

# O TURISMO E AS NORMAS ISO 9000

## Um Caminho para a Certificação da Qualidade dos Produtos e Serviços<sup>1</sup>

José Roberto Yasoshima<sup>2</sup>

**RESUMO:** Um novo cenário econômico mundial mostra que a qualidade dos produtos e serviços é uma exigência crescente. O Turismo, uma das atividades mais importantes da atualidade, deve levar as empresas do setor a adotar uma nova postura visando a qualidade e a produtividade. A certificação de um sistema de qualidade total é o melhor caminho para o reconhecimento internacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Turismo: qualidade de produtos e serviços; marketing de serviços: qualidade total; certificação; ISO 9000.

**ABSTRACT:** *A new world economic scenery shows the increasement of products and services quality request. While one of the most important activity tourism requires a new position of all turistic organizations in the way of quality and productivity. The total quality system certification is the best way for a world-wide recognition.*

**KEY WORDS:** *Tourism: products and services quality; services marketing: total quality; certification; ISO 9000.*

## 1 INTRODUÇÃO

Os anos 90 começaram com profundas modificações políticas, sociais e econômicas. A queda do muro de Berlim, em 9 de novembro de 1989, foi a imagem que melhor simbolizou todo o processo de transformações que iriam ocorrer na última década do século XX.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado originalmente no "I Simpósio Latinoamericano de Docentes e Pesquisadores Científicos em Turismo", Bahia, Brasil, em novembro de 1993.

<sup>2</sup> Bacharel em Administração de Empresas e Especialista em Didática Universidade Mackenzie. Especialista em Planificação Estratégica do Turismo pela Escola de Comunicações e Artes da USP. Mestrando em Turismo e Lazer na Escola de Comunicações e Artes da USP. End. para corresp.: Av. Angélica, 2389, apto. 42A - Higienópolis - CEP 01227-906 - São Paulo - SP - Brasil.

Uma nova ordem econômica começou a ser delineada, baseada em três principais fatores:

- a) a *globalização da economia*, trazendo em seu rastro a abertura dos mercados para o livre comércio, derrubou antigos mitos ligados aos conceitos de hegemonia das grandes corporações. Muitas dessas empresas tinham na economia de escala o seu maior trunfo de domínio, expansão e conquista de mercado, mas a redução nos custos diretos da produção não se refletia mais em seus balanços. Pelo contrário, os resultados começaram a exibir prejuízos, decorrentes de estruturas cada vez mais onerosas acumuladas para dar sustentação ao crescimento. As empresas menores, mais leves e ágeis, adaptaram-se com maior facilidade às novas regras da economia que priorizavam a qualidade/produktividade, como a melhor arma para competir.
- b) o fim da União Soviética não pode ser atribuído somente a razões econômicas ou políticas. Como observa DRUCKER (1993), a principal razão é existencial. É tendência para o tribalismo que demonstra a necessidade que as pessoas têm de viver em comunidade, em fixar suas raízes, num mundo cada vez mais transnacional. A *formação de blocos econômicos* aparentemente surgiu como um paradoxo, mas as tendências mundiais, se de um lado apontavam para a independência política e o autogoverno, por outro revelavam uma procura de aglutinação para a formação de alianças econômicas (NAISBITT, 1994);
- c) os tradicionais sistemas da produção industrial foram substituídos por uma economia com a maior parte de sua mão-de-obra alocada no *setor de serviços*. Por volta do ano 2000 todas as previsões indicam a relação em que apenas um sexto a um oitavo da força de trabalho estará envolvida diretamente com a produção industrial. A grande massa dos trabalhadores estará concentrada no *setor de serviços*. O desemprego, observado principalmente nos países mais desenvolvidos, tem causas estruturais muito mais relacionadas com o avanço tecnológico do que com a recessão.

A *revolução tecnológica* serve de pano de fundo para esse novo cenário econômico e atinge todos os setores. O tradicional modelo do sistema industrial foi profundamente modificado pela automação e robotização.

Os avanços no campo das telecomunicações e informática redesenharam o modelo de uma nova sociedade pós-industrial, caracterizada pela importância que é dada à informação e ao conhecimento, tratados como seus principais insumos (DRUCKER, 1993).

