

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO

GABRIELA TAVOLARA

**SISTEMAS DE AVALIAÇÃO E PRODUTO TURÍSTICO: UM ESTUDO
DE CASO EXPLORATÓRIO NAS OPERADORAS TURÍSTICAS DO
MUNICÍPIO DE PORTO ALEGRE**

Caxias do Sul
2006

GABRIELA TAVOLARA

**SISTEMAS DE AVALIAÇÃO E PRODUTO TURÍSTICO: UM ESTUDO
DE CASO EXPLORATÓRIO NAS OPERADORAS TURÍSTICAS DO
MUNICÍPIO DE PORTO ALEGRE**

Dissertação submetida à banca examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Turismo.

Linha de Pesquisa: Planejamento e Gestão do Turismo

Área de Concentração: Gestão do Turismo

Orientador:

Prof. Dr. Carlos Honorato Schuch Santos
Universidade de Caxias do Sul

Caxias do Sul
2006

Agradeço pela paciência, pela dedicação, pela amizade, pela orientação, pelas discussões, pelos ensinamentos, pelo companheirismo, pelas alegrias, pelas inseguranças, pelo amor, pela perseverança, pela força, pela preocupação, pela presença apesar da distância, e pelos encontros e desencontros. Qualidades, sentimentos e ações que sempre recordarei com carinho. A todos que, de alguma forma, contribuíram para que fosse possível chegar até esta etapa do meu caminho em direção ao conhecimento e à felicidade o meu sincero agradecimento.

*“Caminante no hay camino, camino se hace
al andar”*

(Cervantes)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Objetivo.....	17
Figura 2 - Macroporduto Turístico.....	21
Figura 3 - Macro e Micro produto turístico.....	22
Figura 4 - Planejamento do Turismo Nacional e Planejamento do Turismo Regional.....	22
Figura 5 - Produto Turístico e Planejamento Nacional e Regional.....	23
Figura 6 - Planejamentos.....	24
Figura 7 - Planejamento.....	27
Figura 8 - Integração Planejamento Planejamento e Comunidade.....	28
Figura 9 - Planejamento do Turismo Regional.....	30
Figura 10 - Impactos da atividade da atividade turística.....	30
Figura 11- Planejamento de Viagem.....	35
Figura 12 - Controle de produtos.....	38
Figura 13 - Controle estratégico.....	39
Figura 14 - Projeto.....	40
Figura 15 - Dinâmica de manutenção produtos e serviços competitivos.....	45
Figura 16 - Proposta de desenvolvimento de produto/serviço.....	69
Figura 17 - Cadeia Produtiva do Turismo.....	75
Figura 18 - Modelo de análise da avaliação da qualidade.....	85
Figura 19 - Solicitação de informações sobre o consumidor final.....	98
Figura 20 - Motivos para a solicitação de informações sobre características do 99	99
Figura 21 - Eventos realizados pelos operadores para promover esclarecimento 100	100
Figura 22 - Eventos realizados pelos operadores a fim de promover esclarecimento 100	100
Figura 23 - Necessidades atendidas pelos formulários da organização..... 101	101
Figura 24 - Repasse de informações sobre o consumidor final ao fornecedor..... 102	102
Figura 25 - Atendimento às agências relatando falhas 104	104
Figura 26 - Setores que possuem formulários padronizados 104	104
Figura 27 - Atendimento ao consumidor final 105	105
Figura 28 - Procedimento quanto ao contato direto do consumidor para efetuar uma reclamação 105	105
Figura 29 - Motivação do cliente interno 108	108
Figura 30 - Investimento em treinamento 108	108
Figura 31 - Finalidade dos sistemas de comunicação internos 110	110
Figura 32 - Dificuldades para comercialização do produto turístico (Alta)..... 113	113
Figura 33 - Principais produtos 113	113
Figura 34 - Decisão de inserção do produto 114	114
Figura 35 - Fatores que influenciam a boa aceitação do produto nas agências 114	114
Figura 36 - Existência de seqüência ideal para elaboração do produto 116	116
Figura 37 - Critérios para a escolha de parceiros 117	117
Figura 38 - Critérios de qualidade que podem afetar em nada o produto 118	118
Figura 39- Critérios de qualidade que podem afetar muitíssimo o produto 118	118
Figura 40 - Critérios de qualidade que podem afetar muito o produto 119	119
Figura 41 - Critérios de qualidade que podem afetar razoavelmente o produto 119	119
Figura 42 - Atribuição de responsabilidade na elaboração do produto 120	120
Figura 43 - Influência das reclamações na organização 121	121

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Definições de qualidade.....	47
Tabela 2 - Da inspeção à garantia da qualidade.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fases do processo de planejamento.....	32
Quadro 2 - Matriz da Análise (MA).....	84
Quadro 3 - Determinação QCE a partir da MA.....	84
Quadro 4 - Adequação às necessidades (a).....	96
Quadro 5 - Rotinas internas (b).....	96
Quadro 6 - Cultura e comunicação interna (c).....	96
Quadro 7 - Desenvolvimento do Produto (DP).....	111

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 O PLANEJAMENTO E AS OPERADORAS TURÍSTICAS.....	14
2.1 ESTRATÉGIA.....	14
2.2 O PRODUTO E O PLANEJAMENTO.....	20
2.3 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA NO TURISMO.....	23
2.4 O PLANEJAMENTO TURÍSTICO.....	31
2.5 O PLANEJAMENTO DE VIAGENS.....	35
2.5.1 O Controle.....	37
2.5.2 O Projeto.....	40
2.5.3 As Operadoras Turísticas e as Estratégias de Viagens.....	42
3 QUALIDADE.....	47
3.1 CONCEITO DE QUALIDADE.....	47
3.2 EVOLUÇÃO CONCEITUAL.....	50
3.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	56
3.3.1 Serviços na Nova Economia.....	57
3.3.2 O Conceito de Serviço.....	58
3.3.3 Serviço e Vantagem Competitiva.....	60
3.3.4 A Questão da Qualidade.....	62
3.4 QUALIDADE NO TURISMO.....	64
4 ELABORAÇÃO E MONITORAÇÃO DO PRODUTO TURÍSTICO.....	68
4.1 DESENHO DE PRODUTO.....	68
4.1.1 O Modelo de Desenvolvimento de Produto.....	68
4.1.2 Produto Turístico.....	71
4.1.3 Processo de Desenvolvimento do Produto pelas Operadoras Turísticas.....	72
4.2 QUALIDADE DESDE O PROJETO.....	76
4.3 INDICADORES DE DESEMPENHO E CONTROLE DE QUALIDADE.....	79
4.3.1 Certificação ISO 9000.....	80
4.3.2 SERVQUAL.....	81
4.3.3 QCE – Quadro de controle estratégico.....	83
4.4 MODELO DE ANÁLISE.....	85
5 METODOLOGIA.....	88
5.1 MAPEAMENTO DO UNIVERSO E AMOSTRAGEM.....	90
6 ANÁLISE DOS DADOS.....	93
6.1 OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO.....	94
6.1.1 Avaliação da Qualidade.....	94
6.1.1.1 Adequação ao Uso (a).....	97
6.1.1.2 Rotinas Internas (b).....	103
6.1.1.3 Comunicação e cultura organizacional (c).....	106
6.2 DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO (DP) E QUALIDADE (Q).....	111
6.2.1 Questões sobre Produto.....	112
6.2.2 Questões sobre Qualidade.....	117
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	123
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	126
APÊNDICES.....	130
A - Instrumento de Coleta de Dados – Entrevista estruturada.....	130
B - Mapeamento das respostas do Instrumento de Pesquisa.....	137
C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	141

RESUMO

O objetivo deste estudo consiste em diagnosticar a contribuição do sistema de qualidade das operadoras turísticas na produção e distribuição de seus produtos turísticos no Município de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Por meio da identificação dos sistemas de qualidade utilizados e suas categorias e/ou subcategorias de análise, visa-se conhecer a relação entre o desenvolvimento dos produtos turísticos e os seus sistemas de qualidade. Para isto, foi realizada inicialmente a ampliação do referencial teórico nas áreas da qualidade, planejamento e gestão de serviços para a identificação das variáveis organizacionais e mercadológicas. Posteriormente, uma pesquisa de campo identificou os sistemas de avaliação da qualidade utilizados pelas operadoras selecionadas.

Esta dissertação está dividida em 7 capítulos, onde serão tratados aspectos relacionados: a) ao planejamento e estratégia em seus vários níveis, focando o planejamento corporativo das operadoras turísticas; b) a qualidade, seu conceito, sua relação com os serviços e com o turismo; e c) a elaboração e monitoração do produto turístico, por meio da descrição dos processos de desenvolvimento de produto e dos processos avaliativos e seus indicadores de qualidade.

Entende-se que os sistemas de avaliação de qualidade existentes nas operadoras turísticas de Porto Alegre devem estar voltados aos conceitos de qualidade em relação à adequação do produto ao uso desde o momento de seu projeto, visando satisfazer: (a) às necessidades do cliente interno e final; (b) às rotinas internas e a padronização de alguns processos do serviço; e (c) à cultura organizacional flexível e à comunicação interna clara e acessível a toda a organização. Todos esses elementos direcionados a critérios de qualidade previamente definidos podem determinar a diminuição do hiato entre a aquisição do produto/serviço esperado e o obtido. A partir dos resultados, identificou-se que o entendimento sobre qualidade é superior às ações de controle e realinhamento no desenvolvimento e distribuição do produto turístico elaborado pelas operadoras de Porto Alegre. Uma possível interpretação para o resultado encontrado é que os mecanismos de aferição de qualidade utilizados pelas operadoras turísticas estudadas não são adequados para representar o comportamento da realidade ou que os gestores são otimistas quando avaliam o resultado de seus esforços na direção da construção da qualidade dos produtos oferecidos.

Concluiu-se, portanto, que "o que é percebido é maior do que o que é realizado". Existe a necessidade do aprimoramento e do planejamento de ferramentas de controle eficazes, capazes de efetuar uma análise mais aprofundada dos critérios a serem alcançados pelas operadoras na satisfação de seus clientes.

Palavras-chave: turismo, planejamento e gestão, qualidade; operadoras turísticas; Porto Alegre.

ABSTRACT

The objective of this work consists in diagnosing the contribution of the quality systems in tour operators in the production and distribution of tourist products in Porto Alegre, Rio Grande do Sul. A the identification of quality systems and its categories and subcategories of analysis, will be made to verify the relationship between tourist products development and its quality systems. For that, initially it was made a theoretical revision in quality, planning and service's management to survey necessary data to identify marketing and corporate variable. Afterwards, a field research identify the quality control system used by tour operators in Porto Alegre. The study is divided in seven chapters concerning: a) strategy and planning; b) quality, its concept, relation to services and tourism; and c) development and monitoration, tourist product process description of development, assessment and its quality indicators. It is understood that tour operator's quality systems must be focused on quality concepts in adequacy to the use since the project to satisfy: a) the final and internal consumer; b) internal routines and the standardization of some processes of the service; and c) to the flexible organizacional culture and the clear and accessible internal communication to the whole organization.

All these elements directed to the criteria of quality previously defined can determine the reduction of the difference between the acquisition of the expected product/service and the obtained one. From the results it was identified that the agreement on quality is superior to the actions of control and lining up process in the development and distribution of the tourist product elaborated by the operators of Porto Alegre. A possibility of interpretation of this result is that the behavior of the reality it was not being represented adequately for the mechanisms of quality control used by the studied tourist operators. Another interpretation mentions optimistical analysis to it of the managers in the evaluation of the result of its efforts in direction of the construction of the offered product quality. One concluded, therefore, that "what it is perceived is bigger of the one than what it is carried through".

Key words : quality ; touristic product ; tour operators

1 INTRODUÇÃO

O mundo está sempre em evolução e o turismo, por ser uma atividade social e global, envolvendo pessoas em movimento pelo mundo, através de “pacotes turísticos” agenciados ou não, deve acompanhar essa tendência evolutiva a fim de tornar o produto turístico viável e lograr satisfazer às necessidades sempre em transformação do mercado.

A complexidade das relações humanas da modernidade, refletidas nos grandes avanços tecnológicos desencadeadores de uma forma de vida global e impessoal nas grandes metrópoles, torna a busca por uma melhor qualidade de vida essencial. O turismo cumpre, neste contexto, o papel de atividade de lazer, sendo ainda cobiçado por muitos e conquistado por poucos.

Os fluxos de turistas brasileiros desejosos de conhecer e conquistar novas experiências pelo país ou pelo mundo, sem o objetivo de exercer alguma função remunerada, são considerados pela Organização Mundial de Turismo (OMT) como viagens de lazer. As viagens de lazer podem ser realizadas de forma individual ou em grupos, independentes ou organizadas (BENI, 1998). Para organizar e elaborar o roteiro a ser visitado se faz necessário um profissional capacitado. As empresas destinadas a desempenhar essa função no sistema turístico são as operadoras turísticas que, por meio das agências de viagens, fazem chegar ao turista seus produtos.

Como o turismo numa visão sistêmica é considerado um sistema aberto (BENI, 1998, ACERENZA, 1987), podendo, portanto, sofrer influência de vários fatores externos, não se pode deixar de considerar as inovações e tendências do cenário mundial como determinantes do grau de desenvolvimento da atividade considerando a reflexão sobre a qualidade uma base importante para a escolha de determinadas estratégias de marketing e operacionais a serem adotadas pelas empresas do setor, visando a manutenção de sua participação neste mercado.

Contudo, o turista do final do século XX e início do século XXI está sofrendo com a recessão econômica mundial e reformulando sua forma de viajar, procurando roteiros que se adaptem a sua nova realidade de cliente mais informado, consciente de estar num mundo

globalizado, onde a qualidade é primordial em suas escolhas e o direito a ela sua arma. Este novo consumidor não quer mais ter que se adaptar aos roteiros existentes, mas exige que esses produtos se adaptem às suas necessidades básicas de orçamento, tempo e qualidade.

Diante desta nova postura do turista, os pacotes turísticos, juntamente com as empresas que os elaboram, estão com sua permanência no mercado ameaçada. Para superar esta realidade, precisam reavaliar e redefinir seu posicionamento no mercado atual, onde novas tendências se firmam e o mundo continua seu processo de evolução.

O sistema turístico é formado pela combinação de uma diversidade de serviços que são prestados ao turista. Não basta querer agradar ao cliente sem realizar um planejamento adequado em direção à qualidade. Para isto é preciso desenvolver uma visão ampla de negócio, tomando como base uma posição responsável, buscar técnicas de melhorias capazes de manter a estabilidade mínima na demanda dos serviços e buscar a satisfação do cliente.

Portanto, as operadoras turísticas que quiserem primar pela qualidade deveriam orientar-se para o mercado utilizando técnicas derivadas das “disciplinas da qualidade” mencionadas por Juran (2004) para se manterem competitivas e não perderem sua participação no mercado e, paralelamente, diminuir os custos excessivos derivados das falhas no processo.

A importância da avaliação da qualidade desde o projeto dos produtos turísticos específicos, denominados aqui como “pacote turístico”, se faz presente como estratégia organizacional a ser empregada pelas empresas encarregadas de sua formatação, pois:

- a) ela é uma exigência do consumidor atual;
- b) garante a participação da organização no mercado altamente competitivo;
- c) diminui os custos para a organização no atendimento às reclamações decorrentes das falhas ocasionadas pela falta de qualidade do produto; e
- d) pode tornar-se um diferencial do produto/serviço, estando o cliente disposto a pagar por ela.

Diante disto, algumas indagações podem ser feitas. São elas:

- a) as operadoras turísticas da cidade de Porto Alegre deveriam estar devidamente estruturadas para atender as novas exigências do consumidor final, em relação à qualidade?

- b) qual o verdadeiro tratamento dado às falhas evidenciadas através das reclamações do cliente insatisfeito após o consumo do produto?

Este estudo destina-se a busca de respostas para estas inquietações. Acredita-se que a ampliação do conceito de qualidade em todo o setor turístico, bem como sua incorporação aos processos do setor, podem gerar melhorias significativas, principalmente para aquelas organizações que são o objeto do estudo: as operadoras turísticas da cidade de Porto Alegre.

Pretende-se, portanto, diagnosticar a contribuição do sistema de qualidade das operadoras turísticas de Porto Alegre na produção e distribuição de seus produtos turísticos. Esse objetivo geral será complementado por dois objetivos específicos, a saber:

- OE1** – Identificar os sistemas de qualidade utilizados pelas operadoras turísticas e suas categorias ou subcategorias de análise;
- OE2** – Conhecer a relação entre o desenvolvimento dos produtos turísticos e os seus sistemas de qualidade

O presente estudo inicia descrevendo a importância do planejamento e da estratégia no turismo em seus vários níveis, focando o planejamento e estratégias corporativos das operadoras de turismo. No processo de planejamento destaca-se a etapa de controle como forma de obter informações significativas para a retro-alimentação do sistema, capazes de tornar possível a melhoria dos produtos elaborados pelas operadoras de turismo. A seguir, serão abordadas questões da qualidade, sua evolução conceitual, sua aplicação aos serviços e sua importância para o setor turístico. O capítulo seguinte descreve os processos de elaboração e monitoração do produto turístico, bem como alguns sistemas de avaliação de desempenho desenvolvidos para o setor turístico.

2 O PLANEJAMENTO E AS OPERADORAS TURÍSTICAS

2.1 ESTRATÉGIA

O turismo é uma atividade complexa, pois envolve vários setores da economia de uma localidade e cria um efeito multiplicador entre eles (Lemos, 1999, Ramirez, 2000). Seu planejamento deve levar em conta a interação entre turistas, núcleo emissor e o núcleo receptor, utilizando o conhecimento de várias ciências a fim de tornar este processo eficiente e eficaz, visando a maior sustentabilidade possível. Entretanto, são necessárias ações de planejamento a fim de garantir a aceitabilidade por parte da comunidade e o interesse dos visitantes.

Para Molina (2001, p.81), o planejamento é “um conjunto de atividades tendentes à transformação do comportamento de um fenômeno, servindo como um instrumento de transformação e de racionalização de uma realidade existente em uma realidade desejada visando satisfazer necessidades humanas e sociais”.

Bethlem (2002, p.116), por outro lado, afirma que “o planejamento visa orientar ações futuras”, mas como o futuro não é nem previsível, nem determinável, o planejamento deve ser encarado como “um exercício intelectual permanente” para que as pessoas desenvolvam a habilidade de trabalhar com as incertezas.

Por meio dos conceitos acima identificam-se as idéias de ação e futuro intrínsecas no conceito de planejamento, porém, esse conceito evoluiu conforme estudos de Gluck, Kaufman e Walleck, citados por Tavares (1991, p.15), descrevendo essa evolução por meio de quatro fases: “a) planejamento financeiro; b) planejamento a longo prazo; c) planejamento estratégico e d) administração estratégica”.

Esse processo evolutivo se deu pela assimilação de novos conceitos que fundamentam mecanismos capazes de promover melhorias na execução e controle das atividades inseridas no processo de planejamento, visando sempre atingir de maneira eficiente e eficaz os objetivos da organização.

A criação do orçamento como instrumento de controle da operacionalização foi a característica predominante do planejamento financeiro, que posteriormente, com a adoção dos objetivos a longo prazo, fez com que a alocação e o controle dos recursos necessários para a implementação passasse a ocupar a última etapa do processo denominado, então, de planejamento a longo prazo. A elaboração de estratégias a longo prazo define o planejamento estratégico e a administração estratégica resulta na adoção da idéia de integração e equilíbrio de todos os recursos da organização.

Pode-se considerar, portanto, planejamento como o processo de ordenar ações futuras de forma coerente e dinâmica, a fim de obter resultados satisfatórios em relação a um objetivo previamente definido, por meio da análise, de forma contínua, do processo e do ambiente onde ele está inserido, visando causar o menor impacto negativo nos agentes envolvidos.

Para ordenar ações futuras em situações complexas é necessário tomar decisões, pois podem ser vislumbradas uma série de medidas cabíveis para realizar-se uma ação adequada. Com isso, se pode afirmar que planejamento baseia-se no processo de tomada de decisão, mas não se restringe a ele. As decisões devem ser tomadas de forma integrada e através de um método de ordenação formal. É o que esclarece Mintzberg (2004, p.28) quando defende sua posição de que o planejamento deve ser visto como o processo, constituindo-se “no uso de procedimento formal e a existência de resultado articulado, especialmente no que diz respeito a um sistema integrado de decisões”. Essa formalização consistiria no resultado do processo de decomposição, articulação e racionalização das decisões tomadas e integradas nas organizações.

A possibilidade de coordenação das atividades da organização em um processo único, o entendimento do futuro de forma sistêmica e suas implicações na organização, a racionalização das decisões por meio da formalização, e o controle da organização são os motivos salientados por Mintzberg (2004), que justificam a adoção do planejamento pelas organizações.

Já o processo de administração estratégica pode ser descrito em cinco etapas: “a) a análise do ambiente (externo e interno); b) o estabelecimento da diretriz organizacional; c) a formulação da estratégia; d) a implementação da estratégia e e) o controle estratégico” (CERTO, 1983 p. 14).

Para Inskip (1991), o planejamento está inserido na ordenação de ações que vão de um nível individual, estabelecendo atividades cotidianas, a um nível governamental responsável pela elaboração dos planos nacionais. Os tipos de planejamento praticados na atualidade, para ele, consistem em:

- a) planejamento para o desenvolvimento econômico;
- b) planejamento para a utilização do solo;
- c) planejamento de infra-estrutura para serviços e facilidades de transporte, abastecimento de água, luz, esgotos e coleta de lixo e telecomunicações;
- d) planejamento para facilidades sociais de educação, saúde e lazer;
- e) planejamento para preservação;
- f) planejamento corporativo; e
- g) planejamento regional e urbano.

Se o planejamento pode ser identificado em vários níveis de ação, os conceitos adequados a cada nível do planejamento devem ser levados em consideração no momento de sua análise. O planejamento do Estado difere do planejamento organizacional em alguns de seus conceitos específicos, pois encontram-se em níveis diferentes em relação ao processo decisório e suas responsabilidades.

As várias dimensões do planejamento, segundo Baptista (*apud* BARRETTO, 1991 p.15), “coexistem e são igualmente necessárias para que se possa transformar uma situação desejada em realidade”. De todos os tipos de planejamento acima somente não cabe ao Estado a responsabilidade pelo planejamento corporativo, porém a integração e inter-relação entre as decisões em seus vários níveis serão determinantes do sucesso no processo de planejamento como um todo.

Para Tavares (1991, prefácio), o planejamento é indispensável num quadro econômico, político e social marcado por turbulências, e é visto como um “instrumento de gestão indispensável, tanto para organizações de grande, pequeno e médio porte, como públicas e privadas”. Todas elas apresentam, por um lado, traços e características distintos e, por outro, aspectos comuns.

O planejamento, no entanto, só pode ser implementado, seja em que nível for, se as questões “onde se quer chegar?” e “de que forma se deseja chegar?” estiverem claramente

definidas. A primeira questão aborda o objetivo e a segunda a estratégia. A relação entre objetivo e estratégia é que o primeiro deve preceder o segundo. Não existe estratégia sem objetivo. Da mesma forma, o planejamento é consequência de uma estratégia, explícita ou não, declarada ou não e conhecida ou não. Muitas vezes, quando o processo do planejamento é elaborado por indivíduos que não conhecem formal ou informalmente a estratégia é porque a estratégia pode ser esta: focar na mecânica do processo para buscar objetivos e estratégias possíveis, (MINTZBERG, 2004).

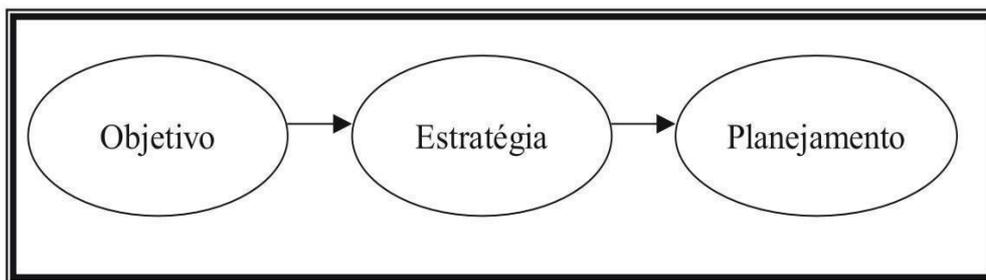


Figura 1 – Objetivo, Estratégia e Planejamento

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2004)

Portanto, o planejamento e a estratégia não possuem o mesmo significado, estando o conceito de planejamento vinculado fortemente ao processo de tomada de decisões integradas. A elaboração de estratégias está relacionada à ação em direção aos objetivos a serem alcançados e precede ao planejamento.

A estratégia, segundo Kaplan e Norton (1990), no contexto administrativo é responsável pela orientação de várias organizações bem sucedidas. Por esse motivo, deve-se alertar para o adequado significado entre planejamento e estratégia a fim de evidenciar as reais dimensões de cada conceito.

Segundo Mintzberg (2004), na literatura do planejamento a estratégia pode ser entendida como um plano, significando um curso de ação para o futuro que pode adquirir uma consistência de comportamento ao longo do tempo, vindo representar uma posição no mercado, um conceito de negócio ou até mesmo uma manobra específica perante um concorrente. O autor esclarece que a estratégia deve ser classificada como:

- a) pretendida ou intencional - consistindo nos planos para o futuro;
- b) realizada – padrões de experiências passadas;

- c) deliberadas – representando as intenções plenamente realizadas;
- d) não realizadas – descartadas;
- e) emergentes – padrão realizado não foi o expressamente pretendido; e
- f) guarda-chuva – em linhas gerais são deliberadas ao passo que os detalhes são deixados emergir dentro delas.

O autor defende que as estratégias são parcialmente emergentes, não precisam emanar de um centro, podendo nascer de pequenas iniciativas fazendo com que qualquer pessoa possa se revelar um estrategista, portanto, são novos padrões não planejados, mas assimilados em um processo coletivo.

Mintzberg (2000) propõe a existência de dez escolas de formação estratégica no planejamento empresarial. Cada uma delas identifica a formulação da estratégia por um processo diferenciado:

- a) Escola do Design – formulação da estratégia como um processo de concepção;
- b) Escola do Planejamento – formulação da estratégia como um processo formal;
- c) Escola do Posicionamento – formulação de estratégia como um processo analítico;
- d) Escola Empreendedora – formulação de estratégia como um processo visionário;
- e) Escola Cognitiva - formulação de estratégia como um processo mental;
- f) Escola de Aprendizado - formulação de estratégia como um processo emergente;
- g) Escola do Poder - formulação de estratégia como um processo de negociação;
- h) Escola Cultural - formulação de estratégia como um processo coletivo;
- i) Escola Ambiental - formulação de estratégia como um processo reativo; e
- j) Escola de Configuração - formulação de estratégia como um processo de transformação.

A escola do planejamento, baseada na obra *Corporate Strategy* de H. Igor Ansoff (1965), sugere que o processo de definição de objetivos, elaboração de orçamentos e definição de programas e planos de ação deve ser guiado por planejadores altamente capacitados com acesso direto ao executivo principal.

Salientando a importância de uma orientação teórica, Whittington (2003, p.9) apresenta quatro abordagens teóricas para a compreensão da estratégia: “a) a clássica; b) a

evolucionária; c) a processual; e d) a sistêmica.” A abordagem Clássica é a mais antiga e se refere aos métodos racionais de planejamento dominantes na literatura; a Evolucionária utiliza a visão da evolução biológica substituindo a disciplina do mercado pela lei das selvas; a Processualista posiciona a estratégia nos processos suscetivelmente falíveis das organizações e do mercado e, finalmente, a Sistêmica em sua abordagem relativista afirma que a finalidade e o sentido da estratégia estão em inter-relacionar culturas e forças dos sistemas sociais. Para o autor, a principal diferença entre as quatro abordagens consiste nos resultados da estratégia (*outcomes*) e nos processos em que elas se baseiam.

Neste mundo “hipercompetitivo” a estratégia tem que se estender além do planejamento para poder configurar uma evolução contínua de vantagens, as quais são ganhas e perdidas com o tempo, pois “A guerra é vencida, não por uma vantagem duradoura, mas sim por uma série de vantagens temporárias” (D’AVENI 1995, p.222). Essa série de rupturas no mercado envolve três fatores: a) visão; b) capacidade; e c) táticas, as quais serviriam de base para os 7Ss de D’Aveni, que visarão a ruptura do *status quo* organizacional, sendo eles: Suprema satisfação dos envolvidos (*superior stakeholder satisfaction*); vidência estratégica (*strategic soothsaying*), posicionamento para a velocidade (*speed*); posicionamento para a surpresa (*surprise*); alterando as regras do jogo (*shifting the rules of the game*); sinalização da intenção da estratégia (*signaling strategic intent*) e; investidas estratégicas simultâneas e seqüenciais (*seqüencial and simultaneous thrusts*).

Para Bethlem (2002, p.107), as capacidades pessoais exigidas pelo planejamento empresarial resumem “as experiências passadas na atividade e a criatividade para lidar com incertezas e inconsistências”.

Por isso, para lograr um resultado futuro satisfatório na tomada de decisões em relação à elaboração e à prestação de serviços turísticos, os objetivos das operadoras turísticas precisam estar claros e bem definidos. Devem estar baseados nas necessidades dos clientes internos e externos envolvidos no processo, alinhados às estratégias organizacionais e da cadeia produtiva, e geridos por profissionais empreendedores, capazes de lidar de forma criativa com a incerteza do mercado.

2.20 PRODUTO E O PLANEJAMENTO

O planejamento turístico aplicado a uma destinação possui vários níveis, sendo eles: internacional, nacional, regional, local, destinado para o uso do solo ou para facilidades e, segundo Inskeep (1991, p.34), “cada um deles deve possuir um grau de especificidade apropriado”.

A idéia de complexidade da atividade turística, envolvendo vários setores da economia através de seu efeito multiplicador, se integra ao conceito de planejamento turístico em uma visão macro e microeconômica.

A visão sistêmica do planejamento estratégico do turismo (ACERENZA, 1987) e a processual integrada de planejamento turístico (HALL, 2001) entendem que o turismo é um sistema aberto, interatuante com seu meio e de estrutura complexa. O sistema turístico é composto por 5 elementos (ACERENZA, 2002): um dinâmico, o turista; três geográficos, a região geradora, a rota de trânsito e a região de destino; e um elemento econômico, a indústria turística. Esse sistema deve ser planejado por meio da análise integrada e relacional de seus elementos e da tomada de decisões baseada em possíveis cenários futuros visando o desenvolvimento sustentável. Segundo Hall (2001), o planejamento deve dar ênfase às metas, informações contínuas, à simulação e à projeção de futuros alternativos, à avaliação, à seleção e monitoramento contínuo.

Planejar uma atividade complexa como o turismo consiste no processo de ordenar a tomada de decisões referente às ações sobre atividades decorrentes da interação entre comunidade, destinação e visitante, bem como as responsáveis pela produção de bens e serviços relacionados de forma direta e indireta com a experiência turística. O desenvolvimento do produto turístico está inserido em um processo de planejamento organizacional que deve ser integrado e equilibrado qualitativamente, com diferentes setores específicos.

O produto turístico, desta forma, é o resultado do planejamento de diferentes setores (Figura 2) e, por isso, estes planejamentos precisam ser coerentes e compatíveis entre si. Ora, considerado desta forma o produto turístico pode ser um “macroproduto”, (LEMOS, 1999).

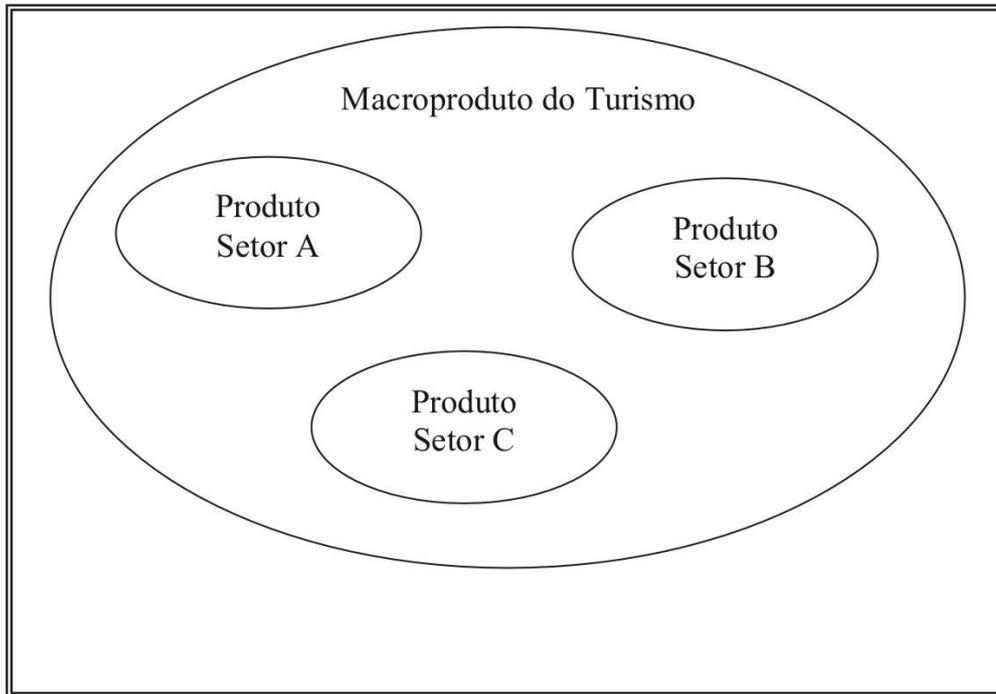


Figura 2 – Macroproduto Turístico
Adaptado de Lemos (1999)

Na literatura acadêmica o conceito de planejamento turístico é definido a partir da análise do produto turístico em seu nível tático e estratégico (macroeconômico), concentrando-se em uma destinação. Porém, o produto turístico também pode ser analisado no nível operacional (microeconômico) quando está inserido no processo de planejamento organizacional, devendo ser considerados para sua análise conceitos mais específicos.

Lemos (1999) identifica que o produto turístico possui características diferenciadas quando analisado sob os aspectos macro e microeconômico e que estas características reforçam a necessidade de planejamento no setor turístico. Ele descreve o macroproduto turístico como de composição complexa e relacionado a um destino turístico, possuindo as seguintes características: “a) heterogeneidade; b) complementaridade; c) multiplicidade; d) abstraticidade; e) o princípio da não-exclusão; f) rigidez quantitativa; g) flexibilidade qualitativa; h) não estocagem do composto de serviços; i) concentração espacial; j) imobilidade; k) descontinuidade; e l) assimetria.” (LEMOS, 1999 p.97).

O microproduto turístico, entretanto, está num plano mais específico e consiste em cada um dos valores que compõem o macroproduto. Suas características estão vinculadas às dos componentes do serviço a ser prestado com o objetivo de gerar valor turístico.

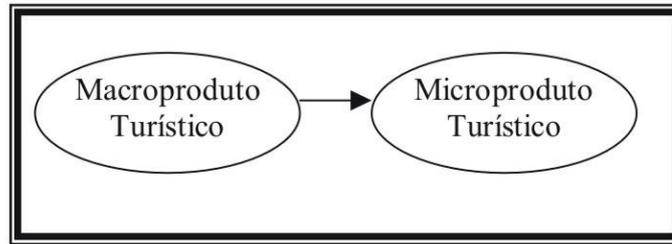


Figura 3 – Macro e micro produto turístico
Adaptado de Lemos (1999)

Portanto, conforme a Figura 3, a relação entre o macroproduto e o microproduto é complementar, evidenciada pela interdependência e inter-relação entre os elementos componentes do sistema turístico, onde o microproduto se faz responsável por parte específica do serviço turístico a ser prestado e o macroproduto torna-se um integrador de diversos microprodutos, compondo uma cadeia produtiva que deverá estar alinhada estrategicamente.

Em relação à abrangência das decisões estratégicas a serem tomadas pelo planejamento no turismo, o Planejamento Nacional determina as diretrizes ao Planejamento Regional, por meio da política nacional de turismo, gerando o Plano Nacional de Turismo (Figura 4). Porém não se deve deixar de lembrar que o plano nacional de turismo deve estar integrado ao plano de desenvolvimento econômico nacional (Figura 5), a fim de que as ações para o desenvolvimento da atividade turística se dêem de forma harmônica ao desenvolvimento da Nação.

