

# BUSCA DE MELHORIAS EM SERVIÇOS: UMA APLICAÇÃO NA INDÚSTRIA HOTELEIRA

Catarina de Fátima da Silva

Mestre em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina

Professora da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

e-mail: [catarina@sj.univali.rct-sc.br](mailto:catarina@sj.univali.rct-sc.br)

Wudson Anthony Neres

Doutorando em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina

e-mail: [waneres@eps.ufsc.br](mailto:waneres@eps.ufsc.br)

Gregório Varvakis

Professor do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção

Universidade Federal de Santa Catarina

e-mail: [grego@eps.ufsc.br](mailto:grego@eps.ufsc.br)

**ABSTRACT:** This work presents a model for the identification of the customers' needs and translation of the same ones in processes improvement opportunities, aiming an increment in the quality in the services rendered to hotel clients. To provide a better understanding of the model and clarify the benefits of its application, it is analysed an application in a hotel.

**KEYWORDS:** Quality, Services, Management

**RESUMO:** Este trabalho apresenta um modelo para a identificação das necessidades dos clientes, e tradução das mesmas em oportunidades de melhorias nos processos, visando um incremento na qualidade dos serviços prestados aos clientes em hotéis. Para possibilitar um

melhor entendimento do modelo, e evidenciar os benefícios de sua utilização, é analisada uma aplicação em um hotel.

## **1. INTRODUÇÃO**

Uma organização é composta por uma grande variedade de processos, os quais estão interligados formando uma cadeia de informações e inter-relações dependentes umas das outras. Para que um processo exista ele necessita de outros processos que lhe dêem suporte, e assim, em conjunto, se atinjam os objetivos e metas traçados pela organização.

O alcance das metas e objetivos da organização esta diretamente relacionado com a maneira como se administra o fluxo geral dos processos. É necessário portanto o conhecimento detalhado e gestão eficiente dos mesmos. Conhecendo e entendendo o funcionamento dos processos pode-se analisar, documentar, aperfeiçoar e implantar melhorias. Neste contexto, o primeiro tripé utilizado construção do modelo foi o gerenciamento de processos.

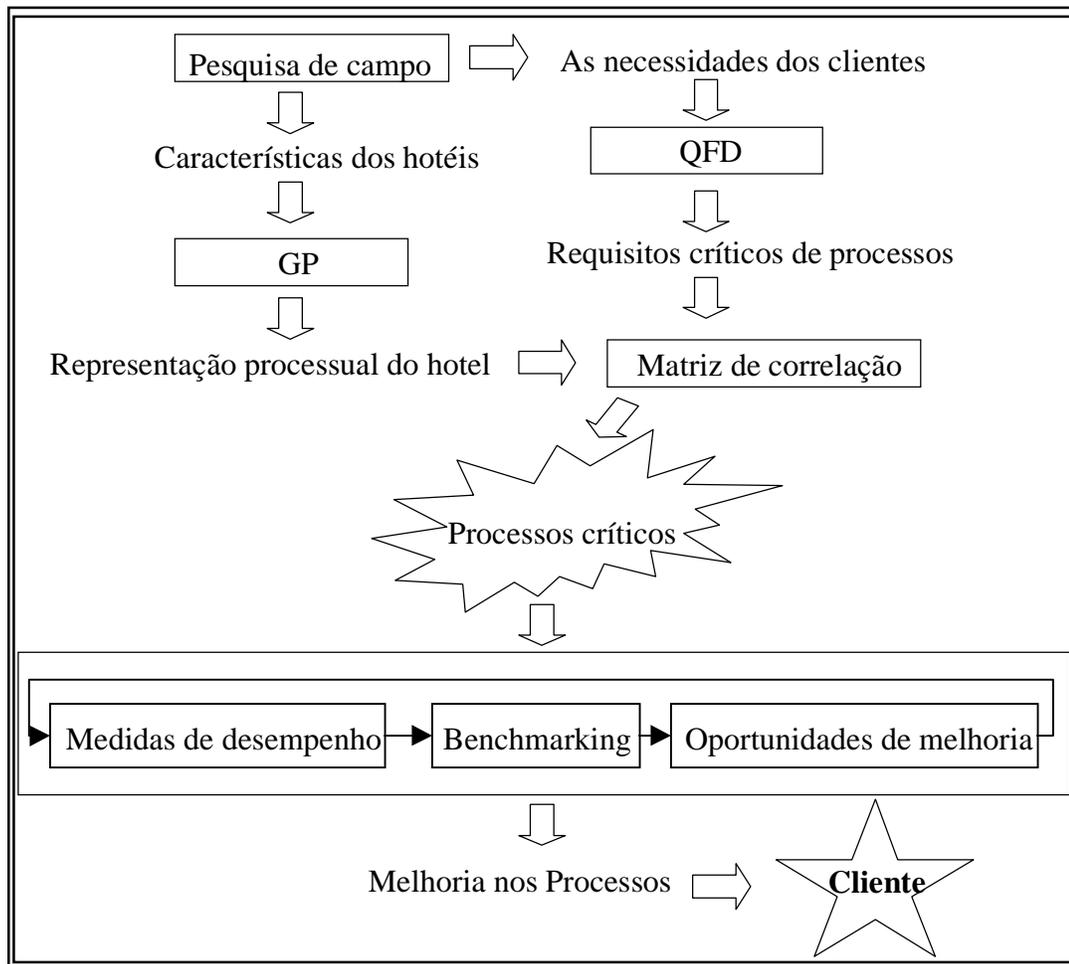
Para que o gerenciamento de processos (GP) seja eficiente, e que de fato se aumente o nível de valor agregado para o cliente, é fundamental que se traduzam as necessidades dos clientes em requisitos que possam ser associados aos processos. Neste sentido, optou-se pela utilização do Desdobramento da Função Qualidade (QFD).