## 2 O TURISMO E A NOVA ORDEM ECONÔMICA MUNDIAL

O setor de turismo não só foi afetado, como também se tornou um dos maiores beneficiários das mudanças que estão ocorrendo. Tem a vantagem adicional de reunir maiores condições de adaptação às novas realidades, podendo acompanhar *pari passu* o ritmo veloz das transformações. Assim:

- a) a *globalização da economia* vai ao encontro da expectativa do turista que vê em suas férias uma possibilidade de fugada *consistência* que lhe é garantida pela rotina do seu cotidiano (MILL & MORRISON, 1992). A procura de destinos alternativos, incluindo cidades e países exóticos com *alto grau de complexidade* (língua, cultura, culinária, costumes), é balanceada por uma dose de *consistência* que a globalização permite. Hoje o turista viaja com mais segurança e certeza de poder se alojar num hotel de uma rede conhecida, de fazer suas refeições numa cadeia de *fast food* que lhe é familiar. A abertura de mercados pressupõe maior intercâmbio entre os seus agentes, vendedores e consumidores. Permite, também, uma interação *cross cultural* mais profunda entre os povos. O fim das grandes corporações pode representar o advento de uma nova era de oportunidades para um maior número de empresas de turismo de pequeno e médio porte. A competição por mercados será uma luta acirrada, travada muito mais no campo do diferencial da *qualidade dos produtos e serviços*, agregado à imagem corporativa, do que no preço ou no porte das empresas;
- b) a *formação dos blocos econômicos* funcionará como uma poderosa alavanca para o desenvolvimento do turismo inter-regional, como ocorre em larga escala na Europa. A “eliminação” das barreiras geográficas e alfandegárias é um incentivo ao livre trânsito e às viagens mais frequentes, porém de menor duração. Muitos efeitos negativos da sazonalidade serão minimizados com um ajuste mais harmônico das curvas da demanda e da oferta, nas suas dimensões de tempo e espaço;
- c) a *expansão do setor de serviços* é o ponto fulcral dessa nova ordem econômica e, talvez, o fator que mais diz respeito ao turismo. O WTT&C prevê que o setor será a atividade econômica responsável pela criação do maior número de empregos nos próximos dez anos, totalizando cerca de 204 milhões de empregos, ou 10,6% da força de trabalho mundial para 1994, devendo atingir a cifra de 350 milhões de empregos, aproximadamente 12% da força de trabalho, no ano de 2005.

De acordo com dados do Banco Mundial e da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) de 1992, no ano passado o *setor de serviços* movimentou um trilhão de dólares - 22% de todo o

comércio internacional. Cerca de 60% do volume anual de investimentos externos estão ligados à indústria de serviços.

Os altos índices de desemprego registrados nos países industrializados estão mudando até o papel social e as relações capital e trabalho. Há quinze anos, alguns sindicatos europeus manifestavam o desejo de lutar pela semana de 35 horas, como forma de melhorar a qualidade de vida e diminuir o desemprego (SUE, 1988). Em 1992 foram as empresas que tomaram a iniciativa de propor não só a semana de 35 horas, como também o aumento do período de férias e a forma menos traumática de evitar demissões e de diminuir o desemprego. O setor de turismo e lazer será responsável pela diminuição dos índices de desemprego, através de uma dinâmica que se pode chamar de “ciclo de emprego sustentado pelo lazer”: a diminuição do número de horas trabalhadas e o aumento do tempo livre aumentarão a demanda maior pelas viagens de turismo e lazer. Esse crescimento da demanda exigirá novos investimentos na área de turismo e entretenimento para adequação da oferta no nível da demanda. E o aumento da oferta propiciará a geração de empregos na área da construção civil, infra-estrutura, transportes e serviços turísticos.

