

ESTRATÉGIAS DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS HOTELEIROS

OPERATIONAL STRATEGIES IN HOTEL SERVICES

Catarina de Fátima da SILVA*

RESUMO

Hoje, as empresas hoteleiras competem em ambientes complexos, portanto, é fundamental que exista uma perfeita compreensão de suas metas e dos métodos para alcançá-las. Para conduzir as organizações modernas em meio a um ambiente competitivo complexo, os executivos precisam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional, sem o que não teriam como manter o rumo da excelência empresarial (Kaplan e Norton, 1997). Nesses ambientes em constante transformação, novas estratégias podem surgir do aproveitamento de oportunidades ou de resposta a ameaças não-previstas na formulação do plano estratégico inicial. Pode-se inferir, portanto, que as estratégias da organização hoteleira devem estar voltadas para atingir os objetivos traçados no planejamento estratégico global e em perfeita harmonia com a missão da organização; devem ainda ser flexíveis e adaptáveis às situações que se apresentam. Essas estratégias devem ser vistas como vantagem competitiva, nas quais as competências, tanto as essenciais como as complementares, desempenharão papel decisivo para conquista da preferência e da fidelização do cliente a determinado hotel.

Palavras-chave: Estratégias; Vantagem Competitiva; Operações de Serviços.

ABSTRACT

Hotel companies nowadays are competing in complex environments, however it is fundamental that they have a perfect understanding of their goals and the methods of reaching these goals. In order to guide modern organizations within this complex competitive environment, executives need indicators on various aspects of environmental and organizational performance, without which they have no means of maintaining company excellence (Kaplan and Norton, 1997). In these constantly changing environments, new strategies for making the most of the available opportunities can sometimes emerge, or ways of responding to unforeseen threats in the formation of the initial strategic plan. It can be concluded, therefore, that hotels' organizational strategies should aim towards the objectives proposed in the global strategic plan, as well as being in perfect harmony with the organization's mission; they should still be flexible and able to adapt to the situations that may arise. These strategies should be seen as a competitive advantage, in which the organization's strengths, both essential and complementary, will perform a decisive role in winning the preference and loyalty of clients to specific hotels.

Key words: Strategies; Competitive Advantage; Service Operations.

ESTRATÉGIAS DE OPERAÇÕES COMO VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem competitiva está relacionada com a capacidade ou circunstância que confere à organização hoteleira uma vantagem relativa sobre suas rivais, ou seja, uma margem sobre seus concorrentes. Para Porter (1989, p. 36) "a estratégia de uma unidade empresarial é o caminho para a vantagem competitiva que determinará seu desempenho".

OPERATIONAL STRATEGIES AS COMPETITIVE ADVANTAGE

Competitive advantage is related to the capacity or condition that gives the hotel organization a relative advantage over its rivals, i.e., a margin over its competitors. For Porter (1989, p. 36) "an organization's strategy is the means of achieving competitive advantage that will determine its performance".

* Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC. Professora da Univali.

* Student on the Post-Graduate Program in Production Engineering at UFSC. Professor at Univali.

E-mail: catina@terra.com.br

Segundo Grönroos (1995), três regras básicas devem ser seguidas para que uma empresa mantenha sua posição competitiva, são elas:

- diminuir o custo unitário dos produtos, reduzindo os custos de produção e administração;
- investir mais em marketing, como publicidade, promoção de vendas, a fim de aumentar o retorno sobre ativos e outros resultados financeiros e;
- focalizar os esforços no desenvolvimento de produto ou serviço.

Ferraz *et al.* (1995, p. 13) definem competitividade como “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permita ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

O foco da competitividade deve ser claro quanto aos segmentos de clientes e mercados pelos quais estará competindo; a organização hoteleira deve identificar objetivos e medidas para seus processos internos, deve buscar a excelência para que sua estratégia seja bem-sucedida.

O ideal é que as metas relacionadas aos clientes derivem da satisfação ou da superação das expectativas do cliente. As preferências dos clientes atuais e potenciais deverão ser examinadas à procura de um desempenho excepcional (Kaplan e Norton, 1997).

A vantagem competitiva de uma organização hoteleira está relacionada com o conhecimento e reconhecimento daquilo que ela sabe fazer de melhor, ou seja, sua *core competence*, que lhe garantirá a conquista e manutenção dos clientes através de estratégias direcionadas a usufruir dessas competências. E também da identificação de suas competências complementares, que integram os processos de prestação de serviços, as quais estão diretamente ligadas às operações de serviços.