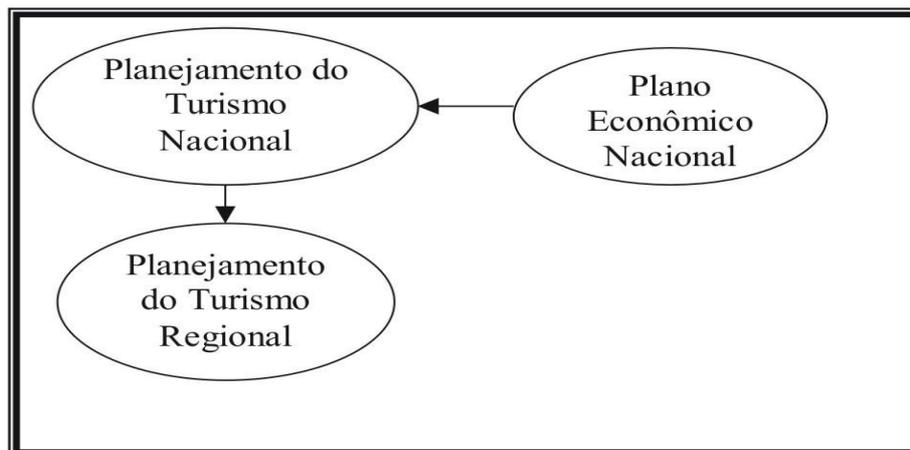


Figura 4 – Planejamento do Turismo Nacional e Planejamento do Turismo Regional
Fonte: Adaptado de Inskip (1991)

O microproduto turístico e o Planejamento do Turismo Regional interinfluenciam-se reciprocamente e se ajustam permanentemente para cada momento histórico, que passam as comunidades emissoras e receptoras. Por outro lado, tanto o microproduto turístico como o Planejamento de Turismo Regional são determinados pelo Planejamento de Turismo Nacional.

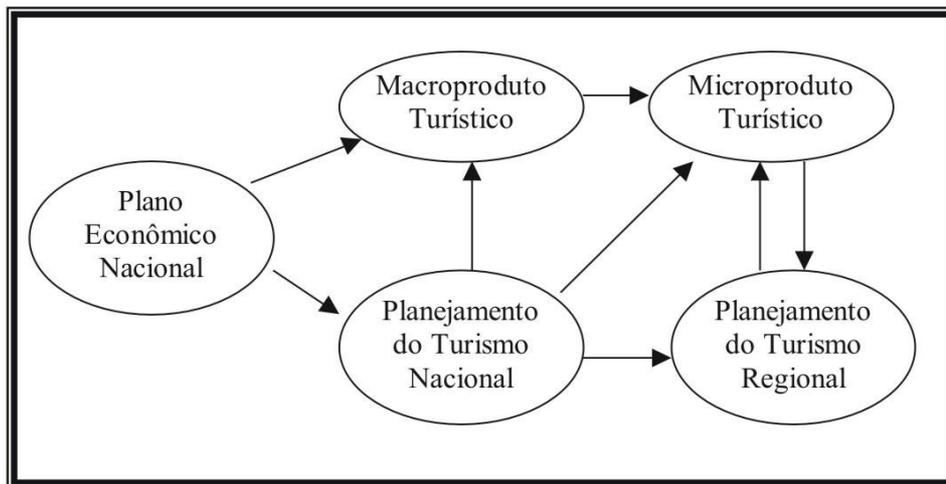


Figura 5 – Produto turístico e Planejamentos Nacional e Regional
Fonte: Adaptado de Hall (2001)

Neste contexto é fundamental a lembrança de que os objetivos principais a serem alcançados por meio das ações estratégicas integradoras dos vários níveis de planejamento reconheçam a sua responsabilidade e a importância na preservação do bem-estar social, econômico e ambiental de todos os envolvidos na atividade turística de forma direta e indireta.

2.3 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA NO TURISMO

A ação integrada entre empresas e governo no planejamento turístico é enfatizada por Ruschmann (1997, p.93) com a finalidade de serem “criados mecanismos que garantam que as destinações turísticas não ultrapassem sua capacidade de carga e acabem se degradando diante de um mercado cada vez mais exigente” – tanto no que se refere à qualidade dos equipamentos, como das atividades desenvolvidas nos períodos de alta temporada.

Para isso, alguns países, segundo Ruschmann, têm criado leis e regulamentos que defendam os interesses dos turistas, referindo-se principalmente à qualidade dos produtos e à prestação dos serviços contratados no momento da venda por meio do controle da qualidade e do conteúdo das informações dirigidas à demanda potencial e real.

O planejamento é fundamental e “indispensável para o desenvolvimento turístico equilibrado, e em harmonia com os recursos físicos, culturais e sociais das regiões receptoras, evitando assim que o turismo destrua as bases que o fazem existir”, (RUSCHMANN 1997, p.10). Essas ações ordenadas de forma sustentável, sem o comprometimento da possibilidade de usufruto dos recursos destinados a atividade turística pelas gerações futuras, poderia conduzir a uma evolução favorável, tanto para os empreendedores e população, como para os turistas (Figura 6).

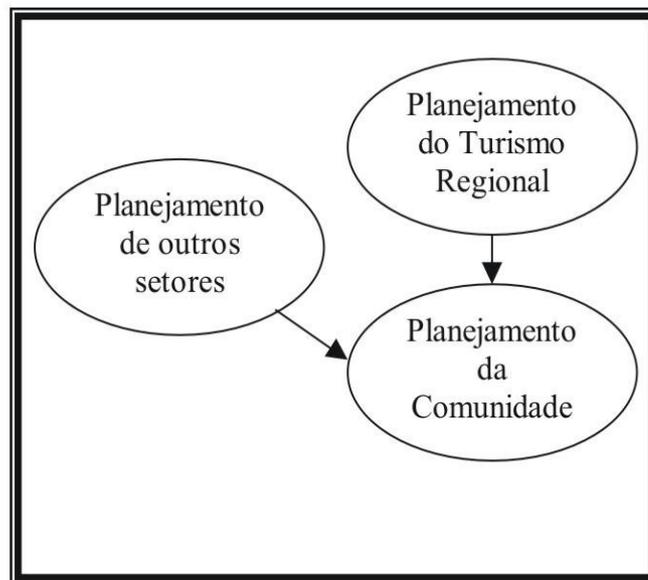


Figura 6 – Planejamentos
Fonte: **Adaptado de Ruschman (1997)**

Com isso, pode-se dizer que o planejamento no turismo é uma forma de proceder mudanças no futuro por meio de ações ordenadas hoje. Essas ações, de acordo com o guia de desenvolvimento sustentável da OMT (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO, 2003), deverão estar baseadas nos seguintes princípios da sustentabilidade aplicada ao turismo:

- a) os recursos naturais, históricos, culturais e outros voltados ao turismo são conservados para que continuem a ser utilizados no futuro, sem deixar de trazer benefícios para a sociedade atual;

- b) o desenvolvimento turístico é planejado e gerenciado de modo a não gerar sérios problemas ambientais ou socioculturais para a área turística;
- c) a qualidade ambiental geral da área turística é mantida e melhorada onde necessário;
- d) um alto nível de satisfação dos turistas é mantido para que os destinos turísticos conservem seu valor de mercado e sua popularidade; e
- e) os benefícios do turismo são amplamente estendidos a toda a sociedade.

Pode-se verificar nos princípios que devem ser respeitados, além da idéia de preservação do meio ambiente, onde se desenvolve a atividade turística, uma preocupação com a melhoria, tanto da qualidade de vida quanto do produto turístico, em todos os seus níveis. Essa garantia de qualidade em relação aos atrativos, instalações, serviços e infraestrutura evidencia que ações sustentáveis realizadas hoje garantirão não apenas a manutenção física dos recursos necessários para a atividade no futuro, mas assegurarão a melhoria dos mesmos a fim de obter-se a satisfação dos usuários visando à manutenção ou até ampliação dos mercados turísticos futuros.

As mudanças alcançadas pelo planejamento consistem em mudanças quantitativas e qualitativas e, segundo Boullón e Molina (*apud* MOLINA E RODRIGUES, 2001), podem ser observadas por meio da análise dos objetivos do planejamento.

O enfoque que o planejamento pode obter está diretamente ligado à ideologia que o sustenta, evidenciando o contexto teórico que define o processo de planejamento. Conforme salienta Molina e Rodrigues (2001, p.15), “esses enfoques podem ser de Planejamento tradicional (racional ideal), o Planejamento participativo e o Planejamento transacional.”

No planejamento racional identifica-se a mudança quantitativa, onde a estrutura é a mesma e a finalidade do planejamento é de ampliação. Pode ser exemplificada como a ampliação dos equipamentos turísticos de uma localidade. Diferente do planejamento para a mudança, onde a estrutura vigente é modificada acarretando uma mudança qualitativa, visando uma realidade melhor por meio de um benefício coletivo. Mas se o planejamento não possui um objeto bem definido e concreto, identifica-se uma mudança ineficaz onde a realidade muda em sua forma, mas não em sua estrutura, representando um alto custo para a sociedade.

O planejamento racional ideal está baseado nos trabalhos do sociólogo Karl Mannheim, citado por Molina (2001), que afirma que a causa da irracionalidade das sociedades era derivada do esforço de especialização, levando o sistema a uma avaliação através de um único ponto de vista. Neste enfoque prevalece a especialização e a incapacidade de racionalizar esforços para transformar a sociedade, o que deveria decorrer de dois processos racionais: o funcional e o substancial. Estando o processo funcional centrado no objeto da definição eficiente de recursos e meio compreendendo os objetivos como previamente determinados, enquanto o processo substancial ocupa-se inicialmente com o conhecimento, análise, síntese e avaliação da problemática de um sistema aberto e dinâmico para depois definir seus objetivos. O processo de planejamento racional ideal exige:

- a) determinar com exatidão o estado de ambigüidade;
- b) identificar todas as alternativas possíveis para superar esse estado;
- c) conhecer e avaliar as conseqüências que cada alternativa produziria caso fosse iniciada; e
- d) selecionar a opção mais eficaz em relação aos fins e estratégias globais e com pleno conhecimento dos efeitos no contexto cultural, político, ecológico, econômico e social.

O Planejamento participativo consiste em projetar mecanismos para elevar qualitativamente o grau de participação de todos os setores da sociedade em tudo que se refere à identificação de prioridades estratégicas e avaliação de resultados, visando um maior comprometimento social e um desenvolvimento sustentável. É imprescindível, neste modelo, vontade política para descentralizar o poder para organizações representativas e elas se encarregam de por em prática estas decisões. Neste modelo, a sociedade, ao planejar para si mesmo, está constantemente aprendendo a planejar e a conhecer suas insatisfações.

O Planejamento transacional é um processo de autodesenvolvimento no qual se busca melhorar a comunicação entre planejadores e receptores, sendo os planejadores intermediários das vontades dos receptores, os quais decidirão como e sob quais condições desejam desenvolver-se. Os especialistas neste modelo reconhecem que têm a aprender com a comunidade local e que as decisões deverão ser baseadas em suas vontades aliadas ao seu conhecimento técnico sendo ambos vistos como iguais.

Molina (2001) observa que a combinação dos enfoques participativo e transacional tende a promover novas formas nas instituições sociais, renovar a energia das comunidades e

revitalizar as relações e a estrutura de um determinado sistema turístico, apesar de serem modelos recentes.

Portanto, o planejamento turístico como uma forma de organização do espaço em destinações (Figura 7) deve criar uma correlação entre a produção de bens e serviços e as necessidades e possibilidades socioeconômicas e naturais de uma comunidade, integrando-se a um plano global de desenvolvimento.

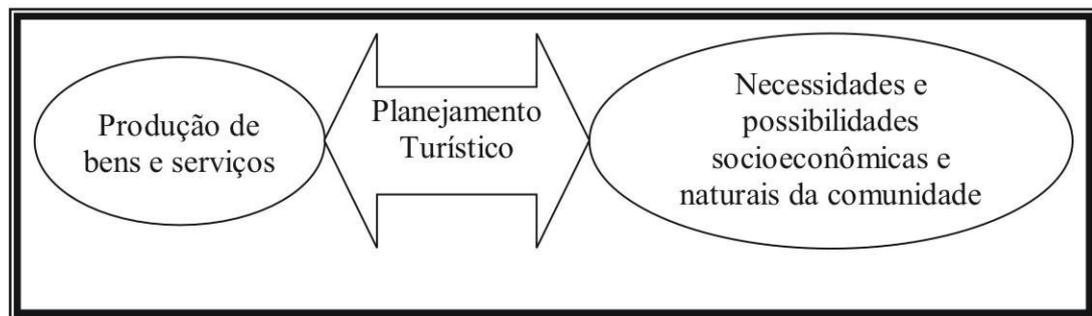


Figura 7 – Planejamento Turístico
Fonte: Adaptado de Molina (2001)

Em sua análise dos diversos modelos de planejamento do turismo, Getz (1986) afirma que o futuro mais apropriado para o desenvolvimento da atividade turística é o enfoque integrado. O autor baseia-se em Chadwick, que defende o planejamento como um sistema conceitual, que combina elementos teóricos aos processos de planejamento e gestão, a fim de demonstrar como o planejamento e às práticas de gestão se inter-relacionam com as teorias do turismo. O modelo proposto difere dos modelos tradicionais de problema-solução por ter inserido a interação da pesquisa científica como base para um *feedback* contínuo capaz de prover a identificação de novos problemas a serem resolvidos tendo todos os controles do sistema efetuados a partir da formulação de hipóteses científicas (Figura 8).

Neste modelo, o planejador deve, primeiramente, compreender o sistema descrevendo e identificando suas dimensões e a inter-relação entre os seus componentes. A pesquisa será necessária para projetar e testar cenários futuros do planejamento e os seus resultados passam a reformular os objetivos do planejamento para que o mesmo continue se adaptando de forma mais ampla e integrada, fazendo com que o planejamento do turismo seja parte integrante de um processo maior de desenvolvimento socioeconômico.

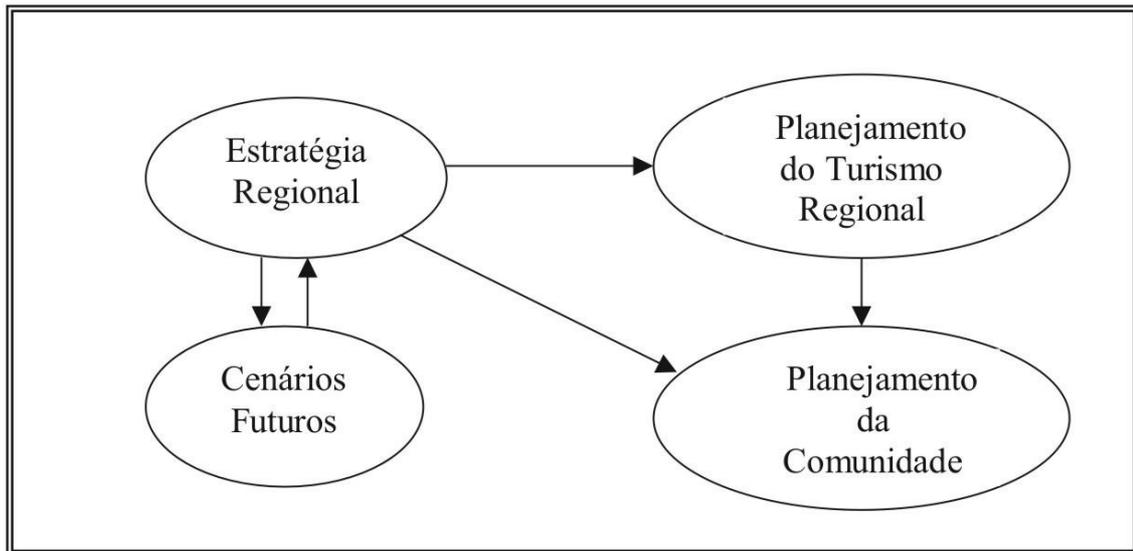


Figura 8 – Integração Planejamento e Comunidade
 Fonte: Adaptado de Getz (1986)

O desenvolvimento socioeconômico é o resultado esperado do planejamento amplo da comunidade. Este planejamento e seu conseqüente desenvolvimento, por sua vez, é conseqüência da estratégia regional deliberada e permanentemente ajustada aos cenários futuros mais prováveis e desejados por esta comunidade (Figura 8). Tem-se, com isto a integração do turismo, como macroproduto regional, com a sua comunidade.

As dificuldades desta integração são analisadas por Butler (2002), ao salientar que a integração ideal deveria contar com os princípios da aceitação, eficiência e harmonia para tornar o conceito mais adequado e atraente para os envolvidos com o desenvolvimento turístico.

Um planejamento integrado deveria tornar o desenvolvimento mais aceitável para os residentes locais quanto para os que utilizam os recursos existentes, sendo a eficiência o seu principal objetivo, evitando problemas através da sinergia com outras atividades já existentes no lugar, ocasionando assim uma harmonia por meio do desenvolvimento adequado e aceitável.

Os problemas inerentes ao sucesso da integração do planejamento ao desenvolvimento turístico, segundo Butler (2002, p.96), seriam: “a) a falta de igualdade; b) a falta de vontade política; c) a falta de apreciação; d) a falta de mecanismos; e e) a falta de dados e conhecimento”.

A falta de igualdade pode ser representada pelo fato das comunidades locais não possuírem o mesmo poder que as altas autoridades governamentais ou as agências de desenvolvimento externas. Significa que o turismo pode ser integrado ao planejamento em níveis nacional e regional, mas que em nível local ele, na verdade, torna-se imposto, já que os interesses locais, geralmente representados por uma base de poder pequena e limitada, não conseguem se elevar a um nível decisório definitivo.

A falta de vontade política representa outro fator de dificuldade na integração do planejamento no momento em que os governantes não possuem um comprometimento real com os processos de desenvolvimento. Esses processos exigem recursos de tempo e dinheiro, sendo necessário um acompanhamento efetivo, desde a elaboração ao monitoramento constante do processo, entrando em conflito com a visão de curto prazo dos governantes.

A falta de apreciação de que o turismo é uma atividade complexa e também é uma indústria com vínculos, dependências e relacionamentos globais, acarreta uma impossibilidade de integração e pode ocasionar a escolha de uma substituição de fontes de renda em curto prazo não favorável ao desenvolvimento local.

O turismo possui uma falta generalizada de mecanismos que assegurem sua integração e regulamentação, entretanto sem os mecanismos adequados o turismo não se integrará dentro dos princípios de igualdade devido à falta de controle sobre o sistema produtivo.

A falta de conhecimento detalhado da forma pela qual o turismo se relaciona e provoca impactos sobre outras atividades se faz devido à falta de dados sobre essa atividade e o ambiente no qual ela opera, sendo os mesmos coletados por setor dificultando uma análise holística dos mesmos.

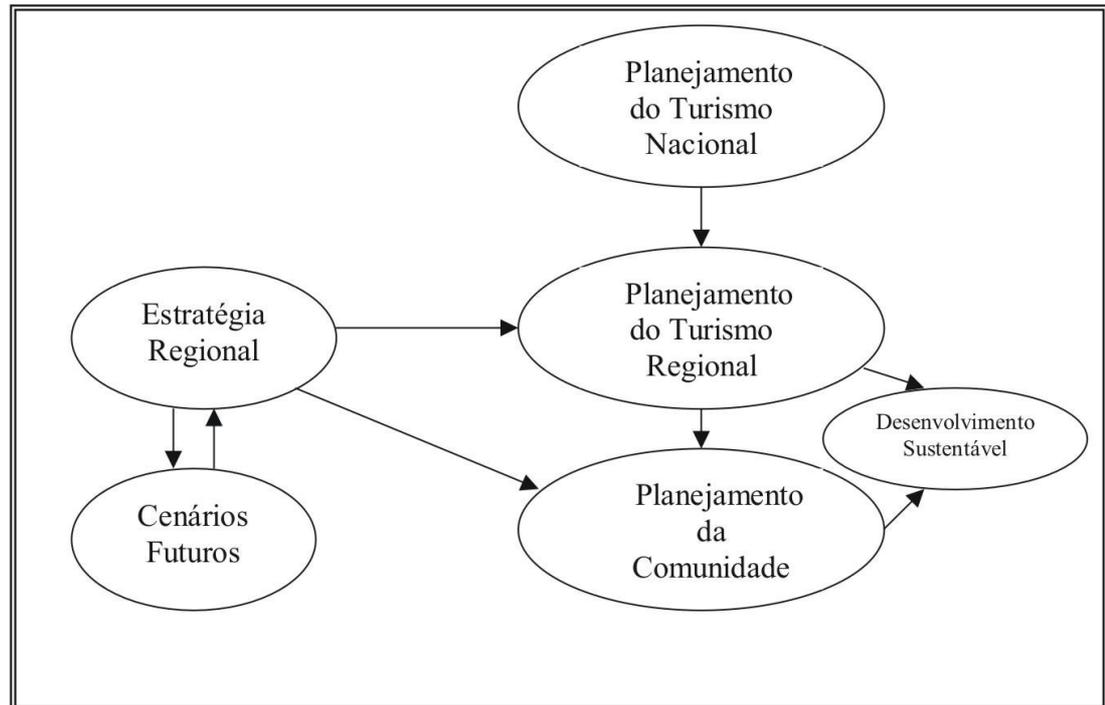


Figura 9 – Planejamento do Turismo Regional
 Fonte: Adaptado de Getz (1986), Ruschmann(1997) e Molina(2001)

O planejamento do turismo regional, quando consegue superar estes problemas de integração, pode criar condições objetivas não só de desenvolvimento da comunidade a ele ligada (Figura 9), como também estabelecer bases do desenvolvimento sustentável do turismo. Com isto, o turismo pode, quando bem planejado, ser usado como alavanca de desenvolvimento multissetorial (Figura 10).

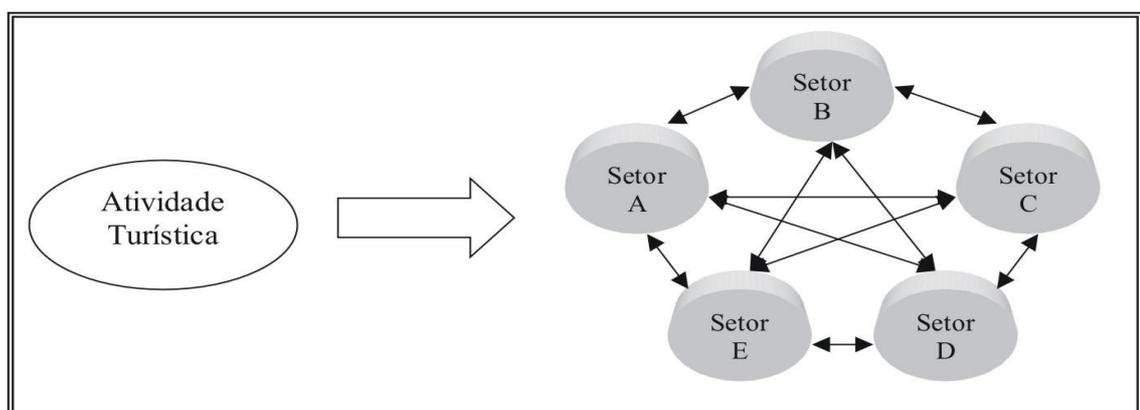


Figura 10 – Impacto da atividade turística
 Fonte: Adaptado de Butler (2002)

Bem planejado significa (RUSCHMANN, 1997; MOLINA E RODRIGUES, 2001; BUTLER, 2002; LEMOS, 1999 e HALL, 2001) que a atividade turística precisa ser coerente com aquilo que a comunidade possui ou pode possuir para oferecer, e, simultaneamente, ser coerente com todos os setores do seu entorno (os envolvidos e os não envolvidos diretamente com o turismo). Sabe-se que a atividade turística não só desenvolve, ampliando e modernizando a atividade de diferentes setores industriais da comunidade, como fortifica a ligação intersetorial, tornando a região turística mais dinâmica, tanto para a produção de produtos e serviços turísticos como para produtos e serviços não turísticos.

2.4 O PLANEJAMENTO TURÍSTICO

Segundo Barretto (1991, p.29), “a decisão de planejar antecede todas as fases do planejamento e consiste na constatação, por meio da informação no processo decisório, de uma necessidade de mudança”.

Os motivos que levam a decisão para o planejamento podem ser, segundo Baptista (*apud* BARRETTO, 1991 p.29), uma revolução de expectativas, deficiência de sistemas, necessidades conjunturais, exigências, novas lideranças na empresa, novos programas, administrar melhor os recursos escassos e aplicar recursos ociosos.

Os princípios que devem reger as bases do planejamento são os da inerência do planejamento, evidenciando que se trata de uma ferramenta indispensável para uma ordenação de ações visando a obtenção de resultados favoráveis. Estes são obtidos por meio da previsão de variáveis e análise de suas conseqüências no meio a ser implementado, ouvindo de forma universal todas as opiniões dos agentes envolvidos e atuando de forma única e coerente entre suas várias etapas contando com a participação de todos os níveis e setores.

O processo de planejamento é desenvolvido por meio de várias fases, cada uma delas com variações metodológicas, as quais, sob a ótica do processo racional defendido por Baptista (*apud* BARRETTO p. 30), são as seguintes:

Quadro 1: Fases do processo de planejamento

PROCESSO RACIONAL		FASES METODOLÓGICAS	DOCUMENTOS
Reflexão diagnóstica	Análise e síntese	Escolha e delimitação Estudo diagnóstico	Proposta preliminar diagnóstico
	Decisão (opção)	Definição de objetivos e metas	Estudo de viabilidade e anteprojetos
	Criação	Formulação de propostas alternativas de intervenção	Planos programas e projetos
Ação	Intervenção	Implementação Implantação e execução Controle	Roteiros, normas, manuais, relatórios.
Reflexão Crítica	Crítica	Avaliação Feedback	Relatórios avaliativos

Fonte: Batista *apud* Barretto, 1991 p: 30.

Na dimensão Racional do planejamento, processos de reflexão, decisão, ação e revisão do planejador se farão necessários por meio de um esforço mental de criatividade e reflexão, definindo os objetivos estratégicos a serem seguidos a fim de desencadear uma transformação em determinada situação. Após esse processo de identificação do objeto a ser planejado, existe a necessidade de Definição das responsabilidades, atribuída à dimensão política do planejamento, concentrando o poder decisório e posteriormente a dimensão técnico-administrativa, responsável pela definição de funções e delegação de autoridade capaz de definir os objetivos táticos em relação a recursos, pessoal e tempo. Por fim, a avaliação das conseqüências sociais decorrentes da ação planejada passa por uma análise em relação aos benefícios e prejuízos na dimensão valorativa do planejamento, fundamentando assim a tomada de decisão favorável ou não ao processo.

Na primeira fase, denominada de Reflexão Diagnóstica, constitui-se o processo de delimitação do objeto a ser planejado. O estudo-diagnóstico tem início com um levantamento histórico do assunto para poder-se observar situações anteriores e definir áreas críticas de necessidade identificando as mais críticas caso nenhuma ação seja tomada, para assim buscar elementos para justificar a ação e estabelecer prioridades visando uma seqüência lógica. Pode ser dividida em dois processos complementares: o de preparação e o de análise.

Na preparação, a finalidade é identificar as variáveis que intervêm no processo, detectando as mais relevantes por força ou afinidade, e montar um quadro referencial para estabelecer os parâmetros e normas para a ação.

Já a análise baseia-se em relacionar variáveis entre si e com o ambiente externo, a fim de identificar pontos de tensão e as condições que podem levar a auto-regulação do processo, bem como identificar as prioridades de intervenção pelos critérios da relevância e viabilidade. Quanto à relevância deve-se observar nas variáveis: a) grau de crise; b) impacto sobre outras variáveis; c) vantagem estratégica; d) grau de interesse geral para a sociedade; e e) padrões e valores do planejamento. Quanto à viabilidade: a) prazos disponíveis; b) coerência com a política da empresa; e c) compatibilidade com a situação social (aceitação por parte do cliente).

A fase do processo de planejamento onde ocorre a tomada de decisão que define o estado de coisas que se pretende atingir com a ação planejada é denominada de definição dos objetivos. Ela dependerá dos interesses do poder decisório, das competências, das relações entre variáveis e meio e da coerência com a política da empresa. Os objetivos podem ser gerais (valores principais), específicos (ações para objetivos gerais) e operacionais (eficiência da ação). Faz-se necessário para um bom planejamento que eles sejam exequíveis em relação ao tempo e recursos disponíveis, que sirvam de estímulo para a ação conjunta e sejam simples e de clara compreensão, pois devem ser comunicados e aceitos por todos os envolvidos no processo.

O próximo passo se refere à formulação de alternativas que definam o *como* deverá ser realizado o planejamento. As alternativas de intervenção podem ser de consolidação (fortalecimento do programa) e de inovação. Para a análise e definição das alternativas de intervenção a serem adotadas devem ser levados em consideração critérios como conseqüências da ação, economia da ação, operações e rendimento político, a fim de verificar que alternativa terá efeito mais adequado para se conseguir o estado desejado, seus custos, sua adequação aos recursos materiais e humanos disponíveis e seu reflexo no coletivo.

Na fase de Implementação busca-se capacitar o setor operacional, realizar testes, obter recursos e verificar legislação, ações que garantirão as premissas para a fase posterior de implantação e execução. A instalação e início de funcionamento do empreendimento se darão na fase de implantação e execução. Nas microempresas, pequenas agências o planejador é o

proprietário ou gerente, que concentra em si tanto o poder decisório quanto a necessidade de executar ele próprio o planejado. Implantação deve ser gradativa para evitar resistências.

Segundo Barretto (1991), planejamento no turismo pode ser dividido em três níveis de complexidade, sendo descritos de forma crescente como: Primeiro nível, Segundo nível e Terceiro nível, sendo os mesmos identificados por Mintzberg (1979) a nível empresarial como estratégico ou institucional, tático ou intermediário e operacional.

O nível estratégico ou de terceiro nível constitui o nível mais elevado, portanto mais complexo e envolve pessoas e órgão que têm a função de definir os objetivos e as estratégias globais. É considerado o eixo estratégico que analisa a realidade ambiental identificando oportunidades as quais como base para a formulação de estratégias realizadas em longo prazo.

O nível tático ou de segundo nível é responsável pela decomposição e articulação das estratégias gerais, transformando-as em programas de ações a serem executadas pelo nível operacional realizadas em longo e médio prazos.

O nível operacional ou de primeiro nível é responsável pela execução das tarefas e das operações básicas realizadas em curto prazo.

No turismo as ações envolvidas em cada nível podem ser exemplificadas segundo Barretto (1991, p.63), conforme segue:

- a) primeiro nível – viagem ou evento;
- b) segundo nível – transformação de cidades em núcleos turísticos; ativação de núcleos preexistentes; criação de complexos ou cidades turísticas;
- c) terceiro nível – políticas nacionais para incentivar a atividade turística.

As estratégias adotadas pelas operadoras turísticas para garantirem sua posição no mercado consistem em mudar as características do produto visando atender as necessidades de um segmento específico ou em investir na ampliação da quantidade de destinos a serem operados de uma forma mais genérica. Tinard (1996, p. 535) classifica as ações de operadoras que adotam estratégias de especialização como “orientadas para o destino, clientela ou nicho” e as estratégias de operadores genéricos como “orientadas para a integração e para a busca de um volume crítico”.

2.50 PLANEJAMENTO DE VIAGENS

O planejamento de viagens realizado pelas operadoras turísticas, elaborando roteiros para serem consumidos posteriormente, é considerado por Barretto (1991) como de primeiro nível por não requerer muita infra-estrutura e recursos humanos, trabalhando com poucas variáveis, sendo necessário menos tempo para sua preparação em relação aos outros níveis.

A autora define dois documentos básicos como ferramentas do planejamento: um cronograma e um *check list* (Figura 11). O cronograma tem a finalidade de distribuir as tarefas e atividades em dias específicos e o *check list* que pode ser de equipamentos ou utensílios necessários para que a viagem não seja comprometida. No caso dos equipamentos, é necessário verificar se os equipamentos de entretenimento e alimentação que compõem a viagem estarão abertos nos horários em que se programou levar os turistas, se os hotéis possuem disponibilidade para as datas marcadas, se os meios de transporte estão devidamente locados para o número de passageiros existentes e se sua modalidade é adequada para o percurso, entre tantos outros. Já quanto aos utensílios, faz parte do planejamento verificar se é ou não necessário alguma vestimenta apropriada, incluindo sapatos, remédios (repelentes ou antialérgicos), acessórios para visitação e fruição da paisagem, e comunicar sua necessidade aos turistas antes de sua partida para assim não prejudicar ou comprometer experiência a ser vivida. Para isso, muitas agências encaminham listas de bagagem ou realizam reuniões antes da viagem para contextualizar os passageiros e informar acessórios necessários.

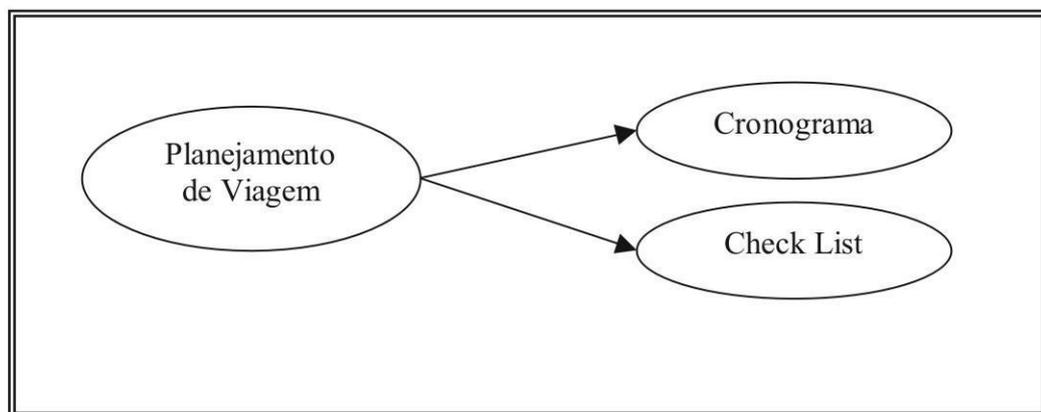


Figura 11 – Planejamento de viagem
Fonte: Adaptado de Barretto (1991)

Para que o planejamento de uma viagem seja adequado, Barretto (1991) coloca como necessário seguir as seguintes etapas:

- d) definição do destino (delimitação);
- e) revisão de experiências anteriores, informações sobre o público e sobre o local de destino (estudo diagnóstico);
- f) escolha de datas e de estratégias de comunicação (formulação de alternativas);
- g) definição do número de pessoas, lucro esperado e benefícios (definição de objetivos);
- h) definição de itinerários, contratação, revisão e reserva dos equipamentos turísticos, verificação da rede de apoio, divulgação e venda (implementação); e
- i) confecção da lista de passageiros, instrumentalização legal, como documentos de menores, vistos (implantação).

Para melhor análise das etapas acima seria oportuno evidenciar as posturas estratégicas das empresas em relação ao mercado, podendo estar voltadas para a oferta ou para a demanda. Essa postura estratégica em relação ao mercado influi no planejamento da viagem. Empresas com produtos voltados à oferta possuem roteiros preestabelecidos, levando em consideração, na etapa do estudo diagnóstico, um público genérico, onde apenas as características mais marcantes são consideradas, bem como o número de passageiros a ser transportado. Nesses roteiros, existe uma rigidez maior em relação à ordenação dos serviços, devendo o turista adequar-se ao produto em todas as suas características.

O planejamento de produtos orientado mercadologicamente para a demanda possui uma maior preocupação com a adaptação às necessidades do público-alvo desejado, havendo maior flexibilidade quanto a alterações no percurso, bem como à inserção de atrativos e visitas específicas.