A *revolução tecnológica* tem alguns reflexos negativos em algumas partes do setor de turismo. Muitas empresas do setor tinham no segmento das viagens de negócio uma preciosa fonte de recursos aparentemente inesgotáveis. As normas mais rígidas de contenção de despesas encontraram no avanço das telecomunicações e da informática os meios ideais para a racionalização. As redes internacionais de telecomunicações permitem hoje o trabalho de equipes multinacionais sem a necessidade do deslocamento de seus membros. A videoconferência e o fax são alguns exemplos de produtos responsáveis pela diminuição da ocupação de assentos na primeira classe e classe executiva de muitas aeronaves, no baixo índice de ocupação de alguns hotéis. O progresso tecnológico está garantindo às empresas não só uma diminuição nos custos diretos das despesas de viagem (passagem, hospedagem, transportes), como também a redução dos custos indiretos, muito mais importantes e geralmente não computados, como o tempo de espera e deslocamento, o estresse associado ao dilema em que o empregado se vê na viagem de serviço, a sua responsabilidade funcional para com a empresa no cumprimento da missão em confronto com a sua responsabilidade social para com a sua família.

Mas, a médio e longo prazos os aspectos positivos do progresso tecnológico superarão os seus impactos negativos. O setor de turismo poderá usar com maior intensidade as telecomunicações e a informática no aprimoramento de suas estratégias de marketing na busca de novos segmentos e nichos de mercado, e na melhoria da qualidade dos produtos e serviços prestados.

### 3 QUALIDADE, UM REQUISITO INDISPENSÁVEL PARA A COMPETITIVIDADE NO SETOR DE TURISMO

Se tratada dentro do modismo que a reveste, a palavra **qualidade** poderia ser traduzida por dezenas de definições, cada uma mais criativa do que a outra, com recheios para todos os públicos e para todos os gostos.

Juran é bem sintético em sua definição. Para ele “qualidade é a adequação ao uso”.

Na terminologia da ISO

*qualidade é definida como a totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas (ABNT, 1993).*

As duas expressões “adequação ao uso” e “satisfação das necessidades explícitas e implícitas”, extraídas das definições acima, acenam para uma mesma direção, a qualidade voltada para o cliente.

A *qualidade*, conjunto de características do produto ou do serviço, tem caráter *objetivo*, que é a condição de poder *mensurar* essas características ou, na falta de medidas, a possibilidade de *compará-las* com aquelas de um modelo.

A finalidade dessas características é a satisfação das necessidades dos consumidores. A *necessidade* pode ser *expressa* quando o consumidor solicita um produto ou serviço sob medida, ou pode ser *implícita* ou *potencial*, cabendo à empresa a tarefa de detectá-la através de pesquisas de mercado.

*A qualidade é determinada, apreciada, avaliada sempre em relação a uma referência, a um modelo. A referência pode estar contida em uma especificação contratual, ou em especificações estabelecidas pela empresa de acordo com seus estudos do mercado. O modelo, por sua vez, é concebido de forma mais ou menos clara na mente do potencial consumidor (CRUCHANT, 1993).*

A qualidade não significa a melhor performance, mas sim a performance especificada para responder a uma determinada necessidade. Assim, não tem sentido comparar a qualidade de um restaurante *fast food* com a de um restaurante de “alta classe”, a de um hotel de “duas estrelas” com a de um outro de “cinco estrelas”. Pois somente pode-se comparar produtos e serviços dentro de uma mesma escala. Nesses casos categoria ou classe não são sinônimos de qualidade.

O consumidor dos anos 90 é caracterizado por um alto grau de exigência no que concerne à qualidade dos produtos e serviços que adquire. Esse aumento no nível de exigência é fruto do fluxo maior e mais veloz das informações, da diversificação nas opções de escolha e na crescente conscientização do conceito da ética, pressuposto norteador das relações sociais em geral.

Um problema que ocorre com um turista pode estar sendo transmitido quase que simultaneamente para todo o mundo, ocupando a mídia durante o tempo suficiente para informar e formar opinião de outros potenciais viajantes.

O mercado, ao exibir o leque de opções de atratividades, permite ao turista a escolha dos produtos e serviços que mais se ajustem à sua percepção de garantia da satisfação de suas necessidades.

Finalmente a exigência de maior ética nas relações políticas, econômicas e sociais é um movimento de conscientização que, também, se estende ao consumidor turista. Essa conscientização coletiva gerou um novo consumidor, chamado por Dorothy Philips (ALBRETCH & BRADFORD, 1992) de *take charger* (o cobrador de direitos), muito concentrado em si mesmo.

Os consumidores têm conseguido forçar a elaboração de leis e códigos de proteção que os põem ao abrigo das violações de seus direitos. Num mercado global, cada vez mais competitivo, uma ação isolada de um cliente pode comprometer seriamente a imagem corporativa até das maiores organizações.

