

FERRAMENTAS DA QUALIDADE NO APOIO À GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE TURISMO

QUALITY TOOLS AND THE MANAGEMENT SUPPORT TO SMALL BUSINESS TOURISM SECTOR

Ana Branca Soeiro de Carvalho¹ e Simone Canuto²

Resumo

As ferramentas da qualidade, apoiadas na legislação atuante tanto no setor hoteleiro, quanto da restauração, podem potencializar as capacidades e competências dos profissionais e ampliar a competitividade no negócio. Alguns pontos a salientar são a melhoria dos processos e atividades da organização, redução de custo, queda no desperdício de tempo e de material, aperfeiçoamento e integração das equipas, informações atualizadas para uma gestão empresarial mais eficiente.

Este estudo, embora ainda teórico, pretende exemplificar formas de potencializar a capacidade dos pequenos empreendimentos no setor de hospedagem e restauração para atrair o turismo as regiões de Lamego, Régua entre outras do Douro. Com união de esforços é possível estabelecer regras, critérios, normas e padrões para os serviços potencializando o turismo da região

A atividade hoteleira é o grande potencializador do crescimento das regiões, apoiando o comércio, a produção, o emprego e a prosperidade das cidades, vilas e aldeias. Regiões afastadas dos grandes centros têm dificuldade em manter redes de turismo de alta frequência, ou seja, estruturas diversificadas e de alto padrão para receber um número elevado de pessoas com diversidade de exigências. Pretende-se demonstrar as possibilidades de conceitos da qualidade podem apoiar a organização, gestão e controlo de uma empresa. Os princípios da gestão da qualidade, assim como algumas das ferramentas da qualidade são demonstrados, de forma simples, no apoio de hotéis e restaurantes, como a lista ou folha de verificação; diagrama de causa e efeito e fluxograma.

PALAVRAS-CHAVE: Qualidade, ferramentas da qualidade, hotelaria, gestão, empresas de turismo

Abstract

The quality tools, supported by active legislation, both in the hotel industry us in the catering system, can enhance the capabilities and skills of professionals and also increase competitiveness in business. Some important points are the improvement of the processes and activities of the organization, cost reduction, decrease in waste of time and material, improvement and integration of teams, updated information for more efficient business management. This study, although still theoretical, aims to exemplify ways to enhance the capacity of small enterprises in the accommodation and catering sector to

¹ acarvalho@estgl.ipv.pt, Instituto Politécnico de Viseu.

² sicanuto@gmail.com, UNIP (Brasil)

attract tourism to cities like Lamego and Régua, among others in Douro region. With joint efforts it's possible to establish rules, criteria, norms and standards for services enhancing tourism in the region. The hotel business is the great enabler of growth regions by supporting trade, production, employment and prosperity of cities, towns and villages. Regions distant from decision centers have difficulty maintaining high frequency tourism networks, ie diverse structures and high standard to receive a high number of people with diverse requirements. We intended to demonstrate that the quality concepts opportunities may support the organization, the management and also the control of a company. The principles of quality management, as well as some of the quality tools, are presented in a simple way such as: in support of hotels and restaurants, a list or check sheet; cause and effect diagram and also the flowchart.

KEYWORDS: Quality, quality tools, hospitality, management, tourism businesses

1. INTRODUÇÃO

Conceituar qualidade é algo complexo pois envolve questões como padrões, culturas, opiniões e visões diferentes. Para uma melhor percepção do assunto é necessário definir qual o contexto em que o termo será utilizado, ou em qual autor será baseado o estudo. Pode-se definir a qualidade como propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas que as distingue das outras e lhes determina a natureza, podendo ser considerada como dote ou virtude [1]

Partindo do conceito de Deming que define qualidade como atender e se possível exceder as expectativas do cliente, observado, as necessidades atuais e futuras [2]. Os empreendimentos que têm no turismo o potencializador das suas atividades têm os maiores desafios. Com um público diferenciado e diversificado, pode receber como cliente pessoas de diferentes nacionalidades, culturas, religiões e experiências anteriores.

O setor do turismo é um dos principais fatores que podem potenciar os negócios em regiões como o Douro que oferece atrações únicas em várias áreas de interesse com muita história, cultura, natureza fascinante e ainda o turismo religioso com tradição secular. É necessário salientar que a região Alto Douro Vinhateiro é considerada como a mais antiga região vitivinícola demarcada e regulamentada, sendo sua origem remonta a 1756, ano da fundação da Companhia Geral da Agricultura das Vinhas do Alto Douro, ou Real Companhia Velha, com sede no Porto [3]. Para o setor crescer e conseguir maior competitividade faz-se necessária uma melhoria dos programas de gestão de preços e um melhor acompanhamento da experiência do cliente [4].

Nota-se que os grandes hotéis e os restaurantes com maiores recursos conseguem se preparar para obter e manter certificações nacionais e internacionais, além de divulgar seus serviços de forma a atrair mais clientes. O pequeno empreendimento tem maior dificuldade em estabelecer critérios internacionais de qualidade, tanto em relação aos custos, quanto no staff que trabalha. Com um quadro de funcionários reduzidos, sendo que os proprietários são vitais nas atividades diárias da empresa, a gestão e o controlo têm atenção renegada a menor importância.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 TURISMO

Turismo está relacionado ao movimento, uma viagem em circuito; descolamento de ida e volta, onde os ingleses, no início do século XVIII formaram o conceito de tourism, tourist ao enviar os jovens nobres para completarem sua educação em outras terras, na grande

maioria para a Itália. Surgindo a ideia de que o turismo leva a conhecer novas culturas, outras paisagens, rompe com a rotina do cotidiano, abre novos horizontes e deve sempre trazer novidades para a vigência do turista [5].

A atividade do Turismo necessita da existência prévia do fenômeno turístico, resultante da interação simultânea de vários sistemas que se somam para levar o efeito final, como por exemplo, a junção de recursos naturais, culturais, sociais, históricos e econômicos, gerando fatores complexos onde um sistema ou subsistema pode afetar drasticamente outro [6] [5].

Considera-se assim que o turismo constitui um dos mais importantes instrumentos de geração de emprego e renda em todo o mundo, sendo que as atividades relacionadas com a cadeia produtiva do turismo estão dispersas e desagregadas em muitas regiões, impossibilitando seu crescimento e o total desenvolvimento de suas capacidades e potencialidades [5] [4]. A rede turística deve estar integrada e atenta, pois qualquer experiência negativa sofrida pelo turista, independe da atividade irá influenciar sua visão global da experiência da viagem [5]. Nota-se que deixar partir um cliente descontente é “perigoso”, pois um cliente insatisfeito fala sobre sua má experiência ao menos para 12 pessoas, enquanto o cliente satisfeito fala a 4, ou seja a propaganda negativa é maior que a positiva [7] [8]. Com a propagação das redes sociais, os números são muito maiores e as más experiências podem tomar proporções incalculáveis.

