



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇOS UTILIZANDO O *BALANCED SCORECARD*, O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS E O *MARKETING DE RELACIONAMENTO*



04215164

Nadir Radoll Cordeiro

Florianópolis, agosto de 2001.

NADIR RADOLL CORDEIRO

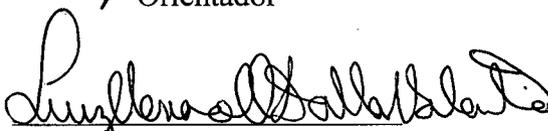
CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇOS UTILIZANDO O *BALANCED SCORECARD*, O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS E O *MARKETING DE RELACIONAMENTO*

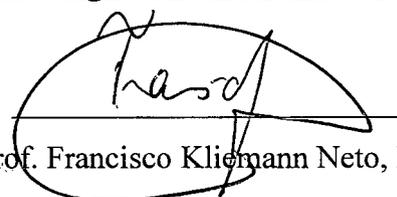
Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Engenharia, Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.


Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:


Prof. Osmar Possamai, Dr.
Orientador


Prof. Luiz Veriano Oliveira Dalla Valentina, Dr.


Prof. Francisco Kliemann Neto, Dr.

“Feliz o homem que acha sabedoria, e o homem que adquire conhecimento; porque melhor é o lucro que ela dá do que a prata, e melhor a sua renda do que o ouro mais fino”. (Provérbios 3:13-14)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que possibilitou a concretização de um sonho;

Ao meu orientador, professor Dr. Osmar Possamai pelo conhecimento e lições concedidas no decorrer deste trabalho;

Ao meu amigo e co-orientador, professor Dr. Luiz Veriano Oliveira Dalla Valentina, por ter acreditado no meu trabalho, pelas sugestões e apoio em todas as fases;

Ao professor Dr. Francisco Kliemann Neto, pela participação na banca e enriquecedoras sugestões;

Ao coordenador do Curso de Pós-Graduação, Professor Dr. Ricardo Miranda Barcia;

À Universidade do Estado de Santa Catarina;

À agência de turismo que me concedeu a grata oportunidade da aplicação prática da pesquisa; especialmente a gerente, pelo espaço concedido e confiança depositada e aos funcionários que contribuíram para que os resultados pudessem ser obtidos;

Aos meus amigos, Regina, Gustavo, Júlio, Mirian e Lu, que me estimularam a começar o trabalho;

Aos meus colegas de estudo que participaram das alegrias e decepções, especialmente, França e Vânia.

Ao GAV, e em especial ao Fábio W. pelo auxílio bibliográfico e apoio.

Aos amigos do Departamento de Física da UDESC, pelo apoio, especialmente no final do trabalho.

A tantos outros que contribuíram de alguma forma - Rogéria, Ivani, Thaís & Cia, Célia, mesmo de longe, auxiliando na preparação do material de apresentação; Jucéria, pelo incentivo e, mais uma vez, Regina, pelas correções ortográficas.

À minha família, por ter aceito a minha ausência e em especial ao meu pai, *in memoriam*, por ter sempre estimulado o crescimento pessoal, e à minha mãe, por ter sido a primeira a lançar a semente do interesse pelos estudos.

Ao meu marido, Dorgello, companheiro de todos os momentos - que meu deu forças para continuar o caminho, mesmo quando eu me fazia ausente, dedicando-me mais às leituras do que ao convívio familiar.

Com certeza, devo ter esquecido alguém. Contudo, fico grata a todos.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	vii
LISTA DE QUADROS	x
RESUMO	xi
ABSTRACT.....	xii
1. INTRODUÇÃO	
1.1 – Considerações gerais	página 1
1.2 – Justificativa para escolha do tema	página 2
1.3 – Definição do problema de pesquisa.....	página 2
1.4 – Objetivo geral	página 3
1.5 – Metodologia	página 4
1.6 – Estrutura do trabalho	página 5
2. BASES CONCEITUAIS	
2.1 - O conceito de serviço	página 6
2.2 - Qualidade na prestação de serviço	página 9
2.3 - Recuperação de um serviço	página 13
2.4 - O papel crítico da qualidade no turismo.....	página 14
2.5 - Definição de Turismo	página 21
2.5.1 - Classificação do Turismo	página 24
2.6 - Produto turístico	página 26
2.7 - Fatores que influenciam na escolha de destinações turísticas	página 34
2.8 - O Turismo no Brasil	página 38
2.9 - Algumas considerações.....	página 40
3 - FERRAMENTAS PARA UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONSIDERANDO ATIVOS TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS	
3.1 - Gerenciamento de processos	página 43
3.2 - <i>Balanced Scorecard</i>	página 48
3.2.1 - Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	página 52
3.2.1.1 - Perspectiva Financeira	página 56

3.2.1.2 - Perspectiva dos Clientes.....	página 57
3.2.1.3 - Perspectiva dos processos internos da organização	página 58
3.2.1.4 - Perspectiva de aprendizado e crescimento	página 61
3.3 - <i>Marketing</i>	página 65
3.3.1 - <i>Marketing</i> de relacionamento	página 68
3.3.2 - <i>Marketing</i> no setor turístico	página 75
3.4 - Algumas considerações	página 79
4 - CONSTRUÇÃO DE UM MODELO GESTÃO ESTRATÉGICA PARA ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇOS	
4.1 - 1ª Etapa: Preparação para a implementação do modelo de gestão estratégica	página 83
4.2 - 2ª Etapa: Capacitação e <i>empowerment</i> das equipes	página 87
4.3 - 3ª Etapa: Estrutura preliminar do BSC	página 89
4.4 - 4ª Etapa: <i>Marketing</i> de relacionamento	página 91
4.5 - 5ª Etapa: Definição do macro-processo prioritário.....	página 94
4.6 - 6ª Etapa: <i>Benchmarking</i>	página 97
4.7 - 7ª Etapa: Definição e análise do processo crítico	página 99
4.8 - 8ª Etapa: Identificação de melhorias e desdobramento dos indicadores.	página 103
4.9 - 9ª Etapa: Implantação de melhorias	página 111
4.10 - 10ª Etapa: Avaliação dos resultados obtidos	página 113
5 - APLICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇOS UTILIZANDO O <i>BALANCED SCORECARD</i> , GERENCIAMENTO DE PROCESSOS E <i>MARKETING</i> DE RELACIONAMENTO	
5.1 - 1ª Etapa: Preparação para implementação do modelo de gestão estratégica	página 116
5.2 - 2ª Etapa: Capacitação e <i>empowerment</i> das equipes	página 117
5.3 - 3ª Etapa: Estrutura preliminar do BSC	página 117
5.4 - 4ª Etapa: <i>Marketing</i> de relacionamento	página 120
5.5 - 5ª Etapa: Definição do macro-processo prioritário	página 121
5.6 - 6ª Etapa: <i>Benchmarking</i>	página 123

5.7 – 7ª Etapa: Definição e análise do processo crítico	página 124
5.8 – 8ª Etapa: Identificação de melhorias e desdobramento dos indicadores	página 127
5.9 – 9ª Etapa: Implantação de melhorias	página 136
5.10 – 10ª Etapa: Avaliação dos resultados	página 140
5.11 – Algumas considerações	página 143
6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	
6.1 – Conclusões	página 145
6.2 – Limitações do trabalho	página 147
6.3 – Recomendações para trabalhos futuros	página 148
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	página 149
BIBLIOGRAFIA.....	página 156

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2.1 – Serviço-núcleo e serviços secundários ou periféricos.....	página 07
FIGURA 2.2 – O espectro mercadoria-serviço de Berry & Parasuraman.....	página 09
FIGURA 2.3 – As funções de <i>marketing</i> e operações em organizações de manufatura e serviços.....	página 10
FIGURA 2.4 – Percepção do turista quanto a qualidade do serviço prestado..	página 15
FIGURA 2.5 – Exemplo de um ciclo de serviço para compra de pacote turístico em uma agência de viagens.....	página 16
FIGURA 2.6 – A hierarquia de valor para o cliente.....	página 17
FIGURA 2.7 – Níveis de expectativa do cliente.....	página 18
FIGURA 2.8 – Integração e Interdependência entre os componentes turísticos.....	página 28
FIGURA 2.9 – Formação do produto turístico.....	página 29
FIGURA 2.10 – Integração dos componentes de um pacote turístico.....	página 31
FIGURA 2.11 – Influências ambientais nas motivações e atitudes do consumidor.....	página 36
FIGURA 3.1 – Demonstração simplificada de um processo.....	página 44
FIGURA 3.2 – Fluxo horizontal de trabalho <i>versus</i> organização vertical.....	página 44
FIGURA 3.3 – Estrutura do <i>Balanced Scorecard</i> para a tradução da estratégia da organização em objetivos e medidas tangíveis..	página 50
FIGURA 3.4 – O <i>Balanced Scorecard</i> como estrutura para a ação estratégica.....	página 51
FIGURA 3.5 – Relações de causa e efeito entre as perspectivas do BSC.....	página 53
FIGURA 3.6 – Exemplo da correlação entre várias estratégias.....	página 54
FIGURA 3.7 – Ciclo de causa e efeito com resultado indesejado.....	página 54
FIGURA 3.8 – Cadeia geradora de lucro.....	página 57
FIGURA 3.9 – Modelo de cadeia de valores genéricos da perspectiva dos processos internos.....	página 60
FIGURA 3.10 – A estrutura de medição do aprendizado e crescimento.....	página 64
FIGURA 3.11 – Comparação entre conceitos de venda e de <i>marketing</i>	página 65

FIGURA 3.12 – Principais forças do macroambiente que definem o produto.	página 67
FIGURA 3.13 – Estrutura de uma organização com <i>marketing</i> tradicional.....	página 72
FIGURA 3.14 – Estrutura de uma organização com base no <i>marketing</i> de relacionamento.....	página 73
FIGURA 3.15 – Demanda e oferta turística: uma representação básica.....	página 78
FIGURA 4.1 – Fluxograma do modelo de gestão estratégica utilizando o BSC, Gerenciamento de Processos e o <i>Marketing</i> de Relacionamento.....	página 82
FIGURA 4.2 – Inter-relações das equipes do modelo de gestão estratégica....	página 84
FIGURA 4.3 – Principais resultados das equipes.....	página 87
FIGURA 4.4 – Esclarecimentos e tradução da visão e estratégia da organização.....	página 89
FIGURA 4.5 – Identificação dos fatores críticos de sucesso e indicadores.....	página 90
FIGURA 4.6 – Segmentação do mercado <i>versus</i> proposta de valor da organização.....	página 93
FIGURA 4.7 – Hierarquia dos processos.....	página 94
FIGURA 4.8 – Macro-processos básicos e de apoio.....	página 95
FIGURA 4.9 – Matriz para a seleção dos macro-processos para gerenciamento considerando suas influências nas perspectivas do BSC.....	página 96
FIGURA 4.10 – Matriz multi-critério para a priorização dos processos críticos.....	página 101
FIGURA 4.11 – Diagrama de causa e efeito.....	página 104
FIGURA 4.12 – Matriz de relações causas <i>versus</i> soluções	página 105
FIGURA 4.13 – Matriz REI para a escolha de solução mais viável.....	página 106
FIGURA 4.14 – Desdobramento das estratégias em indicadores.....	página 107
FIGURA 4.15 – Painel de controle.....	página 109
FIGURA 4.16 – Plano de Ação para implementação de melhorias.....	página 112
FIGURA 4.17 – Processo de análise crítica.....	página 114
FIGURA 5.1 – Esclarecimento e tradução da visão, missão e estratégia da agência de turismo.....	página 118
FIGURA 5.2 – Identificação dos fatores críticos de sucesso e indicadores através das perspectivas do BSC.....	página 119

FIGURA 5.3 – Matriz para a seleção dos macro-processos considerando suas influências nas perspectivas do BSC.....	página 121
FIGURA 5.4 – Matriz multi-critérios para a priorização dos processos críticos.....	página 125
FIGURA 5.5 – Mapeamento do processo de visita à organizações e venda de pacotes turísticos.....	página 126
FIGURA 5.6 – Diagrama de causa e efeito.....	página 129
FIGURA 5.7 – Matriz de relações causas <i>versus</i> soluções.....	página 130
FIGURA 5.8 – Matriz REI para escolha da solução mais viável.....	página 131
FIGURA 5.9 – Diagrama de relações.....	página 132
FIGURA 5.10 – Matriz de correlação do painel de controle.....	página 133
FIGURA 5.11 – Questionário para identificação de clientes.....	página 136
FIGURA 5.12 – Relatório de contatos com clientes.....	página 137
FIGURA 5.13 – Plano de ação 1.....	página 138
FIGURA 5.14 – Plano de ação 2.....	página 139
FIGURA 5.15 – Matriz de correlação do painel de controle.....	página 141

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Indicadores de qualidade em serviços.....	página 11
Quadro 2.2 – Critérios competitivos em serviços	página 12
Quadro 2.3 – Composição básica da estrutura e distribuição turística	página 23
Quadro 2.4 – Classificação do turismo quanto a forma	página 24
Quadro 2.5 – Classificação turismo quanto a modalidade.....	página 25
Quadro 2.6 – Classificação do turismo quanto ao tipo.....	página 25
Quadro 2.7 – Componentes do produto turístico.....	página 27
Quadro 2.8 – Características que distinguem o produto turístico dos demais bens/produtos.....	página 27
Quadro 2.9 – Serviços isolados das agências de turismo.....	página 30
Quadro 2.10 – Serviços organizados das agências de turismo.....	página 31
Quadro 2.11 – Principais funções das agências de turismo	página 33
Quadro 2.12 – Fatores determinantes originários do turista e da infra- estrutura turística favoráveis a escolha de determinado destino turística.....	página 35
Quadro 2.13 – Fatores determinantes desfavoráveis a escolha de determinado destino turístico	página 35
Quadro 3.1 – Principais objetivos do gerenciamento de processos.....	página 46
Quadro 3.2 – Vantagens da utilização do gerenciamento de processos.....	página 47
Quadro 3.3 – Dados necessários para definição dos níveis de relacionamento	página 70
Quadro 3.4 – Etapas do planejamento do relacionamento.....	página 74
Quadro 3.5 – <i>Marketing</i> de massa <i>versus marketing</i> de relacionamento.....	página 75
Quadro 4.1 – Critérios para seleção de processos críticos.....	página 100
Quadro 4.2 - Questionamentos para identificar atividades com valor agregado.....	página 102
Quadro 5.1 – Comparativo das organizações visitadas	página 124
Quadro 5.2 – Comparativo da progressão de produtos turísticos.....	página 140

RESUMO

O presente trabalho evidencia a importância de integrar o *Balanced Scorecard* (BSC), o Gerenciamento de Processo e o *Marketing* de Relacionamento para uma gestão estratégica em organizações prestadoras de serviço.

O objetivo de integrar essas técnicas é de proporcionar vantagem competitiva à organização prestadora de serviços, ao colocar em evidência a estratégia da organização.

O trabalho apresenta o desenvolvimento de um modelo de gestão estratégica através da utilização das perspectivas do BSC para escolha dos macro-processos e dos processos a serem otimizados e de indicadores de desempenho, financeiros e não financeiros, integrados.

O resultado esperado da integração do *Balanced Scorecard* e do *Marketing* de Relacionamento ao Gerenciamento de Processos consiste em desenvolver indicadores de desempenho que possibilitem o acompanhamento dos resultados em vários níveis, tornando possível uma visualização micro e macro das unidades de negócio. Isso permite a conexão de atividades estratégicas e, quando necessária, uma análise e reavaliação de suas estratégias de negócios e de suas ações, possibilitando uma correção rápida de rumo para adequar-se ao mercado e alcançar os objetivos e metas da organização.

O mercado turístico, em franco desenvolvimento, demonstra carência de um gerenciamento formal, motivo pelo qual foi objeto de estudo neste trabalho. Assim, para desenvolver o modelo fez-se necessário um estudo sobre turismo, qualidade na prestação de serviços, *Balanced Scorecard*, indicadores de desempenho, Gerenciamento de Processos e *Marketing* de Relacionamento.

Com base nesses estudos e na experimentação prática em uma agência de turismo, estabeleceu-se um modelo que consta de dez fases, descrito detalhadamente neste trabalho.

Palavras-chave: Gestão Estratégica, *Balanced Scorecard*, Gerenciamento de Processos, *Marketing* de Relacionamento, Indicadores de Desempenho, Prestação de Serviços, Turismo.

ABSTRACT

The present work shows the importance of integrating Balanced Scorecard (BSC) management of processes and the relationship marketing for a strategic management.

The objective of integrating these techniques is to provide competitive advantage to the organization of services competitive advantage, by putting in evidence the strategy of organization.

The work presents the development of strategic management model by using the perspectives of BSC for the choice of the macro-processes, the processes to be optimized, as well as the performance indicators, financial and no financial, and their correlation.

The expected results of this integration of Balanced Scorecard and of the relationship marketing in the management of processes are the developing of performance indicators that make possible to accompany the results in several levels, making possible a micro and macro observation of the business units. This allows the connection of strategic activities and, when necessary, an analysis and revaluation of their business strategies and actions, allowing a fast correction of direction adapted to the market in order to reach the objectives and goals of the organization.

The lack of formal management can be found in important, expanding services, like tourism to developed the model it has been necessary a study on tourism, quality in the services rendered, management of processes, Balanced Scorecard, performance indicators and relationship marketing.

Based on those studies and practical experimentation in a travel agency, it has been developed a model that consists of ten phases, described in full detail in this work.

Key-words: Balanced Scorecard, strategic management, relationship marketing, management of processes, performance indicators, organization of services, tourism.

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 – Considerações Gerais

O setor de serviços vem ganhando cada vez maior importância em muitas cidades brasileiras que outrora tiveram sua economia fortemente baseada na atividade industrial. A urbanização das populações, o desenvolvimento de novas tecnologias, como também o aumento do nível de renda e a disponibilidade de tempo livre de seus usuários são alguns dos elementos diretamente relacionados com o crescimento do setor de turismo.

As grandes mudanças na economia mundial, caracterizadas pela globalização e rapidez tecnológica, vêm impondo a necessidade das organizações estarem cada vez mais comprometidas com a busca de maior competitividade, traduzida em ganhos de produtividade e melhoria de qualidade.

Uma nova era competitiva vem se constituindo rapidamente no ambiente organizacional. As práticas tradicionais nas relações de troca no mercado já não produzem os mesmos resultados. Alteram-se, de forma rápida, as expectativas dos clientes que estão a cada dia, mais exigentes, enquanto que do ponto de vista da oferta, a concorrência é cada vez mais acirrada.

Neste contexto, o futuro da organização depende cada vez mais de sua capacidade para satisfazer as necessidades explícitas e implícitas que o mercado solicita. Um dos desafios que as organizações necessitam superar, é de descobrir o que o cliente quer em face a tantas mudanças e priorizar os processos que devam ser gerenciados, considerando esse cenário evolutivo. É preciso planejar o futuro da organização e ater-se a processos que criam valor para o cliente, bem como, ter um sistema de medição capaz de demonstrar como a organização está se comportando perante as turbulências do mercado, observando os ativos tangíveis e intangíveis para poder projetar o futuro.

As organizações devem estar atentas a identificar as necessidades do cliente e se estruturar para atender a essas necessidades. Alcançar o consumidor e mantê-lo fiel, tem sido um desafio. Os mercados estão cada vez mais saturados e o excesso de opções faz com que surja a necessidade de produtos e serviços diferenciados. Os grandes avanços ocorridos na tecnologia de informação também colaboraram para o acirramento da concorrência, uma vez que o consumidor pode consultar, via internet, por exemplo, inúmeras opções de produtos e serviços, em tempo real e a um custo baixo. O cliente, portanto, tende a ter comportamentos

bastante diversificados, ser mais bem informado e buscar o que melhor atenda às suas exigências a um preço mais baixo.

1.2 - Justificativa para escolha do tema

O turismo é atualmente a atividade econômica mais importante no mundo. Segundo Barreto (2000), a economia do turismo movimenta, em nível mundial, mais dinheiro que a indústria armamentista, produzindo cifras próximas aos US 4 trilhões em receita do ano no mundo, gerando mais de 200 milhões de empregos – o correspondente a 10% da força de trabalho mundial.

A indústria do turismo no Brasil tem impacto direto sobre 52 segmentos de nossa economia, sendo responsável pelo emprego de 1 trabalhador em cada 11 da População Economicamente Ativa (PEA). Frente a todo seu potencial, contudo, sua participação ainda é tímida (Mello, 1999).

Segundo Trigo (2000), o Brasil apresenta hoje um cenário com várias dificuldades e várias possibilidades no setor turístico. De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT), o Brasil recebeu 3.135.000 turistas em 1998 (ficando em 30^a lugar no *ranking* mundial) e teve uma receita de US\$ 2,77 bilhões. Em 1999, o número de entrada de turistas estrangeiros cresceu para 5.558.000 e a receita saltou para US\$ 3,67 bilhões – apenas com o turismo internacional. Se as tendências de estabilização se confirmarem, é possível que o Brasil continue a crescer e a desenvolver as áreas de turismo, hotelaria, gastronomia e entretenimento em grande escala. A maior parte dos novos projetos desenvolveu-se a partir de 1995 e vários empreendimentos estarão sendo concluídos entre 2000 e 2004. Os grandes desafios para o desenvolvimento pleno do turismo no país são a preservação ambiental e a qualidade dos serviços turísticos.

A questão da qualidade no turismo muitas vezes é focalizada apenas do ponto de vista da “imagem”; acredita-se que o turismo será estimulado apenas melhorando-se a imagem do local, mas uma imagem de qualidade não é suficiente. A boa qualidade no turismo abrange vários aspectos, não basta ter uma “falsa qualidade”, onde há apenas um atendimento simpático, mas que não seja eficaz.

1.3 - Definição do problema de pesquisa

O mercado do turismo tem crescido muito nos últimos anos e grande parte das

organizações ligadas ao ramo do turismo não modificou sua forma de gestão.

Muitas organizações prestadoras de serviço conviveram por muito tempo com um ambiente não competitivo, onde os órgãos do governo protegiam as organizações contra o ingresso de competidores estrangeiros, potencialmente mais eficientes ou inovadores.

No cenário atual, percebe-se uma necessidade imperiosa de ver a organização do turismo como um sistema, e como tal, seus processos devem ser adaptáveis às mudanças, analisados criteriosamente e melhorados continuamente, permitindo que todas as unidades organizacionais formadoras da cadeia de valor estejam interligadas.

Atualmente, o mercado é muito mais exigente e, para atender esse mercado, é necessário conhecer melhor cada cliente. Faz-se necessário, portanto, repensar também a estratégia de comercialização tradicionalmente praticada, buscando maior produtividade.

Um dos pilares do novo paradigma é o entendimento de que a competitividade é um alvo móvel, onde a inovação e a melhoria permanente dos padrões operacionais são condições primordiais para que uma empresa permaneça saudável e rentável no médio e longo prazo.

Diante disso, pode-se afirmar que as organizações conseguirão ser realmente competitivas e destacar-se no mercado, quando todas as interações que ela mantiver com o cliente forem gerenciadas e controladas de maneira eficiente, mantendo um diagnóstico atualizado de expectativas de clientes, utilizando-se de índices de satisfação do consumidor e de desempenho de qualidade. É preciso agregar valor aos processos/atividades que influenciem nas expectativas dos clientes, satisfazendo ao mesmo tempo as expectativas dos acionistas e projetando o crescimento da organização.

1.4 - Objetivo geral

O presente trabalho busca desenvolver uma proposta de modelo de Gestão Estratégica utilizando o *Balanced Scorecard*, o Gerenciamento de Processos e o *Marketing* de Relacionamento para melhoria na qualidade dos serviços prestados por organizações ligadas ao setor turístico.

A utilização do *Balanced Scorecard* será fundamental para a organização definir com clareza a estratégia, comunicá-la e identificar os processos críticos que serão mapeados para a criação de valor e implementados através do Gerenciamento de Processos. O *marketing* de relacionamento será utilizado com o intuito de diferenciar a organização dos concorrentes em relação ao nível de intimidade com o cliente, como gestão do relacionamento e desenvolvimento de soluções.

Para o alcance do objetivo geral, são definidos os seguintes objetivos específicos:

- definir e organizar conceitos através de suporte teórico, que envolvam questões como noções de turismo; qualidade na prestação de serviço; gerenciamento de processos;
- traduzir a visão e missão da organização em perspectivas do *Balanced Scorecard*;
- identificar os fatores chaves de sucesso que identificarão as prioridades estratégicas nas perspectivas do *Balanced Scorecard*;
- definir critérios, a partir das perspectivas do *Balanced Scorecard*, para identificação dos macro-processos críticos a serem otimizados;
- criar indicadores de desempenho que sejam adequados às perspectivas e estratégias da organização;
- identificar aspectos do *marketing* de relacionamento que deverão ser considerados pelas equipes no gerenciamento de processos;

1.5 - Metodologia

Este trabalho terá como foco as organizações prestadoras de serviços, especificamente na área do turismo, por ter sido observado a carência de metodologia própria de procedimentos que sistematicamente eliminem obstáculos para a garantia da qualidade percebida pelos clientes.

A dinâmica de uma organização está baseada na existência dos diversos processos que se interconectam entre si e produzem os resultados esperados. Esses processos deverão ser gerenciados de modo a considerar o grau de impacto sobre o cliente, sobre as demais áreas, e sobre a empresa como um todo, tendo sistemas de avaliação e de medição de resultado de forma sistematizada, de modo que se possa reavaliar suas estratégias de negócios e suas ações perante às mudanças do mercado, à concorrência e aos clientes.

Assim, propõe-se a utilizar uma metodologia para a gestão estratégica, desenvolvendo o gerenciamento de processos através da utilização das perspectivas do BSC na escolha dos macro-processos a serem otimizados, bem como, selecionar indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, integrados, que contribuirão para que a organização possa desempenhar da melhor forma possível suas atividades, tendo como foco principal a satisfação das expectativas dos clientes.

O modelo proposto considera que a melhor forma de fornecer produtos/serviços de qualidade aos turistas é por meio da implementação de um programa de gestão estratégica da qualidade. A utilização do *Balanced Scorecard* no gerenciamento de processos, contribuirá

para medir como os processos criam valor para os clientes atuais e futuros, ao mesmo tempo em que mantém o interesse no desempenho financeiro.

O *marketing* de relacionamento está inserido na gestão estratégica com o intuito de demonstrar o quanto a qualidade em serviços é dependente da interação organização/cliente, onde o consumidor tende a avaliar a qualidade de um serviço não somente pela qualidade técnica, mas também pela qualidade funcional.

1.6 - Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado em 6 capítulos, distribuídos da seguinte forma:

O capítulo inicial apresenta uma introdução geral à presente pesquisa, contempla os objetivos do trabalho, a importância do tema, a metodologia utilizada e a estrutura do trabalho.

O Capítulo 2 apresenta as bases conceituais, abordando noções de qualidade na prestação de serviços e noções de turismo.

O Capítulo 3 apresenta as bases metodológicas visando definir um modelo de gestão estratégica observando ferramentas do *Balanced Scorecard*, Gerenciamento de Processos e *Marketing* de Relacionamento.

O Capítulo 4 apresenta o desenvolvimento do modelo proposto, definindo os aspectos gerais, os elementos básicos e as estratégias que compõem a estrutura do modelo.

O Capítulo 5 apresenta a aplicação do modelo proposto em uma agência de turismo da região de Joinville.

O Capítulo 6 faz uma análise dos resultados alcançados, trazendo as contribuições do trabalho, as conclusões gerais, bem como as recomendações para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2 - BASES CONCEITUAIS

2.1 – O conceito de serviço

A divisão das atividades econômicas em três setores, supõe uma distinção clara e não ambígua entre produto agrícola, produto industrial e serviço.

No entanto, a interação entre serviço e manufatura são muito complexas e de larga escala. Nem todos os produtos podem ser usados pelo consumidor sem intervenção de profissionais intermediários de serviços.

“Vivemos em uma era em que o nosso pensamento sobre o que é produto ou serviço deve ser bem diferente do que era antes. O que conta não é o aspecto básico, genérico e central, mas todo o conjunto de satisfações com o qual o cercamos” (Levitt, apud Lovelock, 1995).

Harrington (1997), cita a definição de serviço encontrada no dicionário *Webster* “contribuição ao bem-estar dos outros” e “trabalho útil que não proporciona uma comodidade tangível” e acrescenta à sua definição: “Um processo de serviços é aquele cuja principal contribuição ao bem-estar dos outros é oferecer um produto intangível.”

Para Giansesi e Correa (1996) “os serviços são experiências que o cliente vivencia enquanto que os produtos são coisas que podem ser possuídas”.

Para Cobra (*apud* Velho, 1995) serviço é mercadoria comercializável isoladamente; produto intangível que não se pega, não se cheira, não se apalpa, não se experimenta antes da compra, mas permite a satisfação de desejos e necessidades dos clientes.

Kotler (*apud* Cardoso, 1995) diz que serviço é qualquer ato essencialmente intangível que uma parte pode oferecer à outra, cuja execução pode estar ou não ligada a produto físico.

“Um produto físico pode ser claramente descrito em termos de seus atributos, se não de suas funções: tamanho, partes, materiais e assim por diante. Um serviço não pode ser facilmente especificado nem realmente demonstrado antes da compra”. (Normann, 1993).

As ‘indústrias de serviço’ incluem transporte, comunicações, serviços financeiros, comércio atacadista e varejista, a maioria dos serviços de utilidade pública, serviços profissionais; jurídicos, de consultoria e contábeis, de entretenimento, de atendimento a saúde, de sistemas de entrega, e assim por diante, no setor privado; serviços sócio-governamentais, no setor público. ‘Atividades de serviço’ incluem as de armazenamento, de comercialização, de vendas, de pesquisa de mercado, de distribuição, de reparos e atividades tecnológicas, que podem ser realizadas dentro de uma firma integrada, manufatura ou serviço; ou por uma firma separada, como uma empresa de pesquisa de mercado ou contábil. O elemento comum entre todas essas atividades e as indústrias é a predominância da administração do intelecto, em vez

da administração de coisas físicas, na criação de seu valor adicionado. A chave para a produtividade e a geração de riqueza em mais de três quartos de toda a atividade econômica é a administração das atividades intelectuais e a *interface* em relação aos serviços oferecidos. Isso ocorre tanto na manufatura como na indústria de serviço. Na verdade, as linhas divisórias entre essas duas estão sendo rapidamente apagadas” (Quinn, 1996).