No final de 1989 a Pan Am, em anúncio de página inteira publicado em jornais americanos, assumia ter cometido um erro básico em sua política mercadológica: envolvida em assuntos corporativos, simplesmente esquecera os seus clientes nos últimos anos. Foi o então presidente da empresa, Thomas Plaskett, quem assinava a confissão pública (SZWARC, 1990).

O anúncio foi inócuo e não conseguiu salvar a sexagenária companhia da falência. Seus executivos sistematicamente vinham desprezando os escores que as revistas especializadas publicavam mensalmente sobre os principais indicadores de desempenho das companhias aéreas, como problemas de cancelamento e atrasos de vôos, falhas mecânicas, perdas e danos de bagagens, mau atendimento, má qualidade dos serviços de terra e de bordo. Em agosto de 1987, a Pan Am ocupava a quinta posição entre as dez maiores companhias aéreas americanas em relação ao número de queixas por passageiros transportados. No mês seguinte subia para a quarta posição no total de queixas e para a primeira, no item referente a atraso nos vôos (ROSANDER, 1989).

A história da falência da Pan Am é a comprovação de que não existe imunidade e nem cura, quando a doença diagnosticada revela um comportamento crônico de maus serviços prestados e desprezo pelos clientes.

Além das eventuais reparações a que estão sujeitas, por não cumprirem as disposições contratuais, o risco maior a que estão expostas as empresas é o da propaganda negativa, em geral feita boca a boca, fatal para a sobrevivência num setor tão sensível ao princípio da generalização, como é o turismo.

A Pan Am que não conseguiu sobreviver nessa década da qualidade demonstrou que a má qualidade na prestação de serviços não é coisa de país subdesenvolvido. Basta folhear algumas revistas especializadas em turismo para se constatar que se trata de um problema universal. A americana *Condé Nast*

*Traveler* tem uma seção, chamada "Ombudsman", em que são registradas as queixas mais graves relatadas por turistas. A italiana *Tutto Turismo*, abre sua coluna "Il Muro del Pianto" (O muro da lamentação) para todos os turistas que se sentem lesados em seus direitos. Mesmo com o direito de defesa dado às empresas acusadas, pode-se verificar que os problemas de maus serviços são comuns e generalizados em todos os quadrantes do planeta.

#### 4 AS NORMAS ISO 9000, UM CAMINHO QUE PODE SER SEGUIDO PELO TURISMO

A natureza peculiar dos produtos e serviços turísticos, o caráter multifacetado das atividades e as suas características diferenciais intrínsecas e extrínsecas dificultam a elaboração de padrões, de normas e de legislação que possam disciplinar, através de paradigmas, a conduta das partes envolvidas: turistas, agentes de viagens, hoteleiros, transportadores, restaurantes etc.

A norma de qualidade é o valor de referência para a ação econômica da empresa de turismo. Ela deve fazer parte de um conjunto de regras, de um sistema de valores que a empresa ou a organização postula para poder se conduzir ou se orientar quando são apresentados vários caminhos (OMT, 1988).

Em 1985, a Assembleia Geral da Organização Mundial de Turismo, reunida em Sófia (Bulgária), promulgou a *Tourism Bill of Rights and Tourist Code* (Carta do Turismo e o Código de Direitos do Turista – OMT, 1985), concitando todos os Estados membros a aplicarem os princípios maiores, expresso nesse documento, através de legislação e regulamentação respectiva. Nos artigos VIII e IX do documento promulgado são feitas menções claras à qualidade dos produtos e dos serviços. Entretanto percebe-se a dificuldade em se traçar padrões universais para avaliação e o reconhecimento da qualidade na área dos serviços. Até hoje as tentativas feitas nesse sentido se restringiram à classificação de hotéis e restaurantes, feitas por organismos nacionais de turismo ou associações particulares. Embora algumas classificações sejam reconhecidamente elaboradas de forma criteriosa e séria, como é o caso do *Guia Michelin*, na França, e do *Guia Quatro Rodas*, no Brasil, são trabalhos que se prendem mais aos aspectos tangíveis e, portanto, mais facilmente mensuráveis.