Com os avanços sociais atuais, assim como a inserção de novas tecnologias nos transportes e telecomunicações e suas reduções de custos, viagens que seriam impensáveis a 10, tornaram-se possíveis para um número maior de pessoas. Sendo que viajar deixou de ser apenas algo para turista de luxo e passou a ser possível para uma parcela mais representativa da população em geral [8].

O turista é um cliente especial e a probabilidade de ser a única vez que será atendido pela empresa é quase uma certeza. Não são permitidos falhas, erros, demoras, ineficiência ou ineficácia para a empresa do setor, ainda mais no que envolve a hotelaria ou restauração, que tem o turista como seus principais clientes. A mudança do pensamento organizacional, com uma cultura de equipa integrada e focada na satisfação do cliente farão dos pequenos empreendimentos uma opção de qualidade.

Um apoio a esta mudança pode ser encontrado no documento elaborado pelo Turismo de Portugal, destinado a todos os anfitriões (proprietários, entidades exploradoras e colaboradores associados à prestação dos serviços) das Casas de Turismo de Habitação e Turismo no Espaço Rural em Portugal. [9]. Este manual descreve a forma correta para o sucesso do empreendimento, do qual destacamos alguns termos que segue no Quadro 1:

Quadro 1 - Definições do Guia de Boas Práticas de Turismo (TH/TER)

Acolhimento	Processo de prestação de serviços, constituído por várias etapas durante a estada do hóspede.
Anfitrião	Anfitrião é o proprietário do empreendimento TH/TER ou a entidade exploradora ou os seus legítimos representantes
Cliente	Quem contrata um determinado serviço no TH/TER.
Colaboradores	Conjunto de pessoas da Casa, com vínculo laboral ou familiar, que intervêm no processo de acolhimento e serviços disponibilizados.
Consumíveis	Conjunto de artigos não perecíveis (iluminação, higiene, limpeza e economato) necessários ao perfeito funcionamento do TH/TER, para substituição e reposição por pessoa não especializada.
Envolvente Externa	Áreas externas à propriedade da Casa, que se encontram na sua proximidade, mas que são da responsabilidade de terceiros.
Envolvente Interna	Áreas contidas dentro da propriedade da Casa, sendo parte integrante desta e, por isso, da responsabilidade direta do anfitrião.
Hóspede	Pessoa a quem é fornecido o serviço de alojamento.
Serviço	Conjunto de características objetivas e subjetivas percebidas pelo cliente na utilização de um serviço de TH/TER e traduzidas por um conjunto de requisitos.
Proprietário	É o legítimo detentor do empreendimento de TH/TER, quando a exploração da atividade turística é própria.
Turismo no Espaço Rural (TER)	São empreendimentos de turismo no espaço rural os estabelecimentos que se destinam a prestar, em espaços rurais, serviços de alojamento a turistas, dispondo para o seu funcionamento de um adequado conjunto de instalações, estruturas, equipamentos e serviços complementares, tendo em vista a oferta de um produto turístico completo e diversificado no espaço rural. Agroturismo e Casas de Campo. Doravante o Turismo de Habitação e o Turismo no Espaço Rural (Agroturismo e Casas de Campo) serão designados, respetivamente, pelas suas abreviaturas TH e TER.
Turismo de Habitação	São empreendimentos de turismo de habitação os estabelecimentos de natureza familiar instalados em imóveis antigos particulares que, pelo seu valor arquitetónico, histórico ou artístico, sejam representativos de uma determinada época, nomeadamente palácios e solares, podendo localizar-se em espaços rurais ou urbanos.

Fonte: Adaptado das definições do guia de boas práticas de Turismo (TH/TER) [9]

Algumas definições que serão utilizadas no desenvolvimento deste trabalho são acolhimento que deve ser considerado como algo primordial em qualquer setor pois é o primeiro passo para a conquista do cliente. Os colaboradores devem estar capacitados para juntamente com o anfitrião, preparar toda a envolvente interna para proporcionar a melhor experiência aos hóspedes, no caso dos hotéis e hospedarias, mas também podem ser utilizados os mesmos princípios para a restauração, passeios, transportes e toda a cadeia turística envolvida.

2.1.1 PRODUTO TURÍSTICO

O turismo é um produto altamente diferenciado dos demais, pois inclui uma série de outros produtos, ou seja é um conjunto de produtos e serviços que estão muito agregados e podem ser subprodutos uns dos outros. Não existe uma única forma de criar essa estrutura, assim como não existe uma estrutura comum da “indústria do turismo”. Em cada país seguem suas regras e leis, além do fato de cada estrutura ser organizada, conforme a cultura local. Essa complexa cadeia de subprodutos é considerado o produto turístico e envolve o transporte (aéreo, náutico, ferroviário, rodoviário), hospedagem, restauração, entretenimento, deslocamentos, souvenirs, bilhetes para as diversas atrações, ou seja toda a experiência proposta para o turista. Uma falha na emissão de um bilhete, o erro de reserva de hotel, ou a espoliação de um motorista do táxi pode fazer com que todos os esforços dos demais componentes desta cadeia tenham problemas em satisfazer o cliente. [8]

O produto turístico, ou seja a agregação dos valores envolvendo toda a experiência proposta, devem apresentar o diferencial que o viajante irá desfrutar, como ambientes naturais, culturais, religiosos, ou outras experiências que vem surgindo com a evolução do setor turístico, como aventuras, desportos radicais, eventos, festivais, sénior, infantis, juvenis, inserção em idiomas, entre tantas outras possibilidades de experiências [5] [10].

As empresas envolvidas no setor devem perceber que são um subproduto para o turista, pois, mesmo o dono do hotel considerando sua empresa como um produto único, para o turista o hotel é mais um dos serviços utilizados para a experiência desejada. Independente do hotel fazer do pacote turístico integrado ou ter sido contratado diretamente pelo cliente, cada atividade exercida no roteiro influenciará sua opinião quanto ao hotel, assim como a experiência do hotel influenciará a visão quanto as outras experiências turísticas [8].

2.2 GESTÃO

Gestão é o processo que procura assegurar, de um lado a eficiência (que sejam produtivas), a eficácia (que atinjam de forma sistemática e continuada os resultados planejados) e a efetividade (que levem em consideração sua responsabilidade pública, cultivem a ética em seu desempenho) das organizações e, de outro, pessoas satisfeitas e recompensadas com o que fazem e pelo que fazem [1] [11] [12].

Henri Fayol, um dos idealizadores da Teoria Clássica da Administração, em seu livro lançado em 1911 destaca a forma como toda empresa deveria ser dividida [1] [12], conforme descrito na Fig.1.

Seis funções essenciais para organizações mencionadas por Fayol

- 1. **Funções Técnicas** - relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa.
- 2. **Funções Comerciais** - relacionadas com a compra, venda permutação.
- 3. **Funções Financeiras** - relacionadas com a procura e gerência de capitais.
- 4. **Funções de Segurança** - relacionadas com a proteção e preservação dos bens das pessoas.
- 5. **Funções Contábeis** - relacionadas com os inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.
- 6. **Funções Administrativas** - relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções.

