



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO

JEFFERSON CAVALCANTE FERREIRA

**PERFIS ESTRATÉGICOS E PERCEÇÃO DA QUALIDADE: UM ESTUDO NOS  
RESTAURANTES DA ROTA TURÍSTICA DE NATAL- RN**

NATAL/RN

2011

JEFFERSON CAVALCANTE FERREIRA

**PERFIS ESTRATÉGICOS E PERCEPÇÃO DA QUALIDADE: UM ESTUDO NOS  
RESTAURANTES DA ROTA TURÍSTICA DE NATAL- RN**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Turismo, na área de gestão em turismo.

**Orientador:** Mauro L. Alexandre, D. Sc

NATAL

2011

Catálogo da Publicação na Fonte.  
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Ferreira, Jefferson Cavalcante.

Perfis estratégicos e percepção da qualidade: um estudo nos restaurantes da rota turística de Natal-RN / Jefferson Cavalcante Ferreira. - Natal, RN, 2011.  
65 f.

Orientador: Prof<sup>o</sup> Dr. Mauro Lemuel de Oliveira Alexandre.

Dissertação (Mestrado em Turismo) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-graduação em Turismo.

1. Turismo - Dissertação. 2. Qualidade nos serviços - restaurantes - Dissertação. 4. Gestão estratégia – Dissertação. I. Alexandre, Mauro Lemuel de Oliveira. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 338.488.2:640.43

EFFERSON CAVALCANTE FERREIRA

**PERFIS ESTRATÉGICOS E PERCEPÇÃO DA QUALIDADE: UM ESTUDO NOS  
RESTAURANTES DA ROTA TURÍSTICA DE NATAL- RN**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Turismo, na área de gestão em turismo.

Natal, 28 de maio de 2012

---

Mauro Lemuel de Oliveira Alexandre, D. Sc  
Presidente– UFRN

---

Lissa Valéria Fernandes Ferreira, D.Sc  
Examinador – UFRN

---

Carlos Alberto Freire Medeiros, D.Sc  
Examinador – UFRN

---

Severino Alves de Lucena Filho , D.Sc  
Examinador - UFPB

*Dedico este trabalho à minha esposa  
Lidiane, por todo incentivo, carinho  
e contribuição para o sucesso  
desse projeto.*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, autor da vida e que me fortalece a cada novo dia.

Ao professor Mauro Lemuel de Oliveira Alexandre – Aquele que acreditou no meu projeto e que me abriu as portas do universo acadêmico da pós graduação com sua paciência e compreensão da minha imensa necessidade de evolução através do aprendizado.

À professora Lissa Valéria, quem sempre me ofertou o incentivo à execução do meu projeto.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Turismo da UFRN, por terem compartilhado seus conhecimentos, propiciando o meu crescimento acadêmico.

A Juliane Medeiros, secretária do PPGTUR, que sempre nos tratou com muito carinho e dedicação, ofertando sua amizade diante das nossas necessidades acadêmicas.

Ao prof. Kênio Costa de Lima, essencial para os esclarecimentos sobre os aspectos estatísticos aqui envolvidos.

À minha mãe e irmãos pelo incentivo e confiança.

Aos meus colegas de trabalho, Prof<sup>ª</sup>. Karla Angélica Dantas. de Lima e Prof. Miler Franco D´anjour, pelos direcionamentos desde a construção deste projeto.

Ao professor Agamenon Tavares, diretor acadêmico do Campus Natal Zona Norte do IFRN, que sempre compreendeu as necessidades de capacitação dos nossos docentes ofertando a oportunidade de construirmos vitórias como esta.

Aos colegas da turma 2011 do mestrado em turismo, em especial Marcelo Milito, Marília Gonçalves, Artur Marulo e Suênia Galvão, aqueles que mais dividiram discussões sobre as descobertas realizadas nas disciplinas do curso e neste projeto.

## RESUMO

Este trabalho consiste no estudo da gestão estratégica dos estabelecimentos de restauração na rota turística da cidade de Natal, através do estudo do perfil estratégico do gestor e o nível de satisfação da qualidade dos serviços oferecidos. Identifica o perfil estratégico prevalente no setor estudado, mede o nível de satisfação com os serviços prestados e associa os dois. Utiliza população de 33 restaurantes, construída por conveniência, a partir de uma lista composta com os estabelecimentos associados na Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – ABRASEL, revista Veja Natal comer e beber 2011/2012 e informações de nativos. Apresenta metodologia estatística empregada de natureza descritiva quantitativa complementada pela análise bivariada dos dados. O quantitativo populacional possui características da não normalidade verificada através do teste de Shapiro-Wilks. Utiliza os testes de Kruskal-Wallis para a realização da associação das variáveis e do teste de Mann-Whitney para a realização do pós-teste. Mostra que o perfil estratégico prevalente no setor da restauração em Natal é o analisador, embora tenham sido detectadas as demais tipologias. Constata que o nível de satisfação com a qualidade dos serviços prestados é elevado obtendo pontuação aproximada de 5 pontos em uma escala Likert de 6 pontos. Demonstra que o cliente consegue distinguir a qualidade dos serviços entre os perfis estratégicos distintos. Identifica distinção entre os serviços prestados pelo perfil prospector em relação aos demais perfis, indicando a dimensão aspectos tangíveis como a que apresenta diferença perceptível. Atesta que variáveis presentes no ambiente do restaurante interferem na construção do perfil estratégico e refletem na prestação do serviço prestado. Conclui que a qualidade dos serviços prestados pelos estabelecimentos de restauração é influenciada pelo tipo do perfil estratégico do estabelecimento e que o estudo desta relação oferta aos estabelecimentos oportunidade de desenvolvimento e aprimoramento da qualidade dos seus serviços.

**Palavras chave:** Perfis estratégicos. Qualidade. Restaurantes. SERVPERF. Turismo.

## ABSTRACT

This work is a study of strategic management of catering establishments in the tourist route from Natal, through the study of the strategic profile of the manager and the level of satisfaction with the quality of services offered. Identifies the strategic profile prevalent in the studied sector, measures the level of customer satisfaction with services and associate the two constructs to distinguish the services of strategic profile. Uses population of 33 restaurants, built for convenience, from a list composed establishments associated with the Brazilian Association of Bars and Restaurants - ABRASEL, Veja magazine Christmas food and drink 2011/2012 and information from the natives. It presents statistical methodology used for descriptive bivariate analysis complemented by quantitative data. The quantitative characteristics of the population shows non-normality checked by the Shapiro-Wilks. Used the Kruskal-Wallis test for the realization of the association of variables and the Mann-Whitney test to perform post-test. It shows the strategic profile prevalent in the sector of restoration in Natal is the analyzer, although other types were detected. Notes that the level of satisfaction with the quality of service is getting a high score approximately 5 points in a 6-point Likert scale. Demonstrates that the client can tell the quality of services between the different strategic profiles. Identifies distinction between services provided by prospector profile compared to other profiles, indicating the size as the tangible aspects that presents noticeable difference. Certifies that these variables affect the environment of the restaurant in the building of strategic profile and reflect on the service provided. Concludes that the quality of services provided by catering establishments is influenced by the type of establishment and strategic profile of the study of this relation to establishments offering development opportunities and improving the quality of their services.

**Keywords:** Strategic Profiles, Quality, Restaurants. SERVPERF. Tourism

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 01</b> – Ciclo adaptativo proposto por Miles e Snow (2003) .....	23
<b>FIGURA 02</b> – Modelo “GAP” de qualidade dos serviços .....	29
<b>FIGURA 03</b> – Espectro mercadorias – serviços.....	32

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 01</b> – Gráfico de Problematização do estudo .....	14
<b>GRÁFICO 02</b> –modelo teórico do estudo.....	40

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 01</b> – Trabalhos de referência no tema “Estratégia” .....	16
<b>QUADRO 02</b> – Trabalho de referencia no tema “Qualidade” .....	17
<b>QUADRO 03</b> – Comparação entre liderança e a gerência. ....	21
<b>QUADRO 04</b> – Características dos perfis estratégicos .....	26
<b>QUADRO 05</b> – Dimensões do ciclo adaptativo e características do tipo estratégico .....	26
<b>QUADRO 06</b> – Regra de determinação dos perfis estratégicos. ....	39
<b>QUADRO 07</b> – Quadro de aspectos teóricos do projeto. ....	44
<b>QUADRO 08</b> – Quadro categórico de referência. ....	48

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 01</b> – Prevalência das tipologias dos perfis estratégicos na rota turística de Natal RN, 2012.....	46
<b>TABELA 02</b> - Identificação do nível de percepção da qualidade, Natal/RN, 2012.....	47
<b>TABELA 03</b> – Relações entre os perfis estratégicos e as dimensões da qualidade, Medianas, Quartil 25, Quartil 75 e significância estatística das variáveis independentes do estudo. ....	49
<b>TABELA 04</b> – Estudo da influência das variáveis de confusão no perfil estratégico dos gestores. ....	51

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
2.1	PERFÍS ESTRATÉGICOS .....	19
2.2	QUALIDADE DE SERVIÇOS EM TURISMO.....	28
2.3	ALIMENTOS E BEBIDAS: ALÉM DO COMER E BEBER.....	34
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>39</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>46</b>
4.1	- IDENTIFICAÇÃO DOS PERFIS ESTRATÉGICOS DOS ESTABELECIMENTOS PESQUISADOS .....	46
4.2	IDENTIFICAÇÃO DO NÍVEL DE PERCEPÇÃO DA QUALIDADE.....	47
4.3	ASSOCIAÇÕES ENTRE PERFIL ESTRATÉGICO E QUALIDADE DOS SERVIÇOS.....	48
4.4	ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS DE CONFUSÃO NA RELAÇÃO ENTRE PERFIL ESTRATÉGICO E QUALIDADE.....	50
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>52</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>54</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>58</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>65</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial tem demonstrado aspectos que podem caracterizá-lo como instável e competitivo, isso pode ser verificado ao analisar informações referentes ao cenário econômico mundial. Desde 2008 os países que compõem as maiores economias do planeta vêm enfrentando importantes desafios e, de acordo com dados da pesquisa 2010 da *Travel e Tourism's Economic Impact* publicada pelo *World Travel and Tourism Council - WTTC* (2011), o setor de viagem e turismo foi fortemente afetado.

De acordo com o estudo, como consequência daquele momento de turbulência financeira mundial, as famílias reduziram seus planejamentos com lazer e viagens, substituindo-os por passeios domésticos de baixo custo e de curta distância, além das empresas também terem reduzido seus orçamentos em viagens de negócio.

Quanto ao Brasil no contexto do turismo, o WTTC (2011) informa que o país também sofre consequência desse momento de instabilidade mundial, porém é o primeiro país no mundo em potencial turístico a ser explorado ao levar-se em conta seus recursos naturais.

Nessa linha, a Fundação Getulio Vargas - FGV realizou um estudo nacional, em 2010, encomendado pelo Ministério do Turismo a fim de avaliar as perspectivas para este setor da economia brasileira entre os anos de 2011 e 2014, e constatou que há, de fato, uma forte tendência de crescimento econômico deste campo, dependendo principalmente do crescimento interno da economia, (Brasil, 2010).

Dentre as atividades características do *trade* turístico encontra-se o setor de alimentos e bebidas – A&B que, em especial, é o objeto de estudo deste trabalho.

Informações, disponíveis no estudo supracitado, apontam que o setor de A&B oferta cerca de 30% dos empregos nacionais e que este setor está concentrado no seguimento do turismo, o que evidencia a sua importância para a composição da oferta turística nacional.

Embora os dados nacionais e internacionais apresentados apontem o desenvolvimento do turismo brasileiro para os próximos anos, as empresas participantes deste setor e em especial as empresas de A&B passam por desafios consideráveis quando deparados com a persistência da crise econômica mundial em 2012, e a falta de infraestrutura instalada capaz de otimizar o aproveitamento desta oportunidade de crescimento que anuncia-se bem próxima.

Os desafios apresentados ao empresariado do turismo brasileiro e em especial do ramo da restauração, encontram-se desde a capacitação de mão-de-obra até à obtenção de informações estatísticas atualizadas, segundo os estudos já apresentados acima.

Um exemplo relevante sobre este assunto é que, no momento da realização desta pesquisa, algumas informações constantes no site da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – ABRASEL, em 2011 tratam ainda do ano de 2003 e as pesquisas nacionais e internacionais não especificam informações para os diversos segmentos do setor do turismo em todas as regiões do Brasil.

Trazendo a questão para o local onde será realizada a pesquisa, percebem-se os mesmos desafios constatados no âmbito nacional, pois em levantamento realizado nos órgãos de referência na área do turismo no Estado do RN tais como: Secretaria Estadual e Municipal de turismo e ABRASEL, constatou-se que também no Estado em questão existe carência de dados estatísticos atualizados inclusive não havendo orçamento para a realização da pesquisa estadual do turismo de 2011 a ser realizada em 2012 pela Secretaria Estadual de Turismo do RN – SECTUR-RN.

Diante da instabilidade econômica mundial e da ineficiência da estrutura estatal que deveria garantir condições adequadas para o bom planejamento e funcionamento das organizações no setor, o mercado do turismo brasileiro exige dos seus empresários e gestores, larga capacidade de adaptação organizacional e de previsão mercadológica a fim de manter o seu potencial competitivo.

Assim, percebe-se que todo estudo o qual se proponha a atualizar as informações disponíveis e colaborar para o fortalecimento da capacidade de planejamento do setor cresce de importância e pode apresentar alto grau de contribuição em função das carências já apresentadas.

Para o empresário da restauração que trabalha com o turismo, o aumento do banco de informações que possam ajudá-lo a definir sua estratégia de mercado tende a ser bem vinda, visto que além das dificuldades originadas na economia internacional ele também deve estar atento à sua concorrência local.

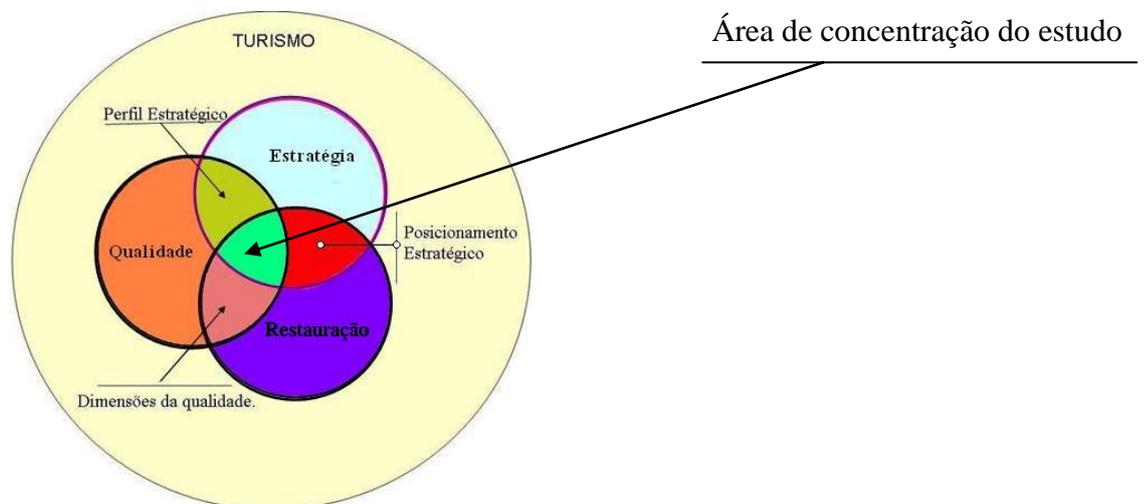
Adotando esta linha de pensamento, subentende-se que, ao planejar, o gestor necessariamente adotará um perfil estratégico e fará escolhas dentre os seus recursos disponíveis, o que pode incluir aí a opção de diferenciação da sua oferta através da adoção de critérios especiais que garantam a percepção da qualidade do produto ou serviço como um diferencial competitivo.

Para o dicionário Silveira Bueno (2008) os termos em estudo apresentam o seguinte significado:

- Estratégia: “A arte de traçar planos em uma Guerra”;
- Perfil: “Ato de alinhar (tropas)”;
- Percepção: “Ato, efeito ou faculdade de Perceber; compreensão;
- Qualidade: “Característico de uma coisa, modo de ser, disposição moral, predicado, nobreza, espécie, gracidade, aptidão”.

Assim, realizar uma pesquisa com a finalidade de entender o perfil de estratégia organizacional existente nas empresas de restauração e suas repercussões na prestação dos serviços pode ser uma importante contribuição para o enriquecimento das informações deste segmento de mercado dentro do *trade* turístico Conforme gráfico 1.

**GRÁFICO 01** – Gráfico de Problematização do estudo.



Fonte: Dados do estudo, 2012.

O Gráfico acima apresenta as áreas de interação entre três grandes conjuntos de conhecimento (Restauração, Estratégia e Qualidade) que, ao relacionarem-se, geram intersecções potenciais ao estudo e aprofundamento.

Diante desta perspectiva formula-se o seguinte questionamento central do estudo: Até que ponto existe *relação entre os perfis estratégicos organizacionais dos gestores e os níveis de percepção da qualidade dos clientes dos estabelecimentos de restauração na rota turística da cidade de Natal?*

Algumas razões justificam a curiosidade em relação à pergunta em questão, principalmente ao levar-se em conta que dentro do *trade* turístico, o setor de alimentos e bebidas (A&B) vem apresentando demanda crescente tanto na sua procura para a realização de refeições como por pessoas que buscam algo mais sofisticado que a simples saciedade nutricional.