Normann (1993) descreve o ‘pacote de serviços’ como conjunto de itens relacionados, oferecidos ao cliente. Ao listar todos os pontos de contato de um cliente que procura um serviço de transporte aéreo, pode-se começar pela reserva, ou até pelos contatos anteriores à reserva, a chegada ao aeroporto. Enfim, é possível considerar os processos envolvidos em tais pontos de contato, por exemplo: o automóvel que o conduz até o aeroporto tem de estar limpo e a bagagem tem que ser manuseada com cuidado. O exemplo pode ser observado na figura 2.1, em que em serviço de transporte aéreo, o transporte do cliente de uma cidade a outra – serviço-núcleo, é mais importante do que a limpeza do aeroporto - serviço secundário ou periférico.



Figura 2.1 – Serviço-núcleo e serviços secundários ou periféricos (Normann, 1983)

O pacote de serviços pode ser formado, de acordo com Normann (1993) por três diferentes tipos de elementos que visam:

1 – facilitar a utilização de bens: itens físicos como o alimento em um restaurante ou o *hardware* em serviços de computação.

2 – explicitar intangíveis ou benefícios físicos: às vezes, fica difícil dizer se o que é mais importante é um curso em viagem de férias: o intangível explícito – a perspectiva de experiências novas; levemente menos explícito – uma viagem para estudar mais; ou altamente implícito – desfrutar bons momentos.

3 – incorporar intangíveis ou benefícios psicológicos: fornecer mão-de-obra ou capacidade extra para aliviar os picos de carga de trabalho, serviços facilitadores.

O foco do serviço é o sistema de prestação de serviços. Da mesma forma que na manufatura, o processo é voltado para o produto tangível. Onde serviços e manufatura divergem, na opinião de Cooper&Chew (1996) é na sua flexibilidade. É muito dispendioso

converter uma máquina de papel para que ela possa produzir uma gradação ou peso que não foram considerados no projeto inicial. No sistema de prestação de serviços existe problema diferente: não somente é possível acrescentar novos serviços, como também é difícil não acrescentá-los.

Cobra (1986) define seis características ao analisar os serviços:

1 – Os serviços são mais intangíveis do que tangíveis: produto é objeto; serviço é o resultado de desempenho. Quando o serviço é vendido, não há nada mostrado que seja tangível. Os serviços são consumidos mais não podem ser possuídos.

2 – Os serviços são simultaneamente produzidos e consumidos: os serviços são simultaneamente produzidos e consumidos ao mesmo tempo: ao dar aula, o professor produz o serviço educacional que o estudante vai consumindo.

3 – Os serviços são menos padronizados e uniformes: mesmo que os serviços sejam baseados em pessoas e equipamentos, o componente humano prevalece.

4 – Os serviços não podem ser estocados: uma vez produzido, o serviço deve ser consumido; não é estocado para venda e consumo futuro.

5 – Geralmente não podem ser protegidos por patentes: os serviços são facilmente copiados, razão pela qual é interessante que desfrutem de boa imagem e marca.

6 – É difícil se estabelecer o preço: os custos de produção dos serviços variam em virtude de serem apoiados em trabalho humano estipulado subjetivamente.

Parasuraman (apud Velho, 1995) ainda acrescenta outra característica: a heterogeneidade do serviço, que resulta no alto grau de variabilidade, decorrente da ligação do fornecedor, bem como do cliente, ao local e tempo, ou seja, o serviço depende de quem, quando, onde e como é provido.

Um dos principais critérios para diferenciar serviços de produtos, como já mencionado, é a intangibilidade. Berry & Parasuraman (apud Cardoso, 1995) apresentam os aspectos da tangibilidade de produtos como percepção global de benefícios, a que chamam “espectos mercadorias-serviços” (ver figura 2.2), onde o produto é considerado mercadoria se a fonte do benefício essencial é mais tangível do que intangível; é considerado serviço se o essencial é mais intangível do que tangível.

A diferença entre prestação de serviços e produto industrial e, segundo Téboul (1991), apenas o grau. O autor afirma que gerir serviço é gerenciar a *interface*, enquanto gerir produto manufaturado é gerenciar as atividades de suporte, ou seja, são dois modos de gestão diferentes.

Para Téboul (1999) a distinção entre indústria e serviços é artificial. “Ainda que o fabricante de elevadores forneça também serviços de manutenção, a totalidade de sua

atividade é classificada como 'indústria' e, no entanto, quando outra empresa exerce especificamente essas mesmas atividades de manutenção, é classificada nos 'serviços'."

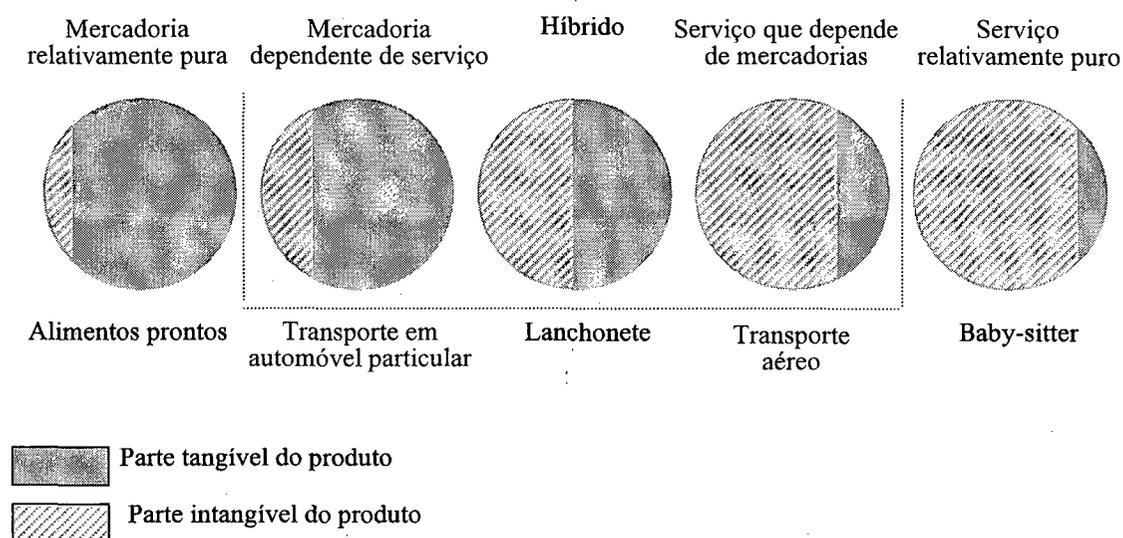


Fig. 2.2 – O espectro mercadoria-serviço de Berry & Parasuraman (Cardoso, 1995).

“Uma vez que a maioria dos produtos é similar, o campo de batalha é serviços: mediante os serviços o negócio pode diferenciar-se dos concorrentes” (Albrecht, 1995). É a mesma opinião de Téboul (1999): “à medida que os bens produzidos se parecem cada vez mais com os de seus concorrentes, a melhor maneira de se obter uma vantagem competitiva reside, inevitavelmente, ora em desenvolver a dimensão serviço em sua oferta.”

Nesse aspecto, torna-se relevante discutir o papel da qualidade na prestação de serviços.

2.2 - Qualidade na prestação de serviço

O final do milênio caracterizou-se pela consolidação do conceito de que qualidade é fundamental. Em todas as áreas da atividade humana a citação do termo passou a ser freqüente e colocada como requisito básico. Ferreira (2000) afirma que o setor de serviços representa o desafio para a qualidade nesse início do milênio e conseguir qualidade onde o foco ainda é muito artesanal é de fato um obstáculo a ser transposto.

Os clientes percebem mais riscos na compra de serviços, do que de produtos, devido a dificuldade de avaliação dos resultados e pela impossibilidade de avaliação do serviço antes da compra. Isso faz com que a maioria dos clientes busquem referências de terceiros e saber qual a reputação da organização prestadora de serviços.

Gianesi e Corrêa (1996) enfatizam como característica importante a ser considerada na

prestação de serviços a existência da simultaneidade entre produção e consumo. Os referidos autores afirmam que, geralmente, não há uma etapa intermediária entre a produção de um serviço e seu consumo por parte de um cliente. Como consequência, os serviços não podem ser estocados, eliminando-se a possibilidade de isolamento do sistema de operações das variações do ambiente externo, através de estoques. Como o serviço não pode ser estocado, a capacidade produtiva colocada disponível que não for utilizada (pela inexistência de demanda) é perdida para sempre.

Essa característica não teria maiores consequências se a demanda por serviços fosse constante. Infelizmente, isso dificilmente ocorre. A simultaneidade entre produção e consumo elimina a possibilidade da intervenção do controle da qualidade enquanto inspeção final, pois a qualidade é criada durante o momento de contato entre o cliente e o prestador do serviço. Isso faz com que o pessoal de contato com o cliente, como recepcionistas, telefonistas, entre outros, tenham papel-chave no sucesso global da organização prestadora de serviços, pois, com frequência, executam funções de *marketing*.

Enquanto na manufatura existe uma separação clara entre as funções de *marketing* e operações, nas organizações prestadoras de serviço há uma união, devido ao alto grau de contato com o consumidor no processo de geração dos serviços. Essa é a razão do estudo do *marketing* de relacionamento neste trabalho. No Capítulo 3 será melhor especificado o papel do *marketing* na prestação de serviços.

A figura 2.3 mostra esquematicamente a diferença entre as funções de *marketing* e operações em organizações de manufatura e de serviços.

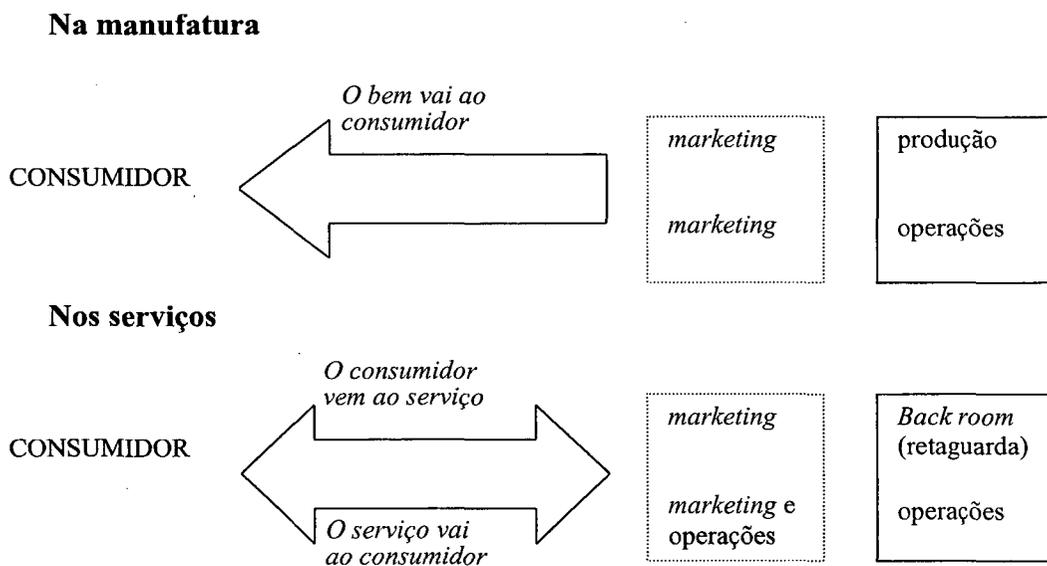


Fig. 2.3 - As funções de *marketing* e operações em organizações de manufatura e serviços (Armistead, citado por Gianesi e Corrêa, 1996).

Tenner e DeToro, citados por Paladini (1995) afirmam que em termos de processo, tem-se feito a distinção entre processos de manufatura e processos de não-manufatura. Processos de manufatura são definidos como procedimentos de produção de bens tangíveis, enquanto que os processos de prestação de serviços são chamados de processos de não-manufatura.

Em serviços, a avaliação é mais difícil do que quando um produto está envolvido. O produto agrada (é adequado) ou não. É algo tangível e mensurável. O serviço é visto por dimensões intangíveis que variam de acordo com a percepção momentânea do cliente. Essas medidas enfocam uma percepção diferente de critérios objetivos e concretos.

A percepção das necessidades e expectativas dos clientes aumenta significativamente as oportunidades de tomar melhores decisões. Para que as decisões sejam tomadas de forma correta, é imprescindível que os instrumentos de obtenção de dados de satisfação dos clientes seja altamente confiável. Há alguns indicadores de qualidade em serviços que são considerados fundamentais (ver quadro 2.1), devendo cada organização conhecer os indicadores que mais se adaptam ao seu tipo de negócio.

Quadro 2.1 - Indicadores de qualidade em serviços

INDICADORES OBJETIVOS	INDICADORES SUBJETIVOS
- Tempo de execução	- Satisfação
- Número de falhas	- Disponibilidade
- Tempo de espera	- Acessibilidade
- Número de reclamações	- Cortesia
- Tempo de resposta	- Agilidade
- Número de clientes perdidos	- Confiança
- Volume de transações	- Competência

Fonte: Gonçalves, 1999.

Nem sempre uma organização consegue interpretar de forma clara a insatisfação dos seus clientes. Muitas pesquisas feitas não indagam questões que poderiam revelar as fontes de satisfação ou insatisfação dos clientes. Em alguns casos, mesmo tendo sido informada quanto à insatisfação dos clientes, não é tomada nenhuma atitude de imediato para resolver o problema, correndo o risco da insatisfação permanecer quando o cliente retornar.

Algumas organizações que não fazem pesquisa de mercado acreditam que por não haver reclamações de clientes, o seu produto é bom. “Pesquisas deixam claro que poucos – em média 4% dos clientes - se manifestam espontaneamente para reclamar. A maioria dos insatisfeitos não diz nada – simplesmente, vai para a concorrência e relata a experiência negativa a aproximadamente dez pessoas dos seu convívio” (Colombini, 2000). Segundo

Curry e Stora (1999) para cada queixa recebida, existem dez outros clientes insatisfeitos que não se deram ao trabalho de participar seu descontentamento à organização. E como cada insatisfeito participa sua insatisfação a seis outras pessoas, uma queixa representa 60 pessoas com a imagem negativa da organização.

A qualidade em serviços é um composto de vários atributos objetivos e subjetivos. É importante entender as dimensões da qualidade em serviços para que se possa saber como os clientes definem a qualidade em serviços. Somente através da compreensão das dimensões da qualidade é que a organização será capaz de encontrar medidas para avaliar seu desempenho.

Gianesi e Corrêa (1993), combinaram as visões de vários autores e sugerem nove critérios para avaliação da qualidade em serviços (ver quadro 2.2).

Quadro 2.2 – Critérios competitivos em serviços

CRITÉRIOS COMPETITIVOS	DESCRIÇÃO
1. Consistência	- conformidade com o preestabelecido; - falta de variabilidade nas saídas dos processos; - confiabilidade em relação a cada uma das operações nas diversas etapas do serviço; - “fazer certo da primeira vez.
2. Competência	- conjunto de conhecimentos e habilidades necessárias para se prestar o serviço; - relativo às necessidades técnicas do consumidor.
3. Velocidade de Atendimento	- tempo necessário para que a organização e seus funcionários possam prestar o serviço (refere-se ao tempo de espera - real ou percebido - em cada uma das etapas da prestação de serviços).
4. Empatia/atmosfera	- prover atenção individualizada; - cortesia ao atender o cliente; - comunicação na linguagem do cliente; - sensação de bem-estar; - atmosfera/ambiente gerado pela organização.
5. Flexibilidade	- capacidade de variar e adaptar as operações de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes
6. Credibilidade/ Segurança	- redução da percepção de risco, principalmente na avaliação pré-compra, bem como durante o processo; - habilidade em gerar sensações de credibilidade e de segurança.
7. Acesso	- localização conveniente; - facilidade de aproximação e de contato; - disponibilidade dos serviços; - horas de funcionamento (plantão nos finais de semana, atendimento fora do horário comercial).
8. Aspectos Tangíveis	- qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, ou até mesmo outros consumidores).
9. Custo	- o preço deve estar numa faixa competitiva, tomando-se o cuidado de lembrar que o preço do serviço muitas vezes é usado pelo cliente como uma pista de avaliação da pré-compra.

Fonte: Gianesi & Corrêa, 1993.

Tais critérios criam condições para a avaliação dos aspectos envolvidos durante a prestação de serviços. Devido às características da prestação de um serviço, a definição dos

critérios de qualidade torna-se bastante complexa, dado o grande número de variáveis envolvidas e controladas pelo consumidor durante o processo.

Analogamente à manufatura, a empresa de serviços não consegue obter excelência em todos os critérios competitivos ao mesmo tempo, devido aos conflitos internos (*trade-offs*) existentes entre eles, como por exemplo: custo *versus* flexibilidade ou velocidade de atendimento *versus* empatia/cortesia.

“A ocorrência dos *trade-offs* requer que se estabeleça quais critérios competitivos são mais importantes, em função das necessidades e expectativas dos clientes e consumidores do serviço, e relacionando-os às restrições e capacidades internas da empresa” (Gomes e Brunstein, 1995).

A necessidade de focalizar os atributos em que a organização prestadora de serviços deve obter excelência implica em dados do próprio planejamento estratégico, cujas metas e objetivos passam às unidades de negócios e através de uma gestão estratégica onde os sistemas de medição, além do foco nos resultados financeiros, estão também centrados na satisfação dos clientes, na melhoria e inovação dos produtos e processos internos, no aprendizado contínuo e na tecnologia. Para escolher os processos considerados críticos em uma organização prestadora de serviços, utilizar-se-á neste trabalho o *Balanced Scorecard*, cuja definição consta no Capítulo 3.

Um serviço de qualidade é o intuito de toda organização que preza pela satisfação do cliente e busca maiores mercados. Quando ocorrem erros, é preciso que hajam meios de contornar a situação, ou tentativas de reparar tais incorreções – é o assunto abordado a seguir.

2.3 - Recuperação de um serviço

A recuperação, ou a reação da organização a um problema na prestação de serviços também é considerado como princípio de excelência em serviços. É uma atitude muitas vezes cara, já que a confiança dos clientes na organização está em jogo sempre que ocorre um problema na prestação de serviço. Uma organização pode agir decisiva e competentemente para restaurar a confiança do cliente – pelo menos em parte – ou pode tornar a situação ainda pior oferecendo uma recuperação fraca. O cliente pode até dar uma outra chance após a primeira falha – desde que a organização tentou resolver o problema – mas, a segunda falha indica claramente um caso de incompetência e a confiança do cliente na organização está destruída.

Pesquisas demonstradas por Berry (1996) afirmam que os clientes têm em geral expectativas mais elevadas em relação a serviços de recuperação do que ao serviço original.

“Um serviço de recuperação satisfatório aumenta drasticamente a disposição do cliente de recomendar a empresa e aumenta significativamente sua percepção da qualidade global do serviço. Os clientes se mostram muito mais dispostos a desculpar uma falha do serviço quando a empresa desenvolve esforços coordenados e sinceros para remediar o problema (...) Um serviço deficiente e uma recuperação insuficiente, constituem uma falha dupla” (Berry, 1996).

Por esse motivo algumas empresas de serviços oferecem garantias. A oferta de reembolso imediato oferece vantagens importantes, pois permite que a organização retenha um cliente que, caso contrário, poderia ter perdido; além disso, a organização é avisada de serviços falhos, o que permite dar início a um programa de medidas corretivas.

Stone e Woodcock (1998) confirmam o estudo de Berry, ao afirmarem que as reclamações dos clientes, quando bem atendidas, podem reforçar o comportamento de compra mais do que serviços ou produtos sem problemas. Isso geralmente ocorre porque quando os clientes reclamam, eles recebem uma atenção de qualidade maior do que o normal. A satisfação induz à recomendação a outros, mas a satisfação depois de uma boa solução do problema pode levar a uma recomendação ainda mais enfática do que um bom serviço de rotina.

2.4 - O papel crítico da qualidade no turismo

O consumidor, de maneira geral, está mais exigente e quando faz alguma atividade turística, busca encontrar qualidade em todos os aspectos. Além de que, o turista que possui um padrão de conforto em sua casa não estará disposto a abdicar disso quando viaja.

Segundo Feingenbaum (1995), “Qualidade é simplesmente algo determinado pelo consumidor; depende da experiência real do turista com o produto ou serviço turístico, medida pelas suas expectativas”.

Os turistas percebem os aspectos tangíveis da qualidade através de seus cinco sentidos – olfato, paladar, audição, tato e visão – ou seja: observar uma paisagem, sentir o aroma de uma comida bem preparada, ouvir o som da natureza. O aspectos intangíveis, referem-se a como o turista se sente (felicidade ou frustração) a respeito da integração pessoal que teve ao entrar em contato com os que trabalham no sistema turístico, incluindo hospitalidade ou prestação de serviços.

A partir da programação da viagem, vários são os fatores que podem alterar o grau de satisfação do turista (que pode ser, desde a forma de tratamento dos guias turísticos, até

problemas com o ar condicionado do hotel). A satisfação do turista com cada aspecto da viagem em cada momento formará a satisfação geral do turista pós-compra.

Na figura 2.4 é demonstrada a percepção do turista quanto a qualidade do serviço prestado.

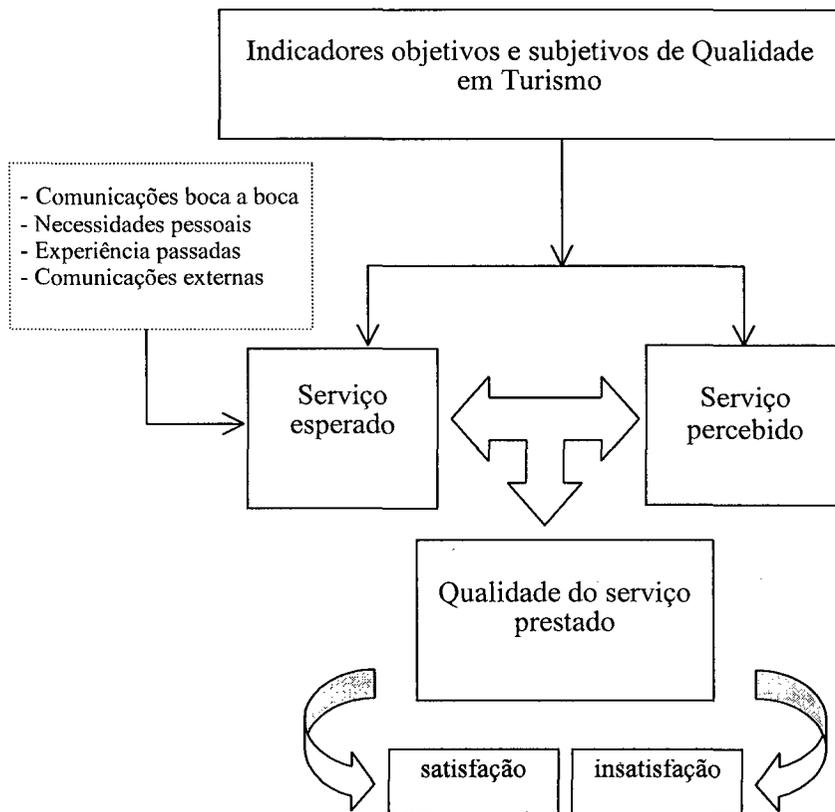


Figura 2.4 – Percepção do turista quanto à qualidade do serviço prestado.

Jean Carlzon, presidente do Scandinavian Air Services, citado por Albrecht e Bradford (1992), referiu-se ao momento de contato do fornecedor do serviço e o cliente como “momentos da verdade” justificando que nesses rápidos encontros, o cliente toma uma decisão sobre qualidade do serviço e do produto oferecido. “Uma única experiência pouco agradável com um simples funcionário pode diminuir todo o conceito sobre a qualidade do serviço fornecido pela organização” (Albrecht e Bradford, 1992). O resultado de não saber lidar com os momentos da verdade fazem com que frequentemente a qualidade do serviço (sob o ponto de vista do cliente) passa a ser ruim.

Na figura 2.5 é apresentado um exemplo de uma seqüência de momentos da verdade, os quais ocorre numa seqüência específica, denominada ciclo de serviço (o exemplo retrata um ciclo de serviços de uma agência de turismo, servindo apenas como uma demonstração, podendo haver outras etapas - ou supressão de algumas - das quais foram sugeridas).

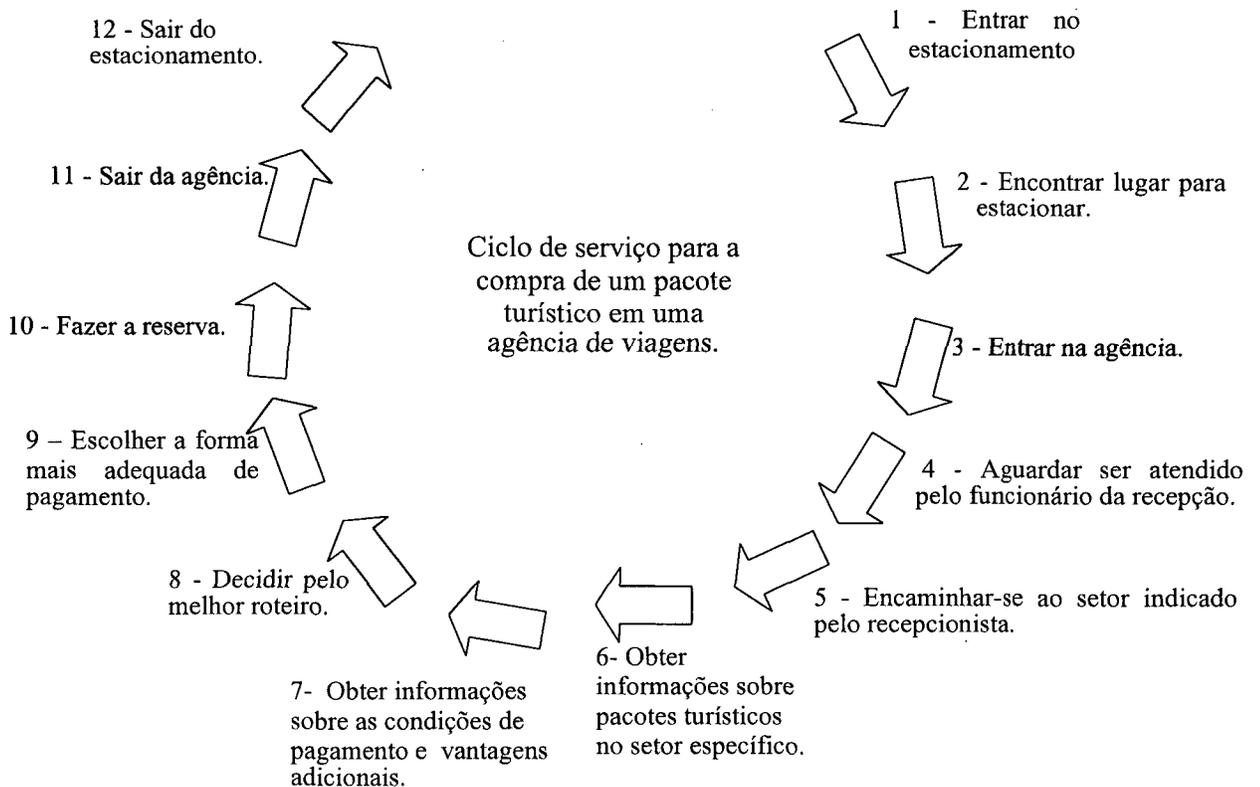


Figura 2.5 – Exemplo de um ciclo de serviço para a compra de pacote turístico em uma agência de viagens.

Segundo Boss (1993) a qualidade do serviço fornecido por uma organização se traduz pela satisfação de seus clientes. Por sua vez, Kotler (1998) indica que, de forma geral, um cliente procura entre os produtos e serviços oferecidos, aquele que lhe oferece o máximo valor. Nos limites de seus esforços, de sua informação, de sua mobilidade e de sua renda, procura maximizar esse valor. Quando o produto adquirido entrega efetivamente o valor que ele procurava, nasce a satisfação. Portanto, a satisfação é o sentimento de prazer resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou serviço) em relação às suas expectativas. Kotler (1998) afirma que “satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas”. Se o desempenho atender às expectativas, o consumidor estará satisfeito e se excedê-las estará altamente satisfeito ou encantado. Um cliente cria as suas expectativas a partir de experiências passadas, contatos com outros clientes e das promessas dos vendedores e da propaganda. Se as promessas veiculadas forem desproporcionais, a decepção é provável.

Muitas organizações visam a alta satisfação porque os consumidores que estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar quando surgir uma oferta melhor. Os plenamente satisfeitos estão menos dispostos a mudar. “A alta satisfação ou encanto cria afinidade

emocional com a marca, não apenas preferência nacional. O resultado é a lealdade do consumidor” (Kotler, 1998).

Devido à importância crescente da qualidade dos serviços, cada vez mais as organizações estão coletando dados sobre a satisfação dos clientes. “A meta crítica da descoberta da verdade invisível é conhecer os fatores mais valorizados pelo clientes. A segunda meta é descobrir, se possível, quaisquer oportunidades inexploradas para adicionar valor à experiência e assim ganhar uma aprovação mais alta do cliente ou uma vantagem competitiva” (Albrecht, 1996).

Para colocar essas duas metas em perspectiva, Karl Albrecht, pensou no valor do cliente seguindo uma espécie de hierarquia, semelhante a hierarquia de necessidades humanas de Abraham Maslow (ver figura 2.6).

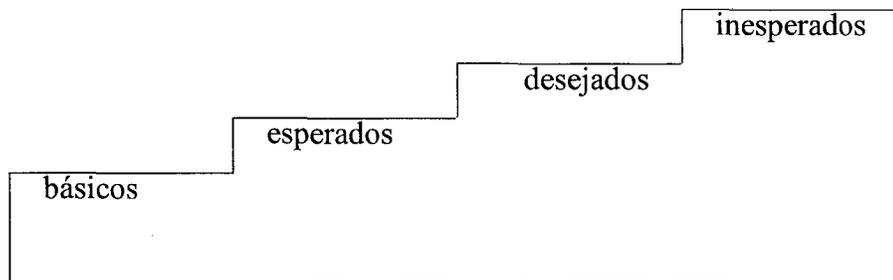


Fig. 2.6 - A hierarquia do valor para o cliente (Albrecht, 1996).