O mercado de oferta reduzia a comercialização do produto turístico a uma função de distribuição. Segundo Tavares (1983), ele vigorou na até 1960, quando então começa a ser percebida no mercado a necessidade de utilização de técnicas de investigação que possibilitem reconhecer e prever as necessidades dos turistas antes de por em prática a elaboração dos pacotes turísticos, detectando assim as possibilidades de um mercado potencial.

2.5.1 O Controle

As etapas de controle e avaliação são necessárias para o acompanhamento e aperfeiçoamento do trabalho realizado e idealizado no planejamento. O controle (Figura 12) está integrado à execução e deverá ter uma periodicidade determinada que garanta sua continuidade. Consiste no acompanhamento das ações, tendo em vista a correspondência com o planejado, a identificação e a correção de desvios ou bloqueios, o fornecimento de subsídios para a seguinte etapa de avaliação e replanejamento (BARRETTO, 1991).

Segundo Acerenza (1987), um sub-sistema de informação e controle deve representar a base da tomada de decisões em todo o processo de planejamento, permitindo a avaliação em todos os seus níveis. Esse sub-sistema é formado por uma contínua e interagente estrutura de pessoas, equipamentos e procedimentos desenhados para reunir, classificar, analisar, avaliar e distribuir informações exatas e em tempo, para assim poderem ser utilizadas na tomada de decisões nas etapas de planejamento, execução e controle.

Hall (2001) salienta a importância dos fluxos informacionais partirem de uma esfera local para uma global, a fim de satisfazerem necessidades e desejos de todos os interessados no processo: comunidade, empresários e poder público. Essas informações passam a ser consideradas como base para a formulação dos indicadores avaliativos do processo de controle do planejamento.

Deve-se estabelecer critérios de mensuração e unidade de medida para se proceder a etapa de controle. O controle, em termos de desempenho, verifica a utilização correta de métodos e instrumental pela parte administrativa, bem como o cumprimento de prazos e a aplicação correta de recursos.

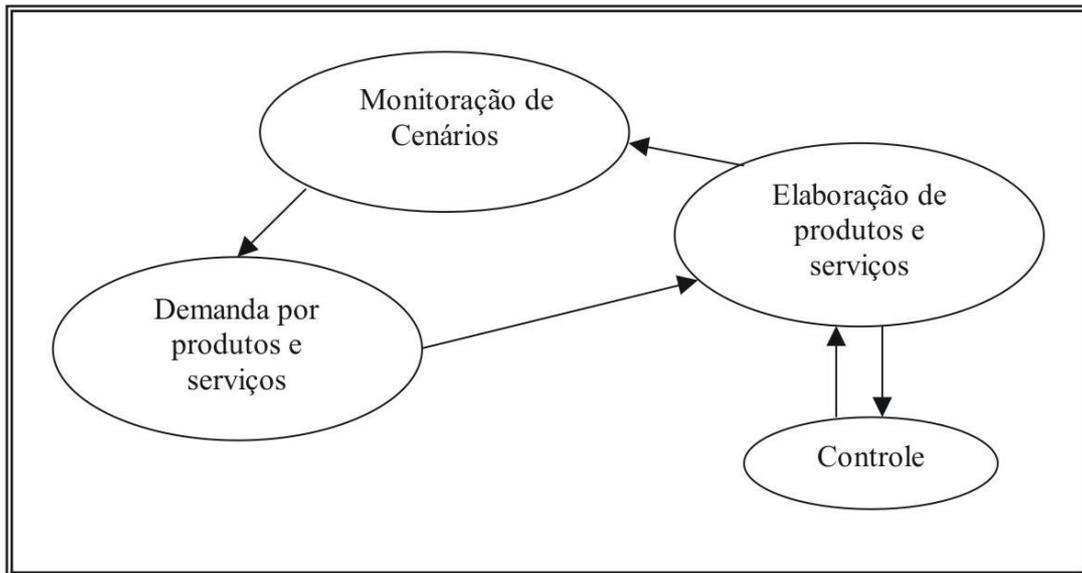


Figura 12 – Controle e elaboração de produtos
 Fonte: Adaptado de Barretto (1991) e Kaplan (2000)

O processo de *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Kaplan e Norton no início de 1990, baseia-se na filosofia de que não se pode gerenciar o que não se pode medir, e não se pode medir o que não se pode descrever. Com a finalidade de mensurar o desempenho de uma empresa baseado em sua estratégia, o *Balanced Scorecard* utiliza quatro perspectivas de medidas genéricas: a) financeiras; b) cliente; c) interna; e d) aprendizagem e crescimento.

Esse sistema de avaliação vem sendo aprimorado por meio da integração dos objetivos organizacionais em relações de causa e efeito às perspectivas de medida, originando uma representação visual que possibilite a descrição mais eficiente da estratégia, denominada Mapas Estratégicos (ME). O processo de controle possui a seguinte dinâmica: a) estabelecimento das unidades de medida (BSC); b) acompanhamento da ação e coleta de informação sobre a execução; c) comparação do executado com o programado; e e) correção da execução ou revisão do projeto.

Avaliação é uma análise crítica orientada para um replanejamento, segundo Baptista (*apud* BARRETTO, 1991, p. 44) “o desempenho e os resultados da ação são examinados a partir de critérios determinados, com vistas à formulação de juízos de valor”. Utilizam-se os critérios de eficiência para verificar se a qualidade dos resultados está de acordo com o investimento, eficácia para análise da adequação da ação ao alcance dos objetivos e a efetividade de que os objetivos realmente modificaram o estado das coisas.

A avaliação deve considerar os resultados e os objetivos, o nível técnico do planejamento, a execução e os fatores externos que influenciam de forma negativa ou positiva a ação.

Para Kaplan e Norton (2000), o processo de avaliação deve resultar num alinhamento contínuo das estratégias aos objetivos num processo de aprendizado, portanto, as organizações, além de monitorar o desempenho das estratégias, necessitam avaliar se as estratégias ainda são válidas (Figura 13).

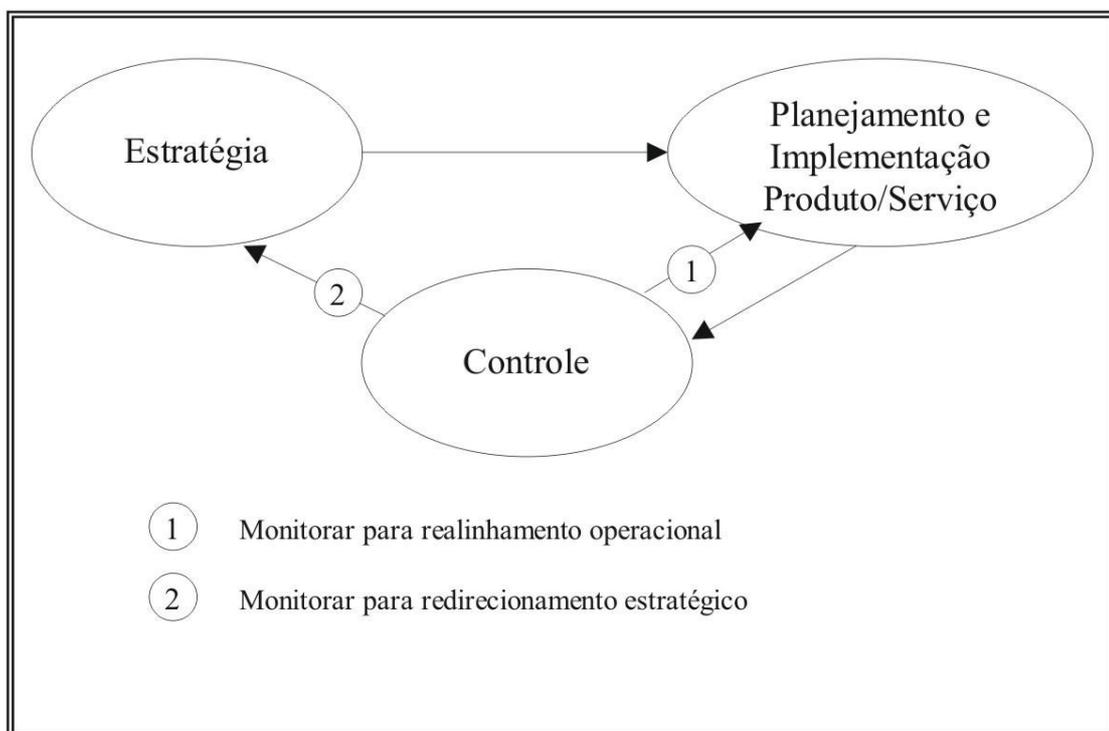


Figura 13 – Controle estratégico
Fonte: Adaptado de Norton e Kaplan (2000)

Segundo Molina e Rodrigues (2001, p.92), a constante retroalimentação do processo exige que a avaliação tenha caráter permanente durante seu desenvolvimento. “Existe, assim, uma avaliação anterior às ações buscando prever as conseqüências de uma atividade antes que essa se concretize, outra simultânea realizada durante o processo e uma posterior que resulta em ações corretivas”. Graças a isto, o planejamento é capaz de adaptar-se em sua forma à realidade modificante que pretende modificar.

Entretanto, mesmo sendo realizada em vários estágios do planejamento é a avaliação realizada após a implementação que será a verdadeira medida da eficácia do planejamento, pois é dela que resultarão as ações corretivas capazes de efetuar o realinhamento estratégico necessário para manter a organização competitiva no mercado.

Fica claro que o processo de controle do planejamento, em seus vários níveis, deve considerar as necessidades de ações integradas e os fluxos informacionais intersetoriais, cada qual em seu grau de complexidade, pois, é por meio dos critérios de avaliação, desenhados com base nas expectativas futuras de satisfação que o bom desempenho da atividade turística será avaliada.

2.5.2 O Projeto

O projeto é um dos tipos de documentos resultantes do processo de planejamento, sendo entre eles o mais detalhado e específico. Busca a configuração mais adequada para um determinado momento histórico do produto/serviço, bem como todas as ligações e implicações que este produto/serviço gera na sua comunidade (Figura 14).

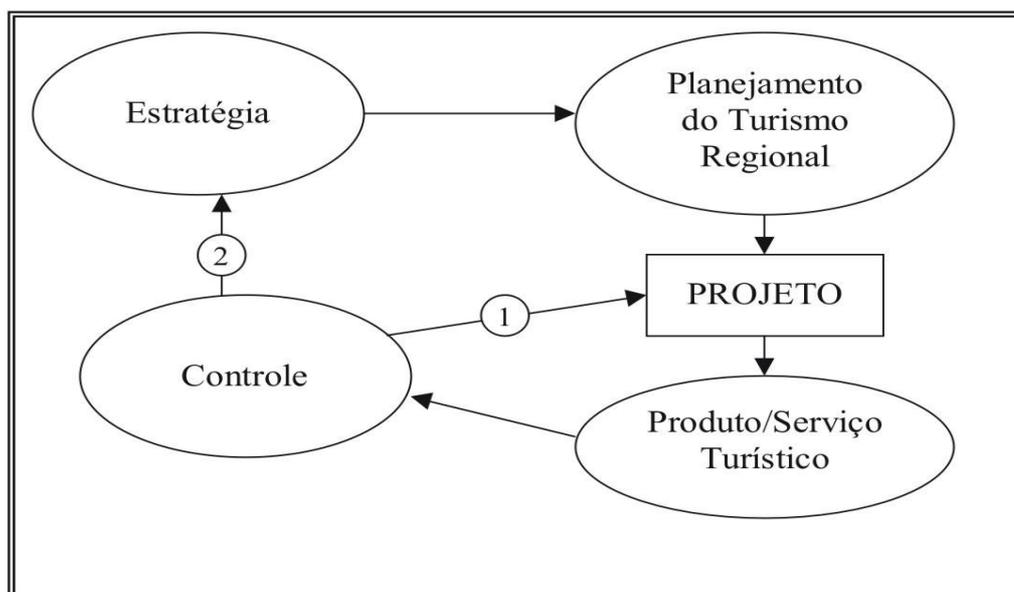


Figura 14 - Projeto
Fonte: Adaptado de Simonsen (1974)

Os projetos, por serem derivados de uma reflexão diagnóstica, representam no planejamento uma maneira de criar propostas de intervenção visando o aperfeiçoamento do sistema. As informações necessárias para a implementação dessas alternativas são decorrentes do *feedback* obtido pelos sistemas de avaliação que evidenciarão as necessidades de mudança.

Um projeto pode ser conceituado como conjunto de informações que indicam ou contra-indicam a realização de um empreendimento específico (SIMONSEN, 1974). Ele consiste em um empreendimento com objetivo identificável e preciso, que consome recursos e opera sob pressão de prazos, de custo e de qualidade, e não pode estar vinculado à estrutura e ao fluxo de operações, pois exige uma estrutura de execução e controle horizontal.

Os recursos do projeto¹ são: o conhecimento do negócio, onde a contextualização é de suma importância, além da *expertise*; a capacidade intelectual dos recursos humanos envolvidos; a criação de um ambiente apropriado para que o projeto se desenvolva, com as devidas instalações físicas; a disponibilidade de recursos financeiros e o grau de habilidade da equipe de gestão.

Um projeto turístico pode ser definido como qualquer intenção de ação definida e organizada de forma racional por uma pessoa ou organização com o objetivo de analisar uma situação futura específica e as conseqüências de tomar uma decisão em sua direção.

Os projetos turísticos podem ser classificados pelo grau de detalhamento como: a) estudo preliminar – trabalha com informações simples e disponíveis (fontes secundárias) buscando identificar grandes tendências e estimativas a partir de padrões gerais identificados; b) anteprojeto – informações são mais detalhadas (fontes primárias), elaboração de pesquisa de campo, deve apresentar plano de massas do empreendimento e a estimativa econômica financeira detalhada; c) projeto – decisão final do investimento, deve conter todos os tipos necessários de projetos (estruturais, arquitetônicos, administrativo, operacional, comercialização) e incluir todas as análises de viabilidade necessárias; e d) projeto executivo – processo de implantação do empreendimento.

Sendo os projetos uma forma de manter o controle do planejamento por meio de seus critérios de avaliação e levando-se em conta que o conceito de qualidade está implícito no seu desempenho, pode-se concluir que os projetos no planejamento significam uma ordenação das estratégias aos objetivos em sua forma dinâmica, visando menor desperdício de recursos

¹ Retirado de material disponibilizado na disciplina de projetos ministrada pelo Prof. Mario Beni

materiais, tecnológicos, humanos e financeiros. Na atividade do turismo, o planejamento baseado em projetos turísticos sustentáveis, mesmo que de forma complementar, vem a contribuir com a menor degradação ou desgaste dos recursos necessários para que a atividade possa continuar existindo. Esses recursos consistem nos próprios componentes do sistema turístico que, sem um planejamento para sua adequação ao uso, comprometem o desenvolvimento da atividade, acarretando impactos muitas vezes irreversíveis, comprometendo assim todo o sistema.

2.5.3 As Operadoras Turísticas e as Estratégias de Viagens

A distribuição da oferta turística de uma destinação ocorre mediante a elaboração e comercialização de um produto específico, comumente denominado pacote turístico. A intermediação entre os fornecedores de serviços turísticos e o consumidor final é realizada por empresas do setor, denominadas operadoras turísticas e agências de viagens.

A Organização Mundial do Turismo (OMT) em sua definição de operadoras de turismo não estabelece diferenciação entre as diversas funções dos intermediários no setor turístico, tornando-a muito ampla, considerando operadores de turismo como:

Aqueles agentes que participam da atividade turística, geralmente, na qualidade de intermediários entre o consumidor final (o turista, a demanda turística) e o produto turístico (bem ou serviço, destino turístico), ainda que possam estender sua ação mediadora ao resto da oferta complementar (alimentação, hotel, conjunto de oferta, etc.). (OMT,2001 p.47)

A importância destas organizações no planejamento estratégico do turismo é salientada por Santos (2004, p.114), considerando-as, em sua tese de doutorado, indispensáveis ao funcionamento do sistema “devido ao caráter intermediário que exercem entre os prestadores de serviços e o turista, estimulando a atividade do sistema em seu conjunto”.

A responsabilidade pela elaboração e distribuição do produto turístico também é demonstrada por Goeldner, Ritchie e McIntosh (2002 p. 143) por meio da afirmativa de que o papel da operadora “é o de consolidar os serviços das companhias aéreas e outras transportadoras com os serviços em terra necessários em um pacote, que pode ser vendido pelos agentes de viagens ao público consumidor”.

Com isso, se pode afirmar que as operadoras turísticas caracterizam-se pela produção de produtos próprios e as agências pela comercialização dos mesmos ao cliente final. Tomelin (2001, p.24) afirma que a tipologia das agências de viagens, adaptada à realidade brasileira, pode ser definida da seguinte maneira:

- j) agências de viagens detalhistas – empresas que não elaboram seus produtos, apenas revendem pacotes turísticos e serviços avulsos;
- k) agências de viagens maioristas – responsáveis pela confecção de pacotes. Normalmente não vendem ao público;
- l) agências de viagens Tour operators (Operadoras de turismo) – operam seus programas através de contratação de equipamentos de operadores locais ou próprios, mas possuem estrutura para venda direta ao cliente final;
- m) agências de viagens receptivas – prestam serviços para as operadoras e agências detalhistas, oferecendo uma gama de serviços locais como transfers, city tour, assessoria, geralmente oferecidos fora dos pacotes turísticos;
- n) agências de viagens e turismo consolidadoras – consolidação de serviços junto às transportadoras aéreas repassando bilhetes às agências que não possuem credenciais necessárias; e
- o) agências de viagens e turismo escola – empresas-laboratório de instituições de ensino superior para desenvolvimento de ações didático-pedagógicas e operacionais.

O autor afirma ainda que, no mercado nacional, as agências maioristas e operadoras possuem as mesmas funções operacionais e o termo comumente utilizado para defini-las é o de Operadora Turística.

Pelizzer (2005) salienta que as agências de viagens e turismo, segundo suas características operacionais, dividem-se em agências vendedoras, operadoras turísticas, operadoras de turismo receptivo e agências de representação.

Em relação às funções básicas das empresas de intermediação do produto turístico, entende-se que as agências operadoras são aquelas empresas que “criam produtos a partir de

serviços oferecidos pelos prestadores de serviços turísticos” (PELIZZER, 2005 p. 2) e as empresas que representam, local ou regionalmente, outros prestadores de serviços turísticos são definidas pelo autor como agências de representação.

Entretanto, serão consideradas nesta pesquisa operadoras turísticas aquelas organizações que possuam as características funcionais salientadas por Tomelin (2001) como das agências maioristas, onde não é efetuado atendimento direto ao consumidor final no processo de comercialização do produto.

Para que um alto nível de qualidade possa ser atingido, se faz necessário haver na equipe de planejamento algum especialista em qualidade, com o domínio da metodologia e com as habilidades necessárias para estabelecer as metas de qualidade e desenvolver processos exigidos para a realização dessas metas.

Porém, nenhum processo será eficiente se não houver a crença, por parte dos responsáveis pelo planejamento, de que é possível conquistar e localizar as vantagens competitivas construindo um ambiente favorável, criando sinergia entre os clientes internos e externos, e mantendo-se atento as transformações que estão ocorrendo no mundo. Essa é a idéia que Guilherme Cirati (2000) defende em seu livro *Acorde para o Sucesso*, onde compara a organização competente a uma banda de jazz, ressaltando qualidades como técnica, harmonia e improviso aliadas a criatividade, identificando o fator humano como vital para o sucesso das organizações.

O paradigma tradicional de gestão, em sua forma hierárquica e rígida também é desconstruído por Hunter (2004) em sua obra “O monge e o executivo” onde são esclarecidos os princípios fundamentais de um verdadeiro líder, sendo o principal deles o papel de servir. “Servir a seus liderados por meio da identificação de necessidades legítimas, rompendo barreiras para que os mesmos possam servir seus clientes” (HUNTER, 2004 p.51).

A pirâmide da estrutura hierárquica organizacional tradicional é invertida, passando o cliente e suas relações a estarem no topo das estratégias organizacionais, fundamentados nos princípios de liderança. A alta administração passa a ser a base desse processo, legitimada pela vontade de ver as intenções transformadas em ações coerentes.

Portanto, as agências, por não possuírem um produto próprio para vender, podem diferenciar suas estratégias competitivas por meio da qualidade do serviço prestado. Já as

operadoras, por serem responsáveis pela elaboração dos pacotes turísticos, onde são necessários processos mais complexos, deverão pensar a qualidade no planejamento como meio de manterem suas participações no mercado atual e futuro (JURAN, 2004).

As lideranças organizacionais tradicionais, segundo Cirati (2000), da mesma forma que uma orquestra, necessitam que o poder de decisão seja delegado, pois o grau de previsibilidade das tarefas a serem executadas é alto. Portanto, o grau de liberdade é bastante limitado e a competência de cada um consiste em reproduzir fielmente a criação do compositor registrada na partitura. Já nas organizações modernas, mais enxutas na estrutura e orientadas para o cliente, as decisões estão na linha de frente, onde ocorre o contato com os consumidores e distribuidores, e cabe ao líder garantir a infra-estrutura adequada através de critérios e orientações e deixar que os liderados executem livremente suas funções.

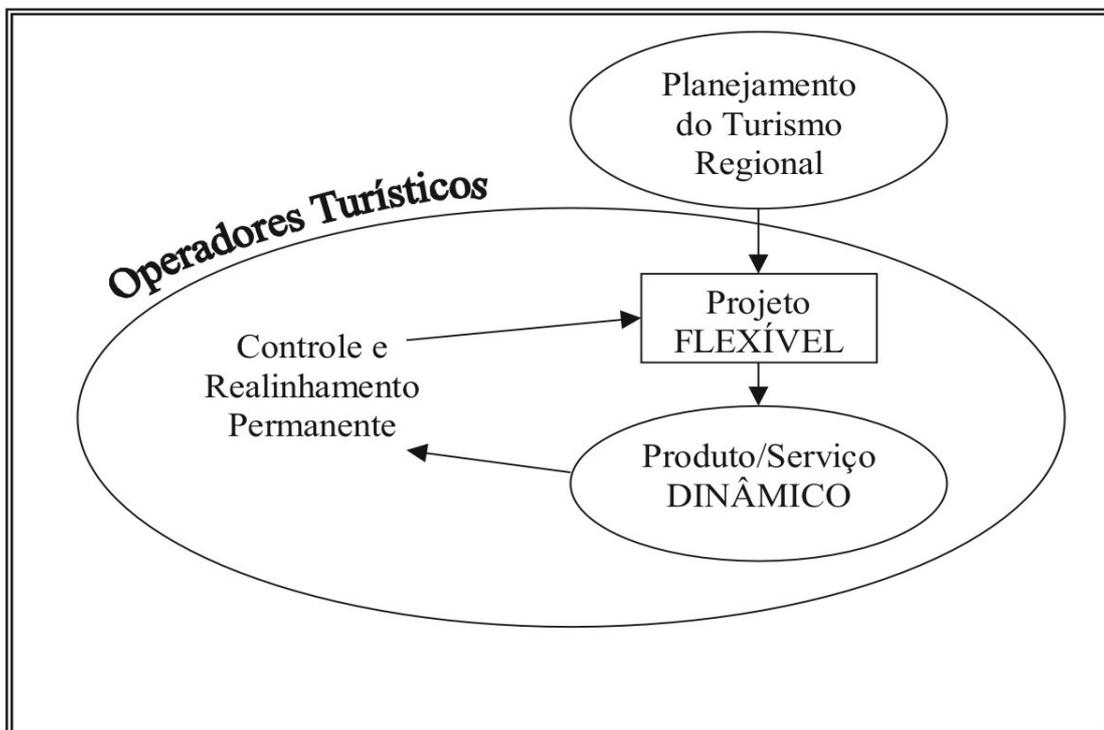


Figura 15 – Dinâmica de Manutenção de Produtos e serviços competitivos
Fonte: a autora

As operadoras turísticas, cujas características se aproximam mais das estruturas das organizações modernas, que precisam desenvolver suas atividades num mercado orientado para a demanda, devem tentar adotar a postura dos músicos da banda de jazz. O planejamento integrado a uma destinação deveria oferecer “a troca de idéias em um espírito de apoio mútuo

numa competição amigável, unindo-se num esforço colaborativo para elevar o nível de sua arte” (CIRATI, 2000 p.18). Só assim, a qualidade poderá estar inserida no processo de planejamento, garantindo o sucesso das decisões e ações, desde seu projeto até o momento de sua execução (Figura 15).

3 QUALIDADE

Apesar de não se tratar de um conceito desconhecido no vocabulário dos consumidores atuais, a qualidade vem sendo definida sob várias perspectivas. Faz-se necessário, então, abordar os vários enfoques para que se possa entender a complexidade do conceito de qualidade e sua ampliação no decorrer das “eras da qualidade” (GARVIN, 1992), assim percebendo que sua evolução se dá de forma gradual.

3.1 CONCEITO DE QUALIDADE

Para Garvin (1992), a qualidade é um conceito complexo e de múltiplas facetas, onde se identificam cinco abordagens principais para sua definição, conforme tabela abaixo:

Tabela 1 - Definições de qualidade

Abordagem	Conceito	Autores
Transcendente	“Qualidade não é uma idéia ou uma coisa concreta, mas uma terceira entidade independente das duas... embora não se possa definir qualidade, sabe-se o que ela é”	Robert M. Pirsig, <i>Zen and the Art of Motorcycle Maintenance</i> , Nova Iorque, Bantam Books, 1974, pp.185,213.
	“... uma condição de excelência que implica em ótima qualidade, distinta de má qualidade... Qualidade é atingir ou buscar o padrão mais alto em vez de se contentar com o mal feito e fraudulento.”	Bárbara W. Tuchmann, “the Decline of Quality”, <i>New Times Magazine</i> , 2 de novembro de 1980, p.38)
Baseada no produto	“Diferenças de qualidade correspondem a diferenças de Quantidade de algum ingrediente ou atributo desejado”	Lawrence Abbott, <i>Quality and Competition</i> , Nova Iorque: Columbia University Press, 1955, pp.126-17
	“Qualidade refere-se às quantidades de atributos sem preço presentes em cada unidade de atributo com preço”	Keith B. Leffler”, <i>Ambiguous Changes in Product Quality</i> ” <i>American Economic Review</i> , dezembro de 1982, p.956
Baseada no usuário	“Qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos...”	Corwin D. Edwards, “The Meaning of Quality”, <i>Quality progress</i> , outubro de 1968, p.37
	“Na análise final de Mercado, a qualidade de um produto depende de até que ponto ele se ajusta aos padrões das preferências do consumidor”	Alfred ^a Kuehn e Ralph L Day, ”Strategy of product Quality”, <i>Harvard Bussiness Review</i> , novembro-dezembro de 1962, p.101
	“Qualidade é adequação ao uso”	J M Juran, org., <i>Quality Control Handbook</i> , 3ª ed, Nova Iorque : McGraw-Hill, 1974, pp.2-2

Fonte: adaptado de GARVIN, 1992 p.48-49

Abordagem	Conceito	Autores
Baseada na produção	“Qualidade (quer dizer) conformidade com as exigências”	Philip Crosby, <i>Quality is free</i> , Nova Iorque: New American Library, 1979, p.15
	“Qualidade é o grau em que um produto específico está de acordo com um projeto ou especificação.”	Harold L. Gilmore, “Product Conformance Cost”, <i>Quality Progress</i> , junho de 1974, p.16
Baseada no valor	“Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo aceitável.”	Robert A. Broh, <i>Managing Quality for Higher profits</i> , Nova Iorque: McGraw-Hill, 1982, p.3
	“Qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são o verdadeiro uso e o preço de venda do produto”	Armand V. Feigenbaum, <i>Total Quality Control</i> , Nova Iorque McGraw-Hill, 1961, p.1

Fonte: adaptado de GARVIN, 1992 p.48-49

Pela observação dos conceitos da tabela 1, pode-se salientar a principal característica de cada abordagem levantada por Garvin (1992). Essas características são: a) excelência inata; b) quantidade de atributos; c) satisfação das necessidades do consumidor; d) conformidade com o projeto; e e) relação desempenho e custo.

Tem-se, portanto, em relação às abordagens sobre o conceito de qualidade que:

- a) a transcendente é uma abordagem onde a qualidade é sinônimo de excelência inata, e não é possível defini-la com precisão mas se pode reconhecê-la pela experiência;
- b) a baseada no produto, vê a qualidade como uma variável mensurável, estando as diferenças de qualidade vinculadas aos atributos do produto. Portanto, nesta abordagem a relação entre atributo do produto e qualidade pode ser verificada por meio do custo, pois os produtos de melhor qualidade têm custo mais alto devido a quantidade de atributos contida nele e pela presença ou ausência de características ao produto, fazendo com que ele seja mensurável;
- c) a baseada no usuário entende a qualidade sob a ótica de quem a observa e consome. Cabe ao consumidor a responsabilidade de defini-la conforme a capacidade de atender melhor seus diferentes desejos ou necessidades. Isso a faz ser subjetiva, defendida por meio da identificação de pontos ideais ou da adequação ao uso;
- d) a baseada na produção, ao inverso da baseada no usuário, percebe a qualidade nas práticas de produção, baseando-se na conformidade com as especificações do projeto. A alta qualidade significa a exatidão das ações e o cumprimento dos prazos, visando sempre à redução de custos. A idéia de fazer certo da primeira vez sintetiza essa abordagem; e
- e) a baseada no valor define a qualidade com base nos custos e preços, oferecendo um desempenho a um preço aceitável. Esta abordagem combina excelência e valor podendo ser muitas vezes subjetiva.

Crosby (1999), em seu livro *Qualidade é Investimento*, apesar de estar inserido em relação ao conceito de qualidade na classificação de Garvin (1992) como uma abordagem baseada na produção, não esquece a importância do consumidor. Ele apresenta a ideia de compromisso e compreensão na definição da qualidade como “conformidade com os requisitos” (p. 31). Com o foco na conformidade dos produtos em relação às expectativas do cliente, a qualidade compreende em agir de acordo com o prometido, com base em especificações pré-definidas por meio da descoberta das necessidades do consumidor, da sua descrição e da preocupação de atendê-las com exatidão.

Crosby (1999 p.20) defende que a qualidade “é um fator atingível, mensurável, lucrativo, que pode ser estabelecido, desde que haja compromisso, compreensão e se esteja disposta a trabalhar arduamente”, e que a gestão da qualidade é um meio sistêmico de garantir que “as atividades organizadas aconteçam segundo o planejado, criando as atitudes e controles que possibilitam a prevenção” (CROSBY, 1999 p.36). Defende também que a garantia da qualidade efetiva para ser prática e realizável, precisa começar de cima.

Para Juran (1992), as metas estratégicas de qualidade têm aplicação geral. Devido aos novos cenários que se definem ao longo do tempo, a qualidade pode ser considerada um alvo móvel. As metas estratégicas abordam assuntos como: desempenho do produto como resposta aos clientes, desempenho competitivo baseado no mercado (plano de negócios), melhoramento da qualidade como possibilidade de maior lucratividade e menor custo, redução do custo da má qualidade e o desempenho de processos multifuncionais.

Para Deming (1990, p.124), a “qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia”, portanto, mais uma vez, verifica-se que a importância da compreensão sobre os desejos e as necessidades dos clientes impera nas definições sobre qualidade.

Deming e Juran (apud ALBRECHT, 1997 p.21) chamam a atenção ao fato dos problemas de qualidade estarem diretamente associados à gerência, a qual possui, muitas vezes, “uma mentalidade errônea a respeito da qualidade focada na autoridade, legislação e controle”.

Crosby (1999, p.29) complementa essa visão enfatizando que “problemas de qualidade não estão baseados no que se ignora, mas no que a gerência pensa que sabe sobre qualidade”.

Cabe aqui mencionar que o conceito de autoridade mencionado por Deming e Juran refere-se a relações baseadas no poder. Poder, segundo Hunter (2004 p. 26), “é a faculdade de

forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não fazer”, ao inverso do conceito de autoridade descrito pelo mesmo autor que define que autoridade é “a habilidade de levar as pessoas a fazerem *de boa vontade* o que você quer por causa da sua influência pessoal”.(grifo do autor).

A qualidade, quando definida de forma intuitiva gera equívocos tanto em termos conceituais quanto práticos. Segundo Paladini (1990, p.21), ainda que comporte diferentes abordagens na estruturação de sua definição, “a qualidade é um termo essencialmente técnico que envolve elementos básicos de um processo produtivo e estratégias gerais da empresa”.

Alguns equívocos bastante comuns mencionadas pelo autor são os seguintes:

- a) pensa-se em qualidade como algo abstrato, sem vida própria, indefinido. Neste sentido ela seria algo inatingível, um estado ideal sem contato com a realidade;
- b) supõe-se que a qualidade seja algo subjetivo, sem meios de ser conceituada com clareza e estudada;
- c) identifica-se qualidade com perfeição, imaginando que seja um conceito definitivo, imutável;

Portanto, a necessidade da adoção de uma definição de qualidade ajustada às estratégias organizacionais, torna-se essencial para a definição de critérios de avaliação coerentes, os quais devem estar permeados na cultura da organização que pretenda satisfazer as necessidades de seu cliente potencial.

3.2 EVOLUÇÃO CONCEITUAL

Em seu estudo sobre o gerenciamento da qualidade, Garvin (1992), da Harvard Business School, realiza um levantamento sobre a evolução histórica do conceito de qualidade, observando a dificuldade de obter-se uma “definição clara” sobre esse conceito.

Para Garvin (1992), a evolução do conceito de qualidade se dá de forma regular e não por meio de inovações marcantes. As descobertas inseridas no conceito de qualidade estão organizadas em quatro “eras da qualidade”: a) inspeção; b) controle estatístico da qualidade; c) garantia da qualidade; e d) gestão estratégica da qualidade.

Nos séculos XVIII e XIX, não existia o controle de qualidade como se entende na atualidade. Os responsáveis pela supervisão do que era fabricado eram os mestres do ofício, que consistiam em artesãos habilidosos e experientes. A produção era pequena e a inspeção da qualidade era informal. Com o surgimento da produção em massa foi necessário formalizar a inspeção, sendo criado um sistema racional de medidas, gabaritos e acessórios, a fim de assegurar uma inspeção exata durante o processo de fabricação. Já no século XX, Frederick Taylor deu legitimidade à atividade, separando-a como função vital para a qualidade do trabalho.

Em 1922 as atividades de inspeção foram relacionadas com o controle da qualidade com a publicação da obra *The Control of Quality in Manufacturing* de G S Radford, onde a qualidade foi vista como função independente e como responsabilidade gerencial. Portanto, o controle da qualidade se limitava à inspeção, não envolvendo a solução de problemas.

O ano de 1931 representou um marco no movimento da qualidade com a obra *Economic Control of Manufacturing Product* de W A Shewhart, dando um caráter científico à qualidade, criando o controle estatístico da qualidade através de uma definição precisa e mensurável da qualidade, criando técnicas de acompanhamento e avaliação da produção diária e propondo diversas maneiras de melhorar a qualidade. O departamento de Engenharia e Inspeção da Western Electric passou a ser o departamento de garantia da qualidade da Bell Laboratories. O grupo que contava com Shewhart, Harold Dodge, Harry Roming, e mais tarde com Joseph Juran, que ficou, em grande parte, responsável pela criação da atual disciplina.

Enquanto Shewhart estava realizando seu trabalho sobre controle de processos, outros pesquisadores da Bell Laboratories faziam progressos com a prática da amostragem. As técnicas de amostragem partiam da premissa de que uma inspeção de 100 por cento era uma maneira ineficiente de se separar os bons dos maus produtos. Uma alternativa seria verificar um número limitado de produtos de um lote e decidir se o lote inteiro era aceitável. Isso, porém, gerava um risco denominado por Dodge e Roming de “risco do consumidor e do produtor”. Este método teve aplicação limitada e logo foi gerado um novo conceito, o de nível médio de qualidade produzida (AOQL). Com ele foi superada a questão do “risco” e oportunizou o aparecimento das “melhorias da qualidade”. Os custos de inspeção baixaram, a qualidade melhorou e, com menos defeitos a serem corrigidos, a produção também melhorou. No período da segunda guerra, o setor de pesquisa e desenvolvimento da produção (OPRD) do conselho de produção bélica estava organizando programas de treinamento contando com

a colaboração de várias universidades a fim de disseminar rapidamente nos outros ramos da indústria as técnicas de controle estatístico da qualidade (Carnegie Institute, 1941 e Stanford, 1942). No final da guerra foram treinados cerca de oito mil pessoas. Logo os alunos começaram a formar sociedades locais de controle da qualidade e em 1946 fundiram-se em uma associação federativa denominada Sociedade Americana de Controle da Qualidade (ASQC). Seus métodos eram estatísticos e seu impacto confinou-se em grande parte à fábrica.

