

QUALIDADE DE SERVIÇO DE UMA COMPANHIA AÉREA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA EM NATAL

KÁTIA CRISTINA DE LIMA MORENO
MARIA VALERIA PEREIRA DE ARAUJO

RESUMO

A proposta deste trabalho consiste em estudar e analisar a qualidade de serviços de uma companhia aérea através de um estudo de caso de uma empresa localizada em Natal – RN. Foi executada uma pesquisa em um universo de sessenta usuários da empresa, que responderam a um questionário contendo questões pertinentes ao tema, onde se pode observar que apesar da crise sofrida no início do século XXI, a empresa teve um declínio em sua qualidade, porém tenta superá-la a cada dia. A importância deste trabalho consiste em demonstrar que quanto maiores e melhores forem às condições dos serviços oferecidos aos usuários dos transportes aéreos maiores serão as chances de superação dos obstáculos vivenciados pela empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Qualidade de serviço; Companhia aérea.

ABSTRACT

The proposal of this study consists of studying and analyzing the quality of services of the airline companies in a case study at VOAR NAS NUVENS company in Natal - RN. A research was executed in an universe of sixty users of the company, that answered a questionnaire the contends pertinent subjects related to the theme, which was observed despite crisis suffered at the start of the XXI century, the enterprise had a decline on it's quality, but tries to overcome it every day. The importance of this work consists on demonstrating that as larger and better the the conditions of the services offered to the users of the big aerial companies are, better will be the chances of it overcomes the obstacles lived.

KEY WORDS: Quality of services; Airline companies

1. INTRODUÇÃO

O assunto de que aborda este trabalho diz respeito à Viação Aérea VOAR NAS NUVENS, empresa real e que existe no mercado, porem não foi abordado seu nome verdadeiro, pois a empresa não permitiu a veiculação de seu nome para fins de possíveis pesquisas. Trata-se de empresa de aviação uso comercial, cujo capital até 1990 pertencia majoritariamente ao Governo do Estado de São Paulo, e que, por decisão política dos

poderes Legislativo e Executivo foi objeto de privatização naquele ano, passando o seu controle acionário ao setor privado.

A VOAR NAS NUVENS hoje é uma empresa privada, cujo processo de privatização foi objeto de uma Comissão Parlamentar de Inquérito, da Câmara dos Deputados, partindo do pressuposto de que teriam ocorrido "irregularidades" no referido procedimento como indica a própria denominação da Comissão.

Este trabalho trata da qualidade de serviço de uma companhia aérea: um estudo de caso em uma empresa em Natal, para tanto utilizou-se da pesquisa bibliográfica e procedeu-se a uma pesquisa em um universo de sessenta usuários da empresa em questão.

O trabalho inicia-se pela história da aviação no mundo. Passando pela regulamentação do transporte aéreo e as empresas aéreas no Brasil e no mundo. Faz-se algumas incursões sobre qualidade em serviço, qualidade e competitividade nas empresas aéreas até se chegar à empresa VOAR NAS NUVENS onde se relata sua história, seus momentos de crise, a qualidade de seus serviços e analisa-se a pesquisa realizada com os usuários da empresa e por fim apresenta-se a conclusão e a bibliografia utilizada para a realização desse trabalho.

2. QUALIDADE EM SERVIÇO

A qualidade é hoje, uma das principais estratégias competitivas nas diversas empresas e nos diversos setores. A qualidade está intimamente ligada à produtividade, a melhoria de resultados e aumento de lucros, através de redução de perdas e do desperdício, do envolvimento de todos na empresa e conseqüente motivação.

Para Lobos (1993), qualidade é “Antecipar, Atender e Exceder continuamente os Requisitos e as Expectativas dos Clientes”.

O que o cliente tem em relação ao serviço são expectativas, que não podem ser sociologicamente previsíveis. Essas expectativas são influenciadas por: mídia, amigos, experiências anteriores, entre outros.

Ainda segundo o autor (1993), ele relaciona tais expectativas ao que chama três fatores de qualidade em serviços: desempenho, atendimento e custo.