A hierarquia de valor proposta por Albrecht é dividida em quatro níveis:

- Básicos: atributos absolutamente essenciais da experiência, tangíveis ou intangíveis; sem eles é inútil tentar fazer negócio. Ex.: o quarto do hotel deve estar limpo e mobiliado de forma adequada;
- Esperados: atributos associados da experiência que o cliente acostumou-se a considerar como fazendo parte da prática geral de negócios. Ex.: o hotel deve ter uma cafeteria e um sistema confiável de recados para os clientes;
- Desejados: atributos que o cliente não espera necessariamente, mas conhece e aprecia se a experiência os incluir. Ex.: o pessoal da recepção pode prover informações a respeito de atividades turísticas locais;
- Inesperados: atributos “surpresa”, que adicionam valor para o cliente além dos seus desejos ou expectativas normais. Ex.: o funcionário do hotel oferece ao hóspede um copo de suco para ele tomar enquanto espera ser registrado.

Esta hierarquia comunica alguns pontos óbvios a respeito do valor para o cliente. Em primeiro lugar, ela demonstra que a organização deve desempenhar bem os níveis básico e

esperado, apenas para ter o direito de fazer negócio com o cliente. A diferenciação dos concorrentes e a vantagem competitiva se estabelecem somente quando a organização pode fazer melhor alguma coisa e o cliente dá valor à diferença. Se os quartos do hotel concorrente são sujos, os televisores não funcionam e os elevadores vivem com defeito - o hotel que apresenta esses requisitos de forma adequada tem vantagem competitiva. Mas, se o concorrente tiver tudo isso em boa ordem, terá que procurar vantagens mais acima da escala de valor.

Albrecht (1996) comenta que se a organização se limitar a fazer bem o básico, o cliente irá considerá-la ruim, a menos, que nenhum concorrente chegue mais alto na hierarquia. Se a organização fizer bem o básico e o esperado, o cliente irá considerá-la apenas satisfatória, mas sem nada de especial. Se fizer bem o básico, o esperado e o desejado, o cliente começará a favorecer a organização – desde que faça tudo isso melhor que os concorrentes(...). Só terá uma posição competitiva destacada se surpreender o cliente com o inesperado. E o inesperado, uma vez conhecido, passa a ser esperado.

Assim, quando os consumidores recebem mais do que esperam, passam a valorizar muito mais os produtos e serviços. Mas, quando introduzidos a um novo nível de qualidade, há um aumento correspondente ao nível de suas expectativas. “Considerando que as expectativas dos turistas estão em evolução constante, as empresas de turismo devem abraçar a filosofia do *kaizen* – devem melhorar constantemente os aspectos tangíveis e intangíveis de seus produtos e serviços” (Lopa e Marecki, 2000).

Berry e Parasuraman (1992) classificam as expectativas dos clientes em dois níveis: um desejado e outro adequado.

O nível de serviço desejado é um misto do que o cliente acredita que pode ser, com o que deveria ser. Existe uma zona de tolerância entre os dois níveis (ver figura 2.7), constituindo o âmbito do desempenho do serviço que o cliente considera satisfatório. Um desempenho abaixo da zona de tolerância gera frustração no cliente e reduz a sua lealdade. Acima da zona de tolerância, o desempenho causará uma surpresa agradável aos clientes, reforçando a sua lealdade.

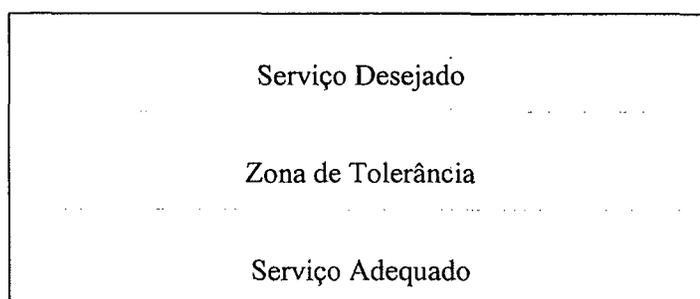


Fig. 2.7 – Níveis de expectativa do cliente

Arruda (1998) afirma que a administração das expectativas do cliente será eficiente se forem mantidas as promessas de serviço feitas pela empresa, se o serviço for executado de forma confiável e se a comunicação com os clientes for eficaz. Acrescenta, ainda, que uma forma de minimizar o descompasso entre a expectativa do cliente e sua satisfação com o serviço realizado, é administrar as evidências - aspectos tangíveis - associados ao serviço e que levam o cliente a compreendê-lo melhor.

Berry e Parasuraman (1992) dividem estas evidências em três categorias: o ambiente físico (arquitetura, decoração, conforto, comportamento de empregados no ambiente de serviço, etc.), as comunicações (provenientes da própria organização, de outros grupos de interesse ou da mídia) e o preço. Os referidos autores ainda comentam sobre o preço que: “Dada a intangibilidade dos serviços, o preço se torna o único indicador visível do nível e da qualidade do serviço. Os preços demasiadamente baixos podem desvalorizar o serviço, pois o cliente questiona quanta especialização e/ou capacitação poderia estar sustentando tal serviço. Em contrapartida, os preços demasiado altos podem transmitir uma imagem de despreocupação da empresa em relação ao cliente, ou roubo” (Berry e Parasuraman, 1992).

Para Beni, *apud* Barreto (2000), são três os elementos importantes para o futuro do turismo: inovação (criatividade, imaginação, questionamentos), desempenho (produtividade) e qualidade (profissionalismo, busca permanente da satisfação do cliente). Como o turismo abrange uma gama muito grande de serviços, conseguir integrar todos os setores numa proposta de qualidade é uma tarefa difícil, demorada, mas imprescindível.

Segundo Barreto (2000) “A questão da qualidade do produto turístico deve ser estudada sob três aspectos: qualidade dos equipamentos, qualidade dos prestadores de serviço e qualidade da interação”.

Analisar e melhorar a qualidade dos equipamentos não é algo muito difícil, pois há critérios arquitetônicos e ergonômicos que facilitam a tarefa. Prestar serviços de qualidade, pelas características específicas dos serviços (já citadas anteriormente) é algo mais complexo. Um dos grandes problemas enfrentados na área do turismo é com relação à capacitação do pessoal envolvido na área. No turismo são poucas as atividades, mesmo as mais básicas, que não precisam de criatividade e qualificação profissional, pois trabalha-se com atendimento a pessoas e há uma necessidade de entender a totalidade do processo e intervir nele criativamente. De acordo com Barreto (2000), um de cada nove trabalhadores em todo o mundo trabalha na área de turismo. No Brasil, os números são de 1 a cada 11 trabalhadores, perfazendo um total de 6 milhões de pessoas ligadas à indústria do turismo; muitos deles vêm da indústria e não estavam habituados a interagir no processo.

A qualidade de interação do turista com o núcleo receptor é extremamente complexa e

vem sendo objeto de estudo por parte da antropologia e sociologia. A maioria das discussões de turismo é do turismo de massa, sem a convivência entre o turista e o núcleo receptor. É o que alguns autores, como Barreto (2000), chamam de turismo “pasteurizado” - quando o turista visita lugares “preparados” para o turismo, sem entrar em contato com os “problemas” sócio-econômicos da região.

De acordo com Barreto (2000) a tendência atual é a procura por serviços personalizados, de excelência, cortesia, detalhes. “A massificação atinge uma faixa cada vez mais delimitada e restrita, porque a partir do momento em que as pessoas começam a se preocupar com qualidade e a exigir atendimento personalizado, acontece um afastamento de tudo o que representa um produto ou serviço indiferenciado.” A preferência tem sido o retorno ao hotel familiar, à pousada, em lugares isolados, utilizando antigos fortes de séculos anteriores ou mosteiros. Nas áreas rurais da Europa e Estados Unidos, as fazendas são utilizadas como hospedarias para poucas pessoas, que convivem com os proprietários e participam do dia-a-dia da vida no campo. “Ao contrário da proposta feita em 1981 em Osaka no Japão, na inauguração do ‘Hotel Cápsula’ descrito pela imprensa como um local onde os hóspedes não dormem em quartos, mas em cubículos de plástico, uns ao lados dos outros, superpostos, com um metro e meio de altura e pouco mais do que isso de comprimento, sendo que para entrar nos tais cubículos as pessoas precisam engatinhar” (Barreto, 2000).

A qualidade de amanhã, não será igual à qualidade de hoje, pois as expectativas dos turistas estão em constante evolução. Se o turismo é abordado ao acaso em uma comunidade (funcionários com pouco ou nenhum treinamento, ambiente desagradável, etc.) torna-se difícil assegurar aos turistas um lazer de alta qualidade. “Sol, praia e céu azul existem em qualquer lugar. É preciso vender sol, praia e um diferencial. Tudo isso com qualidade, que em turismo é obrigatório”, afirma Caio Luiz de Carvalho (2000), presidente do Instituto Brasileiro de Turismo - Embratur.

“Infelizmente, muitos proprietários e gerentes das empresas de turismo ainda acreditam que não necessitam de um programa de gestão da qualidade porque nunca receberam quaisquer queixas de seus consumidores e não têm tempo nem dinheiro para dispor com isso. No entanto, pesquisas demonstram que para cada reclamação, a empresa tem em média 26 consumidores com problemas, e que consumidores insatisfeitos tendem a manter sua insatisfação para si mesmos e não voltar mais” (K.G. Dormann, citado por Lopa e Marecki, 2000).

Cabe, portanto, salientar a importância que se deve dar à taxa de reclamações dos turistas, que deve ser medida e observada com atenção, tendo consciência que a única forma de fornecer serviços e produtos de qualidade aos turistas é por meio da implementação de um programa de gestão da qualidade formal. “No futuro, as empresas de turismo lucrativas serão as que tiverem desenvolvido e implementado um programa de gestão da qualidade”. Lopa e Marecki (2000).

O método proposto para suprir esta necessidade é a da gestão estratégica, utilizando o *Balanced Scorecard*, o Gerenciamento de Processos e o *Marketing* de Relacionamento – modelo que será explicitado no Capítulo 4. Devido às peculiaridades do turismo, passa a ser oportuno identificar algumas considerações específicas da área, descritas a seguir.

2.5 – Definição de Turismo

Segundo Wahab (1991), a primeira definição de turismo foi dada possivelmente pelo economista austríaco Herman Von Schullard em 1910, definindo turismo como sendo “a soma das operações, principalmente de natureza econômica, que estão diretamente relacionadas com a entrada, permanência e deslocamento de estrangeiros para dentro e para fora de um país, cidade ou região.” Por volta de 1942, os professores suíços, Walter Hunziker e Kurt Krapf, publicaram um livro sobre a teoria geral do turismo onde tentam definir o turismo como sendo “o complexo de relações e fenômenos relacionados com a permanência de estrangeiros em uma localidade, pressupondo-se que estes não exerçam uma atividade principal, permanente, temporária ou remunerada” (Wahab, 1991).

Wahab ainda cita que a Liga das Nações, em 1937, definiu o turismo, para os fins das estatísticas internacionais de viagens da seguinte maneira: “O termo turista deve, em princípio, ser interpretado como qualquer pessoa que viaje por um período de 24 horas ou mais em um país que não seja o de sua residência”. De acordo com essa definição, a Comissão considerou como sendo turistas:

- Pessoas viajando por prazer, saúde, razões familiares, entre outros;
- Aqueles participando de congressos ou missões das mais variadas espécies;
- Aqueles que chegam de um cruzeiro marítimo, mesmo que permaneçam menos de 24 horas “*quick trippers*”.

A definição adotada pela Associação internacional de Especialistas na Ciência do Turismo – AIEST é a de Walter Hunziker e Kurt Krapf - Suíça, 1942 - “Turismo é o conjunto das relações e dos fenômenos produzidos pelo deslocamento e permanência de

peças fora do seu local de domicílio, sempre que tais deslocamentos e permanência não estejam motivados por uma atividade lucrativa” (Trigo, 2000).

Já a definição de turismo aceita do ponto de vista formal é a dada pela Organização Mundial do Turismo (OMT): “Soma de relações e de serviços resultantes de um câmbio de residência temporário e voluntário motivado por razões alheias a negócios ou profissionais” (De la Torre, *apud* Trigo, 2000).

O turismo é essencialmente movimento de pessoas e atendimento às suas necessidades. É o fenômeno de interação entre o turista e o núcleo receptor e de todas as atividades decorrentes dessa interação. É uma atividade multidisciplinar que “em sua globalidade, não está formada só pelas pessoas que viajam e pelos bens e serviços que se lhes oferecem e utilizam, mas que entre uns e outros surgem uma série de relações e situações de fato de caráter econômico, sociológico e até político” (Arrillaga, *apud* Barreto, 2000).

Segundo o Papa Pio XII “O turismo tem a grande missão de ser um poderoso meio de aproximação entre os mais diversos povos [...] Pode fazer nascer igualmente o amor, a caridade, que definitivamente é a mais preciosa base para a paz universal.” Naquela época, o turismo passou a ser visto como uma maneira das pessoas conhecerem outras culturas e viverem com mais harmonia. Havia um *slogan*, nos anos 70, de que o turismo seria o “passaporte da paz”, acreditando que devido ao fato do turismo permitir o convívio e conhecimento de outras culturas, poderia facilitar a compreensão entre os povos e amenizar suas diferenças (Barreto, 2000). No entanto, o turismo de massas não tem permitido uma convivência entre o turista e o núcleo receptor. Pelo contrário, o turista isola-se, visita apenas lugares “para turistas”, tira fotografias, filma e retorna ao seu ambiente sem ter experimentado um modo de vida divergente, sem ter conhecido o modo de vida das pessoas do país que visitou. Inclusive, muitas vezes o turista reafirma preconceitos, na medida em que o atendimento não esteve à altura de suas expectativas, devido a qualquer tipo de problema que possa ter ocorrido.

Embora ainda muitas vezes o turismo é visto como “a indústria de viagens e prazer” trata-se de algo bem mais complexo do que um simples negócio ou comércio.

O turismo organizado da atualidade, pode ser entendido como o complexo de atividades e serviços relacionados aos deslocamentos, transportes, alojamentos, alimentação, circulação de produtos típicos, atividades relacionadas aos movimentos culturais, visitas, lazer e entretenimento, voltados ao atendimento e à satisfação dos turistas e viajantes em geral, ou ainda, como o conjunto de empresas, equipamentos, serviços e produtos que tem por objetivo o planejamento e a execução de viagens, a recepção, a hospedagem e o atendimento aos

turistas e viajantes, além de outros serviços complementares, nos núcleos emissores e receptores (Andrade, 1995).

Barreto (2000) enfatiza que viagem não é a mesma coisa que turismo. O turismo inclui a viagem apenas como uma parte, havendo muitas viagens que não são de turismo. “Muitas pessoas viajam por motivos alheios ao turismo, embora utilizem os mesmos serviços que o turista, [...] é o caso de viagens para visitar parentes em ocasiões especiais como doença ou morte que podem ser, mais que um prazer, compromissos sociais”.

Alguns autores, como Acerenza (1991), classificam o turismo como sendo um fenômeno eminentemente social, que dá origem a várias atividades como transportes, alojamento, alimentação e outras que geram uma série de efeitos econômicos, sociais, culturais e ecológicos sobre o ambiente.

No entanto, os efeitos econômicos os mais evidentes, o turismo acaba sendo entendido como um fenômeno econômico. Beni citado por Pires (1999), identifica um estrutura básica de distribuição turística demonstrada no quadro 2.3.

Quadro 2.3 – Composição básica da estrutura de distribuição turística.

ESTRUTURA	ORGANIZAÇÃO	ATIVIDADES
Intermediação de serviços	Agências de Viagens e Turismo	Operam viagens e organizam, contratam e executam programas, roteiros e itinerários de excursões. Proporcionam ao cliente todos os elementos para a realização da viagem.
Alojamento e alimentação	Empresa hoteleira, pousadas, <i>campings</i> e afins; restaurantes, lanchonetes, etc.	Acomodam os turistas no local turístico e oferecem alimentos típicos da região ou de acordo com a demanda.
Transporte	Empresas de transporte	Deslocam o turista até o produto turístico.

Fonte: adaptado de Beni, 1999.

Ruschmann (1997) cita alguns aspectos que contribuíram para que os fluxos turísticos crescessem nos últimos anos: crescimento do tempo livre como consequência da racionalização e do crescimento da produtividade nas empresas; aumento na renda de amplas camadas da população; evolução técnica da indústria automobilística, que conduziu a um aumento da produtividade e à redução dos custos da produção (a produção massa dos veículos aumentou o grau de movimentação das pessoas, que utilizam, cada vez mais, automóveis para viajar); desenvolvimento de empresas prestadoras de serviços que organizam e comercializam viagens; liberação das formalidades aduaneiras, eliminação de vistos, unificação de

documentos de viagens, estimulando as viagens internacionais; aumento da urbanização como consequência da industrialização; falta do "verde" e os impactos psicológicos da vida nas cidades, que incentiva às viagens.

2.5.1 - Classificação do Turismo

A diversidade cada vez maior dos locais turísticos e de suas características passou a exigir uma classificação quanto ao tipo de turismo, por possibilitar a realização de discussões sistemáticas a respeito dos principais fatores influenciadores no setor.

Por sua própria natureza, o turismo pode ser emissivo (envia turistas para fora do local de origem) ou receptivo (recebe os turistas vindos de fora). O turismo emissivo, para Oscar de la Torre, citado por Barreto (2000), é um turismo economicamente passivo, já que não traz dividendos para o núcleo emissor (país ou cidade), enquanto o turismo receptivo é ativo, por ativar, movimentar a economia local.

Como atividade econômica, o turismo passa por inovações constantes, em relação à competitividade dos mercados e das exigências da demanda. Assim, as empresas de turismo caminham para a especialização: deixando de ser generalistas, oferecendo produtos segmentados, para uma demanda específica.

Andrade (1995) classifica o turismo conforme sua forma, modalidade e tipo, demonstrados nos quadros 2.4, 2.5, 2.6 respectivamente. O autor comenta que nenhuma dessas classificações é exclusiva ou conclusiva. Tais classificações podem ser úteis para a organização planejar seu negócio, ou servir como apoio para uma segmentação de mercado.

Quadro 2.4 – Classificação do turismo quanto à forma.

CLASSIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO
- Individual	-Turismo particular ou auto-financiado, refere-se ao conjunto de atividades necessárias ao planejamento e execução de viagens, sem o intermédio de agências de viagens ou entidades turísticas.
- Organizado	-É o conjunto de atividades turísticas programadas, administradas e executadas por agências de turismo, associações, entidades de classe, clubes ou outra organização envolvendo um grupo de pessoas.
- Social	-Turismo organizado para pessoas de camadas sociais cujas rendas, sem a ajuda de terceiros, não lhes permitiria a programação de viagens. Geralmente são colônias de férias de associações, de entidades de classe, empresas ou albergues que funcionam com recursos governamentais ou fundos especiais;
- Intensivo	-Conjunto de programas turísticos em que as pessoas permanecem hospedadas num único local, mesmo que efetuem excursões e passeios em outros locais;
- Extensivo	-Conjunto de atividades e hospedagem em um mesmo núcleo, com a duração de pelo menos três semanas. Esta modalidade exclui as excursões e passeios a outros receptivos;
- Itinerante	-Compõe-se de visitas ao maior número possível de núcleos receptivos, em uma única viagem, com estada curta nos locais visitados.

Fonte: adaptado de Andrade, 1995.

Quadro 2.5 - Classificação do turismo quanto à modalidade

CLASSIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO
Interno	Conjunto de atividades especializadas de natureza turística que os habitantes de um país usufruem sem deixar o território nacional.
Externo	Conjunto de atividades turísticas além do território do país de residência do turista, onde temporariamente são consumidos bens e serviços.
Receptivo	Turismo interno e externo, diz respeito ao núcleo emissor de turistas, porém, quando o núcleo emissor é um país estrangeiro, o país que acolhe o visitante é chamado de receptivo.
Intermediário	Manifesta-se de forma sistemática e permanente nos logradouros existentes entre pólos emissores e receptores.
Quantitativo	Trata o turismo em suas dimensões numéricas, quantitativas ou volumétricas.

Fonte: adaptado de Andrade, 1995.

Quadro 2.6 – Classificação do turismo quanto ao tipo

CLASSIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO
- Férias	-As férias configuram como garantia de um turismo intensivo, devido a seqüência de dias disponíveis ao lazer e ao repouso. Constituem-se num dos pontos mais altos da lucratividade turística.
- Cultural	-As atividades que se efetuam através de deslocamentos para a satisfação de objetivos com relação a emoções artísticas, científicas, de formação e de informação nos vários ramos existentes. Quando se trata de eventos de natureza científica (congressos, seminários, convenções...) normalmente há uma programação turística que segue paralela, em períodos livres de programação.
- Negócios	-Atividades feitas pelos viajantes em negócios (desde altos executivos a outros profissionais) necessitam basicamente de serviços de transporte e alojamento, complementados por traslados e locação de carros e outros. O nível desses serviços dependerá do nível do viajante, mas a rapidez e o pronto atendimento são pontos primordiais. Quando tem tempo livre, realiza atividades tipicamente turísticas.
- Desportivo	-As atividades de viagens com vistas a participação em eventos desportivos, no país ou exterior. O tipo e nível de alojamento pode envolver também meios de hospedagem como residência da família, alojamento em universidades, etc., além de poucos serviços de apoio. Todavia, esses turistas realizam atividades no tempo livre, como passeios nas redondezas, viagens de fins de semana, etc.
- Terapêutico ou de saúde	-Conjunto de atividades turísticas que as pessoas exercem para adquirir saúde física e psíquica.
- Religioso	-Conjunto de atividades que envolvem a realização de visitas a receptivos que expressam sentimentos místicos ou suscitam a fé, a esperança e a caridade aos crentes.
- Descanso e relaxamento	-Atividades de viagens com vistas ao descanso e relaxamento – geralmente exigem alojamento de boa qualidade e eficiência que corresponda ao preço pago.
- Ecológico	-Conjunto de atividades turísticas dos chamados genericamente de “ecoturistas” que desenvolvem um tipo de turismo participativo, onde o respeito e a preservação da natureza e do meio ambiente em sentido amplo é condição essencial. Conforto e a sofisticação cedem lugar a meios de transporte e hospedagem mais rudimentares e autênticos. Para alguns autores, o ecoturismo envolve várias modalidades, tais como: turismo de aventura, turismo rural e o próprio ecoturismo, o qual muitas vezes não é praticado de maneira ecologicamente correta.

Fonte: adaptado de Andrade, 1995.

Os diferentes tipos de turismo estão relacionados, embora isso não signifique que sempre ocorram cruzamentos. Barreto (2000) comenta que tais classificações obedecem a observações realizadas, o que não significa em absoluto predeterminações futuras.

Há várias formas de classificar o turismo e os turistas. Vários autores acrescentam categorias intermediárias, enriquecendo a segmentação. Smith (1977) citado por Barreto (2000) identifica os turistas da seguinte forma:

- Explorador: procura descobertas e convivência com habitantes locais;
- Turista de elite: procura lugares raros (mas já descobertos por outros) onde já haja alguma infra-estrutura;
- *Off-beat*: procura afastar-se das multidões;
- *Inusual*: realiza viagens pouco freqüentes, mas para áreas isoladas procurando atividades de risco;
- Turista de massa incipiente: viaja individualmente ou em pequenos grupos procurando autenticidade combinada com equipamentos recreativos;
- Turista de massa: típico da classe média (do primeiro mundo), cujos valores e renda fazem com que viajem a lugares conhecidos dentro da “bolha turística”, aquela redoma que vai dar segurança;
- *Charter*: viaja em grupos pequenos. Procura relaxamento e tranqüilidade em ambientes diferentes do cotidiano, mas familiares, com oferta padronizada para os gostos ocidentais;

2.6 - Produto turístico

Segundo Acerenza (1991) produto turístico é o “conjunto de prestações, materiais e imateriais, que se oferecem com o propósito de satisfazer os desejos ou as expectativas do turista. É composto por três elementos: atrativos, facilidades e acesso” (ver quadro 2.7).

Guardani *et al* (1996) faz alguns comentários sobre os elementos do produto turístico:

- Atrativos: correspondem aos principais elementos que determinam a escolha da destinação pelo turista. São os atributos naturais, culturais e eventos programados.
- Facilidades: correspondem as instalações e serviços que facilitam o alojamento, a alimentação do visitante, bem como seu entretenimento; permitem a permanência do turista na localidade visitada.
- Acesso: corresponde às vias e os meios de transporte disponíveis que permitem a locomoção do turista até o local visitado.

Quadro 2.7 – Componentes do Produto Turístico

Componentes do Produto Turístico		
- Atrativos	Sítios	Naturais Usos e costumes Infra-estrutura
	Eventos	Feiras e exposições Congressos e convenções Acontecimentos especiais
Facilidades que permitem a permanência	Alojamento	Hotéis Motéis Albergues Campings Condomínios
	Alimentação	Restaurantes Confeitarias Bares
	Entretenimento	Distrações Diversões Esportes
	Complementos	Passeios locais Excursões
Acesso que permite o deslocamento até o local	Transporte	Aéreo Terrestre Marítimo Fluvial

Fonte: Acerenza *apud* Guariani *et. al*, 1996.

O produto turístico apresenta características distintas dos demais produtos industrializados e de comércio, além de diferenciar-se da prestação de outros tipos de serviços (ver quadro 2.8).

Quadro 2.8 – Características que distinguem o produto turístico dos demais bens/produtos.

PRODUTO TURÍSTICO	BENS/PRODUTOS
-É material e intangível, não pode ser visto antes da compra.	-É material, tangível e pode ser avaliado previamente por uma amostra.
-A produção e o consumo ocorrem simultaneamente e no mesmo lugar.	-A produção ocorre, em geral, anteriormente ao consumo e em local distinto.
-É necessário que o turista se desloque até o produto, que não pode ser transportado.	-Em geral pode ser transportado.
-Não pode ser estocado; se não for vendido, implica perdas.	-Podem ser estocados e vendidos a posteriori.
-Controle de qualidade no momento da sua utilização ou feita avaliação após o evento ocorrido.	-Fácil controle de qualidade antes de ser colocado no mercado.
-É bastante suscetível à sazonalidade.	-Demonstra menor ocorrência de sazonalidade.
-É estático, ou seja, é impossível mudar sua localização e é difícil alterar suas características em função da demanda.	-É mais fácil de ser adaptado às alterações do público consumidor.
-Não passa a ser possuído pelo consumidor através da compra; o turista traz apenas fotos e recordações do passeio realizado.	-Passa a ser uma propriedade do consumidor.
-Uma vez adquirido, não pode ser vendido novamente pelo turista.	-É passível de ser transferido através de venda ou doação a outro consumidor.
-Sofre muita influência da economia do mercado, sendo considerado algumas vezes supérfluo e dispensável.	-Sofre influência da economia do mercado.
-Há uma interdependência muito forte de uma série de fatores relacionados à oferta e ao funcionamento dos bens e serviços.	-Depende basicamente de quem produz e vende o produto.

Fonte: adaptado de Ruschmann, 1991.

Barreto (2000) comenta que os serviços turísticos são aqueles prestados exclusivamente para o turista e que vivem do turismo. O autor cita como exemplo o caso do serviço de guias, serviços de hotelaria, de agenciamento, de transporte.

O referido autor afirma que os serviços turísticos podem ser prestados sem nenhuma infra-estrutura, como é o caso dos guias e dos recreacionistas; com equipamentos de uso, tais como lanchas, trens, charretes, etc.; ou com infra-estrutura e equipamentos dentro de um imóvel, como serviço de agenciamento, hotelaria, entre outros.

Na produção, distribuição e consumo do produto turístico, surgem várias empresas completamente diferentes umas das outras (ver fig. 2.8). Nisso resulta a grande dificuldade de padronização e qualidade do produto turístico, pois envolve uma combinação entre diversos serviços e equipamentos, originando uma infinidade de produtos turísticos, desde os mais simples até os mais sofisticados. Como a prestação de um bom serviço turístico está interligado aos demais, cria uma relação de interdependência de vários fornecedores. Assim, se um único serviço for prestado de forma inadequada, poderá comprometer todos os demais.

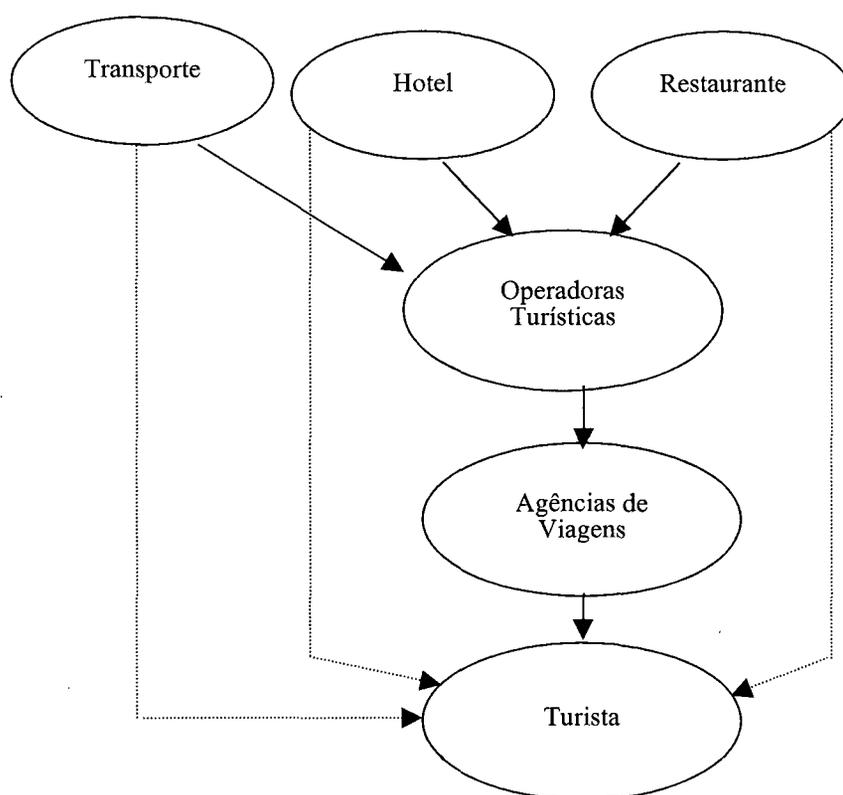


Fig. 2.8 – Integração e Interdependência entre os componentes turísticos (adaptado de Krippendorff, citado por Rejowski, e Paolillo, 1998).

Os fornecedores (hotel, restaurante, transportadora, entre outros) podem comercializar seus produtos diretamente aos turistas ou através das agências de viagem (vendedoras) ou dos organizadores de viagens (agências operadoras turísticas).