Já nos anos 1950 e início de 1960, foi introduzida a grande era da garantia da qualidade, saindo de seu âmbito restrito fabril para implicações mais amplas no gerenciamento. A prevenção de problemas continuou sendo seu principal objetivo, mas os instrumentos se expandiram muito além da estatística. Havia quatro elementos distintos em sua concepção: a) a quantificação dos custos da qualidade; b) o controle total da qualidade; c) a engenharia da confiabilidade; e d) o zero defeito.

Até a década de 50 do século XX, a maioria das tentativas de melhorar a qualidade eram baseadas na premissa de que os defeitos tinham um custo, porém poucas empresas tinham a noção de totalizar essas despesas, e na falta de padrões de medida, os gerentes não tinham base para suas decisões.

Em 1951, Joseph Juran abordou esta questão lançando o livro *Quality Control Handbook*, que logo se tornaria a “Bíblia” da profissão. Juran observou que os custos para atingir um determinado nível de qualidade podiam ser divididos em custos evitáveis e custos inevitáveis. Estes eram os custos associados à prevenção – inspeção, amostragem, classificação e outras iniciativas de controle de qualidade. Custos evitáveis eram os defeitos e das falhas dos produtos, os quais poderiam ser drasticamente reduzidos investindo-se na melhoria da qualidade. Outro princípio importante do conceito de Juran seria a importância em relação as decisão tomadas no início da cadeia de produção, mais especificamente no esboço do projeto, capazes de acarretar implicações no nível de custo da qualidade.

Armand Feigenbaun, em 1956, propôs a idéia do controle total da qualidade, onde produtos de alta qualidade deveriam envolver todos os departamentos da organização, e o processo de controle deveria iniciar no projeto e terminar nas mãos do consumidor. Feigenbaun observou que em termos de qualidade os produtos poderiam ser agrupados em três categorias: a) controle de novos projetos; b) controle de material recebido; e c) controle de produtos ou local da produção. Para isso, equipes interfuncionais tornariam-se essenciais

para assegurar a representação dos vários departamentos em ações conjuntas, sendo a alta gerência a responsável final pela eficácia do sistema.

Juran e Feigenbaum concordavam quanto à necessidade de um novo profissional para a área da qualidade, que dominasse os métodos estatísticos ainda importantes, mas não esquecesse do desenvolvimento de novos produtos, seleção de fornecedores e do atendimento ao cliente, além do controle na fabricação. Esse profissional cuidaria do planejamento da qualidade em altos níveis, sendo, para isso, necessárias outras habilidades gerenciais além da estatística.

A engenharia da confiabilidade surgiu na mesma época entre os anos de 1950 e 1960, com o objetivo de garantir um desempenho aceitável ao longo do tempo. Definindo com maior precisão a confiabilidade associada a modernos recursos da probabilidade, essa definição levou a métodos formais de previsão do desempenho de equipamentos ao longo do tempo, resultando em técnicas de redução de índices de falhas enquanto os produtos ainda estavam no estágio do projeto. Confiabilidade era definida como a probabilidade de um produto desempenhar uma função sem falhas, durante um certo tempo e sob condições específicas. Para garantir a confiabilidade seriam aplicadas várias técnicas como: a) a análise de modo e efeito de falhas (FMEA), que examinava sistematicamente como um produto podia falhar e propunha projetos alternativos; b) a análise de componentes individuais, a fim de eliminar ou reforçar os componentes mais fracos; e c) a reavaliação, utilização abaixo dos níveis de tensão e a redundância.

O zero defeito, a última inovação significativa da era da garantia da qualidade, seguiu uma trilha diferente do controle de qualidade total e da probabilidade: concentrou-se nas expectativas de gerenciamento e nas relações humanas. Esse programa ressaltava a filosofia, a motivação e a conscientização, dando menos ênfase a propostas específicas e técnicas de soluções de problemas. A identificação de problemas em sua origem e o delineamento de ações corretivas chamou-se remoção por causa de erro. Sua contribuição consistiu na articulação de uma filosofia (padrão zero defeito), imbuída, por meio do treinamento, de eventos especiais relacionados com a qualidade e do feedback pessoal. Philip Crosby (1999), defensor do zero defeito, alegou que a qualidade perfeita não é apenas tecnicamente possível, mas economicamente desejável.

Com isso, atividades de projeto, engenharia, planejamento e serviços passariam a ser tão importantes quanto a estatística e o controle de produção nos conceitos de qualidade. Novas habilidades eram necessárias, principalmente na área das relações humanas.

Tabela 2 - Da inspeção à garantia da qualidade

IDENTIFICAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS	INSPEÇÃO	CONTROLE DE QUALIDADE	GARANTIA DE QUALIDADE
Preocupação básica Visão da qualidade	Verificação Um problema a ser resolvido	Controle Um problema a ser resolvido	Coordenação Um problema a ser resolvido, mas que seja enfrentado proativamente.
Ênfase	Uniformidade dos produtos	Uniformidade do produto com menos inspeção	Toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais para prevenir falhas
Métodos	Aparelhos de medidas e mensuração	Instrumentos e técnicas estatísticas	Programas e sistemas
Papel dos profissionais da qualidade	Inspeção, classificação, contagem e avaliação	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Mensuração da qualidade, planejamento da qualidade e projeto de programas.
Quem é responsável pela qualidade	O departamento de inspeção	Os departamentos de fabricação e engenharia	Todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente com os projetos, o planejamento e a execução das políticas de qualidade
Orientação e abordagem	Inspecciona a qualidade	Controla a qualidade	Constrói a qualidade

Fonte: Garvin (1992, p. 22)

No entanto, apesar das mudanças na evolução do conceito de qualidade, o objetivo principal continuava sendo a prevenção de defeitos, sendo vista de forma negativa caso não fosse observada, podendo acarretar prejuízos para a organização. Esta visão se modifica nas décadas de 70 e 80 do século XX, quando os aspectos estratégicos da qualidade passariam a ser incorporados e reconhecidos.

A gestão estratégica da qualidade mostrou que o interesse pela qualidade deveria iniciar na presidência e na diretoria executiva das organizações. Associando a qualidade à lucratividade e não mais ao prejuízo, com seu foco voltado ao cliente e exigindo sua inclusão

no processo de planejamento estratégico, consideraram a qualidade como uma arma de concorrência.

Essa redefinição do conceito de qualidade se deu diante de uma consciência de que seria necessária uma visão perspectiva para fora da organização, já que os interesses eram estratégicos e competitivos. Eram os clientes e não os departamentos internos que determinariam se o desempenho era aceitável ou não. Com isso, o atendimento às especificações do produto passou a ser uma preocupação secundária que só seria alvo de atenção após cuidadosa definição das necessidades dos usuários. As pesquisas de mercado, exames cuidadosos da concorrência e a percepção de qualidade dos clientes se tornaram métodos indispensáveis para as organizações, desviando as atenções dos preços iniciais para o custo do ciclo de vida e incluíram gastos com atendimento e manutenção. Até as reclamações dos consumidores passariam a desempenhar novo papel: o de fontes preciosas de informação de mercado.

Com a constatação, por parte da alta administração, da inter-relação entre qualidade, produtividade e rentabilidade, através de evidências em relação aos custos e ao mercado, as organizações se preocupavam em manter seus níveis de qualidade altos e acima da concorrência, tornando esse conceito móvel. O objetivo passaria a ser a melhoria contínua, exigindo dedicação ao processo de melhoria, bem como ao compromisso de toda a organização, principalmente da alta gerência, a fim de garantir ações de longo prazo por meio da internalização de uma ética da qualidade baseada numa mudança de atitude nos vários níveis da empresa.

A abordagem estratégica da qualidade representou uma inovação do gerenciamento da qualidade, mas ela incorporava elementos das abordagens precedentes, como o controle estatístico da qualidade. Apesar de ser mais ampla, mais intimamente ligada à lucratividade, mais sensível às necessidades da concorrência e ao ponto de vista do consumidor e mais firmemente ligada à melhoria contínua, não deixava de ser uma extensão de suas antecessoras e não uma negação a elas. (GARVIN, 1992)

Ao definir a importância do planejamento para a qualidade, Juran (2004), em seu livro *Qualidade desde o Projeto*, constatou uma evolução do conceito por meio da mudança da consistência da terminologia. Essa mudança teve início na crise da qualidade, por volta dos anos 1980, quando surgiu o conceito de “Q Grande” e “Q pequeno”, propondo um

alargamento do conceito de qualidade. Com isso, a definição de qualidade passou a incluir, amplamente, termos em relação à qualidade em serviços como: características, desempenho, competitividade, pontualidade, cortesia, capacidade do processo, ausência de erros, conformidade com os padrões e procedimentos, deixando para trás uma visão implícita apenas em processos produtivos.

Constatar que a qualidade não significa a melhor performance, mas sim a forma mais adequada de responder a determinada necessidade ou desejo do cliente, salienta a importância de serem estabelecidos critérios de avaliação dentro da mesma especificidade do produto ou serviço.

Para Albrecht (1993, p.66), a qualidade era “uma medida da extensão até a qual uma coisa ou experiência satisfaz uma necessidade, resolve um problema ou adiciona valor para alguém”. Ela é uma medida que reflete um julgamento definitivo do valor recebido incluindo critérios subjetivos e objetivos, incorporando assim medidas tangíveis e intangíveis na avaliação da qualidade.

Até o momento, pode-se determinar que a qualidade, nos conceitos mais atuais, tem por base o cliente e esclarece que uma organização que deseja estar no patamar da excelência em qualidade deveria possuir seu negócio voltado ao cliente e as pessoas que lidam com ele de maneira direta ou indireta.

3.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Em uma economia voltada aos serviços, a importância da qualidade deve ser pensada com foco no cliente. Deve refletir uma grande preocupação em relação ao desenvolvimento do “produto/serviço” (ALBRECHT, 2002; GRÖNROOS, 1993) e dos seus processos de entrega por meio de um planejamento adequado a fim de tornar mais eficientes os “momentos da verdade” de Carlzon (1991).

3.3.1 Serviços na Nova Economia

O desenvolvimento de uma economia com base industrial, para uma economia de serviços, tem fortalecido a conscientização em relação aos programas de qualidade por parte dos prestadores de serviços, pois, na atualidade, constituem um poderoso motor econômico, já que o sistema econômico gira, cada vez mais, em torno dos serviços.

Para Albrecht (2002, p.28), “a capacitação dos empregados na prestação de serviços determinará o destino das empresas no futuro” e, citando Russel Ackoff, argumenta que a mudança para uma economia centrada em serviços não significa que a produção e o consumo de produtos serão menores, mas que seu verdadeiro significado está no fato de que menos pessoas serão necessárias para fabricar produtos industrializados, concluindo que a riqueza e o crescimento econômico consistirão em mais e melhores serviços.

Essa transformação na força motriz de um mercado focado em produtos para um mercado focado em serviços é chamada por Ackoff (*apud* ALBRECHT, 2002) de “segunda revolução industrial”. Esta revolução consiste a nova vantagem competitiva no mercado interno e mundial. Portanto, é preciso que se promova uma transformação paralela na maneira como as organizações são conceituadas, estruturadas e, mais importante, gerenciadas.

Não importa se os serviços são valorizados por serem uma estratégia útil para a diferenciação de produtos ou por estarem profundamente arraigados nas crenças e valores da organização. Os resultados são os mesmos e nessas organizações, os serviços não são uma função ou departamento, para elas, serviço é produto. (ALBRECHT, 2002)

A idéia de serviço como produto também é abordada por Grönroos (1993, p.94), que afirma que esse conceito deve estar baseado na perspectiva do consumidor definindo, então, “serviço como um conjunto de características e benefícios para o cliente”.

Com o crescimento do setor de serviços e com a maior conscientização de sua dimensão e importância, foram dedicados estudos em relação à qualidade na prestação de serviços, seus modelos, dimensões e na mensuração de satisfação dos clientes.

Com isso, várias empresas dedicadas à prestação de serviços iniciaram investimentos na qualidade como forma de manterem suas posições no mercado, visando, por meio de maior capacidade competitiva, o aumento de sua lucratividade.

3.3.2 O Conceito de Serviço

Serviço consiste no “trabalho feito por uma pessoa em benefício da outra” (ALBRECHT, 1993 p.66). Porém existem várias formas de classificá-lo e conforme cada interpretação do conceito de serviço sob a ótica do cliente, pode-se obter critérios distintos de qualidade.

Para Albrecht e Zemke (2002), os serviços podem ser agrupados nas seguintes tipologias:

- a) **Serviço Ajude-me** – conjunto de atividades com produção intangível. Os serviços clássicos no sentido de ajude-me, mascaram o impacto integral dos serviços nos mercados atuais. Citando Peter Drucker, os autores definem que a “nova economia” é na verdade uma economia de serviços, sendo os serviços considerados *commodities* tanto quanto automóveis e, por conseguinte, precisam ser estudados e gerenciados sistematicamente. Não sendo considerados algo unidimensional. Citando Theodore Levitt, o autor sustenta que a distinção entre serviços e não-serviço torna-se cada vez menos significativa, à medida que aumentam nossos conhecimentos sobre serviços. Pois serviço é o negócio de todos;
- b) **Serviço Conserte-o** – Destinados a resolver problemas de equipamentos. Nesse sentido, a participação dos serviços é subavaliada na economia e no mercado, mas raramente subestimada aos olhos do consumidor de hoje. A qualidade dos serviços do tipo conserte-o de uma empresa já é o fator de sucesso no mercado. Isso ocorre, pois os consumidores, mais do que em outras épocas, exigem que as empresas garantam que os níveis de desempenho do produto se estendam até bem além do momento da compra. Goodman em seu artigo sobre as pesquisas da Tarp (E-satisfay) em relação às reclamações dos clientes, coloca que a importância do cliente inclui o valor de longo prazo do fluxo de receita e lucro de todas as compras. Isso é ainda mais relevante se o cliente tiver potencial de comprar um conjunto de produtos diferentes da mesma empresa;
- c) **Serviços que agregam valor:** são os mais intangíveis de todos. Dão a impressão de ser simples ato de civilidade e solicitude, porém parecem muito mais com um marketing perceptivo. Cada variação sobre o mesmo tema é parte integrante e

também um exemplo da revolução de serviços e a novidade é o valor do serviço e seu poder no mercado. Ao mesmo tempo, quanto menor a quantidade de contatos face a face com o pessoal de uma organização, mais importante se torna a qualidade de cada contato.

A tendência no sentido do consumismo, a mudança do clima competitivo e a atual montanha-russa da economia são fatores que forçaram as empresas a reexaminar seus relacionamentos com os clientes. À medida que aumenta a demanda da massa por um produto ou serviço, a capacidade de fornecê-lo com eficácia, eficiência e confiança passam a ser uma exigência e um ônus. É preciso gerenciá-la. Assim se dá a imersão na era do gerenciamento de serviços, quando os serviços são projetados, desenvolvidos e entregues de forma sistemática;

- d) **Serviço com esforço gerenciado:** Os termos serviços e gerenciamento não coexistiam de forma confortável. O conceito de gestão parecia evocar uma imagem ordeira que era a antítese de serviços no sentido tradicional e reativo de “ajude-me”, pois havia uma confusão entre o conceito de serviços pessoais como os domésticos e o conceito de serviços na acepção do fornecimento de produtos intangíveis em geral.

Para Ronald Kent Shelp (*apud* ALBRECHT, 2002 p.39), os serviços podem ser classificados em cinco grupos. São eles:

- a) serviços pessoais não-qualificados – essas atividades forneceram oportunidades de trabalho basicamente para pessoas de pouca qualificação (empregado doméstico, varredor de rua);
- b) serviços pessoais qualificados – criam-se oportunidades para as modalidades de serviços prestados por artesãos qualificados, lojistas, comerciantes atacadistas e varejistas, pessoal de conserto e manutenção, além de empregados de escritório.
- c) serviços industriais – grupos organizados de especialistas altamente qualificados. Seus serviços são, em geral, aqueles que não podem ser fornecidos com a mesma eficiência e conveniência só por prestadores de serviços autônomos. Tradicionalmente chamados de “serviços profissionais”. (empresas de contabilidade, bancos, seguradoras);
- d) serviços de consumo em massa – setor de serviços de consumo em condições de desfrutar de economias de escala, ao mesmo tempo em que acomoda a crescente demanda de consumo por serviços discricionários. A demanda por viagens promoveu o crescimento das empresas de aviação, hotéis e empresas de aluguel de automóveis; e
- e) serviços de alta tecnologia para empresas – cria a oportunidade para grandes avanços, tanto na invenção de novos serviços, como na disseminação dos existentes. A automação dos meios de produção com o processamento de dados ou os consultores gerenciais, pesquisadores universitários, web designers e projetistas de softwares são exemplos de serviços especiais prestados por trabalhadores do conhecimento.

As empresas estão aprendendo que a agressividade dos programas de serviços realmente lhes permite melhor entender as características demográficas e necessidades específicas de seus segmentos e nichos de mercado, identificando problemas de desempenho dos novos produtos e serviços.

Para Denton (1990), serviço é cultura e as organizações que fornecem bons serviços descobrem formas simples e inovadoras para manterem a administração em sintonia com os clientes e com o funcionamento diário dos negócios, mantendo os empregados motivados e informados quanto aos aspectos do seu negócio.

3.3.3 Serviço e Vantagem Competitiva

Para Porter (1989), duas questões centrais baseiam a escolha da estratégia competitiva: a) a atratividade em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que a determinam e b) os determinantes da sua posição competitiva relativa. Ambas podem ser modeladas pela organização tornando a escolha da estratégia competitiva um desafio, pois ela não só responde ao meio ambiente, mas tenta modelá-lo em favor da organização.

A vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa. Entendendo-se por valor aquilo que os compradores estão dispostos a pagar. Para o autor, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação. A meta final da estratégia competitiva é lidar em termos ideais com a modificação das regras da concorrência em favor da organização, em qualquer indústria, nacional ou internacional, que produza produtos ou um serviço. As regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre concorrentes existentes. “O vigor coletivo destas cinco forças determina a habilidade da empresa para obter taxas de retorno sobre o investimento superiores ao custo do capital.” (PORTER, 1989, p.3).

Segundo D’Aveni (1995, p.192), o custo e qualidade, *timing e knowhow*, fortalezas e reservas financeiras demoram a mudar em uma organização, entretanto, a diferença entre a

competição tradicional e a hipercompetição “está na natureza das estratégias, sendo as estratégias tradicionais utilizadas em ambientes estáveis e as estratégias de ruptura em ambientes hipercompetitivos”, sendo a segunda a versão acelerada da primeira.

Portanto, os tradicionais fornecedores de serviços estão descobrindo que as estratégias de diferenciação clássicas, por meio do preço, qualidade e características especiais, não são suficientes para garantir a satisfação e retenção dos clientes.

Os serviços são um fator crítico de diferenciação nos mercados, sobretudo quando a escolha se dá entre produtos e serviços que não se distinguem sob outros significativos para o cliente.

Para Albrecht e Zemke (2002, p.47), “os serviços são a própria vantagem competitiva”, pois as pessoas não se limitam a comprar serviços, elas também compram expectativas e uma das principais expectativas é a de que o produto adquirido de fato ofereça os benefícios prometidos pelo vendedor. Ainda para esses autores, as organizações interessadas em cultivar vantagens competitivas, devem empenhar-se para desenvolver duas novas capacidades: a) a primeira é pensar estrategicamente sobre serviços e desenvolver forte orientação para serviços em torno da visão organizacional; b) a segunda, e mais difícil, é gerenciar com eficiência e eficácia o projeto, o desenvolvimento e o fornecimento de experiências.

Lawrence J Bradford e Karl Albrecht (1992, p.21), em seu livro *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*, salientam que a vantagem competitiva consiste no aprendizado proveniente da descoberta de quem são seus clientes, o quê e como ele querem fazer negócios com você. “Os clientes devem ser tratados como ativos valiosos e como bens tangíveis da sua empresa, pois a propriedade dos clientes é temporária”. Ao olhar pelos olhos do cliente, passa-se a enxergar um retrato diferente da empresa e esse retrato precisa estar bem focalizado. Apenas após aprender que os instrumentos e técnicas descobertas tornam-se essenciais para entender o que está na cabeça do consumidor quando ele vai à procura dos seus serviços, a organização estará preparada para desenvolver uma vantagem competitiva com base numa qualidade constatada de serviço.

Conforme observa Shelp (*apud* ALBRECHT, 2002 p.39), “o aumento de concorrência resulta em aumento de demanda por serviços que promovem eficiência que é a base da competição eficaz”. Devido ao aumento da necessidade de prestar serviços com eficiência e

eficácia cresce a consciência de que devem ser gerenciados de maneira diferente de mercadorias e artigos, sendo a valorização dos serviços considerada elemento importante da estratégia organizacional.

Quanto ao posicionamento competitivo dos serviços de boa qualidade, Grönroos (1993, p.53) afirma que se “pode vencer a concorrência se prestar a seus clientes melhores serviços e em maior quantidade”, sem serem deixadas de lado sua dimensão funcionais.

A característica principal do direcionamento da qualidade como principal estratégia da organização na teoria do controle da qualidade de Feigenbaum (1994) é encorajar o crescimento econômico e proporcionar vantagem competitiva mais significativa.

3.3.4 A Questão da Qualidade

A revolução da administração insere os serviços nas questões de qualidade, onde para Deming, (1990) algumas características da qualidade de um serviço são tão fáceis de quantificar quanto as características de um produto manufaturado.

Feigenbaum (1994) complementa que o impacto da qualidade é significativo tanto para os produtos como para os serviços, pois proporciona a motivação e o retorno do cliente, propiciando um alto nível de confiabilidade. A qualidade não significa para o autor o melhor no sentido abstrato, mas sim “o desempenho máximo a fim de satisfazer certas condições do cliente” (1994, p.11), independente do produto ser tangível ou intangível.

Yasoshima (1997), citando a definição de Berry, Zeithaml e Parasuraman, salienta que há uma visão comum sobre os conceitos de qualidade em serviços e critérios de avaliação, pois um serviço é percebido de forma subjetiva.

Grönroos (1993) divulga sua teoria em gestão extremamente relevante em quase todos os setores de atividades que lidam com produtos intangíveis ou em que produtos tangíveis sejam pouco diferenciados entre si: o gerenciamento de serviços.

Nessa teoria, a qualidade representa um indicador que reflete o julgamento do quanto um objeto ou uma experiência atende a uma necessidade, resolve um problema ou cria valor para alguém, em critérios subjetivos e objetivos. Serviço e qualidade não devem ser separados. Serviço total é tudo que fazemos numa organização, não importa se os resultados são tangíveis ou intangíveis, e qualidade é o indicador de seu valor.

Para Grönross (1993, p.53), “a boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende as expectativas do cliente”, ou seja, a qualidade esperada. Por esse motivo, os serviços têm que ser projetados respeitando seis critérios da boa qualidade percebida do serviço: profissionalismo e habilidades, atitudes e comportamento, facilidade de acesso e flexibilidade, confiabilidade e honestidade, recuperação, reputação e credibilidade.

O mesmo autor ainda estabelece duas dimensões para a qualidade: a funcional e técnica. O cliente é influenciado por *como* ele recebe o serviço e *como* ele vivencia o processo de produção e consumo simultâneos e como o prestador de serviços lida com a hora da verdade nas interações com o cliente (qualidade funcional do processo).

O que os clientes recebem em suas interações com a empresa é claramente importante em suas avaliação da qualidade e é com isto que o cliente fica quando o processo de produção e as interações comprador-vendedor terminam (qualidade técnica do resultado do processo de produção de serviço).

Levitt (1925, p.75) defende a idéia de que os “serviços devem ser tratados estrategicamente da mesma forma que a moderna manufatura, visando a eficiência e o baixo custo”. Para isso, em sua visão de “industrialização dos serviços”, devem ser adotados conceitos industriais na organização do serviço e grandes quantidades de capital.

Para Levitt (1925), os serviços podem ser industrializados por meio de três tecnologias: a) a dura, onde a máquina substitui o ser humano; b) a mole, representada por sistemas organizados especialmente para produzir os resultados desejados e; c) a híbrida, constituída da combinação de sistemas industriais planejados para levar ordem, eficiência e rapidez ao processo do serviço.

Em contraponto a visão de Levitt (1925), o foco no cliente interno é para Denton (1990, p.17) um fator primordial em relação à qualidade dos serviços, pois “em serviços são as pessoas que fazem a diferença”, por meio de pessoal amigável e atencioso, deixando a

tecnologia em segundo plano. Segundo o autor, é necessária uma mudança cultural e de percepção dentro da organização para conseguir serviços realmente com qualidade.

Através dos momentos da verdade, Carlzon (1991) acreditava que se conseguisse ensinar aos gerentes e empregados a observar com cuidado o tipo de tratamento recebido pelos clientes em cada fase crítica de seu relacionamento com a empresa, seria possível desenvolver entre os usuários uma percepção consciente e duradoura da qualidade dos serviços aos clientes.

Com isto, a questão da qualidade, além de ser complexa em sua gestão, torna-se uma característica inerente ao produto/serviço, exigida pelo consumidor final por meio de experiências satisfatórias e do cliente interno, por meio da necessidade de ambientes favoráveis à prestação de serviços de forma eficiente e eficaz.

3.4QUALIDADE NO TURISMO

Na proporção em que a renda e o tempo disponível fazem sentir sua presença no mercado atual, tornando-se cada vez mais escassas, as formas de satisfação às necessidades de lazer tendem a aumentar. Isso significa que a busca por recursos aumentou, não só dentro dos setores como entre os setores destinados ao entretenimento, como é o caso do turismo. Pode-se evidenciar esta realidade quando o Sr. Paulo Borges em palestra ministrada na FACCAT sobre seu empreendimento de turismo rural Casa da Fazenda, afirma que “meu maior concorrente é a televisão!”² .

Os pacotes atualmente têm que possuir “qualidade garantida”, segundo Middleton e Clark (2002), e os produtos oferecidos para venda devem ser entregues em uma forma consistente e com qualidade, sendo esta julgada pelos clientes-alvo de forma subjetiva. A qualidade somente será garantida se representar o desempenho dos processos de entrega do produto condizente a um padrão de conformidade aceitável pelo consumidor atendendo ou excedendo suas necessidades e expectativas.

² ao participar como convidado em aula de empreendedorismo no curso de Turismo da FACCAT – Faculdades de Taquara , em outubro de 2005

A recessão econômica ocorrida em todo o mundo no final do século XX teve seu impacto no setor do turismo acarretando uma mudança na atitude do turista, o que conseqüentemente desencadeou um novo contexto turístico no mercado mundial. O turista, que nesse momento racionalizou e planejou seus gastos, reformulou suas férias para períodos mais curtos, adotando produtos mais acessíveis, porém com um padrão de qualidade aceitável. Com isso, a freqüência da demanda sofreu uma alteração, havendo um aumento expressivo na concorrência por produtos similares, acarretando um desaquecimento na venda de pacotes turísticos do tipo circuitos acompanhados.

Essa mudança entre as expectativas do consumidor e o valor pago pelo produto faz com que as operadoras revejam suas estratégias mercadológicas e reformulem seus produtos. Os produtos oferecidos pelas operadoras turísticas são pacotes turísticos, os quais podem ser elaborados dentro de um leque de possibilidades de viagem que, conforme descreve Beni (2000) em sua obra *Análise Estrutural do Turismo*, para viagens organizadas podem estar inseridos num dos dois tipos principais de viagem: a) circuitos acompanhados ou b) viagens acompanhadas apenas em nível local.

Harovitz (1993, p. 30) afirma que “quando um cliente avalia a qualidade de um serviço, não dissocia dela os diversos componentes, ele a julga como um todo”. As operadoras turísticas por sua função de aglutinar e combinar diversos fornecedores e destinos, para assim elaborar o produto turístico, devem estar muito bem informadas em relação as expectativas de seu consumidor final, para assim não comprometer a avaliação de toda a cadeia daquele produto específico.

Como é o cliente quem determina o que é qualidade, baseando-se em suas percepções sobre a maneira como os serviços são prestados e pelo fato dos serviços componentes dos pacotes turísticos serem oferecidos por empresas do setor responsáveis pelo fornecimento de apenas um dos componentes do produto total tornando o mesmo complexo, derivado da combinação entre hospedagem, equipamentos turísticos e atrações, a importância de se pensar os conceitos de qualidade desde o início do processo de produção se faz imprescindível para o setor.

Se não se pensar no cliente, não se tem condições técnicas para satisfazer suas necessidades e superar suas expectativas. Portanto, faz-se necessário descobrir quem é o

brasileiro que procura viagens como forma de lazer para assim adequar os pacotes turísticos às suas expectativas e necessidades.

Taylor (2001, p. 288), em seu estudo sobre estilos de viagem, realizado no período de 1986 a 1990, onde foram pesquisados 30 países, identifica o Brasil como um país de alta participação em viagens planejadas. Viagens planejadas são definidas pelo autor como “pacotes elaborados incluindo uma gama de serviços, visando atender o maior número de necessidades do turista, sendo muitas vezes conhecido como excursões em grupo ou turismo de massa”. Nesse estudo são observadas as necessidades de segurança, da ajuda na organização e contratação dos diversos serviços turísticos desejados pelo consumidor.

O autor também revela um crescimento de 33% no interesse do consumidor por viagens independentes, mais flexíveis e adaptáveis às suas necessidades de menor tempo e custos razoáveis, acarretando uma nova gama de produtos no mercado turístico. Porém, pode-se ainda observar a necessidade de profissionais capacitados a fornecer uma consultoria adequada a esse consumidor, em relação à orientação de suas escolhas, e contratação dos serviços desejados, fazendo-o sentir-se seguro e garantindo sua satisfação.

Esse profissional é descrito por Montanarin (2002, p.56) como “Consultor de viagens” sendo “seu serviço de tal forma especializado, que o passageiro sente a necessidade de procurá-lo a fim de aproveitar mais sua viagem e reconhece o valor de seus conselhos e dicas, estando disposto a pagar por eles”.

Como não se pode ser especialista em todos os destinos, os agentes de viagens, quando consultados sobre destinos não conhecidos, solicitam apoio às operadoras responsáveis pela elaboração de roteiros ao destino desejado pelo consumidor final, além de adquirir conhecimento por outros meios, sendo a internet um deles. Essa inter-relação entre o operador e o agente de viagens se fortalece, pois o conhecimento e a segurança, além do compromisso e parceria, fazem com que o fluxo informacional de qualidade circule na cadeia produtiva.

A qualidade de um produto turístico é avaliada pelo cliente por meio de suas percepções sobre a maneira como os serviços são prestados, determinando, desta forma, o que está de acordo ou não com suas expectativas de consumo. Contudo, se a percepção de qualidade do cliente se faz por intermédio de critérios baseados em sensações, conforto, aparência e cortesia, o fato do produto turístico ser intangível, constituído de uma gama de serviços e complexo devido sua combinação entre hospedagem, equipamentos turísticos e

atrações, denota a importância de serem pensados conceitos de qualidade desde o projeto pelo setor, mantendo-se o foco no cliente.

Os pacotes turísticos oferecem um grau de qualidade garantida em ofertas repetidas, esse conceito de “processos capazes” de Deming salienta a exigência da “evidência de que a qualidade está inserida no processo” (*apud* JOHNSON E CLARK, 2002 p. 236). Isso significa que os produtos oferecidos para venda apesar de serem entregues com grande frequência devem ser realizados de forma consistente e com qualidade, sendo a mesma julgada pelos clientes. A garantia da qualidade será obtida por intermédio da operação de processos de controle do produto que visem a entrega do serviço turístico em um padrão que atenda ou exceda às necessidades e expectativas dos segmentos de consumidores.

4 ELABORAÇÃO E MONITORAÇÃO DO PRODUTO TURÍSTICO

O conceito de qualidade pode ser aplicado aos serviços turísticos visando a obtenção de uma experiência turística satisfatória ao turista excedendo suas expectativas e proporcionando uma vantagem competitiva ao prestador de serviços. Entretanto, para isso a organização prestadora de serviços turísticos teria que desenvolver condições de atendimento por meio da combinação de um projeto para o desenho do produto/serviço turístico, alinhado a processos ordenados com foco no cliente de forma contínua e em movimentos paralelos.

4.1 DESENHO DE PRODUTO

4.1.1 O Modelo de Desenvolvimento de Produto

As orientações dos ambientes externo e interno da organização, segundo Santos e Cyrne (2004), determinam a própria natureza dos produtos/serviços organizacionais. Em uma economia voltada aos serviços, haveria uma compreensão mais ampla da integração e complementação dos tangíveis aos intangíveis e dos intangíveis aos tangíveis, pois para serem prestados serviços são necessários equipamentos e instalações, ao mesmo tempo em que bens possuem uma “embalagem” de serviços para permanecerem no mercado cada vez mais competitivo.

No alto nível de competição do mercado atual, a inovação continuada representa outro fator ambiental externo capaz de determinar a natureza do produto/serviço. O foco nas necessidades do cliente, sempre em mutação devido à própria natureza humana, e a concorrência por sua fidelização impõem à organização a necessidade de estar sempre inovando por meio da “destruição criativa” e criando estruturas para desenvolvimento de serviços agregados aos serviços básicos.

Ao mesmo tempo em que na atualidade o serviço é um produto, as relações internas da organização devem estar em sintonia com o novo paradigma, investindo em qualidade e atentas para as necessidades de seu cliente externo e, principalmente, o cliente interno. O recurso humano da organização deve ser considerado um ativo valioso, por meio das habilidades desenvolvidas, pois os serviços são realizados por pessoas e para pessoas.

Para Santos e Cyrne (2004, p.59), o desenvolvimento de produtos deve levar em conta os seguintes aspectos básicos:

- a) a estratégia deve ser de demanda, e não, de oferta;
- b) as tecnologias emergentes devem ser consideradas; e
- c) junto com o produto/serviço deve ser projetado o seu gerenciamento.

A proposta apresentada por Santos e Cyrne (2004, p.73) é composta por cinco etapas não lineares em relação ao tempo (Figura 16):

- a) prospecção de mudanças no mercado;
- b) habilidades e conjunturas da organização ou da rede;
- c) geração de conceitos;
- d) construção de conceitos;
- e) construção de produtos/serviços e do processo; e
- f) *design* final e processo final.

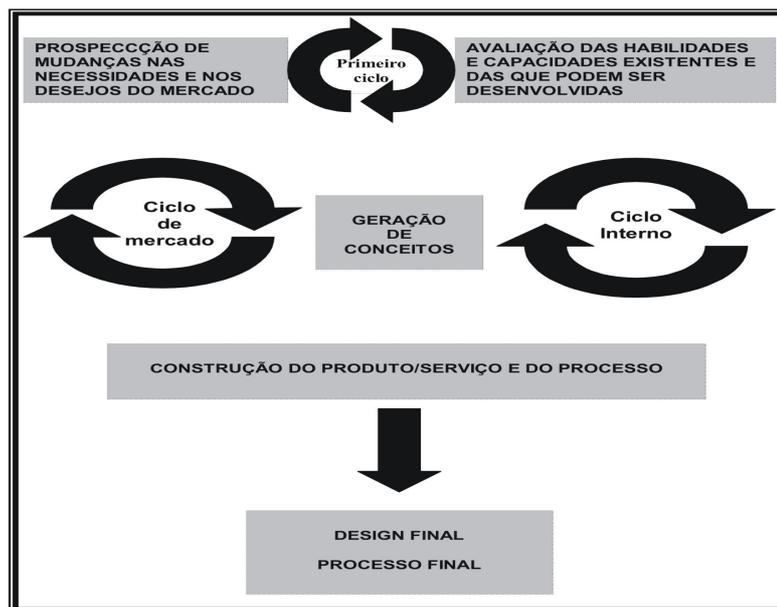


Figura 16 : Proposta de desenvolvimento de produto/serviço
Fonte: Santos e Cyrne (2004 p.76).