Figura 1 - Seis funções essenciais para as organizações mencionadas por Fayol

Fonte: adaptado de Costa Neto, Canuto (2010) e Maximiano (2006) [1] [12]

Com a evolução das organizações surgiu a necessidade de novas formas de gestão, como a gestão por objetivos (Management by Objectives). Delineada por Peter Drucker nos anos 1950 onde destaca a necessidade de se planejar as organizações e estabelecer metas para serem alcançadas. O planeamento estratégico para as organizações é visto como um dos pontos principais desta teoria, salientando o envolvimento da alta direção, mas com a participação dos funcionários e estabelece quatro atividades principais [11] [12]:

- Estabelecer as metas – Precisa envolver os funcionários em todos os níveis. Uma boa meta deve ser concreta e realista, ter um alvo específico, assim como o período de tempo. As metas podem ser quantitativas ou qualitativas, é necessário definir o que será medido e como, para criar formas de controlo aplicáveis e dinâmicas, assim como o compromisso da participação dos envolvidos.
- Desenvolver planos de ação – Definir o curso de ações necessárias para alcançar as metas, tanto de forma individual, quanto por departamentos ou equipas.
- Revisar o progresso – Revisões periódicas do progresso devem ser feitas para certificar o andamento dos planos de ação, assim como chegar se está tudo a decorrer como o planeado ou se são necessários ajustes. Estes ajustes podem ser novos procedimentos, capacitações, materiais, equipamentos, ou até novas formas de controlo.
- Avaliação do desempenho geral – Nesta etapa são finalizadas as avaliações assim como verificadas se as metas determinadas foram alcançadas.

A grande vantagem de uma gestão participativa está relacionada na integração entre gestores e funcionários. Uma forma para incentivar esta integração é a definição conjunta das metas para todos os departamentos, projetos, equipas ou pessoas, assim como a forma de avaliar o desempenho de todos [11]. Outro fator importante que os gestores devem considerar são as características principais do tipo ideal de burocracia defendida por Max Weber [13], do qual destaca-se para este estudo 3 pontos:

- Formalidade - Relacionada a forma definida e acordada entre as partes, como contratos, acordos, definição ou especificação dos padrões a serem seguidos (do produto ou serviço).
- Impessoalidade - Atribuição das atividades de acordo com os cargos e funções e não de pessoas envolvidas.
- Profissionalismo - Atender os requisitos definidos na execução das atividades sob sua responsabilidade.

A visão do que se pretende com a organização deve contemplar o rumo a ser seguido para atingir a missão, de forma a direcionar o comportamento ético dos funcionários. Quando a organização passa a ter uma visão mais global, utilizando alianças estratégicas para aprender e criar competências torna-se mais competitiva. Uma missão da empresa clara, formalizada e disseminada, além de nortear o caminho a ser seguido, auxilia na motivação de todos os

funcionários. Ao optar por criar ou rever a missão com a participação de todos, estimula-se a integração e o sentimento de orgulho da equipa. Os valores devem ser definidos de forma clara, pois, irão influenciar as atitudes e o comprometimento dos funcionários. Uma organização é formada por pessoas diferentes, cada uma com seus valores e conceitos, de forma que se faz necessário a criação dos valores e uma definição da cultura organizacional com a qual a empresa pretende diferenciar-se das demais [14] [15]. Um exemplo claro pode ser observado na mudança cultural ocorrida nas empresas japonesas com a Qualidade Total, a gerência participativa, o envolvimento de todos os funcionários, valorização das equipas, comprometimento com a qualidade, desenvolvimento das carreiras e tomada de decisão partilhada [14] [15].

Para uma melhor percepção destes conceitos as autoras elaboraram um exemplo de Missão, Valores e Visão que poderiam representar qualquer atividade de turismo da região do Douro, como por exemplo a Fig.2.

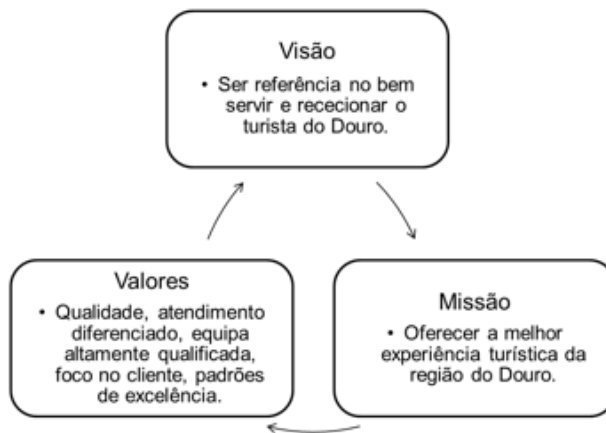


Figura 2 – Exemplo de Missão, Valores e Visão

2.3 INFORMAÇÃO A ALMA DO NEGÓCIO

Os sistemas de informação dos parceiros de negócio devem “conversar” entre si de forma a criar a exatidão das informações. O planeamento estratégico das organizações devem incluir a forma como as informações irão “circular” tanto internas como com os parceiros de negócio. As tecnologias de comunicação têm evoluído, atualmente mesmo com telemóveis e internet é possível criar uma forma de comunicar o andamento das atividades de forma ágil e simples. O planeamento desta comunicação exige um estudo da gestão dos sistemas existentes e a análise de soluções disponíveis no mercado, sendo que muitas destas soluções têm baixo custo ou até são gratuitas [16].

A informação permite conhecer o turista (cliente), que é mais exigente e informado, além de ter um perfil diversificado, cultura, económica e socialmente. O produto oferecido tem que ter valor agregado e diferenciação, pois existem muitas opções e se for possível adaptar as necessidades do cliente terá uma vantagem competitiva. O serviço oferecido em toda cadeia turística deve estar integrado e com padrões de qualidade sincronizados, além de equipa qualificada, a atenção nos recursos humanos deve ser primordial. A tecnologia permite a flexibilização e tratamento da informação, ampliando a distribuição e garantindo uma comunicação adequada ao público que se destina o produto a ser vendido [7].

Investir nas tecnologias de informação e nas redes sociais são formas de ter a informação certa, segura e no momento necessário para utiliza-la, assim como uma divulgação dos produtos e serviços oferecidos com custos mais adequados a empresas de pequeno e médio

porte. Outro grande motivo para esse investimento é que a informação atempada auxilia na conquista dos clientes, e apoia o marketing relacional, que é o mais adequado para o turismo, respondendo melhor as necessidades dos mercados atuais. Para tanto se faz necessário definir o que é informação relevante e como ter o melhor controle desta informação para apoiar a gestão organizacional e garantir o padrão de qualidade definido.

2.4 CONHECENDO O CLIENTE E O MERCADO

O desempenho da empresa pode ser visto, no setor de turismo, como o cliente satisfeito com a experiência vivida. Quando se tem por objetivo final a fidelização do cliente, é necessário mudar os princípios da gestão, é importante considerar que o valor monetário gasto pelo cliente, está relacionado com a satisfação em todos os serviços desfrutados, ou seja em as atividades que nem sempre são desempenhadas pela organização [17].