“A formação do produto turístico representa a interação de dois níveis: conjunto de atrações procuradas pelo consumidor e complexo de serviços colocados à disposição pelas organizações do ramo, fazendo com que seja entendido como um conjunto formado de bens turísticos e serviços. Sendo os primeiros as ofertas naturais e culturais e os segundos, os serviços que constituem ou facilitam o turismo e o acesso aos bens turísticos. São as ofertas técnicas e comerciais que acompanham o produto formando um complexo de serviços e conjunto de benefícios; não como duas partes distintas, e sim como dois níveis do produto turístico que articulam e necessitam um do outro” (VAZ, 1999) – ver figura. 2.9.

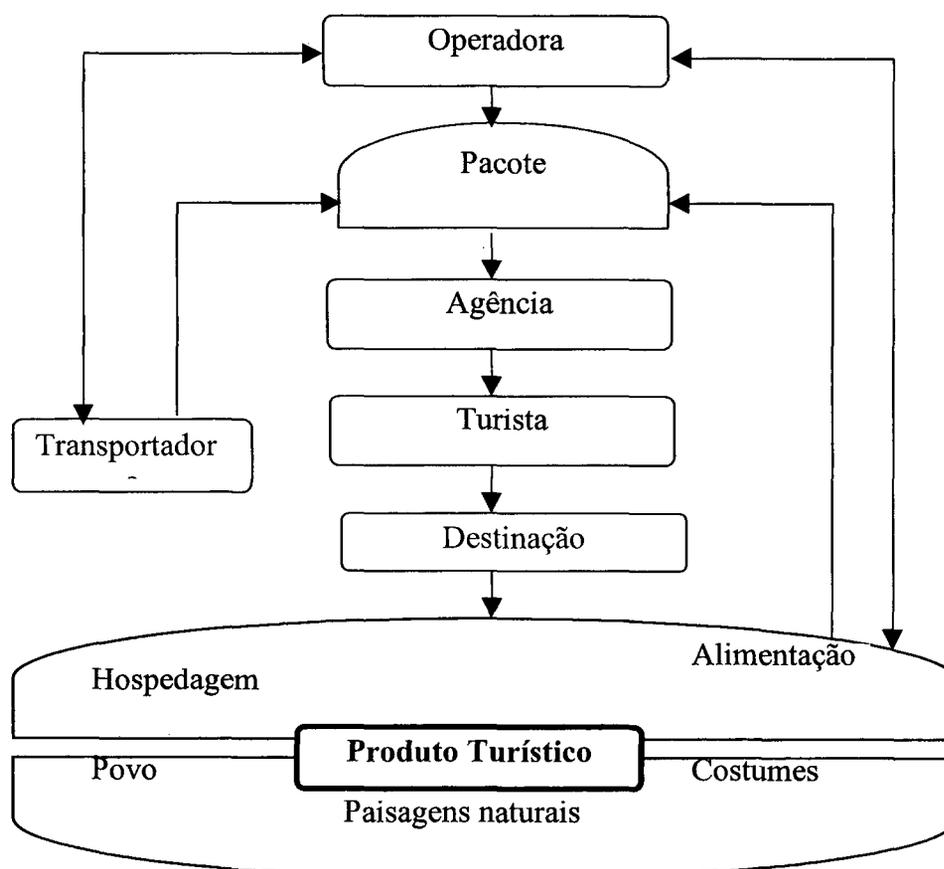


Fig 2.9 – Formação do Produto Turístico (adaptado de Vaz, 1999).

Como pode ser observado, as agências de viagens e turismo têm um papel importante no produto turístico, principalmente no que se refere ao assessoramento que dá ao turista.

Acerenza (1990) *apud* Rejowski e Paolillo (1998) considera agências de viagens como sendo uma empresa de serviços dedicada à realização de “arranjos” para viagens e à venda de serviços isolados ou organizados na forma de pacotes, atuando como organizadora e/ou intermediária entre os prestadores de serviços turísticos e o usuário final, para fins turísticos, comerciais ou de qualquer outra índole. Os serviços e produtos desenvolvidos e/ou comercializados pelas agências de viagens variam basicamente em função do tipo de agência (vendedora ou operadora), do tipo de atuação no mercado em que agem (nacional/internacional, emissivo/receptivo) e do público-alvo (jovens, casais, terceira idade, homens de negócios, ambientalistas, etc.). Rejowski e Paolillo (1998) classificam os serviços e produtos comercializados pela agências de viagens a partir de suas atividades essenciais e acessórias. Assim, considera-se atividades essenciais aquelas peculiares a esse tipo de empresa, que compreendem os serviços isolados e os serviços organizados (ver quadros 2.9 e 2.10 respectivamente).

Quadro 2.9 – Serviços isolados das agências de turismo.

SERVIÇOS ISOLADOS
- Reserva de transporte e venda de bilhete de passagem (aérea, rodoviária e marítima);
- Reserva e alojamento em diferentes tipos de meios de hospedagem (hotel, pousada, etc.);
- Traslados – serviço de transporte do aeroporto ao hotel e vice-versa, do hotel para o centro de convenções e vice-versa;
- Serviços de guias e intérpretes;
- Assessoramento na escolha dos destinos turísticos, rotas e demais informações;
- Reserva e venda de entradas de teatros, exposições, festivais e museus;
- Tramitação de documentos: passaporte, vistos e seguros de viagem;
- Excursões nos núcleos receptores do tipo <i>sight seeing</i> , <i>city tour</i> , <i>city by night</i> , etc.
- <i>Sightseeing</i> – visita à cidade, geralmente de dia, com ônibus turístico (vidros panorâmicos, microfone, etc.), conhecendo os principais atrativos turísticos (museus, igrejas, monumentos, etc.);
- <i>City tour</i> – passeio a determinado atrativo ou conjunto de atrativos da localidade ou próximo a esta (ex. <i>city tour</i> a cidade histórica, as praias, às compras), com duração aproximada 4 horas);
- <i>City by night</i> – passeio noturno pela cidade em busca, preferencialmente, de diversão em locais noturnos, com shows e/ou refeições incluídos nos preços (neste trajeto inclui-se uma visão noturna da cidade que complementa o <i>sightseeing</i>);
- Locação de meios de transporte local (<i>rent a car</i>);

Fonte: adaptado de Rejowski e Paolillo (1998) e Pelizzer (1989).

Quadro 2.10 – Serviços organizados das agências de turismo.

SERVIÇOS ORGANIZADOS	
-	<i>Tour</i> (pacote turístico) ;
-	<i>Forfait individuais</i> ;
-	<i>Forfait em grupo</i> .

Fonte: adaptado em Rejowski e Paolillo (1998).

O *tour*, popularmente chamado de “pacote turístico” é uma viagem programada e estruturada previamente, mediante um estudo de *marketing*. Dirige-se a um segmento particular do mercado e é oferecido na forma de um roteiro de viagem. O *forfait* é uma viagem programada “sob medida”, mediante pedido prévio do cliente. Os *forfait* individuais dão dirigidos a indivíduos ou grupos pequenos (famílias, amigos). Os *forfait* em grupo são dirigidos a grupos de interesse comum (participantes de um congresso, membros de entidade de classe, etc.).

Colman (1989) considera um pacote ou um *forfait* como “um ou mais produtos turísticos que poderiam ser comercializados separadamente, por um mesmo fornecedor ou em cooperação com outros fornecedores, mas que são oferecidos como um produto único com um preço reduzido. Normalmente são compostos pelo menos com os serviços de transporte e acomodação”.

A viagem organizada pode adotar diversas características como resultado das diferentes combinações que podem ser feitas entre os seus componentes e sua duração. Na figura 2.10 apresenta-se um esquema básico de integração dos componentes de um “pacote”, a partir do qual pode-se desenvolver toda uma gama de produtos.

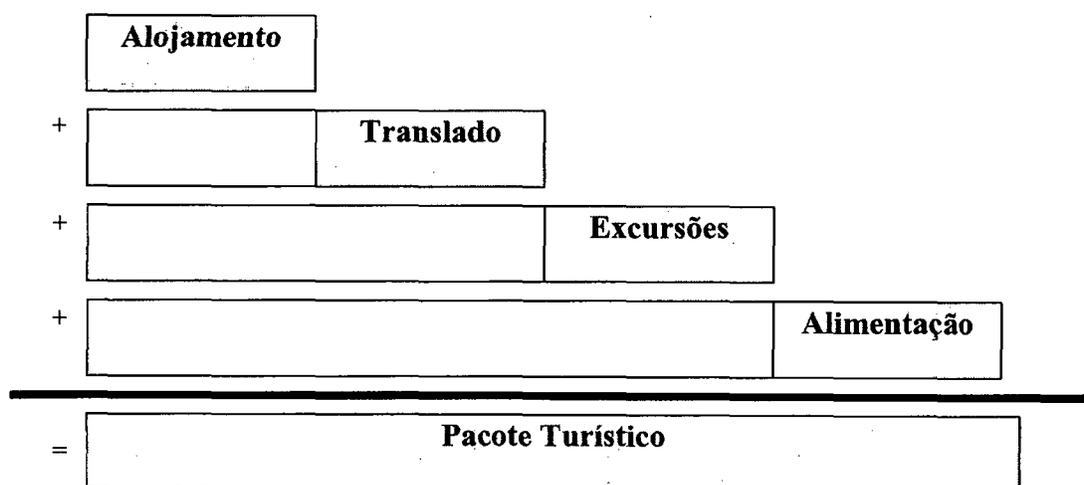


Fig. 2.10 – Integração dos componentes de um pacote turístico (Rejowski e Paolillo,1998).

“Toda a agência vive do turismo, mas nem todo turismo acontece por intermédio de agências; por isso, muitas agências dedicam-se também à organização de eventos” (Barreto, 2000). A legislação básica da EMBRATUR (1977), classifica as agências de viagens em agências de turismo e agências operadoras turísticas. As agências de turismo (ou agências vendedoras) têm como principal função intermediária entre os fornecedores turísticos e o viajante, recebendo por isto uma comissão, a qual se constitui na sua principal fonte de renda. O preço do produto a ser vendido é sempre fixado pelos prestadores dos serviços, tendo como principais características:

- receber uma comissão pela venda dos produtos e serviços turísticos que oferece;
- vender diretamente ao consumidor final, seja este pessoa física ou jurídica;
- manter uma estrutura de loja quando do atendimento à pessoas físicas e uma estrutura de escritório e postos de serviços quando atende pessoas jurídicas.
- ter, como sua principal atividade, a venda de produtos e serviços turísticos.

A Operadora Turística, atua também como intermediária entre os fornecedores turísticos e o viajante, sendo que sua função principal é o desenvolvimento e a execução de programas de viagem, tendo como características principais:

- planejar o produto, comprar a “matéria-prima” e organizar o produto final, desenvolvendo, portanto, produtos turísticos ou viagens organizadas, envolvendo a combinação de vários serviços e equipamentos de diferentes fornecedores;
- ter como público preferencial as agências vendedoras, embora possa também vender ao público em geral;
- ter, como principal atividade, a organização de viagens.

De acordo com Pelizzer (1989), a agência de turismo serve de ligação entre o cliente e as empresas que com ela colaboram a fim de obter um resultado econômico. Assim, a agência surge com um caráter de mediadora, entre uma demanda de clientes "X" e uma oferta de serviços (transporte, hospedagem, alimentação, atrativos turísticos e *souvenirs*) de um núcleo receptor. Seu trabalho é aquele que permite o encontro da demanda com a oferta turística, além de prestar assistência aos viajantes ou turista. No quadro 2.11 pode-se observar as duas principais funções das agências de turismo.

Além das funções mais conhecidas (descritas na tabela), alguns autores como Rejowski e Paolillo (1998) consideram relevantes a função das agências de turismo como:

- mandatário (procurador) – quando atuam como representantes legais do prestador turístico (hotel, cia aérea, etc.) comercializando e vendendo os seus serviços, bem como do próprio consumidor (turista), pois compram em seu nome os serviços que necessita;

- promotor – devido ao fato de promoverem destinos turísticos e dinamizarem a atividade turística em todas as regiões.
- assessor – quando presta assistência ao turista, informando quais as melhores combinações de rotas, destinos turísticos, formas de alojamento, etc.

Quadro 2.11 – Principais funções das agências de turismo

FUNÇÃO INTERMEDIÁRIA	FUNÇÃO ORGANIZADORA
<ul style="list-style-type: none"> - Função original das agências de turismo; - Serviços associados à viagens; - Serviços associados à permanência do turista no local de destino; - Serviços de simplificação de formalidades burocráticas (passaportes, vistos, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> - Organização de itinerários especiais, feitos a pedido ou de excursões turísticas vendidas em massa, ou personalizadas.

Fonte: Pelizzer, 1989.

Devido ao crescente grau de complexidade dos serviços turísticos frente ao aumento da heterogeneidade do mercado, começa a se considerar o assessoramento para a realização de viagens a verdadeira função do agente de viagens, distinguindo-se dos outros prestadores turísticos. Para prestar um bom assessoramento, o agente de viagens deve conhecer profundamente os serviços que vende, com base em experiência própria ou em informações confiáveis, bem como saber identificar os gostos e necessidades do turista (conforme a capacidade econômica, idade, disposição física, etc.) para poder oferecer uma adequada combinação de serviços. Com a popularização da *Internet*, alguns turistas buscam esse tipo de assessoramento diretamente através de agências virtuais de turismo. Qualquer pessoa pode, com um computador ligado à internet, fazer suas reservas diretamente com as operadoras, bem como planejar e fazer seu próprio roteiro de viagem. Crescem diariamente as *home pages* na Internet de agências virtuais que servem como vitrines eletrônicas e oferecem aos usuários uma ampla variedade de informações. Essas organizações conseguem interagir muito mais com os seus clientes, pois disponibilizam informações dos mais variados tipos e o turista pode escolher o que melhor lhe convier, com o máximo de detalhes e de uma forma rápida e precisa. Nasce aí um novo tipo de relacionamento comercial, em que as agências informam preços especiais, novos “pacotes”, etc., do tipo de produto escolhido pelo cliente e este recebe as informações em “primeira-mão”, através do seu endereço eletrônico. A rede mundial de computadores reúne dados de praticamente todos os lugares, fornecendo uma gama enorme de informações ao turista. Além da descrição detalhada do local, hospedagem, alimentação, transporte, atrações turísticas, dicas de viagem, clima, etc. alguns *sites* como

<http://www.frommers.com>, <http://www.fodors.com>, permitem criar um guia personalizado, onde o turista escolhe o destino da viagem, clica algumas informações extras, como por exemplo, condições de segurança ou melhor época para viajar e o *site* proporciona um roteiro exclusivo. A Biztravel (citado por Peppers e Rogers, 2000) diferencia seus clientes ao permitir que revelem seus interesses e preferências e depois adequando o *site* às necessidades deles. Um cliente pode escolher que viagem deseja fazer levando em conta as acomodações do hotel, o aluguel de carro, os vôos das linhas aéreas, etc. Algumas informações que a *internet* oferece, raramente uma agência de viagens local, que não esteja conectada à WEB, poderá apresentar. É o caso da agenda cultural: há *sites* como <http://www.travelpage.com> que listam os melhores museus, casas noturnas e restaurantes das principais cidades do mundo, capazes de informar com precisão os horários e locais de peças de teatros, filmes, *shows*, exposições, etc. As informações são atualizadas e ainda têm a grande vantagem de que muitos ingressos podem ser comprados, ou reservas podem ser feitas pela rede, através de cartões de crédito (mesmo no caso do evento ser em país estrangeiro). Algumas agências mantêm um *site* que permite consultar horários e tarifas de vôos, fazer reservas e até receber a passagem em casa (Freitas, 1999). Com a utilização da WEB os concorrentes das agências de turismo locais passam a ser as maiores/melhores do mundo. Não há limites com o uso da *internet*. A tecnologia dos computadores está modificando drasticamente as atuais formas de comunicação. As redes de computadores agrupam cada vez mais pessoas e a comunicação interativa está rapidamente se tornando realidade, e mesmo sendo uma “máquina”, o sistema está se tornando tão personalizado quanto a ajuda pessoal de um vendedor. A *internet* permite que o turista amplie seus conhecimentos sobre a cultura e o local que pretende visitar, tornando mais prazerosa a viagem, pois, quanto maiores forem as informações, melhor será o roteiro escolhido.

Assim, pode-se dizer que um dos motivos que levam o turista a viajar é o conhecimento que se tem a respeito dos locais cujos atrativos sejam de seu interesse. No entanto, há diversos fatores que influenciam na escolha da destinação turística, e que serão abordados no próximo item.

2.7 - Fatores que influenciam na escolha de destinações turísticas

Primeiramente é necessário que as pessoas tenham suprido suas necessidades vitais para então poderem comprometer parte de seu orçamento com lazer e turismo. Por isso, durante muito tempo, viajar a países distantes ou participar de um cruzeiro tornou-se uma forma de conseguir prestígio social, enquanto que para outros, viajar tornou-se um hábito. Em

ambos os casos os meios de transportes, tipos de alojamento e outros serviços requeridos, bem como o nível desses, relacionam-se diretamente ao que os turistas consideram como apropriado ao seu *status* social ou profissional. Alguns turistas, com alto poder aquisitivo, dirigem-se a destinos exóticos, distantes e sofisticados, requerendo luxo e requinte em todos os aspectos do produto turístico; outros, não fazem questão de luxo, mas a qualidade do atendimento é imprescindível em todos os casos.

Barreto (2000) exemplifica os fatores determinantes que podem favorecer ou prejudicar a concretização do turismo, listados nos quadros 2.12 e 2.13.

Quadro 2.12 – Fatores determinantes originários do turista e da infra-estrutura turística favoráveis a escolha de determinado destino turístico.

Fatores determinantes do turista	Fatores determinantes do núcleo receptor
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento (experiência própria, relato de amigos, mídia, livros, etc.); - Saúde; - Dinheiro Disponível; - Tempo Disponível; - Liberdade; - Origem étnica, afinidades culturais e idiomáticas como núcleo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atrativos e infra-estrutura turística de qualidade; - Desenvolvimento tecnológico global (telecomunicações, transporte, condições sanitárias, etc.); - Segurança; - Promoções; - Distância entre núcleo emissor e núcleo receptor; - Política de preços ao turista que evite a exploração.

Fonte: adaptado de Barreto (2000).

Quadro 2.13 – Fatores determinantes desfavoráveis a escolha de determinado destino turístico

Circunstâncias limitativas
<ul style="list-style-type: none"> - Formalidades administrativas excessivas (exigência de vistos, etc.); - Inflação (no país de origem e/ou no destino); - Controle policial rígido ou vexatório; - Excessos no controle alfandegário e migratório; - Medidas sanitárias (desinfecção de aviões de regiões contaminadas); - Epidemias; - Redução de divisas (o turista pode comprar pouca moeda estrangeira); - Pobreza (leva a violência urbana e a insegurança do turista); - Revoluções e/ou guerras; - Conflitos sociais (saques, greves); - Falta de hospitalidade do núcleo receptor; - Crises políticas internacionais (rompimento de relações diplomáticas); - Desastres climatológicos (vulcões, enchentes, frios ou calores anormais).

Fonte: adaptado de Barreto (2000).

Guardani *et al* (1996) afirma que o leva o turista a reconhecer a necessidade de viajar pode surgir por motivos de deficiências (necessidade de ruptura com a rotina, *stress*, descanso, sair da poluição, fugir de problemas) e por motivos de excesso (nomenclatura usada pela autora que exemplifica como sendo diversão, interesses culturais, congressos científicos, vontade em conhecer novos lugares, buscar aventuras amorosas, conviver com a natureza), além da publicidade e a propaganda que também estimulam de forma ativa o reconhecimento das necessidades.

Segundo Guardani *et al* (1996) é comum alguns consumidores terem preferências estáveis a respeito de certos destinos, caracterizando-se pela fidelidade ao produto turístico – viajando sempre para o mesmo local e que só param de fazê-lo se suas expectativas em relação à destinação deixaram de ser atendidas.

Um tipo de compra menos habitual no turismo é a por impulso, pois as atividades turísticas implicam na utilização de uma parcela preciosa do tempo das pessoas (o seu tempo livre), gasto de dinheiro e alto grau de envolvimento pessoal.

Para a compra de um novo produto turístico ou primeira compra, é necessário a busca de muitas fontes de informações, o que torna a decisão mais demorada. A avaliação de alternativas podem ser consideradas sob diferentes aspectos, como preço, tempo de permanência no local, distância a ser percorrida, conforto e imagem percebida da destinação, podendo sofrer influências de questões situacionais como problemas meteorológicos, leis específicas, entre outros.

O consumidor também é fortemente influenciado por vários fatores que o motivam, como simpatia ou aversão a destinações turísticas, suas atitudes com relação ao seu conhecimento, sentimentos e emoções, o risco percebido na aquisição e as expectativas negativas de insatisfações por compras anteriores. As motivações e as atitudes do consumidor sofrem influências ambientais como as apresentadas na figura 2.11 estudadas por Engel (1995).

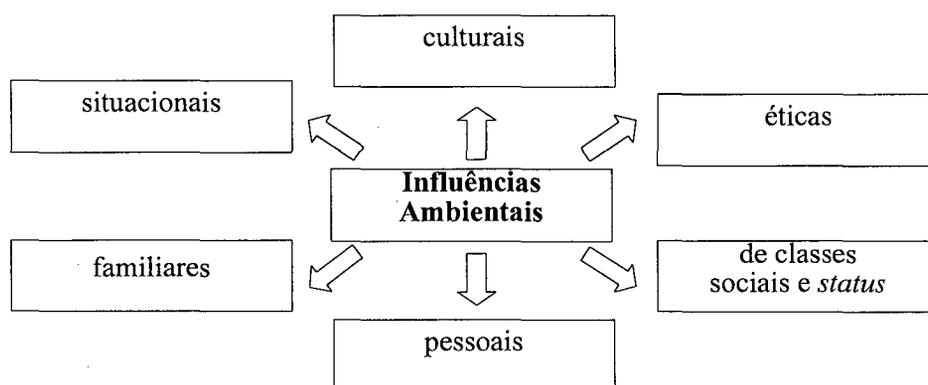


Fig. 2.11 – Influências ambientais nas motivações e atitudes do consumidor (adaptado de Engel *et. al*, 1995).

As influências pessoais relacionam-se aos valores dos indivíduos, estilo de vida, situação econômico-financeira e personalidade. Tem relação com seus grupos de referência, que são responsáveis pela troca de informações, a comunicação boca a boca. No caso dos produtos turísticos, esse aspecto é muito importante por caracterizar-se por um recurso muito utilizado no levantamento de informações e na propaganda positiva/negativa de uma destinação feita após a constatação junto a um produto turístico do atendimento ou não das expectativas do consumidor.

As familiares, referem-se aos diferentes papéis desempenhados pelos membros da família na compra de um determinado produto turístico, em que cada membro da família sofre influência dos demais e têm diferentes papéis na decisão final (é o caso da família que decide viajar para *Disneyworld* por influência dos filhos).

As influências situacionais referem-se à comunicação (pela exposição ou não do consumidor à comunicações pessoais com outros consumidores ou vendedores ou com propaganda e publicações), compra e situação de uso dos produtos. As situações de compra referem-se a fatores predominantes no momento da compra, tais como preço, ambientação, ponto de venda, vendedores entre outros. No turismo, isso pode ser expresso no momento da compra de um determinado pacote turístico numa agência de viagens, em que o ambiente da agência e a forma de abordagem dos vendedores podem influenciar o comportamento do comprador.

As culturais, correspondem ao complexo de valores e idéias dos indivíduos. Os principais valores são relativamente permanentes e vinculados a instituições como a família, religião, educação, designando a forma de uso dos produtos, “o quê”, “quando” e “como” consumir, aspectos positivos e negativos das marcas (símbolos, pessoas e objetos a elas associadas), as relações de mercado (leis de proteção) e o comportamento ético. Os valores podem mudar conforme a idade, respostas à propaganda, etc.

As influências étnicas estão relacionadas a normas e valores de grupos específicos formados de acordo com a nacionalidade, religião, atributos físicos ou região geográfica. Nesse sentido, os grupos étnicos apresentam comportamentos, valores e atitudes diferentes entre si.

A classe social à qual o consumidor pertence também determina seu comportamento (forma como gastam seus rendimentos e seu tempo, o que, onde e como compram; seus bens de aspiração, *status*, valores, estilos de vida, interesses e comportamentos).

Portanto, o modelo de decisão de viagem é baseado em níveis motivacionais, necessidades e desejos do indivíduo, bem como de suas expectativas no momento da decisão da viagem. Conforme o nível de desejo em relação à viagem, o turista pode estar mais ou

menos sensível à recepção de estímulos, tais como propaganda, preço, entre outras atividades de *marketing*. A avaliação das diferentes alternativas de uma viagem incluem a análise de vários fatores (custo, benefício, atrações e amenidades de cada destinação, oportunidades e disponibilidades de viagem), além de outros fatores externos, tais como imagem global das alternativas de destinações, experiências de viagens anteriores, condicionantes da viagem (tempo, custo e outros) e o grau de riscos percebidos (financeiro, funcional, social, físico e psicológico) que são importantes determinantes na decisão da viagem.

Dados comprovam que o turismo vem ganhando crescente importância na economia mundial, constituindo-se numa de suas principais forças motoras. Alguns dados comprovam esse crescimento também no Brasil. O próximo item abordará alguns aspectos referentes ao turismo brasileiro – impacto econômico, perspectivas futuras, programas de incentivo, entre outros.

2.8 - O Turismo no Brasil

Durante um longo período de tempo, o viés político que permeou as análises técnicas sobre a crise do turismo brasileiro ancorou-se na indignação de que era um absurdo o Brasil, com seu deslumbrante cenário natural, receber menos turistas do que outros países com menos recursos naturais. Caracterizava-se o discurso por uma nítida indignação nativista, acreditando-se que o país, por ter uma natureza exuberante, com praias paradisíacas, estava predestinado a ser um dos principais destinos turísticos do mundo. No entanto, o turismo era tratado com amorismo e não havia uma preocupação política de incentivo. Só a partir da primeira metade da década de 90, a indústria do turismo, face a sua capacidade de gerar emprego e renda, impactando 52 segmentos da economia produtiva, passou a ser considerada pelo governo federal como setor estratégico (Carvalho, 2000).

O Brasil, apesar do excelente potencial turístico – praias entre as melhores do mundo, sol quase o ano inteiro, fauna e flora exuberantes, folclore rico e um povo tradicionalmente hospitaleiro – participa apenas de uma parcela no mercado turístico mundial e, lentamente, começa a estimular o mercado interno.

Um dos grandes entraves ainda quanto ao crescimento do turismo estrangeiro é a falta de qualidade, tanto da infra-estrutura, quanto dos serviços prestados. A melhoria da qualidade dos serviços prestados está sendo buscada com mudanças no método de gestão dos municípios com potencial turístico com a implantação do Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT). “Este programa, juntamente com a orientação da Organização Mundial de Turismo, foi responsável nos últimos quatro anos, por uma

revolução silenciosa que mudou a consciência da comunidade local ao mostrar a importância política do turismo para o desenvolvimento sustentado dos municípios” (Carvalho, 2000).

O Programa Nacional de Municipalização do Turismo – PNMT é um Programa desenvolvido e coordenado pela EMBRATUR, mediante a adoção da metodologia da organização Mundial do Turismo – OMT, adaptada à realidade brasileira, com o propósito de implementar um modelo de gestão de atividade turística, simplificado e uniformizado, para os estados e municípios, de maneira integrada, buscando de forma participativa, maior eficiência e eficácia na administração da atividade turística.

Conforme Carvalho (2000), o Programa Nacional de Municipalização do Turismo conta com 350 agentes multiplicadores que foram treinados com métodos da GTZ da Alemanha e nos últimos dois anos 240 mil pessoas foram qualificadas através do programa.

É importante lembrar que o turismo bem-sucedido depende não só de um local aprazível, mas também de uma comunidade amigável e bem informada, empenhada em viabilizar uma estada agradável ao visitante. “Hoje, o país já conta com 3.200 monitores municipais que atuam na conscientização da importância do turismo para as comunidades locais” (Carvalho, 2000).

Face às perspectivas de longo prazo de crescimento da indústria mundial do turismo, que em 1998 respondeu pelo ingresso de divisas no valor de US\$ 439 bilhões, em decorrência de 625 milhões de chegadas de turistas que geraram 260 milhões de empregos, o Brasil dispõe de espaço para continuar crescendo, interna e externamente, como destino turístico. Com o objetivo de captar, até 2003, 6,5 milhões de turistas estrangeiros, e de expandir para 57 milhões de consumidores o fluxo do turismo doméstico, gerando 500 mil novos empregos. O programa de desenvolvimento sustentando “Avança Brasil” reserva recursos superiores a R\$ 800 milhões para a Embratur investir em programas e promoção. O programa abrange, em suas grandes vertentes, as áreas de desenvolvimento, capacitação e *marketing* do produto turístico, prevê o financiamento da estrutura turística até a qualificação de agentes de turismo nos municípios, a realização de campanhas publicitárias para promoção do turismo regionalizado, a criação de roteiros regionais e a promoção de eventos para divulgar o turismo interno e a imagem do Brasil no exterior (Carvalho, 2000).

Mello cita como entrave para o crescimento do turismo receptivo no Brasil a péssima imagem que o estrangeiro tem do país, face às constantes manchetes dos principais jornais que supervalorizam determinados acontecimentos e minimizam aspectos positivos. “Nos grandes centros europeus e americanos, os brasileiros são vistos com antipatia pelo público e turistas em geral, fortemente influenciados pelos noticiários das grandes redes de televisão e

jornais em geral, associando o país à chacinas de menores de rua, destruição de florestas, tráfico de drogas e corrupção.”

Para mudar essa imagem, além da necessidade de investir no *marketing*, em promoções para mudar tendências, enfatizando o meio ambiente físico que é uma força poderosa de atração para os turistas, é necessário que o agente público tome algumas medidas, entre as quais cuidados quanto à limpeza, ao saneamento, à comunicação, à segurança e, também, ao treinamento dos recursos humanos envolvidos nessa atividade.

Nesse sentido, Lage e Milone (1998) enfatizam a importância do treinamento e citam um programa de treinamento desenvolvido pela *American Express* em Miami que exige dos motoristas de táxi um curso de três horas para que eles possam renovar a licença de direção do carro. “É uma ação que encoraja os taxistas a tratarem com cordialidade os visitantes e a demonstrarem que são bons conhecedores da segurança e da geografia local. Denominado de *Miami Nice*, o programa é oferecido pela Universidade de St. Thomas para os motoristas, que, ao completarem o curso, informam o recebimento de gorjetas 30% acima do valor da corrida.”