Estes fatos tem exigido dos estabelecimentos mais do que a simples ampliação do seu volume de produção, mas o aperfeiçoamento profissional do setor através da sua profissionalização, permitindo a empreendedores do ramo investirem em nuances particulares da cultura local e ofertar ao seu cliente sofisticação e requinte suficientes para influenciar e sugerir mudanças ou melhorias na cultura do lugar e nos hábitos gastronômicos da população. Além disso, estudiosos como Gândara (2009); Strauss (2004); Panosso Netto (2011), dentre outros, tem dedicado maior atenção a este segmento a fim de entender a complexidade que ele já apresenta.

Este tipo de evolução da cultura gastronômica pode ser verificado ao se observar o surgimento de sessões específicas direcionadas a este ramo de atividade em periódicos reconhecidos nacionalmente, como por exemplo a Revista 4 Rodas e a Revista Veja (2011).

Nestas publicações são listados os principais estabelecimentos de restauração em diversas categorias, desde os que apresentam os menores preços, até os que apresentam a maior qualidade, classificados de acordo com o seu posicionamento no mercado ou o perfil do serviço oferecido. Esse tipo de processo de classificação é comumente realizado a partir de pesquisas com os seus clientes o que proporciona a oferta de prêmios aos mais bem colocados.

Diante de constatações como estas, o estudo do comportamento de mercado dos estabelecimentos e o padrão de qualidade oferecido pelas empresas que compõem este ramo de atividade passam a apresentar composição mercadológica passível de estudo e entendimento através de métodos científicos.

Não foi fácil escolher um tema dentre as várias possibilidades oferecidas em um campo de estudo viável como esse, isso exige o amadurecimento do processo de escolha e a exclusão inevitável de outras abordagens.

Para favorecer o processo de tomada de decisão, o estudo manteve o foco no ramo da restauração baseando-se no conhecimento já adquirido e na experiência prática já existente.

Em função do que já foi apresentado, em termos de viabilidade, o estudo tornou-se pertinente na medida em que se tem conhecimento dos principais atores que lidam na área estudada, além do acerto favorável já previamente realizado junto à ABRASEL que

reconheceu importância da proposta e esse comprometeu em colaborar para o sucesso da execução.

Vale ressaltar que este estudo apresenta um recorte gerencial contemplando a perspectiva da relação entre dois grandes *loquos* de conhecimentos: A estratégia e a qualidade. A estratégia especificada pelo estudo dos perfis estratégicos determinados por Raymond E. Miles e Charles C. Snow, pesquisadores da Universidade de Stanford e a Qualidade, voltada especificamente para a prestação de serviços no ramo da restauração utilizando a estrutura de pesquisa baseada no modelo SERVPERF de Cronin e Taylor, apresentado em 1992.

Nesse aspecto, inclusive, cabe ressaltar o seu caráter de originalidade embora não se pretenda esgotar o assunto, muito pelo contrário, busca-se a perspectiva de uma discussão proposta e necessária neste segmento que se desenvolve de forma intensa.

Essa percepção surge a partir de levantamentos realizados em teses e dissertações de turismo e administração de empresas que estão disponíveis nas principais bases de pesquisas científicas nacionais.

Ao pesquisar trabalhos semelhantes na área em 2012 na Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações - BBTD foram encontrados 208 para a busca de “perfil estratégico” e 26 para “Miles e Snow.” Sendo que destes 24 de fato utilizaram a metodologia dos perfis estratégicos como base para os trabalhos e os demais apenas realizaram citações.

Ao realizar-se uma busca mais refinada verificou-se que não havia no Brasil e neste segmento trabalhos utilizando o método estatístico da associação e os mais aproximados em aspectos metodológicos foram os apresentados abaixo:

**QUADRO 01** – Trabalhos de referência no tema “Estratégia”

<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Instituição</b>	<b>Ano</b>	<b>Tese- T Dissertação - D</b>
Ambiente E Estratégia Na Construção Civil Uma Análise A Partir De Miles E Snow	Ivo Porfirio Pinto	PUC- PR	2009	D
Estratégias genéricas e estilos cognitivos : um estudo descritivo das empresas do setor do vestuário de Londrina.	Carlos Alberto Ribas	Universidade Federal de Londrina - UFL	2007	D
As relações da cultura organizacional com as estratégias nas instituições de ensino superior do Rio Grande do Norte	Miler Franco D'anjour	Universidade Potiguar- UNP	2010	D

Fonte: Dados do estudo, 2011.

Quanto ao aspecto “qualidade” enfatizou-se a busca para trabalhos (Teses e Dissertações) que utilizassem o modelo SERVPERF como referência. Assim, localizaram-se 5 trabalhos, sendo eles:

**QUADRO 02 – Trabalhos de referência no tema “Qualidade”**

<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Instituição</b>	<b>Ano</b>	<b>Tese – T Dissertação - D</b>
Avaliação de qualidade no ensino superior: aplicação dos modelos Hedperf e Servperf na Faculdade de Tecnologia SENAI/SC-BLUMENAU.	Marcelo Deschamps	Universidade Regional de Blumenau	2007	D
Gerenciamento por categorias e satisfação dos consumidores de artigos de higiene pessoal e beleza na região do ABC	Osmar Domingues	Universidade de São Paulo - USP	2008	T
Cultura organizacional e qualidade dos serviços turísticos :um estudo no setor de restaurantes	Leilianne Michelle Trindade da Silva	UFRN	2007	D
Aplicação de método para avaliação da qualidade de serviços internos de manutenção de utilidades: survey em uma empresa de manufatura.	Carlos Alberto Mitsuo Fujii	UNINOVE	N/D	D
A oferta de serviços turísticos nos ambientes de comércio online e offline.	Fanny Mori Niño	USP	2009	T

Fonte: Dados do estudo, 2011.

Dessa forma, busca-se direcionar a discussão para uma lacuna do conhecimento entre dois campos teóricos que se aproximam em um mesmo contexto, duas perspectivas essenciais para a tomada de decisão e gestão nos segmento das empresas que trabalham no ramo de A&B.

Também foram verificados em bases internacionais artigos correlatos, porém não foram encontrados estudos com a mesma proposta de trabalho.

Diante disso, foi proposto como objetivo geral do estudo: Analisar as relações entre os perfis estratégicos organizacionais e os níveis de percepção da qualidade em estabelecimentos de restauração. Buscando – se especificamente: a) Determinar a prevalência de cada perfil estratégico na população estudada de acordo com o Modelo de Miles e Snow (2003); b) Mensurar o nível de percepção da qualidade dos produtos e serviços ofertados pelos restaurantes na opinião dos clientes atendidos na rota turística da cidade de Natal; c)

Identificar os reflexos das características dos perfis estratégicos dos gestores nas dimensões da qualidade do modelo de avaliação SERVPERF de Cronin e Taylor (1992).

## 2 MARCO TEÓRICO

A seguir serão discutidos os temas que mais estão relacionados com a proposta de estudo desta pesquisa. Este estudo aborda dois constructos distintos, mas relacionados. São eles os perfis estratégicos baseados na teoria dos autores Miles e Snow (2003) e a metodologia de medição da satisfação dos clientes de Cronin e Taylor (1992), chamado de SERVPERF.

Para Bueno (2007), constructo é um termo que serve para definir uma construção mental, um modelo ou ideia. Também se aplica às construções teóricas do campo das ciências.

A fim de proporcionar a melhor compreensão da ideia e da sua contextualização, em primeiro lugar serão apresentados os fundamentos ligados à teoria dos perfis estratégicos, seus fundamentos e suas definições para cada perfil. Em seguida serão apresentados aspectos ligados ao uso da alimentação como produto comercial, discussões sobre as perspectivas e necessidades ligadas à cultura do lugar, bem como a manipulação de alguns aspectos locais para a adequação ao pacote comercial turístico.

Por fim, será apresentada uma revisão dos aspectos ligados à qualidade, os quais sejam mais relevantes à proposta deste estudo.

### 2.1 PERFIS ESTRATÉGICOS

Com o amadurecimento dos mercados, as empresas começaram a perceber seu ambiente cada vez mais competitivo, passando a reconhecer a necessidade de investimento em melhorias das suas práticas a fim de aumentar a competitividade organizacional, conforme sugerem Vasconcelos e Cyrino (2000).

Esse amadurecimento passou a exigir essencialmente a convergência entre as teorias da estratégia e a capacidade de resposta organizacional ao mercado. Assim, percebe-se a necessidade que a empresa tem em dispor de condições para implementar as decisões a respeito da sua estratégia com as ferramentas organizacionais adequadas. Tudo isso acontece em reflexo à necessidade do aumento da competitividade que passa a ser exigido pelo novo mercado.

Refletindo nesse tema Vasconcelos e Cyrino (2000) já destacavam os altos níveis de incertezas e ambiguidades dos mercados, os quais estavam contribuindo fortemente para que as mudanças nos ambientes internos das organizações passassem a ser não mais um evento raro, mas uma ocorrência cada vez mais frequente nas organizações, uma questão de adaptação às mudanças do meio ambiente.

A partir deste ponto, grandes empresas iniciaram um processo de mudança e de inovação do pensamento estratégico, além de iniciar o redesenho da sua estrutura e mudança comportamental, a fim de proporcionar melhores respostas ao ambiente.

Um exemplo desta nova proposta pode ser observada no que sugerem Kim e Maubourgne (2005), os autores apresentam uma lógica diferente do modelo tradicional. Trata-se de evitar o combate direto aos concorrentes em estado de guerrilha, mas a mudança de foco através do redirecionamento da energia organizacional voltando-se à ação para o mercado consumidor, ou seja, tangenciar a concorrência e focar direto no mercado alvo visto que mais importante que combater o concorrente é construir uma perspectiva de valor através da inovação.

Atuar nessa nova abordagem desmonta a percepção de combate ao inimigo e volta-se para a construção de novos significados na proposta de construir valores através da liderança e da inovação, buscando a introdução de uma nova perspectiva na criação de valor agregado ao serviço ou ao produto como uma forma diferente de atuação no mercado.

Para o campo de trabalho deste estudo, adotar esta proposta de ação alinha-se com a busca da qualificação do produto a partir da compreensão das necessidades dos clientes (turista ou nativos) e da construção de uma oferta possível dentro dos recursos disponíveis pela organização, além de cumprir à promessa feita ao cliente enquanto produto ou serviço.

Baseada nessa proposta de mudança do pensamento estratégico cresce de importância o papel do gestor propositor das ações e direcionamentos, surge o papel da liderança dentro do contexto organizacional.

Nessa linha crescente de empoderamento do gestor em relação ao desempenho da sua liderança na estratégia da organização, Meier et al. (2006) e Rhys et al. (2009), afirmam que estratégia pode ser interpretada como as respostas dos gestores para os constrangimentos e oportunidades que enfrentam. Assim, logo abaixo (quadro 03) serão apresentadas duas teorias que diferenciam as perspectivas a partir do perfil de liderança do gestor na condução das ações estratégicas organizacionais.

**QUADRO 03** – Comparação entre liderança e a gerência.

<b>Liderar</b>	<b>Gerenciar</b>
Gestão da mudança	Gestão da complexidade
Alinhar pessoas com visão e as estratégias	Organizar e treinar pessoas
Falar com muitas pessoas em todas as direções	Desenvolver e comunicar planos de ação
Apresentar valores às pessoas	Selecionar pessoas de acordo com funções
Motivar pessoas	Decidir sobre delegação e autoridade
Apresentar visão de futuro	Definir estrutura hierárquica
Lidar com Barreiras e mudanças	Controlar pessoas e solucionar Problemas

Fonte: Almeida et al. (2008, p.9)

O quadro acima confronta duas propostas sobre o papel do gestor na organização. Almeida et. Al. (2008) destaca que estas são perspectivas que versam sobre a diferença entre liderança e gerência, proposta por Kotter (1998) e Zalesnik (1998). Segundo os autores, liderança e gestão (ou gerência) são dois sistemas distintos e que apresentam potencial de complementação.

O quadro confronta aspectos semelhantes porém em perspectivas diferentes, a liderança impulsiona a organização direcionando-a ao seu objetivo pré-definido através da otimização dos recursos disponíveis, enquanto a gerência dedica-se aos problemas organizacionais envolvendo-se em si mesma, ofertando pouco espaço ao novo direcionamento estratégico exigido pela mudança no ambiente.

O parágrafo acima apresenta um importante desafio organizacional, é a retirada da organização da sua zona de conforto em busca de novas possibilidades através da mudança da sua forma de pensar. Para que as mudanças necessárias possam ser realizadas com sucesso, além das escolhas acertadas, realizadas pelos seus responsáveis, também é necessário que haja a resposta equivalente em toda a organização quanto à perfeita execução das tarefas.

A percepção e o compromisso dos membros da empresa com a mudança é fato necessário e indispensável para o alcance dos resultados almejados e é aí que entra o papel do gestor na forma de conduzir a implantação deste novo movimento estratégico. O desafio nessa perspectiva de mudança do modelo de pensar as decisões estratégicas e gerenciais da organização está em buscar metodologias capazes de facilitar a compreensão das novas exigências de forma que os gestores e a organização possam conseguir se compreender às mudanças que o ambiente passa a exigir de quem conduza a estratégia organizacional.

Colaborando com o processo de facilitação do entendimento de como melhor formular as estratégias, Mintzberg et al. (1999) apresentaram o livro “Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico” os quais classificam esse pensamento em 10 escolas (modelos) de pensamento.

Este livro apresenta a classificação de linhas de pensamento comuns em grupos categóricos de pensadores que sugerem direcionamentos semelhantes os quais foram denominados de “escolas”, escolas do pensamento estratégico.

O modelo didático proposto pelo autor permite a compreensão das diferenças entre as formas de pensar a estratégia facilitando a adaptação às mudanças propostas por Almeida et al.(2008).

De acordo com as conclusões realizadas após a análise das dez escolas de Mintzberg et al. (1999), percebe-se também que esta é uma idéia baseada na construção de modelos dentro da perspectiva de trabalho e da decisão do gestor, visto ser este quem orienta a organização em direção ao movimento a ser adotado junto ao mercado.

Conforme o que apresentam Lopes et al.(2010), a utilização de modelos para tentar explicar a realidade é didática comum no estudo de estratégia empresarial, além de buscar abordar diversas perspectivas ligadas às áreas importantes especialmente em aspectos da competitividade.

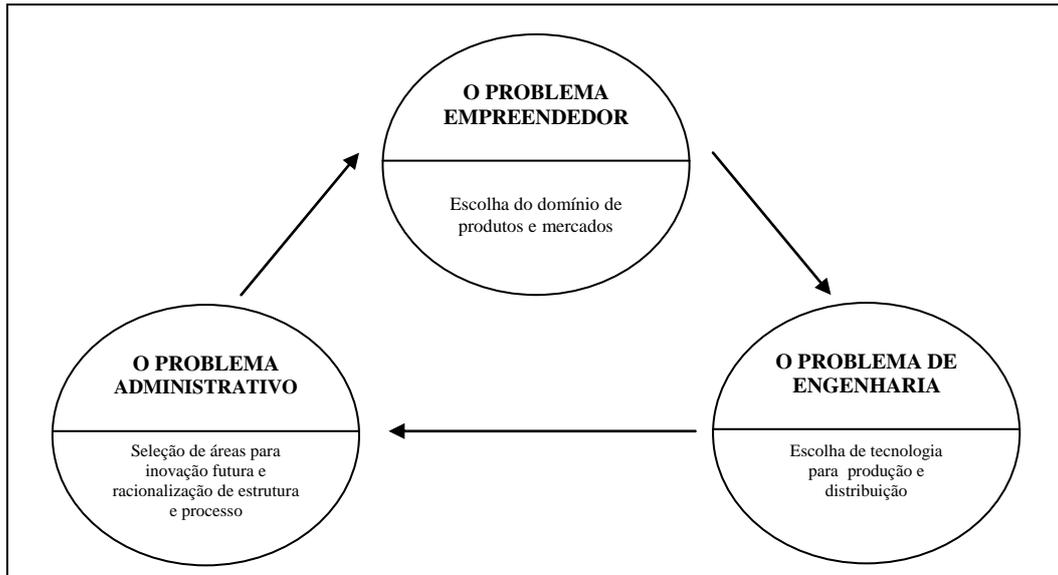
A utilização de modelos que tentam explicar a realidade é frequente na literatura em estratégia, tendo gerado trabalhos de significativo impacto para a área. A aplicação de tais modelos é variada, abrangendo aspectos como a estrutura competitiva do mercado (KIM; MALTBOURGNE, 2005; PORTER, 1996, 1998), a integração entre produtos e serviços e seus impactos sobre a estratégia organizacional (BHATT; TROUTT, 2005), a articulação entre recursos e estratégia (BARNEY, 2007; PENROSE, 1995), a formação e o gerenciamento de redes inter-organizacionais (BURT, 1992; EBERS, 1997; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; IBARRA, 1998; MANAS; PACANHAN, 2004) e o impacto que relações de competição e colaboração provocam na estratégia (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1997; LEITE; LOPES; SILVA, 2009; PADULA; DAGNINO, 2007). (LOPES et al.,2010, p.346)

Antecipando-se à da perspectiva de fracionamento da realidade organizacional adotada por Mintzberg et al. (2000), Miles e Snow (2003) publicaram originalmente em 1978 no livro *Organizational Strategy, Structure, and Process*, a proposta dos modelos ou perfis estratégicos que passaram a compor de forma relevante as discussões sobre esse tipo de estudo. A publicação surgiu em um momento em que os primeiros estudos sobre estratégia organizacional ainda apresentavam seu estado inicial.