Para tanto o padrão de qualidade deve ser condição imputável a todos os envolvidos na cadeia turística, de forma a envolver funcionários, gerência, parceiros, ou seja, todos que tiveram contato direto ou indireto com o cliente. Os padrões definidos não podem ser uma restrição em bem fazer, a qualidade deve estar em primeiro lugar. Nota-se que a produtividade aumenta com o devido planejamento das tarefas, definindo normas, padrões de desempenho, tempo e todos os pontos necessários para a garantia da qualidade [17] [1] [18].

O cliente deve ser o foco de um produto ou serviço, com essa visão o empresário que busca o sucesso deve atentar para as mudanças globais. A concorrência mais agressiva, consumidores mais informados e preparados, fazem com que uma relação mais próxima com os clientes seja fundamental. As empresas devem adotar estratégias para uma visão de longo prazo, de forma a gerar valor para a empresa e seus clientes, o marketing relacional procura fornecer ferramentas para a gestão desta relação, de forma a perceber as reais necessidades do cliente e adaptar de forma sustentável as empresas para atingirem seus objetivos [19].

Vender um produto de qualidade, organizado, confiável torna-se mais fácil e rentável. As parcerias e redes de empresas são necessárias para se criar um produto turístico e devem estar atentas as expectativas dos clientes. O marketing relacional, onde além de estudar o mercado ajuda a conhecer cada cliente de forma a perceber como conquista-lo e fideliza-lo. Esse conhecimento trará como vantagem competitiva uma proposta de produto com valor agregado e personalizado para aquele tipo de cliente, ou seja a lógica de venda tem como base a relação entre o produto e o cliente. A visão do marketing relacional, que pode ser vista na Fig.3, não é focada na venda, mas na fidelização do cliente, ou seja, apoia a criação de uma proposta de produto com valor acrescido para conquistar e fidelizar essa clientela, obtendo melhores resultados. [20]



Figura 3 – Gestão 360° do cliente

Fonte: Adaptado de Brito, Lencastre, et al. (2014) [20]

A opção das autoras em inserir conceitos desse tipo de marketing está diretamente relacionada a perceber o cliente de forma mais direta, sendo este o principal motivo da existência da atividade turística, aliás sem os quais o turismo deixa de existir.

Sendo os clientes o ativo mais valioso da empresa, deve-se aprender a selecioná-los, ou seja é preferível fazer bons negócios com poucos clientes do que maus negócios com um grande número de clientes. O marketing relacional destaca dois fatores são primordiais para esta decisão, o valor estimado, ou seja o rendimento esperado na relação, baseado no fluxo de lucros que o cliente pode gerar, ou pelo valor estratégico, onde o cliente cria valor não apenas com o que comprar, mas também pelo prestígio gerado pela sua presença, assim como a possibilidade de acesso a outros mercados [10] [19].

Podemos exemplificar com um evento para o lançamento de um produto turístico feito para as agências, lojas de passagem, comunicação social, entre outras personalidades, onde a ideia é proporcionar a um maior número de pessoas a experiência que se deseja divulgar.

Conhecer o mercado e o cliente é primordial quando se trata de um produto turístico, pois esse produto é intangível, e quem se desloca é o cliente, ou no caso o turista e não o produto, além da questão da oportunidade da utilização, ou seja sazonalidade, Datas Comemorativas, festivais, eventos culturais, esportivos ou religiosos, férias de verão ou inverno, entre outras oportunidades que devem ser utilizadas pelos operadores turísticos atempadamente [21] [8].

2.5 QUALIDADE

O tema qualidade é historicamente antigo, relatos sobre a preocupação com padrões e qualidade datam de mais de quatro mil anos. Os egípcios criaram um padrão para medida de comprimento, o cúbito, referindo-se ao comprimento do braço do faraó reinante. Neste processo de medição utilizava-se um bastão com a medida a ser considerada nas construções, estes bastões eram cortados na medida exata a cada lua cheia, todos os responsáveis precisavam estar com seus padrões de medida atualizados, a punição por uma falha era a morte. Ao ser trocado o faraó a medida deveria ser atualizada, este processo resultou na precisão de 0,05% nas construções das pirâmides [22].

Existem muitas definições de qualidade, Juran (2002) destaca duas que considera de grande importância para os gerentes: às características do produto e a ausência de deficiência. Estas duas definições resultaram na definição de adequação ao uso, sendo a satisfação do cliente em relação ao produto um grande fator de qualidade. Para Deming (1990), qualidade significa atender e, se possível exceder as expectativas do consumidor, observando as necessidades atuais e as futuras. Crosby (1995) ressalta o atendimento às especificações. Taguchi destaca o prejuízo causado pelas perdas que podem ser reduzidas com a qualidade [23] [2] [24] [18]. Existem muitas definições para a ideia de qualidade, destacam-se alguns conceitos sobre o foco a que se destina no Quadro 2 [12].

Quadro 2 - Baseada em Definições da qualidade

Foco de destaque	Descrição
Excelência	O melhor que se pode fazer, o padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação.
Valor	Qualidade como luxo. Maior número de atributos. Utilização de materiais ou serviços raros, valor mais elevado. Valor é relativo e depende da percepção do cliente, seu poder aquisitivo e sua disposição para gastar.
Especificações	Qualidade planejada. Projeto do produto ou serviço. Definição de como o produto ou serviço deve ser.
Conformidade	Grau de identidade entre o produto ou serviço e suas especificações.
Regularidade	Uniformidade. Produtos ou serviços idênticos.
Adequação ao uso	Qualidade de projeto e ausência de deficiências.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2006) [12]

Para este artigo, a visão mais adequada é a de Juran, onde o desempenho dos produtos (serviços) podem ser avaliados sobre vários aspetos, mas o principal é atender a necessidade do cliente. Os produtos apresentam um grande número de variáveis que podem ser medidas utilizando tecnologias de medição. Mas a percepção que o cliente tem do produto envolve outros fatores além dos que podem ser controlados, a decisão pela aquisição do produto tem como fatores preço, valor agregado, prazo de entrega, cortesia, entre outras características que correspondam a satisfação das necessidades do cliente [23]

A ideia de padronização e definição norteiam este artigo, assim como são destaque pelas autoras sobre as melhores opções para criar uma cultura organizacional, algumas definições que resumem a proposta de vários autores na área de qualidade, gestão e controlo organizacional corroboram com os conceitos de qualidade a ser aplicada, conforme Quadro 3 [1] [11] [12] [2]:

Quadro 3 – Definições e conceitos

Produto	É o resultado de qualquer processo, neste conceito inclui bens e serviços. O termo "produto" inclui várias subclassificações e incluem bens, são coisas físicas, ou serviços.
Serviço	É o trabalho executado por alguém, incluindo os executados dentro das empresas, como por exemplo, manutenção, consultorias, recrutamento de novos funcionários, estes serviços são chamados de apoio.
Característica dos produtos	Propriedade que um produto tem, a qual pretende atender a determinadas necessidades do cliente e assim prover sua satisfação.
Cliente	Qualquer pessoa que seja impactada pelo produto ou processo. <u>Clientes externos</u> , são impactados pelo produto, mas não são membros da empresa que faz o <u>Cliente interno</u> são impactados pelo produto e são membros da empresa que o produz.
Satisfação do cliente	Resultado alcançado quando as características do produto correspondem às necessidades ou expectativas do cliente.
Deficiência do produto	Insatisfação com o produto, diferente de falha no produto, pois a insatisfação está relacionada à não conformidade ou o não atendimento as expectativas do cliente. Este fato pode estar relacionado ao não conhecimento do produto ou a falta de informações sobre sua real utilização.