Para Carvalho (1998) qualidade em turismo, não é diferencial, é obrigação. “Ter qualidade é uma necessidade para trabalhar em turismo. Existe em todo o país a consciência de que é preciso acabar com a improvisação, acabar com o informalismo. Hoje, o turismo é um fato econômico-social, não mais considerado supérfluo como no passado. Já está havendo a conscientização da importância do setor. O turismo está conquistando as páginas econômicas e deixando as colunas sociais.”

Nesse contexto, diante da observação de certo amadorismo em alguns setores ligados ao turismo, surge a necessidade de abordar a organização como um sistema, e como tal, gerenciá-lo, adotando um método já bastante conhecido na manufatura, mas que em serviços, ainda está incipiente – o método do gerenciamento de processos, assunto abordado no próximo capítulo.

2.9 - Algumas considerações

Segundo Ikeda, Camponar e Tanaka (1998), a expansão da demanda turística no Brasil tem intensificado a utilização dos serviços das agências de viagens em torno de 50% nos últimos anos e há expectativas de que essa tendência de crescimento continue.

Conforme já mencionado ao longo do texto, o turismo tem impacto sobre 52 segmentos da economia e nos últimos anos está crescendo de uma maneira nunca observada

antes, porém, ainda são muitas as dificuldades no setor, devido, principalmente, à falta de mecanismos e aplicação de gerenciamento e controle de qualidade específicos para a área.

Analogamente a manufatura, a organização prestadora de serviços não consegue obter excelência em todos os critérios competitivos ao mesmo tempo, devido a conflitos internos existentes entre eles, e então, para que se estabeleçam quais os critérios competitivos são os mais importantes, é necessário que seja usada uma ferramenta capaz de escolher quais os processos críticos para alcançar os objetivos da organização.

Devido ao mercado globalizado e o conseqüente aumento da oferta de produtos diferenciados, o consumidor tornou-se mais exigente com a qualidade dos produtos e serviços. Sendo assim, se não tiver suas necessidades satisfeitas, simplesmente procurará outro fornecedor.

Nesse novo ambiente, as agências de turismo precisam buscar formas de melhorar a operacionalização de seus serviços para que realmente possam competir nesse mercado globalizado. Passou a ser uma necessidade da organização ter seus processos flexíveis e adaptáveis às necessidades dos clientes. As atividades desenvolvidas precisam agregar valor ao produto/serviço com o menor custo possível. E a melhor forma de oferecer serviços e produtos de qualidade aos turistas é por meio da implementação de um programa de gestão estratégica da qualidade. A utilização do *Balanced Scorecard* (BSC), gerenciamento de Processos e *Marketing* de Relacionamento poderão ser muito úteis para alcançar tais objetivos.

Nesse sentido, o próximo capítulo é dedicado à abordagem conceitual das ferramentas utilizadas no modelo de Gestão Estratégica proposto neste trabalho.

CAPÍTULO 3 - FERRAMENTAS PARA UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONSIDERANDO ATIVOS TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS

Neste capítulo serão abordados os aspectos teóricos das ferramentas nas quais o modelo proposto (descrito no capítulo 4) se apóia, ou seja, no Gerenciamento de Processos, *Balanced Scorecard*, e *Marketing* de Relacionamento.

O Gerenciamento de Processos é uma metodologia que apóia e fundamenta a Qualidade Total, Análise de Valor, *Just-in-time* e de Tecnologia e da Produção Otimizada, cuja finalidade principal é resolver problemas e melhorar a habilidade e eficiência dos processos da organização.

Alguns processos empresariais podem produzir resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a gestão efetiva do negócio, principalmente em organizações prestadoras de serviço, em que não se pode medir a “qualidade no processo” como ocorre na manufatura, pois, ao mesmo tempo em que o serviço está sendo “processado” está sendo “entregue” ao cliente, e medir a qualidade na prestação de serviços é um desafio, até mesmo porque, qualidade em serviços é um conceito subjetivo, e que depende fundamentalmente do cliente-alvo e do potencial que a empresa possui - daquilo que ela é capaz de fazer para atendê-lo.

Alguns autores como Garvin (1987) trazem uma visão pragmática do assunto, no sentido de que a busca da excelência em todas as dimensões da qualidade pode ser uma armadilha, podendo daí advir perda de foco do sistema, levando a organização a obter excelência em pontos competitivamente irrelevantes. De nada adianta concentrar esforços e recursos em processos que não sejam importantes para a concretização dos objetivos e estratégias da organização.

Diante de observações feitas em agências de turismo, percebe-se que muitas vezes há uma preocupação com a qualidade do serviço prestado, mas não há um gerenciamento estratégico das atividades que realmente implicarão na concretização dos objetivos desejados para a organização. O grande desafio é descobrir quais atividades realmente levarão aos resultados esperados pelos acionistas; quais os processos que deverão ser escolhidos como relevantes, de maneira que os resultados obtidos na melhoria de um determinado processo terá impacto sobre a unidade de negócios e influencie os objetivos desejados do planejamento estratégico da organização.

Tendo essa preocupação, elaborou-se um modelo de gestão estratégica empregando o *Balanced Scorecard (BSC)*, Gerenciamento de Processos e *Marketing* de Relacionamento – ferramentas que podem ser bastante úteis para alcançar tais objetivos.

3.1 - Gerenciamento de processos

Na atual conjuntura econômica, em função do desdobramento dado pelo movimento da qualidade, do surgimento de novas tecnologias de informação mais rápidas e flexíveis e do acirramento da concorrência pelos mercados mundiais, exige-se das organizações ligadas ao turismo novas formas de gerenciamento. Essas formas devem ser capazes de compreender e satisfazer as necessidades dos clientes, buscando maior valor agregado e que consigam alcançar vantagens competitivas.

Durante muitas décadas a demanda era grande e o ambiente não era competitivo. As organizações mantinham seus mesmos métodos por longos períodos. Atualmente, o contexto sócio-econômico mudou e as organizações precisam adequar-se ao mercado que evolui dia após dia. Dentro deste cenário, pode-se visualizar as organizações como sistemas adaptáveis, que enfatizam a interação com o meio ambiente. Ou seja, [...] “um sistema de processamento (organização) ou se adapta a seu ambiente, especialmente a seu sistema receptor (mercado), ou deixa de existir” (Dalla Valentina, 1998).

Nesse sentido, a organização deve aprender a se tornar adaptável às mudanças em seu ambiente. Senge denomina essa resposta de organização de aprendizado, a qual significa “uma organização que esteja continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro” (Senge, 1990).

Para uma organização manter-se num mercado tão competitivo como o de hoje, é necessário parar de pensar na organização somente em termos de estrutura e concentrar maior atenção nos processos, para obter, assim, a satisfação do cliente, bem como a redução de custos e do retrabalho.

Na concepção mais freqüente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico (a figura 3.1 demonstra um processo de forma simplificada).

Os *inputs* podem ser materiais – equipamentos e outros bens tangíveis, mas também podem ser informações e conhecimentos. Nessa visão, os processos também têm início e final bem determinados. “Muitos dos processos das organizações são repetitivos e seriam muito mais eficientes e eficazes se analisados, melhorados e padronizados. No entanto, nem sempre

os processos organizacionais são formados de atividades claramente delineadas em termos de conteúdo, duração e consumo de recursos, nem precisam ser consistentes ou realizados numa seqüência particular” (Morris e Brandon, citados por Gonçalves, 2000).

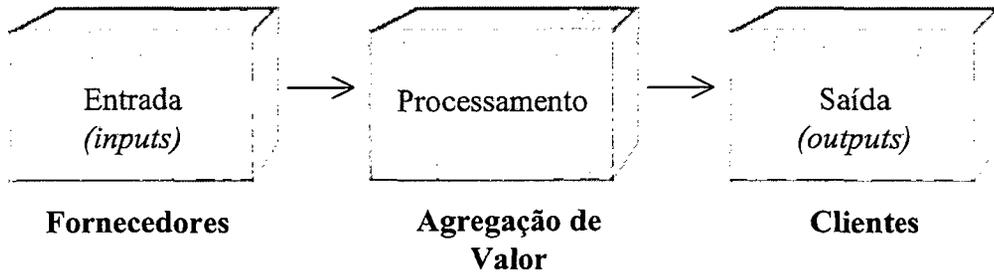


Fig. 3.1 – Demonstração simplificada de um processo.

Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes (Harrington, 1991). Mais formalmente, um processo é um grupo de atividades realizadas numa seqüência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (Hammer e Champy, 1993).

A organização tradicional, ou vertical, apresenta uma estrutura funcional, onde as atividades pertencentes a uma mesma área técnica ou de conhecimento são agrupadas em uma mesma unidade administrativa (ver fig. 3.2).

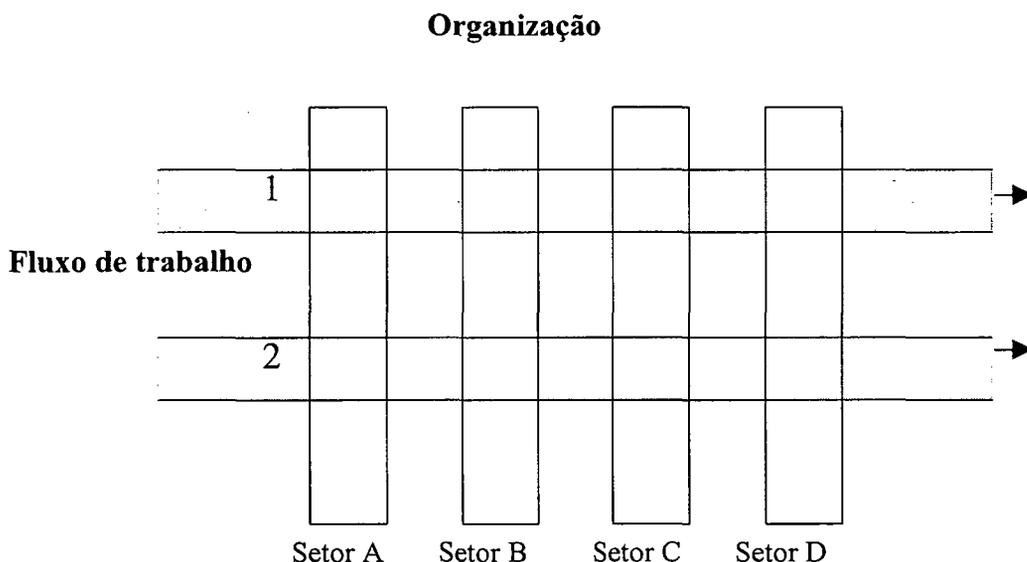


Fig. 3.2 - Fluxo horizontal de trabalho *versus* organização vertical (Harrington, 1993).

A estrutura vertical propicia uma visão distorcida da organização, pois ela não mostra os clientes (para quem produz), não são vistos os produtos/serviços fornecidos aos clientes (o

que produz) e não se tem a idéia do fluxo de trabalho por meio do qual são desenvolvidos, produzidos e entregues os produtos/serviços (como produz). Por esta visão, os executivos tendem a gerenciar a organização de maneira vertical e funcional, impedindo que assuntos inter-departamentais sejam solucionados entre funcionários de níveis inferiores (Dalla Valentina, 1988).

De um modo geral, a maioria das organizações se organizam em grupos funcionais específicos, verticalizados, ou seja, grupos de pessoas especializadas em determinados trabalhos, capacitadas para realizar tarefas afins. Esses grupos geralmente são isolados, fazendo um bom trabalho, concentrados em funções específicas, e não entendem, não percebem, ou nem mesmo se preocupam com todo o processo, ou se o modo como trabalham pode afetar outros setores. A ordem de prioridade do trabalho é setorial e dificilmente há uma preocupação com o cliente (interno ou externo). Tal fato resulta na formação de grupos de pequenas “organizações” isoladas, que não enxergam os objetivos da organização como um todo, do que o cliente final espera receber e da importância de que tudo funcione de forma perfeita para oferecer um produto ou serviço de qualidade. Ou seja, não basta dividir os processos em blocos, em atividades individuais e otimizá-las; é necessária a interação dos processos.

Trabalhar com uma organização prestadora de serviços vertical, onde os processos fluem na horizontal, pode resultar na execução de atividades que não agregam valor ao produto ou serviço, como também, pode-se deixar de executar atividades importantes em detrimento de outras, menos significativas ao produto final.

O gerenciamento de processos considera que todos os processos de uma empresa afetam a qualidade final de seu produto. Sendo assim, analisa e identifica todas as atividades de um processo, separando-as em atividades agregadoras e não agregadoras de valor.

Segundo Selig, “atividades agregadoras de valor são aquelas que apresentam uma relação direta entre o produto e o processo produtivo e são reconhecidas pelo consumidor quando da análise do produto” (Selig, 1993).

O gerenciamento de processo analisa profundamente todas as entradas e saídas dos processos, bem como suas finalidades, deficiências e valor agregado à organização. Isso acontece através de uma análise profunda dos processos de uma organização e a determinação de seus processos críticos. Procura-se identificar as principais deficiências desses processos e saná-las, através da implementação de ações de melhoria.

Harrington (1993) define gerenciamento de processos como: “a busca de atividades que agregam valor, segundo o cliente”.

Rados (2000?) considera o gerenciamento de processos como uma metodologia empregada para definir, analisar e gerenciar as melhorias no desempenho dos processos da organização, com a finalidade de atingir as condições ótimas para o cliente. Apoiando os fundamentos de qualidade total, análise do valor, *just-in-time* e de tecnologia da produção otimizada, o gerenciamento de processos foi integralmente estruturado para resolver problemas.

Um dos principais objetivos da metodologia do gerenciamento de processos é a busca da melhoria contínua, através do constante aumento do valor agregado dos processos (ver quadro 3.1).

Quadro 3.1 - Principais objetivos do gerenciamento de processos.

Principais objetivos do gerenciamento de processos	
- Tornar os processos eficazes	- produzindo os resultados desejados
- Tornar os processos eficientes	- minimizando o uso dos recursos
- Tornar os processos adaptáveis	- deixando-os capazes de se adaptar às necessidades variáveis do cliente e da empresa

Fonte: adaptado de Harrington (1993).

Parte do sucesso que as empresas japonesas tiveram com relação às suas concorrentes americanas nas décadas de 80 e 90 decorreu do fato de incluir as empresas japonesas descoberto e implementado o gerenciamento de processos muito antes das empresas ocidentais entenderem a que o assunto se referia (Davenport, 1994).

“É conhecido o caso das empresas industriais japonesas, que investiram 70% dos seus fundos de P & D em inovação de processos, ao contrário das americanas, que investiram essa mesma proporção, mas no desenvolvimento de produtos. Os resultados muito superiores da indústria japonesa durante o período considerado, provavelmente, refletem as conseqüências dessa decisão” (Gonçalves, 2000).

A organização orientada para processos está surgindo como a forma organizacional dominante para o século XXI. Abandonando a estrutura por funções, que foi a forma organizacional predominante nas empresas do século XX, as empresas estão organizando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação. Sua própria lógica de

funcionamento está passando a acompanhar a lógica desses processos, e não mais o raciocínio compartimentado da abordagem funcional (Gonçalves, 2000).

Reis e Peña (2000) enfatizam que a cultura de satisfação do cliente e sistemas de valor precisam ser projetados para difundir-se em toda organização e reforçar a noção que correção de defeitos é um desperdício e citam o provérbio: “Se você tem tempo de corrigir uma falha, você tem tempo de fazer certo da 1ª vez”. Assim, alta qualidade, clientes satisfeitos, empregados motivados, *empowerment*, flexibilidade, padrão de atendimento, e melhoria contínua são considerados princípios do gerenciamento da qualidade e que devem estar difundidos em todas as unidades da organização para que possa crescer no mercado.

Mudar uma organização para que ela tenha tais requisitos é uma tarefa complexa a ser executada. A escolha da forma que esta mudança ocorrerá, dependerá das necessidades e possibilidades da organização, de seus executivos, além dos recursos disponíveis. “A mudança é um processo lento e algumas vezes doloroso, podendo ocorrer de forma gradual ou até mesmo de forma mais radical. A principal razão desta demora no processo se relaciona à modificação cultural da organização” (Dalla Valentina, 1998).

O gerenciamento de processos dentre outras vantagens, permite ter uma visão melhor do comportamento organizacional, mais integrada e abrangente (ver quadro 3.2).

Quadro 3.2 - Vantagens da utilização do gerenciamento de processos

Vantagens da utilização do gerenciamento de processos em organizações prestadoras de serviços
<ul style="list-style-type: none"> - Leva a organização a se concentrar no cliente; - Dá condições para a organização prever e controlar as mudanças; - Aumenta a capacidade da organização competir, pelo aperfeiçoamento de recursos disponíveis; - Possibilita uma visão sistemática das atividades da organização; - Auxilia a organização a administrar as interações de modo eficaz; - Mantém a atenção no processo; - Previne a ocorrência de erros, dando uma visão de como os erros ocorrem e um método para corrigi-los; - Auxilia a organização a entender como entradas (<i>inputs</i>) se transformam em saídas (<i>outputs</i>); - Desenvolve um sistema de controle; - Oferece um método para preparar a organização para enfrentar seus futuros desafios.

Fonte: adaptado de Harrington (1993).

As organizações prestadoras de serviço que ainda se organizam através de unidades funcionais verticais isoladas uma das outras, operando sem muita integração, perdem de forma sensível a qualidade e capacidade de atendimento. O conceito de processo é de

fundamental importância nas organizações prestadoras de serviço, uma vez que a seqüência de atividades nem sempre é visível, nem pelo cliente, nem por quem realiza essas atividades.

O contato direto com o cliente em quase todos os processos de uma organização prestadora de serviços no mercado do turismo, faz com que o cliente seja o principal foco na análise do gerenciamento de processos, deixando de lado o que outrora as organizações faziam - eram voltadas para si mesmas, projetadas em função de uma visão que privilegiava a própria realidade interna – esquecendo a visão do cliente. Dessa necessidade impreterível de integrar de uma forma mais veemente a visão do cliente ao gerenciamento de processos, surgiu a idéia de integrar ao modelo proposto o *marketing* de relacionamento (abordado no item 3.3.1).

Assim, a administração precisa concentrar sua atenção e alocar recursos nos processos críticos que tornam as organizações eficientes, eficazes e adaptáveis às necessidades dos clientes nesse mercado altamente competitivo. Nesse sentido, a utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) para escolha dos processos críticos para aplicação do gerenciamento de processos é fundamental para que a melhora seja iniciada com o foco nas áreas críticas e vitais do negócio. No próximo item será descrito em detalhes o *Balanced Scorecard* (BSC).

3.2 - *Balanced Scorecard*

A escolha do *Balanced Scorecard* no modelo de gerenciamento de processos para a área de serviços se deve ao fato de que a metodologia proposta pelo BSC leva em conta fatores financeiros e não financeiros da organização, ligando as estratégias gerais (propostas no Planejamento Estratégico) a todas as atividades. Além disso, a metodologia sugere a criação de indicadores de desempenho e a construção de um painel de controle para que os dados sejam constantemente avaliados, tendo um controle ao mesmo tempo amplo e objetivo. Esse método contribui para uma análise periódica das metas propostas e ainda sugere que a medição verifique se as metas propostas estão dentro da realidade organizacional, ou, se devem ser revistas; se os indicadores escolhidos estão realmente sendo úteis ou se devem ser modificados.

O advento da era da informação nas últimas décadas do século XX tornou obsoletas muitas premissas fundamentais da concorrência industrial. Não se pode mais considerar apenas os indicadores contábeis e financeiros para mensurar o desempenho de uma organização. “As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis

apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros” (Kaplan e Norton, 1997).

Atualmente as organizações competem em ambientes complexos, sendo fundamental que haja uma perfeita compreensão de suas metas e métodos para alcançá-las.

As organizações competitivas descobriram que é necessário mudar o enfoque do planejamento com base nos sistemas contábeis tradicionais, para a gestão estratégica, capaz de antecipar as mudanças do mercado, e onde os sistemas de medição, além do foco nos resultados financeiros, estão também centrados na satisfação dos clientes, na melhoria e inovação dos produtos e processos internos, no aprendizado contínuo e no crescimento dos seus funcionários, buscando o equilíbrio entre a eficiência (produtividade) e eficácia (qualidade). “Os executivos das empresas que demonstram desempenho superior na economia globalizada sabem que os sistemas tradicionais de medição contábil e financeira são insuficientes e podem fornecer indicações errôneas quando os objetivos são a inovação e a melhoria contínua, atividades que o ambiente altamente competitivo dos dias de hoje exige” (Campos, 1998).

O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Isso permite que as organizações acompanhem o desenvolvimento financeiro, ao mesmo tempo em que monitoram outros indicadores que serão fundamentais para alcançar os objetivos da organização. “O *Balanced Scorecard* leva o conjunto de objetivos das unidades de negócios além das medidas financeiras sumarizadas. Os executivos podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando a melhorar o desempenho futuro” (Kaplan e Norton, 1997). Tendo essas medidas, a organização poderá ter claramente definido quais os processos críticos para o gerenciamento de processos. A Figura 3.3 apresenta a estrutura do *Balanced Scorecard* que procura traduzir a missão e estratégia da organização em objetivos e medidas tangíveis, através das quatro perspectivas equilibradas.

A filosofia do *Balanced Scorecard* é a de colocar a estratégia e a missão no centro do sistema de gestão, ao invés do controle. Ao estabelecer metas e objetivos, a alta administração deixa a cargo dos níveis operacionais a tarefa de definir os caminhos para alcançá-las (Campos, 1998). Como forma de nortear o processo de montagem das perspectivas, Kaplan e Norton (1997) sugerem que sejam utilizadas as perguntas descritas na figura 3.3.

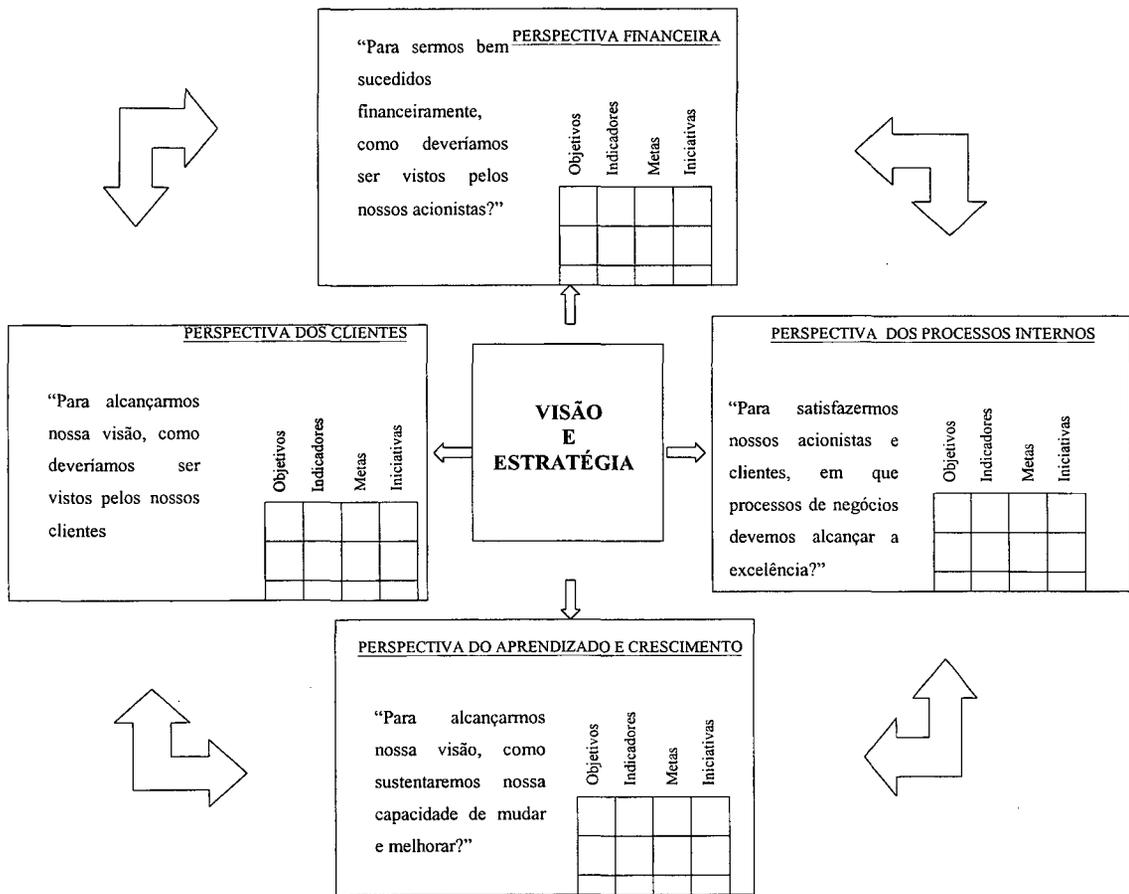


Figura 3.3 – Estrutura do *Balanced Scorecard* (BSC) para a tradução da estratégia da organização em objetivos e medidas tangíveis (Kaplan e Norton, 1997).

O *Balanced Scorecard* (BSC) acompanha os principais indicadores de desempenho financeiro e não financeiro inseridos na estratégia de uma organização, possibilitando uma rápida análise da situação, permitindo constantes correções de rumo, garantindo que as metas e os objetivos sejam atingidos.

“Os altos executivos deverão estabelecer metas para os objetivos do *scorecard*, com três a cinco anos de antecedência (...) que serão analisadas periodicamente, através de revisões gerenciais mensais e trimestrais, acompanhando os resultados financeiros (...) os executivos discutirão como os resultados passados foram alcançados, mas também se suas expectativas para o futuro permanecem viáveis” (Kaplan, 1997). O processo de comunicação e alinhamento das metas para todos os setores da organização (demonstrado na fig. 3.4), mobiliza todos os indivíduos para ações dirigidas à consecução dos objetivos organizacionais.

Da mesma forma, o uso de medidas como linguagem, ajuda a traduzir conceitos complexos e por muitas vezes obscuros, em algo mais claro e de fácil compreensão.

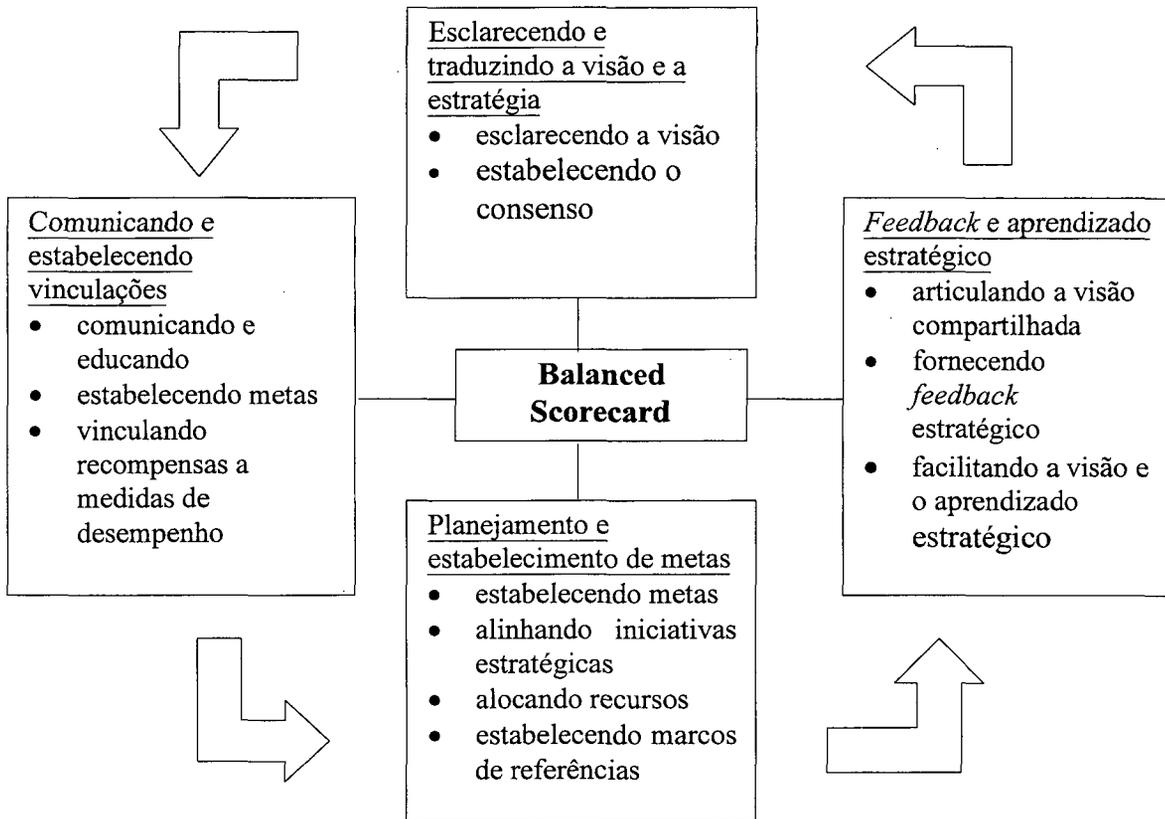


Fig. 3.4 – O *Balanced Scorecard* – BSC como Estrutura para Ação Estratégica (Kaplan e Norton, 1997).

“A construção do *scorecard*, com sua ênfase nas causas e efeitos, induz o raciocínio sistêmico e dinâmico. Profissionais dos diversos setores da organização passam a entender como as peças se encaixam, como seus papéis influenciam outras pessoas e por fim, a empresa inteira” (Kaplan e Norton, 1997). O *scorecard* deve estar adaptado numa série de relações de causa e efeito derivadas da estratégia, incluindo estimativas dos tempos de resposta e graus de correlação entre as medidas do *scorecard*. Com a quantificação das relações entre as medidas do *scorecard*, as revisões periódicas e o monitoramento do desempenho podem assumir a forma de teste de hipóteses.

Quando o enfoque de uma organização é orientado essencialmente para as variáveis financeiras há o risco de que os sistemas de medição do desempenho motivem os administradores a concentrar os esforços quase que exclusivamente no lucro a curto prazo e na redução de custos, ignorando muitas vezes fatores críticos que determinam o sucesso a longo prazo dos negócios. “Uma empresa perde os futuros negócios, mesmo quando melhora a sua eficiência, se não mudar e melhorar a sua eficácia. A liderança de mercado hoje certamente não significa a liderança de mercado amanhã” (Gale, *apud* Campos, 1998).