Uma vez identificados as necessidades dos clientes, e avaliado quais os processos críticos para o ser respectivo atendimento, o modelo propõe a criação de medidas de desempenho. Através das medidas de desempenho a organização terá um poderoso instrumento gerencial para a identificação do comportamento dos processos que são críticos para que se atenda eficientemente os clientes.

Os próximos tópicos apresentam as principais características do modelo proposto através da análise de uma aplicação. A referida aplicação foi uma das utilizadas para a construção da dissertação de mestrado de mesmo título do presente trabalho.

## 2. O MODELO PROPOSTO

O objetivo do modelo proposto não é a implementação do GP, ou a aplicação integral de uma das abordagens de QFD. O modelo sistematiza a utilização de alguns elementos das duas ferramentas, de maneira a possibilitar a criação de um sistema de realimentação, baseado em medidas de desempenho, para os processos críticos de um hotel, de forma a possibilitar a melhoria contínua dos mesmos, vide figura 1.



**Figura 1 – Modelo Proposto**

### 2.1 PESQUISA DE CAMPO

O primeiro passo na aplicação do modelo é a pesquisa de campo. A pesquisa de campo tem como objetivos básicos detectar as necessidades dos clientes e identificar as características dos hotéis de forma a possibilitar o mapeamento de seus processos.

Para aplicar o modelo o primeiro passo foi a pesquisa de campo nos hotéis. A amostra inicial foi composta de trinta hotéis, localizados nas seguintes regiões: Grande Florianópolis, Balneário Camboriú e Itapema.

Os hotéis, de acordo com a classificação da Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR, estão divididos em três classes: três, quatro e cinco estrelas.

A definição da amostra com hotéis de padrões diferentes foi realizada de forma a possibilitar a identificação de eventuais diferenças nos seus respectivos macroprocessos. A análise dos dados demonstrou que, embora os hotéis ocupassem categorias distintas, os macroprocessos que os compõem são muito similares. Este questionamento ficará mais evidente quando da descrição do próximo passo do modelo, o GP.

Nesta etapa foi realizado também um conjunto de entrevistas com os funcionários e hóspedes dos hotéis. O objetivo deste procedimento foi identificar as necessidades básicas dos clientes. Os resultados desta pesquisa podem ser vistos na tabela 1.

**Tabela 1 – Necessidades dos Clientes**

Código	Necessidades dos Clientes
A	Atendimento rápido
B	Atendimento diferenciado
C	Preço justo
D	Conforto
E	Higiene
F	Comida gostosa
G	Variedade de cardápios
H	Segurança

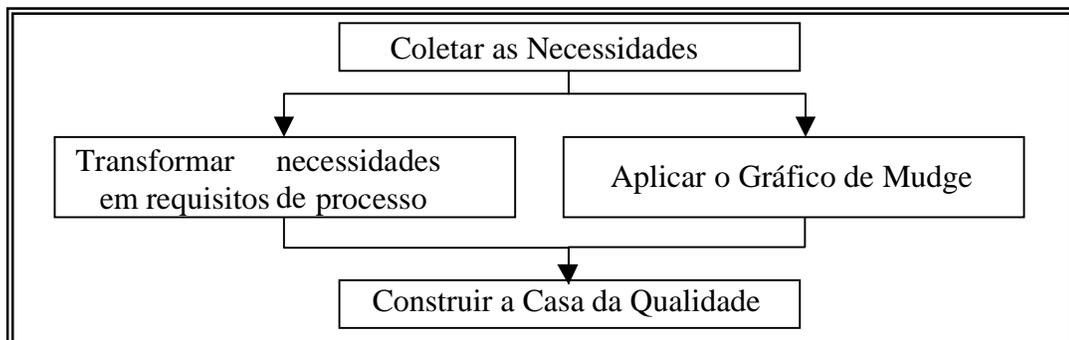
Embora as necessidades listadas dos clientes dos hotéis sejam muito parecidas, o peso dado a cada uma pode variar consideravelmente. Um hóspede de um hotel fazenda, muito provavelmente, não estará tão preocupado com o requinte das instalações, como um hóspede de um hotel de luxo localizado na área central de uma metrópole. Neste sentido o QFD é uma ferramenta extremamente útil para a quantificação destes pesos, e posterior tradução de seus respectivos impactos nos processos do hotel.

Na sequência do trabalho é apresentado uma aplicação do modelo em um hotel de um balneário do estado de Santa Catarina.

## 2.2 SEGUNDO PASSO: APLICAÇÃO DO QFD

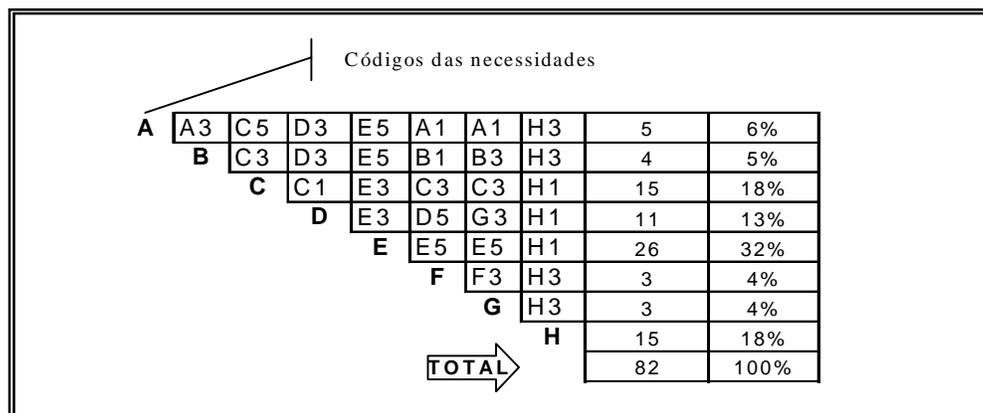
O QFD é uma metodologia, que surgiu no Japão no final da década de 60. O QFD utiliza a representação matricial de elementos para, a partir da identificação das necessidades dos mesmos, alinhar toda a organização para o seu atendimento. Esta linha de pensamento visa a satisfação total do cliente, reunindo para isto todo o conhecimento e capacidade dos trabalhadores envolvidos no processo. Em outras palavras, o QFD visa transformar as aspirações dos clientes em capacidade da empresa e, para isto, mobilizar todos os setores da mesma a serviço da clientela.