Fonte: adaptado de diversos autores [1] [11] [12] [2]

Sendo o foco da qualidade o atendimento das necessidades e exigências do cliente, se faz necessário definir o que são essas necessidades, por exemplo disponibilidade, efetividade de entrega, confiabilidade, horário agendado, tempo de atendimento. A capacidade da organização deve estar adequada a esse atendimento, ou encontrar fornecedores e empresas de apoio para colaborar para esta finalidade [14].

No que tange a qualidade em serviços, a forma como o indivíduo sente a sua necessidade satisfeita envolve muitas questões, ou seja, a percepção da experiência vivida varia conforme o tipo de pessoa, os estímulos físicos, o ambiente tanto interno quanto externo, e os eventos ocorridos antes de iniciar a prestação do serviço. O grande desafio é que muitos destes fatores não controláveis pelo prestador de serviço em questão, mas ao superar a expectativa no primeiro momento de contato com o cliente, as experiências anteriores podem ter menor impacto[25].

O serviço tem algumas características que devem ser observadas por quem o presta ou oferece, no caso do turismo, perceber como a atividade anterior afetará a visão do cliente que acaba de chegar e como pode reduzir o impacto de qualquer sensação negativa que este possa a ter. Conhecer a influência das características físicas como a proximidade, similaridade e a continuidade, apresentadas na Fig.4 podem apoiar neste aspeto.

<p>Similaridade</p> <p>•O que é similar tende a ser visto como um conjunto, desta forma um cliente que não goste do atendimento de um empregado de mesa, por exemplo, tende a julgar o restaurante como um todo.</p>	<p>Proximidade</p> <p>•As coisas próximas tende a ser vistas como única, por exemplo um produto de uma determinada marca apresenta falha na fabricação, pode gerar rejeição em todos os produtos da marca.</p>	<p>Continuidade</p> <p>•Uma sequência é percebida como fechada ou óbvia, esta visão se relaciona com a imagem do produto. Falhas ou atrasos Tendem a ser associados como falha em todos os processos.</p>
---	---	--

Figura 4 - Aspetos físicos da percepção dos clientes

Fonte: Adaptado dos principais os aspetos físicos da percepção do cliente [25]

2.6 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

As ferramentas da qualidade visam apoiar todas as atividades da empresa. O sistema de gestão da qualidade busca a melhoria contínua dos processos envolvidos, assim como melhor utilização dos recursos produtivos. Este sistema é formado por uma definição clara e disseminada entre toda a equipe e norteia a forma como cada atividade será executada quanto aos [26] [1]:

- Princípios,
- Valores,
- Recursos,
- Técnicas,
- Comportamento das pessoas.

Ao utilizar uma ferramenta da qualidade, o objetivo principal é apresentar soluções e não apenas identificar problemas. Desta forma o ideal é escolher a ferramenta que mais se enquadra no desafio a ser superado, ou seja no problema a ser resolvido [26]. O Quadro 4 descreve as 7 ferramentas da qualidade.

Quadro 4 - As 7 Ferramentas da Qualidade

Gráficos de Dispersão	Permite a identificação de qualquer tendência de variação conjunta entre variáveis, ajudando na determinação da causa raiz de problemas
Diagrama de Controle	Permite melhor visualização do comportamento de um processo/atividade com relação à variação para identificar se determinado comportamento é ou não é previsível
Folha de Verificação	Usada quando se pretende coletar dados com base em observações amostrais a fim de determinar um modelo, facilitar a coleta e análise de dados. O uso de folhas de verificação economiza tempo, eliminando o trabalho de se desenhar figuras ou escrever números repetitivos
Diagrama de Ishikawa	Também conhecido como Diagrama de Causa e Efeito, Diagrama Espinha-de-peixe ou Diagrama 6M. Permite estruturar hierarquicamente as causas potenciais de determinado problema ou oportunidade de melhoria, bem como seus efeitos sobre a qualidade dos produtos
Histograma	É uma representação de dados quantitativos por classes de frequência
Fluxograma	Muito utilizada para a organização de produtos e processos, é um tipo de diagrama feito através de gráficos que ilustram de forma descomplicada a transição de informações/tarefas/atividades entre os elementos que o compõem
Diagrama de Pareto	Utilizado para se identificar quais os itens responsáveis pela maior parcela de erros ou problemas. Sua maior utilidade é a de permitir uma fácil visualização e identificação das causas ou problemas mais importantes, possibilitando a concentração de esforços sobre os mesmos

Fonte: Adaptado de diversos autores [26] [27] [1] [23] [14]

As atividades da empresa podem ser organizadas por processos produtivos, como a limpeza e arrumação dos quartos, ou as tarefas da cozinha, por exemplo. Em alguns casos uma pequena alteração na disposição dos maquinários pode gerar ganho de tempo, assim como opção por equipamentos mais práticos e articulados.

No caso dos hotéis ou hospedarias dispor de pequenos armários como depósitos de material de apoio, toalhas, lençóis, ou mesmo equipamentos de limpeza para emergências, podem auxiliar qualquer funcionário, no atendimento das necessidades do cliente ou na intervenção de pequenas tarefas de limpeza ou manutenção no caso de perceberem algo fora dos padrões determinados. Ou seja solucionar um problema de forma rápida sem a necessidade do cliente aguardar ou retirar outro funcionário de sua tarefa atual para o atendimento de uma ocorrência simples.

Algumas das ferramentas citadas são fáceis de serem utilizadas e não requerem grandes conhecimentos sobre estatística ou técnicas complexas, apenas bom senso e a percepção de como devem funcionar as atividades rotineiras da organização, assim como a sequência e padrões definidos de qualidade. Para o estudo em questão, serão exemplificadas de forma simples algumas destas ferramentas como o fluxograma, a folha de verificação e o diagrama de Ishikawa.

Fluxograma representa a sequência das atividades e atitudes a serem tomadas, como pode ser visto na Fig.5, que define como o material, que será utilizado em um pequeno-almoço a bordo de uma embarcação deve ser rececionado e armazenado, assim como as falhas que ocorram devem ser relacionadas sem intervir no tempo da atividade.