A proposta também possui duas seqüências de etapas inter-relacionadas: a) a do produto/serviço; e b) a do processo de operação, que podem e devem se repetir de forma paralela e não ordenada levando a três ciclos reforçadores: a) o primeiro ciclo; b) o ciclo do mercado; e c) o ciclo interno.

O primeiro ciclo ocorre antes do desenvolvimento do produto específico e possui os seguintes elementos:

- a) prospecção de mudanças nas necessidades e desejos de mercado;
- b) avaliação das habilidades e capacidades existentes e das que podem ser desenvolvidas.

Esse ciclo oferece a possibilidade de gerir a própria demanda futura da organização, visando a utilização da capacidade interna diferencial para assim serem criados programas de aprendizado interno que possibilitem as condições de desenvolvimento. Segundo Drucker (2000, p.6), “ a dinâmica do conhecimento impõe um imperativo claro: toda a organização tem que saber gerenciar a mudança de sua própria estrutura”.

A terceira etapa da proposta consiste na adaptação do ambiente interno da empresa à natureza do serviço a ser desenvolvido. Essa geração de conceito pode ser feita dentro da organização ou na cadeia de suprimentos.

A quarta etapa é denominada pelos autores como construção do produto/serviço e processo possibilitando dois ciclos de causalidade:

- a) o ciclo reforçador do mercado; e
- b) o ciclo reforçador interno.

O ciclo do mercado e o ciclo interno precisam ser paralelos. O primeiro interliga as mudanças do mercado à geração de conceitos e à construção do produto/serviço e processo e o segundo a avaliação das habilidades e competências necessárias para poder prestar o serviço à geração de conceitos e à construção do produto/serviço.

Essa etapa é formada por quatro subetapas:

- a) avaliação de conceitos;
- b) avaliação de processos;
- c) *desing*, melhoramento e protótipo; e
- d) simulação de processo, melhoramento e especificação do processo.

Essas etapas se influenciam de forma forte e dinâmica, determinando o processo de construção tanto do produto/serviço quanto do processo de operação.

O processo final e o design final constituem a quinta etapa. Essa etapa estabelece as bases para a estruturação da organização ou cadeia, por meio de rotinas internas.

4.1.2 Produto Turístico

O fruto da produção das operadoras de turismo é mais conhecido no mercado nacional como pacotes turísticos ou excursões. Outras nomenclaturas também são usadas como, por exemplo: roteiros, itinerários, rotas, circuitos ou programas de viagens, conforme evidencia Tavares (2002). Os roteiros turísticos, como são mais conhecidos, serão chamados aqui como “pacotes turísticos”, para definir todo produto turístico elaborado por operadoras turísticas sem levar em consideração a diferenciação de suas características operacionais.

Produto turístico, segundo Ignarra (1999), consiste no conjunto de elementos formadores da oferta turística e podem ser divididos em quatro grupos: a) atrativos turísticos; b) serviços turísticos; c) serviços públicos; e d) infra-estrutura básica. Esses elementos estão ligados direta ou indiretamente a atividade turística e, quando agrupados, adquirem valor turístico (LEMOS, 2005).

Entretanto, o produto turístico para o turista representa a totalidade da experiência turística, desde o momento de saída até o seu retorno ao lar (MEDLIK E MIDDLETON, 2002). Essa experiência é percebida como um pacote de componentes tangíveis ou não, e tem por base atividades exercidas em um destino ou grupo de destinos a um determinado preço.

Para esclarecer de maneira genérica como essa organização produz o produto turístico utilizamos a descrição de Ruiz e Armand :

La función de producción se realiza cuando el TO (tour operador) contrata con diversos proveedores la adquisición de los servicios de estos. Así, compra – o reserva – habitaciones de hotel, plazas de un avión u otro medio de transporte, guías, etc., y combina todos estos elementos para producir viajes combinados o paquetes turísticos (2002, p.377).

Não se pode deixar de ressaltar que, apesar do produto turístico estar composto por uma série de elementos e processos, para que sejam percebidos como produtos de qualidade, devem estar combinados de forma que possam satisfazer as necessidades específicas do consumidor final a que se destina. Portanto, no processo produtivo, cada elemento deste composto terá valores específicos segundo a importância relativa dada a cada um deles pelo consumidor final.

4.1.3 Processo de Desenvolvimento do Produto pelas Operadoras Turísticas

As operadoras são, portanto, empresas que reúnem os vários componentes dos produtos do turismo das destinações em um produto específico denominado pacote turístico, o qual é comercializado pelas agências sob um preço razoável.

Esses pacotes turísticos fazem parte da estratégia adotada por fornecedores de acomodação, transporte, cruzeiros e outros negócios para a distribuição de seus serviços, envolvidos no processo com a responsabilidade do fornecimento de apenas um dos componentes do produto total.

As operadoras através de sua função aglutinadora de serviços em um produto único ajudam a aumentar a ocupação de vários serviços turísticos devido ao seu volume fixo e regularidade de demanda faz-se necessária uma parceria entre o cliente fornecedor e a operadora turística através de contratos preestabelecidos, os quais, mesmo com descontos significativos, colaboram com os resultados financeiros das empresas fornecedoras.

No mercado turístico, um serviço pode ser destinado a vários segmentos, portanto, seu fornecedor deverá ter a preocupação de identificar afinidades entre os grupos de clientes-alvo inseridos em suas estratégias a fim de evitar a incompatibilidade dos mesmos acarretando assim o abalo nas percepções quanto à qualidade dos serviços ocasionados pelos diferentes interesses dos consumidores. Com isso, se existir a preocupação com as afinidades de interesses dos grupos que usufruirão os serviços em momentos simultâneos, as falhas poderão ser reduzidas levando-se em conta expectativas similares. Contudo, por meio do planejamento para a qualidade, poderão ser definidas estratégias capazes de atender públicos com interesses

diferenciados, utilizando-se a sazonalidade como ponto de equilíbrio entre os mesmos. Isto poderá beneficiar a organização com a elevação de seus níveis de ocupação ou visitação, sem comprometer sua qualidade nos serviços.

Na elaboração de pacotes, é importante uma ação compartilhada entre operadores e fornecedores a fim de esclarecerem que tipos de clientes estarão sendo atendidos e em que momento. Entretanto, a visão individualizada dos prestadores de serviço em relação ao seu negócio faz com que os diversos fornecedores turísticos denominem seu cliente final de várias formas como passageiros, nas transportadoras aéreas; hóspedes, nos hotéis; visitantes, nas infra-estruturas de entretenimento como parques, clientes nas agências e turistas em âmbito geral e governamental.

Essa visão de negócio focada de forma individual pelas organizações turísticas impacta negativamente o processo produtivo turístico. A elaboração do produto turístico específico, denominado muitas vezes como pacotes turísticos, é complexa por conter vários serviços. Serviços de hospedagem, transporte, serviços locais de traslados, guias, passeios a atrações são unidos à imagem do destino em uma cadeia produtiva. Como o turista concebe expectativas em relação ao produto como um todo, mas analisa a qualidade do mesmo baseado em suas percepções de cada etapa do produto, os interesses dos integrantes da cadeia devem estar alinhados.

Um pacote é definido em termos de cinco principais componentes, que são: a) atrações; b) instalações e serviços no destino; c) acessibilidade ao/no destino; d) imagens, marcas e percepções; e e) o preço ao cliente. Uma operadora que oferece excursões em grupo é “o produtor de um produto turístico verdadeiro; ele compra os componentes do pacote... dos fornecedores de serviços individuais do turismo e os reúne e comercializa como uma entidade única”. (BURKART E MEDLIK, 1981 *apud* MIDDLETON, 2002 p.251).

Pacotes podem ser vistos sob três tipos distintos de negócios. São eles:

- a) tipo 1 – sempre inclui o transporte, acomodação, e atua essencialmente como empreiteiro independente que faz negócios mediante contrato, reunindo programas para venda, meses antes da entrega do produto;
- b) tipo 2 – sempre inclui acomodação no pacote, podendo ou não incluir transporte. Esse grupo de pacotes é reunido pelos hotéis e pelas grandes atrações para visitantes que acham lucrativo desenvolver e comercializar seus próprios pacotes diretamente ao consumidor; e

- c) tipo 3 – é um tipo híbrido que surgiu como resultado direto do desencantamento de diversos clientes com o marketing de massa sem distinções e da demanda por produtos que atendam às suas próprias especificações. São os chamados pacotes modulares, que podem ser reunidos, mediante breve notificação, pelos agentes de viagens ou operadores menores que usam as opções on-line de baixo custo disponíveis através de tarifas consolidadas e de empresas aéreas econômicas, além de descontos em acomodações com marcas consolidadas. Essa é a nova forma de personalização de produto na criação de pacotes que parece estar crescendo à medida que aumentam a familiaridade e o acesso à nova tecnologia.

No que se refere aos aspectos operacionais relativos à comercialização, os roteiros turísticos definidos por Tavares (2002, p.32) podem ser:

- a) *Forfaits* - roteiros elaborados de acordo com as expectativas e os interesses do turista;
- b) Excursões 1 – roteiros complexos, organizados pela operadora para serem efetuados em grupo, contando com visitação a várias localidades, elaborados através de expectativas médias averiguadas no público consumidor;
- c) Excursões 2 – passeios curtos de ida e volta de um dia ou menos para uma única localidade;
- d) Pacotes – roteiros organizados para serem efetuados em grupo, que raramente ultrapassam duas cidades, visando permanecer mais tempo em uma localidade, composto por um conjunto de itens relacionados e comercializados como um todo; e
- e) *City tours* - estando inserido em qualquer uma das classificações operacionais acima, roteiros menores de reconhecimento da localidade visitada.

O conteúdo do produto turístico pode ser diversificado podendo ser derivado, segundo a OMT (2001,p: 141), de algumas combinações como:

- a) itinerários turísticos;
- b) combinados transporte e alojamento;
- c) estadas;
- d) viagens com tudo incluído;
- e) especialização em destinos;
- f) especialização em produtos (neve, golfe);
- g) especialização em segmentos de demanda (núpcias, melhor idade); e
- h) cruzeiros.

A identificação das etapas da cadeia de serviços que configuram o produto turístico, apresentadas na figura abaixo (Figura 17), se faz necessária à operadora turística como forma de evidenciar a seqüência percebida pelo cliente em sua visão total do produto, para, a partir desse ponto, por meio de um planejamento à qualidade, ordená-la de acordo com as necessidades do mesmo, que como consequência determinará melhores níveis de satisfação. Cada etapa deverá “ser pensada” com processos próprios visando atingir a conformidade no desempenho das tarefas, sem deixar de lado a avaliação das condições reais em que os serviços estarão sendo prestados.

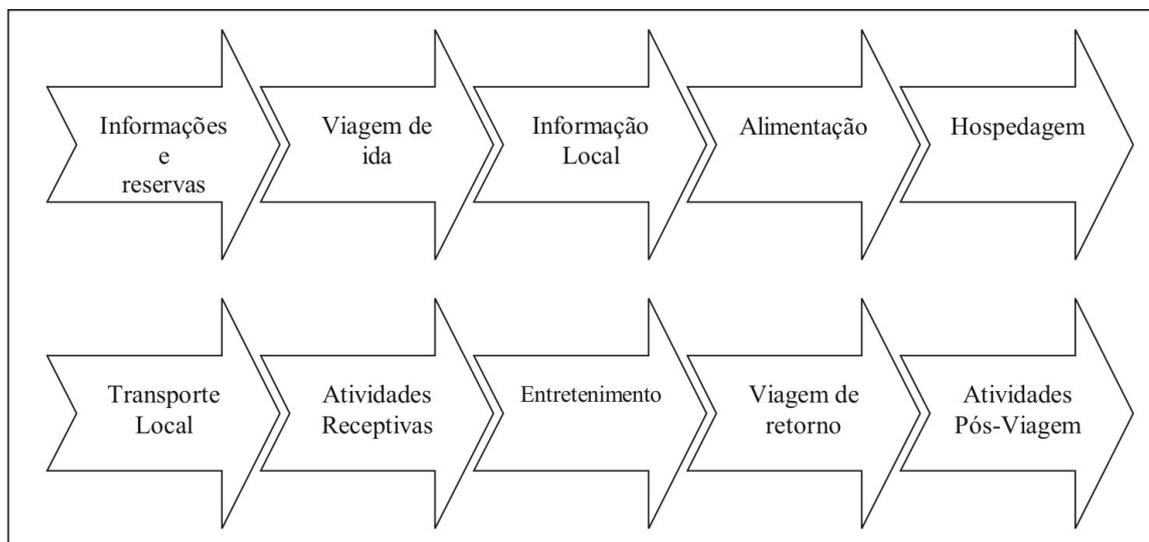


Figura 17 – Cadeia Produtiva do Turismo
Fonte: Ruiz & Armand (2002,p: 293).

Os processos que fazem parte da elaboração de pacotes turísticos destinados à oferta são aqueles oferecidos prontos ao mercado, tomando como base uma estimativa de ocupação e visando atender necessidades genéricas dos clientes-alvo, comumente destinados a grupos, serão desenvolvidos por diversos setores da estrutura organizacional da operadora, segundo afirmam Ruiz & Armand (2002), e terão início na concepção do produto, passando pelo processo de preparação, contratação, formatação, elaboração de preços, promoção e vendas, distribuição, reservas e operação.

De todas as etapas do processo geral de elaboração dos pacotes turísticos, sua distribuição tornou-se uma questão estratégica importante para as operadoras, devendo ser definida pela decisão de um marketing direto, pela distribuição por meio das agências de viagens detalhistas ou por uma forma mista. Isso ocorre em consequência do desenvolvimento

da internet e do *e-commerce* que vêm mudando rapidamente os padrões tradicionais de distribuição usados para pacotes e excursões em grupo.

As operadoras turísticas ao ingressar no *e-business* precisam adaptar-se às necessidades do cliente do turismo eletrônico, que segundo a OMT (2003, p.189) “são cada vez mais educados e são fiéis apenas às operadoras que oferecem alta qualidade, transparência confiável e preços mais baixos, tudo em um pacote único”.

Entretanto, o comércio eletrônico não serve apenas como ferramenta de vendas, abrindo mais uma possibilidade de distribuição para o produto turístico. A tecnologia associa-se às operadoras turísticas na ampliação e melhoria do relacionamento com as agências de viagens e seus fornecedores.

A opção pelo uso de sistemas *on-line* de reservas próprios responde as necessidades de redução de despesas com marketing, material promocional, além de agilizar o processo de solicitação e confirmação de serviços. A possibilidade de prover maior gama de informações à agência e ao consumidor final também se faz notar na decisão de ingresso no *e-business*, segundo estudos da OMT (2003).

Na proposta de planejamento da qualidade não basta a preocupação de cada fornecedor estar focada apenas na forma como o seu produto será distribuído e percebido pelo cliente. A responsabilidade da consciência de se saber parte do todo em uma visão global, tendo como foco o turista, deve ser concebida por meio de parcerias fortes onde a mesma será compartilhada entre todas as empresas envolvidas no processo de formatação do produto, assumindo os riscos de forma conjunta.

4.2QUALIDADE DESDE O PROJETO

O planejamento da qualidade, segundo Juran (1992, p 13), “é a atividade de estabelecer metas de qualidade e desenvolver produtos e processos necessários para a realização destas metas”. Ele consiste na realização dos seguintes passos:

- a) estabelecer metas de qualidade;

- b) identificar os clientes;
- c) determinar as necessidades dos clientes;
- d) desenvolver as características do produto;
- e) desenvolver processos que sejam capazes de produzir aquelas características do produto; e
- f) estabelecer controles de processos e transferir planos resultantes para as forças operacionais.

É através do planejamento da qualidade que o sistema turístico poderá se tornar mais eficiente e eficaz no atendimento ao turista, podendo oferecer-lhe a garantia de qualidade superando as expectativas em seus aspectos operacionais e de percepção de desempenho.

Portanto, as operadoras turísticas, quando se preocuparem com a qualidade, devem orientar-se para o mercado utilizando técnicas derivadas das “disciplinas da qualidade” mencionadas por Juran (1992). Com isso, podem se manter competitivas, não perder sua participação no mercado e obter uma diminuição dos custos excessivos derivados das falhas no processo.

Cabe aqui diferenciar o planejamento para a qualidade do controle de qualidade. Para Juran (1992), planejamento trata da fixação de metas e do estabelecimento de meios necessários para alcançá-las, enquanto que o controle de qualidade se encarrega da execução de planos para a condução das operações de forma a atingirem tais metas. Incluindo-se neste caso a monitoração das operações, de forma a detectar as diferenças entre o desempenho real e as metas.

As metas podem ser táticas ou estratégicas. Segundo Juran (1992), metas táticas são aquelas que visam satisfazer todas as necessidades humanas em forma de características do produto e processos enquanto as estratégicas são parte dos planos de negócio da organização, que adicionadas às táticas serão a base do planejamento para a qualidade. Por serem originadas das necessidades dos clientes, as metas são um alvo móvel, pois devem corresponder às mudanças trazidas por novos cenários.

Segundo afirma Juran (1992,p: 9), a qualidade pode ser definida sob dois prismas: “a) o primeiro, relacionado à satisfação do cliente onde seu maior impacto está na receita das vendas; e b) o segundo, refere-se às correções das distorções do produto, reduzindo os custos da organização em relação às reclamações dos clientes”. Deve-se considerar como satisfação

o resultado alcançado pelas características do produto ao corresponderem positivamente às necessidades do cliente. O ponto negativo desta relação, geralmente proveniente de falhas é considerado insatisfação. A insatisfação pode levar a reações específicas por parte do cliente como reclamações, publicidade desfavorável, ações judiciais e também pode fazer com que o cliente evite adquirir o mesmo produto no futuro, pois, conforme salienta Juran, “as vendas subseqüentes aos clientes são muito influenciadas pela extensão das deficiências encontradas durante o uso e pela assistência prestada pela organização” (1992,p 8). Se a satisfação com as características do produto são a razão pela qual os clientes compram e a insatisfação, que tem origem na não conformidade do produto, são a razão pela qual os clientes reclamam, pode-se afirmar, segundo Juran (1992), que, aos olhos dos clientes, qualidade pode ser definida como melhores características do produto e menor número de deficiências.

Como conseqüência de um bom planejamento para a qualidade é necessário estar preparado para o “consumidor insatisfeito”, pois com isso será possível identificar falhas no processo e criar mecanismos capazes de eliminar os focos de insatisfação nos serviços prestados sem a necessidade de uma manifestação formal do consumidor.

A identificação da insatisfação após a compra e consumo de um produto ou serviço turístico, possibilita a tomada de “alguma ação corretiva” por parte do fornecedor do mesmo, estando esta diretamente relacionada ao tipo de ação tomada pelo consumidor.

As operadoras turísticas, segundo aponta Beni (2003), já estão atuando de forma mais estruturada e integrada em razão de alguns fatores de qualidade de produto e técnicas mercadológicas como:

- a) turismo como um produto maduro e consolidado;
- b) fim da diferenciação e início do fracionamento;
- c) novos canais de distribuição;
- d) reengenharia no planejamento e gestão do sistema de turismo;
- e) reestruturação do transporte aéreo;
- f) novas concepções de empresas hoteleiras;
- g) melhor qualificação profissional; e
- h) maior *status* e respeitabilidade nas atitudes profissionais do sistema turístico.

Outro fator importante a ser levado em consideração no planejamento para a qualidade é o fato das falhas nos serviços muitas vezes serem inevitáveis, pois, segundo salientam Johnson e Clark (2002, p.241), as mesmas podem ser o “resultado de deficiências em relação aos equipamentos necessários para a prestação dos serviços ou derivadas de falhas humanas, as quais podem ser decorrentes dos próprios clientes”.

Apesar da análise das falhas nos serviços serem consideradas pelo cliente como sendo sempre advindas de problemas independentes em relação às suas ações, o planejamento para a qualidade deverá ter a capacidade de prever, em parte, falhas decorrentes de sua incapacidade e da não compreensão em relação a sua responsabilidade na participação do processo. Porém, o cliente é parte integrante do serviço, tendo o mesmo que ser orientado ou informado de seu grau de responsabilidade no processo de entrega dos mesmos, a fim de obter uma melhor percepção da qualidade.

4.3 INDICADORES DE DESEMPENHO E CONTROLE DE QUALIDADE

Estabelecer indicadores de desempenho se faz necessário na implantação de sistemas de qualidade para definir os critérios que serão a base da avaliação das ações estratégicas que deveriam ser tomadas pela organização dedicada a garantir a satisfação do cliente com a prestação de serviços de qualidade. Como a prestação de serviços ocorre através da combinação de ações de pessoas e equipamentos, esses critérios de avaliação devem estar associados à objetividade e subjetividade que envolvem a percepção do cliente.

As organizações buscam, por meio da aplicação desses indicadores, descobrir as mudanças no ambiente, interno ou externo, capazes de interferir na percepção e no desempenho de seu produto/serviço. Com isso, torna-se possível identificar a necessidade de reformulação do produto ou de seu processo de elaboração. O controle da qualidade passa a ser visto, então, como uma necessidade básica da organização, capaz de garantir sua posição no mercado por meio da manutenção de vantagem competitiva e maior rentabilidade.

Portanto, os sistemas da qualidade proporcionam os instrumentos necessários para assegurar que os requisitos e as atividades especificadas sejam acompanhados e verificados de

uma maneira planejada, sistemática e documentada. Deste modo, estabelecer um sistema da qualidade não significa aumentar ou reduzir a qualidade dos serviços ou produtos, mas sim obter a certeza de que os mesmos sejam cumpridos. Alguns sistemas de avaliação e certificação serão descritas a seguir.

4.3.1 Certificação ISO 9000

ISO é a sigla de uma organização internacional, não governamental, denominada *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normalização), fundada em 1947, com sede na cidade suíça de Genebra. Sua missão é o fornecimento do desenvolvimento de normalização e das atividades conexas do mundo, a fim de facilitar a troca de bens e serviços entre as nações e desenvolver a cooperação no domínio intelectual, científico e econômico.

Com a globalização, as organizações tiveram que atender a variadas normas internacionais dos diversos países com quem mantinham relações comerciais. Havia a necessidade de uma uniformidade, a qual fora satisfeito pelas normas da ISO. Portanto, as normas internacionais contribuem para simplificar a vida e acrescentar confiabilidade e eficácia aos bens e serviços.

A série 9000 está dividida em três níveis de normas para garantia (externa) da qualidade, para uso numa situação contratual, são as ISO9001, 9002 e 9003. Essas normas foram elaboradas para serem usadas em anexos de contratos de fornecimento como prescrição de um conjunto de requisitos de caráter compulsório, que devem ser seguidos pela empresa fornecedora.

As ISO9000 e 9004 não são normas, apenas fornecem diretrizes. São avaliados tanto aspectos diretamente relacionados com o produto ou serviço prestado pela Empresa, quanto aspectos gerenciais como Política da Qualidade, Controle de Aquisições, Treinamento e Auditorias Internas.

A ABNT é a representante brasileira da ISO, e revela que as organizações implementam sistemas de qualidade com os seguintes objetivos:

- a) corresponder a uma necessidade, uso ou propósito definido;
- b) satisfazer as expectativas do cliente;
- c) observar normas e especificações aplicáveis;
- d) observar a legislação e outras exigências da sociedade;
- e) dispor produtos competitivos; e
- f) dispor produtos providos a um custo que produza lucro.

As normas da série 9000 baseiam-se na visão abrangente da gestão da qualidade e procuram acompanhar a evolução do próprio conceito de qualidade.

4.3.2 SERVQUAL

O Servqual foi construído por três pesquisadores, Valarie A Zeithmal, A Parasuraman e Leonard L. Berry, em 1990, com a intenção de elaborar um instrumento para a mensuração da qualidade de serviços, levando em consideração suas principais características, a saber: a) intangibilidade; b) heterogeneidade; e c) insaparabilidade.

No resultado das pesquisas de Zeithmal et all foram verificadas três questões principais em relação à qualidade em serviços:

- a) para o consumidor é mais difícil avaliar a qualidade de serviços que de bens;
- b) os consumidores não avaliam a qualidade do serviço isolada, eles também consideram o processo de fornecimento; e
- c) o único critério que vale na avaliação da qualidade de um serviço é aquele definido pelos consumidores.

Sobre os fatores que influenciam as expectativas dos consumidores, os pesquisadores identificaram que estão relacionados a:

- a) comunicação boca a boca;
- b) necessidades pessoais;
- c) experiências passadas; e
- d) comunicações externas.

Após a análise de seus resultados, os pesquisadores listaram as dimensões gerais da qualidade que representam os critérios de avaliação utilizados pelos consumidores no seu processo de análise, sendo eles os seguintes:

- a) confiabilidade: capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão;
- b) tangibilidade: aparência física das instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação;
- c) sensibilidade: disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço;
- d) segurança: conhecimento e cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade; e
- e) empatia: atenção e o caminho individualizados proporcionados aos clientes.

O modelo desenvolvido por Zeithmall et all baseia-se na noção de hiato. Para esses pesquisadores, o tamanho do hiato entre o serviço esperado e o serviço percebido é a medida da qualidade do serviço. Para diminuir esse hiato é necessário reduzir os outros quatro hiatos anteriores no processo de prestação do serviço:

- a) Hiato 1: serviço esperado – percepções da administração sobre as expectativas do cliente;
- b) Hiato 2: especificações de qualidade dos serviços – percepção da administração sobre as expectativas do cliente;
- c) Hiato 3: fornecimento do serviço – especificações de qualidade do serviço;
- d) Hiato 4: fornecimento do serviço – comunicações externas dos clientes; e
- e) Hiato 5: serviço esperado – serviço percebido.

Em resposta ao questionamento sobre qualidade dos serviços turísticos, realizado por Yasoshima em seminário Internacional de Qualidade em serviços (1997, p. 76), Parasumaran afirma que no caso dos serviços turísticos a qualidade é mais difícil de ser atingida porque, em geral, o cliente compra um sonho. E a realização de um sonho é sempre uma tarefa desafiadora. Yasoshima complementa que, no caso peculiar dos serviços turísticos, os hiatos são mais facilmente perceptíveis em vista da diversidade dos agentes envolvidos, das características específicas das empresas, sendo a maioria constituída por micro e pequenas empresas.

4.3.3 QCE – Quadro de controle estratégico

O QCE é parte de uma ampliação do modelo do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1997), acrescido de alguns “direcionamentos”. O objetivo do QCE é de agrupar os indicadores para proporcionar uma melhor visualização de suas capacidades de mostrar e ampliar a interpretação da sua realidade. O QCE serve como instrumento de realinhamento estratégico.

O QCE parte do princípio que cada empresa é única e precisa moldar seu quadro de comando, que é o seu conjunto de indicadores, em função das suas especialidades.

O *feedback* dos sistemas de controle podem ter diferentes direcionamentos, os quais devem ser atendidos por diferentes indicadores de desempenho específicos.

Os direcionamentos podem ser para:

- a) o funcionamento;
- b) a estrutura;
- c) o relacionamento; e
- d) o resultado.

Entretanto, a empresa deve trabalhar com indicadores direcionados para os quatro grupos acima, mas, dependendo do seu ciclo de vida e do seu ambiente, deve monitorar com maior intensidade um dos quatro elementos.

No modelo de Norton e Kaplan (1997), chamado de *Balanced Scorecard*, tem-se que os objetivos, missão e estratégia precedem a definição dos indicadores de desempenho e que as quatro perspectivas devem ser contempladas em sua construção.

Baseado em Ballné, Santos et all (2004 p. 60) afirmam que o controle de gestão deve levar em conta os: “a) fatores financeiros; b) fatores não-financeiros; c) aspectos motivacionais; e d) aspectos culturais”. Não devem ser deixadas de lado as percepções dos funcionários em relação aos indicadores de desempenho organizacionais. Para isso, se faz importante adotar o BSC como imagem da empresa.

Santos et all (2004) acrescentam ao modelo de Kaplan e Norton (1997) uma quinta perspectiva, a responsabilidade social e ambiental. Ela avalia o grau de vinculação da empresa e seu entorno, em termos de competitividade.

O modelo proposto pelos autores tem início em uma matriz de análise (MA) representada no Quadro 2, a qual incorpora as quatro perspectivas do BSC acrescidas da perspectiva de responsabilidade social e ambiental, numa relação com os direcionamentos organizacionais.

Quadro 2 – Matriz da Análise (MA)

Direcionamento	FUNCIONAMENTO	ESTRUTURA	RELACIONAMENTO	RESULTADO
Perspectiva				
FINANCEIRA	Liquidez e margem	Retorno	Prazos	Ciclos
DO CLIENTE	Monitoramento do mercado	Marketing e vendas	Relacionamento com o cliente	Vendas
OPERAÇÕES INTERNAS	Eficiência da mão-de-obra	Equilíbrio	Prazos	Eficiência da produção
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Aprendizagem	Novos produtos	Satisfação dos funcionários	Contribuição de novos produtos
RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL	Ações sociais e ambientais	Adequação à legislação	Relacionamento com o entorno	ganhos

Fonte: adaptado Kaplan ; Norton (Santos ,2004,p 64)

Evoluindo para um quadro de controle estratégico (QCE), no qual os indicadores devem ser alinhados às estratégias organizacionais. (Quadro 3).

Quadro 3 – Determinação do QCE a partir da MA

Direcionamento	FUNCIONAMENTO	ESTRUTURA	RELACIONAMENTO	RESULTADO
Perspectiva				
FINANCEIRA				
DO CLIENTE				
OPERAÇÕES INTERNAS				
APRENDIZADO E CRESCIMENTO				
RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL				

Fonte: adaptado Kaplan ; Norton (Santos ,2004,p 70)

Propondo o Quadro de Controle estratégico (QCE), representado no quadro 3, com o objetivo de acompanhar e monitorar o alcance das estratégias organizacionais, os autores salientam que o QCE deve ser construído em um ambiente onde o planejamento estratégico

seja permanente. Deve ser flexível adaptando-se as especificações de cada organização e seu foco estratégico, sendo considerado sempre como um instrumento de retroalimentação.

4.4 MODELO DE ANÁLISE

A análise dos processos de avaliação da qualidade na prestação de serviços turísticos realizados pelas operadoras em sua elaboração e comercialização de pacotes turísticos seguirá o modelo representado na Figura 18. Esse modelo destina-se a esclarecer as relações existentes entre as etapas envolvidas na elaboração de produtos e processos realizados por operadoras turísticas e seus indicadores de desempenho de qualidade.

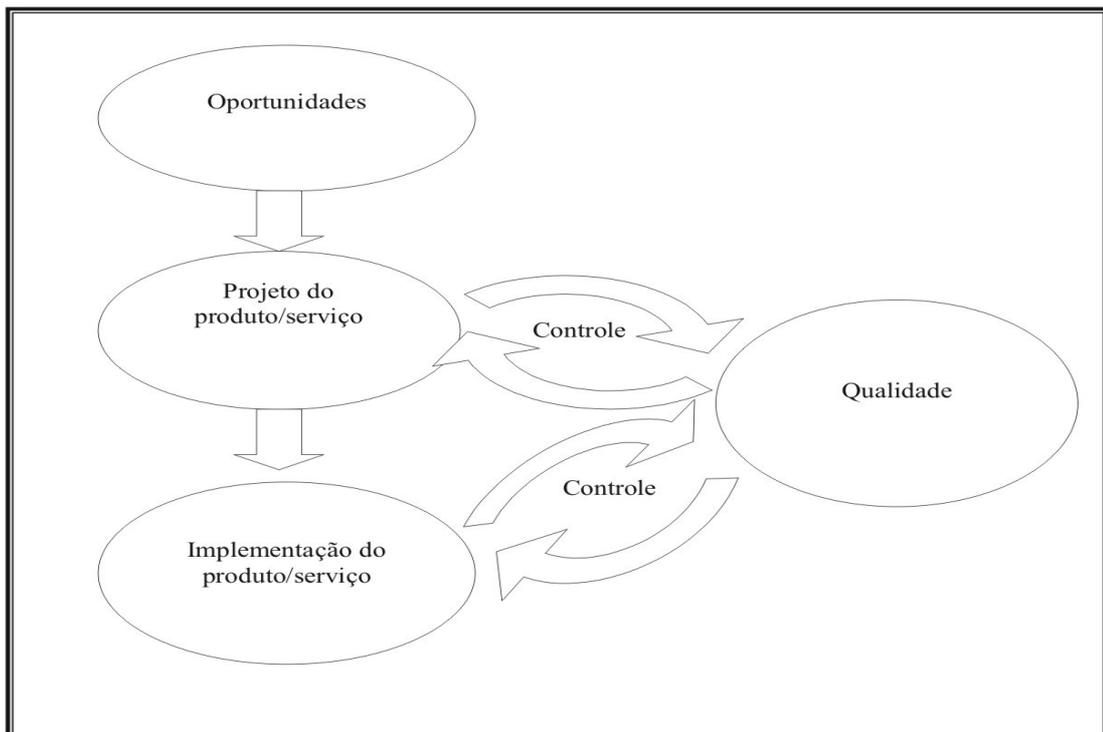


Figura 18 - Modelo de análise da avaliação da qualidade

Fonte: a autora

Os elementos do modelo de análise adotado consistem em: a) oportunidade; b) projeto do produto ; c) qualidade; d) implementação do produto; e e) controle.

As oportunidades são obtidas por meio da relação da organização com o seu ambiente. As informações referentes às necessidades e percepções dos clientes, internos e externos, em relação aos produtos da organização e produtos similares da concorrência abastecem as bases de decisão das estratégias que norteiam o planejamento de novas ações em direção à satisfação do cliente.

A partir da identificação das oportunidades, a organização poderá tomar a decisão de realizar o projeto do produto turístico, denominado pacote turístico, e, paralelamente, pensar na cadeia de suprimentos necessária para que o turista possa deslocar-se, hospedar-se, divertir-se, alimentar-se e, com isso, obter a experiência de conhecer uma destinação de maneira satisfatória. A análise do ambiente externo pode trazer para dentro da organização “novas realidades” capazes de abrir novos mercados e a organização deverá estar sempre preparada para realizar as mudanças estruturais necessárias para atender tais inovações.

O projeto do produto deve ser coerente com as necessidades do consumidor e, em nenhum momento, deve deixar de lado as questões relacionadas à qualidade de vida e de preservação do meio ambiente, sendo estas questões derivadas de uma cultura organizacional consciente, bem como de sua responsabilidade social e ambiental. Nesse momento, os critérios de qualidade dos serviços já devem estar incorporados às preocupações dos responsáveis e inserido nas decisões tomadas durante o planejamento dos serviços.

O projeto do controle da qualidade deve ser feito juntamente ao projeto do serviço para assim proporcionar uma visão clara dos recursos necessários para a elaboração do produto/serviço e do seu processo de entrega. Com isto, pode-se atingir os benefícios auferidos da boa qualidade do serviço para a organização, garantindo a satisfação do cliente.

No caso do turismo, a implementação do produto, os contratos com diversos fornecedores são realizados pelas operadoras com antecedência e possuem a finalidade de poder oferecer a garantia da disponibilidade dos serviços para que seus clientes (agências de viagens) possam repassá-los aos seus consumidores finais (turistas). As habilidades dos recursos humanos devem estar orientadas aos conceitos definidos pela organização.

A relação da qualidade previamente determinada, tanto com a implementação do produto/serviço como com o projeto do mesmo, deve ser permanente. Estas relações devem ser de monitoramento e realinhamento para que se tenha controle tanto do desempenho do pacote turístico como do ajustamento deste pacote para novas necessidades e desejos. Para

isto, é necessário que se desenhe instrumentos de controle que possam medir se foram atingidas as estratégias da operadora e de seus produtos, os pacotes turísticos.

No processo de controle, quando forem detectadas falhas no processo (“hiatos”) ou no desenvolvimento do conceito do próprio do pacote, deve-se retornar ao projeto do produto em forma de ações corretivas ou melhorias contínuas, inovando o produto e mantendo a organização no mercado.