O desempenho é tido como a razão da existência do serviço e a ele estão relacionadas às seguintes dimensões:

Validade, o serviço tem que ser efetivamente aquilo que se propõe a ser;

Disponibilidade, o serviço tem que estar fisicamente disponível aos clientes, conforme prometido;

Precisão, alguns serviços só são válidos se executados exatamente como previsto (cumprimento de horários de vôos, parâmetros cirúrgicos, etc);

Rapidez, fator que ganhou novo fôlego como diferencial competitivo;

Fidelidade às normas (exs: cartórios, departamentos de contabilidade, englobam serviços que precisam atribuir legitimidade a algo e o processo relativo ao serviço deve ser seguido rigorosamente);

Solução de problemas (exs: consultorias técnicas, serviços de atendimento a reclamações, etc);

Confiabilidade, o serviço precisa ser competente a longo prazo (aparte: é interessante comparar essa definição com a apresentada na obra de Vavra, são duas visões diferentes

Em se tratando de custos, é conveniente para as empresas prestadoras de serviços, estabelecer um preço que, ao mesmo tempo, lhe garanta uma certa margem de lucro e ofereça ao cliente a segurança de que pode pagá-lo (acessibilidade), a certeza de que a troca ilustra relações custo-benefício similares para ambas as partes (justiça), a confiança de não estar pagando diferente do que o faria em outras situações correlatas (competitividade) e o sentimento de a troca efetivada ter sido válida e oportuna, frente a outras trocas possíveis (custo de oportunidade).

Quando a questão é atendimento, deve haver uma interação multivariável eficiente entre os seguintes elementos

Aparência, (aparte: sob a perspectiva do cliente), das instalações, do pessoal, dos equipamentos e dos recursos de comunicação;

Disposição para servir ou "prestatividade" aos clientes;

Segurança, evidenciada pelo conhecimento e domínio completos do serviço por parte dos clientes internos ou colaboradores e habilidade em propiciar um clima de confiança e "certa" intimidade com os clientes;

A famosa e atualíssima personalização ou ainda customização, que ocorre quando a organização de serviços presta um atendimento tal que identifica os clientes como pessoas;

O chamado "*high-touch*", ou "*magic touch*", ou simplesmente, toque humano ou dose extra de carinho e sinceridade que os funcionários dispensam aos clientes de maneira encantadora;

A capacidade da organização reparar os erros cometidos em prejuízo do cliente, no afã de recuperá-los e transformar uma eventual insatisfação num promissor elo de fidelidade ou laço de lealdade entre as partes.

Pois um atendimento por melhor que seja, por si só, não é capaz de satisfazer plenamente o cliente.

Para Reis (1998), a ausência de qualidade ou a “má qualidade”, custam às empresas entre 20% e 30% do seu faturamento bruto. Assim sendo, nenhum dos três fatores deve ser subestimado.

Kotler e Armstrong (1993), dizem que qualidade em serviços significa muito mais do que meramente ter uma seção de reclamações, oferecer muitos sorrisos e atenção aos clientes.

“As Organizações que se distinguem pela Qualidade dos seus serviços estabelecem elevados padrões e desenvolvem esforços às vezes considerados absurdos para atingi-los. Tomam o máximo de cuidados para empregar as pessoas certas e treiná-las. Nessas empresas, um serviço excepcional deixa de ser apenas um conjunto de políticas ou procedimentos para se tornar uma atitude que abrange toda a Organização, incorporando-se à cultura geral da instituição”. (Kotler e Armstrong, 1993, p. 38).

Um aspecto extremamente importante e decisivo quanto à obtenção ou não de sucesso na questão da qualidade em serviços é a participação dos colaboradores.