Ativos intangíveis, como valor da marca, valor da carteira de clientes ou o valor do nível técnico e gerencial de seus funcionários são, atualmente, indicadores extremamente preciosos na avaliação de uma organização e que o modelo contábil tradicional não considera.

O termo *Scorecard* foi utilizado para ressaltar a forma como os resultados dos períodos passaram a ser demonstrados, similar a um placar (*scorecard*); o termo *Balanced* (balanceado), por sua vez, foi inserido para enfatizar o equilíbrio existente entre objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de ocorrência e tendência, e entre as demais perspectivas que tratam de aspectos internos e externos da organização.

As perspectivas financeiras e não financeiras são analisadas sob a ótica de melhoria dos processos, crescimento da organização e dos colaboradores e criação de valor para os clientes, enfatizando-se, particularmente, que a medição do desempenho é um contínuo ato de saber balancear os indicadores contábeis e os ativos intangíveis, e que o retorno do investimento sempre passa pela qualidade do serviço e satisfação e retenção do cliente, seja interno ou externo.

Berton (1998) salienta que o BSC provoca na organização a necessidade de buscar o consenso dos objetivos e estratégias, a inovação como ação cotidiana, a cultura de *feedback* e a educação dos componentes da empresa em busca de objetivos comuns. Assim, o *Balanced Scorecard*, mais que uma ferramenta de avaliação e controle da execução dos objetivos é um “grande instrumento para provocar a mudança e tornar a empresa mais flexível e transparente.”

No intuito de apresentar melhor as características de um cenário balanceado, os próximos itens detalharão as perspectivas básicas do BSC.

3.2.1 – Perspectivas do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) é representado por quatro diferentes perspectivas, que representam as principais variáveis que, em equilíbrio, asseguram a base para um sistema de medição e gestão estratégica (ver fig 3.5).

A inter-relação entre as perspectivas não é determinada de forma aleatória, mas sim com base em relações de causa e efeito. Kaplan e Norton (1997) afirmam que a ênfase na construção de relações de causa e efeito no *scorecard* gera um raciocínio sistêmico dinâmico, permitindo que os indivíduos nos diversos setores da organização compreendam como as peças se encaixam, como o seu papel influencia o papel de outras pessoas, além de facilitar a definição

dos vetores de desempenho e as iniciativas correlatas que não apenas medem a mudança, como também a alimentam. Isso permite o estudo da dinâmica do negócio, de forma a aumentar a capacidade da organização de aprender, de trabalhar em processos que efetivamente agregam valor estratégico e de projetar o futuro.

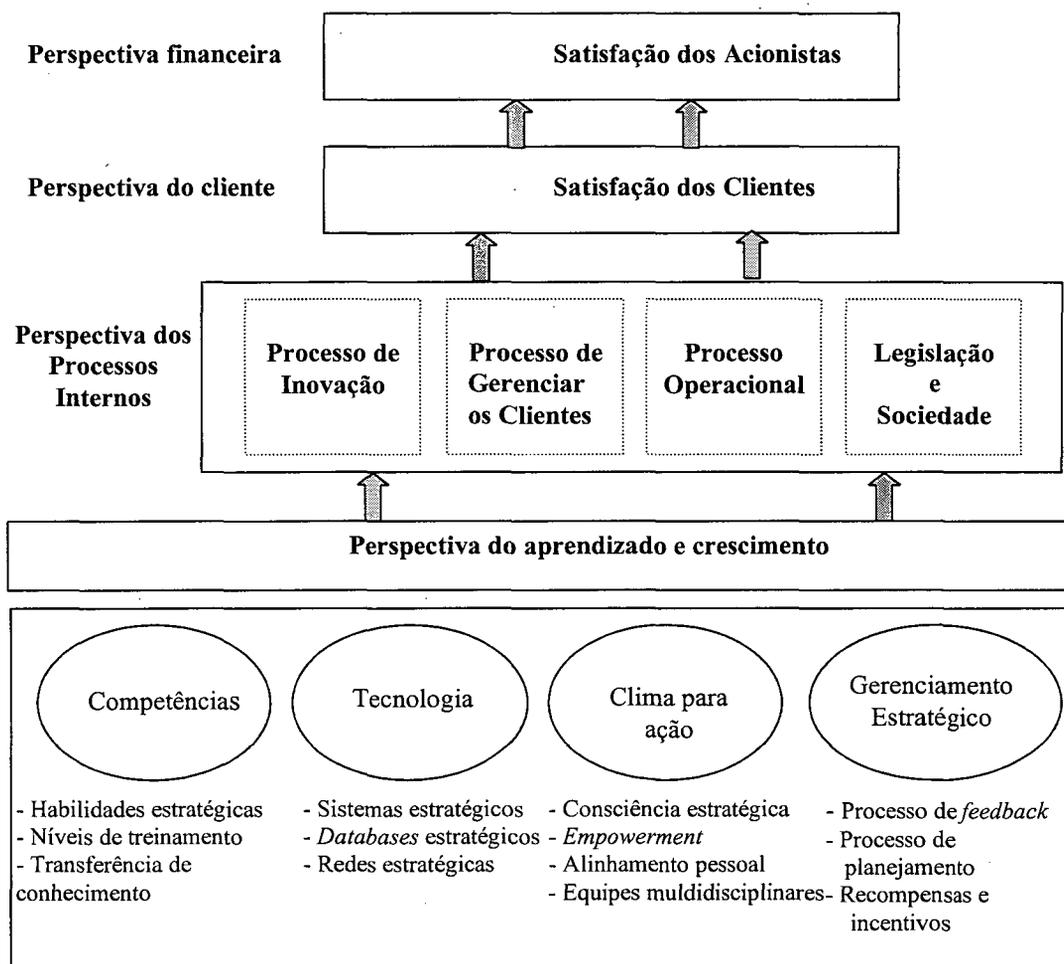


Figura 3.5 – Relações de causa e efeitos entre as perspectivas do BSC (adaptado de Kaplan e Norton, 1999).

Um *scorecard* adequadamente elaborado deve contar a estratégia da unidade de negócios através de uma seqüência de relações de causa e efeito. O sistema de mensuração deve explicitar as relações (hipóteses) entre os objetivos e as medidas, nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas.

As relações de causa e efeito importantes são aquelas que avaliam os efeitos das estratégias, ou que verificam as hipóteses em que as estratégias são fundamentadas (ver figura 3.6).

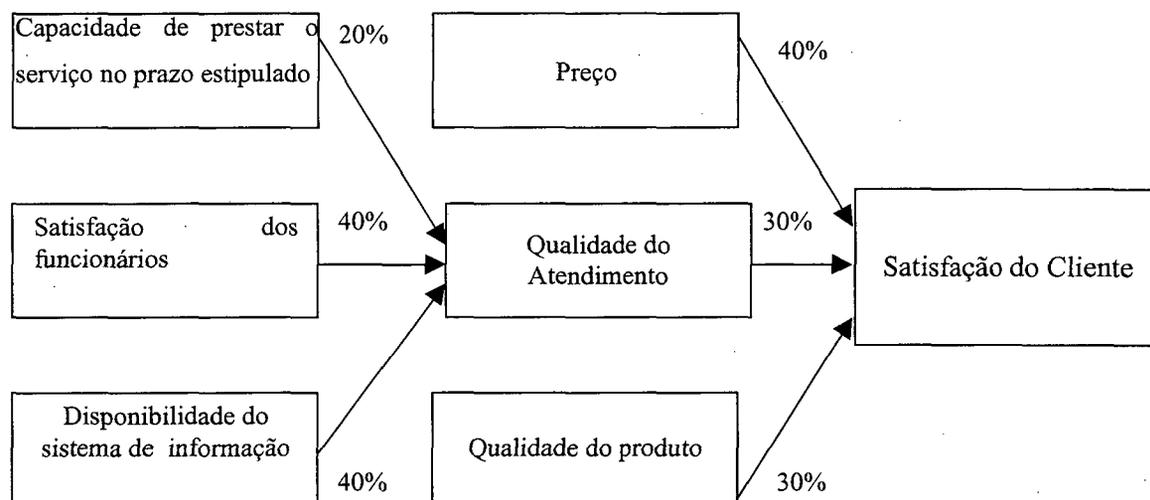


Figura 3.6 – Exemplo da correlação entre várias estratégias (FNPQ, 2000).

Toda estratégia é baseada em efeitos presumidos, uma hipótese sobre uma ação que levará a um efeito desejado. No entanto, a estratégia pode levar a um efeito indesejado, como demonstra a figura 3.7.

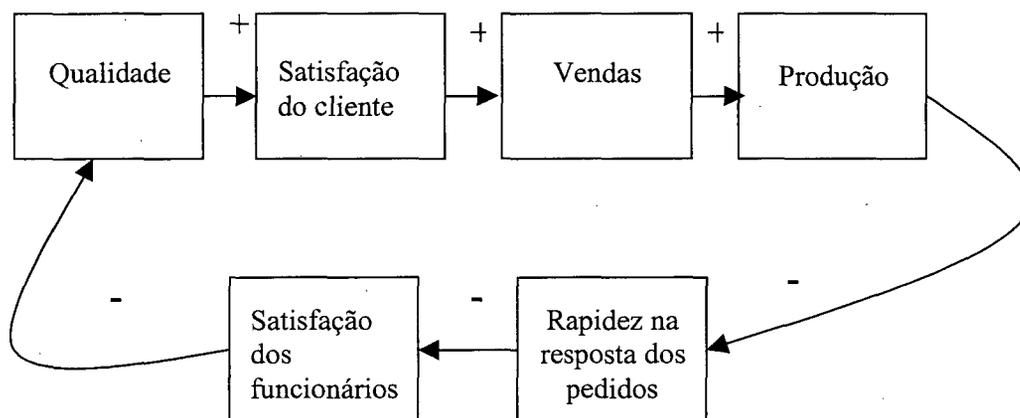


Fig. 3.7 – Ciclo de causa e efeito com resultado indesejado (FNPQ, 2000)

Assim, se cada mudança estiver relacionada a uma mensagem consistente – como uma nova estratégia para organização – cada transformação reforçará e ampliará as anteriores. Quando o *Balanced Scorecard* é utilizado, todas as mudanças passarão a ter uma coerência maior.

Os indicadores de desempenho deverão ser por um lado, suficientemente simples e compactos, de modo a permitir uma rápida análise, mas por outro lado, permitir um fácil desdobramento em níveis mais detalhados, de modo que possibilite um total acompanhamento de todas as perspectivas.

A utilização do BSC contribui na coleta de dados, teste de hipóteses, reflexão, discussão e aprendizado estratégico - peças fundamentais para a implementação bem sucedida da estratégia empresarial.

Kaplan e Norton (1997) comentam que as quatro perspectivas do BSC tem-se revelado adequadas em diversos setores do mercado, mas que devem ser consideradas como modelo e dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de uma unidade de negócios, é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares.

Da mesma forma, a literatura sugere que sejam utilizadas cerca de quatro ou cinco medidas para cada perspectiva. Olve, Roy e Wetter (1999) ressaltam que as medidas devem ser escolhidas com certo cuidado, pois, enquanto que uma quantidade muito pequena de medidas pode ocasionar uma visão limitada da organização, uma grande quantidade de medidas pode tornar muito complexa a tarefa de colher e interpretar os dados relacionados com essas medidas. Os referidos autores sugerem alguns critérios para o processo de escolha das medidas para cada uma das perspectivas, quais sejam:

- As medidas não devem apresentar ambigüidades e devem ser entendidas de forma uniforme através da organização;
- Quando associadas, as medidas devem cobrir de forma satisfatória os vários aspectos do negócio relacionados com a estratégia e com os fatores críticos de sucesso;
- As medidas utilizadas nas diferentes perspectivas devem estar claramente conectadas. Um *Balanced Scorecard* deve ser capaz de retratar a empresa como esta é, ou deveria ser. Tal retrato deve ser interpretado como relatório coerente e convincente, que mostra claramente como os esforços descritos nos níveis mais baixos do BSC são plenamente justificáveis em busca de se atingir os objetivos dos níveis mais altos.
- O processo de mensuração deve ser fácil e descomplicado; se possível deve utilizar sistemas de medição já existentes na organização.
- Deve ser evitada a combinação de medidas que tenham desenvolvimento compatível ou conflitante.

Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras medidas do *scorecard*, sendo que qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com o desempenho financeiro.

A abordagem das perspectivas seguirá a proposta do *scorecard*, assim, o próximo item a ser tratado é a perspectiva financeira.

3.2.1.1 - Perspectiva financeira

A análise de indicadores financeiros é uma atividade tradicional, que acompanha todos os procedimentos de negócio das organizações, desde a constituição ao encerramento das atividades, independente do tipo de negócio, porte, ou área de atuação.

Olve, Roy e Wetter (1999) afirmam que a perspectiva financeira deve ser concebida de uma forma que seja capaz identificar os resultados de curto prazo decorrentes das escolhas estratégicas feitas nas outras perspectivas. Além do que, deve estar atenta para os objetivos de longo prazo, responsáveis pelo desempenho futuro da organização.

Kaplan e Norton (1997) consideram que os objetivos e medidas financeiras devem desempenhar um duplo papel: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do BSC, sugerindo para isso, que a perspectiva financeira seja montada a partir de três temas estratégicos, quais sejam:

- Crescimento e *Mix* de Receita: ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, alterações do *mix* de produtos e serviços.
- Redução de custos e aumento da produtividade: ações que busquem baixar o custo direto de produtos e serviços, reduzir os custos indiretos e otimizar a utilização de recursos;
- Utilização dos ativos e estratégias de investimentos: utilização dos ativos disponíveis e com a segregação de ativos que estejam gerando retornos inadequados, de forma a melhorar o retorno gerado pelos ativos financeiros e físicos.

A pesquisa de Leonard A. Schlesinger e James L. Heskett citada por Campos (1998) estabelece uma forte correlação entre o lucro e a retenção e satisfação do cliente, fatores que dependem da qualidade do serviço prestado, que por sua vez depende da retenção e satisfação dos funcionários e da qualidade do serviço interno (ver. figura. 3.8)

Campos (1998), através desta pesquisa demonstrou que a medição de desempenho é um verdadeiro ato de balancear e afirma que a organização não pode ter margem aceitável de lucro se não tiver funcionários e clientes satisfeitos. O processo requer o compromisso constante de todos os recursos da organização, devendo haver um equilíbrio entre as quatro perspectivas.

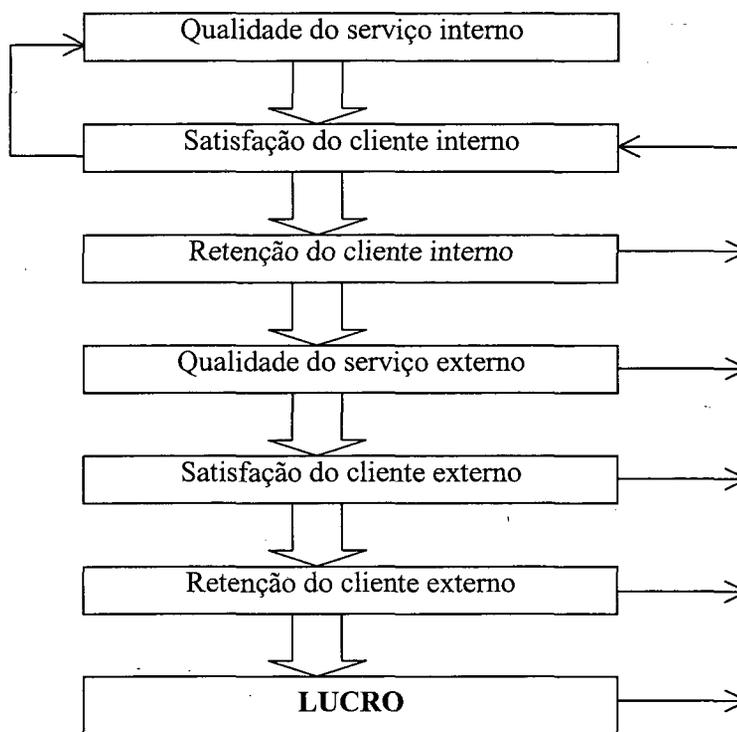


Fig. 3.8 – Cadeia geradora de lucro (Campos, 1998).

Assim, intimamente ligada à perspectiva financeira está a perspectiva de clientes, discutida no próximo item.

3.2.1.2 - Perspectiva dos clientes

A perspectiva dos clientes não só possibilita alinhar as medidas de avaliação da satisfação, lealdade, retenção, aquisição e rentabilidade para os mercados e clientes alvo, como também possibilita a identificação das principais tendências do mercado, permitindo que a organização desenvolva produtos/serviços de valor para os seus clientes.

Olve, Roy e Wetter (1999) consideram a perspectiva dos clientes como essencial para a organização, pois descreve as maneiras pelas quais a organização cria valor ao seu produto/serviço, de que maneira o cliente identifica esse valor e o quanto está disposto a pagar por ele. Se a organização falhar na entrega de produtos e serviços certos, com preços compatíveis, satisfazendo o cliente tanto a curto como a longo prazo, não serão gerados lucros e, dependendo do caso, pode levar a organização à falência.

Isso pode ser evidenciado nas palavras de Jean Carlson, presidente da Sincinavian Airlines (citado por Albrecht, 1998), quando comenta que as compras futuras dos clientes possuem um certo valor presente que faz parte do capital intangível do empreendimento,

afirmando: “Veja nosso balanço. No lado do ativo, podemos ver tantos aviões valendo uns quantos bilhões. Mas, isso está errado; estamos nos iludindo. O que devemos colocar no lado do ativo é: no ano passado, a SAS transportou uns tantos passageiros satisfeitos. Porque esse é o único ativo que possuímos – pessoas satisfeitas com nosso serviço e dispostas a voltar e pagar por ele novamente”.

“A perspectiva de clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes – com segmentos específicos de clientes e mercado. Além disso, permitem a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos” (Kaplan e Norton, 1997).

Na perspectiva de clientes, o *Balanced Scorecard* permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da organização.

Campos (1998) enfatiza que a perspectiva dos clientes possibilita não só alinhar as medidas de avaliação da satisfação, fidelidade, retenção, captação e rentabilidade para os mercados e clientes alvo, como também permite identificar e medir as principais tendências e indicadores do mercado que possibilitarão à organização desenvolver soluções de valor para os seus clientes. Embora cada organização deva desenvolver um conjunto próprio de propostas de valor e registrá-las na perspectiva dos clientes, praticamente todas as propostas costumam incorporar medidas relacionadas ao tempo de resposta, à qualidade do produto/serviço e ao preço dos processos que envolvem os clientes.

A identificação das propostas de valor dirigidas aos segmentos específicos é o segredo para o desenvolvimento de objetivos e medidas na perspectiva dos clientes. Para que se consiga fornecer produtos e serviços cujos atributos sejam capazes de satisfazer os clientes, é preciso que os processos internos sejam direcionados para isso. No próximo item – perspectiva dos processos internos - será abordado com mais detalhes esse aspecto.

3.2.1.3 - Perspectiva dos processos internos da organização

Tradicionalmente, a escolha dos processos críticos para iniciar o gerenciamento de processos é adaptado em uma matriz que apresenta os principais processos organizacionais e, com base em alguns critérios definidos pelo administrador, são escolhidos os considerados críticos. Normalmente escolhe-se processos que apresentam deficiências em algumas medidas

financeiras ou de qualidade, produção, ciclo e produtividade, melhorando os processos já existentes.

A abordagem do *scorecard* pode resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os seus objetivos. “Os vetores do sucesso financeiro a longo prazo podem exigir que uma empresa crie produtos e serviços inteiramente novos que atendam a necessidades emergentes de clientes atuais e futuros” (Kaplan e Norton, 1997).

As tendências mais recentes reforçam a importância de medir o desempenho dos processos internos que atravessam vários departamentos, ao contrário dos sistemas convencionais, que visam o controle e a melhoria dos centros de responsabilidade de departamentos individuais, focalizando apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes. O *Balanced Scorecard*, ao contrário, faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos.

A simples utilização de medidas financeiras e não-financeiras de desempenho para os processos internos existentes não levará as organizações a melhorar a sua *performance* econômica. Pode estimular melhorias locais, mas a concentração exclusiva em ganhos no tempo de ciclo, produtividade, qualidade e custo nos processos existente, talvez não leve a competências exclusivas.

Kaplan e Norton recomendam que, principalmente, as organizações de serviços devam identificar os defeitos de seus processos internos que possam afetar negativamente os custos, a capacidade de resposta ou o nível de satisfação dos clientes, para poder desenvolver medidas que permitam oferecer produtos e serviços de qualidade superior a de seus concorrentes.

Nesse contexto, Kaplan e Norton recomendam que os executivos definam uma cadeia de valor completa (ver figura 3.9) dos processos internos que tenham início com o processo de inovação (identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades), prossiga com os processos de operações (entrega dos produtos e prestação de serviço aos clientes existentes) e termine com o serviço de pós-venda (garantias, processamento dos pagamentos, etc.) .

No processo de inovação, a unidade de negócios pesquisa as necessidades emergentes ou latentes dos clientes e depois cria os produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades. Kaplan e Norton (1997) consideram o processo de inovação como a *onda longa* da criação de valor, em que as organizações primeiro identificam e cultivam novos

mercados sondando oportunidades inteiramente novas para seus produtos e serviços, depois projetam e desenvolvem novos produtos e serviços para satisfazer as necessidades recém-identificadas e atingir novos mercados. Essa filosofia permite que a organização atribua a devida importância a processos de pesquisa, projeto e desenvolvimento que gerem novos produtos, serviços e mercados.

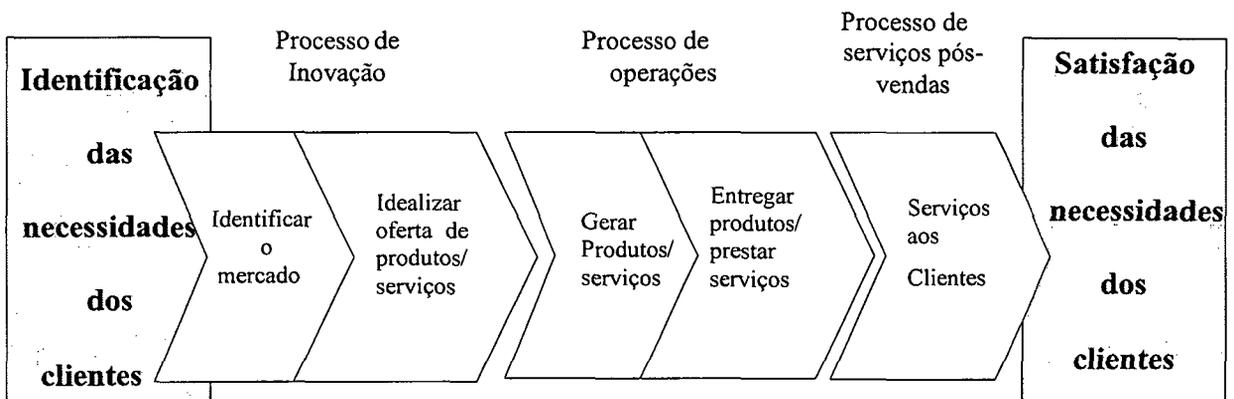


Fig. 3.9 – Modelo da cadeia de valores genéricos da perspectiva dos processos internos. (Kaplan e Norton, 1997).

Nos processos de operações, os produtos ou serviços são criados e oferecidos aos clientes, que Kaplan e Norton (1997) consideram como *onda curta* da criação de valor nas organizações. Ele tem início com o recebimento do pedido de um cliente e termina com a entrega do produto ou a prestação do serviço, enfatizando a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes atuais. A influência da gestão da qualidade total levou muitas organizações a complementar suas medidas tradicionais de custo e finanças com medidas de qualidade, tempo de ciclo e flexibilidade. Esse estágio tem sido historicamente o foco dos sistemas de medição de desempenho da maioria das organizações, no entanto, como se pode observar, é um dos componentes importantes da cadeia de valor, porém, não é o único e nem sempre o mais decisivo na realização dos objetivos financeiros e dos clientes.

O terceiro estágio da cadeia de valor é o serviço ao cliente após a venda ou entrega de produto ou serviço. O serviço de pós-venda inclui garantia, processamento dos pagamentos, etc., e tem grande importância no processo de criação da imagem e na reputação da organização na cadeia de valor do cliente.

Muitas organizações têm obtido resultados notáveis organizando-se em função de processos e projetos, agrupando seu pessoal em grupos e dando a eles autonomia sem

precedentes. No entanto, trabalhar eficazmente em grupos não é intuitivo. Para terem sucesso em suas novas tarefas, os funcionários precisarão de novos conhecimentos, novas habilidades e novos comportamentos, desde a compreensão de processos inteiros até a solução de problemas e a demonstração de iniciativa. Precisarão, também, aprender a trabalhar em grupos da maneira mais eficaz possível. Essa visão de aprendizado e crescimento é assunto do próximo item.

3.2.1.4 - Perspectiva de aprendizado e crescimento

Kaplan e Norton (1997) afirmam que a quarta e última perspectiva do BSC desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam ONDE a organização deve se destacar para obter um desempenho excepcional, e as perspectivas de aprendizado e crescimento oferecem a INFRA-ESTRUTURA que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.

Campos (1998), comenta que os gestores de várias organizações, quando são avaliados apenas em relação a resultados imediatos, sentem dificuldade para justificar investimentos na capacitação de seu pessoal, na modernização dos sistemas ou na melhoria dos processos. “Os gastos feitos com tais investimentos são contabilizados no período correspondente à despesa, [...] os resultados só serão refletidos a longo prazo ” .

Isso faz com que tais investimentos sejam tratados como despesas do exercício pelo modelo contábil financeiro, de modo que a redução desses investimentos demonstrem um “lucro imediato”, a curto prazo. No entanto, se a organização deixa de investir nos itens supracitados, não formará a infra-estrutura necessária para dar suporte aos processos que criarão mais valor ao produto/serviço, colocando em perigo o futuro da organização.

O *Balanced Scorecard* enfatiza a importância de investir no futuro e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e pesquisa de desenvolvimento de novos produtos, que embora sejam importantes, dificilmente serão suficientes.

Para Olve, Roy e Wetter (1999), a perspectiva do aprendizado e crescimento representa a sobrevivência empresarial. E afirmam que essa perspectiva não considera apenas o que deve ser feito para manter e desenvolver o *know-how* necessário para satisfazer o cliente, mas também como fazer para sustentar e garantir a eficiência e eficácia necessárias aos processos que criam valor para os clientes e para os acionistas.

As principais categorias que devem ser incluídas no cenário balanceado, sugeridas por Kaplan e Norton (1997) e Campos (1998), para as perspectiva de aprendizado e crescimento são: a) Capacidade dos funcionários; b) capacidade dos sistemas de informação e c) motivação, *empowerment* e alinhamento.

- a) **Capacidade dos funcionários:** durante muito tempo, as organizações não se preocuparam com a capacitação do seu pessoal, depois passaram a valorizar o treinamento do pessoal operacional, inclusive como recurso para a redução de erros e de custos de produção e, mais recentemente, têm passado a se preocupar com o aprendizado contínuo de todos os funcionários, incorporando a experiência e os novos conceitos às pessoas e ao *know-how* da empresa de maneira permanente. As organizações precisam continuamente de novas idéias de como melhorar os processos e o desempenho e essas idéias cada vez mais vêm dos funcionários de linha de frente, que conhecem bem os processos internos e os clientes. No entanto, para que os funcionários contribuam de forma eficaz, precisarão constantemente de novos conhecimentos e habilidades para que possam desenvolver soluções criativas.
- b) **Capacidade dos sistemas de informação:** informações sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras advindas de atividades desenvolvidas, são necessárias para que os funcionários tenham um desempenho eficaz. Bons serviços de informação são uma exigência para que os funcionários melhorem os processos. Os funcionários da linha de frente necessitam de informações precisas sobre o relacionamento de cada cliente com a organização, para que possam julgar o grau de esforço a ser despendido, não apenas para satisfazer o cliente naquele momento, mas também para conhecer e tentar satisfazer às necessidades emergentes desse cliente. Os funcionários do setor de operações necessitam de um *feedback* rápido, oportuno e preciso sobre o produto/serviço para que sejam sustentados os processos de melhoria, onde sejam eliminados sistematicamente os defeitos e excessos de custo, tempo e desperdício
- c) **Motivação, *empowerment* e alinhamento:** os funcionários precisam estar motivados para atuar no melhor interesse da organização. Segundo Campos (1998), para que isso aconteça, os funcionários precisam ter liberdade de tomar decisões e iniciar ações. Dados de pesquisas demonstram que as medidas tradicionais para a motivação no trabalho, tais como benefícios, estabilidade no emprego e salários elevados, já não são meios suficientes para motivar os trabalhadores. Alguns estudos citados por Bergamini (1998) revelam a tendência dos fatores motivacionais para o trabalho, que equilibra a recompensa

econômica com a gratificação emocional, quando da realização de atividades profissionais. A autora comenta que a participação nos lucros é hoje uma forma de aproximar-se do perfil “ideal” do novo trabalhador, independente, participativo e co-responsável pelo sucesso da empresa, porém há outros fatores, dentre os quais, pode-se destacar:

- Suporte da organização - incluindo o reconhecimento do trabalho, mecanismos para o desenvolvimento de novas idéias e uma cultura voltada para a inovação;
- Estrutura organizacional - uma estrutura favorável à criatividade caracterizada por um número limitado de hierarquias, normas flexíveis, menos burocracia e descentralização do poder decisório;
- Apoio da chefia - uma postura de valorização do trabalho, de receptividade, flexibilidade, aceitação e estímulo às novas idéias, paralelamente ao respeito às opiniões divergentes, favorecendo uma administração participativa;
- Suporte do grupo de trabalho - relacionamento interpessoal favorável e estimulante a idéias novas, diálogo, confiança e trocas de experiências entre os membros e equipes.

Tal raciocínio é reforçado por Alencar (1998) ao afirmar que outros fatores, como recursos tecnológicos e materiais, possibilidade de treinamento e presença de desafios, também são importantes, embora o ambiente de trabalho seja considerado fundamental, sendo altamente desmotivadores o excesso de burocracia, a inexistência de espírito de equipe, a falta de integração entre setores e o sistema de comunicação, sendo estas algumas das queixas comuns que levam o indivíduo a não encontrar significado no trabalho e a sentir-se desestimulado a fazer uso de sua energia em favor da organização.