O modelo proposto utiliza apenas a primeira matriz do QFD, a “casa da qualidade”, para a descoberta das necessidades dos clientes, e então aplicá-las ao gerenciamento dos processos, visando atendê-las. O procedimento adotado para a aplicação do QFD é apresentado na figura 2.



**Figura 2 – Procedimento Adotado na Aplicação do QFD**

Para determinar o grau de importância das necessidades levantadas aplica-se Gráfico de Mudge, comparando as diversas necessidades coletadas anteriormente com os clientes e funcionários do hotel. A figura 3 apresenta o resultado da aplicação.



**Figura 3 – Gráfico de Mudge**

Para aplicação do QFD as necessidades dos clientes devem estar relacionadas com as “características da qualidade”, ou, na terminologia utilizada no trabalho, com os requisitos de processo. Ou seja, as necessidades dos clientes devem ser traduzidas para a “linguagem técnica da empresa”, para que, em etapa posterior, sejam identificados os processos que lhe são associados.

A transformação das necessidades dos clientes em requisitos de processos foi realizada pelos funcionários envolvidos nos diversos processos do hotel. Por exemplo, foi levantado como necessidade o “atendimento rápido”, traduzindo esta necessidade para o nível de processo, surgem requisitos como por exemplo o Check out / check in ágil. A tabela 2 apresenta os requisitos gerados a partir das necessidades dos clientes.

**Tabela 2 – Requisitos de Processo**

Código	Requisito
R1	Baixo custo
R2	Check out / check in ágil
R3	Processo de seleção de funcionários eficiente
R4	Bom café da manhã
R5	Banheiros limpos
R6	Roupas de cama e banho limpas
R7	Rapidez no atendimento do restaurante
R8	Matéria-prima culinária adequada
R9	Instalações seguras
R10	Instalações limpas
R11	Temperatura ambiente agradável
R12	Áreas de lazer diversificadas
R13	Instalações bem conservadas
R14	Unidades habitacionais limpas
R15	Cozinheiros capacitados
R16	Boa infra-estrutura de cozinhas
R17	Sistema de cofres
R18	Ambiente agradável
R19	Sistema ágil de reservas
R20	Registro de hóspedes detalhado
R21	Móveis em bom estado de conservação
R22	Cortesia e atenção no atendimento
R23	Roupas de cama e banho bem conservadas
R24	Cumprimento das receitas
R25	Equipamentos bem conservados

Uma vez identificadas as necessidades dos clientes, e os requisitos de processo associados, será construída a casa da qualidade. Na construção da casa da qualidade não são considerados todos os campos. Por exemplo, não será realizada a análise da concorrência. Posteriormente

será apresentada uma outra maneira de avaliar o concorrência com base no benchmarking entre os processos dos hotéis.

A figura 4 apresenta a casa da qualidade para o hotel. Após a aplicação do QFD obtém-se o peso de cada requisito de processo. Por exemplo, os requisitos UH (unidades habitacionais) limpas (R14), instalações limpas (R10), roupas de cama e banho limpas (R6), equipamentos bem conservados (R25) são os mais críticos para o hotel onde o modelo foi aplicado. Posteriormente serão quantificados os impactos destes requisitos nos processos da organização.

