria Externa

OPÇÕES DE RESPOSTA	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM (%)
APENAS NO SEBRAE – PB	2	20,0
APENAS NO SEBRAE NACIONAL	-	-
APENAS DIRETAMENTE NA EMPRESA DE CONSULTORIA	5	50,0
DUAS OPÇÕES (SEBRAE-PB E DIRETAMENTE NA EMPRESA)	2	20,0
OUTROS	1	10,0
TOTAL	**10**	**100,0**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012/2013.

Para verificar quais as principais finalidades para a contratação dos serviços de consultoria, a tabela 4 mostra que na área administrativa 40% das contratações são feitas para fins de treinamento; 30% com a finalidade de treinamento e desenvolvimento de um projeto; 10% para a execução e acompanhamento de um projeto; e 30% não especificaram a finalidade.

Tabela 4: Finalidade principal da contratação para a área administrativa

ÁREA ADMINISTRATIVA (FINALIDADE)	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM (%)
TREINAMENTO	4	40,0
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE UM PROJETO	2	20,0
EXECUÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE UM PROJETO	1	10,0
NENHUM	3	30,0
TOTAL	10	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012/2013.

TABELA 5: Finalidade principal da contratação para a área operacional

ÁREA OPERACIONAL (FINALIDADE)	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM (%)
TREINAMENTO	5	50,0
TREINAMENTO E ACOMPANHAMENTO DE UM PROJETO	1	10,0
TREINAMENTO E REESTRUTURAÇÃO	1	10,0
TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO, EXECUÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE PROJETO	1	10,0
EXECUÇÃO E ACOMPANHAMENTO DE UM PROJETO	1	10,0
NENHUM	1	10,0
TOTAL	10	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012/2013.

Para a área operacional, 50% contrataram os serviços de treinamento; 10% para fins de treinamento e acompanhamento de um projeto; 10% para treinamento e reestruturação; 10% com a finalidade de treinamento, desenvolvimento, execução e acompanhamento de um projeto; e 10% para fins de execução e acompanhamento de um projeto (ver tabela 5).

Buscou-se, ainda, conhecer o grau de satisfação dos gestores pesquisados sobre o(s) serviço(s) prestado(s) pelas empresas de consultoria contratadas.

Constatou-se que 50% dos gestores estão satisfeitos e 50% estão muito satisfeitos.

Perguntados se utilizariam novamente os serviços de consultoria, 60% dos gestores afirmaram que contratariam novamente, e 40% responderam que não (ver tabela 6). Apesar de avaliarem positivamente os serviços contratados, percebe-se que quatro gestores afirmaram que não contratariam novamente tal serviço.

Tabela 6: Contratariam novamente o Serviço de Consultoria?

OPÇÕES DE RESPOSTA	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM (%)
SIM	6	60,0
NÃO	4	40,0
TOTAL	10	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012/2013.

Considerações Finais

De acordo com a pesquisa realizada, a maioria dos estabelecimentos já utilizou algum serviço de consultoria, e os que ainda não utilizaram, demonstraram interesse em contratar este serviço no futuro.

Um dos dados mais interessantes da pesquisa foi aquele que apresentou o tipo de consultoria contratada, pois a maioria (70%) buscou o serviço de consultoria externa.

Ao questionar sobre onde estão localizadas essas empresas de consultoria, 40% dos gestores respondeu que se localizam em João Pessoa, sendo que o restante procurou em outros estados ou já possuía o serviço de consultoria interna.

A finalidade principal da consultoria contratada foi o treinamento, seguida da opção “execução, implantação e acompanhamento de projeto”. Os gestores ficaram plenamente satisfeitos com o serviço solicitado, e o classificaram como “ótimo” ou “bom”.

Quando perguntado aos gestores se utilizariam novamente os serviços de consultoria, 60% responderam que sim, e quanto ao motivo principal de não contratarem, a maioria não respondeu.

Diante desses dados, fica clara a necessidade de ofertar para o mercado estes serviços de consultoria, considerando que o país está passando por uma fase de crescimento, e a qualificação da mão-de-obra hoteleira torna-se preponderante para aumentar a competitividade e melhorar o desempenho das empresas.

Referências

ALBERCHT, Karl. **Serviços com Qualidade: a vantagem competitiva**. Tradução: Sara Gedanke. São Paulo: Makron Books, 1992.

ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lúcio de; JORGE, Wilson Edson. **Hotel: planejamento e projeto.** 8ª ed. São Paulo: Senac, 2005. 246p.

BRASIL/MTUR (Ministério do Turismo). **Plano Nacional de Turismo 2011-2014.** Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dados efatos/outros_estudos/downloads_outrosestudos/Turismo_no_Brasil_2011_2014_se m _margem_ corte.pdf>. Acesso em: 08/11/2012.

CASTELLI, Geraldo. **Gestão Hoteleira.** São Paulo. Saraiva. 2006. 586p.

DENTON, Keith D. **Qualidade em Serviços. O atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva.** Trad. De Flavio Deny Steffen, São Paulo, Makron Books, McGraw – Hill, 1990, 222p.

DIAS, Reinaldo; PIMENTA, Maria Alzira. **Gestão de Hotelaria e Turismo.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Consultoria Empresarial: conceitos, metodologia, práticas.** 10ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011. 213p.

SERSON, Fernando M. **Hotelaria**: a busca da excelência. São Paulo: Ed. Cobra, 1999. 118p.

WEINBERG, Gerald M. **Consultoria:** o segredo do sucesso**.** São Paulo: Makron Books, 1990.