Em relação ao *empowerment*, Ellins, Byham e Wilson (1994) afirmam que: “O processo de *empowerment* ocorre quando o poder vai para os funcionários, que passam, então, a ter a sensação de propriedade e controle sobre suas tarefas. Os indivíduos investidos de poderes, energizados, sabem que suas tarefas lhes pertencem. Com direito de opinar sobre o modo de execução das coisas, as pessoas se sentem mais responsáveis, demonstram mais iniciativa e produzem mais.”

Através de estudos organizacionais, Kaplan e Norton (1997) sugerem três medidas essenciais de resultado dos funcionários (satisfação, retenção e produtividade) demonstradas na figura. 3.10.

Indicadores Essenciais

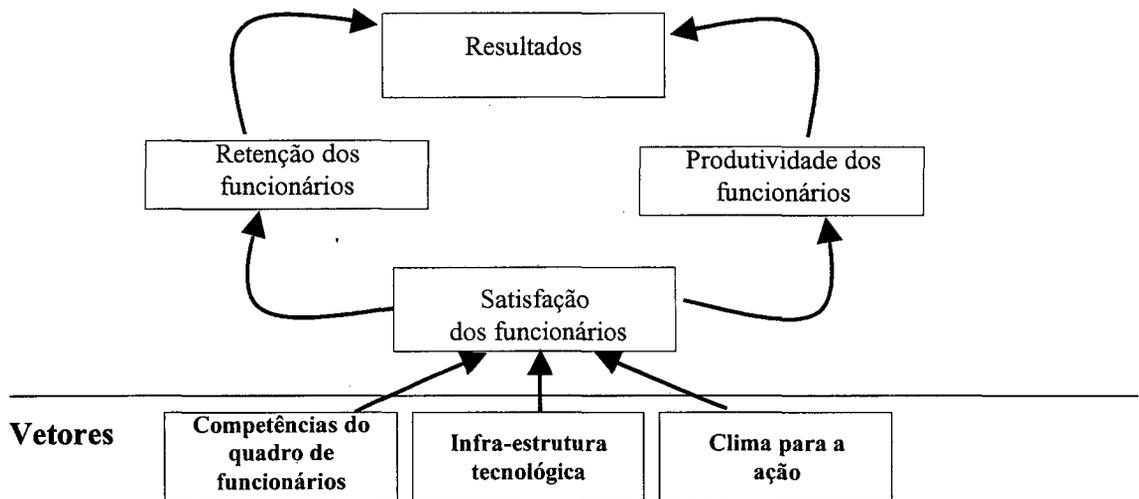


Fig. 3.10 – A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento (Kaplan e Norton, 1997).

Esse conjunto de medidas pode ser descrito da seguinte forma:

- Satisfação dos funcionários: podendo ser considerada como um vetor que direciona os outros dois grupos, pois somente com a satisfação dos funcionários poderá ser obtido a sua retenção e sua maior produtividade. Em organizações prestadoras de serviços, tal aspecto é particularmente importante, pois os funcionários interagem diretamente com os clientes, podendo colocar todo o processo a perder, através de um mau atendimento, gerado pela sua insatisfação;
- Retenção dos funcionários: possibilita manter os valores e a cultura da organização, o conhecimento dos processos e a sensibilidade dos clientes. Quando a organização investe em seus funcionários, a ausência desses funcionários pode ocasionar na perda de capital intelectual da organização;
- Produtividade dos funcionários: a produtividade dos funcionários mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos.

Assim, conclui-se que a perspectiva de aprendizado e crescimento estimula a organização a justificar investimentos à longo prazo, como modernização, capacitação dos seus funcionários, melhoria dos sistemas de informação.

Através da busca de criar mais valor para o cliente e de melhorar a eficácia operacional, é que uma organização poderá penetrar em novos mercados e aumentar a renda e os resultados. Para isso, uma ferramenta eficaz para identificar o mercado e as necessidades dos consumidores é sugerida neste trabalho - o *marketing* – assunto abordado no próximo item.

3.3 - Marketing

O objetivo de integrar o *marketing* de relacionamento ao modelo, deve-se ao fato de que no setor de prestação de serviços (observado principalmente no setor turístico) há um alto grau de contato entre o cliente e o que "produz" o serviço. Há uma necessidade de que todos os que tenham algum tipo de contato com o cliente tenham em mente o seu papel – que é o de dar valor à marca da sua organização, um valor não apenas momentâneo, mas que deixe boas impressões e que faça o cliente lembrar-se da organização e querer voltar a fazer novos negócios.

Assim, cabe explicar o papel do *marketing* e do *marketing* de relacionamento, para que fique bem claro que *marketing* não é apenas o processo de 'venda', mas sim que está presente em todos os processos da organização prestadora de serviços.

A definição oficial de *marketing* para a *American Marketing Association* (Cobra, 1994) é de ser o processo de planejamento e execução desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de idéias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais. Dentro desse conceito, vale a pena ressaltar a diferença entre o conceito de venda e o de *marketing*, que às vezes, são confundidos (ver figura 3.11).

O conceito de venda tem uma perspectiva de dentro para fora. Começa com a fábrica, concentra-se nos produtos da empresa e enfatiza a venda e a promoção para obter vendas lucrativas. É centrado na conquista do cliente – fazer vendas de curto prazo sem se preocupar com quem compra e por que compra.



Fig. 3.11 - Comparação entre conceitos de venda e de *marketing* (Kotler e Armstrong, 1999).

Ao contrário, o conceito de *marketing* tem uma perspectiva de fora para dentro. Começa com um mercado bem definido, concentra-se nas necessidades do consumidor, coordena todas as atividades de *marketing* que afetam o consumidor e obtêm o lucro criando a satisfação do cliente. “Sob o conceito de *marketing*, as empresas produzem o que os consumidores desejam, satisfazendo-os e obtendo lucro” (Don E. Schultz citado por McKenna, 1997).

Como pode ser observado, vendas e propaganda são apenas duas funções dentre muitas, e em geral, não as mais importantes do *marketing*.

Atualmente o *marketing* é objeto de atenção e interesse de diversos tipos de organizações lucrativas e não lucrativas. Os problemas de mercado, associados à ação da concorrência, têm mostrado as vantagens do caminho do *marketing*. Com tantas escolhas para os clientes, as organizações enfrentam o fim de sua fidelidade. É necessário encontrar um modo de integrar o cliente à organização como forma de manter uma relação entre a empresa e o cliente. Em um mercado caracterizado por mudanças rápidas, a credibilidade torna-se o valor de sustentação da organização. “O caráter de sua gerência, a força de sua situação financeira, a qualidade de suas inovações, a congenialidade de suas referências ao cliente, os recursos de suas alianças – são medidas de credibilidade de uma empresa. São medidas que, por sua vez, afetam diretamente sua capacidade de atrair pessoas qualificadas, gerar novas idéias e formar relações de qualidade” (McKenna, 1997).

O objetivo real do *marketing* é ganhar o mercado – não apenas fazer ou vender produtos. Um *marketing* inteligente compreende definir que mercado é o seu. Significa pensar em sua empresa, sua tecnologia e seu produto de forma diferente, começando pela definição de onde pode estar sua liderança. McKenna (1997) comenta que isso exige um ciclo de *feedback*, conectando a empresa e o cliente; e que é fundamental à definição da operação de uma empresa realmente orientada ao mercado: uma empresa que se adapta, de forma apropriada, às necessidades dos clientes. Para que isso ocorra, as organizações precisam ficar próximas de seus clientes após o lançamento do produto, verificando qual a percepção do cliente em relação ao produto (o que motiva o cliente a comprar, o que pode ser melhorado, ou modificado e até mesmo quais os desejos ainda não satisfeitos dos clientes). É importante corrigir falhas e estar atento aos avanços tecnológicos e a toda e qualquer alteração do mercado.

O *marketing* é orientado à criação, e não ao controle de um mercado; baseia-se na educação desenvolvimentalista, no aperfeiçoamento incremental, e no processo contínuo, e

não em simples táticas para conquistar fatia de mercado, ou em eventos únicos. E o que é mais importante: baseia-se no conhecimento e na experiência existente na organização.

O ambiente funciona como uma lente através da qual o cliente vê o produto. À medida que o ambiente sofre mudanças, a opinião do público sobre o produto também muda, mesmo quando o produto não tenha sofrido nenhuma alteração (ver fig.3.12).

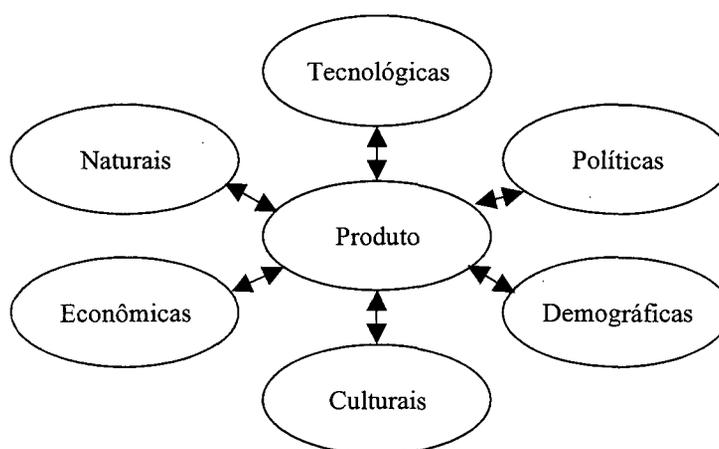


Figura 3.12 - Principais forças do macroambiente que definem o produto (adaptado de Kotler, 1999).

O ambiente demográfico apresenta os desafios enfrentados pelos profissionais de *marketing* quanto às mudanças da estrutura etária da população e da estrutura familiar, aos fluxos demográficos, à população atual com nível mais alto de escolaridade e quanto a maior diversidade étnica e racial. O econômico, mostra mudanças na renda real e nos hábitos de gasto dos consumidores. O ambiente natural mostra a escassez de certas matérias-primas, os aumentos dos custos de energia, os crescentes níveis de poluição, a crescente intervenção do governo na administração dos recursos naturais, e uma preocupação maior dos cidadãos, sem deixar de mencionar um maior ativismo com relação a esses problemas. O tecnológico, mostra rápidas mudanças tecnológicas, as ilimitadas oportunidades de inovação, a ênfase em aprimoramentos. O político, mostra o aumento das regulamentações nas criações de novas leis e taxas. E, por fim, o ambiente cultural mostra as tendências a longo prazo do comportamento da sociedade que afetam os valores básicos, as percepções, as preferências. Um exemplo bastante comum ao turismo é com relação aos tipos de turistas classificados como *alocêntricos* (Barreto, 2000) que são turistas exploradores que vão à procura de lugares novos, e que quando começa a ter mais turistas, eles o abandonam e vão procurar novos locais. Outro exemplo pode ser a do turismo religioso (ou espiritual) que dependendo da época do ano, há maior ou menor quantidade de turistas – podendo até mesmo diminuir sensivelmente a sua

presença (no final do milênio houve uma demanda muito grande para as regiões do interior de Goiás, devido à grande concentração de cristais e a crença de que era ali o lugar ideal para buscar a paz interior).

Para comercializar um produto de forma eficiente, a organização tem que entender o funcionamento do ambiente. Tem que ser sensível às tendências e opiniões dos consumidores, bem como entender como as várias forças interagem umas com as outras.

Um estudo realizado pela unidade de Economia e Negócios da Universidade de *Harvard*, nos Estados Unidos, mostra que as empresas perdem metade de seus clientes a cada cinco anos e gastam no mínimo duas vezes mais para angariar um novo consumidor do que para continuar com os já existentes (Freitas, 1999).

Para tentar resolver o problema, algumas empresas de *softwares* estão desenvolvendo um programa voltado para a área de *marketing*, vendas e serviços, capaz de fornecer às organizações o máximo de informações possível sobre os próprios clientes. Conhecido como CRM (*Customer Relationship Management* ou gerência das relações com o cliente), o programa permite dividir e selecionar os clientes cadastrados e, assim, fazer campanhas dirigidas e acompanhar de perto os resultados desse trabalho, inclusive, utilizando argumentos mais adequados para atingir cada tipo de cliente. Segundo Freitas (1999) “A expectativa da *Oracle* Brasil foi de fechar o ano fiscal, em julho de 2000, com uma receita de US\$ 30 milhões gerada pela área de CRM.”

Saber tudo sobre as necessidades do cliente é a pedra fundamental do *marketing* eficaz. Assim, a maioria das companhias voltadas para *marketing* tem respostas para todos os “o quê”, “onde”, “quando” e “como” da demanda dos consumidores. Fatos triviais são coletados rapidamente e fornecem um importante subsídio para o planejamento de estratégias de *marketing*. No entanto, para influenciar a demanda, a organização precisa responder mais questões, principalmente saber “por quê” o consumidor deseja as coisas que compra e “quem” é esse consumidor.

Nesse contexto, surge a necessidade de uma interação maior com o consumidor, o *marketing* de relacionamento - assunto específico do próximo item.

3.3.1 - *Marketing* de relacionamento

Segundo Don Tapscott (2000) nas últimas décadas, o *marketing*, as marcas, as propagandas, as relações públicas e, até certo ponto, as vendas baseavam-se na comunicação de um com muitos. “Chegamos agora a um novo meio de interação que é a antítese disso.

Trata-se de uma comunicação de duas vias, de um com outro. E esse é o início de uma transformação fundamental do *marketing*. Na velha economia, a marca era vista como uma imagem na mente dos clientes. Hoje a marca transforma-se em um relacionamento de mão dupla e não de uma imagem de mão única” (Tapscott, 2000).

O *marketing* de relacionamento enfatiza principalmente a necessidade de um relacionamento a longo prazo com o consumidor, em detrimento das práticas de transações com o objetivo de curto prazo, buscando a fidelização dos clientes.

Embora conceitos de parceria e contratos de longo prazo já seriam praticados há bastante tempo, principalmente no mercado industrial, a terminologia *marketing de relacionamento* surgiu com Berry, na literatura de *marketing* de serviços, em 1983. O autor reconhece a fidelização de clientes como forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes (Ribeiro *at al.*, 1999).

Berry definiu *marketing* de relacionamento como a atração, a manutenção e – em organizações multi-serviços - o aumento de relacionamentos com clientes. Ele enfatizou que a atração de novos clientes deveria ser vista apenas como um passo intermediário no processo de *marketing*. Solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servilios é que deveria ser considerado *marketing* (Berry, 1995).

Muitos autores têm buscado definir *marketing* de relacionamento. Por muito tempo, o *marketing* de relacionamento foi considerado uma abordagem que se referia somente às relações entre comprador e vendedor, em que uma organização buscava estabelecer, fortalecer e desenvolver relações de longo prazo com clientes potenciais e atuais (Vavra, Holtz, Berry, Levit, Palmer, *apud.* Ribeiro 1999). Evans e Laskin (*apud.* Ribeiro 1999), por exemplo, definiram *marketing* de relacionamento como “um processo onde a organização constrói alianças de longo prazo tanto com clientes atuais e em perspectiva, de forma que comprador e vendedor trabalhem em direção de um conjunto comum de objetivos específicos”. Segundo tais autores, para que esses objetivos sejam alcançados, deve-se:

- a) compreender as necessidades dos clientes;
- b) tratar os clientes como parceiros;
- c) assegurar que os empregados satisfaçam as necessidades dos consumidores;
- d) prover os consumidores com a melhor qualidade possível relativa às necessidades individuais.

Entretanto, mais recentemente, autores como McKenna (1997), Hung, Morgan e Gummerson (*apud.* Ribeiro, 1999), dentre outros, alertaram para outros relacionamentos relevantes para a oferta de valor aos clientes. Segundo essa visão mais ampla, o *marketing* de

relacionamento deve considerar todos os relacionamentos que possam influenciar na satisfação dos clientes, tais como: relacionamento com fornecedores (fornecedores de bens e serviços), relacionamentos laterais (concorrência, organizações não-lucrativas, governo), relacionamentos internos (unidades de negócios, áreas funcionais, empregados) e relacionamentos com compradores (intermediários e consumidores finais).

“O *marketing* de relacionamento é uma das sistemáticas mais antigas de *marketing*, mas, apesar disso, também é uma das menos entendidas” (Stone, Woodcock, 1998).

Para Stone e Woodcock (1998) a idéia do nível de relacionamento esperado pelos clientes precisa ser descrita de uma forma concisa, para que seja útil e toda a organização possa obter as informações que deseja (ver quadro 3.3).

Quadro 3.3– Dados necessários para definição dos níveis de relacionamento

Dados para definição do nível de relacionamento com o cliente
- A mídia por meio da qual os contatos ocorrem; por exemplo, correspondência, telefone, contato pessoal;
- A frequência dos contatos;
- Com quem cada contato ocorre (que departamento, qual funcionário, etc.);
- O escopo de cada contato – que assuntos são cobertos;
- As informações trocadas em cada contato;
- Os resultados de cada contato, isto é, os próximos passos a serem dados tanto pelo cliente como pela sua organização;
- O custo de cada contato para o cliente – não apenas em termos monetários, mas também de tempo e tensão.

Fonte: adaptado de Stone e Woodcock (1998).

Segundo McKenna (2000) dois fatores fundamentais - *marketing* adaptado na experiência e no conhecimento - definirão cada vez mais os recursos de uma organização bem sucedida. “Suplantarão a antiga abordagem ao *marketing* e desenvolvimento de novos produtos”. A antiga abordagem – partir de uma idéia, fazer pesquisas de mercado tradicionais, desenvolver um produto, testar o mercado e, finalmente, lançar o produto no mercado – é lenta, não gera respostas e é arriscada. Além disso, dada às rápidas mudanças no mercado, há cada vez menos motivos para se acreditar que essa abordagem tradicional possa corresponder aos desejos e demandas dos consumidores ou acompanhar os rigores da competição.

O *marketing* de relacionamento pressupõe, conforme sugerido por McKenna (1997), a interatividade, a conectividade e a criatividade, para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços de valor em um processo dinâmico e contínuo. Ações de *marketing* não comprometidas com o *feedback* do mercado não estão alinhadas com o *marketing* de relacionamento. “O *feedback* dos clientes desenvolve

a capacidade dos administradores de terem intimidade com o mercado, a ponto de poderem prever as reações destes diante das mudanças ambientais.”(Evans e Laskin *apud* Ribeiro, 1999).

Martha Rogers (2000) afirma que somente quando se consegue o *feedback* do cliente é que se consegue diferenciá-lo e tentar fazer algo que os concorrentes não fazem, alcançando assim uma vantagem competitiva. A autora recomenda para um bom sistema de gestão de relacionamento com o cliente a técnica do IDIP (identificar, diferenciar, interagir e personalizar). Entende-se como identificar a capacidade de classificar o cliente, que pode ser através de diversas abordagens, como site da internet, *ombudsman*, entre outros; para diferenciá-lo deve-se ter uma forma de comparar com os outros e identificar o quanto vale em termos de lucratividade – se valer mais que outros, deve-se investir mais e tratá-lo de forma diferente; interagir – é obter o *feedback* (não apenas falar do produto/serviço, mas saber o que o cliente gosta) e então personalizar - adaptar os produtos/serviços de forma que agrade ao cliente e talvez esse mesmo produto/serviço diferenciado possa ser utilizado para outros que se enquadrem naquele perfil.

A aproximação do *marketing* de relacionamento com o *marketing* de serviços deve-se ao fato de que o relacionamento é um serviço prestado ao cliente e sua natureza interativa passa a ser a base para a oferta contínua de valor superior.

Cada novo contato com um cliente deveria começar exatamente do ponto em que parou a última interação, tenha ela acontecido no dia anterior ou no mês passado, na central de atendimento ou no *site* da empresa. “Ao assegurar um diálogo contínuo, a organização pode reunir um pouco de informação por vez, num processo denominado diálogo de irrigação por gotejamento” (Peppers e Rogers, 2000).

Ao se lembrar do que o cliente disse anteriormente, pode-se construir um caminho mais amplo para a interação e também oferecer ao consumidor um benefício genuíno.

Segundo Pine II (1994) a informação é uma mercadoria completamente padronizada, produzida em massa, mas com um potencial extraordinário de economia de escopo: cada um que acessa os dados do cliente pode fazer alguma coisa no mínimo um pouco diferente. As capacidades dos computadores e das telecomunicações criaram uma “indústria de informação” inteiramente nova, capaz de proporcionar serviços personalizados para acessar e tornar proveitoso o volume extraordinário de informações padrões disponíveis.

Algumas ações do *marketing* de relacionamento podem ser usadas como um recurso estratégico ou tático, não sendo, portanto, apenas uma ferramenta para maiores vendas.

Assim, num mercado altamente competitivo em que o cliente espera satisfação imediata, as organizações buscam procedimentos adequados para poder suprir as necessidades individuais dos clientes e torná-los fiéis, como sugere o *marketing* de relacionamento.

O *marketing* de relacionamento auxilia a organização a analisar o comportamento dos clientes antes de se afastarem, a identificar os padrões de deserção e, assim, evitar que se repitam os mesmos erros com outros compradores, na tentativa de reter quem estiver a ponto de partir.

Gonçalves e Gonçalves Filho (1995), distinguem o profissional de *marketing* de massa do profissional de *marketing* individualizado, sendo que o primeiro tenta vender um produto ao maior número de consumidores possível, enquanto o segundo busca vender a um único cliente o maior número – e diferentes linhas – de produtos possível, durante um longo período de tempo. Nessa linha de pensamento, não há apenas a preocupação com a qualidade do produto, mas principalmente, com a qualidade do relacionamento.

Para Curry e Stora (1999), o *marketing* de relacionamento só funciona com a quase totalidade de serviços da organização voltados à satisfação dos clientes, onde todas as unidades de trabalho estão diretamente ligadas ao banco de dados de clientes e este banco de dados contém informações pertinentes, completas e recentes. As unidades de trabalho devem estar ligadas entre si, com atividades cuidadosamente planejadas e estreitamente coordenadas e desenvolvidas por equipes. A figura 3.13 apresenta a estrutura de uma organização com um *marketing* tradicional e a figura 3.14, de uma organização com base no *marketing* de relacionamento.

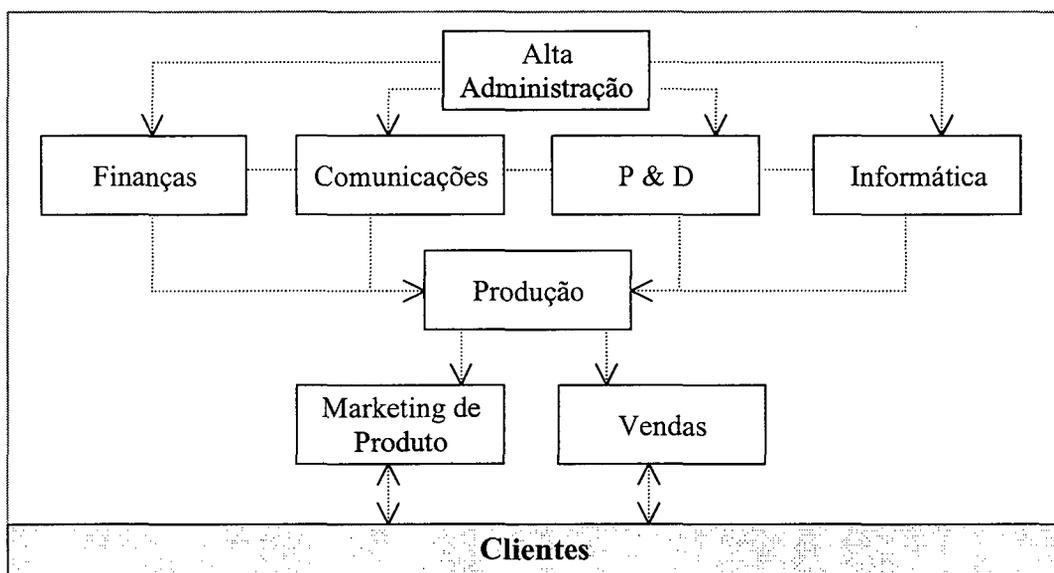


Figura 3.13 – Estrutura de uma organização com *marketing* tradicional (adaptado de Curry e Stora, 1999).

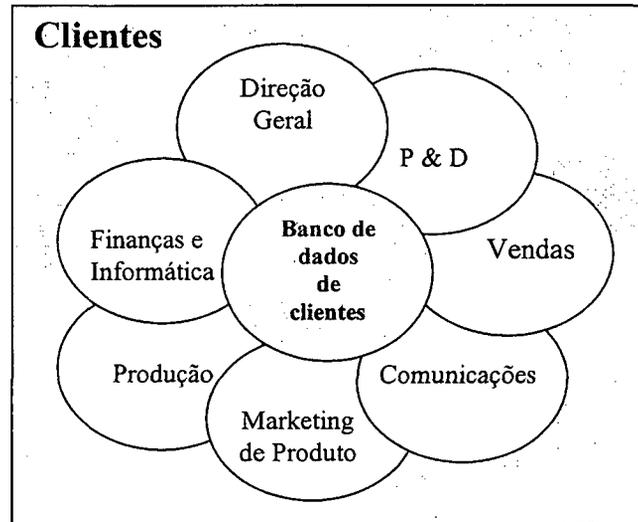


Fig. 3.14 – Estrutura de uma organização com base no *marketing* de relacionamento (adaptado em Curry e Stora, 1999).

A estratégia de *marketing* deve ser baseada no diálogo. As organizações não podem mais utilizar as técnicas do *marketing* de massa em uma era em que é possível oferecer um produto ou serviço personalizado. “Os consumidores não querem ser classificados como alvos ou segmentos de mercado, grupos de pessoas com necessidades praticamente idênticas. Eles querem que lhes perguntem quais são suas preferências, e esperam que essas preferências sejam respeitadas (McKenna, 2000)”.

O *marketing* de relacionamento vem chamar a atenção das organizações para esquecerem a época da produção sem flexibilização, revelando que a fidelidade deve ser conquistada num diálogo constante com o cliente e todas as pessoas – internas e externas – envolvidas no processo de transferência do produto ao consumidor.

O esquema de uma organização que aplica o *marketing* de relacionamento é de unidades de negócios que dão ênfase à comunicação – na maneira como esses diferentes grupos se comportam com os clientes e entre si.

“O *marketing* de falar com os clientes, em vez de falar para eles, transformou o conceito de marca. O diálogo muda a marca. Antes, a marca era um nome estático associado a vagas promessas de sucesso ou de boa vida. Hoje a marca é uma experiência ativa expressa por meio de diálogo entre consumidores e produtores [...] atendimento é um processo, não um evento. A organização atende os clientes ao criar para eles um ambiente de informações, segurança e conforto. A preocupação deve ser de estar em sintonia com os clientes o tempo todo, abordar suas necessidades e condições individuais e responder sem demora” (McKenna, 2000).

Um princípio-chave do *marketing* de relacionamento é o de atender sempre todas as necessidades do seu cliente. No entanto, isso é algo difícil e oneroso. É essencial, portanto, priorizar os clientes e as suas necessidades (ver quadro 3.4). “A sobrevivência competitiva exige o atendimento das necessidades mais relevantes dos clientes mais importantes. A vantagem competitiva é obtida fazendo isso – atendendo às necessidades dos clientes que não estão sendo atendidas pelos concorrentes” (Stone e Woodcock, 1998).

Quadro 3.4 – Etapas do planejamento do relacionamento

Etapas do Planejamento do relacionamento com o cliente
1. Decidir com quais clientes deve ser criado um relacionamento (segmentação do mercado);
2. Ter uma boa compreensão das necessidades dos diferentes grupos de clientes;
3. Avaliar as necessidades de pesquisa e modelação;
4. Determinar o tipo e o nível de relacionamento a ser proporcionado;
5. Inserir flexibilidade no sistema de fornecimento de relacionamento para atender às variações individuais, dentro dos requisitos gerais.

Fonte: adaptado em Stone, Woodcock (1998).

Kotler ainda enfatiza dizendo que há organizações que confundem mala direta de clientes com banco de dados de clientes. A mala direta de clientes é simplesmente um conjunto de nomes, endereços e números de telefone, enquanto que um banco de dados de clientes contém muito mais informações (perfil do cliente, produtos que compra, nomes dos contatos-chaves, datas de aniversários, *hobbies*, atividades, interesses, etc.) dependendo da utilidade que as informações terão.

“As empresas que conhecem seus clientes podem adaptar produtos, ofertas, mensagens, sistemas de entrega e métodos de pagamento para maximizar o resultado de suas campanhas” (Kotler, 1988). Na quadro 3.5 Don Pepper e Martha Roger *apud* Kotler (1988) listam as principais diferenças entre *marketing* de massa e o *marketing* de relacionamento denominado por Don Pepper e Martha Roger de *marketing* um a um.

A organização que tenha um banco de dados eficaz, poderá obter maior precisão para atingir seu mercado-alvo do que se utilizar *marketing* de massa, de segmento ou de nicho. Ela pode identificar pequenos grupos de clientes para enviar ofertas e comunicações de *marketing* aperfeiçoadas.

Quadro 3.5 - *Marketing* de massa versus *marketing* de relacionamento

<i>Marketing</i> de massa	<i>Marketing</i> de relacionamento
- Cliente médio	- Cliente individualizado
- Cliente anônimo	- Cliente com um perfil definido
- Produto padronizado	- Oferta sob medida
- Produção em massa	- Produção sob medida
- Distribuição em massa	- Distribuição individualizada
- Propaganda de massa	- Mensagem individualizada
- Promoção de massa	- Incentivos individualizados
- Mensagem de direção única	- Mensagem em duas direções
- Economia de escala	- Economia de escopo
- Participação de mercado	- Participação do cliente
- Atração do cliente	- Retenção do cliente

Fonte: adaptado de Pepper e Roger *apud* Kotler (1998).

Quanto mais o banco de dados dos clientes for usado, com mais informações sobre os clientes e as informações de diálogo sendo vinculados no retorno, mais preciosos, no sistema, os dados se tornam. Quanto mais preciosos os dados, maior será a capacidade das equipes de venda e *marketing* para enfrentar atividades relevantes junto aos clientes (momento certo, hora certa, local certo). Assim, forma um ciclo, devendo resultar em negócios melhores e mais duradouros entre a organização e seus clientes.

Conforme já foi mencionado, o produto turístico apresenta características distintas dos demais produtos e serviços, sendo adequado, inclusive, tecer alguns comentários a respeito do papel do *marketing* no setor turístico.