*Por que a utilização das normas ISO 9000 seriam mais adequadas ao turismo?*

Existem vários organismos internacionais especializados em desenvolvimento de normas de qualidade para aplicações industriais específicas. Com a globalização da economia nasceu a necessidade de se ter um conjunto harmônico

de normas genéricas sobre garantia da qualidade aplicáveis a todas as linhas industriais e de reconhecimento internacional. Esse vazão foi preenchido pela International Organization for Standardization – ISO (PURI, 1994).

Fazem parte da ISO organismos de normalização de mais de 90 países. A participação do Brasil é feita através da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

As normas ISO 9000 foram introduzidas no Brasil em 1990, e a mobilização das empresas para a adequação de seus sistemas de qualidade vem crescendo todo ano. Em novembro de 1992, o Brasil contava com 38 empresas certificadas; em março de 1993, o número foi elevado para 80, fechando o ano com mais de 180 empresas. Os dados mais recentes indicavam que, no final de março de 1994, já existiam 285 companhias certificadas. É bom lembrar que na Itália existem cerca de 300 empresas certificadas, na Argentina apenas 3.

Preocupada com a importância que o setor de *serviço associado ao produto* adquiriu, demonstrada pelo maior poder de influência do consumidor no final do processo de produção, a ISO resolveu ampliar suas normas para o setor de serviços em geral. Em 1991 foi lançada a norma internacional ISO 9004-2: “Gestão de Qualidade e Elementos de Sistemas da Qualidade – Parte 2: Diretrizes para Serviços”, seguindo os mesmos princípios básicos que orientaram a elaboração das normas anteriores. De acordo com a própria ISO, a norma ISO 9004-2 é uma resposta à necessidade cada vez maior de conhecimento de sistemas de qualidade, para o encorajamento das organizações a administrarem os seus processos de forma efetiva.

Como exemplos de atividades em que a norma ISO 9004-2 pode ser aplicada, no seu anexo A (informativo) encontram-se alguns setores de serviços, dentre os quais citam-se os que mais se relacionam com o turismo:

- a) serviços de hospitalidade;
- b) “catering”;
- c) turismo em geral;
- d) entretenimento;
- e) lazer;
- f) comunicações;
- g) aeroportos e linhas aéreas;
- h) rodovias;
- i) ferrovias;
- j) transporte marítimo.

Por terem sido adotadas inicialmente por empresas industriais, muitos profissionais da área de turismo podem entender que só empresas de grande porte têm acesso aos cobijados certificados da série ISO 9000. Mas a própria norma define a sua abrangência:

*Os conceitos e princípios desta parte da ISO 9004 são adequados tanto para grandes como para pequenas empresas. Embora as pequenas empresas não necessitem ter necessariamente estruturas complexas das grandes empresas, os mesmos princípios são aplicáveis. A diferença é simplesmente na escala (ISO 9004-2, 1991).*

## 5 CONCLUSÃO

Com a unificação europeia e o crescimento do turismo inter-regional, a Comissão Europeia tem diante de si o desafio de iniciar uma investigação que possa delinear os caminhos para o melhoramento das informações sobre a qualidade dos serviços turísticos dos países membros, relata o jornalista Nick TRENDS (1994), do *The European*. A tarefa da Comissão deve contemplar amplo espectro de opiniões, tanto dos consumidores como dos agentes da indústria turística. Os membros da Comissão deverão estar bem-equipados para encontrar respostas - mas, dada a caótica situação da classificação dos hotéis entre os vários países europeus, trata-se de uma missão

Sendo mais otimistas do que o jornalista europeu: a *qualidade*, o grande *leitmotiv* desta última década do século XX, faz parte da própria essência dos serviços, e sua aplicação ao setor de turismo é condição fundamental para a própria sobrevivência dos seus produtos e serviços.

Os pioneiros nas pesquisas na área de marketing de serviços, ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY (1990) são enfáticos em afirmar que a qualidade nos serviços não pode ser uma idéia amorfa ou mística. O *serviços* para eles, podem ser *definidos*,

Com o enraizamento do conceito de qualidade total, a tendência prevista para o turismo é de que em breve o consumidor turista, ao planejar sua viagem, procurará uma agência certificada, fará seu deslocamento através de uma empresa de transporte certificada, alojar-se-á em um hotel certificado, fará suas refeições em restaurantes certificados e visitará atrações certificadas. Algumas empresas hoteleiras (grandes redes, *villages*) já estão adotando processos integrativos sinalizando claramente essa tendência para a qualidade total. Na seqüência de serviços que compõem uma viagem ou um pacote turístico, qualquer elo mais fraco da corrente poderá decretar a ruptura de todo o conjunto.