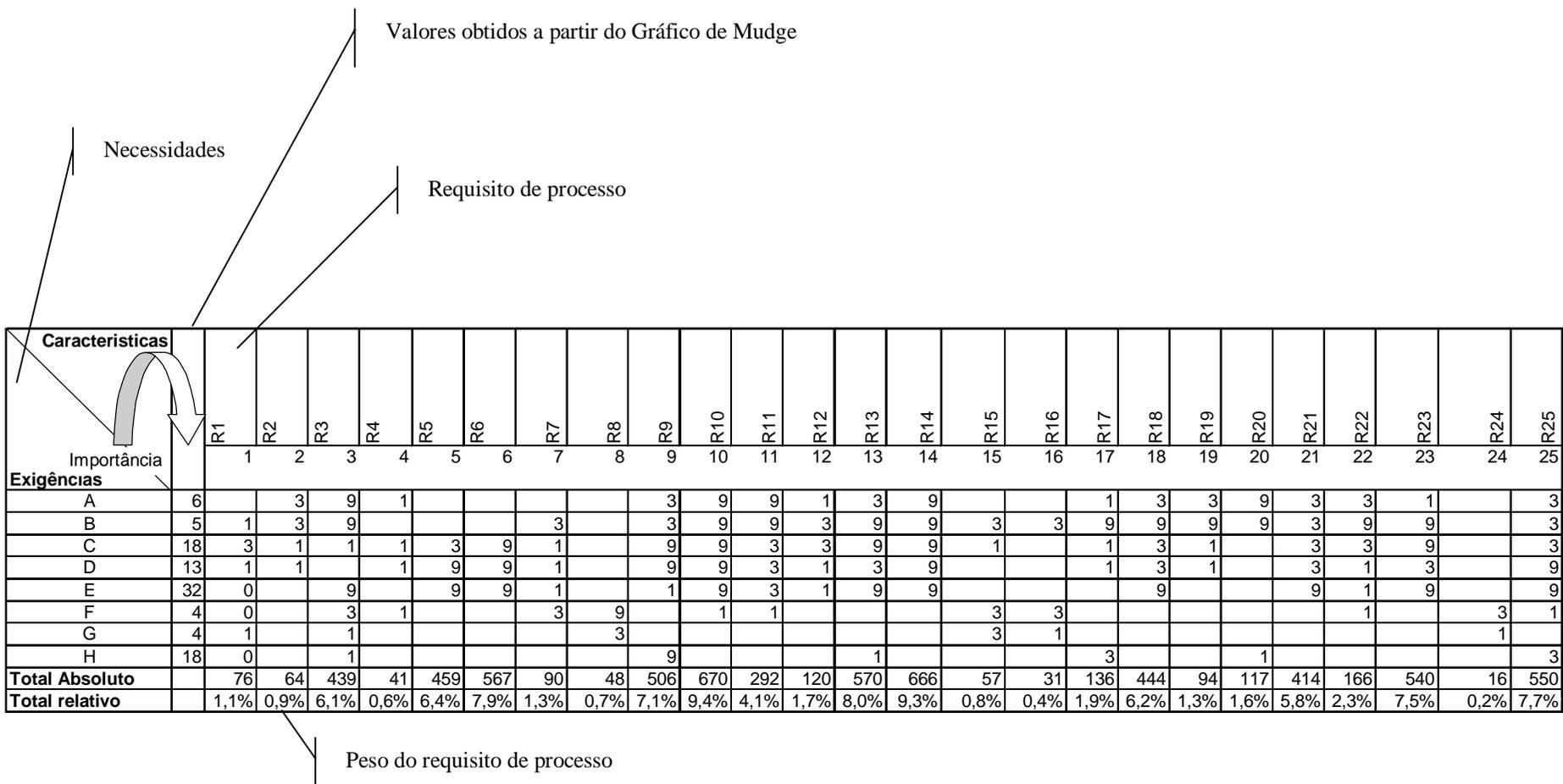
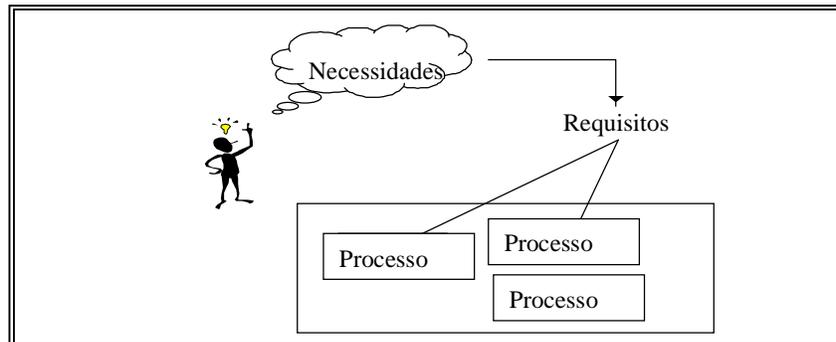


Figura 4 – Casa da Qualidade

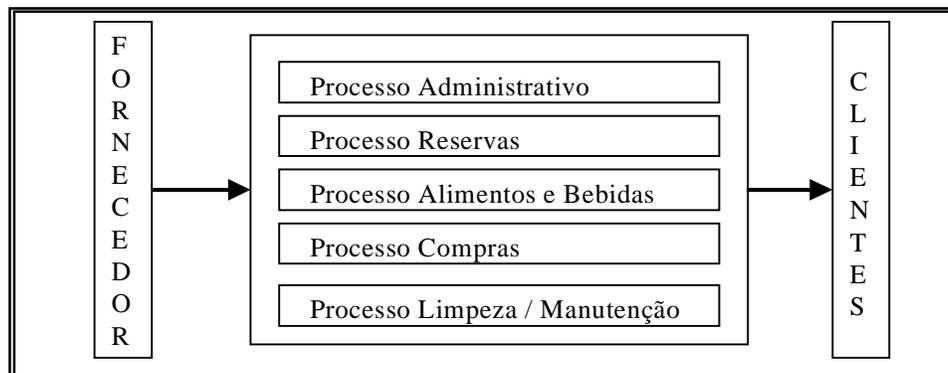
## 2.3 TERCEIRO PASSO: APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

Uma vez identificados os requisitos dos processos, o próximo passo é identificar onde estes requisitos estão sendo gerados na organização, conforme mostrado na figura 5.



**Figura 5 – Impacto dos Requisitos dos Clientes nos Processos**

Dentro do modelo proposto a idéia básica é que a organização deve buscar um melhor desempenho nos fatores considerados críticos pelos clientes. Neste contexto, o papel do gerenciamento de processos é possibilitar a visualização lógica e fluente da forma como os processos da organização atuam para a concretização dos objetivos para os quais os mesmos foram criados, ou, em outras palavras, mapear os processos da organização de forma a evidenciar onde, e como, os requisitos dos clientes estão sendo gerados. A figura 6 apresenta os macroprocessos do hotel onde o modelo foi aplicado.