Os autores do modelo propuseram que as organizações desenvolvem padrões estáveis e duradouros de comportamento e que possuem relevância estratégica fundamental ao seu desenvolvimento organizacional, além de estarem ativamente co-alinhados com o seu ambiente.

De acordo com Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), a tipologia de perfís estratégicos de Miles e Snow apresentou uma visão estratégica complexa que estuda a inter-relação organizacional entre as variáveis que compõem a estratégia, a estrutura e os processos internos dentro de um quadro teórico de co-alinhamento, conforme figura 1.

**FIGURA 01** – Ciclo adaptativo proposto pro Miles e Snow (2003)



Fonte: Miles e Snow (2003, p.24)

Segundo Miles e Snow (2003), o modelo dos perfís estratégicos se baseiam no chamado "ciclo adaptativo" o qual caracteriza-se por um processo envolvendo três problemas imperativos para serem solucionados pela estratégia:

- O problema empresarial/empreendedor que gera a definição do conjunto de decisões sobre a definição da organização para o seu produto e mercado;
- O problema de engenharia que envolve a escolha de tecnologias e processos para B2C utilizados para a produção e distribuição;
- O problema administrativo criado envolvendo a seleção, racionalização e desenvolvimento da estrutura organizacional e política dos processos.

Colaborando com o apresentado acima, Lopes et al.(2010), destaca que a principal importância deste modelo está em como e porque as empresas diferem em estratégia, tecnologia e administração buscando entender como a empresa se alinha com seu ambiente.

Dialogando com Lopes et al. (2005), Mayfield et al. (2007) afirma que essa teoria apresenta um modelo prático e coerente de categorização que pode ser utilizado para

classificar um grande número de empresas diferentes em um pequeno número de tipos estratégicos facilitando o seu estudo. Acrescentam ainda que esta proposta teórica permite avaliar os impactos da cultura implementada pelos seus gestores quanto aos seus reflexos na estratégia.

Segundo este modelo, o sucesso da empresa passa pela capacidade que ela desenvolve em se adaptar ao seu ambiente, equalizando os estímulos que recebe do seu ambiente interno e ambiente externo. Esse processo começa com o alinhamento da empresa ao seu mercado buscando estimular ou atender as necessidades dos seus clientes potenciais no presente e para o futuro junto a isso, definir a estratégia da empresa conforme apresentam os autores a seguir:

Segundo Conant, Mokwa e Varadarajan, (1990, p. 01),

Eles viam o "ciclo adaptativo" caracterizando este processo como envolvendo três importantes e estratégicos conjuntos de "problemas e soluções": (1) um problema empresarial definido centrando-se no conceito de domínio de produto e mercado de uma organização; (2) um problema de engenharia com foco na escolha de tecnologias e processos para as políticas de B2C utilizadas para a produção e distribuição, e (3) um conjunto de problemas administrativos envolvendo a seleção, racionalização e desenvolvimento da estrutura organizacional e processos políticos. Cada um dos três conjuntos problema envolve múltiplas dimensões.

A partir da proposta do ciclo adaptativo organizacional, foram propostos quatro perfis que são resultado do esforço de reação da organização em atender aos seus requisitos internos e aos do ambiente iniciando um processo característico de adaptação para esta teoria. Os perfis identificados foram denominados por Miles e Snow como sendo defensores (*defenders*); prospectores (*prospectors*); analisadores (*analyzers*) e reativos (*reactors*).

De acordo com Miles e Snow (2003), os perfis estratégicos podem ser descritos conforme a seguir:

**Prospectores:** Dedicam-se mais aos recursos e às tarefas empresariais, monitoram a evolução das tendências do mercado e novos desenvolvimentos de produtos. São conduzidos por uma posição agressiva que possui uma especialização em marketing e novos projetos, buscando sempre novas oportunidades de negócios. Têm postura de liderança, inovação e empreendedorismo. O ponto crítico deste perfil é o fato de que a falha em algum dos seus novos projetos pode comprometer o desempenho da empresa a depender do volume de capital investido. Seu foco está na inovação e não na eficiência.

**Defensores:** Este perfil é o que detem características opostas ao perfil prospector, visto que se concentram em tarefas de voltadas à eficiência e à baixa agressividade de mercado.

Colocam alta prioridade na melhoria dos processo internos e, nesse sentido, são conduzidos por políticas voltadas à proteção do mercado conquistado, buscando movimentações financeiras estáveis e tradicionais. Não priorizam inovação e a variedade de produtos, procuram trabalhar em mercados mais estáveis que no ambiente competitivo. São empresas que procuram ser muito boas no que fazem investindo em processo e tecnologias voltadas ao seu alvo, porém correm o risco da obsolescência por terem dificuldades de investir em novos produtos e projetos.

Analísadores: Estão no meio termo entre o perfil Prospector e o Defensor.

Dada à sua natureza híbrida, são mais complexas e equilibradas funcionalmente. Preferem mercados mais estáveis para seus produtos, porém observam o mercado e chegam a implantar novos projetos similares a outros existentes no mercado mas que apresentam bom desempenho – *benchmark*. Tem uma aproximação de médio porte em relação ao risco nos investimentos. Analísadores enfatizam a produção e se esforçam para a melhoria da eficiência. Em mercados mais turbulentos adotam posturas de acompanhar de perto os principais concorrentes e adotar apenas as inovações que aparentam ter grande potencial de mercado.

Reativos: Demonstram responder os desafios do ciclo adaptativo de forma inconstante e transitória, pois eles tendem a ter seu ciclo adaptativo de curto prazo ambientalmente orientada e dependente Miles e Snow, (2003). Não aparentam apresentar uma estratégia definida, movimentam-se aleatoriamente no mercado adotando postura reativas, sem inovação ou ênfase em novos projetos. Este perfil aparenta desconhecimento ou desconsideração em relação ao planejamento para o mercado.

Para Gimenez et al. (1998), o modelo em estudo, por diferenciar e classificar grupos comuns dentre os perfis comportamentais distintos, participa assim do grupo teórico dos modelos taxonômicos.

A taxonomia é uma palavra de origem grega que de acordo com Bueno (2007), pode ser entendida como classificação. Seu uso científico originou-se primariamente na biologia a partir da classificação dos seres vivos com características comuns a fim de agrupá-los.

Os teóricos que adotam este tipo e proposta consideram-na mais abrangentes e capazes de oferecer melhores recursos conceituais para um agrupamento mais preciso das empresas e teorias comuns dentro da administração.

Diante do exposto, apresenta-se um quadro teórico baseado no que descreve Daft (2002) quanto às principais características comuns dos perfis estratégicos em estudo.

**QUADRO 04** – Características dos perfis estratégicos

<b>Estratégias</b>	<b>Principais características</b>
Prospectiva	Orientação para aprendizagem; estrutura flexível e descentralizada. Forte capacidade em pesquisa.
Defensiva	Orientação para eficiência; autoridade centrada e controle rígido em custos. Ênfase na eficiência da produção; baixas despesas administrativas. Supervisão cerrada: pouco <i>empowerment</i> dos funcionários.
Analisadora	Equilibra eficiência e aprendizagem; controle rígido de custos com flexibilidade e adaptabilidade. Produção eficiente para linha de produtos estáveis; ênfase na criatividade, pesquisa, tomada de risco para inovação.
Reativa	Nenhuma abordagem organizacional clara; características do projeto podem mudar abruptamente dependendo das necessidades correntes

Fonte: Adaptado de Daft (2002)

Os autores da teoria dos perfis estratégicos revelaram também que os tipos de perfis estratégicos manifestam-se em onze dimensões distintas que compreendem o ciclo de adaptação da empresa ao seu ambiente, conforme quadro 5:

**QUADRO 05** – Dimensões do ciclo adaptativo e características do tipo estratégico

<b>Componentes do ciclo adaptativo</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Perfil Defensor</b>	<b>Perfil Prospector</b>	<b>Perfil Analisador</b>	<b>Perfil Reativo</b>
<b>Problema empreendedor e soluções</b>	Domínio de produto e mercado	Estreito e cuidadosamente focado	Amplio e em expansão contínua	segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em seu mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento ambiental	Baseado no domínio e cuidadoso/forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado/ambiente busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádicos e dominados por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanço produtivo	Desenvolvimento de produtos e mercado Diversificação	Penetração assertiva e cuidadosa. Desenvolvimento de produtos e marcas	Mudanças apressadas
<b>Problema de engenharia e soluções</b>	Objetivo tecnológico	Estreito e cuidadosamente focado	Flexibilização e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única focal/expertise básica	Tecnologias múltiplas/avançando na fronteira	Tecnologias inter-relacionadas nas fronteiras	Aplicações tecnológicas mutáveis/Fluidez
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única focal/expertise básica	Tecnologias múltiplas/avançando na fronteira	Tecnologias inter-relacionadas nas fronteiras	Aplicações tecnológicas mutáveis/Fluidez
	Anteparos tecnológicos	Programas de manutenção e padronização	Habilidade de pessoal técnico/diversidade.	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções.
<b>Problema administrativo e soluções</b>	Coalizão dominante	Finanças e produção	Marketing e P&D	Pessoal de planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades/perspectiva de programas ou campanhas	Abrangente com mudanças incrementais.	Orientado por crises e desarticulado

	Estrutura	Funcional/Autoridade de linha	Por produtos e ou Mercados	Dominada por assessores/orientada por matriz.	Autoridade formal rígida/desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado/volume de vendas	Métodos múltiplos/cálculos de riscos cuidadosos/contribuição de vendas	Evitar problemas/ resolver problemas remanescentes

Fonte: Conant, Mokwa e Varadarajan, (1990, p.367)

As Competências distintivas e relativas de desempenho dos tipos estratégicos descritas na tabela acima referem-se às atividades que uma organização faz especialmente bem, em comparação aos seus concorrentes.

As consequências que derivam das ações estratégicas desencadeiam reflexos sobre o mercado o qual responde de forma variada. Mayfield et al. (2007), sugerem que a sequência de respostas oriundas das decisões estratégicas junto ao mercado podem determinar o tempo de existência de uma empresa.

Complementando a informação acima os autores apresentam algumas conclusões sobre as tipologias estratégicas obtidas em estudos acerca das empresas de revistas em quadrinhos nos Estados Unidos:

Segundo Mayfield et al. (2007, p. 102),

A análise precedente dá um forte apoio à relação entre o tipo estratégico e longevidade organizacional. Dentro do contexto deste estudo, a adoção de um perfil de defensor parece aumentar significativamente e as chances da empresa de sobrevivência a longo prazo. Igualmente importante, e como a literatura sugere (Miles e Snow, 1978), as características do perfil reativo parece aumentar significativamente a probabilidade de morte prematura de uma editora de quadrinhos de mortalidade.

Conforme apresentado no início deste tópico, tem-se que o perfil psicológico do gestor tem reflexo importante nas suas decisões, tanto que para a construção do modelo de questionário proposto por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), levaram-se em consideração as entrevistas relacionadas ao diretor de marketing e das empresas estudadas e não ao *Chief executive officer*-CEO da empresa e que percebeu-se diretamente esta interferência conforme apresenta Conant, Mokwa e Varadarajan (1990),. (apud SNOW ; HREBINIAK ,1980): “encontraram que os gestores líderes das organizações Prospectoras davam maior atenção ao marketing e às competências relacionadas a ele tendo nisso traços do seu perfil característico relacionado ao seu tipo estratégico”. (CONANT, MOKWA E VARADARAJAN , 1990, P. 366)

Estudos modernos têm buscado entender os reflexos e desdobramentos dos impactos causados pelas decisões estratégicas dos gestores quanto aos rumos das políticas organizacionais.

Esses reflexos de acordo com Albacete-Sáez, et al. (2011) mostram a maior adesão às políticas de gestão, como por exemplo as da qualidade, quando encabeçadas pelos gerentes gerais. Isso reforça a conclusão de que decisões tomadas pelos gestores em nível estratégico podem refletir diretamente nas respostas da empresas impactando diretamente na oferta de produtos ou serviços ou em sua qualidade.

## 2.2 QUALIDADE DE SERVIÇOS EM TURISMO

Tomando agora para análise o tema qualidade como um dos constructos deste estudo, deve-se levar em conta o que descreve Miguel et al. (2005), o qual informa que os primeiros estudos sobre a qualidade dos serviços passaram a encontrar maior relevância científica por volta de 1983 com os primeiros estudos voltados especificamente para a medição da qualidade dos serviços.

Segundo Marchall Jr. et al (2005), esse fenômeno (a qualidade) já vinha sendo estudada pelo ser humano no seu aspecto macro em função da sua importância no desenvolvimento da sociedade e naquela época recebeu maior atenção a partir da necessidade do homem em confeccionar objetos ou prestar serviços capazes de cumprir as atribuições que lhes eram delegadas com distinção entre seus similares. Para Bueno (2007), o termo qualidade está ligado a algo que distingue uma coisa das outras, mesmo que similares, é um atributo ou predicado de distinção ou nobreza.

Já para Juran (1990), a qualidade em geral pode ser compreendida como o esforço que passa pela “*capacidade da organização em ofertar produtos ou serviços originados de processos otimizados*” que sejam capazes de transmitir na sua prestação ou oferta o melhor que a empresa pode obter como resultado dos seus processos internos a partir de uma expectativa a ser atendida ou tida como referência.

Atualmente, com o aumento da competitividade, as empresas têm o desafio de desenvolver novas perspectivas para esta proposta, através da adoção da qualidade à sua oferta mercadológica, sempre na ótica do atendimento à necessidade do cliente final deparando-se com o dilema de que não interessa fazer os melhores produtos ou os produtos

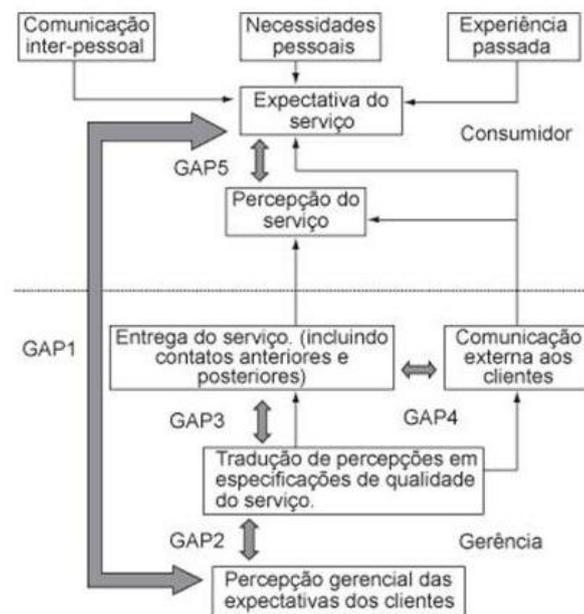
com maior nível de qualidade se eles não atendem à necessidade e os anseios do consumidor final.

Adotando-se esta perspectiva consegue-se perceber que este fenômeno assume caráter relativo e transitório, submetendo-se necessariamente ao julgamento íntimo de cada cliente. Assim, estes tendem a basear seus valores e suas intenções, em convicções pessoais, desvinculando-se, em muitos casos, dos aspectos métricos objetivos e inserindo questões subjetivas, relativas e pessoais na hora de julgar o que para ele é qualidade.

Estas conclusões baseiam-se no aprofundamento e compreensão do que de fato pode significar qualidade para cada consumidor a partir do que apresenta Miguel et al. (apud PARASURAMAN et al., 2005), estes pesquisadores perceberam que a satisfação do cliente estava como resultado de uma lacuna - “GAP”- entre a sua expectativa e o seu julgamento a respeito do desempenho na execução sua proposta.

Essa lacuna estava diretamente ligada à medida da impressão sobre a qualidade do serviço em relação a uma característica específica do serviço proposto, conforme a figura 02.

**FIGURA 02** – Modelo “GAP” de qualidade dos serviços



Fonte: Parasuraman et al, (1985)

A teoria proposta por Parasuraman et al.(1985), que deu origem a este modelo, é até hoje referência e propõe cinco lacunas – GAP’s - já apresentada na figura 02.

Para os autores as lacunas apresentam as seguintes relações:

GAP 1: Pode ser entendido como a discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção dos gerentes a respeito desta expectativa;

GAP 2: Destaca a transformação das expectativas do cliente a partir da discrepância da percepção dos gerentes em especificações de qualidade para os serviços oferecidos;

GAP 3: É o que de fato foi oferecido ao cliente a partir da discrepância entre os padrões e especificações da empresa e o serviço prestado;

GAP 4: é a discrepância entre a promessa realizada pelos meios de comunicação externa e o que realmente é fornecido.

GAP 5: Consiste na discrepância entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço.

Essa percepção, segundo Deming (1990), parte do ponto de vista de quem avalia o serviço, destacando agora duas perspectivas: a interna e a externa.

O conceito de interno está na ótica do prestador do serviço que busca entender como o cliente avaliará a sua oferta, a perspectiva externa está ligada diretamente à avaliação da oferta tanto antes (expectativa) quanto depois (desempenho).