Este modelo de análise relaciona os cinco elementos descritos em quatro ciclos:

- a) ciclo de oportunidades e projeto do produto;
- b) ciclo projeto do produto e implantação do produto;
- c) ciclo projeto do produto e qualidade; e
- d) ciclo implementação do produto e qualidade .

Os três últimos ciclos se inter-relacionam de forma paralela e interdependente dos recursos da organização ou cadeia de suprimentos, através das habilidades corporativas, estruturas e cultura organizacional.

5 METODOLOGIA

Esta pesquisa de estudo de caso exploratória foi realizada em dois momentos, com metodologias diferentes, conforme sua função em relação aos objetivos específicos propostos.

Segundo Gil (1991, p.45), “as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, visando o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições e as pesquisas descritivas objetivam descrever as características de determinada população ou fenômeno e o estabelecimento de relação entre variáveis utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados como questionários, entrevistas e observação sistêmica”.

Inicialmente realizou-se a ampliação do referencial teórico nas áreas da administração, mais objetivamente da qualidade e gestão de serviços para o levantamento dos dados necessários para a identificação das variáveis no âmbito organizacional e mercadológico.

Num segundo momento, através da análise dos resultados obtidos pelo instrumento de pesquisa destinado a verificação dos sistemas de avaliação da qualidade utilizados pelas operadoras selecionadas, foi possível identificar o grau de controle de qualidade da organização envolvida e diagnosticar seu comprometimento com a qualidade dos serviços incluídos em seus produtos em relação ao mercado gaúcho.

As etapas importantes desse processo foram:

- a) coletar dados relevantes ao assunto a ser estudado;
- b) realizar o levantamento do número de empresas na cidade de Porto Alegre que possuam as características de uma operadora turística;
- c) elaborar o instrumento de coleta de dados com base nas variáveis identificadas no referencial teórico;
- d) separar amostra e testar com as operadoras selecionadas as variáveis encontradas;
e
- e) verificar as dinâmicas do modelo proposto nas empresas da amostra.

Na tentativa de elucidar o problema proposto, relacionado a como os resultados obtidos através dos sistemas de avaliação de qualidade aplicados pelas operadoras turísticas são capazes de reordenar os processos envolvidos na formatação e comercialização dos pacotes turísticos? Optou-se pela análise do processo de avaliação de qualidade do produto principal das operadoras turísticas. Assim, identifica-se o tratamento dado às falhas decorrentes do processo de elaboração deste produto específico e verifica-se ações corretivas tomadas.

As empresas selecionadas destinam-se a elaboração de diversos produtos no mercado interno e externo e estão sediadas na cidade de Porto Alegre, por ser a capital do Estado do Rio Grande do Sul e consistir no principal portão de entrada de turistas utilizando transporte aéreo nacional e internacional do Estado.

Foram selecionadas operadoras legalmente constituídas no país e especializadas na organização, promoção e execução de programas turísticos, individuais ou coletivos, vendidos ao consumidor, preponderantemente, por meio das agências de viagens.

O instrumento de coleta de dados resultante da primeira etapa desta pesquisa é uma entrevista estruturada. As realizações das entrevistas estruturadas foram devidamente agendadas e em locais a serem determinados pelos responsáveis das organizações, assegurando aos entrevistados uma conduta ética em relação aos dados a serem informados.

Optou-se por escolher os responsáveis administrativos, representados pelos proprietários ou gerentes das organizações selecionadas para a entrevista, pois se tratam de organizações de estruturas pequenas, nas quais, geralmente, são acumuladas funções e a responsabilidade é centralizada nas mãos desses profissionais.

Anteriormente a data agendada para a entrevista enviou-se, por e-mail, ao responsável da organização, um instrumento prévio onde estavam contidas apenas as perguntas a serem realizadas sem as possibilidades de resposta a fim de proporcionar tempo para a devida reflexão sobre os temas a serem abordados na entrevista.

A entrevista contou com questões abertas e fechadas e foi dividida em duas partes: a) a primeira parte atendeu a necessidade de identificar o perfil e estrutura organizacional, nesta fase poderiam ser disponibilizados documentos como contrato social, missão da empresa, caso o entrevistado concordasse em fornecê-los; e b) na segunda parte a entrevista

encaminhou-se para temas relacionados à verificação da existência de sistemas de controle de qualidade e ao comprometimento da organização, por meio da cultura organizacional, em relação às questões da qualidade associada ao seu principal produto.

Adicionou-se no momento da análise dos resultados a letra “P” após o número de todas as questões efetuadas na segunda parte do instrumento de coleta de dados, a fim de possibilitar uma distinção das respostas relacionadas ao produto principal.

Também fora solicitada autorização para realização de uma segunda entrevista para elucidar questões que tivessem ficado carentes de esclarecimentos, mediante um Termo livre e esclarecido.

A fim de evitar uma seqüência lógica de respostas, definiu-se subgrupos de perguntas que foram mesclados entre as duas partes da entrevista, sempre respeitando o fato de que na segunda parte as respostas referiam-se ao principal produto da operadora turística entrevistada. Esses subgrupos possuem a finalidade de obter respostas mais específicas em relação à qualidade, desenvolvimento de produto e sistemas de avaliação de desempenho.

A entrevista é definida por Gil (1991, p.113) como “a técnica em que o pesquisador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessam a investigação”. A entrevista é adequada para a obtenção de informação em profundidade sobre o comportamento humano e suas informações são possíveis de serem classificadas e quantificadas.

Na segunda etapa deste trabalho, o modelo de análise foi adotado com o objetivo de confrontar dados e assim obter resultados em relação aos dados coletados na primeira etapa com as organizações selecionadas no universo da pesquisa.

5.1 MAPEAMENTO DO UNIVERSO E AMOSTRAGEM

Na região de Porto Alegre, segundo o Sindicato das Empresas de Turismo do Rio Grande do Sul - SINDETUR-RS (www.sindetur-rs.com.br), existem 60 empresas associadas e

352 empresas não associadas que destinam-se a distribuição do produto turístico, sendo elas representantes comerciais, agências de viagens e operadoras turísticas.

Após consulta da relação de empresas associadas e não associadas ao Sindetur-RS, procurou-se, por meio da entidade representativa dos operadores Gaúchos – UGART, verificar quais das empresas registradas operam produtos próprios e quais delas representam comercialmente operadores turísticos de outros Estados brasileiros.

Tomando por base as operadoras e representantes associados e associados afiliados à União Gaúcha de Operadores e Representantes de Turismo - UGART identificaram-se 16 empresas turísticas encarregadas da distribuição de produtos turísticos no mercado Porto-alegrense. Destas empresas, as que operam produtos próprios, segundo características especificadas por Tomelin (2001) e Pellizer (2005) como das operadoras turísticas que não vendem seus produtos diretamente ao consumidor final, são as seguintes:

BREMM TRAVEL WHOLESALER

bremm@bremmtravel.com.br - Responsável: GILBERTO BREMM

MA TRAVEL

matravel@terra.com.br - Responsável: ANELISE KURTZ

MALA E CUIA OPER. TUR.

paultour@paultour.com.br - Responsável: PAULO RICIERI VEDANA

MERCATUR

mercatur@mercatur.com.br - Responsável: NIRCE FINKELSTEIN

MMTGAPNET

mmt@gapnet.com.br - Responsável: PAULO QUEIROZ

PERSONAL

jussara@personalopers.com.br - Responsável: JUSSARA LEITE

SEPEAN BRASIL TURISMO

sepean@cpovo.net - Responsável: AYRES BUENO

UNEWORLD

uneworld@uneworld.com.br - Responsável: CÉLIO ZELI SARAIVA

UP GRADE TURISMO

upgradeturismo@upgradeturismo.com.br - Responsável: GERALDO PEREIRA HORN

As nove empresas listadas, então, constituíram a amostra do universo do trabalho a ser realizado.

Foram escolhidas empresas possuidoras das características descritas por Tomelin (2001) e por Pellizer (2005) como as operadoras de turismo e associadas a UGART, devido compromisso assumido em relação ao atendimento apenas das Agências de Viagens, conforme artigo 3º de seu estatuto, a saber:

Art. 3º - São objetivos da UGART: I - reunir e congregar todas as empresas operadoras de turismo e representantes de produtos turísticos constituídas na forma da lei e no âmbito do Estado do RS, cuja atividade principal e/ou preponderante seja diversa de Agências de Viagens; II - Promover o intercâmbio de experiências e informações no âmbito de suas representadas e junto ao "trade" turístico. (www.ugart.com.br)

As agências de representação (PELLIZER, 2005) são comumente confundidas com operadoras por representarem agências operadoras de outros Estados. Não são consideradas nesta pesquisa por possuírem caráter representativo no mercado de Porto Alegre e por não deterem poder decisório pertinente a possíveis mudanças no produto turístico representado.

Por serem poucas as empresas entrevistadas, definiu-se como empresas destinadas ao pré-teste do instrumento de pesquisa, empresas representantes de operadoras de outros Estados, principalmente do Estado de São Paulo, onde está concentrado o maior número de operadoras nacionais e internacionais do país.

6 ANÁLISE DOS DADOS

Conforme modelo de análise proposto na Figura 18, o estabelecimento de relações entre processos realizados pelas operadoras turísticas na elaboração do produto turístico e seus indicadores de desempenho deu-se por meio de questões abordadas aos responsáveis administrativos destas organizações, visando evidenciar os elementos constituintes deste modelo.

Para tanto, é necessário mensurar o entendimento do conceito de qualidade dos operadores para, assim, poder definir a capacidade de identificação de falhas dos mecanismos de controle projetados pelos mesmos nos processos de elaboração e implantação do produto. Com isto, se pode constatar se os sistemas de avaliação utilizados pelos operadores estão coletando informações relevantes, bem como identificar quais são os critérios tomados como base para as decisões quanto ao realinhamento estratégico e replanejamento do produto.

O ciclo A (oportunidade e projeto do produto) foi identificado através das questões relacionadas às necessidades dos clientes internos e finais, características mercadológicas e de comercialização e pela questão específica referente à forma como foi decidida a inserção do produto principal no mercado gaúcho.

Já o ciclo B (produto e implantação) leva em conta questões relacionadas à relação com o cliente direto das operadoras (agência de viagens), suas ações em relação à forma como é realizado o esclarecimento e é oferecido treinamento sobre o produto/serviço. Por meio da análise das questões referentes a esses dois ciclos, pode-se obter um panorama referente à existência de conceitos de qualidade inseridos nos processos de elaboração do produto de acordo com referencial teórico levantado, a fim de atender primeiro objetivo específico (OE1) deste trabalho.

O ciclo C (produto e qualidade) e o ciclo D (implantação e qualidade) são relacionados e identificados por questões específicas sobre formas de evitar falhas e ações corretivas tomadas por parte das operadoras, objetivando esclarecer o segundo objetivo específico (OE2) desta pesquisa.

6.1 OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO

Das operadoras relacionadas na metodologia, contou-se com a participação efetiva das seguintes empresas:

- a) PERSONAL Operadora;
- b) UNEWORLD;
- c) SEPEAN;
- d) UPGRADE;
- e) SELLTOUR; e
- f) MMT GAPNET.

A empresa Selltop foi acrescida por não atender ao consumidor final. A empresa Bremm Travel, que inicialmente fazia parte do universo a ser pesquisado, encerrou suas atividades e as demais não tiveram interesse na participação.

A operacionalização do modelo para diagnóstico da relação quantitativa e qualitativa entre os sistemas de avaliação e elaboração do produto turístico das operadoras analisadas foi realizado, primeiramente, pela definição dos critérios de qualidade existentes e, posteriormente, pela relação entre a qualidade e planejamento do produto.

6.1.1 Avaliação da Qualidade

Entende-se que os sistemas de avaliação existentes nas operadoras turísticas de Porto Alegre devem estar voltados aos conceitos de qualidade em relação à adequação ao uso do produto (JURAN, 2004) desde o momento de seu projeto, visando satisfazer (a) as necessidades do cliente interno e final; (b) às rotinas internas e aos processos do serviço serem padronizados, a fim de serem identificadas as possíveis falhas no processo de serviço e (c) à cultura organizacional flexível e à comunicação interna clara e acessível a toda a organização.

Todos esses elementos, voltados às necessidades do cliente, podem determinar a diminuição do hiato entre a aquisição do produto/serviço esperado e o obtido.

Desvendar os mecanismos utilizados no processo de controle destinado a manutenção da relação eficiente entre os ciclos de elaboração do produto e qualidade (Q) são considerados o objetivo específico 1(OE1) desta pesquisa.

Portanto, $OE1 = Q$

Devido à complexidade do conceito de qualidade, representa-se a divisão do entendimento da qualidade pelos operadores turísticos de Porto Alegre em subgrupos de análise da seguinte maneira:

$$Q = f(a, b, c)$$

Onde, a = necessidades do cliente; b = rotinas internas; c = cultura e comunicação.

Considera-se que:

$$Q = a + b + c$$

Os elementos foram analisados por meio dos critérios avaliativos de 1 a 3, sendo o peso 1 para deficiente, 2 para satisfatório e 3 para bom/ótimo. Portanto, pela soma dos critérios o conceito de qualidade entendida pelas operadoras turísticas de Porto Alegre está dentro do seguinte intervalo:

$$3 \leq Q' \leq 9$$

$$\text{Se, } Q = Q' / 3$$

$$\text{tem-se que : } 1 \leq Q \leq 3$$

Os critérios para avaliação do grau de entendimento referente ao conceito de qualidade contidos entre os valores de 3 a 5, significam um entendimento deficiente, de 5,1 a 7, satisfatório, e de 7,1 a 9 bom/ótimo, conforme figura abaixo:



O processo avaliativo efetuou-se por meio dos seguintes passos:

- 1 passo - Cada uma das características da qualidade é avaliada por um conjunto de questões previamente estabelecidas a partir da literatura consultada;
- 2 passo - São estabelecidos critérios avaliativos de 1 a 3 nas respostas;
- 3 passo - A soma da pontuação de cada grupo de respostas, dividida pelo número de questões realizadas define cada característica da qualidade em médias de critérios;
- 4 passo - a soma das médias obtidas para cada grupo define o resultado referente ao critério total do conceito de avaliação da qualidade dos operadores de Porto Alegre.

Cabe aqui salientar que os passos 1 e 2, foram efetuados anteriormente à aplicação do instrumento de coleta de dados.

Os resultados obtidos nos passos 3 e 4 são apresentados abaixo:

Quadro 4 - Adequação às necessidades (a)

Questões	Médias obtidas
13	2,00
15	2,83
13P	2,00
14P	2,66

Fonte: a autora

Somando-se as médias obtidas pelas quatro questões do quadro 4, tem-se que:

$$a' = 9,49$$

$$\text{Se } a = a' / 4, \text{ então, } a = 9,49 / 4 = 2,37$$

Quadro 5 - Rotinas internas (b)

Questões	Médias Obtidas
10	2,83
11	3,00
5	2,66
16	2,66
12	1,83

Fonte: a autora

Somando-se as médias obtidas pelas cinco questões do quadro 5, tem-se que:

$$b' = 12,98$$

$$\text{Se } b = b' / 5, \text{ então, } b = 12,98 / 5 = 2,59$$

Quadro 6 - Cultura e comunicação interna (c)

Questões	Médias Obtidas
3	3,00
14	1,83
20	2,83
19	2,00
9	3,00

Fonte: a autora

Somando-se as médias obtidas pelas cinco questões do quadro 6, tem-se que:

$$c' = 12,66$$

$$\text{Se } c = c' / 5, \text{ então, } c = 12,66 / 5 = 2,53$$

No total de respostas obtidas pelo instrumento de coleta de dados obteve-se os seguintes os critérios avaliativos:

$$a = 2,37$$

$$b = 2,59$$

$$c = 2,53$$

Portanto, o resultado obtido pela soma dos critérios a, b e c das questões relacionadas ao objetivo específico 1 (OE1) é o seguinte:

$$a + b + c = 7,49$$

$$\text{Para } Q' = a + b + c \text{ tem-se então que: } Q' = 7,49$$

$$\text{Se } Q = Q' / 3, \text{ então, } Q = 2,49.$$

Com isto, pode-se afirmar que o entendimento do conceito de qualidade por parte das operadoras turísticas de Porto Alegre é considerado bom/ótimo, estando avaliado em 2,49 em uma escala de 1 a 3.

6.1.1.1 Adequação ao Uso (a)

A adequação ao uso (JURAN, 2004) pode ser verificada no subgrupo de questões OE1a, as quais identificam as formas pelas quais os operadores turísticos de Porto Alegre procuram satisfazer as necessidades do cliente. Cabe aqui salientar que devido a sua função intermediária na distribuição do produto turístico, seu cliente direto é a agência de viagens e

não o consumidor final. Para tanto, conforme salientado por CHOPRA (2003), uma cadeia de suprimentos engloba todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento de um pedido a um cliente. Para isso faz-se necessário que todas as ações da cadeia estejam alinhadas estrategicamente. O foco principal da cadeia, portanto, deve estar voltado às necessidades do consumidor final.

Com isto, procurou-se verificar se os operadores de Porto Alegre vêm à necessidade da coleta de dados sobre as características do consumidor final, com que frequência o fazem e qual a finalidade desta coleta de informações (Figura 19). Destaca-se, então, que 66% dos indivíduos entrevistados solicitam informações sobre o consumidor final, sendo que 17% realizam essa solicitação sempre e 49% efetuam essa coleta de forma eventual, os 34% restantes não realizam estas solicitações alegando “não ser responsabilidade do operador saber o que o cliente quer” (entrevistado 2).

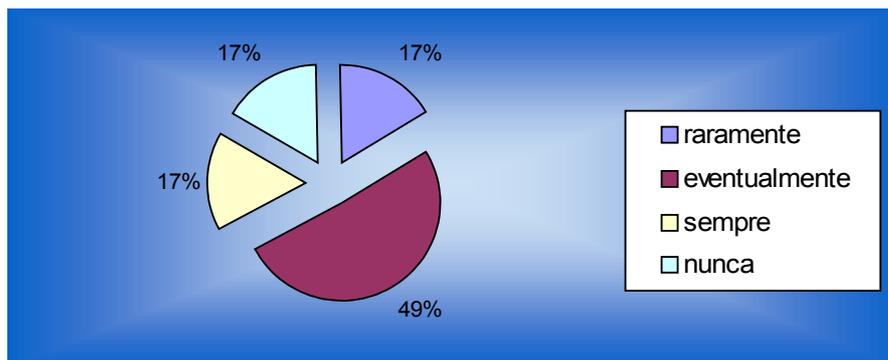


Figura 19 - Solicitação de informações sobre o consumidor final

Fonte: a autora

Quanto à finalidade da solicitação de informações referentes às características do consumidor final ao agente de viagens, conforme Figura 20, 57% dos operadores afirmam que o fazem com a finalidade de ajudar na escolha do produto adequado. Isso ocorre proporcionando ao agente de viagens informações referentes aos serviços e fornecedores consideradas relevantes às características do consumidor final evidenciadas pelo agente. Os operadores justificam essa ação na tentativa de “ajudar o agente a fazer o seu trabalho” pelo fato de “sentirem a insegurança do mesmo” (entrevistado 4) e também para identificarem consumidores habituais da operadora que “circulam entre as agências” (entrevistado 1) acreditando poder adquirir vantagens econômicas em relação ao produto procurado. Isto ocorre, pois muitos consumidores finais não entendem que o produto turístico elaborado pelo

operador possui um valor único final, sendo repassado um comissionamento às agências distribuidoras do mesmo.

Alguns operadores (17%) justificam que não solicitam informações sobre características do consumidor final, pois as agências, segundo entrevistado 4, “não gostam de fornecer tais informações” com medo da concorrência de operadores que também atuam como agências, atendendo diretamente o consumidor final. Mesmo sabendo que estas operadoras não atendem o consumidor final, não repassam informações adicionais de dados dos passageiros, a menos que sejam realmente necessárias.

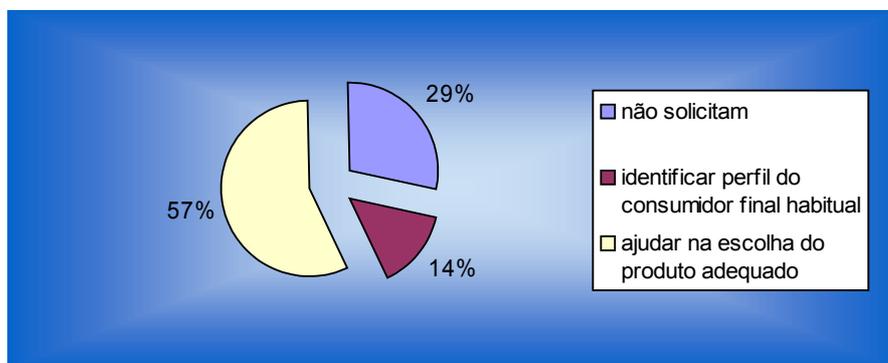


Figura 20 - Motivos para a solicitação de informações sobre características do consumidor final às agências.

Fonte: a autora

A preocupação com o esclarecimento sobre as particularidades do produto a ser distribuído demonstra a existência de ações conjuntas entre os operadores e as agências de viagens, a fim de tornar mais eficiente o contato com o consumidor final por meio de informações precisas e claras em relação ao produto. Com isso, o agente de viagens poderá passar segurança ao consumidor final e este poderá contar com a indicação adequada dos serviços capazes de satisfazer suas necessidades. Evitando assim possíveis reclamações baseadas na lei do consumidor.

Verifica-se que os operadores turísticos esclarecem indistintamente seus produtos a todas as agências, representando 83% dos resultados obtidos, e apenas 17% realizam eventos diferenciados às agências parceiras. Isso evidencia a realização de eventos para esclarecimento das particularidades do produto turístico a ser distribuído dentre outras ações genéricas. Porém são tomadas em relação às agências parceiras, ações específicas, sendo estas diferenciadas pelo tipo de evento realizado.

Conforme Figura 21, constata-se que dentro das ações genéricas, visando atender todas as agências, a forma mais comum de esclarecimento consiste na elaboração e divulgação do *site* da operadora (26%), seguido de *workshops*, realizados na maior parte das vezes de forma conjunta a outras operadoras, sendo a realização de cursos específicos sobre o produto representados por apenas 9% dos operadores.

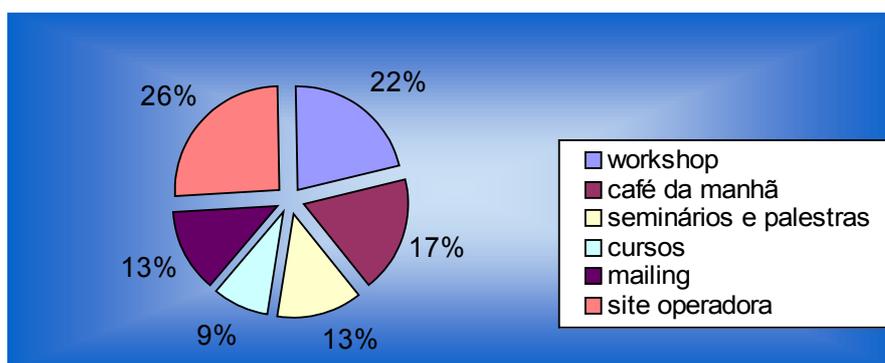


Figura 21 - Eventos realizados pelos operadores para promover esclarecimento sobre o produto turístico de forma genérica.

Fonte: a autora

Já para as agências parceiras (Figura 22), entre as quais existiria maior sinergia, nota-se a existência de ações específicas em eventos que visam esclarecimento mais detalhado, onde 50% dos operadores oferecem cafés da manhã, na tentativa de aliar o conhecimento à confraternização e 25% destinam seus esforços à realização de cursos específicos, bem como os outros 25% desenvolvem seminários e palestras. A disponibilidade de tempo tanto dos operadores quanto dos agentes participantes e de recursos são determinantes na escolha do tipo de evento a ser realizado.

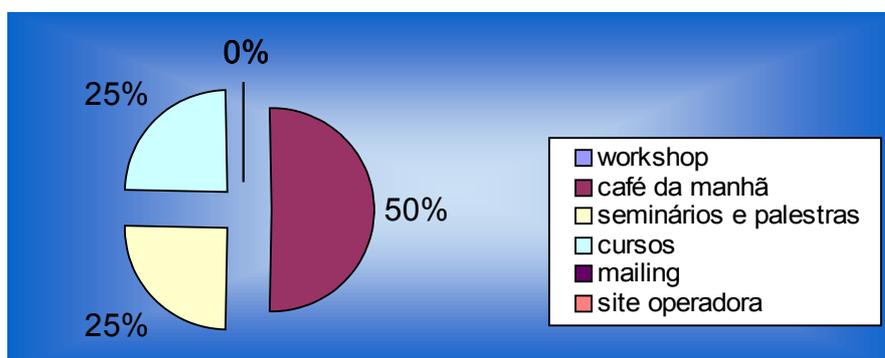


Figura 22 - Eventos realizados pelos operadores a fim de promover esclarecimento sobre seu produto turístico para agências parceiras.

Fonte: a autora

A fim de verificar quais necessidades são atendidas pelos formulários internos desenvolvidos pela organização na tentativa de elucidar se as necessidades da cadeia são levadas em conta, tendo o foco no consumidor final, pode-se constatar pela Figura 23 que as necessidades de operacionalização, identificadas no item necessidades internas da organização, são atendidas primeiramente (29%), existindo, porém, a consciência por parte dos entrevistados de pertencer a um processo maior (cadeia produtiva) onde as necessidades do consumidor, organização e parceiros devem ser atendidas (29%). O entendimento de que os processos internos das operadoras de Porto Alegre não conseguiriam prestar os serviços a que se destinam sem estarem em sinergia com os demais elementos do sistema produtivo é evidente. Especificamente, as necessidades do cliente nos formulários internos representam 28% das respostas, identificando que o foco no cliente é uma condicionante na elaboração do produto turístico.

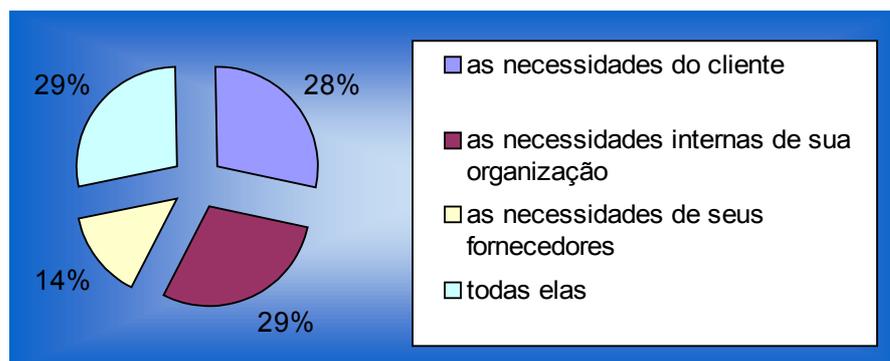


Figura 23 - Necessidades atendidas pelos formulários da organização.
Fonte: a autora

O fluxo informacional na cadeia de suprimentos, segundo Chopra (2003), é a chave para o sucesso da cadeia. Isso porque a informação deve circular pela cadeia produtiva a fim de permitir as melhores decisões proporcionando uma visibilidade ampla da cadeia. Para isso se faz necessário identificar: quais as informações que chegam da cadeia?, quais delas são úteis? e, de que forma essas informações impactam a tomada de decisão estratégica da organização? Para que sejam selecionadas informações realmente importantes, capazes de ampliar o escopo de decisões, os sistemas de informação devem ser cada vez mais analíticos e menos descritivos.

Com isto, na posição intermediária em que se encontram os operadores dentro da cadeia produtiva turística, além de fazerem uso do fluxo informacional que se inicia no consumidor final e termina no prestador do serviço turístico, retornando pela cadeia em

movimentos circulares, deveriam repassar informações a seus fornecedores para possibilitar a melhor adequação às necessidades e exigências sempre variáveis do consumidor final. No intuito de verificar em que momento as informações sobre características do consumidor final são repassadas ao fornecedor, na Figura 24 observou-se que 57% dos entrevistados repassam as informações sobre o consumidor final quando tratam de ocasiões especiais, para assim poderem dispor de algum atendimento personalizado por parte dos fornecedores. É o caso de casais em lua-de-mel ou aniversário de bodas, aos quais são acrescentadas ações de boas-vindas ou felicitações em serviços de alojamento, alguns por meio de cestas de frutas ou *espumante* nas unidades habitacionais. O mesmo ocorre com a necessidade de alguma alimentação especial, como refeições dietéticas ou sem sal, proporcionadas por alguns transportadores aéreos, desde que solicitadas com antecedência, ou até mesmo uma atenção quanto a não fluência em algum idioma no caso de passageiros que viajem sozinhos ou, ainda, algum passageiro importante. Essas informações são geralmente fornecidas pelas agências (43%).

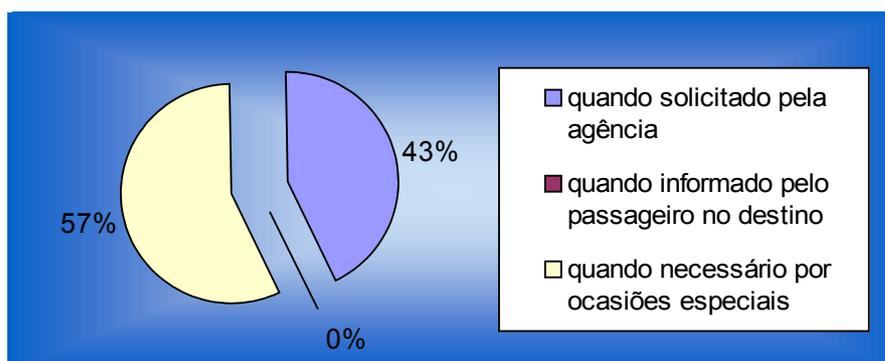


Figura 24 - Repasse de informações sobre o consumidor final ao fornecedor

Fonte: a autora

Constata-se, então, que atingindo o critério de 2,37 (a) numa escala de 1 a 3, considerado bom/ótimo, os operadores procuram repassar informações pela cadeia, mantendo o cuidado necessário com a relação de segurança e confiabilidade com seus clientes (agências), promovendo, dentro do possível financeiramente, eventos que propiciem o esclarecimento das características específicas de seus produtos em relação ao perfil adequado de consumidor, diferenciais mercadológicos, melhores períodos de vendas, bem como informações úteis e características da destinação. Porém, apesar do esforço dos operadores em relação à adequação de seus produtos, verifica-se a dificuldade dos agentes em participar mais efetivamente dos eventos promovidos pelas operadoras. Os operadores se queixam da baixa participação em eventos realizados com a finalidade de aprimoramento e afirmam que “os

donos das agências deveriam pensar um pouco mais na capacitação e menos nas vendas” (entrevistado 2) criando situações onde seus funcionários pudessem participar, mesmo que parcialmente das ações de capacitação propostas pelos operadores.

6.1.1.2 Rotinas Internas (b)

As rotinas internas devem consistir nas bases práticas e metodológicas para que os critérios de qualidade entendidos pelos operadores de Porto Alegre possam ser aplicados. São a comprovação de um planejamento organizacional com a finalidade de prever possíveis falhas e por meio da padronização de algumas ações, minimizar a possibilidade de erros.

Essas rotinas são procedimentos que refletem os valores organizacionais, incluindo os critérios de qualidade no cotidiano da organização, revelando sua melhor forma de prestar o serviço de elaboração e distribuição de pacotes turísticos.

Quando a falha é percebida, em algumas culturas organizacionais, são utilizadas formas de repreensão diversas, sendo uma delas, segundo SCHEIN (2001), a busca de um responsável. A fim de verificar quais as atitudes adotadas pelas operadoras analisadas em relação ao atendimento às queixas relatadas pelos agentes de viagens nos serviços adquiridos pelos seus clientes (Figura 25) constatou-se que 72% dos entrevistados passam o primeiro atendimento ao colaborador responsável pelo contato referente à venda do serviço inadequado, passando em segunda instância ao responsável administrativo pela qualidade (14%). Isto reflete uma cultura participativa, na qual todos são responsáveis pelo bom serviço prestado pela operadora, e por este colaborador estar mais familiarizado com o processo específico, será responsável pelo primeiro atendimento a agência relatora da falha. O fato de qualquer funcionário disponível atender às reclamações dos agentes representar 14% das respostas se dá devido ao procedimento de venda estar padronizado, sendo este responsável apenas pela coleta da informação, a qual será analisada posteriormente pela equipe responsável.

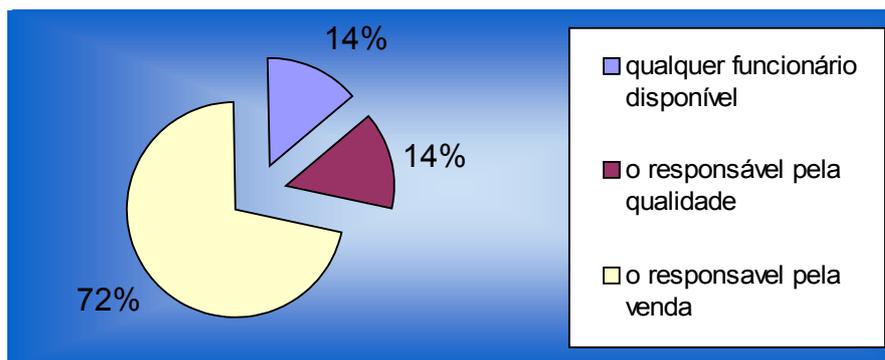


Figura 25 - Atendimento às agências relatando falhas

Fonte: a autora

Portanto, o comprometimento da equipe foi trabalhado no ambiente profissional a fim de evitar que o colaborador “tenha medo de errar” e com isso perder seu emprego. A idéia de que as falhas devem ser entendidas como a possibilidade de melhoria e não como incompetência são amplamente disseminadas e no caso de prejuízo para a organização, todos somarão esforços para amenizá-lo nos próximos atendimentos.

Quanto aos setores que contêm formulários padronizados (Figura 26) a fim de garantir que o procedimento idealizado como “o melhor” seja seguido, constata-se que são os setores operacional (31%) e o de atendimento ao agente (31%) os mais estruturados, seguidos do setor de reservas (23%) e contabilidade (15%).

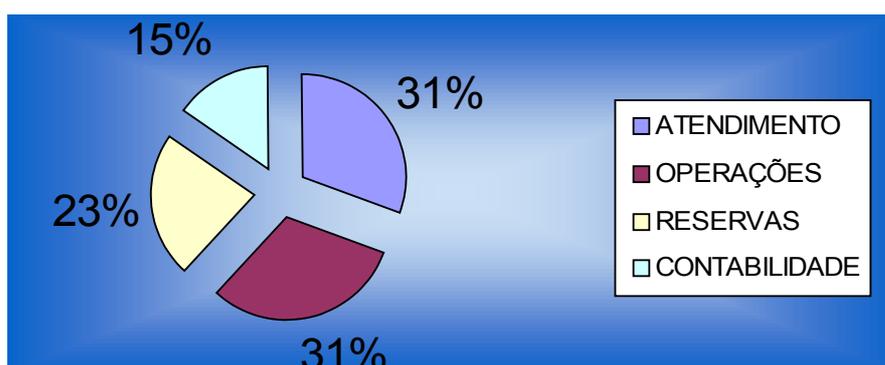


Figura 26 - Setores que possuem formulários padronizados

Fonte: a autora

Constatou-se que em sua totalidade (100%) os procedimentos adotados na realização dos processos internos de elaboração do produto turístico pelas operadoras de Porto Alegre são parcialmente padronizados, delimitando ações preestabelecidas apenas em algumas fases do processo. Contudo, não se pode esquecer que a atividade turística é complexa e que como

uma banda de Jazz (CIRATTI, 2000) deve contar com a interação dos colaboradores em suas capacidades de improviso e adaptação a realidades não pensadas nos formulários-padrão.

Apesar de não atender ao consumidor final (Figura 27) em sua idéia de negócio (67%), alguns operadores entrevistados informaram que, eventualmente (33%), proporcionam informações e orientações referentes a viagens em suas relações mais próximas.