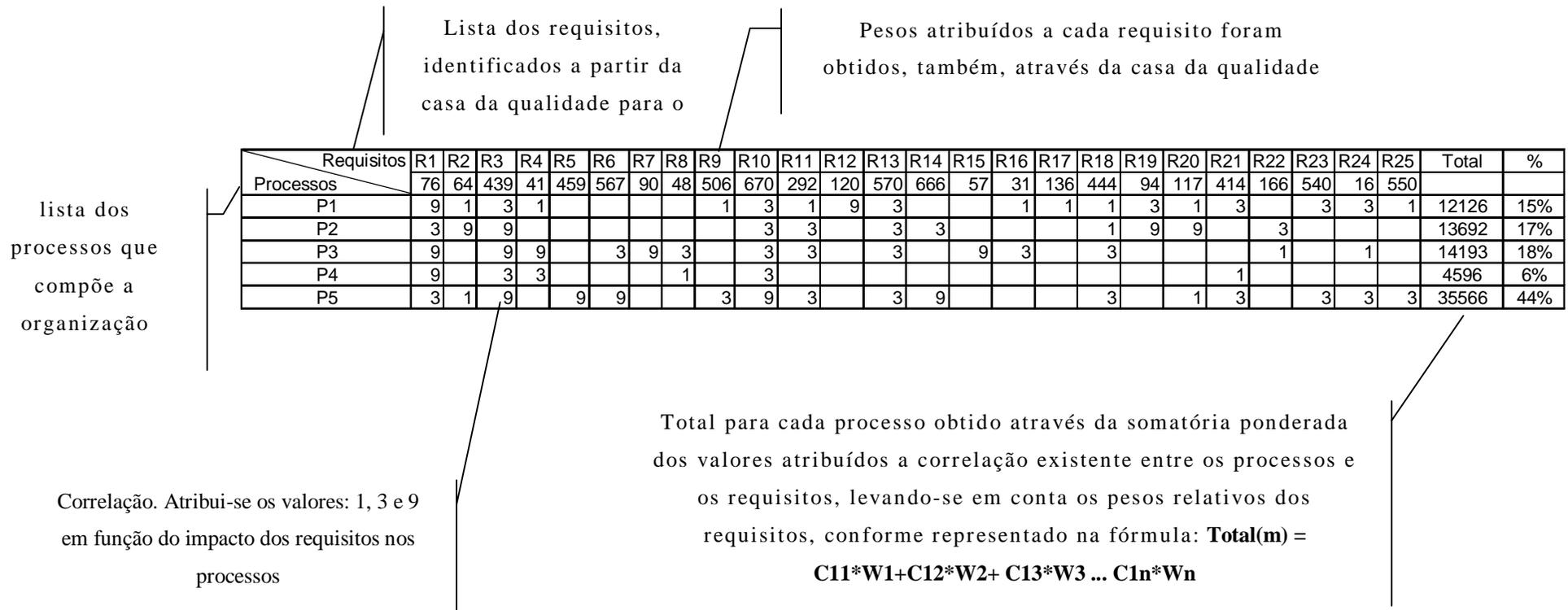


**Figura 6 – Macroprocessos do Hotel**

Após a identificação dos requisitos, com o seu respectivo peso, e dos processos que compõem o hotel, o próximo passo do modelo é a quantificação do impacto destes requisitos nos processos de forma a determinar qual é o processo crítico.

## 2.4 QUARTO PASSO: MATRIZ DE CORRELAÇÃO

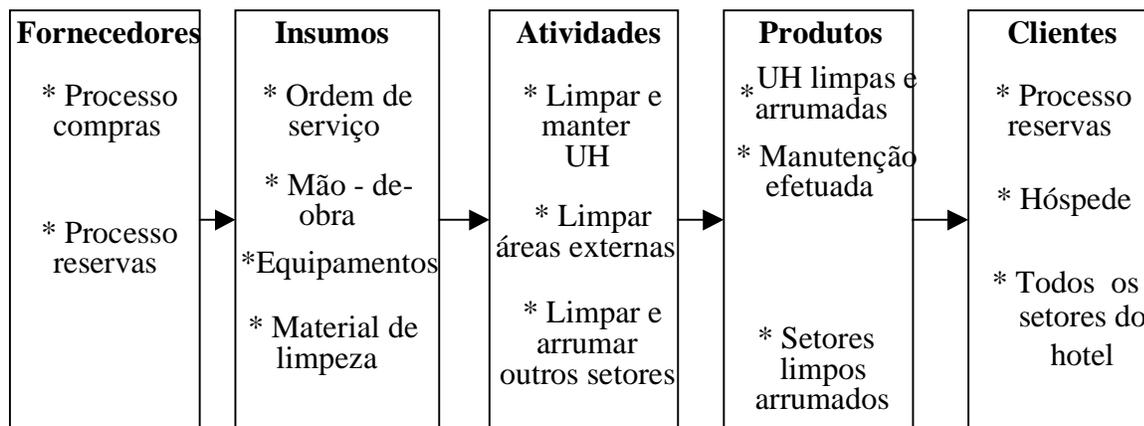
A figura 7 apresenta a matriz de correlação utilizada para a determinação dos processos críticos



**Figura 7 – Aplicação da Matriz de Correlação**

A análise da matriz de correlação permite identificar quais são os processos mais críticos para o atendimento dos requisitos. Os processos mais críticos serão aqueles cujos totais se mostrarem mais elevados na matriz de correlação, no caso o processo crítico foi a limpeza e manutenção.

O fluxo do processo limpeza e manutenção tem como fornecedores o processo compras, fornecendo todos os materiais necessários para o seu funcionamento, e o processo reservas, que fornece as informações pertinentes a UH desocupadas, as que serão ocupadas naquele dia e as que encontram-se com hóspedes, auxiliando assim o responsável pelo processo a elaborar seu cronograma de atividades, vide figura 8.



**Figura 8 – Mapa Detalhado do Processo Limpeza e Manutenção**

Os insumos necessários ao processo são: a ordem de serviço, fornecidas pelo processo reservas; a mão-de-obra utilizada no processo; os equipamentos e os materiais de limpeza necessários. Os produtos finais deste processo são: as UH limpas e arrumadas, a manutenção efetuada e as áreas externas e outros setores limpos e com manutenção realizada. Os clientes do processo são os hóspedes que receberão suas UH em perfeitas condições de permanência, com todos os equipamentos funcionando; o processo reservas que terá as UH disponíveis para alugar e todos os outros setores que estarão limpos e conservados.

Uma vez identificados os processos críticos, o próximo passo é a busca de oportunidades de melhorias nos mesmos. A identificação de oportunidades de melhorias é fundamental, porém, não menos importante é a realimentação do impacto destas oportunidades de melhoria nos processos onde as mesmas foram aplicadas.

Neste contexto é fundamental a identificação de medidas de desempenho que possibilitem o acompanhamento, ou gerenciamento, dos processos.

## 2.5 QUINTO PASSO: DEFINIÇÃO DE MEDIDAS DE DESEMPENHO

O estabelecimento de medidas de desempenho para o processo crítico é de fundamental importância, pois representa o ponto inicial para o aperfeiçoamento. No modelo proposto a definição das medidas de desempenho foi baseada na abordagem de Harrington(1993).