Um ponto importante a ser destacado é que esse “GAP” 1 decorre da lacuna entre a expectativa e a avaliação do cliente e desta originam-se outras discrepâncias cadenciadas dentro de um processo maior de tentativa de oferta da qualidade e o que realmente foi produzido, assim é possível dividir o modelo em duas partes: a ótica gerencial e a ótica do cliente.

Miguel et al. (2005) colaboram informando que foram estudados aspectos que normalmente são avaliados pelo cliente quando do julgamento da impressão sobre um serviço ou produto, estes foram chamados por Parasuraman et al. (1985) de “dimensões da qualidade” .

A partir da determinação destes aspectos mais importantes e da compreensão do modelo “GAP” foi possível o avanço nos estudos e o seu consequente aprofundamento possibilitando assim a construção de escalas e modelos capazes de mensurar o nível de qualidade através da satisfação do cliente que, de acordo com Miguel et al. (2005), resultaram no surgimento da escala SERVPERF de medição da qualidade.

Alguns anos depois da consolidação do Modelo SERVPERF, ainda baseado no que descreve Miguel et al.(2005), os pesquisadores Cronin e Taylor (1992) desenvolveram uma nova proposta de medição da qualidade.

Estes autores concluíram que essa medição não necessita necessariamente do confronto entre expectativa e desempenho, podendo esta ser medida somente através da mensuração da atitude do cliente em relação às dimensões da qualidade após o contato com o bem ou serviço:

Os autores ressaltam ainda que a qualidade é conceituada mais como uma atitude do cliente nas dimensões da qualidade, e que não deve ser medida com base no modelo de satisfação de Oliver (1980), ou seja, através das diferenças entre expectativa e desempenho, mas somente pelo desempenho (MIGUEL et al., 2004 p.23).

A diferença básica entre estas duas escalas está que Cronin e Taylor (1992) comprovaram matematicamente que é possível obter níveis de resultados semelhantes à escala SERVQUAL ao se pesquisar simplesmente a percepção de desempenho dos serviços. Surgia aí a escala SERVPERF de avaliação da qualidade.

É possível, diante desta constatação, perceber que embora processos eficazes de mensuração possam ser estabelecidos, o resultado final é que de fato será o objeto de avaliação do consumidor, o que permite afirmar que “o simples esforço não determina a qualidade”.

Neste caso, a validação dos processos produtivos de bens e serviços passam, necessariamente, pelo julgamento e aceitação do cliente que é quem proporcionará a demanda necessária para o desenvolvimento mercadológico da organização.

Para autores como Zuidgeest et al. (2012), é possível inserir nos processos produtivos etapas de diálogo prévio com os clientes antes da oferta final do produto, mas esse tipo de gerenciamento necessita ainda de estudos que possam investigar a sua eficácia. Para o autor este campo ainda é obscuro apesar de tanto tempo de estudos sobre a qualidade.

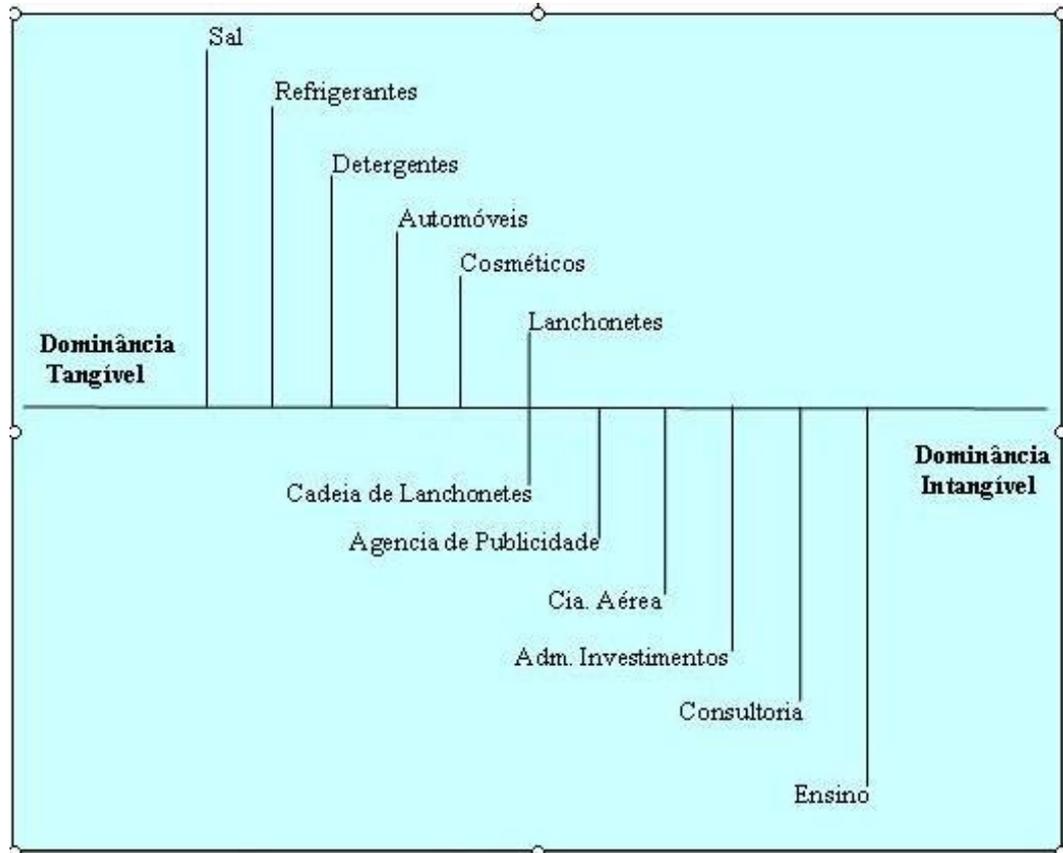
Após o entendimento e compreensão dos aspectos mais gerais sobre a qualidade e sua percepção, cabe agora voltar a análise ao campo de trabalho do turismo e discutir suas implicações nesta área.

Ofertar qualidade em serviços, e especificamente em serviços turísticos, passa necessariamente pela construção de um processo composto por aspectos tangíveis e intangíveis, isso ocorre em função de alguns serviços, residentes neste tipo de mercado, apresentarem um grau maior ou menor de tangibilidade.

Para Las Casas (2007), quanto maior o grau de intangibilidade, mais característica de serviços a oferta tem, quanto maior a tangibilidade, mais características de produto possuem as ofertas.

Essa relação entre o tangível e o intangível depende diretamente do que se está ofertando, como pode ser percebido na figura 03.

**FIGURA 03** – Espectro mercadorias – serviços.



Fonte: Adaptado de Las Casas (2007)

Conforme a figura acima, Las Casas (2007) reforça que existem variações entre a tangibilidade e a intangibilidade dos serviços, a depender da atividade que se exerce, tendo a atividade descrita como “lanchonete” ou “cadeia de lanchonetes” um ponto de equilíbrio para este binômio.

Trata-se que para o autor a lanchonete e seus similares representam o equilíbrio entre as variáveis tangíveis e intangíveis caracterizando um serviço com alto grau de tangibilidade presente no produto físico combinado com elevado índice de características da prestação de serviços, compondo assim um produto híbrido e equilibrado.

Enquanto no enquadramento do serviço percebe-se o modo de atendimento, à cordialidade e à ação de preparar o alimento, a tangibilidade refere-se ao alimento preparado ou vendido, a ambientação, a cutelaria, ao sabor, etc.

Na ótica do turismo, este aspecto cresce de significado em função da variedade de empresas que atuam neste segmento o que gera uma oferta bastante diversificada. Destacando o relevante papel da oferta alimentar no turismo, Castelli (2006) a destaca dentre as principais atividades de bens e serviços utilizados pelos turistas nacionais e internacionais enumerando o alojamento, o transporte, a alimentação e o entretenimento como as partes que reunidas podem ser consideradas como fundamentais na caracterização do turismo.

Essa perspectiva na opinião de Garcia e Benatto (2006) é de que o produto turístico destaca-se dentre os demais serviços por possuir características próprias de difícil controle como as apresentadas abaixo:

- Ser produzido pelos fornecedores no momento em que é consumido pelos clientes;
- Ser de difícil padronização e a sua qualidade muitas vezes apresentar dificuldade de previsão.

Assim, surge segundo o mesmo autor, o entendimento de que nenhum produto turístico é igual ao outro, não podem ser armazenados e estão sob a influência do fator sazonalidade que influencia na procura por este tipo de produto.

Outro aspecto importante quanto às características dos serviços em turismo é de que o perfil do cliente consumidor interfere diretamente nos seus critérios de julgamento do que é qualidade. Nesse processo, um fator essencial é a relação entre o desempenho da oferta em atender às promessas que fez para conquistar a atenção do cliente.

Conforme já foi mencionado, na prestação dos serviços turísticos não há como garantir a total adequação do que está sendo ofertado ao que foi prometido e largas faixas de variação podem existir entre a promessa e a entrega.

Miguel et al. (2005) alertam para que as promessas feitas pelas atividades de marketing sobre os atrativos do destino turístico devam ser bem próximas daquilo o que será ofertado, a fim de evitar o aumento excessivo do nível de expectativa do cliente e potencializar o risco de insatisfação caso a expectativa não seja devidamente atendida.

Colaborando, Andrade (2000) ressalta que o turista consegue realizar distinções específicas quanto às ofertas turísticas que lhe são apresentadas separando-as e lhes atribuindo valores expressos em escalas diferentes. O autor ainda ressalta a possibilidade de qualificação da oferta turística a partir da melhoria da sua infra-estrutura, passando pela qualificação da mão-de-obra e por investimentos governamentais na qualificação do destino. Ao comprar um pacote turístico o viajante espera que a expectativa que foi criada pelo destino seja atendida no mínimo através do conforto que lhe foi prometido.

Outro aspecto importante capaz de influenciar na expectativa e qualificação do serviço turístico é a experiência de vida do turista. Este ponto pode variar de forma expressiva e é altamente subjetivo, em função do número de viagens e experiências turísticas realizadas pelo visitante a depender também de outros fatores tais como: Grau de escolaridade, diferenças culturais e outros.

De acordo com Panosso Netto (2011), a relação do turista com o turismo depende daquilo que ele busca alcançar de ganho para si, variando de indivíduo para indivíduo. Esse é um fator que o prestador de serviços no turismo não consegue atuar diretamente, mas a partir do momento em que a promessa declarada passa a ser coerente e convergente com aquilo que o cliente recebe, os níveis de satisfação tendem a manter mais elevados.

### 2.3 ALIMENTOS E BEBIDAS: ALÉM DO COMER E BEBER.

Comer é uma necessidade básica do ser humano. Diante de uma constatação natural, fisiológica e do senso comum, pode-se inferir que sem a alimentação não há vida. Em toda a atividade humana sobre a terra o alimento esteve presente, desde os antigos nômades que se deslocavam em sua busca até os estudos que viabilizaram a chegada do homem à lua, pois mesmo em um processo tão sofisticado e tecnológico a alimentação ainda é item indispensável.

Nesse processo, além da alimentação doméstica, estabelecimentos especializados desenvolveram-se adotando uma proposta comercial repleta de nuances técnicas e culturais da região em que se encontram. Tratam-se dos restaurantes ou das Unidades de Alimentação e Nutrição – UAN's.

Esse setor evoluiu, conforme descreve Zanella (2007), a partir de estímulos originados do próprio mercado criando a necessidade da busca da especialização em tipos distintos de estabelecimentos, conforme classificado a seguir:

- *A la carte*;
- *Self-Service*;
- Churrascarias;
- Restaurantes especializados ou típicos;
- Outros tipos variados.

Nesse processo de evolução do setor, além da evolução técnica Abreu et al. (2009), apontam a presença da evolução social incluindo aí a perspectiva do turismo.

Segundo o autor, a necessidade básica de alimentação recebeu um novo significado sendo alçada à cultura do lugar e sendo também motivo de geração de demanda de consumo proporcionando a muitos recantos identidades gastronômicas próprias e relações muito próximas com os costumes e hábitos do seu povo.

Nesse processo de significação dos hábitos e demandas locais, Ortiz (1985) defende que cultura é a manifestação dos hábitos de um lugar, algo que não surge sozinho, mas é criado e definido por aqueles que dali são. Gândara (2009) reforça que a alimentação dos humanos sempre esteve relacionada aos estilos de vida e à cultura dos povos. Ao analisar-se a alimentação na contemporaneidade e no seu uso turístico, deve-se também relacioná-la aos conceitos em que se verificam as suas práticas alimentares.

Ao abordar-se a alimentação no aspecto cultural, insere-se à simples necessidade de sobrevivência um valor de significado maior do que pode ser atribuído pelos nativos e que pode ser repassado – vendido - ao turista para gerar a diferenciação da proposta do simples alimentar-se. Esta perspectiva supera o rudimentar, o comum para os dali, e passa a receber uma espécie de teatralização ao se atribuir o significado e o valor desejado pelo gestor da oferta turística.

Dentro do processo de conversão da cultura e produto e levando-se em consideração o que é tido como comestível, Straus (1978) aborda as maneiras de preparar e consumir alimentos, representações dos processos digestivos, e propõe um paralelismo entre a lógica das qualidades sensíveis à lógica daquilo que se propõe a fazer. Dessa maneira, a cozinha configura-se como uma linguagem segundo a qual cada sociedade codifica suas mensagens que lhe são adequadas a fim de representar sua identidade.

Ainda na linha da construção da significação do processo alimentar local, Bourdieu (2010), baseia-se na distinção das condutas e das preferências em relação à alimentação, refere-se ao gosto individual que não deixa de ser reconhecido pela sociedade por ao mesmo tempo esta ligado à estratificação social. Desta forma, os espaços das preferências alimentares, de vestuário, cosméticas se organizam segundo a mesma estrutura fundamental, aquela do espaço social, determinado pelo volume e pela estrutura do capital.

Diante das perspectivas apresentadas acima, a ação de comer desprende-se de ser apenas uma simples necessidade fisiológica, mas constitui-se como uma relação pessoa/mundo, fortemente marcada por outros valores. Nesse sentido, pode-se transformar esse tipo de perspectivas em produto turístico, no campo das variedades a serem oferecidas

aos clientes gerando as possibilidades de direcionamento da demanda de um produto às pessoas com os mesmos gostos gastronômicos, transformando o turismo gastronômico em um produto viável e sustentável como atrativo turístico de um lugar ou região.

A alimentação baseada em componentes locais pode receber uma imagem de sofisticação e requinte para tornar-se atrativo turístico, mesmo sendo prato comum para os nativos. Insere-se aí a espetacularização do comum, como sugere Debord (1967), para torná-lo um produto vendável. Isso pode ser entendido pelo marketing como uma proposta de agregação de valor ao produto.

De acordo com Debord (1967), “A raiz do espetáculo está no terreno da economia tornada abundante, e é de lá que vêm os frutos que tendem finalmente a dominar o mercado espetacular”. Já para Bourdieu (2010,p.216) “Os gostos efetivamente realizados dependem do estado do sistema dos bens oferecidos, de modo que toda mudança do sistema de bens, acarreta uma mudança dos gostos”.

Ambos os autores defendem o impacto comercial no hábito cultural local, sendo este um fator capaz de afirmar ou deformar o hábito local, percebe-se assim que o sistema econômico que envolve o turismo pode sugerir gostos, tornando um roteiro turístico gastronômico algo atrativo, da mesma forma que mudanças espontâneas dos gostos também vão sugerir a oferta de novos produtos e mudança de roteiros turísticos afastando os clientes daqueles que menos forem atrativos para os interesses vigentes no mercado.

Bourdieu (2010, p.216) complementa:

Inversamente, qualquer mudança dos gostos resultante de uma transformação das condições de existência e das disposições correlatas é em natureza capaz de determinar quase diretamente uma transformação do campo da produção, facilitando o sucesso, na luta construtiva deste campo, dos produtores mais bem preparados para produzir as necessidades correspondentes às novas disposições.

Embora Cascudo (2004) reforce que a alimentação envolva muitos aspectos mas que o simples fato de obter a alimento para a sobrevivência e traga dentro da noção de cultura a inserção de muitos outros aspectos dos hábitos locais, nem sempre é possível ao turista ter tempo na sua permanência de envolver-se com o contexto completo das simbologias incluídas neste processo.

Para o Autor, somente é permitido ao turista participar de uma parcela menor de um todo que só pode ser percebido na convivência diária com os chamados “nativos”.

Essa “parcela do permitido” pode ser ofertada através dos restaurantes que podem conter partes específicas da cultura gastronômica local para que esta possa ser acessada pelos visitantes criando a oportunidade de provar dos sabores e temperos locais.

Também é possível que os restaurantes criem um ambiente familiar ao seu principal público através da adaptação de pratos locais a nuances globalizadas, através da seleção dos condimentos e inclusão de novas influências de sabores causando a hibridização das nuances mais incisivas da cultura gastronômica para facilitar a inclusão do turista às particularidades das especiarias e temperos da região visitada. Essa adaptação do local ao global também recebe vistas ao apresentado por Canclini (2006), quanto aos processos de mistura da cultura nativa com a cultura cosmopolita abordando a mundialização no fenômeno do turismo.