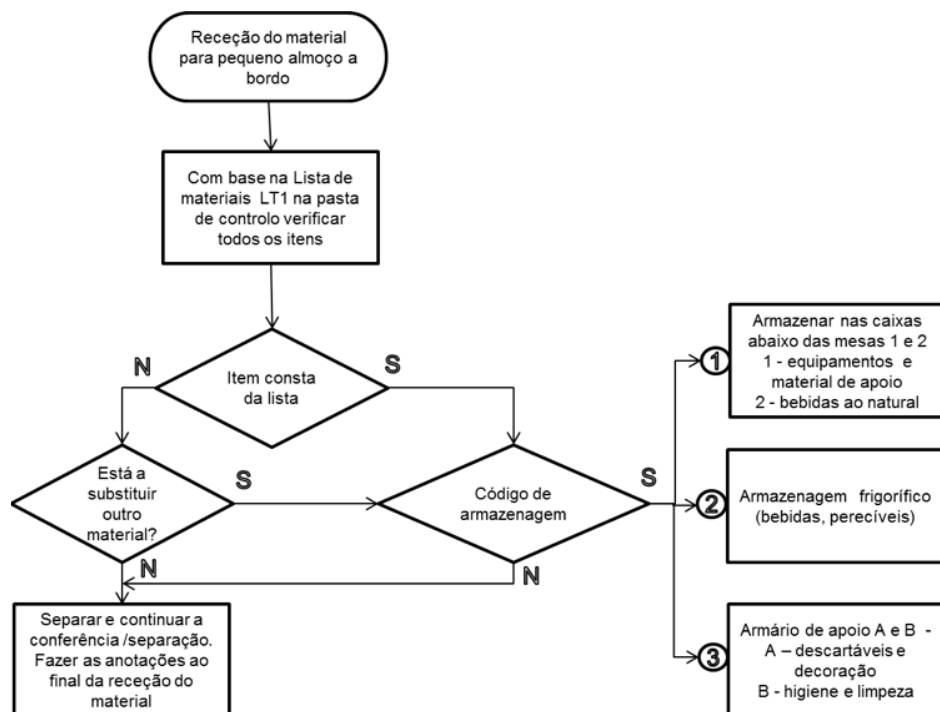


Figura 5 – Fluxograma da sequencia de receção de material para pequeno almoço a bordo.

A Folha de Verificação mostra como esta ferramenta pode ajudar na organização das tarefas de limpeza, tanto para quem a faz, como para quem pode auxiliar na tarefa em caso de baixa de algum funcionário, ou necessidade de apoio a outros setores. Esta folha de verificação, representada pelo Quadro 5, destaca a hora em que a atividade precisa ser feita, a hora em que foi efetivamente realizada, uma breve descrição do que deve ser feito, o nome de quem fez e um espaço para anotações, observações e sugestões.

Qualquer funcionário, ao verificar a folha, saberá as condições e andamento da atividade, sendo possível em algum momento tanto solicitar apoio do responsável, como apoiá-lo em caso de estar disponível, de forma a incentivar o trabalho em equipa.

Quadro 5 – Exemplo de folha de Verificação

Tarefas da equipa de limpeza e apoio do Hotel X – Turno 1			
Previsto	Realizado	Local	Nome do responsável pela execução da tarefa
7:00		Entrada externa, calçada e tapete	
7:20		Entrada principal, mesas, balcão, sofás, cadeiras, chão e tapete	
7:40		Sanitários da receção	
8:00		Sanitários do restaurante	
8:15		Apoio ao pequeno-almoço, limpar as mesas, ajudar na organização, limpeza e auxílio a equipa da cozinha	
10:30		Recolher a louça do pequeno-almoço para a cozinha, limpeza da área de refeições, organizar mesas, cadeiras e material para a lavandeira (toalhas, panos, guardanapos)	
11:15		Vidros e Janelas da receção	
11:35		Corredor principal para os quartos, tapetes, quadros, decoração	
11:50		Almoçar	
13:00		Iniciar limpeza dos quartos	
17:00		Organizar material para o dia seguinte	

Anotações / observações / sugestões

Outro exemplo de Lista de Verificação pode ser utilizado para uma atividade, como a limpeza dos quartos, ao padronizar a forma correta de fazer a arrumação e higienização ganha-se agilidade e tempo. No Quadro 6 são descritas as atividades a serem executadas, assim como sua sequência. A lista pode ser ampliada ou reduzida de acordo com a necessidade da sua aplicação, sendo que estas são sugestões colhidas pelas autoras.

Quadro 6 – Lista de verificação para a limpeza dos quartos

Limpeza dos quartos, lista de verificação e controle	Confere	Não confere (justifique)
1 Verificar funcionamento do sistema e luzes, climatização e TV, assim como os respectivos comandos.		
2 Arejar o quarto, abrir cortinas, blackouts e janelas.		
3 Retirar loiça e descartáveis utilizados.		
4 Com a utilização das luvas, retirar lixo dos caixotes.		
5 Com a utilização das luvas retirar do quarto toda a roupa das camas e da casa de banho. Separar lençóis dos turcos e fazer a contagem.		
6 Fazer as camas com a roupa limpa.		
7 Aspirar todo o quarto e casa de banho.		
8 Começar por limpar todo o quarto (rodapés, portas, roupeiros, molduras, equipamentos, comandos e fios).		
9 Atenção na limpeza da casa de banho, verificar os produtos adequados para cada item. Higienizar toda a casa de banho. Não esquecer das luvas.		
10 Repor amenidades, papelaria e roupas da casa de banho.		
11 Reposição de Minibar, verificar e repor se necessário os folhetos informativos e listas de serviços.		
12 Conferir a apresentação do quarto mesmo.		
13 Apagar todas as luzes e desligar os equipamentos e fechar todas as janelas.		
14 Informar a gerência de quaisquer anomalias e de que o quarto está de acordo com as normas.		

Diagrama de causa e efeito ou diagrama Ishikawa, representa o que causa os problemas no atendimento de um restaurante, como a atitude do empregado de mesa, o tempo de espera, a comida e o ambiente interno. São relacionados alguns problemas que devem ser evitados, ou que exigem uma atenção especial e procedimentos padrões para superá-los, evitando que o cliente sint-se prejudicado, como demonstra a Fig. 6.