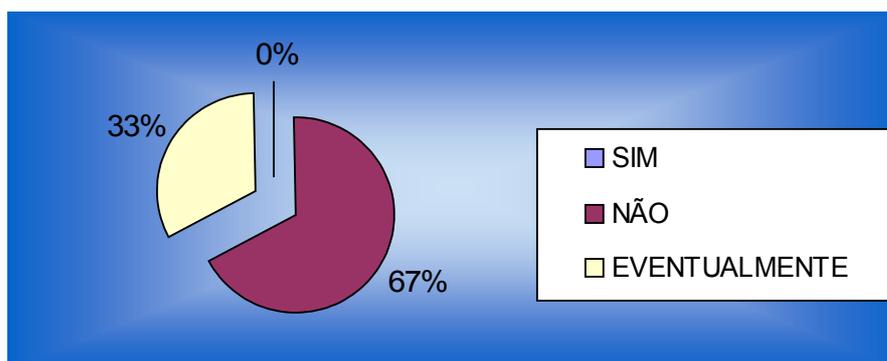


Figura 27 - Atendimento ao consumidor final

Fonte: a autora

Tornou-se pertinente, então, questionar qual o procedimento adotado mediante uma reclamação direta do consumidor final à organização. Constatou-se que as ações tomadas em relação ao contato direto são realizadas por meio de um atendimento básico, visando sanar qualquer dúvida em relação ao produto adquirido e o repasse da discordância à agência vendedora por 67% das operadoras entrevistadas, e o encaminhamento direto à agência vendedora para ser efetuada a reclamação para que, posteriormente, a agência efetue a reclamação representa 33% das respostas (Figura 28).

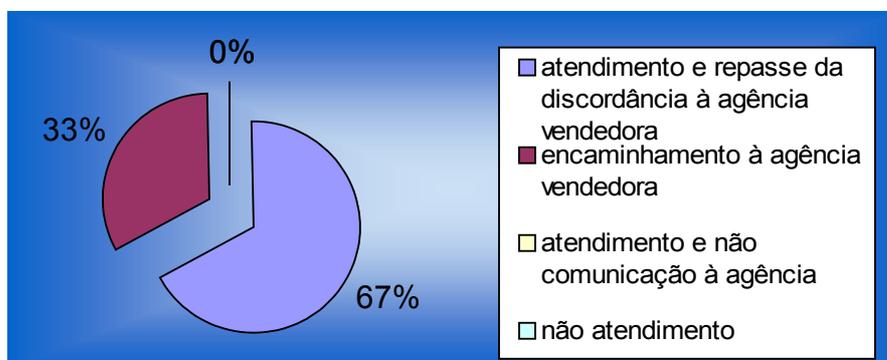


Figura 28 - Procedimento quanto ao contato direto do consumidor para efetuar uma reclamação

Fonte: a autora

Com isto, pode-se verificar que a postura de não atendimento ao consumidor final é respeitada por delimitar um fator importante na relação de confiança entre agentes e operadores não sendo concorrentes entre eles e sim parceiros. Porém, algumas operadoras são bastante rígidas no que se refere ao atendimento ao consumidor final ser de “responsabilidade exclusiva do agente de viagens” (entrevistado 5), mesmo que para uma reclamação de seus serviços.

Isso ocorre devido ao fato de os operadores alegarem que por não terem vendido o pacote ao turista não podem ser responsabilizados pelas falhas decorrentes da venda de serviços inadequados ao cliente final e, no instante em que a reclamação retorna pelo mesmo caminho em que o serviço foi adquirido, as possibilidades de identificação desse tipo de falhas se torna mais evidente.

Em relação às rotinas internas, obteve-se o critério 2,59, o que denota a intenção de padronizar todas as ações rotineiras dos operadores, porém ainda existem dificuldades técnicas e financeiras para se estabelecerem mecanismos próprios de controle. A padronização é parcial, realizada por meio de procedimentos preestabelecidos pela gerência, deixando uma margem ao imprevisto, principalmente nos setores de atendimento e operações.

6.1.1.3 Comunicação e cultura organizacional (c)

Conforme visto anteriormente, para Denton (1990) serviço é cultura e as organizações que fornecem bons serviços descobrem formas simples e inovadoras para manterem a sintonia com os clientes e com o funcionamento diário dos negócios, mantendo os empregados motivados e informados quanto aos aspectos do seu negócio. Com isto, pretende-se verificar algumas ações realizadas pelos operadores de Porto Alegre com a finalidade de identificar como são motivados os clientes internos em suas responsabilidades quanto à qualidade.

A responsabilidade da qualidade na organização não está centralizada em um setor específico, nas operadoras pesquisadas. Ela é entendida como sendo uma preocupação de toda a equipe, na qual cada um deve estar atento às características de sua função e tentar desempenhá-la da melhor maneira possível.

A satisfação do cliente interno representa um fator fundamental na obtenção dos índices de qualidade estipulados pela organização, pois as organizações são formadas por pessoas e, no caso das organizações turísticas, por pessoas que prestarão serviços vinculados ao atendimento das necessidades de contratação de serviços turísticos visando a satisfação do consumidor final (turista) e conseqüentemente do seu cliente direto (agência).

A rotatividade dos colaboradores nas operadoras turísticas de Porto Alegre pode ser considerada baixa, compreendendo um período de mais de dois anos de permanência na organização. Procurou-se, então, identificar de que maneira os colaboradores são estimulados para o bom desempenho de suas funções, a fim de justificar a baixa rotatividade.

Segundo Chiavenato, citado por Pimenta (2004, p.167), a manutenção dos recursos humanos envolve quatro categorias: “os planos de compensação monetária, de benefícios sociais, de higiene e segurança e de relações trabalhistas”. O piso salarial do setor na cidade de Porto Alegre é de R\$ 492,00 fixos, acrescidos do benefício social de auxílio-alimentação no valor de R\$ 9,00 por dia, conforme CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO-2005 – nº 46218.015259/2005-23 DRT.

Conforme apresentado na Figura 29, a participação nos lucros representa 50% das ações motivadoras. Ela é realizada por meio do pagamento de comissões estipuladas no momento da contratação de maneira formal ou informal, por produção ou por faturamento, levando em conta o desempenho do colaborador.

A possibilidade de participação em *famtours*³, viagens de familiarização oferecidas pelos fornecedores com a finalidade de proporcionar o conhecimento *in loco* dos serviços turísticos prestados, representa 30% da motivação dos clientes internos, já que são vistos não como treinamento, mas como premiação. As campanhas internas representam 20% das ações motivadoras e consistem em campanhas de incentivo, nas quais as premiações, na forma de recompensa monetária, são distribuídas quando são atingidas metas de vendas preestabelecidas.

³ *Familiarization tour*, trata-se de viagens patrocinadas por fornecedores para que os profissionais da área possam conhecer o destino e os produtos e serviços turísticos de forma direta e assim realizarem a venda com maior segurança, pois estariam dando explicações sobre serviços que conheceram *in loco*.

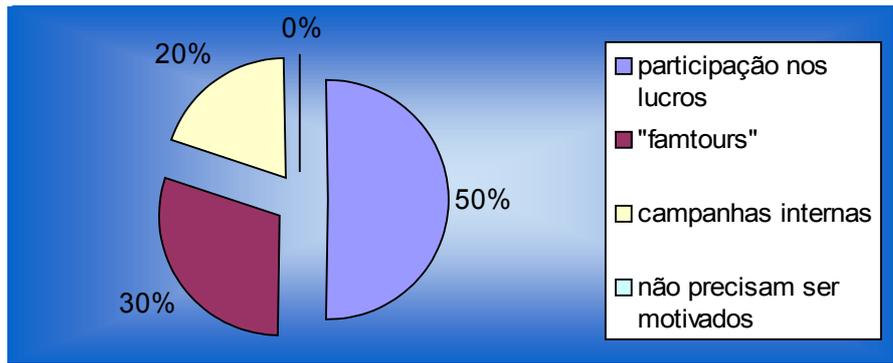


Figura 29 - Motivação do cliente interno

Fonte: a autora

Apesar da rotatividade dos funcionários nas operadoras ser baixa, constata-se que o investimento em treinamentos (Figura 30) é realizado de forma eventual (50%) ou semestral (33%). Apresentam pouco investimento em treinamento, havendo a necessidade do colaborador “aprender seu ofício na prática” e ter pouco contato com novas possibilidades de realização de suas tarefas.

Os avanços tecnológicos redimensionam as formas de realização de várias tarefas e o colaborador aprende a dominá-las pela tentativa e erro, o que dificulta a redução de falhas e a confiabilidade das informações passadas por ele são questionadas, mesmo que corretas, por ser possível perceber a insegurança do mesmo. Além disso, os outros funcionários que possuem o domínio de suas tarefas têm que disponibilizar tempo para ensinar ou dar apoio ao colaborador que não sabe, acarretando um aumento no tempo de atendimento. Esses dois fatores podem ser considerados por Juran (2004) como prejuízos advindos da falta de qualidade, capazes de gerar custos para a organização.

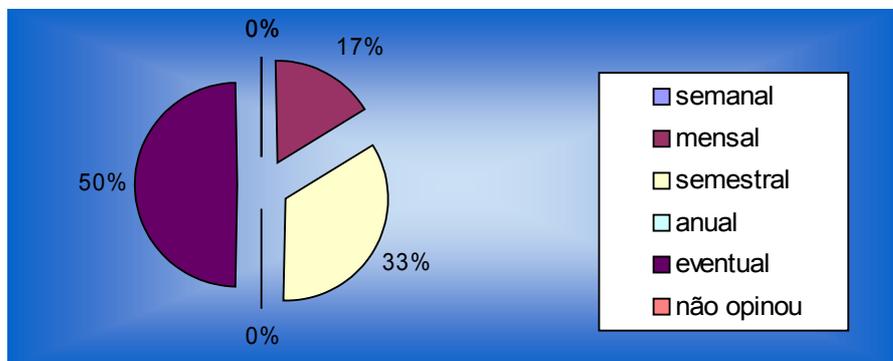


Figura 30 - Investimento em treinamento

Fonte: a autora

Alguns operadores recorrem a eventos mensais com fornecedores a fim de prover treinamento (17%) em horário fora do expediente.

Devido a suas estruturas organizacionais enxutas, o número de funcionários é pequeno, havendo a sobreposição de funções. Os administradores também fazem parte da equipe operacional, sendo a disponibilidade de tempo destinada para treinamentos mínima. Salientam a necessidade de treinamentos mais curtos e em horários mais flexíveis.

Para atender essa necessidade, fornecedores desenharam treinamentos virtuais, utilizando a Internet como ferramenta apropriada a essa finalidade. É o caso do GDS (Global Distribution Systems) AMADEUS, que além de proporcionar treinamento em salas de aula em seu escritório, desenvolveu treinamento à distância com seu produto WebAula, possibilitando que o mesmo seja realizado fora do horário de funcionamento e nas instalações da própria organização. Trata-se da aquisição de cursos específicos baseados em ações simuladas guiadas por uma interface gráfica, que conduz o aprendiz ao domínio desta ferramenta.(www.amadeusbrasil.com.br)

O sistema de informação, segundo ACERENZA (1987), é dividido em três subsistemas: as informações internas, a investigação do mercado e a inteligência do mercado. As comunicações internas configuram sistemas de informações capazes de proporcionar informações que poderão ser importantes ou não às ações que estão sendo executadas. O que definirá a importância da informação será o impacto da mesma nas estratégias (CHOPRA,2003) e no processo de elaboração do produto.

A percepção dos operadores em relação aos sistemas de informação (Figura 31) revelam que 27% dos entrevistados identificam que a finalidade de seus mecanismos de comunicação internas seja a de proporcionar uma ferramenta ágil para a tomada de decisões de todos os colaboradores. Outros 27% dos entrevistados entendem que os sistemas de informação sirvam para compartilhar várias informações, sem se referir a que tipo de informação deverá ser compartilhada.

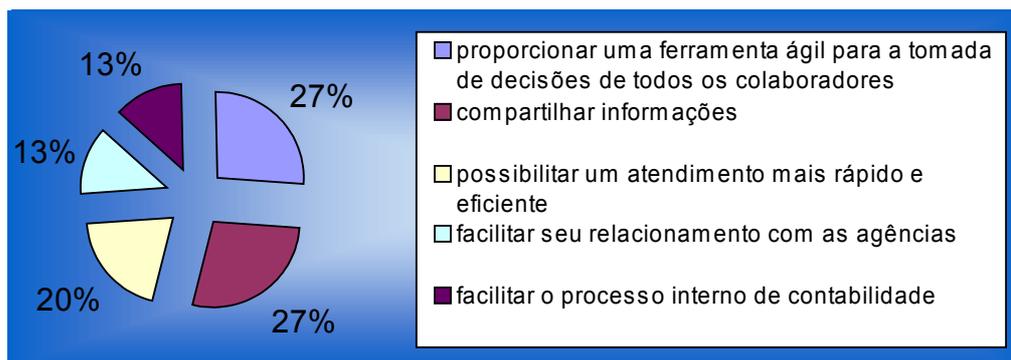


Figura 31 - Finalidade dos sistemas de comunicação internos

Fonte: a autora

Os operadores entendem que a comunicação interna é essencial para sua sobrevivência. Entretanto, a maioria das operadoras não possui sistemas próprios de informação interna, muitas vezes pelo alto custo que representam. Os recursos mais utilizados compreendem o *e-mail*, o MSN (*Messenger* da Microsoft) e a comunicação verbal, por meio de reuniões esporádicas. A comunicação escrita, realizada através de formulários próprios, também é utilizada.

Porém, a melhoria da forma como é transmitida a informação necessária, para que o cliente na cadeia produtiva possa tomar suas decisões, se faz notar nas preocupações dos operadores pesquisados, justificada pela redução de custos operacionais, conforme salienta Juran (2004).

O uso das tecnologias de comunicação para possibilitar um atendimento mais rápido e eficiente representa 20% das respostas e, com isso, facilitar seu relacionamento com as agências (13%). Esses dados denotam que as relações com o agente de viagens por meio dos *sites* idealizados está se tornando uma tentativa constante de fazer uso dos benefícios da tecnologia salientados pela OMT (2003) como, por exemplo, a redução de despesas com marketing em material promocional.

Portanto, com índice de 2,53, o acesso à informação é facilitado a todos os colaboradores com a finalidade de propiciar elementos-base para a tomada de decisões em todos os níveis da organização. Como visto anteriormente, as operadoras são empresas enxutas que proporcionam em seu ambiente interno ampla circulação da informação técnica onde a responsabilidade pela qualidade é compartilhada.

6.2 DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO (DP) E QUALIDADE (Q)

Para a análise da relação entre a qualidade e o desenvolvimento do produto tem-se como elementos a serem identificados as questões da segunda parte do instrumento de pesquisa, que tratam do ciclo de desenvolvimento do produto (DP) e a qualidade (Q). Esta análise terá os mesmos critérios da anterior, sendo estes de 1 a 3 e responde ao objetivo específico 2 desta pesquisa, representando-se esta relação da seguinte forma:

$$OE2 = Q \Leftrightarrow DP$$

Onde os resultados obtidos foram que $Q = 2,49$ e $DP = 2,33$

O valor de $DP = 2,33$ foi obtido através da média dos graus atribuídos nas 8 questões do quadro 7:

Quadro 7 - Desenvolvimento do Produto (DP)

Questões	Médias Obtidas)
1P	2,50
2P	2,50
3P	1,66
4P	3,00
6P	2,66
8P	2,50
9P	1,50
12P	2,33

Fonte: a autora

Somando as médias obtidas nas 8 questões do quadro 7, tem-se que:

$$\Sigma (DP)' = 18,65$$

Se, $DP = (\Sigma (DP)' / 8)$, então, $DP = 18,65 / 8 = 2,33$

Considerando-se que o intervalo de variação de DP é de 1 até 3, tem-se que:

$$1 \leq DP \leq 3$$

O valor encontrado para DP é de 2,33, logo DP encontra-se na região Bom/Ótimo.

Comparando Q e DP tem-se que:

$$Q = 2,49 \text{ e}$$

$$DP = 2,33$$

Duas considerações podem ser feitas aqui:

- a) tanto Q como DP encontram-se na região considerada Bom/Ótimo; e
- b) usando o modelo proposto, verifica-se que Q é maior que DP ($Q > DP$). Logo a qualidade percebida (Q) é maior do que as ações implementadas para a geração da qualidade na distribuição e elaboração dos produtos turísticos realizados pelos operadores de Porto Alegre.

Teoricamente, este era um resultado não esperado, pois Q deveria ser inferior a DP, ou, em situação limite, igual. O resultado mostra que “o que é percebido é maior do que o que é realizado”.

Uma possível interpretação para o resultado encontrado é que os mecanismos de aferição de qualidade utilizados pelas operadoras turísticas estudadas não são adequados para representar o comportamento da realidade ou que os gestores são “muito otimistas” quando avaliam o resultado de seus esforços na direção da construção da qualidade dos produtos oferecidos.

6.2.1 Questões sobre Produto

As dificuldades de comercialização dos produtos turísticos (Figura 32) para os operadores de Porto Alegre estão relacionadas a grande concorrência vivida pelo setor turístico (42%), seguida da desqualificação do agente vendedor (33%) para atender um consumidor final cada vez mais exigente (25%).

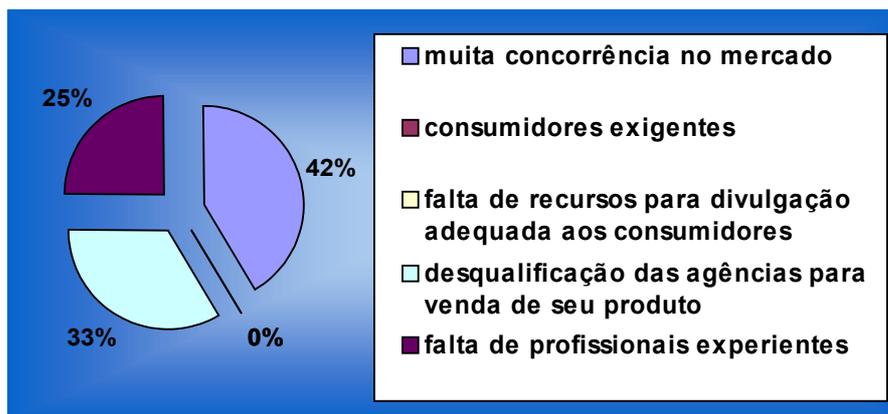


Figura 32 - Dificuldades para comercialização do produto turístico (Alta)

Fonte: a autora

Nessas condições, as ações dos operadores devem ser idealizadas com a finalidade de garantir suas participações no mercado turístico gaúcho, por meio de produtos competitivos e de ações que venham a minimizar falhas no processo de distribuição deste produto.

Os produtos oferecidos aos agentes de viagens pelas operadoras entrevistadas (Figura 33) estão em grande parte (83%) voltados à prestação de serviços em países participantes do MERCOSUL, sendo os mais explorados a Argentina, o Uruguai e o Chile.

A proximidade geográfica do Estado do Rio Grande do Sul de países como Uruguai e Argentina e a infra-estrutura adequada da cidade de Porto Alegre, que conta com um aeroporto internacional, fazem com que existam rotas aéreas diretas, possibilitando o acesso facilitado. Esses tornam-se pontos fortes na decisão de operação de destinos voltados ao Mercosul, tanto para viagens com finalidades de negócios quanto de lazer, já que são viagens praticamente curtas, por um período de cinco a sete dias, podendo ocorrer em qualquer época do ano, principalmente em feriados prolongados.

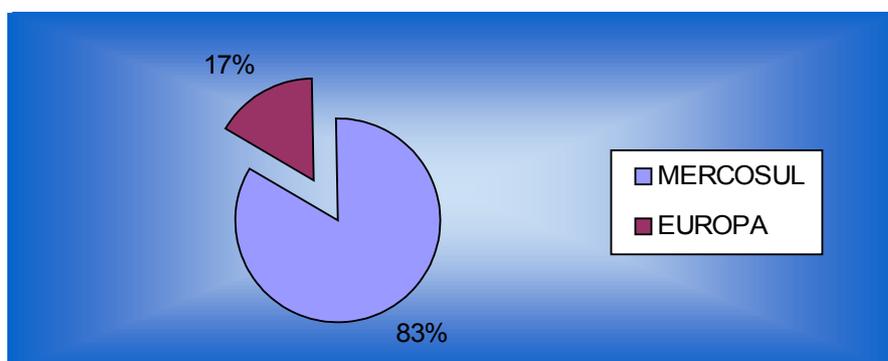


Figura 33 - Principais produtos

Fonte: a autora

Para a decisão de inserção desses produtos no mercado gaúcho (Figura 34) foram utilizadas pesquisas de mercado por apenas 17% dos entrevistados. A forma mais utilizada para a decisão de desenvolver o produto foi a decisão empírica constatada em 50% das respostas, seguida da percepção de aumento da demanda (33%). Pode-se constatar que, segundo Mintzberg (tópico 3.1), as estratégias são parcialmente emergentes por meio de novos padrões não planejados, mas assimilados em um processo coletivo e passam a ser a base da tomada de decisões de uma organização.

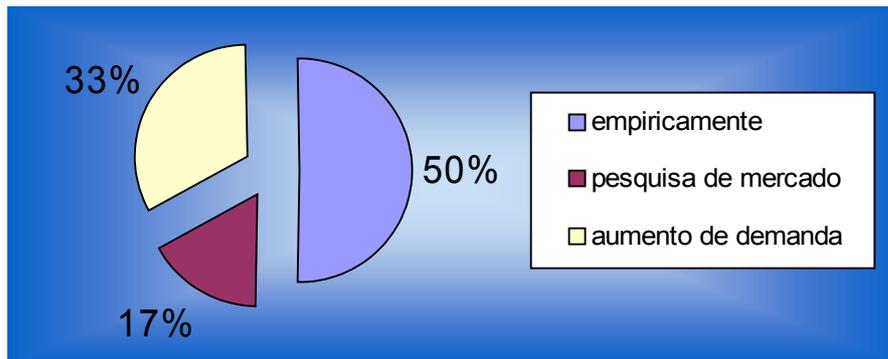


Figura 34 - Decisão de inserção do produto

Fonte: a autora

Apesar de serem produtos inseridos empiricamente no mercado, segundo os operadores entrevistados, os pontos fortes em relação à prestação de seus serviços e produtos (Figura 35) estão baseados na agilidade do atendimento (21%) e no preço competitivo (17%), acompanhados de informações claras e precisas (14%) e serviços diferenciados. Os fatores apontados são essenciais para o atendimento às necessidades do consumidor atual, que possui pouco tempo e deseja consumir produtos de qualidade com o menor custo, procuradas por meio das agências de viagens.

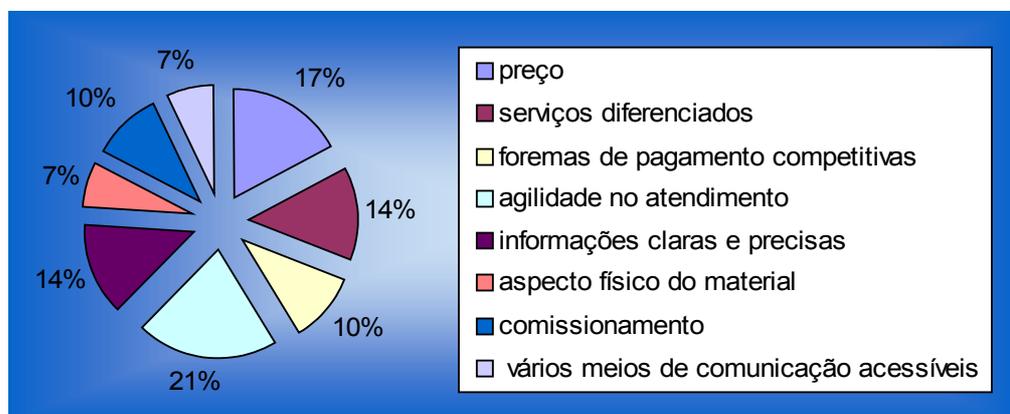


Figura 35 - Fatores que influenciam a boa aceitação do produto nas agências

Fonte: a autora

A agilidade no atendimento visa dar condições ao agente que procura a operadora e prover o atendimento imediato às solicitações do cliente, num mercado altamente competitivo. E, assim, fechar a venda com a operadora, ainda com o cliente sentado em sua mesa.

Os operadores alegam que poucos agentes de viagens estão capacitados a prestar um atendimento de qualidade a seus clientes. Alguns fatores mencionados são a falta de conhecimento do perfil dos clientes e o desconhecimento de particularidades das destinações solicitadas, associadas à cultura geral e conhecimentos geográficos escassos.

Por isso, a preocupação de encontrar formas de passar informações claras e precisas em relação aos destinos e produtos vendidos para o agente de viagens. Isto requer um pouco de paciência por parte dos colaboradores da operadora que acabam fazendo a venda pelos agentes, o que pode tornar-se um diferencial valioso e conquistar a fidelidade de muitos agentes inseguros, utilizando algumas formas diferenciadas de prestar seus serviços.

As dificuldades de comercialização de seus produtos, devido a desqualificação dos agentes de viagens, se vêem agravadas pelo novo desenho dos produtos turísticos oferecidos no mercado atual cada vez mais fragmentados e específicos.

O desenho de seus produtos, adotando uma orientação mercadológica voltada à demanda em 100% dos entrevistados, revela a preocupação dos operadores em sanar as necessidades do consumidor final atual. Reconfigura-se o desenho de seus produtos em módulos de serviços para, assim, torná-los capazes de permitir ao consumidor final ampla flexibilidade na escolha dos serviços a serem incluídos, período de viagem, classificação dos fornecedores, entre outros. O consumidor constrói o produto conforme suas necessidades, orientado pelos agentes de viagens.

Essa orientação mercadológica não afeta o processo de elaboração do produto turístico, pois, na opinião dos entrevistados (Figura 36), existe uma seqüência ideal a ser seguida em todas as etapas do desenvolvimento do produto em 83%. A prioridade para a confirmação dos serviços de hospedagem e transporte, sendo posteriormente contratados e confirmados os serviços de receptivo e serviços complementares como seguros de viagem, são seguidas internamente, independentemente do tipo de produto que esteja sendo adquirido.

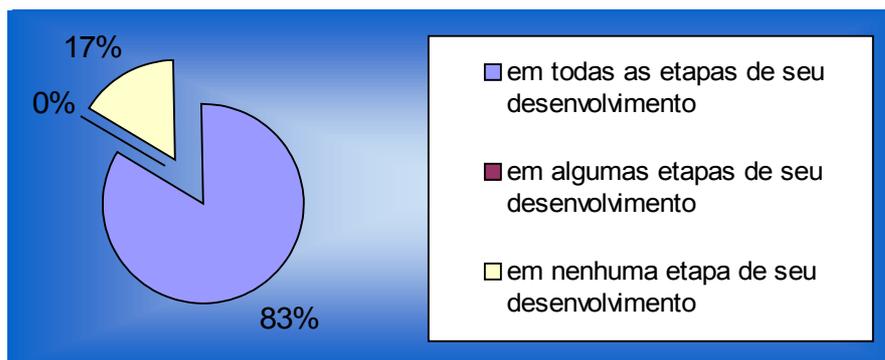


Figura 36 - Existência de seqüência ideal para elaboração do produto

Fonte: a autora

Os fornecedores são parte importante nas decisões estratégicas da operadora no momento de desenvolver seu produto turístico, já que, segundo Beni (2000, p.172), um produto turístico “é um conjunto de bens e serviços produzido em diversas unidades econômicas” destinados a satisfazer as necessidades do consumidor final.

O operador, por não ser proprietário dos serviços a serem prestados ao turista, deve fazer suas escolhas, baseado em sua orientação mercadológica e estratégias organizacionais, a fim de obter critérios qualitativos desejados, bem como estipular seu preço final, para assim garantir sua permanência no mercado e sobrevivência como instituição que objetiva lucros.

Procura-se evidenciar os fatores identificados pelos operadores como importantes para a escolha de seus parceiros. Conforme Figura 37, a qualidade conta com 28% das respostas dos entrevistados, representando uma preocupação constante, já que este item não fora colocado nas possibilidades de resposta, sendo apontado por meio da possibilidade outros.

O preço vem em segundo lugar (24%) nos critérios apontados pelos operadores, pelo fato de ser capaz de determinar algumas vantagens mercadológicas. Cabe salientar, que os valores são logrados por meio de contratações prévias realizadas com grande antecedência, onde fatores como volume e regularidade de vendas, bem como o crédito previamente estipulado entre as partes são fatores relevantes para obter boas negociações em termos de custos.(ARMAND E RUIZ, 2002). Os demais critérios são o atendimento ágil e rápido (18%), facilitado por recursos tecnológicos, os prazos operacionais (18%), que viabilizam um maior tempo para a comercialização do produto, e os prazos de pagamento (12%).

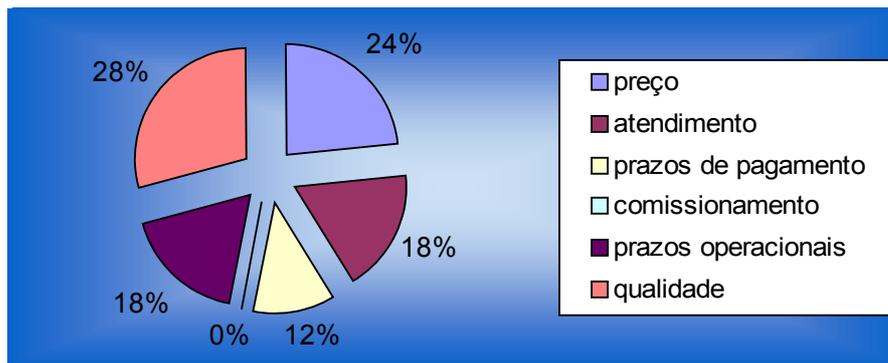


Figura 37 - Critérios para a escolha de parceiros

Fonte: a autora

Verifica-se então que o produto turístico concebido nas operadoras de turismo de Porto Alegre é fruto de uma articulação entre várias unidades econômicas do setor turístico, alinhadas estrategicamente em uma cadeia produtiva. Os acordos entre os parceiros deste produto devem ser capazes de proporcionar a eles uma flexibilidade em seu desenho, hoje indispensável para satisfazer tanto as necessidades de seus consumidores finais quanto de seus clientes em seu processo de distribuição.

6.2.2 Questões sobre Qualidade

Em relação à forma como aos critérios de qualidade salientados por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1990) podem afetar o produto turístico oferecido pelos operadores de Porto Alegre entrevistados (Figura 38), constata-se que, por não atenderem o consumidor final, 67% dos entrevistados entendem que a aparência do pessoal na organização não é relevante e afeta em nada o produto turístico.

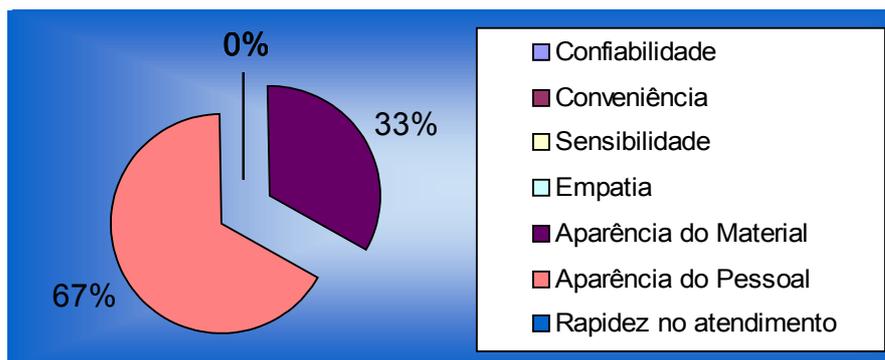


Figura 38 - Critérios de qualidade que podem afetar em nada o produto
Fonte: a autora

Em contrapartida, a confiabilidade (24%) afeta muitíssimo a aceitação do produto, já que o produto turístico é intangível, e a comercialização do mesmo se encontra baseada na confiança entre o agente e o operador e entre o agente e o consumidor final (Figura 39).

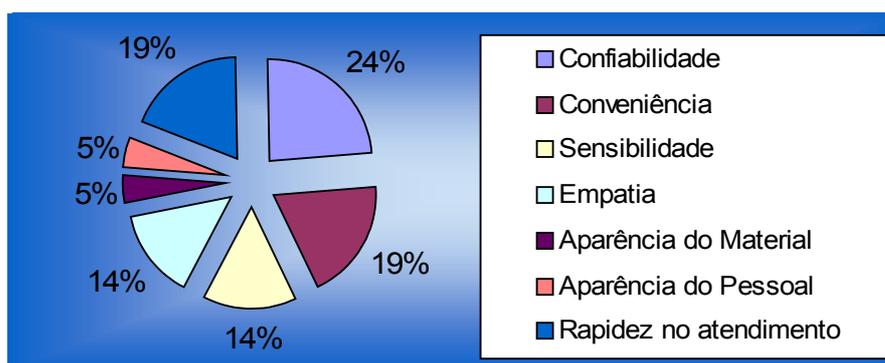


Figura 39- Critérios de qualidade que podem afetar muitíssimo o produto
Fonte: a autora

A conveniência (20%), a sensibilidade (20%), a aparência do material (20%) e a rapidez no atendimento (20%) são entendidos como fatores capazes de afetar em muito o produto turístico, pois esses critérios definem características da forma como o produto é distribuído e determinam as relações entre operador e agente (Figura 40).

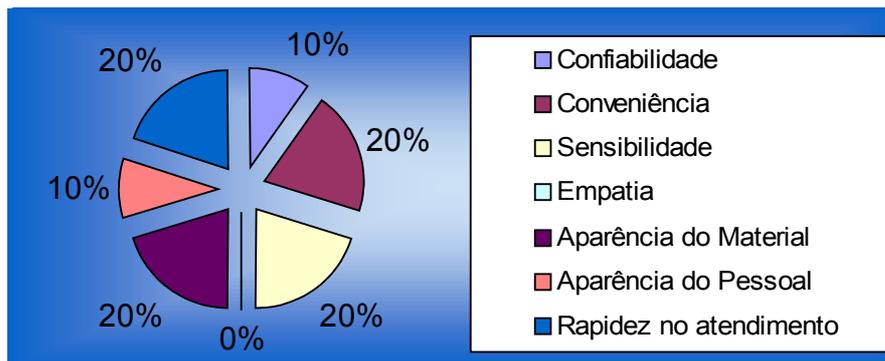


Figura 40 - Critérios de qualidade que podem afetar muito o produto
Fonte: a autora

Um dado interessante é que a empatia (Figura 41) foi descrita pelos entrevistados como sendo de razoável importância (37%). No momento em que a avaliação da qualidade passa por critérios subjetivos, parece não importar muito aos operadores sua maneira de atender o agente de viagens de forma agradável. Alguns operadores admitem “não serem muito simpáticos” e justificam que simpatia não é sinônimo de eficiência. As justificativas identificadas referem-se ao cotidiano muito corrido, em meio a ambientes agitados e cheios de informação e a um número restrito de colaboradores.

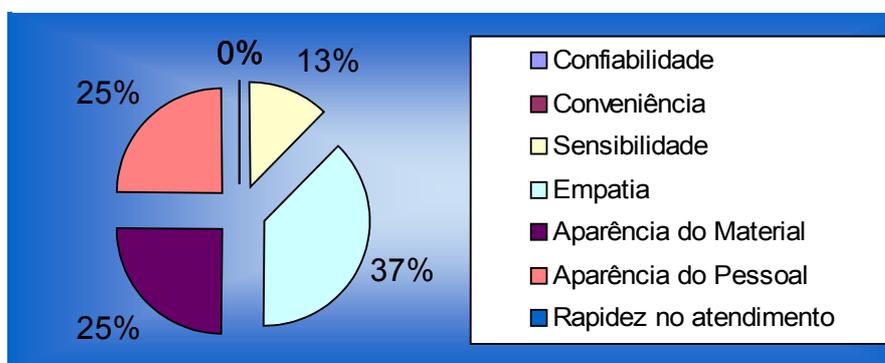


Figura 41 - Critérios de qualidade que podem afetar razoavelmente o produto
Fonte: a autora

Esses critérios de qualidade devem estar permeados por toda a equipe, pois o processo de elaboração do produto turístico nas operadoras é fruto de uma ação conjunta. A responsabilidade em relação à qualidade na elaboração do produto passa a ser atendida pela Figura 42, demonstrando que a contribuição de todos os colaboradores é fundamental para que sejam atingidos os critérios de qualidade da organização em relação ao serviço prestado pela mesma e em relação à distribuição do produto específico elaborado, representando 66%

das respostas obtidas. O setor de operações (17%) detém a responsabilidade técnica e a gerência (17%) assume a responsabilidade estratégica de realinhamento do produto.