Esse fenômeno de convivência e compreensão da necessidade de adaptação cultural a uma realidade mercadológica pode refletir a transformação da cultura em produto e artificializar o processo natural, ofertando não mais a cultura autêntica, mas um produto misturado e adaptado através da conversão de aspectos culturais em produto. Nesse caso, Canclini (2006), ressalta que o consumo pode ser definido como “o conjunto de processos sócio culturais em que se realizam a apropriação e os usos dos produtos”. Nesta definição o autor propõe que o consumo passe a ser algo mais complexo do que simplesmente comprar ou vender, mas que este fenômeno seja abordado em uma perspectiva racional e econômica, ou seja, um momento cíclico de produção e de reprodução cultural.

Percebe-se nesse processo que a cultura alimentar trabalhada por Cascudo (2004), ao ser inserida no circuito turístico capitalista pode ser alvo de mutações e adaptações não naturais que a transformem em uma nova manifestação, ou seja, a parte do local a ser conhecido, em parte, pelo visitante.

O mais grave nesse caso é manipulação de aspectos importantes desta construção alimentar nativa que podem ser alvo de desinteresse ou repúdio do turista pela “contaminação” da originalidade das manifestações nativas do local pelo aspecto comercial e financeiro.

Vale ressaltar uma particularidade ao tema em estudo, que é estabelecer a real diferença entre comer e alimentar-se. Braga (2004), destaca que a diferença está no que se come, quando, com quem, por que e por quem se come. Essas questões diferenciam culturalmente a comida do alimento ofertando ao alimento um significado biológico nutricional e à comida um aspecto todo particularizado culturalmente e comercialmente aproveitado.

A autora ainda colabora com uma diferenciação importante para a avaliação do objeto buscado pelo turista. Trata-se que por mais que este possa desejar encontrar na restauração traços da cultura local nos restaurantes, apenas uma pequena parte pode ser transmitida de forma natural. Esta parte está relacionada com o material, o palpável, aquilo que se come, não sendo possível ofertar o complemento e os rituais subjetivos e particulares locais em plenitude.

Da Matta (1986,) colabora dizendo:

Alimento é algo universal e geral. Algo que diz respeito a todos os seres humanos: amigos ou inimigos, gente de perto e de longe, da rua ou de casa, do céu e da terra. Mas a comida é algo que define um domínio e põe as coisas em foco. Assim, a comida é correspondente ao famoso e antigo “*de comer*”, expressão equivalente a refeição, como de resto é a palavra comida. Por outro lado, comida se refere a algo costumeiro e sadio, alguma coisa que ajuda a estabelecer uma identidade, definindo, por isso mesmo, um grupo, classe ou pessoa. (DA MATTA ,1986, p.22)

A respeito desta dimensão simbólica, Bourdieu (2010) afirma que as pessoas e os extratos sociais se distinguem pela maneira como elas usam os bens materiais e simbólicos de uma sociedade de acordo com o acesso a esses bens dando sentido ao mundo social.

Nessa linha, é possível questionar o uso turístico comercial de forma artificializada das manifestações da cultura local, sabendo-se que o excesso de manipulação pode ferir a “dimensão simbólica” da oferta nativa, podendo assim causar danos às ofertas turísticas originalmente preservadas através da exploração comercial excessiva do bem ou da cultural local.

Las Casas (2007) adverte quanto ao risco da descoberta pelo cliente de que aquilo que ele “consume” não reflete de fato o que lhe foi prometido, sendo isto alvo de queixas e reclamações posteriores que podem danificar a imagem do que está sendo apresentado ao mercado como produto, serviço ou marca.

Tem-se assim como ponto em destaque nesta discussão o quanto se pode utilizar da cultura alimentar local como oferta turística de forma a construir um produto equilibrado que seja capaz de atender às expectativas dos visitantes em relação a receber uma parcela justa da cultura local frente ao seu desembolso financeiro e em outra parte os agentes locais em conter a prevalência do aspecto econômico sobre as manifestações espontâneas e culturais locais, pois esta é a fonte de renovação e inovação do produto a ser ofertado pelo turismo.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa buscou estabelecer a associação entre dois grupos de variáveis sendo os perfis estratégicos propostos por Miles e Snow (2003) como variável independente do estudo e as dimensões da qualidade, medidas a partir da adaptação da escala de percepção da qualidade SERVPERF para restaurantes apresentadas por Silva et al. (2010), o grupo de variáveis dependentes.

Para a determinação dos perfis estratégicos foram adotadas as regras descritas pelos autores do instrumento de pesquisa, comparando as respostas dos gestores ao gabarito do questionário presente no anexo A e contabilizadas as respostas mais incidentes para cada questionário com o auxílio do respectivo gabarito presente no anexo B.

Para Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), os autores do questionário, a regra de definição dos perfis estratégicos deve ser aplicada conforme a seguir:

#### QUADRO 06 – Regra de determinação dos perfis estratégicos.

Empate entre Perfis	Perfil Prevalente
Analizador = Prospectador	Analizador
Analizador = Defensivo	Analizador
Prospectador = Defensivo	Analizador
Prospectador = Reativo	Reativo
Analizador = Reativo	Reativo
Defensor = Reativo	Reativo

Fonte: Adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan ,(1990,p. 08)

Para a aferição das dimensões da qualidade foram processadas as questões conforme do instrumento SERVPERF adaptado por Silva et al.(2010) conforme anexo C.

A determinação da percepção final do serviço prestado foi realizada através do estudo do desdobramento das dimensões em dois desfechos, além da avaliação dos resultados da afirmativa 27 que busca determinar a percepção geral sobre os serviços prestados de forma direta.

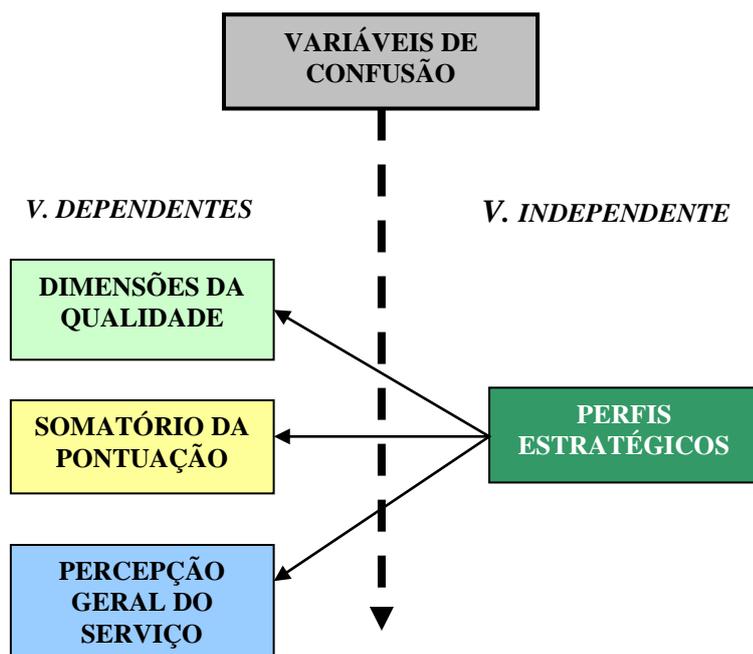
O primeiro desfecho para as dimensões baseou-se na soma da pontuação total obtida na escala Likert de seis pontos para cada dimensão da qualidade tendo como valor mínimo 01 ponto e máximo 06 pontos por conjunto das dimensões dos questionários.

O segundo desfecho tomou por base a mediana das respostas em cada instrumento aferindo assim uma nota para cada dimensão no conjunto dos questionários.

Por fim a afirmativa de número 27 do instrumento de coleta buscava do respondente uma avaliação geral e direta dos serviços prestados com a finalidade de mensurar objetivamente sua satisfação e permitir comparações entre os desfechos.

Além das variáveis dependentes e independentes também foram levadas em conta um terceiro grupo, as entendidas como capazes de interferir na relação entre as anteriores, as variáveis de confusão.

**GRÁFICO 02** –Modelo teórico do estudo



Fonte: Dados do estudo, 2012

Neste caso, embora já tenha havido estudos anteriores ligados aos temas abordados, ainda não houve a oportunidade de associá-los conforme neste modelo, nem neste segmento de acordo com a proposta em tela.

Ao proceder com os estudos estatísticos evidenciou-se a necessidade da construção de uma população própria para o caso diante da realidade de que faltam aos órgãos responsáveis pelo segmento da restauração, sejam entidades públicas ou privadas, instrumentos capazes de

transmitir a realidade do mercado do turismo na restauração e garantir a confiabilidade necessária para o bom andamento e atendimento do rigor estatístico exigido por esse estudo.

Dessa forma concluiu-se que pelo pequeno número de estabelecimentos selecionados, seria necessária a construção de uma população própria para este estudo capaz de enquadrar-se nos requisitos de validação estatística. Assim, determinou-se por conveniência a construção de uma amostra censitária, ou seja: o número de elementos da amostra é igual ao da população estudada.

Para este estudo a população foi construída a partir dos restaurantes localizados na área que compõe o corredor turístico da cidade de Natal, que segundo Silva et al.(2010) é composta pelos bairros de Ponta Negra, Redinha, Praia do Meio, Praia dos Artistas e Via Costeira.

Como fonte de informação, a fim de identificar os elementos componentes da população que foi estudada utilizou-se como referência o cruzamento entre a lista oficial de filiados à Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – ABRASEL, a lista apresentada pela “Revista Veja Natal 2011- Comer & Beber” e as percepções do autor do estudo enquanto nativo.

Tendo por referência a rota sugerida por Silva et al.(2010), incluiu-se na composição da população do estudo alguns restaurantes instalados nos bairros de Capim Macio, Areias Pretas, Cidade Jardim e Lagoa Nova, estes presentes na lista da revista “Veja Natal” e reconhecidos como de frequente uso por visitantes em turismo.

Esta composição de listas foi necessária pelo fato de a ABRASEL ter sido o único órgão oficial capaz de apresentar uma lista válida e atualizada sobre o segmento, porém com quantitativo insuficiente pelas exigências estatísticas deste estudo. A inclusão da “Revista Veja Natal” ocorreu baseado em Peretti, et al. (2003), que indica a larga utilização de guias impressos como as principais referências de estabelecimentos de alimentação para os turistas e este ter sido lançado nas bancas de revistas com informações atualizadas sobre o segmento e rota a ser estudada em novembro de 2011.

Ainda na busca de garantir maior relação de fidelidade turística entre a população pesquisada e as exigências mínimas de quantidades estatisticamente válidas de estabelecimentos, foi feita uma busca nos bairros incluídos na pesquisa a fim de inserir estabelecimentos habitualmente frequentados por turistas e que pudessem ter ficado fora das listas utilizadas.

Diante destes critérios, conforme já informado, para este estudo foi adota composição populacional construída por conveniência do autor em busca do atendimento dos requisitos

mínimos de validação estatística e de relevância social dos resultados, tanto para o número de restaurantes da população quanto para o número de clientes pesquisados por estabelecimento.

De acordo com Soares (2008), a escolha dos turistas por restaurantes também ocorre a partir de indicações feitas por nativos como taxistas, recepcionistas de hotel e amigos, o que valida a inclusão de indicações feitas pelo pesquisador, visto que este é nativo da cidade estudada.

Somente foram contemplados estabelecimentos de rua (não estabelecidos em shoppings ou hotéis) que se propõe a oferecer alimentação baseada em almoço e jantar. Não foram contempladas refeições menores como lanches e petiscos. A preferência por estabelecimentos de rua está no maior grau de independência que este tem para decidir sua ação frente ao mercado sem a presença de um intermediário que seria a política de marketing do shopping. Essa linha direta de relacionamento com o mercado baseou-se na teoria em estudo.

Após o cruzamento das listas e obteve-se um quantitativo de 33 restaurantes dos quais somente 20 autorizaram aplicação da pesquisa.

Os motivos mais frequentemente apresentados para a negativa de não participação na pesquisa basearam-se no desinteresse dos gestores em relação ao papel da estatística na gestão da empresas e desconhecimento da importância das pesquisas para o desenvolvimento e análise dos mercados e empreendimentos.

Foram apresentadas situações como esquecimento de responder aos questionários, proibição de acesso dos pesquisadores aos restaurantes, agendamento descumprido para a realização da pesquisa, dentre outros.

Várias visitas e telefonemas foram realizados para a coleta dos questionários e, no entanto, não foi possível aumentar a taxa de participação dos estabelecimentos selecionados. Assim, preferiu-se não substituir a lista original visto que o número de estabelecimentos coletados nas listas da Abrasel ter sido pequena o que poderia caracterizar a exclusão de parcela significativa da única lista de órgão oficial utilizada.

Conforme já foi apresentado no marco teórico do estudo, há necessidade da construção de uma metodologia de coleta de dados que possa trazer informações relevantes para os grupos das variáveis dependentes e das independentes, assim como as variáveis de confusão. Nesse sentido, realizou-se a coleta de dados necessários e foram adotados os seguintes direcionamentos:

Para a coleta das variáveis independentes (perfis estratégicos) foram aplicados questionários aos proprietários ou gerentes dos estabelecimentos de restauração componentes

da amostra. Esta coleta se deu a partir de visitas realizadas aos estabelecimentos em busca da pronta aplicação ou do agendamento para posterior coleta de dados.

Foi solicitada aos respondentes (proprietário ou gerente dos estabelecimentos) que respondessem aos questionamentos presentes no instrumento de pesquisa dos perfis estratégicos. Além dos quesitos próprios da teoria, também foi incluído um outro questionário em anexo a fim de coletar informações para as variáveis de confusão.

Para complementar a coleta das variáveis dependentes (dimensões da qualidade), foram aplicados cinco questionários com clientes distintos do estabelecimento, seguindo a metodologia de Silva et al. (2010) que realizou a aplicação dos instrumentos com os clientes no intervalo entre a solicitação da conta e o seu recebimento, período em que os pesquisadores acreditaram ser mais adequado em função do cliente estar “desocupado” e poderia dar maior atenção ao instrumento. Essa proposta foi comprovada e validada na execução da pesquisa deste estudo.

Para a coleta das variáveis de confusão, conforme já apresentado, foram inseridos quesitos a parte nos questionários utilizados para a coleta dos perfis estratégicos e da percepção da qualidade.

Buscando garantir as exigências mínimas de confiabilidade do estudo foi realizado em data bem anterior um estudo piloto do instrumento no Instituto Federal de Educação do RN Campus Natal Zona Norte junto aos usuários do restaurante local.

Para a validação da experiência da coleta de dados sobre os perfis estratégicos foram aplicados questionários no restaurante e cantina do mesmo local e no restaurante Espaço e Sabor na Avenida Jaguararí. Também colaboraram com o projeto alguns professores do IFRN ligados à área de gestão.

A coleta de campo foi realizada pelo próprio pesquisador com auxílio de pesquisadora contratada onde foram realizados os procedimentos necessários para a calibração do método de coleta e proteção dos dados coletados.

A pesquisa ocorreu entre os meses de Dezembro de 2011 e Fevereiro de 2012, período de alta estação turística na cidade o que buscou incluir o maior número de visitantes possíveis tanto nacionais como internacionais. Foram pesquisados vinte restaurantes dos trinta e três relacionados dentro da rota informada.

Em relação ao número de questionários para a coleta do perfil estratégico realizou-se a aplicação de um questionário ao gestor/proprietário.

Já em relação à coleta da percepção da qualidade, utilizaram-se cinco questionários por restaurante a fim de maximizar a oportunidade de coleta e atingir um número estatisticamente válido.

Os dados coletados durante a pesquisa de campo foram agrupados em um banco de dados e a partir daí apresentados sob a forma de estatística descritiva com auxílio de sistemas computacionais próprios.

Para atingir os objetivos propostos neste estudo foi necessária primariamente a determinação da normalidade da amostra dos grupos de variáveis envolvidas através do teste de Shapiro-Wilks e pela estatística descritiva.

Assim, constatou-se que os dados apresentavam distribuição não normal. Para análise da associação dos dados, foram escolhidos os testes não paramétricos e, devido à classificação das variáveis em estudo (Independente: variável categórica nominal; Dependente: categórica ordinal) foram escolhidos os testes Kruskal-Wallis e Mann-Whitney para a análise bivariada, com significância estatística para  $p < 0,05$ .

#### QUADRO 07 – Quadro de aspectos teóricos do projeto.

Objetivos Específicos	Variáveis	Teoria	Técnica de Coleta	Análise dos dados
a) Classificar os restaurantes segundo o modelo de Miles e Snow (1976);	Perfis Estratégicos: 1) Prospectores; 2) Analisadores; 3) Defensores; 4) Reativos.	1) Paradigma funcionalista da administração. 2) Adm. baseada em recursos. 3) Estratégia organizacional (Perfis estratégicos)	Questionário Conant et Al. (1990)	Tabulação dos Perfis
b) Identificar o nível de percepção da qualidade dos serviços dos restaurantes na dos clientes;	Dimensões da qualidade: 5) Aspectos tangíveis; 6) Confiabilidade; 7) Prestreza; 8) Segurança; 9) Empatia; 10) Restauração;	4) Gestão da qualidade. (SERVPERF)	Questionário Silva et al. (2010).	Tabulação das medianas
c) Identificar a relação entre o nível da qualidade e os perfis estratégicos organizacionais;		Kruskal-Wallys Mann-witney		Associação entre as variáveis
d) Identificar o perfil do cliente entrevistado	11) Sexo; 12) Idade; 13) Naturalidade; 14) Nacionalidade; 15) Grau de instrução; 16) Clientela; 17) Turismo; 18) Nº viagens nacionais; 19) Nº viagens	Filosofia do Turismo: Turismo de experiência. Panosso Netto (2011)	Autoria própria	Tabulação dos resultados.