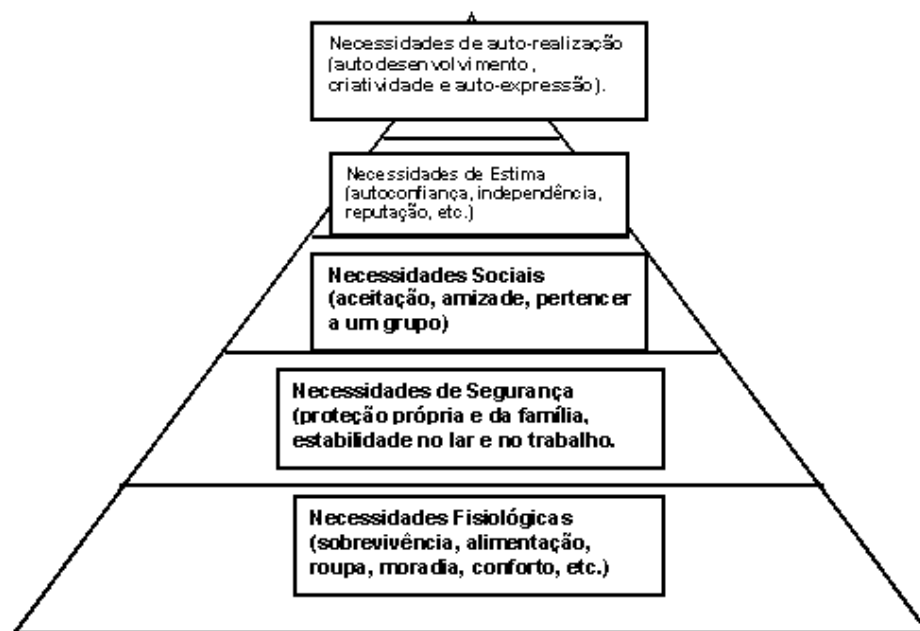
Lobos (1993), considera serviços como sendo atos sociais, menciona a palavra inglesa *empowerment*, que se traduzida literalmente para o português, significa “empoderamento”. Trata-se, em última análise, de conceder poder aos colaboradores, dando-lhes, inclusive, o direito de errar. O autor define *empowerment* como, “o processo pelo qual os empregados assumem relativa autonomia para tomar decisões na frente do cliente, no intuito de satisfazê-lo naquilo que for humanamente possível”.

Uma das maiores dificuldades a serem superadas na aplicação prática desse conceito, está na disposição dos superiores, em repartir o poder e mais na aceitação dos subordinados de atribuições que signifiquem, tomar decisões e iniciativas.

O fracasso de diversos programas de qualidade está associado à forma com que os colaboradores são tratados pelas organizações.

O psicólogo norte-americano Abraham Maslow, acreditava que os seres humanos aspiravam tornarem-se auto-realizados, formulou um modelo da motivação das pessoas, segundo a qual existe uma “hierarquia das necessidades humanas”, dispostas em ordem de importância, numa imagem semelhante a uma pirâmide (Figura 01). Na base da pirâmide estão as necessidades básicas, também chamadas de fisiológicas. No topo da pirâmide localizam-se as necessidades mais sofisticadas e intelectualizadas. As necessidades básicas prevalecem sobre as necessidades situadas no nível mais alto, sendo que estas são exatamente as que levam à efetivação do potencial dos seres humanos, à vida feliz e aos momentos de plenitude (Chiavenato, 1999).

Figura 01
Hierarquia das Necessidades Humanas, segundo Maslow.



Fonte Chiavenato (1999 p. 284)

Enquanto as pessoas não tiverem satisfeitas as suas necessidades básicas, situadas na base da pirâmide, não conseguirão alcançar as aspirações que estão na parte superior.

Campos (1999), ensina que o conceito do crescimento do ser humano, se baseia na intenção de que as pessoas façam sempre serviços de valor agregado cada vez mais alto. Isto significa escrever, falar, ordenar, mostrar, instruir, em vez de mover, copiar, seguir, obedecer, etc. Ou seja, o indivíduo deve utilizar cada vez mais a mente e não unicamente a força braçal. Observa que, nas empresas japonesas, existe um esforço para se reduzir a “necessidade de mão-de-obra”, e não de “reduzir pessoas”. Estas são utilizadas no sempre existente trabalho criativo de melhoria contínua.