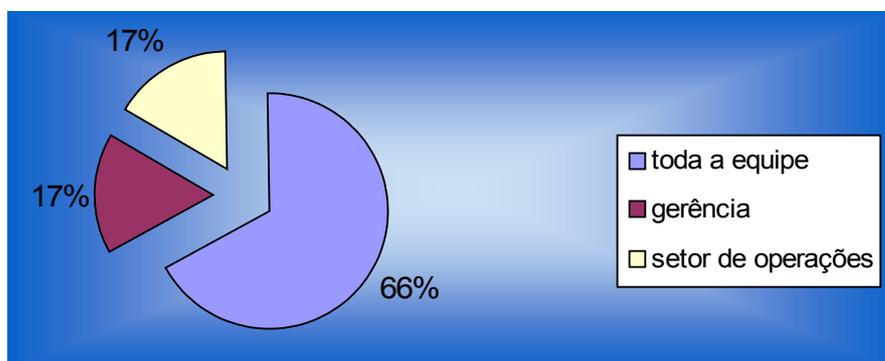


Figura 42 - Atribuição de responsabilidade na elaboração do produto

Fonte: a autora

Nas rotinas internas focadas para a qualidade procurou-se identificar quais procedimentos tinham a finalidade de detectar problemas provenientes da operação do produto a fim de considerá-los pontos-chave do sistema de avaliação das operadoras turísticas de Porto Alegre. Pode-se verificar que o recebimento de reclamações espontâneas é o meio principal pelo qual os operadores identificam suas falhas, definindo uma atitude reativa, representada por 56% dos entrevistados. Procedimentos pró-ativos e planejados como o estabelecimento de contato com os fornecedores no período da prestação do serviço representam 22% e contatos pós-viagem com as agências vendedoras representam 11% das ações realizadas pelos operadores. Outro procedimento salientado foi o de verificação de diminuição da demanda (11%).

Em relação ao contato pós-viagem com as agências vendedoras, vários operadores afirmam que esse contato por muitas vezes é mal-interpretado pelos agentes de viagens, os quais alegam que “se houvesse dado algum problema eles avisariam”. Por isso, o contato pós-venda é utilizado em casos específicos como o atendimento a um grupo ou a elaboração de algum produto exótico ou pouco realizado e não em processos rotineiros.

Durante o processo de organização dos serviços a serem utilizados pelos consumidores finais, os operadores realizam algumas ações visando a prevenção de falhas, geralmente de ordem humana e técnica. Essas ações compreendem em reconfirmações de serviços, adotadas da seguinte maneira:

- c) reconfirmação de todos os serviços antes da saída do ponto de origem, realizada por uma pessoa específica, no momento da confecção do material de viagem;
- d) reconfirmação de todos os serviços antes da saída do ponto de origem, realizada por mais de uma pessoa da equipe, no momento da confecção do material de viagem e no momento da entrega do mesmo;
- e) reconfirmação de todos os serviços antes da saída do ponto de origem, realizada por uma pessoa específica, no momento da confecção do material de viagem, e de cada serviço antes da chegada no destino durante toda a viagem, realizada pelos vários filiais da empresa; e
- f) reconfirmação das informações do sistema, no momento da confecção do material.

O registro de reclamações nas operadoras entrevistadas em relação ao seu produto principal representa 33% das respostas. Estes registros referem-se a problemas com hospedagem e serviços de guias.

A fim de verificar qual importância é dada as informações coletadas por meio das reclamações efetuadas pelas agências de viagens aos operadores, a Figura 43 procurou identificar a percepção da utilidade das mesmas. A função de retroalimentação do sistema organizacional por meio do monitoramento é entendido pelos operadores que identificam que as reclamações influenciam suas empresas quando ajudam (26%) na inter-relação com os parceiros, na maneira de prestar seus serviços (21%), no desenvolvimento de mecanismos de controle de desempenho (21%). Porém, o realinhamento estratégico, identificado pela adaptação à estratégia organizacional, representa apenas 16% das respostas. Esta realidade pode ser justificada pela falta de estratégias bem definidas nas organizações pesquisadas, baseadas em algumas decisões empíricas, as quais poderiam ser sanadas por meio da diminuição da distância entre a academia e o mercado.

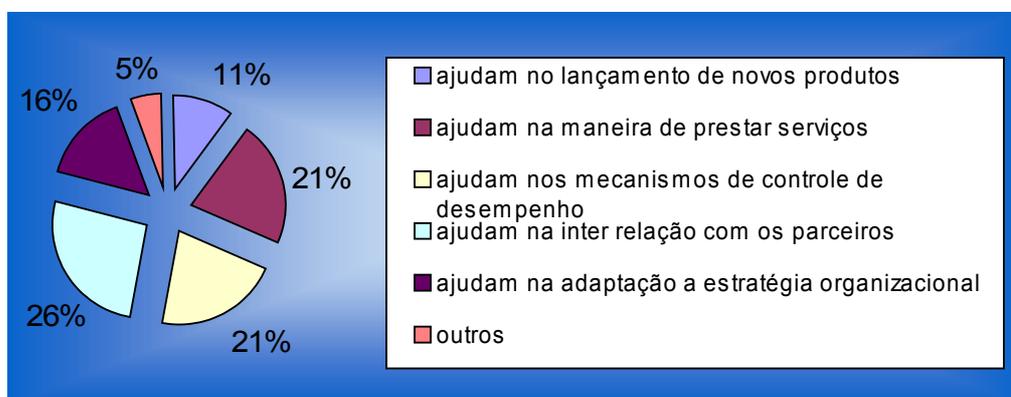


Figura 43 - Influência das reclamações na organização

Fonte: a autora

Segundo Pimenta (2004, p.155), a avaliação é realizada de diferentes formas nas organizações, de acordo com o seu porte. Em grandes empresas, são encontrados procedimentos de avaliação padronizados e sistemáticos, enquanto nas pequenas e médias, “quando existe, é feita de maneira assistemática e muitas vezes sem registrar”.

Com isto, pode-se afirmar que ainda é bastante empírico e reativo o procedimento adotado pelos operadores de Porto Alegre na elaboração de sistemas de avaliação da qualidade em relação ao produto no momento em que simplesmente aguardam o contato do agente de viagens relatando um problema.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pretendeu-se com esta pesquisa diagnosticar a contribuição do sistema de qualidade nos processos de produção e distribuição dos produtos turísticos das operadoras turísticas de Porto Alegre. Esse objetivo geral foi complementado por dois objetivos específicos. O primeiro objetivo específico pretendeu identificar os sistemas de qualidade utilizados pelas operadoras turísticas e suas categorias ou subcategorias de análise; já o segundo, visou conhecer a relação entre o desenvolvimento dos produtos turísticos e os seus sistemas de qualidade.

Como resposta ao primeiro objetivo desta pesquisa, pode-se identificar que os sistemas de avaliação da qualidade existentes nas operadoras turísticas de Porto Alegre estão medianamente estruturados e são informais. Observou-se a necessidade de maior preocupação no registro dos resultados das ações contínuas de controle que ocorrem na organização. Existem formas de controle contínuas, porém não há a preocupação contínua de registrá-los. Com o maior registro dos resultados provenientes das ações de controle efetuadas, haverá maior disponibilidade de informações estratégicas, as quais servem como bases sólidas no processo de tomada de decisão relacionadas a alterações no produto e a forma como é distribuído.

Verifica-se, portanto, a inexistência de um projeto flexível de qualidade que acompanhe o processo de elaboração do produto e de sua distribuição, acompanhado de critérios qualitativos bem delimitados.

Em relação às categorias de análise dos sistemas identificados nas operadoras turísticas estudadas, pode-se verificar que foram relacionadas aos fornecedores, aos colaboradores, ao acesso informacional e a adaptação do produto.

As subcategorias identificadas neste estudo compreenderam em relação aos fornecedores, a análise do serviço prestado e do processo de negociação. Em relação ao serviço prestado, a avaliação da qualidade baseou-se em critérios qualitativos de empatia, cortesia, confiabilidade e segurança. Os acordos comerciais e regras impostas pelo

fornecedor, bem como a qualidade das informações enviadas sobre o produto e a rapidez de resposta, foram critérios adotados em relação a análise do processo de negociação pelos operadores de Porto Alegre.

A aceitabilidade da operadora em manter relações comerciais com um fornecedor estão diretamente vinculadas ao desempenho satisfatório das expectativas de seus consumidores finais. Nas operadoras de Porto Alegre, o nível de tolerância para manutenção de um fornecedor varia entre os critérios de 2 a 5 ocorrências reclamatórias, porém as mesmas devem estar devidamente justificadas.

Em relação ao colaborador, identificou-se um comprometimento parcial da alta administração no bom desempenho dos mesmos. Apesar dos operadores motivarem seus colaboradores de diversas formas, investem pouco em treinamento. A tentativa de padronizar as rotinas internas por meio de um sistema operacional próprio, está permeada nas intenções de todos os operadores entrevistados, mas um modelo de qualidade padrão não existe, e este deve ser pensado e idealizado, tomando por base os valores da cultura organizacional e as necessidades internas da organização.

O desenvolvimento de produtos flexíveis, a fim de proporcionar grande adaptação às necessidades e desejos do consumidor final é uma prática geral das operadoras pesquisadas, as quais já se estruturam para atender as novas exigências do consumidor final. Isso ocorre por meio de negociações diferenciadas com fornecedores-chave, a fim de poder proporcionar um preço competitivo, liberdade total para a escolha de datas, categorias de serviços e serviços diferenciados, e pela utilização dos avanços tecnológicos na comunicação, visando aprimorar o contato e a distribuição de informação aos consumidores finais e clientes.

O acesso informacional é facilitado a todos os setores internos da organização. Porém, as informações enviadas aos parceiros, mesmo as mais simples, são restritas e passam por um filtro, geralmente, na pessoa do responsável operacional/administrativo.

Mesmo entendendo que “não é obrigação do operador a venda direta ao consumidor final”, são realizados questionamentos a fim de esclarecer características dos passageiros, pelo temor a um processo de vendas equivocado realizado pelo agente de viagens desinformado ou desqualificado, o qual poderá, num futuro próximo, gerar uma possível reclamação por parte do consumidor final. Essas ações são tomadas principalmente quando o contato é telefônico,

quando dizem poder sentir a insegurança do vendedor em relação ao produto, tomando por base o critério preço.

Por serem empresas enxutas em suas estruturas organizacionais, as funções são acumuladas por um colaborador e a tomada de decisão na organização é distribuída por toda a empresa por competências.

Sabe-se, portanto, que apesar de serem informais ou medianamente estruturados os sistemas de qualidade nas operadoras turísticas de Porto Alegre são existentes.

A fim de atingir o segundo objetivo específico deste estudo, desenvolveu-se um modelo de análise que proporcionou conhecer a relação entre o desenvolvimento dos produtos turísticos e os seus sistemas de qualidade. A relação identificada entre a qualidade (Q) e o processo de Desenvolvimento do Produto (DP), pode ser representada desta forma: $Q > DP$.

Os sistemas de avaliação, por suas características informais e medianamente estruturadas, devido aos operadores não terem tempo disponível em seu cotidiano atribulado e nem um setor específico para pensar a qualidade na organização, contribuem de forma não suficiente para a garantia de qualidade na elaboração e na distribuição do produto turístico. A relação encontrada entre Qualidade (Q) e o processo de Desenvolvimento de Produto (DP), onde $Q > DP$, representa essa realidade.

Considerando-se que, a) os registros de reclamações caracterizam a principal fonte utilizada pelos operadores para identificarem falhas no seu produto; b) as reclamações são efetuadas em número muito reduzido em relação ao número de vendas realizadas; e c) raramente são feitos acompanhamentos pós-viagem para o produto principal analisado; constatou-se que a falta de reclamações é considerada, pelos operadores de turismo, a satisfação do consumidor final (turista) e, conseqüentemente, do seu cliente (agência de viagens).

Existe a necessidade do aprimoramento e do planejamento de ferramentas de controle eficazes, capazes de efetuar uma análise mais aprofundada dos critérios a serem alcançados pelas operadoras na satisfação de seus clientes. Pois, segundo Johnson e Clark (2002), a não existência de registro de reclamações, não significa que não existam problemas a serem resolvidos em relação à prestação de serviços.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACERENZA, Miguel A. **Administração do turismo: conceituação e organização**. Vol 1. Bauru: EDUSC, 2002.
- ACERENZA, Miguel A. **Administración del turismo: planificación y dirección** – 2ª ed. Vol. 2. México: Trillas, 1987.
- ANJOS, Francisco A. **Processo de planejamento e gestão de territórios turísticos: uma proposta sistêmica**. Tese de doutorado. Curso de Pós-graduação em Engenharia de produção, departamento de gestão Ambiental da Universidade federal de Santa Catarina- UFSC, 2004.
- ARMAND, E., RUIZ C. **El mercado turístico: Estructura, operaciones y procesos de producción**. 2ª Ed. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, 2002.
- BARRETTO, Margarita. **Planejamento e organização em turismo**. Campinas, Sp: Papirus, 1991.
- BENI, Mário Carlos. **Globalização do turismo: megatendências do setor e realidade brasileira**. São Paulo: Aleph, 2003.
- BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do Turismo**. 2.ed. São Paulo: Senac, 1998.
- BETHLEM, A S. **Estratégia Empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. 4ª ed. - São Paulo: Atlas, 2002.
- BUTLER, Richard W. **Problemas e temas da integração do desenvolvimento do turismo**. In PEARCE, Douglas G. e BUTLER, Richard W. (org). **Desenvolvimento em turismo: temas contemporâneos**; trad. Edite Schiulli.- São Paulo: Contexto, 2002, p.85 a 103.
- CARLZON, J . **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: Cop Editora, 1991.
- CERTO Samuel C. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHOPRA, S. , MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CIRATI, Guilherme. **Acorde para o Sucesso**. São Paulo: Editora Gente, 2000.
- CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento: a arte de garantir a qualidade**. 7. ed. Rio de Janeiro : José Olympio, 1999.
- D'AVENI, Richard A. **Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Trad. Bazán Tecnologia e lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- DEMIND, W Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. São Paulo: Marques Saraiva, 1990.
- DENTON. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1990.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade total**. Trad. Regina Claudia Loverri. São Paulo: Makron, 1994.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Trad. João Ferreira Bezerra de Souza. João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro: Qualimark, 2002.

GETZ, Donald. **Models in Tourism Planning: Towards Integration of Theory and Practice**. Tourism Management, 1986.

GIANESI, I, CORRÊA, H. – **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996 - 11ª tiragem.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HALL, C M. Planejamento Turístico: políticas, processos e relacionamentos. São Paulo: Contexto, 2001.

HERNÁNDEZ DÍAZ, Edgar A. **Proyectos turísticos: formulación y evaluación**. México, D.F.: 1999.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

INSKEEP, Edward. **Tourism Planning: an integrated and sustainable development approach**. New York, NY: John Wiley & Sons, 1991.

JOHNSON, R. e CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**; trad. Nivaldo Montingelli Jr. – São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P.. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo Ativos intangíveis em resultados tangíveis**.trad. Afonso Celso da Cunha Serra. 2ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LEMOS, Leandro. **Turismo: que negócio é esse?: Uma análise da economia do turismo**. Campinas, SP: Papyrus, 1999.

LEMOS, Leandro. **O valor turístico na economia da sustentabilidade**. São Paulo, SP: Aleph, 2005.

LOCKWOOD, A, MEDLIK, S. (org). **Turismo e Hospitalidade no século XXI**. Barueri, SP: Manole, 2003.

MIDDLETON, V., CLARKE, J. - **Marketing de turismo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002..

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOLINA E., Sergio; RODRIGUES, Sergio. **Planejamento integral do turismo: um enfoque para a América Latina**. Bauru: EDUSC, 2001.

MONTANARIN, Deise C. **Consultor de Viagens: Novo Profissional da era do conhecimento**. Curitiba: D.C.Montanarin, 2002.

A. OMT - Organização Mundial do Turismo. **Guia de desenvolvimento do turismo sustentável**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

OMT - Organização Mundial do Turismo. **Introdução ao turismo**. Direção e redação Amparo Sancho. Tradução: Dolores Córner. São Paulo: Roca, 2001.

b.OMT - Organização Mundial do Turismo. **E-Business para o turismo**. Tradução Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Bookmann, 2003.

PALADINI, E. **Controle de Qualidade: uma abordagem abrangente**. São Paulo: Atlas, 1990.

PELIZZER, Hilário A. **Turismo de negócios: qualidade na gestão de viagens empresariais**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

PIMENTA, Maria A. **Gestão de pessoas em turismo: sustentabilidade, qualidade e comunicação**. Campinas: Alínea, 2004.

RAMIREZ CAVAZA, Cesar. **Gestión Administrativa para empresas turísticas**. México: Trillas, 2000.

RUSCHMANN, Doris van de Meene. **Turismo e planejamento sustentável: A proteção do meio ambiente**. Campinas, SP: Papirus, 1997.

SANTOS, Carlos H S; PASA, Giovana; BUSANESI, Magda M R ; ROSA, Patrícia R. **Quadro de Controle Estratégico: uma proposta**. Contabilidade Vista & Revista. Belo Horizonte, v.15, n.1, p. 53-72, abr. 2004.

SANTOS, Carlos H S; CYRNE, Carlos. **Desenvolvimento de produto: uma proposta**. In MILAN, Gabriel S; BRANCHI, Nelson V L (Org). Administração mercadológica: teoria e pesquisas. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2004.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SERRA, Fernando A; TORRES, Alexandre P; TORRES, Maria C. **Administração estratégica: conceitos, roteiros práticos e casos**. Rio de Janeiro: Reichman & Afonso Editors, 2004.

SIMONSEN, Mário Henrique. **Elaboração e análise de projetos**. São Paulo: Sugestões Literárias, 1974.

TABARES, Fabio Cárdenas. **Proyectos turísticos: localización y inversión**. México: Trillas, 1991.

TAVARES, Mauro C. **Planejamento estratégico: opção entre o sucesso e o fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

TINARD, Yves. **Turismo: economia e gestion**. Barcelona: Bosch, 1996.

TOMELIN, Carlos A. **Mercado de agências de Viagens e turismo: como competir diante das novas tecnologias**. São Paulo: Aleph, 2001.

WITTINGTON, Richard. **What is Strategy: and does it matter?** 2ª ed. London: Thompson Learning, 2003.

ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A. BERRY, L. **Delivering quality service – balancing customer perception and expectations**. New York: The free press, 1990.

YASOSHIMA, José R. **A qualidade na prestação dos serviços turísticos**. Dissertação de Mestrado. Curso de Pós-graduação em Ciências, do departamento de Relações Públicas, propaganda e turismo da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, 1997.

Consultada:

SWARBROOKE, J. **Turismo sustentável: Gestão e marketing**, vol 4. Tradução Esther Eva Horovitz. São Paulo: Aleph, 2000.

LAS CASAS, Alexandre L. **Qualidade Total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

Sites:

www.ugart.com.br

www.sindetur-rs.com.br

www.amadeusbrasil.com.br

APÊNDICES

A - Instrumento de Coleta de Dados – Entrevista estruturada

- 1) Dados da empresa:
 - a. Nome da Operadora:
 - b. Endereço:
 - c. Telefone:
 - d. E-mail:
 - e. Sede: () Própria () Alugada
 - f. Nome do responsável:
 - g. Cargo:
 - h. Formação acadêmica:
 - i. Número de funcionários:
 - j. Data da abertura da empresa:
 - k. Capital Social:
- 2) Explique em que consiste seu “negócio”?
- 3) Qual o tempo médio de permanência dos colaboradores na empresa?
() 3 a 6 meses () 6 meses a 1 ano () 1 a 2 anos () mais de 2 anos
- 4) Qual é o seu produto mais procurado?
- 5) Sua empresa vende ao consumidor final diretamente?
() Sim () Não () Eventualmente (amigos e conhecidos)
- 6) Enumerar por grau de importância, quais são, na sua opinião, as maiores dificuldades atuais para a comercialização de produtos turísticos. (Escreva **1** para o de **maior** importância e **7** para o de **menor** importância)
 - () Falta de interesse do consumidor
 - () Concorrência indireta dos fornecedores
 - () Muita concorrência no mercado
 - () Falta de profissionais experientes
 - () Desqualificação das agências de viagens para vender o seu produto
 - () Falta de recursos para divulgação adequada ao consumidor
 - () Consumidores exigentes
- 7) Como você descreveria o que é qualidade?

8) Como você considera o desempenho das organizações participantes do processo de prestação de seu principal produto:

	Ótimo	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Não sei opinar
Receptivos						
Hotéis						
Transporte						
Agências						
Atrativos						
Restaurantes						

9) Quem é(são) o(s) responsável(responsáveis) pela qualidade em sua empresa?
 a gerência o vendedor o setor de operações setor de marketing
 outros: _____

10) Em caso de alguma reclamação ou problema quem atende primeiramente as agências de viagens ?
 o responsável pela qualidade
 qualquer funcionário disponível
 o responsável pela venda
 outro. Especifique: _____

11) O(s) procedimento(s) para a realização dos processos internos de operação em sua organização são:
 alguns procedimentos preestabelecido e outros variáveis
 procedimento preestabelecido padrão
 nenhum procedimento é preestabelecido

12) Sua empresa possui formulários padronizados?
 Sim Não
 Para quais setores:
 atendimento
 operação
 reservas
 contabilidade
 outros : _____

13) Seus formulários foram confeccionados tomando como premissa básica:
 as necessidades do cliente
 as necessidades internas de sua organização
 as necessidades de seus fornecedores
 Outra(s) necessidade(s). Qual (s)? _____

- 14) Sua empresa possui sistema de informação interno com a finalidade de:
- facilitar o processo interno de contabilidade
 - proporcionar uma ferramenta ágil para a tomada de decisões de todos os colaboradores
 - possibilitar um atendimento mais rápido e eficiente
 - compartilhar informações
 - facilitar seu relacionamento com as agências
 - não possui sistema de informação interno
- 15) Sua empresa esclarece a respeito dos produtos?
- para todas as agências
 - para as agências parceiras
 - somente para as que solicitarem
- Como? *workshops*
- seminários ou palestras
 - eventos (café da manhã/happy hours)
 - cursos
 - site* da operadora
 - outros: _____
- 16) Qual o procedimento adotado quando o consumidor final entra em contato diretamente para efetuar uma reclamação?
- atendimento e repasse de discordância à agência vendedora
 - encaminhamento à agência vendedora
 - atendimento e não comunicação à agência vendedora
 - não atendimento
- 17) Quais as reclamações mais frequentes, por ordem de importância, identificadas em sua empresa: (Escreva 1 para o de maior importância e 7 para o de menor importância)
- | | |
|---|--------------------------|
| problemas relacionados a vôos | <input type="checkbox"/> |
| atendimento deficiente nos receptivos | <input type="checkbox"/> |
| demora na entrega do material de viagem | <input type="checkbox"/> |
| falta ou demora no retorno de informações | <input type="checkbox"/> |
| informações incorretas do fornecedor | <input type="checkbox"/> |
| divulgação enganosa dos hotéis | <input type="checkbox"/> |
| guias desqualificados | <input type="checkbox"/> |
- Outros: _____
- 18) Em que grau de importância os critérios abaixo podem afetar seu produto turístico?
- 1**– Muitíssimo **2**- Muito **3**- Razoavelmente **4**– Pouco **5**– Muito pouco **6**- Em nada
- confiabilidade
 - conhecimento e cortesia dos empregados(segurança)
 - sensibilidade (disposição em ajudar)
 - empatia (atenção e carinho individualizados)
 - aparência do material
 - aparência do pessoal
 - a rapidez no atendimento

- 19) Com que frequência sua empresa investe em treinamento?
 semanal mensal semestral anual eventual
- 20) Como são estimulados (motivados) os colaboradores?
 participação nos lucros
 famtours
 campanhas internas
 não precisam ser estimulados

PRINCIPAL PRODUTO TURÍSTICO

Nome do produto principal: _____
(Anexar folder se existir)

- 1) Quem é o responsável pela elaboração deste produto na organização?
 Setor de operações gerencia toda a equipe

- 2) Quais fatores que influenciam a boa aceitação de seu produto pelos agentes de viagens?
 preço
 serviços diferenciados
 formas de pagamento competitivas
 agilidade no atendimento
 informações claras e precisas
 aspecto físico do material de viagem
 comissionamento
 vários meios de comunicação disponíveis

- 3) Como foi decidida a inserção/operação deste produto no mercado gaúcho?
 empiricamente pesquisa de mercado aumento de demanda

- 4) O seu principal produto está elaborado de forma que possa permitir ao cliente:
 ampla flexibilidade para realizar as adaptações necessárias a fim de personalizar seu produto conforme sua vontade. (Produto se adapta totalmente às necessidades do cliente)
 flexibilidade parcial de alterações nos serviços inclusos. (Produto se adapta parcialmente às necessidades do cliente)
 desfrutar a viagem porém com inflexibilidade para alterações. Datas marcadas e serviços preestabelecidos. (O cliente é quem deve se adaptar ao produto)

- 5) Quais os recursos necessários para a elaboração de seu produto principal?
 Recursos físicos: _____
 Recursos humanos: _____
 Recursos financeiros: _____
 Recursos informacionais: _____

- 6) Existe seqüência ideal para a elaboração deste produto? (produto principal)
 em todas as etapas de seu desenvolvimento
 em algumas etapas de seu desenvolvimento
 em nenhuma etapa de seu desenvolvimento

- 7) Quem são seus parceiros neste produto?
 Transportadora: _____ Hospedagem: _____
 Seguro de viagem: _____ Serviços de receptivo: _____
 Alimentação: _____ Outros: _____

- 8) Baseado em que critérios foi feita a escolha destes parceiros?
 preço atendimento prazos de pagamento comissionamento
 prazos operacionais (*dead line*) outros: _____
- 9) Como são detectados os problemas provenientes da operação deste produto?
 registro de reclamações do consumidor final (formulário da operadora)
 reclamações efetuadas espontaneamente pelas agências de viagens vendedoras
 contatos pós-viagem com agências vendedoras
 relatório do guia acompanhante (*tour conductor*)
 verificação de diminuição da demanda
 contato com os fornecedores no período da prestação do serviço
- 10) Há algum registro de reclamações sobre este produto?
 Sim Não
 Em caso positivo, as reclamações se referiam a:
 qualidade da hospedagem
 localização do hotel
 atendimento de guia acompanhante
 não cumprimento de horários nos traslados e/ou *city tour*
 informações fornecidas pelo receptivo local
 atendimento dos guias locais
 alimentação incluída
 atrasos da transportadora
 dificuldades de reconfirmação de horários na transportadora
 outros: _____
- 11) Geralmente, quais as ações tomadas visando a prevenção de falhas em relação a este produto?
- 12) Como as informações obtidas por meio das reclamações influenciam sua empresa?
 ajudam no lançamento de novos produtos
 ajudam na maneira de prestar os serviços
 ajudam nos mecanismos de controle de desempenho
 ajudam na inter-relação com os parceiros
 ajudam na adaptação a estratégia organizacional
 Outros: _____
- 13) São solicitadas informações sobre características dos clientes às agências de viagens distribuidoras deste produto?
 Sempre Eventualmente Raramente Nunca
 Por quê? _____
- 14) Algumas informações sobre os clientes são repassadas para os prestadores de serviços no destino?
 somente quando solicitado pela agência
 somente quando informado pelo passageiro no destino
 sempre quando necessário por ocasiões especiais
 nunca são passadas informações

- 15) Descreva que medidas são tomadas por sua organização em relação a:
- a. Ressarcimento
 - b. Pedido de desculpas
 - c. Ações corretivas na operação
 - d. Ações corretivas no atendimento
- 16) Deseja deixar algum comentário ou maior esclarecimento a alguma das questões acima?

B - Mapeamento das respostas do Instrumento de Pesquisa

• OBJETIVO ESPECÍFICO 1

Identificar os sistemas de qualidade das operadoras turísticas e suas categorias e subcategorias de análise

OE1 – QUALIDADE

OE1A – ADEQUAÇÃO AO USO = NECESSIDADE DO CLIENTE

OE1B – ROTINAS INTERNAS DE SERVIÇO

OE1C – CULTURA E COMUNICAÇÃO INTERNA (FLUXO INFORMACIONAL)

• OBJETIVO ESPECÍFICO 2

Conhecer a relação entre o desenvolvimento dos produtos turísticos e seus sistemas de qualidade

OE2 – DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO - QUALIDADE

Questões para Análise:

OE1A - Seus formulários foram confeccionados tomando como premissa básica:

as necessidades do cliente

as necessidades internas de sua organização

as necessidades de seus fornecedores

Outra(s) necessidade(s). Qual (s)? _____

(1R=1 / 2R=2/ 3R=3)

OE1A - Sua empresa esclarece a respeito dos produtos?

(3) para todas as agências

(2) para as agências parceiras

(1) somente para as que solicitarem

Como? *workshops*

seminários ou palestras

eventos (café da manhã/happy hours)

cursos

site da operadora

outros: _____

OE1A - São solicitadas informações sobre características dos clientes às agências de viagens distribuidoras deste produto?

(3) Sempre (2) Eventualmente (1) Raramente (x) Nunca

Por quê? _____

OE1A - Algumas informações sobre os clientes são repassadas para os prestadores de serviços no destino?

(2) somente quando solicitado pela agência

(1) somente quando informado pelo passageiro no destino

(3) sempre quando necessário por ocasiões especiais

() nunca são passadas informações

OE1B - Em caso de alguma reclamação ou problema, quem atende primeiramente as agências de viagens ?

- (2) o responsável pela qualidade
- (1) qualquer funcionário disponível
- (3) o responsável pela venda
- () outro. Especifique: _____

OE1B- O(s) procedimento(s) para a realização dos processos internos de operação em sua organização são:

(3) alguns procedimentos preestabelecidos e outros variáveis (2) procedimento preestabelecido padrão (1) nenhum procedimento é preestabelecido

OE1B - Qual o procedimento adotado quando o consumidor final entra em contato diretamente para efetuar uma reclamação?

- (3) atendimento e repasse de discordância à agência vendedora
- (2) encaminhamento à agência vendedora
- (1) atendimento e não comunicação à agência vendedora
- (1) não atendimento

OE1B - Sua empresa vende ao consumidor final diretamente?

(1) Sim (3) Não (2) Eventualmente (amigos e conhecidos)

OE1B - Sua empresa possui formulários padronizados?

- (x) Sim Para quais setores: () Não
- () atendimento
- () operação
- () reservas
- () contabilidade
- () outros : _____ (1R = 1 / 2R = 2/ 3R = 3)

OE1C - Sua empresa possui sistema de informação interno com a finalidade de:

- () facilitar o processo interno de contabilidade
- () proporcionar uma ferramenta ágil para a tomada de decisões de todos os colaboradores
- () possibilitar um atendimento mais rápido e eficiente
- () compartilhar informações
- () facilitar seu relacionamento com as agências
- () não possui sistema de informação interno
- (1R = 1 / 2 R = 2 / 3+R = 3)

OE1C - Qual o tempo médio de permanência dos colaboradores na empresa?

(1) 3 a 6 meses (2) 6 meses a 1 ano (3) 1 a 2 anos (3) mais de 2 anos

OE1C - Quem é(são) o(s) responsável(responsáveis) pela qualidade em sua empresa?

- () a gerência () o vendedor () o setor de operações () setor de marketing
- () outros: _____ (1R = 1 / 2R = 2 / 3+ R = 3)

OE1C - Com que frequência sua empresa investe em treinamento?
(3) semanal (3) mensal (3) semestral (2) anual (1) eventual

OE1C - Como são estimulados (motivados) os colaboradores?
() participação nos lucros
() *famtours*
(2) campanhas internas
(1) não precisam ser motivados
(1R = 2 / 2 R = 3)

OE2 – Existe seqüência ideal para a elaboração deste produto? (produto principal)
(3) em todas as etapas de seu desenvolvimento
(2) em algumas etapas de seu desenvolvimento
(1) em nenhuma etapa de seu desenvolvimento

OE2 - Como são detectados os problemas provenientes da operação deste produto?
() registro de reclamações do consumidor final (formulário da operadora)
() reclamações efetuadas espontaneamente pelas agências de viagens vendedoras
() contatos pós-viagem com agências vendedoras
() relatório do guia acompanhante (*tour conductor*)
() verificação de diminuição da demanda
() contato com os fornecedores no período da prestação do serviço
(1R = 1 / 2 R = 2 / 3+R = 3)

OE2 - Quem é o responsável pela elaboração deste produto na organização?
(2) Setor de operações (1) gerencia (3) toda a equipe

OE2 - Quais fatores que influenciam a boa aceitação de seu produto pelos agentes de viagens?
() preço
() serviços diferenciados
() formas de pagamento competitivas
() agilidade no atendimento
() informações claras e precisas
() aspecto físico do material de viagem
() comissionamento
() vários meios de comunicação disponíveis
(1-2 R = 1 / 3-4 R = 2 / 5+R = 3)

OE2 - Como foi decidida a inserção/operação deste produto no mercado gaúcho?
(1) empiricamente (3) pesquisa de mercado (2) aumento de demanda

OE2 - O seu principal produto está elaborado de forma que possa permitir ao cliente:
(3) ampla flexibilidade para realizar as adaptações necessárias a fim de personalizar seu produto conforme sua vontade. (Produto se adapta totalmente às necessidades do cliente)
(2) flexibilidade parcial de alterações nos serviços inclusos. (Produto se adapta parcialmente às necessidades do cliente)
(1) desfrutar a viagem, porém com inflexibilidade para alterações. Datas marcadas e serviços preestabelecidos. (O cliente é quem deve se adaptar ao produto)

OE2 - Como as informações obtidas por meio das reclamações influenciam sua empresa?

- ajudam no lançamento de novos produtos
 - ajudam na maneira de prestar os serviços
 - ajudam na reorientação da estratégia
 - ajudam nos mecanismos de controle de desempenho
 - ajudam na inter-relação com os parceiros
- (1R = 1 / 2 R = 2 / 3 R = 3)**

OE2-Baseado em que critérios foi feita a escolha destes parceiros?

- preço atendimento prazos de pagamento comissionamento
 - prazos operacionais (*dead line*)
- (1R = 1 / 2R = 2 / 3R= 3)**

C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Está sendo realizada a investigação sobre “Sistemas de Qualidade e elaboração de produto: um estudo de caso exploratório das operadoras turísticas da cidade de Porto Alegre” durante a realização da Dissertação de mestrado da mestranda Gabriela Tavorara, junto ao Programa de Pós-Graduação em Turismo. Os estudos visam identificar os sistemas de qualidade utilizados pelas operadoras turísticas e suas categorias ou subcategorias de análise e estudar a relação entre o desenvolvimento dos produtos turísticos e os seus sistemas de qualidade.

Para a realização dos estudos vêm sendo realizadas entrevistas junto com os gerentes das Operadoras Turísticas de Porto Alegre. A orientação da investigação é do Prof. Dr. Carlos Honorato S. Santos, do Mestrado em Turismo da Universidade de Caxias do Sul. A pesquisa consta de uma entrevista com questões relacionadas ao processo de avaliação de desempenho e de elaboração de produtos.

Todas as informações resultantes da entrevista serão de uso exclusivo dos pesquisadores do Projeto, sendo utilizadas com a única finalidade de fornecer elementos para a realização da investigação e de artigos que dela resultem.

Declaro que, de acordo com as informações que me foram dadas, consinto que o estudo seja realizado na Operadora.....

Eu, concordo em participar voluntariamente desta pesquisa.

Entrevistado: Entrevistador:

Assinatura: Assinatura:

Porto Alegre, de de 2006.