	Internacionais			
e) Identificação do perfil do Gestor	20) Sexo; 21)Escolaridade; 22)Nº de Funcionários; 23) Tempo de funcionamento; 24) Nº de Filiais	Filosofia do Turismo: Turismo de experiência. Panosso Netto (2011)	Autoria própria	Tabulação dos resultados.

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas as análises de dados referentes à pesquisa de campo, além da interpretação dos seus resultados.

Em primeiro lugar será apresentada a análise descritiva dos resultados referentes aos perfis estratégicos dos gestores dos estabelecimentos pesquisados, em seguida serão apresentados de forma também descritiva os dados referentes às percepções da qualidade dos produtos e serviços ofertados pelos estabelecimentos.

Por terceiro, serão apresentados os resultados das análises estatísticas do estudo da associação entre as variáveis dependentes e independentes, além das interferências desencadeadas pelas variáveis de confusão.

### 4.1 - IDENTIFICAÇÃO DOS PERFIS ESTRATÉGICOS DOS ESTABELECIMENTOS PESQUISADOS

A seguir será apresentado o resultado referente à prevalência da tipologia estratégica dentre os estabelecimentos pesquisados. Este resultado definirá como cada estabelecimento se enquadra na tipificação estratégica proposta para o trabalho.

A tabela abaixo informa o total dos 100 questionários coletados divididos por perfil estratégico encontrado, apresentando também a representatividade percentual de cada tipologia estratégica na população estudada.

**TABELA 01** – Prevalência das tipologias dos perfis estratégicos na rota turística de Natal RN, 2012

Perfil	n	Percentual
Analísadores	50	50%
Prospeciores	25	25%
Defensores	20	20%
Reativos	5	5%

Fonte: Dados do estudo, 2012

A tabela acima demonstra maior prevalência do perfil analisador com larga diferença em relação aos demais perfis, sendo possível observar também que as tipologias prospectoras e defensoras se destacam em relação ao perfil reativo.

Isso significa que a população estudada apresenta o equilíbrio entre pro-atividade e cautela como traço de atuação mercadológica, isso é característica típica do perfil analisador o que é bom para o mercado, pois segundo a teoria em estudo, este é um perfil híbrido e apresenta melhor desempenho e maior potencial de adaptação às mudanças do mercado.

Também foram identificados os perfis prospectores e defensores, perfis que são opostos em relação à forma de portar-se diante do mercado e uma única empresa reativa.

#### 4.2 IDENTIFICAÇÃO DO NÍVEL DE PERCEPÇÃO DA QUALIDADE

A Tabela abaixo apresenta as notas atribuídas às dimensões da qualidade dos serviços, a percepção geral dos serviços ao cliente e os resultados da metodologia do somatório dos pontos por questionários.

**TABELA 02** - Identificação do nível de percepção da qualidade, Natal/RN, 2012

Variáveis	N		Mediana	Mínimo	Máximo	Percentis	
	validos	perdas				25	75
<b>Dimensão da qualidade</b>							
Aspectos Tangíveis	100,00	0,00	4,65	1,00	6,00	4,16	5,25
Confiabilidade	100,00	0,00	5,00	1,00	6,00	4,45	5,40
Presteza	100,00	0,00	5,00	1,00	6,00	4,50	5,69
Segurança	100,00	0,00	5,00	1,00	6,00	4,75	5,75
Empatia	100,00	0,00	5,00	1,00	6,00	4,60	5,55
Restauração	100,00	0,00	5,25	1,00	6,00	5,00	5,75
<b>Percepção geral dos serviços prestados</b>	99,00	1,00	5,00	1,00	6,00	5,00	6,00
<b>Somatório de pontos</b>	100	0	129	29	156	114,5	138,75

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

A fim de facilitar a análise, será apresentado a seguir um quadro categórico de referência para melhor compreensão dos significados dos valores obtidos nas medianas dos resultados.

**QUADRO 08** – Quadro categórico de referência.

Escala da pesquisa de campo	Valores	Escala análoga de referencia
Discordo totalmente	1	Totalmente insatisfeito
Discordo	2	Insatisfeito
Discordo Pouco	3	Parcialmente insatisfeito
Concordo Pouco	4	Parcialmente satisfeito
Concordo	5	Satisfeito
Concordo Totalmente	6	Totalmente insatisfeito

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

Os resultados obtidos para as dimensões da qualidade possuem maior incidência do valor 5,00 que é relativo a “concordo” na escala de pesquisa de campo. Ao se utilizar o quadro de interpretação pode traduzir o resultado como Satisfeito com o serviço prestado.

Percebe-se pequena variação nos valores acima ao se verificar os resultados das dimensões Aspectos tangíveis, e Restauração.

Ao se avaliar com maior detalhe a menor nota (4,65) para aspectos tangíveis, pode-se perceber maior rigor do cliente em relação à comunicação visual, higiene, ambientação, critérios que identificam-se com a dimensão “tangibilidade”.

Em relação aos dados apresentados na “percepção geral dos serviços prestados”, observa-se valor semelhante ao obtido nas dimensões já analisadas o que demonstra alinhamento da opinião do cliente em relação ao “valor” satisfeito como avaliação geral.

A terceira metodologia apresentada que trata da soma dos pontos obtidos. Apresenta o valor de referência 129 de uma escala que poderia variar entre 26 e 156.

Ao analisar os dados acima, percebe-se que o valor mais incidente entre as metodologias remetem a um nível adequado de satisfação demonstrando que a rota turística da cidade atende aos requisitos de qualidade ao público atendido valendo estudar os motivos que possam ter levado o cliente a manifestar-se em desacordo na nota quando à dimensão aspectos tangíveis.

#### 4.3 - ASSOCIAÇÕES ENTRE PERFIL ESTRATÉGICO E QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Este tópico apresenta o resultado da análise dos dados das pesquisas decorrentes da associação entre os perfis estratégicos organizacionais e as dimensões dos serviços prestados nos restaurantes que compõem a rota turística na cidade de Natal/RN.

**TABELA 03** – Relações entre os perfis estratégicos e as dimensões da qualidade, Medianas, Quartil 25, Quartil 75 e significância estatística das variáveis independentes do estudo.

Variável	Mediana	Q25 - Q75	p
<b>Somatório de pontos</b>	129,00	114,50 - 138,75	0,047*
Prospectores <sup>a</sup>	139,00	122,00 - 148,50	
Analisadores <sup>a</sup>	126,50	112,75 - 136,25	
Defensores <sup>a</sup>	128,00	110,25 - 136,25	
Reativos <sup>a</sup>	125,00	109,25 - 140,00	
<b>Satisfação Geral</b>	5,00	5,00 - 6,00	0,156
Prospectores	6,00	5,00 - 6,00	
Analisadores	5,00	4,75 - 6,00	
Defensores	5,00	5,00 - 5,75	
Reativos	4,50	3,25 - 5,75	
Dimensões da qualidade			
<b>Aspectos tangíveis</b>	5,00	4,50 - 5,37	0,001*
Prospectores <sup>a</sup>	5,50	5,00 - 6,00	
Analisadores <sup>b</sup>	4,75	4,50 - 5,00	
Defensores <sup>b</sup>	4,50	4,00 - 5,00	
Reativos <sup>b</sup>	3,50	2,50 - 4,87	
<b>Confiabilidade</b>	5,00	4,25 - 5,00	0,106
Prospectores	5,00	5,00 - 6,00	
Analisadores	5,00	4,00 - 5,00	
Defensores	5,00	4,25 - 5,00	
Reativos	5,00	4,25 - 5,75	
<b>Presteza</b>	5,00	5,00 - 5,87	0,174
Prospectores	5,50	5,00 - 6,00	
Analisadores	5,00	4,50 - 5,50	
Defensores	5,00	4,50 - 5,00	
Reativos	5,50	4,25 - 6,00	
<b>Segurança</b>	5,00	5,00 - 6,00	0,160
Prospectores	6,00	5,00 - 6,00	
Analisadores	5,00	5,00 - 6,00	
Defensores	5,00	5,00 - 6,75	
Reativos	6,00	5,25 - 6,00	
<b>Empatia</b>	5,00	5,00 - 6,00	0,066
Prospectores	5,00	5,00 - 6,00	
Analisadores	5,00	4,00 - 5,00	
Defensores	5,00	5,00 - 5,75	
Reativos	5,00	5,00 - 5,75	
<b>Restauração</b>	5,00	5,00 - 6,00	0,414
Prospectores	5,50	5,00 - 6,00	
Analisadores	5,00	5,00 - 6,00	
Defensores	5,00	5,00 - 5,87	
Reativos	5,25	4,25 - 5,87	

a, b, c, d : letras iguais revelam não existir diferença significativa quando da comparação dos pares através do pós teste de Mann-Whitney.

\*  $P < 0,05$

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

Conforme apresentado na tabela acima, o primeiro método de avaliação utilizado é o resultante do somatório das notas atribuídas. Em primeiro momento percebe-se significância estatística que poderia sugerir percepção de diferenças entre a qualidade ofertada de acordo com os perfis estratégicos. No entanto, ao se buscar a confirmação da significância obtida par-a-par, pôde-se constatar que ela não se confirma. Isso significa que para o “n” estudado e pelo método aplicado, o cliente não conseguiu perceber diferenças de qualidade nos serviços entre perfis estratégicos distintos.

Assim como o método do somatório, o da avaliação geral dos serviços prestados também não foi capaz de detectar variação na percepção da qualidade dos serviços prestados.

Observando-se agora o terceiro desfecho, o qual recorre ao confronto estatístico das dimensões da qualidade versus os perfis estratégicos, perceberam-se diferenças estatísticas significantes entre os perfis na dimensão “aspectos tangíveis”.

Isso significa que ao recorrer a um grupo de afirmativas sobre determinado aspecto da qualidade, permite-se ao cliente especificar sua opinião de forma detalhada sendo possível captar as nuances e diferenciar a qualidade dos serviços ofertados por perfis estratégicos distintos.

Essa conclusão reforça a proposta dos autores da teoria da qualidade de que as afirmativas selecionadas para cada dimensão possuem de fato eficácia para o que se propõem.

Já em relação à teoria que define os perfis estratégicos, esta distinção do perfil prospectador em relação aos demais pode estar ligada ao comportamento “agressivo” demonstrado pelo perfil em foco o qual representa 25% dos estabelecimentos pesquisados.

#### 4.4 ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS DE CONFUSÃO NA RELAÇÃO ENTRE PERFIL ESTRATÉGICO E QUALIDADE.

A seguir encontra-se apresentada tabela resultante do estudo estatístico da associação entre os perfis estratégicos e as variáveis de confusão número de funcionários, tempo de mercado e número de assentos dos restaurantes pesquisados.

**TABELA 04** – Estudo da influencia das variáveis de confusão no perfil estratégico dos gestores.

Variável	Mediana	Q25 - Q75	<i>p</i>
<b>Nº de funcionários</b>	35,00	17,00 – 56,00	0,001*
Prospectores <sup>a</sup>	25,00	15,00 – 96,00	
Analisadores <sup>a,b</sup>	40,00	21,00 – 48,00	
Defensores <sup>a,c</sup>	17,00	10,00 – 43,00	
Reativos <sup>*a,d</sup>	140	140	
<b>Tempo de mercado</b>	12,00	9,00 – 16,00	0,001*
Prospectores <sup>a</sup>	10,00	8,00 - 12,00	
Analisadores <sup>b</sup>	13,50	9,50 – 20,75	
Defensores <sup>b</sup>	16,00	9,00 - 19,00	
Reativos <sup>*a,c</sup>	12	12	
<b>Número de assentos</b>	220,00	160,00 – 280,00	0,001*
Prospectores <sup>a</sup>	200,00	100,00 – 280,00	
Analisadores <sup>a</sup>	245,00	205,0 – 362,50	
Defensores <sup>b</sup>	80,00	80,00 – 200,00	
Reativos <sup>*</sup>	350	350	

a, b, c, d : letras iguais revelam não existir diferença significativa quando da comparação dos pares através do pós teste de Mann-Whitney.

\* não apresentou variabilidade dos dados.

\*  $P < 0,05$

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

A tabela acima apresenta o estudo da influência dos fatores ambientais no perfil estratégico da empresa.

Conforme pode ser observado, as variáveis de confusão número de funcionários, tempo de funcionamento e número de assentos apresentaram resultados estatisticamente significantes capazes de afirmar que estas variáveis ambientais interferem na construção do perfil estratégico da empresa.

Este achado confirma a proposta dos autores das tipologias estratégicas os quais afirmam que as empresas sofrem influências do meio e necessitam construir ferramentas e processos capazes de ajudá-las diante da relação com o ambiente.

Também é importante destacar que as variáveis aqui em estudo estão ligadas aos elementos que compõem dos aspectos tangíveis, discutidos na tabela 3.

## 5 CONCLUSÃO

Em relação à classificação dos restaurantes dentro da teoria dos perfis estratégicos, afirma-se que a maior parte dos estabelecimentos apresentou o perfil analisador o que conforme a base teórica levantada é caracterizada por ser hábil em adaptar-se às mudanças do ambiente.

Quanto ao nível de satisfação dos clientes com a qualidade dos serviços prestados pelos estabelecimentos da rota turística da cidade de Natal, constatou-se o nível cinco equivalente a “satisfeito” através da escala Likert de seis pontos (muito satisfeito) em três desfechos de análises estatísticas.

Sobre a associação dos perfis estratégicos com o nível de qualidade, constata-se que o cliente consegue distinguir a qualidade dos serviços entre perfis estratégicos distintos o que leva à constante necessidade de monitoramento do serviço por parte dos gestores e prestadores de serviços.

A partir de todo o percurso de análise e discussões dentro de uma temática sugestiva e dinâmica, pode-se afirmar em termos conclusivos que é possível realizar o mapeamento estratégico da rota turística classificando o serviço de acordo com o perfil estratégico do estabelecimento e propondo ações específicas que ajudem o gestor a manter ou melhorar o nível da prestação do serviço ofertado. Esta conclusão fundamenta-se na detecção a capacidade do cliente em distinguir o nível de prestação de serviços entre perfis estratégicos distintos o que abre a oportunidade de estudo da qualidade de cada tipo de perfil estratégico.

Vale ressaltar que durante o processo de construção deste documento alguns obstáculos foram encontrados, dentre eles a resistência dos gestores em responder aos questionários, a falta de devolução de alguns e tempo disponível do curso para exploração de maiores detalhes da pesquisa.

A partir das conclusões apresentadas por este estudo, pode-se realizar o mapeamento estratégico da rota turística da cidade colaborando para o desenvolvimento do turismo local. Esse tipo de pesquisa oferta informação atualizada com alto nível de aplicabilidade o que permite aos órgãos públicos e privados, gestores do turismo local, realizarem seus planejamentos a partir de informações significativas contribuindo para o bom desenvolvimento dos seus trabalhos tendo como uma de suas consequências o desenvolvimento sócio econômico da cidade.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Simone de; SPINELLI, Monica Glória Neumann; PINTO, Ana Maria de Souza. **Gestão de unidades de alimentação e nutrição: Um modo de fazer**. 3. ed. São Paulo: Metha, 2009.
- ADMINISTRADORES. **Resumo das 10 escolas de pensamento estratégico: uma visão mais larga de estratégia empresarial**. Disponível em: <<http://www.Admistradores.com.br/informe-se/artigos/resumo-das-10-escolas-de-pensamento-estrategico-uma-visao-mais-larga-de-estrategia-empresarial/13494/>>. Acesso em 1 nov. 2011.
- ALBACETE-SÁEZ, Carlos A.; FUENTES-FUENTES, Maria Mar; BOJICA, Ana Maria. Quality management, strategic priorities and performance: the role of quality leadership. **Industrial Management & Data Systems**. V. 111 N. 8, p. 1173-1193. 2011.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; NOVAES, Marcos Bidart Carneiro de; YAMAGUTI, Celso Likio. Leadership and strategic people management: two faces of the same coin. **Revista de Administração da UFSM** v. I, n. 1, p. 7-25, janeiro/abril, santa Maria, 2008.
- ANDRADE, José Vicente de. **Turismo: Fundamentos e Dimensões**. 8. ed. São Paulo, Ática, 2000.
- BOURDIEU, Pierre. A Distinção: **Crítica social do julgamento**. 2. ed. São Paulo: Zouk, 2010.
- BRASIL. Ministério do turismo. **Turismo no Brasil de 2011 a 2014**. Disponível em: <[http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/outros\\_estudos/downloads\\_outrostudios/Turismo\\_no\\_Brasil\\_2011\\_-\\_2014\\_sem\\_margem\\_corte.pdf](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/outros_estudos/downloads_outrostudios/Turismo_no_Brasil_2011_-_2014_sem_margem_corte.pdf)> Acesso em: 15 jul.2011.
- \_\_\_\_\_. Ministério do turismo. **Turismo no Brasil de 2011 a 2014**. 2010. disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/Turismo\\_no\\_Brasil\\_2011\\_-\\_2014\\_sem\\_margem\\_corte.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Turismo_no_Brasil_2011_-_2014_sem_margem_corte.pdf)>. Acesso em : 1 ago. 2011.
- BRAGA Vivian, Cultura Alimentar: **Contribuições da antropologia da alimentação**. São Paulo. Saúde em revista. 2004.
- BUENO, Silveira. Minidicionário da Língua portuguesa. 2.ed. São Paulo: FTD, 2007.
- CANCLINI, Nestor Garcia. **Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização**. Florianópolis: UFRG. 2006.
- CASCUDO, Luiz da Câmara. **História da alimentação no Brasil**. 3. ed. São Paulo: Global, 2004.
- CASTELLI, Geraldo. **Gestão Hoteleira**. São Paulo: Saraiva, 2006.

- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic management journal**, v. 11, n. 5, p. 365-383, sep. 1990.
- CRONIN, J.; TAYLOR, S. Measuring service quality: A reexamination and extension. **Journal of marketing**, v. 56, n. 3, 1992.
- D'ANJOUR, Miler Franco; OLIVEIRA, Patrícia Whebber S. de. **Organizational culture and strategy: the nature of relationships between constructs in institutions of higher education in Brazil.** Anais WMSCI 2011, The 15th World Multi-Conference on Systemics Cybernetics and Informatics, Orlando – USA, v. 2, p. 76 – 80, 2011.
- DA MATTA Regina. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco; 1986.
- DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos.** São Paulo: Thomson, 2002.
- DEBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo.** Rio de Janeiro: Contra Ponto. 1967.
- DEMING, W. Edwards. **Qualidade: A revolução da administração.** Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.
- GÂNDARA, José Manuel Gonçalves, **Reflexões sobre o turismo gastronômico na perspectiva da sociedade dos sonhos.** Curitiba: UFPR. 2009.
- GARCIA, Márcia Dias; BENATTO, Annie Piazza. O artesanato como produto turístico no município de Jacarezinho, PR: Estudo de caso no Centro de Capacitação, Produção e Comercialização de Artesanato, CCPC – Arte. **Revista de humanidades e ciências sociais aplicadas da Faculdade Estácio de SÁ.** São Paulo: Estácio de Sá, 2006.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.
- GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; HAYASHI JUNIOR, P.; KRUGER, E. G. S. **Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow.** In: Encontro Nacional da ANPAD, 1998, Foz do Iguaçu. Encontro da ANPAD, 22, 1998.
- JURAM, J.M. **Managerial breakthrough.** 3.ed New York: Mc Graw-Hill, 1990.
- KIM, W. Cham; MAUBOURGNE Renée. **A estratégia do oceano azul.** 13. ed. São Paulo: Campus, 2005.
- KOTTER, J. What leaders really do. **Harvard Business Review on Leadership.** Harvard: Harvard Business Press, 1998.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços.** 5.ed São Paulo : Atlas, 2007.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LEVI-STRAUSS, C. **The origin of table manners**, Londres: Harper & Rowe, 1978.

LOPES, Humberto Elias Garcia; MOURA, Thelmo Naves; OLIVEIRA, Caio Cesar. Gianinne. Os perfis estratégicos no Brasil: Um estudo dos agentes franqueados dos correios a partir da tipologia de Miles e Snow. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo: FECAPE, 2010.

MARSHALL JUNIOR, Isnard et. *al*, **Gestão da qualidade**. 6.ed., Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MARTINEZ, Miguel Angel ; SANCHEZ, González; FAJARDO, Villegas Javier Faulin. **Bioestadística amigable**.2.ed. Madrid: Editorial Díaz Santos, 2006.

MAYFIELD, Milton ; MAYFIELD, Jacqueline; STEPHENS, David The relationship of generic strategy typing and organizational longevity. A preliminary analysis in the comic book industry using the Miles and Snow typology. **Competitive review: An Internal Business Journal** , V.17, nº ½, Emerald Group Publishing Limited Emerald Group Publishing, Limited,2007.

MEIER, Kenneth J. et al, Strategic Management and the performance of public organizations: Testing Venerable ideas Against Recent Theories. **The Journal of Public Administration Research and Theory**. Oxford: Oxford University, 2006.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick ; SALOMI, Gilberto Gabriel Eid ; ABACKERLI, Alvaro José. Servqual x Servperf: comparação entre instrumentos para Avaliação da Qualidade de Serviços Internos. **Gestão e Produção**. v.12, n.2, p.279-293, mai.-ago. 2005.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick ; SALOMI, Gilberto Gabriel Eid. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Revista Produção** v. 14 n. 1, 2004.

MILES, Raymond.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure, and process**. Stanford: Stanford Business Books. 2003

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. São Paulo: Artmed.1999.

MOURÃO JR, Carlos Alberto. Bioestatística: armadilhas e como evitá-las. **Revista de Biologia da UFJF**, v. 26 n.1/2, p.73-76,jan./dez, 2007.

ORTIZ, Renato. **Cultura brasileira e identidade nacional**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

PANOSSO NETTO, Alexandre. **Filosofia do turismo: Teoria e Epistemologia**. 2.ed. São Paulo:Aleph. 2011.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L. L. A conceptual model of services quality and its implication for future research, **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

PAULO, Edilson; Dias Filho, José Maria; Corrar, Luiz J. **Análise Multivariada para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. São Paulo: Atlas, 2007.

PERETTI, Ana P. de R.; SPEZIA, Domingos S.; ARAÚJO, Wilma M. C. A certificação de empreendimentos gastronômicos como instrumento de responsabilidade social.

RHYS, Andrews et. al, Strategy, structure and process in the public sector: A test os The miles and Snow Model. **The Journal of Public Administration Research and Theory**. Oxford: Oxford University, 2009.

SILVA, Leilianne Michelle Trindade da; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; COSTA, Benny Kramer. Cultura organizacional e qualidade dos serviços turísticos: um estudo em restaurantes de Natal/RN. **Turismo Visão e Ação**, V. 12, nº 2, Santa Catarina: Univali, 2010.

SOARES, Juliana Cristina de Moura. **Turismo e oferta alimentar**: gostos e percepções dos turistas sobre os estabelecimentos de alimentação e a gastronomia em Natal/RN. Natal, 2008.

STRAUSS, Levi. **O cru e o cozido**. São Paulo: Cosac e Naif, 2004.

VASCONCELOS, Flávio C.; Cyrino, Álvaro B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de administração de empresas**. V.40, n.4, p. 20-37, Out./Dez. São Paulo, 2000.

WORLD Travel and Tourism Council – WTTC. Travel e Tourism’s Economic Impact, In **Travel & Tourism 2011**.

ZALESNIK, A. Managers and leaders, are they different? **Harvard Business Review on Leadership**. Harvard: Harvard Business Press, 1998.

ZANELLA, Luiz Carlos. **Instalação e administração de restaurantes**. São Paulo: Metha, 2007.

ZUIDGEEST, Marloes; STRATING, Mathild; LUIJKX, Katrien; WESTERT, Gert; DELNOIJ, Diana. Using client experiences for quality improvement in long-term care Organizations International. **Journal for Quality in Health Care**. p. 1-6, 2011.

**ANEXOS**

**ANEXO A**  
**QUESTIONÁRIO PARA CLASSIFICAÇÃO DE PERFIS ESTRATÉGICOS.**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO

Prezado(a) Senhor(a),

A presente pesquisa tem por finalidade coletar dados para realização de uma Dissertação de Mestrado em Turismo do Programa de Pós-Graduação da UFRN, o tema é “PERFIS ESTRATÉGICOS E PERCEPÇÃO DA QUALIDADE: UM ESTUDO NOS ESTABELECIMENTOS DE RESTAURAÇÃO”. Seguindo os preceitos éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado referente a sua pessoa que possa identificá-lo(a) no relatório final ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa.

Para melhor interpretação dos dados coletados, solicito que todas as perguntas sejam respondidas e sejam marcadas com apenas uma resposta.

Agradeço sua participação e enfatizo a importância da sua contribuição para a pesquisa acadêmica e para construção do conhecimento na área aqui pesquisada.

**1. Qual o seu sexo?**

Masculino  Feminino

**2. Qual a sua escolaridade?**

Ensino Fundamental  Ensino Médio  Superior Completo  
 Superior Incompleto  Especialização  Mestrado  Doutorado  Pós-doutorado

**3. Quantos funcionários trabalham na sua empresa? \_\_\_\_\_**

**4. Há quanto tempo a sua empresa está operando no mercado? \_\_\_\_\_**

**5. Quantas filiais a empresa tem? \_\_\_\_\_**

AS PRÓXIMAS 11 PERGUNTAS ANALISARAM OS TIPOS DE ESTRATÉGIA:

**6. Os serviços e produtos que são oferecidos aos nossos clientes são melhores caracterizados como:**

- São mais inovadores e estão constantemente mudando e ampliando sua variedade.
- Alguns são bastante estáveis no mercado enquanto outros são inovadores.
- São bem focados, relativamente estáveis e bem definidos na organização e no mercado.
- Estão em estado de transição e são baseados em respostas a oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente.

**7. Nossa empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que:**

- Oferece poucos produtos/serviços, porém seletivos e de alta qualidade.
- Adota novas ideias e inovações, mas somente após análise cuidadosa.
- Reage às oportunidades ou ameaças de mercado para manter e reforçar nossa posição.
- Tem reputação de ser inovadora e criativa

**8. O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo:**

- Extenso, a empresa está constantemente monitorando o mercado.
- Mínimo, a empresa realmente não passa muito tempo monitorando o mercado.
- Médio, a empresa gasta algum tempo monitorando o mercado.
- Esporádico, às vezes a empresa gasta um bom tempo e outras vezes ela gasta pouco tempo monitorando o mercado.

**9. O crescimento ou diminuição de nossa demanda é devido muito provavelmente a:**

- Nossa prática de nos concentrarmos no desenvolvimento dos mercados que já servimos.
- Nossa prática de respondermos às pressões do mercado, correndo poucos riscos.
- Nossa prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de serviços/produtos.
- Nossa prática de nos aprofundarmos nos mercados que já servimos e dotamos novos serviços/produtos somente após análise cuidadosa do seu potencial.

**10. Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e compromisso com:**

- Manter os custos sob controle.
- Analisar cuidadosamente nossos custos e receitas para manter os custos sob controle, seletivamente gerar novos serviços/produtos e entrar em novos mercados.
- Garantir que pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis.
- Resguardar a empresa contra ameaças críticas adotando as ações que sejam necessárias.

**11. As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser melhores caracterizados como:**

- Analíticas, suas habilidades os capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados.
- Especializadas, suas habilidades são concentradas em poucas áreas específicas.
- Amplas e empreendedoras, suas habilidades são diversas, flexíveis e os habilitam a mudar de forma criativa.
- Flexível, suas habilidades estão relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.

**12. Uma proteção da empresa contra os concorrentes é:**

- Habilidade da empresa para analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado.
- Ser capaz de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.
- Ser capaz de responder a novas tendências mesmo que, quando elas surgem, possuam apenas um potencial moderado.
- Ser capaz de desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados de maneira consistente.

**13. O gerenciamento da empresa tende a concentra-se em:**

- manter uma situação segura por meio de medidas de controle de custos e qualidade.
- Analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas que apresentam potencial, e ao mesmo tempo manter a situação financeira protegida.
- Atividades ou negócios que mais necessitam de atenção em vista das oportunidades ou problemas que estão sendo enfrentados.
- Desenvolver novos serviços ou se expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado.

**14. A organização se prepara para o futuro da seguinte forma:**

- Identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata.
- Identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de serviços ou produtos inovadores no ramo de negócio da empresa ou possam atender a novos mercados.
- Identificando aqueles problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar nossos serviços ou produtos e nossa posição de mercado.
- Identificando as tendências de negócios cujo potencial a longo prazo já foi demonstrado por outras empresas e podem ajudar a resolver os problemas relativos aos produtos/serviços de nossa empresa.

**15. A estrutura de nossa empresa é:**

- Funcional por natureza (organizada em departamentos)
- Orientada pelo serviço/produto ou pelo mercado.
- Essencialmente funcional, porém possui também uma estrutura orientada para serviços o mercados nas áreas que são mais novas.
- Continuamente mudando para permitir um melhor aproveitamento das oportunidades ou resolver problemas assim que eles surgem.

**16. Os procedimentos que a Organização usa para avaliar seu desempenho são melhores descritos como:**

- ( ) Descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem.
- ( ) Orientados para solicitações de relatórios que exigem atenção imediata.
- ( ) Centralizados e basicamente de responsabilidade da alta gerência ou proprietários.
- ( ) Centralizados em áreas de serviços/produtos mais estáveis, e mais participativos em áreas mais novas ou emergentes.

## ANEXO B

### GABARITO PARA CLASSIFICAÇÃO DOS PERFIS ESTRATÉGICOS

Gabarito:

Ciclo adaptativo	Perguntas	Tipos de Estratégias
Problema de Empreendedorismo	Pergunta - 06	Prospectora - P
		Analítica - A
		Defensiva - D
		Reativa - R
	Pergunta - 07	Defensiva - D
		Analítica - A
		Reativa - R
		Prospectora - P
	Pergunta - 08	Prospectiva - P
		Defensiva - D
		Analítica - A
		Reativa - R
Pergunta - 09	Defensiva - D	
	Reativa - R	
	Prospectora - P	
	Analítica - A	
Problema de Engenharia	Pergunta 10	Defensiva - D
		Analítica - A
		Prospectora - P
		Reativa - R
	Pergunta 11	Analítica - A
		Defensiva - D
		Prospectora - P
		Reativa - R
	Pergunta 12	Analítica - A
		Defensiva - D
		Reativa - R
		Prospectora - P
Problema de Administração	Pergunta 13	Defensiva - D
		Analítica - A
		Reativa - R
		Prospectora - P
	Pergunta 14	Reativa - R
		Prospectora - P
		Defensiva - D
		Analítica - A
	Pergunta 15	Defensiva - D
		Prospectora - P
		Analítica - A
		Reativa - R
	Pergunta 16	Prospectora - P
		Reativa - R
		Defensiva - D
		Analítica - A

ANEXO C

QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS EM RESTAURANTES.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO  
CURSO DE MESTRADO EM TURISMO

QUESTIONÁRIO SERVPERF DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE

1. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino  
2. Idade: \_\_\_\_\_ anos  
3. Naturalidade: \_\_\_\_\_ Nacionalidade: \_\_\_\_\_  
6. Grau de instrução (concluído):  
( ) Fundamental; ( ) Médio; ( ) Superior ; ( ) Especialização/Mestrado/Doutorado/Pós-Doc  
7. Já estive neste estabelecimento antes. ( ) Sim ( ) Não  
9. Você está em uma viagem de turismo. ( ) Sim ( ) Não  
8. Quantas viagens de turismo nacionais você já fez: \_\_\_\_\_ Viagens  
9. Quantas viagens de turismo internacionais vc já fez: \_\_\_\_\_ Viagens

**Legenda:** 0 - Não aplicável; 1 - Pouco aplicável;

2 - Moderadamente Aplicável ; 3 - Aplicável; 4 - Totalmente aplicável

ESCALA

AFIRMAÇÕES

0 1 2 3 4

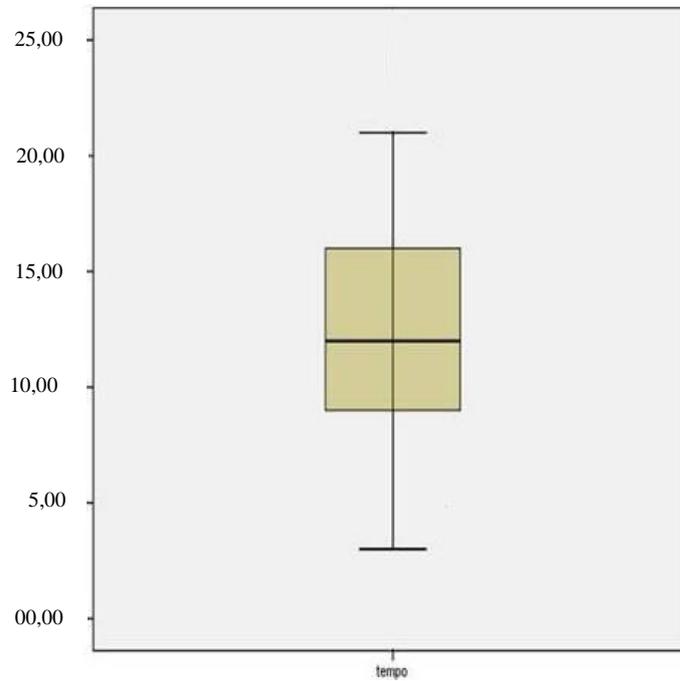
1	O restaurante tem equipamentos modernos.					
2	As instalações do restaurante são bastante atraentes.					
3	Os funcionários do restaurante têm ótima apresentação.	-	-	-	-	-
4	Os materiais associados ao serviço (tais como cardápio, panfletos ou informes) são visualmente atraente.					
5	Quando o restaurante promete fazer alguma coisa em um determinado momento, ele faz.					
6	Quando se tem um problema, o restaurante demonstra interesse verdadeiro em resolvê-lo.					
7	O restaurante presta seus serviços de maneira impecável.					
8	O restaurante fornece seus serviços no momento em que promete fazê-lo.					
9	O restaurante insiste em registros sem erros (pedidos, contas).					
10	Os funcionários do restaurante dizem aos clientes exatamente quando o serviço será prestado.					
11	Os funcionários do restaurante prestam serviço imediato aos clientes.					
12	Os funcionários do restaurante estão sempre dispostos a ajudar os clientes.					
13	Os funcionários do restaurante nunca estão ocupados demais para responder aos pedidos dos clientes.					
14	O comportamento dos funcionários do restaurante inspira confiança nos clientes.					
15	Os clientes podem se sentir seguros em suas transações com o restaurante.					