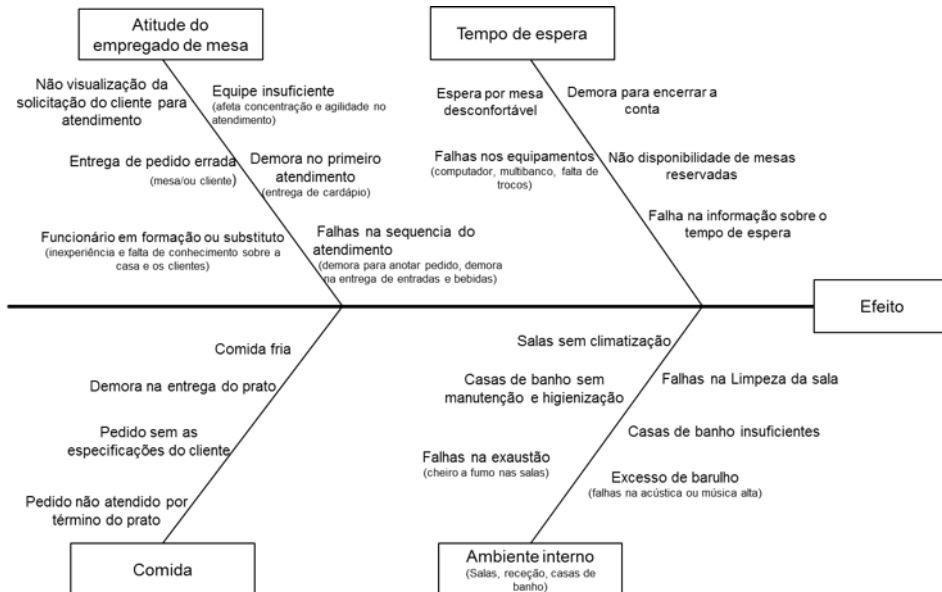


Figura 6 – Diagrama de Causa e Efeito em um restaurante

3. BEM ESPERAR E MAU ESPERAR

O tempo é um fator relevante para o turista, afinal o que se pretende são experiências positivas quanto ao destino escolhido e quantas mais melhor. Se perder tempo a espera de transporte, filas intermináveis para uma visita, demora no check-in da hospedagem para despachar a bagagem e iniciar sua aventura, ou uma das piores que pode ocorrer no atendimento para saciar a fome.

Ao tratar do tema, foco principal deste artigo vamos separar o bem esperar do mau esperar. Iniciando com o bem esperar, pode-se considerar que quando uma jovem decide dormir na rua em acampamento improvisado para assistir a um concerto, ou um grupo de amigos que vão a um festival de verão, estão preparados para as horas de espera, onde este tempo faz parte do evento. Considera-se aceitável para obter um lugar mais próximo do palco, ou escolher onde se quer estar, e até fazer novos amigos.

Assim como na restauração de alto luxo, a espera por lugar na mesa, a reserva com antecedência, ou mesmo o tempo que o prato demora a ser servido, quente e perfeito, faz com que o tempo seja parte positiva da experiência.

Em contra partida devemos considerar o mau esperar, onde a sensação está relacionada a falhas em alguma parte do processo. Não é aceitável esperar por horas para ser atendido, com filas desorganizadas, sem preparo dos responsáveis para esse atendimento, se tratando claro de serviços como hotéis, restaurantes, embarques turísticos, por exemplo.

Para o cliente, ou utente, o mau atendimento indica, na maioria das situações, má qualidade, organização ruim, falta de preparo, falhas na estrutura ou no planejamento quanto ao atendimento a ser prestado.

A aplicação de conceitos simples para a melhoria no atendimento da restauração pode ser exemplificada com um restaurante de Vila Real, onde a faturação não sofreu grandes abalos com a crise. Em conversa informal com uma jovem gestora desta empresa familiar pode-se verificar o que mantém o restaurante com sua capacidade máxima. Para a gestora o atendimento e a qualidade são o foco principal do sucesso, para tanto a especialização das atividades internas desde a recepção da matéria-prima, controlada pela presença e de um dos proprietários ou da própria gestora até a finalização no momento em que o cliente paga a conta onde é cordialmente questionado sobre sua satisfação.

Nota-se que mesmo sem o conhecimento formal dos princípios da qualidade ou das suas ferramentas, o restaurante em questão tem em sua cultura organizacional, atualmente fortalecida pela gestora, normas, regras e procedimentos, mesmo que informais. Com equipa especializada, com funcionários a mais tempo que outros, foi possível integra-los ao criar formas de apoio entre as diversas funções de forma colaborativa. Normas quanto ao saber ser e saber estar, em cada uma das atividades foi outra introdução da nova cultura organizacional que proporcionou um padrão de qualidade desejado. Alguns exemplos podem esclarecer como regras simples melhoram o clima organizacional, como a troca das fardas, fornecidas pela empresa, a forma como devem deixar o posto de trabalho ao final do expediente, o apoio que devem dar as outras atividades, assim como irão receber apoio quando a sua atividade estiver sobrecarregada.

A valorização da equipa, moral e financeira, é outro fator relevante, reduzindo as baixas e elevando a sensação de reconhecimento pelo bom trabalho executado.

Quanto ao tempo de espera, chega a superar uma hora em finais de semana, onde todos os clientes são rececionados e avisados do tempo de espera no momento da sua chegada, ou seja são informados sobre o tempo, decidindo assim se irão aguardar ou não. Segundo a gestora a grande maioria aguarda, principalmente os clientes habituais, ou os que percorrem longas distâncias para apreciar as iguarias do restaurante.

Nota-se que os princípios da qualidade estão presentes mesmo de forma natural a cultura organizacional e possibilitam ao restaurante manter seus clientes, sua equipa e seu pa-

drão de qualidade, gerando o sucesso da organização. Sendo que no momento atual o único impedimento para seu crescimento é a limitação física, problema que está em vias de uma solução eficaz, como a gestão preza pela qualidade e atendimento, tudo está em estudo e planejamento para que os clientes sintam apenas a melhoria do espaço. Em conversa um dos temas tratados foi as falhas encontradas em outros restaurantes que apenas aumentaram a sala de atendimento, sem as necessárias reestruturações, tanto de equipa quanto de estrutura física (cozinha, equipamentos de apoio, casas de banho, entre todos os detalhes vitais para a qualidade no atendimento). Esse é um erro que esta gestão não quer cometer, afinal a qualidade está no preparo da equipa e para que possam executar suas tarefas de forma completa e segura precisam de estrutura.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como no caso citado do restaurante em Vila Real, é possível manter o padrão de qualidade e a equipa integrada com uma gestão mais efetiva e participativa. Ao criar regras, normas e uma cultura organizacional os processos são vistos por todos os membros da equipa como tarefas a serem cumpridas, onde um setor sabe que influencia o sucesso do outro.

Criar controlos ágeis, aplicáveis, que possam facilmente serem percebidos e utilizados sem criar grandes dispêndios de tempo, ajudam no controlo das atividades e a disseminação da cultura organizacional quanto aos padrões de qualidade que se pretende manter para aumento da competitividade.

O marketing relacional demonstra que é necessário conhecer o cliente e a satisfação quanto a experiência vivida durante sua permanência na empresa, e com essa informação melhorar constantemente. As empresas do turismo carecem desta competência, ou seja, conhecer, satisfazer e encantar o cliente, para isso não são permitidas falhas.

Todos os envolvidos no setor devem prezar pela excelência, conhecer suas equipas, agregar valor ao serviço prestado ou ao produto fornecido. A comunicação deve ser apoiada por sistemas que permitam a sua fiabilidade, uma reserva errada, a falta de transporte, a não solução das eventualidades podem transformar um sonho turístico em um pesadelo.

Com o uso das redes sociais a experiência ruim pode ser distribuída para muitas pessoas, que vão disseminar a má propaganda, com local, nome da empresa, descrição detalhada dos fatos, o que dificilmente será neutralizado. Enquanto as viagens de sonho são, na sua maioria, apenas fotos sem nomes ou referências.

A empresa deve conhecer sua equipa, sua estrutura, as capacidades e principalmente suas limitações, para poder tornar-se competitiva. Uma boa gestão passa a ser a chave para o sucesso, com conhecimentos de qualidade, principalmente os padrões que se pretende oferecer aos clientes. As ferramentas da qualidade estão disponíveis para apoiar o processo de melhoria contínua, ou pode apoiar a inserção de uma cultura organizacional de padronização e controlo das organizações.