Harrington(1993) define três tipos de variáveis para a geração de indicadores de desempenho: a eficiência, a eficácia e a adaptabilidade.

A eficácia está relacionada com as saídas do processo, no atendimento das necessidades dos clientes. Para um processo ser eficaz ele precisa produzir produtos e serviços que atendam ou excedam as necessidades e as expectativas do cliente.

A adaptabilidade refere-se a capacidade de reação do processo em atender necessidades do cliente, que não estavam previstas inicialmente, e adaptar-se as mudanças que ocorrem no ambiente de negócios, com flexibilidade e agilidade.

Os elementos essenciais a serem medidos devem estar relacionados ao desempenho do processo. Estes elementos devem ser buscados nas atividades que garantem o andamento dos processos, ou seja, a partir de características que sejam inerentes aos processos definem-se as medidas de desempenho.

A tabela 3 apresenta as medidas de desempenho do processo crítico da aplicação do modelo no hotel, no caso o processo limpeza e manutenção.

**Tabela 3 – Medidas de Desempenho para o Processo Crítico**

Parâmetro	Medida de desempenho do processo
Eficácia	% de conformidade de padrões na limpeza e manutenção / dia
Eficiência	Número de UH limpas / camareira
Adaptabilidade	% solicitações de troca de itens especiais atendidas com sucesso / semana

A partir da definição das medidas de desempenho, o próximo passo é identificar, se possível, os benchmarking para cada uma das medidas. A definição dos benchmarking dependerá da maneira, e local, onde o modelo proposto será aplicado.

O hotel onde o modelo foi aplicado faz parte de uma rede composta por cinco hotéis da mesma categoria. As metas das medidas de desempenho do processo crítico foram definidas em função do melhor desempenho obtido, para este item, dentro de um dos cinco hotéis da rede, vide tabela 4.

**Tabela 4 – Metas para as Medidas de Desempenho do Hotel “A”**

Medidas de Desempenho do processo	Índice Atual	Índice Meta	Índice do Melhor
% de conformidade de padrões na limpeza e manutenção	72,5%	100%	100%
Número de UH limpa por camareira	08	10	12
% de solicitações de troca de itens especiais atendidas por semana	70%	100%	100%

O índice meta indica a meta proposta pela organização, para o processo, com relação aos parâmetros estabelecidos. O índice atual relaciona-se ao benchmarking feito com o melhor da classe, neste processo, levando em consideração os três parâmetros definidos para o processo.

Os índices atual, meta e o melhor da classe, refletem a realidade de hotéis classificados dentro de uma mesma categoria, onde o grau de dificuldade de realização de uma dada atividade, está diretamente ligada aos itens constantes das instalações, oferecidos por esta categoria.

Convém salientar que quando analisa-se os mesmos índices para hotéis de categorias inferiores, eles, provavelmente, não representarão a realidade dos mesmos. Os índices serão, portanto, variáveis para cada categoria de hotel, ou seja, cada categoria terá um número de itens oferecidos aos seus clientes, e, conseqüentemente, um índice que representará a realidade do mesmo.

## 2.6 SEXTO PASSO: IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MELHORIA

Uma vez identificados os processos críticos, e definido os parâmetros utilizadas para a seu respectivo monitoramento, o próximo passo é identificar oportunidades de melhorias de forma a atingir, ou superar, os benchmarking estabelecidos.

Para a identificação de oportunidades de melhorias podem ser utilizadas diversas ferramentas. As ferramentas a serem utilizadas dependerá do contexto de cada aplicação. Por exemplo, caso exista a disponibilidade de dados podem ser utilizadas ferramentas estatísticas mais complexas.

O procedimento adotado na aplicação foi, primeiramente, realizar pesquisas com os clientes e funcionários do hotel de forma a identificar problemas no processo crítico. Através da pesquisa foram identificados os seguintes problemas:

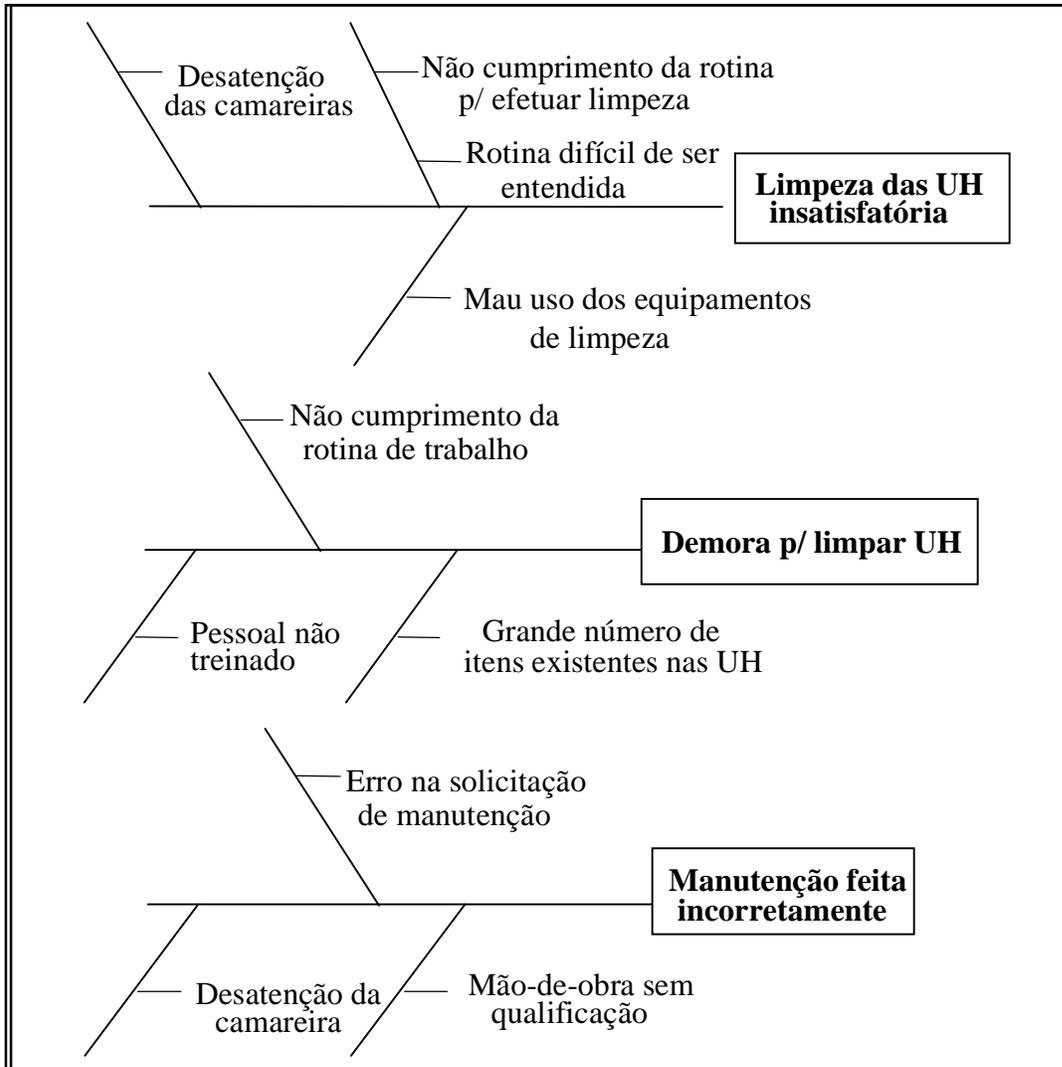
- Limpeza insatisfatória das UH;
- Manutenção incorreta;
- Demora na limpeza da UH;
- Erros nas ordens de serviço;