No turismo o grau de complexidade nas relações contratuais é maior em vista da natureza peculiar do

*produto turístico, um produto composto, um amálgama formado por vários componentes: operadoras e agências de viagens, transportadoras, serviços receptivos locais, hotéis, entretenimentos (LAGE, 1990).*

Os problemas de qualidade ocorrem justamente nas várias interfaces dos agentes do sistema. Uma das grandes vantagens da certificação é justamente o aumento da confiabilidade nas relações contratuais.

As interações humanas são ponto crucial da qualidade do serviço, a própria ISO reconhece. Procurando estar na vanguarda, a organização está revisando todas as normas da série ISO 9000, devendo editar em breve uma atualização com importantes mudanças no seu conteúdo. Deverão ser incorporados itens relacionados com o programa de treinamento de funcionários, enfatizando a qualidade de vida dos envolvidos e o meio ambiente.

A opção por uma empresa que tenha um certificado ISO não dá a certeza de que não ocorram falhas, mas o turista terá a garantia de estar lidando com uma organização administrada dentro de um sistema de qualidade total. Em caso de falha, certamente o problema será rapidamente detectado e resolvido.

Essa busca pelo “passaporte” de qualidade deverá ter um crescimento no setor de serviços, da mesma forma como ocorre hoje no setor industrial e será a grande vantagem competitiva das empresas certificadas tanto para a conquista de novos mercados, como para a manutenção de um posicionamento positivo.

A obtenção de um certificado é um processo longo e tem um custo de implementação, sendo imprescindível a participação de todos dentro de uma organização.

Para que os programas de implantação de sistemas de qualidade tenham êxito, uma nova postura vai tornando-se essencial: a parceria entre o setor acadêmico e as empresas do setor de turismo.

A universidade e as escolas de turismo estudando e pesquisando os processos de prestação de serviços, e sempre respeitando as características das empresas, dos vários setores. Estes, por sua vez, reconhecendo que a qualidade não se conquista mais com improvisações e mão-de-obra desqualificada. A união, neste caso, faz a força e a qualidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. 1993. *Gestão da qualidade e garantia da qualidade. Terminologia*; NBR ISO 8402. Rio de Janeiro: ABNT.
- ALBRECHT Karl & BRADFORD Lawrence J. 1992. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo 2 ed.: Makron Books.
- CRUCHANT, Lucien. 1993. *La qualité*. Paris: Presses Universitaires de France.
- DRUCKER, Peter F. 1993. *Post-capitalist society*. New York: Harper Business.
- ISO. International Organization For Standardization. 1991. *Quality management and quality system elements - Part 2: Guidelines for services*; ISO 9004-2. 1a. ed., Genève.
- LAGE, Beatriz H.G. 1990. *Turismo e propaganda, uma análise econômica*. São Paulo: USP/ECA. Tese de livre-docência.
- MILL, Robert C. & MORRISON, Alastair M. 1992. *The tourism system*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International.

- NAISBITT, John. 1994. *Paradoxo global*. Rio de Janeiro: Campus.
- OMT. 1985. *Tourism bill of rights and tourist code*. Madrid: OMT.
- OMT. 1988. *Control de calidad de los productos y servicios turístico*. Madrid: OMT.
- PURJ, Subhash C. 1994. *ISO 9000 - Certificação*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- ROSANDER, A.C. 1989. *The quest for quality in services*. Milwaukee: Quality Press.
- SUE, Roger. 1988. *Le loisir*. 3a. ed. Paris: Presses Universitaires de France.
- SZWARC, Samuel. 1990. *Esquecimento do cliente*. O Estado de S. Paulo, 27 fev.
- TRENDS, Nick. 1994. *Follow that star, but not to the inn*. *The European*, 2 jun.
- ZETHAML, Valarie A., PARASURAMAN A. & BERRY, Leonard L. 1990. *Delivering quality service - Balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press.