Soluções simples de organização, padronização, preparação e participação das equipas podem transformar o clima organizacional e melhorar todas as atividades, elevando a qualidade do atendimento.

Sendo notória a sensação da primeira impressão ser a que fica na memória, é necessário conquistar o turista, pois é um cliente especial, onde só existe uma oportunidade de agrada-lo, ao recebe-lo o hotel, o restaurante, a empresa de transporte ou o guia que irá acompanhá-lo será o responsável, durante todo o contato com esse cliente por fazer desta experiência um sonho ou pesadelo.

Apresentou-se conceitos, ideias, exemplo e propostas que podem ser utilizadas em qualquer empresa, seja na área de restauração, hospedagem, comércio, adegas, museus, áreas preservadas para visitação, ou mesmo apoio nas autarquias.

O turista tem que ser visto com um cidadão do mundo, mesmo se for da própria cidade, deve ser tratado com um hóspede desejado e estimado, para levar apenas boas impressões e lembranças inesquecíveis.

Qualidade tem custo, mas é recompensada com o resultado, assim como com a redução de desperdício de recursos e uma equipa motivada além de promover a integração de parceiros internos e externos. Satisfazer o cliente depende de cada atitude, cada atividade, cada processo, se o setor turístico de uma região se integrar e criar uma rede forte, com comunicação e padronização no atendimento será considerada em pouco tempo como a experiência ideal.

O Douro tem o melhor para oferecer, paisagens, história, gastronomia, cultura, monumentos, igrejas, sendo viável para a grande maioria de pacotes turísticos. É possível criar pacotes turísticos para aventuras, religiosos, sénior, naturalistas, românticos, entre tantas outras. Com integração dos diversos empreendimentos e um melhor preparo de todos, a região terá grandes oportunidades de crescimento e prosperidade, bastando a vontade dos gestores e proprietários para mudar a cultura organizacional prezando os comportamentos assim como as atitudes no atendimento do cliente.

Preparar-se para ser competitivo é responsabilidade de todo empresário, e é vital para os pequenos e médios empreendimentos que não podem falhar. Inculir em toda a organização o pensamento da qualidade: “devemos fazer certo da primeira vez”. [2] [14]

5. REFERÊNCIAS

- BenI, M. C. (2008) *Análise Estrutural Do Turismo*. 13. ed. São Paulo: SENAC.[5]
- Braga, D. C.(2007) *Planejamento turístico: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.[21]
- Brito, C. M. *Marketing Relacional. O marketing da fidelização*. In: BRITO, C. M.; LENCAS-TRE, P. D.; (COORDADORES) (2014) *Novos Horizontes do Marketing*. Alfrafide: Dom Quixote.[19]
- Brito, C. M.; Lencastre, P. D. (2014). *Novos Horizontes do Marketing*. Alfrafide: Dom Quixote.[20]
- Carvalho, M. M.; Paladini, E. P. (2012)*Gestão da qualidade*. Rio de Janeiro: Elsevier. Disponível em: <<http://www.int.gov.br/biblioteca/normas-tecnicas>>.[26]
- César Giocondo, F. I. (2011) *Ferramentas Básicas da Qualidade*. São Paulo: Biblioteca24horas, Seven System.[30]
- Coelho, M. F.; Fernandes, (2011) *I. Enonomia do Turismo*. Rio de Janeiro: Elsevier.[8]
- Costa Neto, P. L. D. O. (2007) *Decisões com Qualidade*. In *Qualidade e competência nas decisões*. São Paulo: Blücher.[18]
- Costa Neto, p. L. D. O.; Canuto, S. A. (2010) *Administração com qualidade: Conhecimentos necessários para a gestão moderna*. São Paulo: BLUCHER.[1]
- Crosby, P. B. (1995) *Quality is free*. New York: New American library, 1995.[24]
- Daft, R. L. (2005) *Administração*. São Paulo: Thompson.[11]
- Daychoum, M. (2013) *40 + 10 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento*. Rio de Janeiro: Brasport.[27]
- Deming, W. E. (1990) *Qualidade: a revolução da administração*. Tradução de Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva.[2]
- Deming, W. E. (1997) *A nova economia para a indústria, o governo e a educação*. Tradução de Heloisa Martins Costa. Rio de Janeiro: Qualitymark.[17]
- Donato, A. M. (2009) *Marketing de Serviços*. Curitiba: IESDE Brasil.[10]
- Drucker, P. F. (2002) *O melhor de Peter Drucker: obra Completa*. São Paulo: Nobel.[28]
- Firmino, M. B. (2007) *Turismo - Organização e Gestão*. [S.l.]: Escolar Editora.[7]
- Fusco, J. P. A. (2005) *Redes Produtivas e cadeias de fornecimento*. São Paulo: Arte & Ciência.[13]

- Gonçalves, C.; Leendert, V.; Rodrigues, A. (2013) Desafios do turismo em Portugal 2014. PwC Portugal. Lisboa, p. 1-64. [4] (http://www.pwc.pt/pt_PT/pt/publicacoes/imagens/2014/pwc_desafios_do_turismo.pdf).
- Juran, J. M. (2002) A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. Tradução de Nivaldo Montigelli J. São Paulo: Pioneira Tompson Learning.[23]
- Kosianki, A.; Soares, M. D. S.(2006) Qualidade de software: aprenda as metodologias e técnicas mais modernas para o desenvolvimento de software. São Paulo: Novatec.[22]
- Las casas, A. L. (2006) Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos. São Paulo: Atlas, 2006.[25]
- Maximiano, A. C. A. (2006) Teoria geral da administração. São Paulo: Atlas.[12]
- Melo, C.; Brito, L.; (2014) Novos Horizontes do Marketing. Alfragide: Dom Quixote.[29]
- Oakland, J. (1994) Gerenciamento da qualidade total. São Paulo: Nobel. [14]
- Quevedo, M. (2007). Turismo na Era do Conhecimento. Florianópolis : Pandion.[6]
- Schermerhorn JR., J. R.; Hunt, J. G.; Osborn, R. N. (1999) Fundamentos de Comportamento Organizacional. Porto Alegre: Bookman / Artmed.[15]
- Souza, C.; Monte, A. P.; Fernandes, P. O. (2013) Impacto no turismo da região demarcada do Alto Douro Vinhateiro, após a classificação de património mundial da humanidade pela UNESCO. III Congresso internacional de turismo ESG/ IPCA, Braga, 261-289.[3]
- Turban, E. et al. (2010) Tecnologia da Informação para Gestão: Transformando os Negócios na Economia digital. São Paulo: BOOKMAN.[16]
- Turismo de Portugal, I. P. (2014) Guia de Boas Práticas de Turismo de Habitação e Turismo no Espaço Rural. Direção de Desenvolvimento e Valorização da Oferta, Turismo de Portugal, I.P. Lisboa, p. 53.[9]