ESTRATÉGIAS E OPERAÇÕES DE SERVIÇOS

As estratégias de operações de serviços hoteleiros devem adequar-se às diretrizes traçadas pelas estratégias corporativa e competitiva, suas ações serão derivadas dos planos estabelecidos por estas e complementarão as ações para chegar aos resultados almejados pela organização.

Diante disto, uma estratégia de operações de serviços deve captar o que os clientes valorizam nos serviços e realçar as reais prioridades do cliente, bem como estar de acordo com o que foi planejado como objetivo a ser alcançado, com a missão da organização e com o foco pretendido pela mesma (Gianesi, 1996; Robbins, 2000).

According to Grönroos (1995), any organization should follow three basic rules in order to maintain its competitive position. These are:

- to lower the unit cost of products, reducing the costs of production and administration;
- to invest in marketing, such as publicity and sales promotion, in order to increase the on assets and financial results and;
- to focus its efforts on the development of the product or service.

Ferraz *et al.* (1995, p. 13) define competitiveness as “a company’s ability to formulate and implement competitive strategies that will enable it to increase or conserve, in a lasting way, a sustainable position in the market”.

The focus of competitiveness should be clearly-defined in terms of the client and market sectors which the hotel organization is competing for; it should identify objectives and measures for its internal processes, seeking excellence in order to ensure the success of its strategy.

Ideally, the client-related goals should arise from satisfying clients or surpassing their expectations. The preferences of current and potential clients should be examined as part of the search for outstanding performance (Kaplan and Norton, 1997).

A hotel organization’s competitive advantage is related to the knowledge and recognition of that which it does best, i.e., its core competencies, which will guarantee that it wins and keeps clients through strategies aimed at enjoying the benefits of these competencies. It also involves identifying the complementary strengths that make up the processes of service provision, which are directly linked to the service operations.

STRATEGIES AND SERVICE OPERATIONS

Hotel organizations’ operational strategies should be adapted to the directives defined by the corporate and competitive strategies. Their actions will be based on plans established by these strategies and will complement the actions taken to obtain the results desired by the organization.

In view of this, a strategy for service operations should encapsulate what the clients value most in the services and emphasize the real priorities of the client. It should also correspond with the planned objectives, the organization’s mission and its proposed focus (Gianesi, 1996; Robbins, 2000).

Berry (1996) afirma que existem características importantes na estratégia de serviços que inclui o compromisso com quatro princípios de qualidade que são: credibilidade (capacidade de cumprir o prometido), surpresa (esforço extraordinário), recuperação (reação a um problema) e integridade (ética). Esses princípios estão presentes nas expectativas dos clientes, dos quais depende o alcance dos objetivos traçados.

É necessário desenvolver uma estratégia de operações que envolva decisões referente à estrutura e à infra-estrutura do sistema de operações, de modo a focalizar suas habilidades num conjunto de prioridades competitivas que sejam valorizadas pelo segmento de mercado pretendido (Costa, 1999).

Para Berry (1996, p. 62) a identificação de uma estratégia de serviços implica responder três perguntas importantes:

- "que atributos de serviços são - e continuarão a ser - mais importantes para o nossos mercados-alvo?
- quais os pontos fracos da concorrência em se tratando de atributos de serviços importantes?
- e quais as capacidades e competências de serviços existentes e potenciais de nossa empresa?"

Portanto, as organizações de serviços hoteleiros devem ter seus objetivos claramente definidos, devem possuir uma estratégia que assegure cumprir o que foi estabelecido na missão e devem priorizar o envolvimento de todos para alcançar os resultados esperados.

CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DAS OPERAÇÕES DE SERVIÇOS HOTELEIROS

As operações de serviços devem ser consideradas como arma competitiva poderosa pelos administradores de hotéis, pois estabelecem interligações com as outras funções da organização hoteleira, representando papel fundamental para o desempenho destas. As operações integram um sistema que mantém interfaces com outros sistemas e subsistemas dentro e fora da organização (Gianesi, 1996).

As operações devem ser vistas, de acordo com esse autor, como armas competitivas, desde que viabilizadas e gerenciadas adequadamente, as quais têm o potencial de criar vantagem competitiva sustentada através do alcance da excelência em suas práticas.