Enfatizando que “a alegria pelo trabalho (motivação), a educação e o treinamento são a base do crescimento do ser humano”, o autor (1999), exemplifica com a evolução do crescimento no caso de um operador:

Etapa 1: somente opera.

Etapa 2: inspeciona seu próprio trabalho, quando ajudado pelo supervisor.

Etapa 3: Inspecciona seu próprio trabalho, mas é necessário que o supervisor reavalie mais tarde.

Etapa 4: Inspecciona seu próprio trabalho.

Etapa 5: Inspecciona seu próprio trabalho e ensina outros operadores.

Conforme Lobos (1993), as empresas podem desconsiderar seus empregados, mesmo sem ser intencionalmente, de três formas: “por ação, por omissão ou por reação”.

É por ação quando decorre de atos dos dirigentes da organização. Uma empresa peca por omissão quando deixa de reconhecer publicamente os méritos dos colaboradores ou quando trata com descaso a questão da qualidade de vida no trabalho e é por reação quando, com receio de perder o controle, a organização impõe regimes autoritários de comportamento, com proibições de todo o tipo, sem levar em conta a cultura dos colaboradores.

2.1. Qualidade e competitividade nas empresas aéreas

Pela literatura existente sobre qualidade nas empresas aéreas, observa-se que as questões relacionadas à qualidade de serviços foram desenvolvidas de forma relativamente pobre na indústria aérea.

Observa-se que cada vez mais estão surgindo empresas, que estão respondendo a exigências legítimas de padrões mais altos de conforto, confiabilidade e cortesia, como parte da experiência de viagens aéreas. As empresas devem continuar a intensificar este processo de mudanças ao passo que a discussão sobre globalização e a grande concorrência, indica que a pressão sobre as empresas de transporte aéreo vai se intensificar. Os passageiros estão sendo reconhecidos como clientes, e seus direitos e necessidades vão começando a ganhar um perfil mais importante na qualidade, na prestação e no gerenciamento dos serviços.

Com isso pode-se perceber que as empresas buscam sempre superar as expectativas de seus clientes. Convém ressaltar que esta superação tem limites.

Lessa (1995, p.42) afirma que:

“(...) Isso não significa que tenhamos de fazer “todo que o cliente quer” nem a mesma coisa que “o cliente tem sempre razão”. (...) significa estar permanentemente aberto as mudanças traduzidas pelas necessidades dos clientes”

A melhor estratégia é surpreender as expectativas dos clientes, com algo inovador que os encantem, aplicando preços acessíveis, fazendo com que as companhias aéreas brasileiras mudem no modo de agir perante o mercado competitivo e ao consumidor que é exigente e conhecedor de seus direitos.

Em termos de comportamento do consumidor, os viajantes de classe econômica tendem a procurar as tarifas mais baixas, o que gera uma ênfase maior em assegurar a fidelidade dos passageiros comerciais, independentemente do fato de eles viajarem em classe econômica ou executiva.

A competitividade para qualquer empresa é saudável quando administrada com a devida competência empresarial.

No entanto PAGE, (2001), afirma que “depois da desregulamentação e com a entrada de novas companhias no mercado aéreo, as reclamações dos consumidores aumentaram até um pico de 40.985 em 1987, mas caíram para 6.106 em 1991 e 4.629

em 1995 (US Bureau of the Census, 1996)”. As fontes de insatisfação mais comumente foram:

- problemas com vôos, como cancelamentos e atrasos;
- problemas com bagagens;
- problemas associados à devolução de dinheiro;
- questão sobre serviços ao cliente, como funcionários não-prestativos, refeições inadequadas e serviço de bordo ruim;
- erros na emissão de passagem e reservas;
- informações incorretas ou incompletas sobre tarifas;
- o processo de tirar passageiros de vôos com *overbooking* (excesso de reserva), oferecendo incentivos para que não se viaje em um determinado vôo.