16	Os funcionários do restaurante são extremamente corteses com os clientes.						
17	Os funcionários do restaurante têm conhecimento para responder a perguntas dos clientes.						
18	O restaurante dá atenção individual aos clientes.						
19	Os funcionários do restaurante entendem as necessidades específicas dos clientes.						
20	O restaurante tem como prioridade os interesses dos clientes.						
21	O restaurante tem horário de funcionamento conveniente para todos os clientes.						
22	O cardápio oferecido pelo restaurante tem boa variedade.						
23	A apresentação dos pratos é visualmente atraente.						
24	A comida oferecida é saborosa.						
25	O restaurante se preocupa com a limpeza e higiene.						
26	O restaurante oferece boa estrutura física (espaço, estacionamento, ventilação, banheiro)						

**APÊNDICES**

## APÊNDICE A

**Gráfico 03 – Tempo de funcionamento dos restaurantes pesquisados, Natal – RN, 2012.**



Fonte: Dados da pesquisa, 2012

## APÊNDICE B

**Tabela 05 - Número de funcionários dos estabelecimentos pesquisados, Natal – RN, 2012**

<b>Indicadores de análise descritiva</b>	<b>Nº funcionários</b>
Mediana	35,00
Mínimo	10
Máximo	140
Quartil 25	17,00
Quartil 75	56,00

**Tabela 06 - Número de assentos disponíveis nos estabelecimentos pesquisados, Natal – RN, 2012**

<b>Indicadores de análise descritiva</b>	<b>Nº de assentos</b>
Mediana	220,00
Mínimo	80,00
Máximo	450,00
Quartil 25	145,00
Quartil 75	297,50

Fonte: Dados da Pesquisa

## APÊNDICE C

**Quadro 09 - Perfil do cliente entrevistado variáveis categóricas, Natal RN, 2012**

Perfil	<i>n</i>	Percentual
<b>Sexo</b>		
M	43	43%
F	57	57%
<b>Estado</b>		
RN	51	54,8%
SP	9,0	9,7%
MG	4,0	4,3%
CE	5	5,4%
DF	3	3,2%
RS	4	4,3%
PB	3	3,2%
Estrangeiros	4	4,3%
Perdas	7	7,0%
<b>Nacionalidade</b>		
Brasil	94,9	94,09 %
Outras	5	5,05 %
<b>Grau de instrução</b>		
Ensino fundamental	2,0	2,0 %
Ensino Médio	12,0	12,1%
Ensino Superior	53,0	53,5%
Pós- graduação	32,0	32,3%
Perda	1	1
<b>Idade</b>		
< 20 anos	5	5,05%
20 - 40	60	60,60%
41 - 60	28	28,28%
> 60	5	5,05%

## APÊNDICE D

**Tabela 07 - Prevalência do sexo dos gestores entrevistados**

SEXO	n	PERCENTUAL
MASCULINO	17	85%
FEMININO	3	15%

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

**Tabela 08 - Escolaridade dos gestores dos estabelecimentos pesquisados, Natal-RN, 2012.**

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	n	PERCENTUAL *
Ensino fundamental	1	5,55%
Ensino médio	5	27,77%
Superior incompleto	1	5,55%
Superior completo	7	38,88%
Especialização	4	22,2%
Não informaram	2	-
Total	20	-

\* percentuais relativos apenas aos gestores que informaram a escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

## APÊNDICE E

### Teste Kruskal Wallis – Out puts

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	Fiquei totalmente satisfeito com a comida e o serviço do restaurante	somatório do questionário	mediana aspectos tangíveis	mediana confiabilidade	mediana presteza	mediana segurança	mediana empatia	mediana restauração
Chi-Square	5,231	7,962	16,214	6,109	4,966	5,168	7,178	2,861
df	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,156	,047	,001	,106	,174	,160	,066	,414

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: perfis estratégicos

### Pós-teste: Mann-Whitney – Out puts

#### 1 - Prospectores/Analísadores:

Test Statistics<sup>a</sup>

	somatório do questionário	mediana aspectos tangíveis
Mann-Whitney U	416,500	375,500
Wilcoxon W	1691,500	1650,500
Z	-2,344	-2,876
Asymp. Sig. (2-tailed)	,019	,004

a. Grouping Variable: perfis estratégicos

#### 2 - Prospectores/Defensores:

Test Statistics<sup>a</sup>

	somatório do questionário	mediana aspectos tangíveis
Mann-Whitney U	145,500	112,000
Wilcoxon W	355,500	322,000
Z	-2,388	-3,234
Asymp. Sig. (2-tailed)	,017	,001

a. Grouping Variable: perfis estratégicos

### 3 – Prospectores/Reativos

**Test Statistics<sup>b</sup>**

	somatório do questionário	mediana aspectos tangíveis
Mann-Whitney U	30,500	16,000
Wilcoxon W	45,500	31,000
Z	-1,783	-2,657
Asymp. Sig. (2-tailed)	,075	,008
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,074 <sup>a</sup>	,007 <sup>a</sup>

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: perfis estratégicos

### 4 – Analisadores/Defensores

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	somatório do questionário	mediana aspectos tangíveis
Mann-Whitney U	480,000	440,000
Wilcoxon W	690,000	650,000
Z	-,260	-,802
Asymp. Sig. (2-tailed)	,795	,423

a. Grouping Variable: perfis estratégicos

### 5 – Analisadores/Reativos

**Test Statistics<sup>b</sup>**

	somatório do questionário	mediana aspectos tangíveis
Mann-Whitney U	104,000	62,000
Wilcoxon W	119,000	77,000
Z	-,615	-1,891
Asymp. Sig. (2-tailed)	,539	,059
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,559 <sup>a</sup>	,066 <sup>a</sup>

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: perfis estratégicos

### 6 – Defensores/Reativos:

**Test Statistics<sup>b</sup>**

	somatório do questionário	mediana aspectos tangíveis
Mann-Whitney U	46,000	23,500
Wilcoxon W	61,000	38,500
Z	-,272	-1,846
Asymp. Sig. (2-tailed)	,786	,065
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,818 <sup>a</sup>	,071 <sup>a</sup>

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: perfis estratégicos

## APÊNDICE F

### Variáveis de confusão – Out puts

#### Correlações

1 - Idade do cliente/aspectos tangíveis:

Correlações			idade	mediana aspectos tangíveis
Spearman's rho	idade	Correlation Coefficient	1,000	,171
		Sig. (2-tailed)		,090
		N	100	100
	mediana aspectos tangíveis	Correlation Coefficient	,171	1,000
		Sig. (2-tailed)	,090	
		N	100	100

#### Teste de Kruskal-Wallis

2 - Escolaridade do cliente/ aspectos tangíveis:

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	mediana aspectos tangíveis
Chi-Square	,140
df	3
Asymp. Sig.	,987

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: grau de instrução

3 - Escolaridade do gestor/Aspectos Tangíveis

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	mediana aspectos tangíveis
Chi-Square	6,694
df	3
Asymp. Sig.	,082

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Escolaridade do gestor

4 - Perfis estratégicos/ número de funcionários, tempo de funcionamento e número de assentos:

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	número de funcionários	há quanto tempo sua empresa está operando no mercado	número de assentos
Chi-Square	16,320	19,201	36,263
df	3	3	3
Asymp. Sig.	,001	,000	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: perfis estratégicos

## APÊNDICE G

### Pós-testes para variáveis de confusão – Out puts

#### Mann-Whitney Test

1 - Prospectores/Analísadores:

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	número de funcionários	há quanto tempo sua empresa está operando no mercado	número de assentos
Mann-Whitney U	500,000	300,000	387,500
Wilcoxon W	825,000	625,000	712,500
Z	-,769	-2,716	-2,160
Asymp. Sig. (2-tailed)	,442	,007	,031

a. Grouping Variable: perfis estratégicos

2- Prospectores/Defensores:

**Test Statistics<sup>b</sup>**

	número de funcionários	há quanto tempo sua empresa está operando no mercado	número de assentos
Mann-Whitney U	200,000	100,000	62,500
Wilcoxon W	410,000	425,000	182,500
Z	-1,149	-3,447	-3,583
Asymp. Sig. (2-tailed)	,251	,001	,000
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]			,000 <sup>a</sup>

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: perfis estratégicos

3 - Prospectores/Reativos:

**Test Statistics<sup>b</sup>**

	número de funcionários	há quanto tempo sua empresa está operando no mercado	número de assentos
Mann-Whitney U	50,000	25,000	,000
Wilcoxon W	375,000	40,000	325,000
Z	-,705	-2,115	-3,577
Asymp. Sig. (2-tailed)	,481	,034	,000
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,516 <sup>a</sup>	,037 <sup>a</sup>	,000 <sup>a</sup>

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: perfis estratégicos

#### 4 – Analisadores/Defensores

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	número de funcionários	há quanto tempo sua empresa está operando no mercado	número de assentos
Mann-Whitney U	187,500	387,500	37,500
Wilcoxon W	397,500	597,500	157,500
Z	-3,752	-,197	-5,175
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,844	,000

a. Grouping Variable: perfis estratégicos

#### 5 – Analisadores/Reativos

**Test Statistics<sup>b</sup>**

	número de funcionários	há quanto tempo sua empresa está operando no mercado	número de assentos
Mann-Whitney U	25,000	25,000	37,500
Wilcoxon W	1060,000	40,000	1072,500
Z	-2,852	-2,736	-2,460
Asymp. Sig. (2-tailed)	,004	,006	,014
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,002 <sup>a</sup>	,004 <sup>a</sup>	,012 <sup>a</sup>

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: perfis estratégicos

#### 6 – Defensores/Reativos:

**Test Statistics<sup>b</sup>**

	número de funcionários	há quanto tempo sua empresa está operando no mercado	número de assentos
Mann-Whitney U	,000	,000	,000
Wilcoxon W	210,000	15,000	120,000
Z	-3,464	-3,464	-3,559
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001	,001	,000
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,000 <sup>a</sup>	,000 <sup>a</sup>	,000 <sup>a</sup>

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: perfis estratégicos

## APÊNDICE H

### Testes para a normalidade – Out puts

Tests of Normality

perfis estratégicos	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
mediana aspectos tangíveis	prospectores	,277	25	,000	,735	25	,000
	analisadores	,234	50	,000	,871	50	,000
	defensores	,210	20	,021	,905	20	,052
	reativos	,265	5	,200*	,836	5	,154
mediana confiabilidade	prospectores	,335	25	,000	,664	25	,000
	analisadores	,327	50	,000	,780	50	,000
	defensores	,377	20	,000	,752	20	,000
	reativos	,261	5	,200*	,859	5	,223
mediana presteza	prospectores	,251	25	,000	,737	25	,000
	analisadores	,232	50	,000	,825	50	,000
	defensores	,213	20	,018	,928	20	,139
	reativos	,231	5	,200*	,881	5	,314
mediana segurança	prospectores	,323	25	,000	,597	25	,000
	analisadores	,359	50	,000	,717	50	,000
	defensores	,279	20	,000	,807	20	,001
	reativos	,367	5	,026	,684	5	,006
mediana empatia	prospectores	,344	25	,000	,620	25	,000
	analisadores	,308	50	,000	,817	50	,000
	defensores	,279	20	,000	,807	20	,001
	reativos	,367	5	,026	,684	5	,006
mediana restauração	prospectores	,259	25	,000	,619	25	,000
	analisadores	,313	50	,000	,710	50	,000
	defensores	,262	20	,001	,856	20	,007
	reativos	,246	5	,200*	,956	5	,777

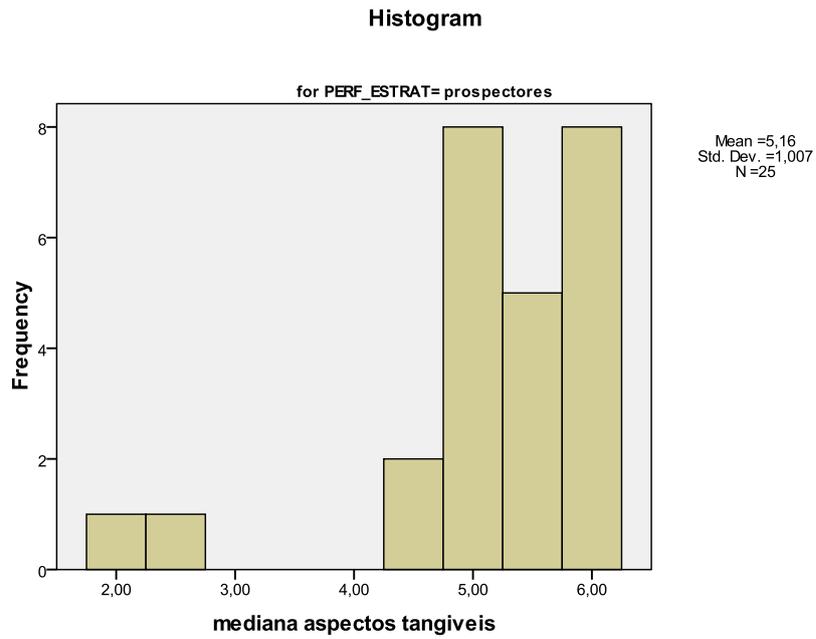
a. Lilliefors Significance Correction

\*. This is a lower bound of the true significance.

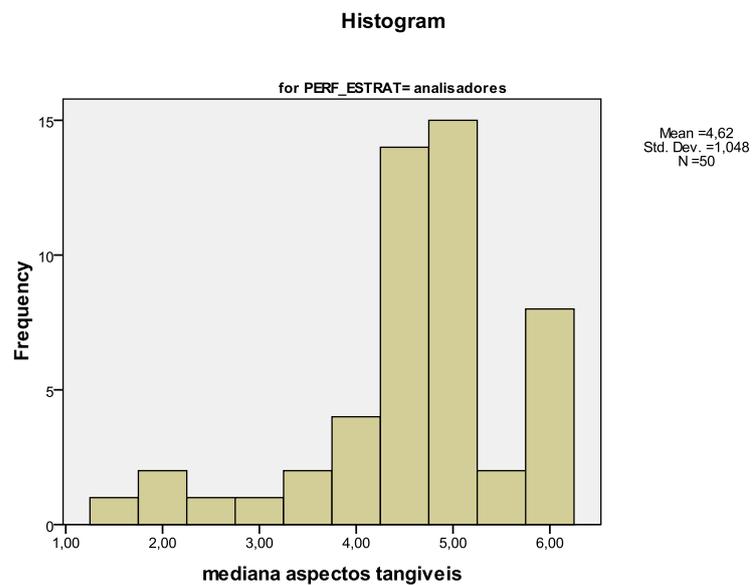
# APÊNDICE I

## Histogramas

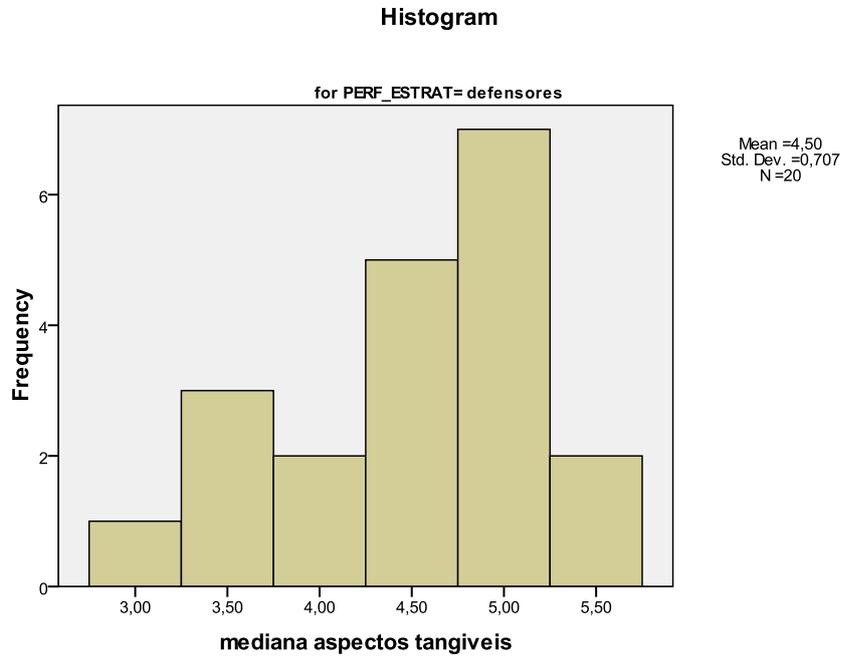
**Gráfico 03 - Histograma da distribuição do grupo dos Prospectores na dimensão Aspectos Tangíveis**



**Gráfico 04 - Histograma da distribuição do grupo dos Analisadores na dimensão Aspectos Tangíveis**



**Gráfico 05 – Histograma da distribuição do grupo dos Defensores na dimensão Aspectos Tangíveis**



**Gráfico 06 - Histograma da distribuição do grupo dos Reativos na dimensão Aspectos Tangíveis**