As operações influenciam diretamente alguns critérios competitivos da empresa hoteleira como: o tempo e a qualidade do atendimento, a

Berry (1996) affirms that the service strategy has several important characteristics. One of these is a commitment to the four principles of quality: credibility (the capacity to fulfil what was promised), surprise (effort beyond what is expected), recovery (reaction to problems) and integrity (ethics). These principles are present in client expectations, and the attainment of the defined objectives depends on them.

An operational strategy should include decisions concerning the structure and infrastructure of the operations system, in a way that focuses its abilities on a set of competitive priorities that will be valued by the targeted market sector (Costa, 1999).

For Berry (1996, p. 62) the identification of a service strategy involves three important questions:

- "what attributes of the services are - and will continue to be - most important for our target markets?
- what are the competition's weak points in terms of important service attributes?
- and what are the abilities and strengths of our company's existing and potential services?"

Hotel service organizations should, therefore, have clearly defined objectives, and a strategy that will ensure the organization's mission is achieved. One of the priorities of the objectives should be to ensure that everyone is involved in achieving the desired results.

SOME CONSIDERATIONS ON HOTEL SERVICE OPERATIONS

Service operations should be considered as a powerful competitive weapon in the hands of hotel managers, since they establish links with other hotel functions, playing a fundamental role in their performance. Operations serve to integrate a system which maintains interfaces with other systems and subsystems within and outside the organization (Gianesi, 1996).

According to the above author, operations should be seen as competitive weapons which, once they are put into practice and suitably managed, have the potential to create sustained competitive advantage through achieving excellence in hotel practices.

Operations directly influence some competitive criteria of the hotel company such as: the time and quality of service, the reliability and

confiabilidade e a consistência deste atendimento, bem como os custos e a flexibilidade, entre outros. O resultado alcançado pelo desempenho das operações de serviços levam à diferenciação, à qualidade e a *switching costs*, que garantem à organização hoteleira a manutenção da vantagem competitiva sobre seus concorrentes (Gianesi, 1996).

No entanto, existem diferenças fundamentais entre operações da manufatura e operações de serviços hoteleiros, que devem ser levadas em consideração quando se analisam operações. Gianesi (1996) apresenta três características principais das operações de serviços: a intangibilidade; a necessidade da presença do cliente ou de um bem de sua propriedade e o fato de que geralmente os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Essas características especiais das operações de serviços dos hotéis irão definir a avaliação dos resultados e a qualidade dos serviços prestados.

A qualidade dos serviços pode ser percebida pelos clientes através dos seus componentes tangíveis e intangíveis. A tangibilidade de um serviço consiste naquilo que o cliente sente e vê, como, por exemplo, a aparência física do hotel, tanto interna quanto externamente, ou seja, conservação do prédio, jardins bem cuidados, iluminação interna e externa, sinalização, decoração, limpeza do ambiente, acesso, uniforme, asseio e apresentação dos funcionários. Os componentes intangíveis são amabilidade, cordialidade e cooperação; a cordialidade é traduzida através de um sorriso, de expressões adequadas, de uma atitude que traduza a "disposição de servir". Portanto, os componentes intangíveis estão diretamente vinculados ao relacionamento do pessoal do hotel com os clientes.

A atenção deve voltar-se para as operações de serviços, ou seja, para o estabelecimento de estratégias que assegurem o seu desempenho, visto que as operações de serviços desempenham papel importante para a competitividade dos serviços hoteleiros e uma vez que a competitividade está se tornando cada vez maior, principalmente pela internacionalização dos serviços, alavancada pela globalização que trouxe transformações na estrutura produtiva, ocasionando mudanças substanciais na natureza das atividades manufatureiras, bem como no atendimento das demandas por produtos e serviços, hoje realizado por uma economia mundial. De uma forma geral, os serviços desempenham um papel crescentemente importante nas relações econômicas entre as nações, além do papel considerável nas economias nacionais em todos os níveis de desenvolvimento (Kon, 1999).

Geralmente a parte crítica está na dimensão funcional da qualidade do processo em si e não na qualidade técnica do resultado dos processos do serviço. A eficiência interna necessita de pessoal

consistency of the service and cost and flexibility, among others. The results achieved by the performance of service operations lead to differentiation, quality and switching costs, which guarantee that the hotel organization will maintain a competitive advantage over its competitors (Gianesi, 1996).