Fonte: US Bureau of the Census (1996)

A história recente demonstra que a guerra tarifária travada pelas empresas aéreas no Brasil, entretanto, não é a solução. Ao contrário, constitui a pior e a maior das ameaças, uma vez que, coloca em risco a saúde das empresas e milhares de empregos em todo País.

As companhias aéreas nacionais sofrem ainda a desigualdade de condições de concorrências, arcando com os juros e impostos que elevem o custo dos equipamentos, das peças, dos serviços de seguro, abastecimento de combustível, taxas portuárias entre outros insumos que necessitam influenciando diretamente no produto e serviço final. Portanto, seria justo que não houvesse essa diferenciação de condições entre empresas aéreas nacionais e internacionais.

Contudo, a miopia de mercado prevalece quando medidas protecionistas renascem do passado. É importante lembrar que, reduzir a competitividade pode significar o acúmulo de prejuízos ainda maiores.

Sob a ótica de quem defende os interesses do cliente, as agências de viagens, a concorrência é saudável quando é capaz de agrega valor, fortalecer a cadeia produtiva e promover ganhos de qualidade.

Pontualidade, qualidade de serviços, agilidade e cordialidade no atendimento, fidelidade e apoio recíproco aos parceiros, são apenas alguns dos aspectos que deveriam ser priorizados pelas empresas concessionárias do transporte aéreo, além de tarifas justas. Afinal, o monopólio ou apenas uma ou duas opções para o consumidor, na prática, não é opção, e sim imposição.

2.2 Qualidade da empresa VOAR NAS NUVENS

A idéia de que a qualidade envolve uma multiplicidade de itens decorrentes de uma visão ampla do que seja adequação ao uso. São muitas as variáveis que o consumidor considera quando decide adquirir um produto ou utilizar um serviço.

Para os consumidores da VOAR NAS NUVENS, conhecer o produto e sabe como é feito, faz com que elas adquiram cada vez mais. Porém para que o produto e serviço atendam a especificações básicas, seja em termos de projetos ou em processo de produção, envolvendo segurança, higiene, precisão, prazos, custos, como outros fatores que envolvem esse processo.

Para a VOAR NAS NUVENS, a garantia de uma segurança e de uma proteção ao público viajante continuará a ser uma preocupação central, pois acidentes aéreos e atos terrorismo acontecem, apesar de serem raros, porém quando ocorre atraem a atenção do mundo todo. As circunstâncias e as imagens desse tipo de acidente a enfatizar a vulnerabilidade dos passageiros, tendo um efeito importante na disposição das pessoas para viajar de avião, com consequência as manutenções das aeronaves são constantes.

Como se pode constatar pelas freqüentes guerras de preços entre todas as companhias aéreas, o valor das passagens é um componente importante nas decisões dos passageiros. Além dos próprios custos de capital e operacionais de uma empresa, os preços devem compensar uma série de impostos e tarifas pagos aos aeroportos. Entre essas estão impostos sobre as passagens, taxas de embarque, taxas alfandegárias, de imigração, agricultura e cobranças pelo uso das instalações para passageiros. Esses valores como taxas de pouso e outras despesas, aumentam o custo total da operação das companhias aéreas e podem ter um impacto importante sobre o preço da passagem.

No entanto a VOAR NAS NUVENS enfrenta a preocupação com queda nos lucros e com ações para garantir a fidelidade dos viajantes de classe econômica. Em termos de comportamentos do consumidor, os viajantes de classe econômica tendem a procurar as tarifas mais baratas, o que gera uma ênfase maior em assegurar a fidelidade dos passageiros comerciais, independente do fato de eles viajarem em classe econômicas ou executivas.

Apesar da empresa ter suportado varias crise, ela mesmo sem capital para investi em tecnologia e entre outros prestígios para manter a qualidade, ela tenta ser manter, apostando em baixas tarifas, em seus constates vôos diários. Mais, no entanto se faz necessário está sempre analisando, inovando e investindo na empresa para que possa supera a imposição que o mercado impões.

3. ANALISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Para se ter uma noção mais clara sobre o trabalho realizado pela VOAR NAS NUVENS junto ao consumidor, aplicou-se um questionário contendo 7 questões em um universo de 60 usuárias dos serviços da VOAR NAS NUVENS o que apresentou os seguintes resultados.

Quanto ao gênero aplicou-se o questionário em 50% usuários do sexo masculino e 50% em usuários do sexo feminino.

A faixa etária dos pesquisados foi da seguinte ordem:

10% de 16 a 20 anos.

36% de 21 a 30 anos

54% de 30 a 75 anos.

Portanto o universo maior dos pesquisados (54%) esta entre pessoas de mais de 30 anos de idade.

O grau de escolaridade apresentou os seguintes resultados:

3% Ensino médio incompleto

57% Ensino médio completo

22% Ensino superior incompleto

18% Ensino superior completo.

Observando-se para esta questão que o usuário com o maior percentual (57%) é o que tem o segundo grau completo.

Dos 60 pesquisados, 70% afirmaram que sempre viajam pela VOAR NAS NUVENS e o tipo de viagem apresentou o seguinte demonstrativo:

15% viagens de lazer

20% viagens para participar de algum tipo de evento,

05% viagens para tratamento de saúde

05% para viagens de cunho cultural

E o índice maior 55% viagens para tratar de negócios.

Quanto as questão sobre o que o cliente acha dos serviços prestados pela VOAR NAS NUVENS na escala de ótimo, bom, regular e péssimo em relação às perguntas sobre infra-estrutura, conforto, atendimento na loja, no embarque, serviços de bordo, no check-in, segurança, rapidez tecnologia preços pontualidade atendimento na aeronave encontrou-se os seguinte resultados conforme (Tabela 1).

Tabela 1

	ÓTIMO(A)	BOM(A)	REGULAR	PÉSSIMO	TOTAL
Infra-Estrutura	10%	62%	17%	11%	100%
Conforto	11%	21%	56%	12%	100%
Atendimento na loja	05%	12%	68%	15%	100%
Atendimento no embarque	06%	08%	70%	16%	100%
Serviço de bordo (Alimentação)	12%	38%	20%	30%	100%
Atendimento no Check-In	04%	10%	11%	75%	100%
Segurança	10%	22%	57%	11%	100%
Rapidez	10%	22%	20%	48%	100%
Tecnologia	02%	04%	14%	80%	100%
Preços	25%%	52%	20%	03%	100%
Pontualidade	12%	30%	20%	38%	100%
Atendimento na aeronave	22%	20%	26%	32%	100%

Tendo em vista os percentuais identificados na pesquisa, foi constatado que a maioria dos clientes estão mais satisfeitos com os preços e o atendimento na aeronave. Porém se faz necessário investi mais em tecnologia e treina mento no check-in e na loja. Notando se os itens pontualidade, serviço de bordo, infra – estrutura, rapidez e segurança com a classificação de ótimo e bom, já os itens atendimento no embarque e conforto apontou como regular e péssimo.

4. CONCLUSÃO

Ao findar-se este trabalho conclui-se que em 1990, o endividamento estatal paulista VOAR NAS NUVENS girava em torno de 980 milhões de dólares. Para livrar-se desse endividamento a empresa precisaria investir na qualidade, com isso comprando novas aeronaves que levou a companhia para o mundo. Deste modo, o seu crescimento atingiu os Estados Unidos, Japão, Coréia, Oriente Médio, Europa e África. Novos e modernos aviões foram incorporados. A frota que era de 32 aeronaves, passou rapidamente para 47. A empresa alcançava assim o sonho dourado, de chegar além fronteira com total qualidade. Alguns anos depois, porém, o mercado internacional

demonstrou que a companhia não estava preparada para a competição. O acúmulo de prejuízos e a reviravolta no mundo da aviação de longo curso, fez com que a VOAR NAS NUVENS optasse pelo encolhimento.