Uma vez identificados os problemas que afetam o processo crítico, a próxima etapa é priorizá-los. Para priorizar os problemas utilizou-se o GUT. O GUT prioriza os problemas através de três variáveis: a gravidade do problema, da urgência para encontrar uma solução e da tendência deste problema em agravar, ou melhorar, com o passar do tempo. A tabela 5 apresenta o GUT para a priorização do problemas do hotel.

**Tabela 5 - Priorização dos Problemas**

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	GxUxT	Prioridade
Limpeza insatisfatória das UH	3	4	3	36	1
Manutenção feita incorretamente	4	3	3	36	1
Demora para limpar as UH	3	4	2	24	2
Erros nas ordens de serviço	3	4	1	12	3
Falta de clareza nas ordens de serviço	3	2	1	6	4

Com a aplicação do GUT foram priorizados três problemas: limpeza insatisfatória das unidades habitacionais, manutenção feita incorretamente e demora para limpar as UH. O próximo passo foi a identificação das causas de cada um dos problemas. As possíveis causas de cada um dos problemas foram obtidas através de entrevistas e aplicação de questionários com os funcionários do hotel. Dando continuidade a priorização dos problemas, elaborou-se o diagrama de Ishikawa para identificar a relação causa efeito entre cada um dos problemas e as suas respectivas causas. A figura 9 apresenta os Diagramas de Ishikawa para os três problemas prioritários do processo de limpeza e manutenção.

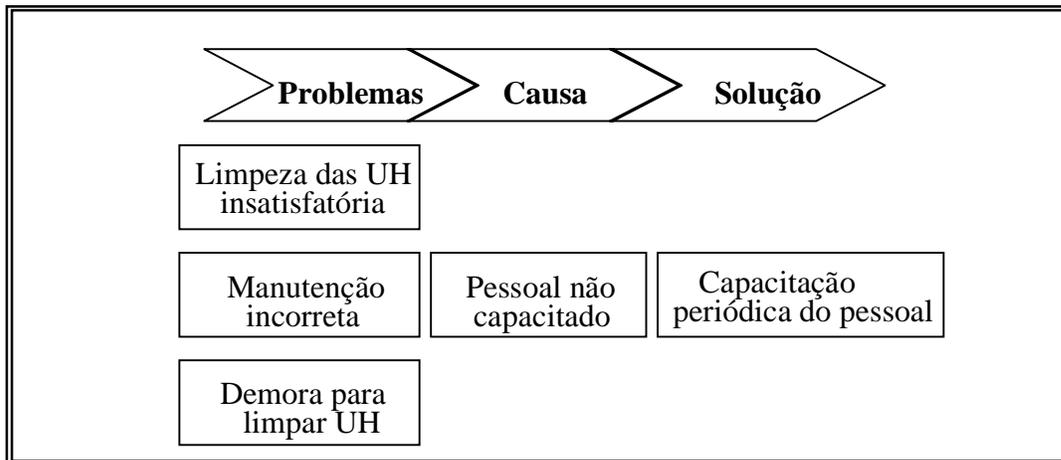


**Figura 9 – Diagramas de Ishikawa**

A análise dos Diagramas de Ishikawa para os três problemas priorizados demonstra que muitas das causas levantadas estão direcionadas a uma mesma raiz, que vem a ser a falta de capacitação dos funcionários para a execução das atividades. Devido a falta de capacitação, as UH não estão sendo limpas de maneira satisfatória, há erro na solicitação de manutenção, o que faz com que a manutenção seja feita de maneira incorreta, ou em alguns casos não ocorra, outro problema é a demora por parte das camareiras para efetuar a limpeza, devido ao não treinamento da rotina a ser executada pelas mesmas.

No contexto apresentado, a solução proposta visa o treinamento dos funcionários, garantindo desta forma que as rotinas do hotel serão seguidas de forma eficiente. A figura 10 apresenta um sumário

da procedimento adotado para a busca de oportunidades de melhoria para os processos críticos do processo de limpeza e manutenção.