There are, however, some basic differences between manufacturing operations and hotel service operations, which should be taken into consideration when analysing operations. Gianesi (1996) shows three principal characteristics of service operations: intangibility; the need for the presence of the client or his possessions; and the fact that services are generally produced and consumed simultaneously. These special characteristics of hotel service operations will define the evaluation of the results and the quality of the services provided.

The quality of the services can be seen by clients through their tangible and intangible components. The tangibility of a service consists of that which the client feels and sees, for example the internal and external physical appearance of the hotel. This includes preservation of the building, well-kept gardens, internal and external lighting signs, decoration, cleanliness, access, uniform, neatness and staff presentation. The intangible aspects are friendliness, cordiality and cooperation; cordiality is seen in a smile, a suitable facial expressions and an attitude of being "eager to serve". The intangible components are, therefore, directly linked to the relationship between the hotel staff and its guests.

Attention should be focused on service operations, that is, the establishment of strategies which ensure their performance, since service operations perform an important role for the competitiveness of the hotel services, and also due to the ever-increasing competitiveness. This competitiveness is seen in the internationalisation of services brought about by globalisation, which has brought transformations in the productive structure, causing substantial changes in the nature of manufacturing activities, as well as in the meeting of demands for products and services that is today carried out by a global economy. In general, services perform an increasingly important role in economic relations between nations, as well as in national economies at all levels of development (Kon, 1999).

The most critical part is generally in the functional dimension of the quality of the process itself and not in the technical quality of the result of the service processes. Internal efficiency requires

preparado para operar os processos que entregarão ao cliente o serviço com qualidade, que será percebida por este; neste momento estar-se-á obtendo a eficiência externa e qualidade no resultado dos processos do serviço.

Fator importante a ser observado é o clima interno, pois quando o clima interno entre funcionários e gerência não está satisfatório, como salienta Grönroos (1995), há repercussões nas operações de serviço do hotel, causando impacto negativo na atmosfera interna das operações, que automaticamente será sentida pelos clientes. Uma estratégia de sucesso será aquela que estiver bem ajustada ao ambiente, tanto interno como externo, sendo que as operações devem priorizar o ambiente interno.

Diante do exposto, o foco das operações hoteleiras deve ser priorizado, pois dificilmente um hotel apresentará um sistema de operações excelente em todos os aspectos, tanto em qualidade, custos, competitividade, P&D e outros. Quando o foco está centralizado, tende-se a desenvolver competências específicas em determinadas áreas; conhecendo-se o foco, os esforços podem ser melhor direcionados, sem desperdiçar esforços. O foco está relacionado à obtenção de determinada vantagem em um segmento estreito, ou seja, traçam-se estratégias que atendam a um determinado público ou segmento específico (Porter, 1999).

As operações de serviços hoteleiros estão inseridas em um macro ambiente, ou seja, as operações de serviços dos hotéis fazem parte de um micro ambiente que está inserido num ambiente maior, que podemos denominar de macro ambiente; este apresenta forças externas que podem afetar o desempenho do hotel e, conseqüentemente, de suas operações; neste macro ambiente estão incluídos os fornecedores, clientes, concorrentes, sindicatos, organismos governamentais reguladores e grupos de interesses especiais, (os *stakeholders*). Para que uma estratégia de operação de serviço possa ser adequada à situação (ambiente) em que o hotel está inserido, deve levar em consideração a influência que este macro ambiente exerce sobre suas operações. Robbins (2000) apresenta quatro técnicas de sondagem ambiental que podem ajudar no momento de realizar as estratégias de operações de serviços que são: *benchmarking*, inteligência competitiva, desenvolvimento de cenários e previsão.

As organizações de serviços – e nestas incluem-se os hotéis – podem fazer uso do *benchmarking* para aperfeiçoar ou melhorar as operações, comparando, por meio de algum parâmetro mensurável, o desenvolvimento de uma operação fundamental da empresa com uma operação semelhante em outras organizações. O melhor da classe nesta operação pode servir de modelo a ser seguido para se alcançar a melhoria da operação.

personnel who are prepared to operate the processes that will deliver a quality service to the client. This will be seen by the client; who at that moment will be receiving external efficiency and quality in the result of the service processes.