Depois de vários anos perdendo dinheiro e lutando para que seus aviões não fossem penhorados ou arrestados pelas empresas de leasing, a empresa chegou à conclusão de que deveria manter no ar os aviões que já estavam pagos. Os arrendados foram aos poucos sendo devolvidos. E hoje as companhias de leasing possuem no mundo todo quase 4 mil aviões de grande porte parados, em consequência da crise internacional. Na época certa, a VOAR NAS NUVENS fez a opção correta, optando perde um pouco de qualidade, porém se mantendo viva no mercado. Outro ponto importante também foi a venda de suas empresas estrangeiras: Lloyd Aéreo Boliviano, Ecuatoriana de Aviación e a Argentina Transportes Aéreos Neuquen deixaram de pertencer à empresa.

Em 1999, ocorreu a grande ruptura com o endividamento. Ao devolver as aeronaves, a VOAR NAS NUVENS partiu para um programa de enxugamento. O número de funcionários caiu de 8.286 para 4.458 em 2001, como também o salário diminuiu e a qualidade permanecia em baixa. No entanto, apesar dessa queda, o número de passageiros praticamente se manteve em torno de 4 milhões, pois continuava aplicando tarifas baixas. No entanto o seu faturamento se reduziu consideravelmente.

Seu endividamento encolheu de 1 bilhão e 600 milhões de dólares em 1999 para 1 bilhão no início de 2000. Toda essa dívida está concentrada junto às empresas do Governo Federal. Por outro lado, possui também a possibilidade de receber cerca de R\$ 3 bilhões do próprio Governo, em consequência da decisão do Superior Tribunal de Justiça que deu ganho de causa à companhia, por conta do congelamento de tarifas no tempo do cruzado. O que fez, a VOAR NAS NUVENS contabilizar esses recursos em seu próximo balanço. Num encontro de contas futuro, a VOAR NAS NUVENS deverá acabar com seu passivo e deste modo voltar a dar lucros e a expandir as suas atividades.

Com apenas 32 aeronaves, algumas delas compradas na década de 70. E ao contrário de outras companhias, passou a ter saldo positivo de caixa a partir do ano 2000.

Muito contribuiu também para essa situação a criação do VOAR NAS NUVENSex, que injetou novos recursos na companhia. Com cerca de 18% do mercado o VOAR NAS NUVENSex se prepara para uma grande escalada. Manter o ritmo de

crescimento e atingir um nível ideal de participação do faturamento de cargas em torno de 40%. Mas na VOAR NAS NUVENS há quem fale em 50%. Outras mudanças surgiram. A companhia passou a dar mais ênfase aos vôos na região nordeste, onde a população não dá muita importância ao tipo ou idade da aeronave. Prefere pagar tarifas mais baratas. Diminuiu sua presença na área das turbulências competitivas entre Varig, Tam, Gol e outras pequenas companhias.

REFERÊNCIAS (CONSULTADOS E CITADOS)

BARLOW, Janelle e MOLLER, Claus. **Reclamação de Cliente. Não Tem Melhor Presente.** São Paulo: Futura, 1996.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês).** 8. ed. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1993.

LESSA, Jorge. **Qualidade Competitiva no Brasil:** Transformando valores, atitudes e comportamento na busca total. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

LOBOS, Júlio. **Encantando o Cliente Externo e Interno.** 9. Ed. revisada, São Paulo: J. Lobos, 1993.

PALHARES, Guilherme Lohmann. **Transportes turísticos.** São Paulo: Aleph, 2002.

PAGE, Stephen. **Tranporte e turismo.** Porto Alegre. Bookman, 2001.

REIS, Luís Felipe Sousa Dias. **Gestão da Excelência na Atividade Bancária.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

RIBEIRO, Célia. **Boas Maneiras & Sucesso nos Negócios: Um Guia Prático de Etiqueta para Executivos**. 15. Ed. Porto Alegre: L&PM, 1995.

VOAR NAS NUVENS. Historia da VOAR NAS NUVENS: Noticias. Disponível em: <<http://www.VOAR NAS NUVENS.com.br>>. Acessado em: 20 nov 2003.