**Figura 10 - Busca de Oportunidades de Melhoria**

A solução adotada, qualificação dos funcionários, foi baseada na implementação de treinamentos periódicos, estes treinamentos acontecerão em períodos alternados, proporcionando a participação de todas as camareiras, inclusive as contratadas recentemente, que na maioria das vezes chegavam sem experiência alguma, e sem conhecimento da rotina adotada pelo hotel.

A formulação e implantação do programa de treinamento ficou sob coordenação a governanta, que é a responsável pelo estabelecimento de rotinas e supervisão das tarefas executadas pelas camareiras. Utilizou-se o 5W2H para estruturar o plano de implementação da solução proposta.

- O que:
  - Capacitar os funcionários;
- Como:
  - Através de treinamentos periódicos com as camareiras que já trabalham no hotel;
  - Treinar os funcionários, recém admitidos, nas rotinas do hotel;
- Onde:
  - Os conceitos serão passados na sala de treinamento, e o treinamento prático será realizado nos quartos e outras áreas afins;

- Quem (responsável):
  - O governanta do hotel será a responsável pelo treinamento das camareiras;
- Quando (cronograma):
  - O treinamento, ou reciclagem, dos funcionários que já trabalham no hotel será realizado de acordo com nível de ocupação do mesmo. A definição do número de participantes nos treinamentos, bem como o referido período onde os mesmos serão realizados, ficará a cargo da governanta;
  - O treinamento dos funcionários admitidos será realizado logo após a admissão dos mesmos;
- Quanto:
  - Os custos associados ao treinamento serão, basicamente, oriundos do tempo despendido pelos funcionários durante o treinamento, medidos pelas horas despendidas X custo hora/ funcionário;
- Como medir:
  - Para verificar o nível de implementação foram definidos dois indicadores: o número de funcionários treinados / mês e o número de reclamações de não conformidade realizadas pelos clientes.

O próximo tópico tece as considerações finais do trabalho.

### **3. CONCLUSÕES**

Os três referenciais conceituais adotados no trabalho: QFD, GP e as medidas de desempenho, no contexto do modelo proposto, se mostraram extremamente aderentes, no sentido de poderem ser utilizados de forma conjunta.

Atualmente já são notórios os benefícios da utilização do GP. Embora o objetivo do trabalho não tenha sido a implementação completa do GP em uma organização, o simples mapeamento dos processos, com a identificação das atividades e cadeia cliente fornecedor, já demonstrou os enormes benefícios que a metodologia pode proporcionar.

O QFD se mostrou útil na tradução das necessidades dos clientes para requisitos de processos, porém, o caráter subjetivo envolvido na construção da matriz dificultou em muito a sua elaboração.

As medidas de desempenho são um terreno onde o estado da arte ainda é nebuloso, uma vez que, embora exista uma série de conceitos, muitos dos quais conflitantes entre si, não existem “receitas” para determinar um conjunto de medidas que possibilitem a tomada de ações gerenciais efetivas.

Como já citado o mérito do modelo esta na oportunidade de operacionalizar, de forma simples, a utilização de diversos conceitos, oferecendo um mecanismo que possibilita o atendimento competitivo das necessidades dos clientes, fator fundamental para o sucesso de uma organização em cenários que se tornam cada dia mais agressivos.

## 4. BIBLIOGRAFIA

AKAO, Y. Quality Function deployment: integrating customer requirements into productdesign. Cambridge: Productivity Press, 1988.

GIANESI, Irineu G.N. Administração estratégica de serviços. Operações para a satisfação do cliente. São Paulo : Atlas, 1996.

BONELLI, Regis; FLEURY, Paulo Fernando; FRITSCH, Winston. Indicadores microeconômicos do desempenho competitivo. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.29, n.2, p.3-19, abril/junho, 1994.

CASTELLI, Geraldo. Excelência em hotelaria: uma abordagem prática. Rio de Janeiro : Qualitymark,1994.

DENTON, Keith; Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo : Makron: McGraw-Hill, 1990.

EMBRATUR – Estudo econômico financeiro dos meios de hospedagem e parques temáticos no Brasil. Brasília, 1998.

EUREKA.William H. e RYAN, Nancy. QFD perspectivas gerenciais do desdobramento da função qualidade. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992.

GUINTA, Lawrence R. e PRAIZLER, Nancy C. Manual do QFD. O uso de equipes para problemas e satisfazer clientes pelo desdobramento da função qualidade. Rio de Janeiro : LTC, 1993.

HAMMER, Michael. A empresa voltada para processos. Revista HSM Management. p. 6 a 9 Julho/agosto, 1998. Entrevista.

HARRINGTON, James. Aperfeiçoando processos empresariais. São Paulo : Makron Books, 1993

ÑAURI, Miguel Heriberto Caro. As medidas de desempenho como base para a melhoria contínua de processos: O caso da Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária - FAPEU. Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção. Santa Catarina : UFSC,1998.

NERES, Wudson A. Uma Ferramenta Computacional para Suporte a Aplicação do Gerenciamento de Processos no Direcionamento e Quantificação do Impacto dos Recursos e Resíduos. Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção. Santa Catarina : UFSC,1998.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo : Atlas,1995

SILVA, Catarina de Fátima. Melhoria da Qualidade em Serviços: Uma Aplicação em Hotéis. Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do **grau de** mestre em Engenharia de Produção. Santa Catarina : UFSC,1999.

WHITELEY, Richard C. A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação. Rio de Janeiro : Campus, 1996.

TACHIZAWA, Takeshy: SCAICO Oswaldo: Organização flexível: qualidade na gestão por processos. São Paulo : Atlas, 1997.

TAVARES,MAURO Calixta. Planejamento estratégico. A opção entre o sucesso e fracasso empresarial. São Paulo : Harbra Ltda, 1991.

ZAIRI, Mohamed, LEONARD, Paul. Benchmarking prático: o guia completo. São Paulo : Atlas, 1995