The internal climate should be seen as an important factor, because when the internal climate between staff and management is unsatisfactory, as Grönroos points out, there will be repercussions on the hotel's service operations. This in turn causes negative impacts on the internal atmosphere of the operations which will automatically be felt by the clients. A successful strategy is one that is well-adjusted to the atmosphere, both internal and external, with operations giving priority to the internal atmosphere.

In view of the above, the hotel operations should be prioritised, since it is difficult for a hotel to show an excellent operational system in every aspect including quality, costs, competitiveness, R&D etc. When the focus is centralized, the organization tends to develop strengths in particular areas. Once the focus is determined, efforts can be better directed, without being wasted. The focus is related to obtaining a determined advantage in a narrow sector, i.e., strategies are defined which serve a specific public or sector (Porter, 1999).

Hotel service operations form part of a macro environment, i.e., they form part of a micro environment which in turn forms part of a wider environment. We can call this the macro environment; it presents external forces that can affect the hotel's performance and consequently, its operations. This macro environment includes suppliers, clients, competitors, unions, regulatory governmental organizations and special interest groups (the stakeholders). For a service operations strategy to be appropriate to the situation (environment) in which the hotel is inserted, it must take into consideration the influence that this macro environment exerts on its operations. Robbins (2000) presents four techniques for environmental testing that could assist the process of carrying out service operation strategies. These are: *benchmarking*, competitive intelligence and the development of scenarios and forecasting.

Service organizations – including hotels – can make use of *benchmarking* to perfect or improve their operations, comparing, by means of some measurable parameter, the development of a fundamental operation of the company with a similar operation in other organizations. The best of the category in the performance of this operation could serve as model to be followed by the others to achieve improvement in their own operations.

O *benchmarking* é visto ou pode ser classificado, como uma técnica de sondagem ambiental descrita por Robbins (2000), que pode auxiliar o administrador no aperfeiçoamento e avaliação das operações.

A inteligência competitiva também é considerada uma ferramenta de sondagem ambiental para obter informações básicas sobre os concorrentes, que podem ser obtidas de maneira acessível, com acesso a banco de dados comercializados por companhias especializadas.

A previsão está relacionada com a sondagem ambiental quando esta cria a base para as previsões, as quais são um conjunto de regras matemáticas aplicadas a uma série de dados passados para prever resultados futuros, sendo as informações obtidas pela sondagem utilizadas para compor cenários. Estes, por sua vez, estabelecem parâmetros, que são previsões de resultados. O autor cita, ainda, vários tipos de previsão, tais como: previsão tecnológica, quantitativa e qualitativa.

O desenvolvimento de cenários leva a diferentes premissas que geram diferentes resultados. Quando se analisa uma situação baseando-se em cenários, o objetivo não é tentar prever o futuro, mas reduzir a incerteza, simulando situações potenciais sob condições específicas diferentes.

Dois outros fatores importantes a serem levados em consideração quando se estabelecem estratégias de operações de serviços, essencialmente de serviços hoteleiros, são a segmentação e o posicionamento de mercado. O segmento a ser atingido deve estar claramente definido, pois garantirá o foco das operações, e deve levar em conta as expectativas dos clientes. Toma-se como conceito de segmentação o processo de identificação de grupos de consumidores com suficientes características em comum, que definirão a estratégia a ser adotada (Gianesi, 1996). O posicionamento de mercado está relacionado com o processo de atendimento das necessidades dos clientes, analisando-se: o que é um bom serviço? qual o papel da concorrência na prestação de um bom serviço?, bem como a análise interna de suas potencialidades, ou seja, estou oferecendo um bom serviço?

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do referencial teórico a respeito de estratégias de operações de serviços, principalmente os hoteleiros, serviu de base para se traçar considerações sobre:

- a importância de um planejamento estratégico consistente com a missão e objetivos da organização hoteleira;

Benchmarking can be viewed or classified as an environmental testing technique described by Robbins (2000), which can help the administrator in perfecting and evaluating operations.

Competitive intelligence is also seen as an environmental testing tool for obtaining basic information about competitors. This information could be obtained in an accessible manner, with access to a commercialised database by specialized companies.

Forecasting is related to environmental testing when the latter creates the basis for the forecasts. These comprise a set of mathematical rules which are applied to a series of past data in order to predict future results. The information obtained by the testing is used to make up scenarios. These, in turn, establish parameters which are forecasts of the results. The author cites, furthermore, various types of forecast such as: technological, quantitative and qualitative.

The development of scenarios leads to different premises which generate different results. When a situation is analysed based on scenarios, the objective is not to try to predict the future, but to reduce uncertainty, simulating potential situations under different specific conditions.

Two other important factors to be taken into consideration when establishing strategies for service operations, particularly in hotel services, are the market sector and positioning. The target sector should be clearly defined, since this will guarantee a focus for the operations. This should take into account clients' expectations. The process of identifying groups of consumers with sufficient characteristics in common is understood as a concept of segmentation. These groups will define the strategy to be adopted (Gianesi, 1996). The market position is related to the process of serving client needs, by examining the following questions: what is a good service? What is the role of the competition in the provision of a good service? As well as internal analysis of its potential i.e. am I offering a good service?

FINAL CONSIDERATIONS

The analysis of the theoretical framework with respect to strategies for service operations, particularly in hotels, served as a basis for considerations on:

- the importance of strategic planning that is consistent with the mission and objectives of the hotel organization;

- a elaboração de estratégias que passam pelo atendimento das expectativas e necessidades dos clientes em busca da vantagem competitiva diretamente relacionada com as competências centrais da organização hoteleira;
- e a busca constante de estratégias que priorizem a qualidade dos serviços oferecidos pelos hotéis.

O conhecimento desses componentes permitirá à organização traçar estratégias de operações de serviços condizentes com a realidade da organização, que venham ao encontro da satisfação dos clientes e da melhoria contínua.

Este artigo não tem a pretensão de ser conclusivo, pois resulta um estudo preliminar, que aborda apenas alguns dos aspectos das estratégias de operações de serviços hoteleiros, representa a base para futuros trabalhos na área, devido a sua complexidade e múltiplas nuances que podem ser exploradas.

- the elaboration of strategies which go beyond meeting the expectations and needs of clients in the search for competitive advantage that is directly related to the hotel organization's core strengths;
- and the constant search for strategies which prioritise the quality of the services offered by hotels.

A knowledge of these components will enable the organization to outline strategies for service operations that will lead to an organizational reality, which will satisfy clients and ensure continuing improvement.

This article does not claim to be conclusive, as it is the result of a preliminary study which addresses only some of the aspects of strategies for hotel service operations. It represents a basis for future study in the area, due to its complexity and many nuances that can be explored.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Karl. *A única coisa que importa* : trazendo o poder de cliente para dentro de sua empresa. São Paulo : Pioneira, 1995.
- BERRY, Leonard L. *Serviços de satisfação máxima* : guia prático de ação. Rio de Janeiro : Campus, 1996.
- BONELLI, Regis; FLEURY, Paulo Fernando; FRITSCH, Winston. Indicadores microeconômicos do desempenho competitivo. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 29, n. 2, p. 3-19, abr./jun. 1994.
- COSTA, Benny K. *Análise estratégica na gestão de empresas hoteleiras* : proposição de um modelo. Tese (Doutorado), FEA/USP, 1999. 221p.
- FERRAZ J. C. *et al.* *Made in Brazil*. Rio de Janeiro : Campus, 1995.
- GALE, Bradley T. *Gerenciando o valor do cliente* : criando qualidade e serviços que os clientes podem ver. São Paulo : Pioneira, 1996.
- GANESI, Irineu GN. *Administração estratégica de serviços* : operações para a satisfação do cliente. São Paulo : Atlas, 1996.
- GRONROOS, Christian. *Marketing* : gerenciamento e serviços : a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro : Campus, 1995.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação* : balanced scorecard. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- KON, Anita. A internacionalização dos serviços. *Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n. 1, jan./mar. 1999.
- PORTER, Michel E. *Vantagem competitiva* : criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro : Campus, 1989.
- PORTER, Michel E. *Competição* (on competition) : estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro : Campus, 1999.
- ROBBINS, Stephen Paul. *Administração* : mudanças e perspectivas. São Paulo : Saraiva, 2000.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro : Prentice-Hall, 1985.
- TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. *Organização flexível* : qualidade na gestão por processos. São Paulo : Atlas, 1997.
- WHITELEY, Richard C. *A empresa totalmente voltada para o cliente* : do planejamento à ação. Rio de Janeiro : Campus, 1996.