3.3.2 - *Marketing* no setor turístico

Vaz (1999) define o *marketing* turístico como um conjunto de atividades que facilitam a realização de trocas entre os diversos agentes que atuam direta ou indiretamente no mercado de produtos turísticos.

No turismo, o cliente é um *mix* de personalidade, motivações, atitudes e necessidades, que preferem tipos particulares de experiências turísticas. Embora não se possa entender cada

cliente com tal grau de profundidade, é necessário entender a perspectiva do turista para se tornar capaz de atender às necessidades dele.

Moutinho (1987) afirma que para definir estratégia de *marketing*, faz-se necessário entender a percepção que os indivíduos têm a respeito dos produtos turísticos, das áreas de destinação, meios de transporte, distância a serem percorridas, da propaganda, de como decidem sobre viagens, como a personalidade pode afetar essas decisões, como as motivações influenciam, como são formadas as atitudes e como os vários grupos afetam os comportamentos relacionados às viagens.

“Somente o conhecimento dos consumidores do produto turístico pode determinar a realização correta de mudanças ou de alterações em alguns aspectos da localidade, bem como a divulgação adequada nos vários canais de comunicação. Caso contrário, pode-se incorrer em erros envolvendo mudanças ou dando ênfase a aspectos que na verdade não são significativos, ou pior, que irão desagradar o turista. [...] uma das fontes de informação que irão nortear o planejamento e o *marketing* de uma destinação deverá ser o estudo do comportamento do consumidor, ou seja, o estudo dos turistas atuais e/ou potenciais que visitarão a localidade. Assim, recomenda-se atenção maior a essa questão, o que, certamente, envolve a realização de estudos e pesquisas específicas sobre a demanda turística” (Guardani, Aruca e Araújo, 1996).

Os referidos autores sugerem que para um produto turístico ter sucesso no mercado, concorrendo com as demais destinações, é necessário que se tenha conhecimento sobre os consumidores desse produto e a importância de saber ou ter informações sobre:

- os dados demográficos, gostos pessoais, atitudes, etc. dos turistas que freqüentam a destinação;
- as formas de lazer que utilizam no dia-a-dia e nos finais de semana;
- os meios de comunicação aos quais encontram-se expostos (jornais, revistas);
- os motivos pelos quais decidiram visitar a localidade;
- o que esperavam no momento da compra do pacote ou reserva do hotel/passagem;

- os aspectos/acontecimentos que o agradaram/desagradaram na viagem desde seu início até o retorno;
- os motivos de satisfação/insatisfação com os vários aspectos (passeios locais, hotéis, comércio local, restaurantes, serviços de informações, cordialidade e hospitalidade da comunidade local, segurança, limpeza e conservação das ruas, meios de transporte utilizados);
- as razões pelas quais voltariam ou não ao local;
- para que tipo de pessoa recomendariam ou não a destinação (nível de renda, personalidade, tipo de unidade familiar, etc.)

Tais argumentos e evidências demonstram a importância do *marketing* de relacionamento no setor turístico. Muito diferente de um produto manufaturado, que agrada ou não agrada o consumidor, o produto turístico envolve uma série de preferências pessoais. Por isso, é importante conhecer o cliente e vender o produto mais adequado ao seu perfil, caso contrário, poderá gerar insatisfação e como já foi mencionado antes, a propaganda negativa tem uma repercussão muito forte nessa área.

A tecnologia permite utilizar de forma rápida e eficiente todas as informações disponíveis sobre cada cliente e atendê-lo da maneira como ele espera, com um atendimento personalizado e eficaz.

Vaz (1999) na figura 3.15 representa a essência do mercado turístico, em que “o consumidor (turista) procura um produto (localidade para visitar, com serviços de apoio), resultando daí a demanda turística. Para satisfazer a demanda, o produtor (ilustrado pela figura da operadora turística) elabora pacotes de viagem com os serviços necessários para viabilizar a viagem, a visita e a permanência do turista na localidade que constituem a oferta turística.”

Ruschmann (1999) afirma que a comunicação dirigida à demanda turística potencial e real é tarefa bastante complexa. Ela deve atingir um grande número de pessoas, com diferentes necessidades, atitudes, gostos, expectativas e padrões comportamentais.

No momento da compra de um determinado pacote, da reserva de um quarto de hotel ou de um lugar no avião, o turista desenvolve uma série de expectativas em relação à viagem, que tende a aumentar até sua realização. Neste período, que abrange desde o momento da compra até a realização da viagem, o consumidor continua exposto às várias fontes de informação de que dispunha antes e talvez até a novos canais de informação, podendo receber informações “negativas” a respeito da destinação, tornando-se inseguro em relação ao cumprimento das expectativas e alterando sua imagem a respeito do produto turístico.

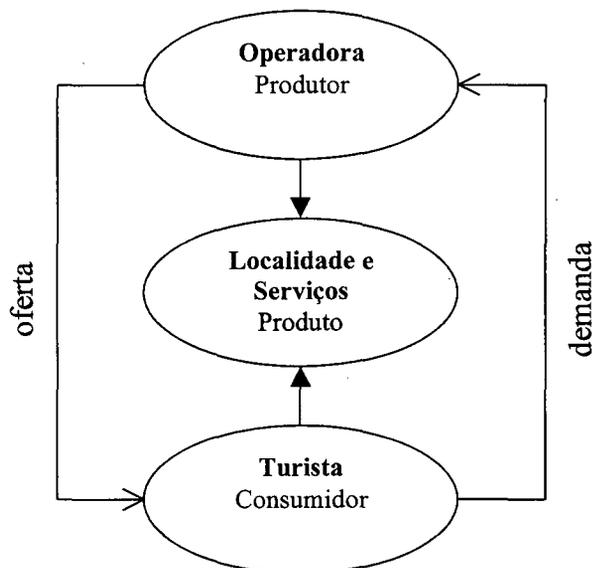


Fig. 3.15 - Demanda e oferta Turística: uma representação básica (Vaz,1999)

Dependendo do grau de satisfação/insatisfação do turista após seu retorno, ele pode assumir diferentes atitudes e opiniões a respeito da destinação. Pode decidir por retornar ao local ou recomendá-lo a familiares e amigos, se tiver suas expectativas atingidas ou até superadas. Porém, se retornar insatisfeito, poderá buscar maior número de fontes de informações antes de realizar a escolha por um outro produto turístico, além de formar uma imagem negativa da destinação enquanto influenciador junto a seus familiares, amigos ou aos grupos aos quais seja referência, ou até mesmo publicar artigos em jornais e revistas relatando os problemas ocorridos na viagem.

Dessa forma, o grau de satisfação do turista após uso do produto determina a influência que irá exercer nos demais consumidores em potencial, favorecendo ou prejudicando a venda do produto turístico.

De acordo com Ruschmann citado por Barreto (Barreto, 2000) 75% da propaganda no setor turístico é feita boca-a-boca, portanto as lembranças de um turista serão fundamentais. Um turista cuja bagagem foi extraviada, ou que não encontrou suas reservas em ordem neutralizará, com seus comentários em seu grupo de contato, a melhor e mais cara campanha publicitária. A publicidade de nada serve se o produto não é bom, porque o consumidor desmentirá o que é veiculado pela mídia.

A compra de um produto turístico baseia-se na confiança que os viajantes depositam na agência de viagens, pois, na maioria das vezes, pagam antecipadamente contra a simples garantia de serviços, cuja qualidade, sendo um produto intangível, difícil de julgar antecipadamente à compra e sem usufruir dele.

Aprender como competir com base na lealdade pode ser complexo, mas tem inúmeras vantagens. Segundo Curry e Stora (1999) esse tipo de abordagem permite obter maiores lucros para a organização, porque dá prioridade aos clientes existentes e, conseqüentemente, à redução dos custos comerciais, além de estimular os funcionários a dedicar-se a satisfazer as necessidades dos clientes, transformando ‘clientes padrão’ em ‘bons clientes’.

Curry e Stora (1999), comentam que todas as empresas, ou quase todas, devem sua existência ao fluxo de encomendas que vêm de clientes regulares. Inúmeros diretores comerciais de *marketing* – se não a maioria – consagram a maior parte de seu tempo, e de seus orçamentos, tentando conquistar novos clientes em detrimento dos clientes regulares, que muitas vezes lidam com serviços nem sempre muito acolhedores, como a contabilidade ou departamento jurídico.

O *marketing* de relacionamento está intimamente relacionado com uma excepcional rapidez de resposta às expectativas do cliente no menor tempo possível – e essas expectativas são variáveis. “[...] o ambiente empresarial competitivo tolera cada vez menos o movimento em câmara lenta. Atualmente é preciso incluir a velocidade em sua estratégia de *marketing* e implantá-la em todos os níveis da organização. A empresa inteira deve poder agir e reagir ao cliente com base no intercâmbio constante de informações sobre ele” (Mckenna, 2000).

3.4 - Algumas considerações

Para que haja uma cultura organizacional voltada para a qualidade e ao bom atendimento, é importante que seja traduzida para todos os setores a missão e estratégias da organização e para que isso aconteça, a utilização do *Balanced Scorecard* - BSC é de grande valia, pois permite o desdobramento da estratégia.

Ao estruturar as perspectivas do *Balanced Scorecard* - BSC (financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento) identifica-se de forma mais clara os fatores críticos de sucesso, ou seja, os fatores que devem ser privilegiados com um gerenciamento específico para que os objetivos identificados no planejamento estratégico da organização sejam concretizados.

O Gerenciamento de Processos estrutura a cadeia de valores, identificando as atividades que são executadas para desenvolver, produzir, comercializar, entregar e sustentar o produto e/ou serviço da organização. Todas essas atividades podem ser representadas e observadas, fazendo uso de uma cadeia de valores e observando as relações internas e

externas, contribuindo para que seja melhorado o modo como cada atividade de valor é executada, permitindo, assim, uma vantagem competitiva.

Ao adotar o do *Balanced Scorecard* - BSC como ferramenta gerencial, a organização desenvolve uma série de indicadores não tradicionais, relacionados à estratégia, para avaliar o seu desempenho, numa relação de causa e efeito. Isso torna mais fácil a identificação dos processos que devem ser melhorados e dos investimentos que devem ser feitos em várias áreas. A intenção do uso de tais indicadores é o de estimular o princípio de agregação de valor e de autodesenvolvimento da organização, em busca de maior poder de competitividade.

As medidas convencionais utilizadas pelas organizações focalizam apenas o controle e a melhoria dos processos atuais que afetam custos, qualidade e tempo. *O Balanced Scorecard*, ao contrário, permite que a avaliação do desempenho derive das expectativas de interessados externos. Nesse aspecto, a integração do *marketing* de relacionamento ao *Balanced Scorecard* faz com que as necessidades e expectativas dos clientes sejam identificadas de forma mais clara e direcionadas a todas as áreas da organização.

No caso de organizações prestadoras de serviços, onde o elemento básico é o atendimento personalizado e a tônica deve ser na melhoria dos processos de atendimento das expectativas dos clientes, o diferencial competitivo é apoiado no *Marketing* de relacionamento.

Assim, com a junção do *marketing* de relacionamento (que cria um vínculo com o cliente e identifica as necessidades não satisfeitas), ao *Balanced Scorecard* (que identifica quais os processos críticos devem ser melhorados) e ao Gerenciamento de processos (que operacionaliza, de forma sistêmica a melhoria dos processos), faz com que a organização coloque no mercado produtos ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem a satisfação dos consumidores e gerem resultados auspiciosos aos acionistas.

No capítulo seguinte, será abordado o desenvolvimento do modelo proposto, definindo os aspectos gerais, os elementos básicos e as estratégias que compõe a estrutura do modelo de gestão estratégica, utilizando BSC, Gerenciamento de Processos, e *Marketing* de Relacionamento.

CAPÍTULO 4 – CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇOS

Neste capítulo será apresentada a proposta desenvolvida de um modelo de gestão estratégica apoiado nas metodologias do *Balanced Scorecard* (BSC), Gerenciamento de Processos e *Marketing* de Relacionamento.

O modelo adotado prevê uma política participativa e a busca de decisões colegiadas como forma efetiva e eficiente de facilitar o processo de mudança e de melhorar a motivação e o comprometimento dos funcionários, com reflexos positivos em toda a organização.

Antes de começar a implementar a mudança e gerenciar a organização como um sistema, é preciso ter o apoio da alta administração, bem como já ter sido elaborado um planejamento estratégico.

O propósito do planejamento estratégico é de determinar o foco externo do negócio em termos de clientes atendidos e valor oferecido, bem como identificar as áreas em que a organização deve destacar-se para ser bem sucedida. “As estratégias documentam a abordagem que será usada para atingir as metas de desempenho. Elas são geradas pela administração de nível médio e aprovadas pela alta gerência” (Harrington, 1997).

A medição do desempenho dos processos precisa estar intimamente ligada a estratégia da organização, conforme prevê o *Balanced Scorecard*. O BSC deverá auxiliar as unidades de negócio a integrar seus objetivos financeiros e não financeiros à estratégia da organização. Parte-se da premissa que sem uma medição apropriada (visando os objetivos da organização) não será possível controlar e administrar os processos e, conseqüentemente, não será possível alcançar seus objetivos estratégicos.

O modelo de gestão estratégica utilizando o *Balanced Scorecard*, Gerenciamento de Processos e o *Marketing* de Relacionamento é composto de dez etapas, sendo que algumas podem ser executadas em paralelo.

- 1^a - Preparação para implementação do modelo de gestão estratégica;
- 2^a - Capacitação e *empowerment* das equipes;
- 3^a - Estrutura preliminar do BSC
- 4^a - *Marketing* de relacionamento
- 5^a - Definição do macro-processo prioritário;
- 6^a - *Benchmarking*;
- 7^a - Definição e análise do processo crítico;
- 8^a - Identificação de melhorias e desdobramento de indicadores;

9ª - Implantação de melhorias;

10ª - Avaliação dos resultados obtidos;

As fases do modelo e suas correlações são apresentadas na figura 4.1.

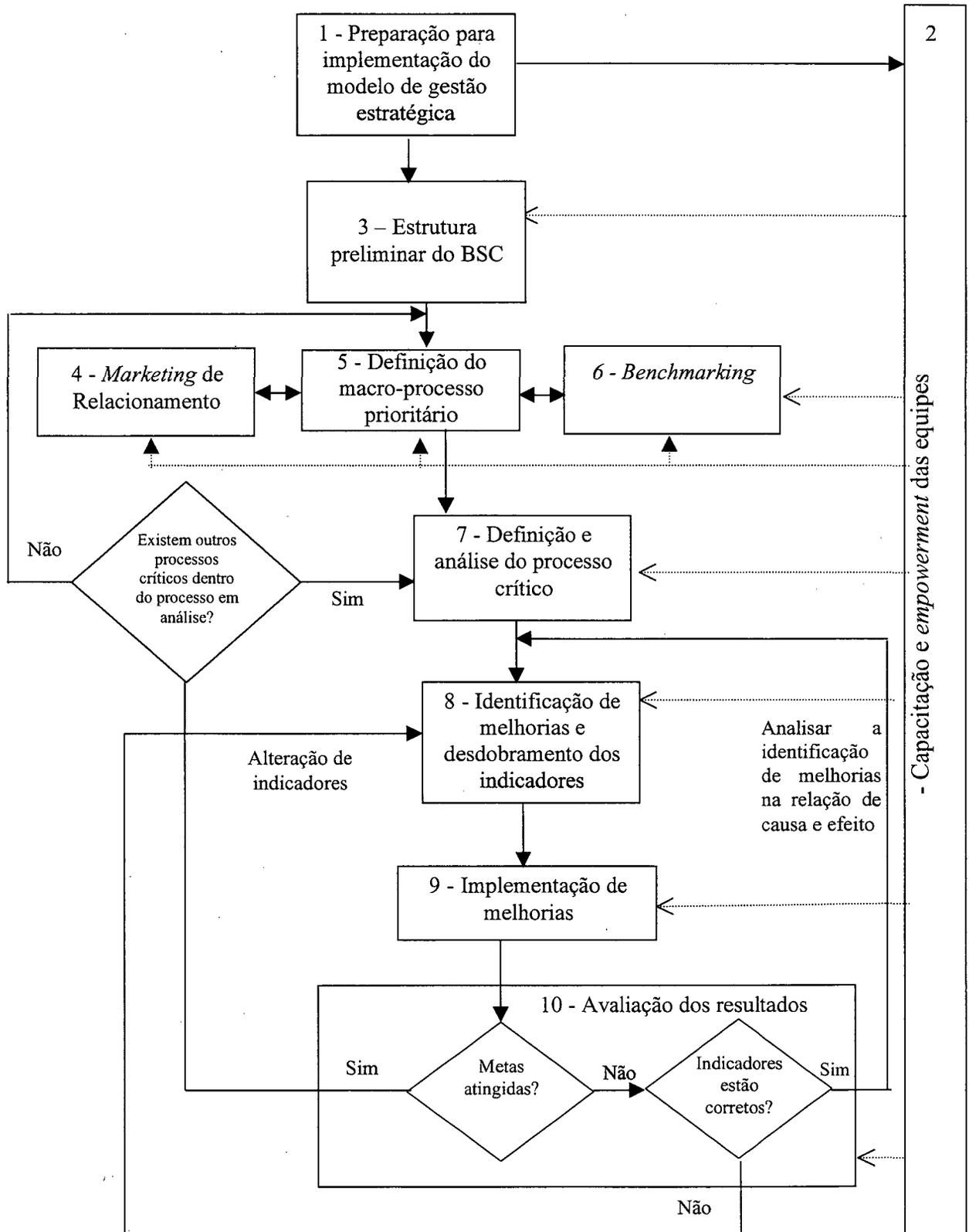


Figura 4.1 – Fluxograma do modelo de gestão estratégica utilizando o BSC, o Gerenciamento de Processos e o *Marketing* de Relacionamento.

4.1 - 1ª Etapa: Preparação para implementação do modelo de gestão estratégica

O objetivo desta etapa é estabelecer uma infra-estrutura para o emprego do modelo, em termos de formação de equipes e da escolha do tipo de comunicação adotada para divulgar o gerenciamento da mudança.

O principal desafio é envolver o pessoal, para que realmente todos trabalhem com o mesmo objetivo, com senso de lealdade e com o compromisso dos participantes.

A comunicação é uma das mais poderosas ferramentas empregadas para gerenciar a mudança. Por isso, é necessário que a maneira como será feita a comunicação para os diversos setores seja executada de uma forma gerenciada, planejada, para que não haja más interpretações, causando equívocos e desajustes. É fundamental que o início da comunicação seja feito com planejamento, para que a mensagem tenha clareza, refletindo a probabilidade de sucesso, sem ser demasiadamente otimista ou pessimista, buscando o apoio e comprometimento dos membros. Para isso, deve-se dizer o porquê da mudança, a abrangência, quais os resultados esperados, a relevância da metodologia empregada, quem foi selecionado para fazer parte das equipes e por quê; quais os primeiros processos que serão otimizados e motivo da escolha; qual o cronograma proposto; quais os treinamentos oferecidos (entre outros pontos a serem considerados, dependendo do tipo de organização). Huggett (1999) acredita que não há realmente uma resistência para mudanças, mas, sim, medo de perder o controle. É preciso divulgar a visão e esclarecê-la apropriadamente em todos os níveis da organização. Segundo Huggett (1999), divulgar a visão é tão importante quanto ela própria. Uma visão bem divulgada tem grandes chances de influenciar o comportamento dos funcionários e com isso alcançar os objetivos estratégicos.

Um pré-requisito para a implementação da estratégia é que todos os funcionários, inclusive os altos executivos a compreendam. Comunicando a estratégia e vinculando-a às equipes/indivíduos, o *scorecard* cria entendimento e um comprometimento compartilhado entre todos os integrantes da organização. Quando todos compreendem as metas de longo prazo da unidade de negócio, bem como a estratégia para alcançá-las, os esforços e iniciativas da organização se alinham aos processos necessários de transformação. Se cada mudança estiver relacionada a uma mensagem consistente, cada transformação reforçará e ampliará as anteriores. Todas as mudanças terão consistência e coerência. Cada indivíduo entende como sua atuação específica contribui para a realização dos objetivos da unidade de negócios.

Muitas técnicas de comunicação e educação podem ser empregadas: vídeos, *newsletters*, quadros, *intranet*, reuniões periódicas, etc. Em muitos casos, no início da

implementação, é interessante oferecer livretos explicando como é o sistema de indicadores e a proposta do modelo de gestão estratégica. É necessário dedicar uma atenção para demonstrar às pessoas como o desempenho individual delas está relacionado aos indicadores e conseqüentemente às metas da organização. Para que haja um alinhamento organizacional é necessário que o *feedback* sobre a performance seja constante.

As principais equipes que auxiliarão na gestão estratégica são denominadas aqui como equipe executiva, de projeto e de apoio (ver figura 4.2) . Existirão outras equipes e subequipes, dependendo da necessidade da organização, mas todas estarão interligadas a estas equipes, ditas como principais.

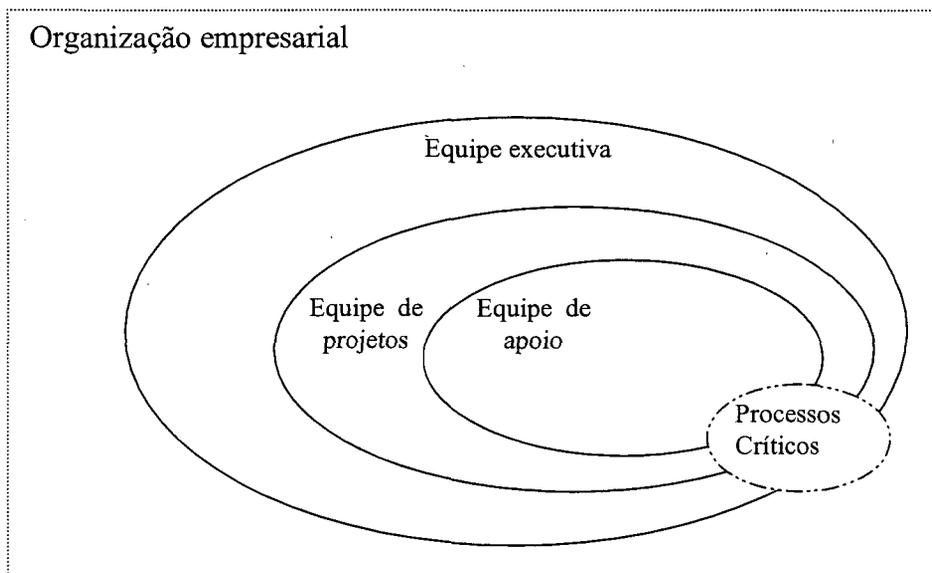


Figura 4.2 – Inter-relações das equipes do modelo de gestão estratégica.

A escolha dos participantes depende do tamanho da organização. Quando é uma organização de grande porte, opta-se por uma unidade de negócios e a discussão é iniciada com a alta gerência da unidade de negócios. Essa gerência fará a escolha dos funcionários que participarão da equipe executiva.

a) Equipe executiva – composta de membros que tenham responsabilidade a nível gerencial, que sejam criativos e comprometidos com o processo de mudança. O apoio visível e ativo por parte da cúpula da organização (ou da unidade de negócios) pode significar a diferença entre o sucesso ou o fracasso do modelo, por isso, é importante que um membro da alta gerência participe desta equipe. Outra figura necessária na equipe é de um membro que conheça as

técnicas/metodologias do modelo de gestão estratégica, que dará apoio aos líderes das equipes de processos e funcionará como consultor interno.

Essa equipe orientará o emprego do modelo para que seja coerente em termos de objetivos e metas discutidas no planejamento estratégico e transferidas para as perspectivas do *Balanced Scorecard*.

O líder da equipe executiva deve ter autoridade reconhecida por todos na organização, bem como ter uma visão global, voltada para os acionistas, para os clientes e para os processos. É importante que o líder saiba promover um ambiente de confiança, de entrosamento e que seja capaz de envolver os funcionários num clima de comprometimento com a melhoria contínua. Para tanto, é de responsabilidade do líder manter a organização como um todo informada a respeito dos objetivos e metas da organização, bem como dos indicadores de desempenho propostos e os motivos que levaram à escolha da implantação das mudanças.

Além de planejar a comunicação que será adotada para divulgação do gerenciamento da mudança, pode-se citar como atribuições principais da equipe executiva:

- estabelecimento de objetivos, indicadores, metas e principais programas de ação das perspectivas do BSC;
- discussão dos fatores críticos de sucesso da organização e dos macro-processos envolvidos;
- priorização dos macro-processos;
- determinação e alocação de recursos;
- designação dos responsáveis pelo processo;
- determinação dos indicadores esperados;
- determinação das diretrizes e cronograma de atividades;
- seleção de equipes de projeto de serviços e equipes de apoio;
- apoio e fornecimento de suporte às mudanças;
- resolução de conflitos que não possam ser administrados em escalões inferiores;
- monitoração de resultados.

O gerenciamento de processos envolve várias equipes e subequipes, trabalhando em processos e subprocessos interfuncionais e isso precisa ser gerenciado, coordenado e controlado pela alta gerência que faz parte da equipe executiva.

b) Equipe de projeto – composta de membros com habilidades múltiplas: funcionários que entendam o processo que passará por mudanças, que sejam capazes de idealizar a melhor forma para alcançar os objetivos propostos, que entendam a missão e as prioridades da

organização, bem como, que tenham conhecimento dos clientes e do mercado, que conheçam os princípios do BSC e do *marketing* de relacionamento (ou que sejam capacitados para tal).

Os membros da equipe de projetos deverão fazer a análise do macroprocesso/processo existente, comparar com outros existentes em outras organizações ou internamente (*benckmarking*), analisar os dados de satisfação e sugestões de clientes, interligar ao processo o *marketing* de relacionamento, projetar o novo processo e cuidar de sua implementação e avaliação do desempenho esperado.

O ideal é que nessa equipe hajam membros que conheçam bem o processo e membros que desconheçam os procedimentos usuais – essa heterogeneidade facilitará a implantação de mudanças.

Pode-se citar como principais atribuições das equipes de projetos:

- determinação dos processos críticos para análise;
- desenvolvimento de melhoria nos processos existentes (onda *curta* da criação de valor) ou criação de processos totalmente novos que satisfaçam a operação planejada (onda *longa* da criação de valor);
- criação de valor no processo com a implementação das melhorias;
- desenvolvimento de metas e avaliação dos objetivos e indicadores propostos;
- encaminhamento para a alta gerência dos resultados alcançados descritos no painel de controle (ver figura 4.15).

Será designado pela equipe executiva um líder para cada equipe de projeto, que deverá inspirar confiança nos demais membros e isso depende, além do seu conhecimento, da política da organização e do conhecimento técnico, da maneira como cumpre a palavra empenhada e da maneira como se comunica e estimula a participação de todos. A valorização de diferenças individuais também é um aspecto positivo no papel do líder. Deve-se procurar respeitar as opiniões alheias e estimular o grupo a descobrir como usar as diferenças naturais das pessoas como benefício para o resultado da equipe como um todo.

c) Equipe de apoio – composta de membros com adequados conhecimentos, habilidades e experiências reunidos especificamente para resolver determinado problema num processo e para contribuir com a equipe de projeto de serviços.

Pode-se citar como principais atribuições das equipes de apoio:

- Coleta de dados do processo referente ao custo e à qualidade;
- Implementação de planos de aperfeiçoamento;
- Elaboraões de fluxogramas;
- Elaboração de relatórios departamentais de eficiência, eficácia e situação das mudanças;

- Atuação no gerenciamento de determinadas tarefas dos processos ou de melhorias de curto prazo, que não necessitem de um novo projeto, mas que dependam de uma melhoria, como eliminação de atividades redundantes e de defeitos de resolução fácil.

Conhecidas as atribuições das equipes, é possível perceber a importância da escolha dos membros, haja vista, serão eles que irão atrair outros funcionários e farão o processo de mudança dar certo ou não. O convite para colegas participarem das equipes é uma maneira importante de cultivar entusiasmo e senso de responsabilidade de todos os envolvidos, bem como, ampliar a extensão das melhorias, uma vez que novas sugestões vindas de funcionários irão surgir na medida que aumente o número de pessoas interessadas na melhoria contínua. Na figura 4.3 pode-se observar o principal resultado de cada equipe.

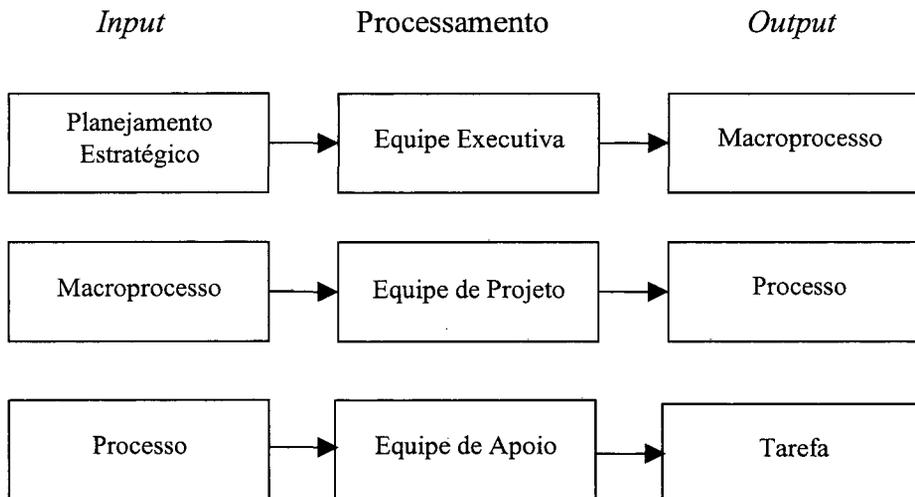


Fig. 4.3 - Principais resultados das equipes

4.2 - 2ª Etapa: Capacitação e *empowerment* das equipes

O objetivo desta fase é de promover um ambiente favorável ao trabalho em equipe, à melhoria contínua e à capacitação dos funcionários.

Em muitos modelos de gerenciamento de processos, capacitação e motivação da equipe estão incluídas na preparação para o gerenciamento. Propositadamente foi dado um destaque para essa etapa neste modelo de gestão estratégica, devido à sua grande importância na área de serviços.

A capacitação dos funcionários é necessária para que os mesmos possam contribuir com a mudança, pois só após conhecer o método é que se pode utilizar-se dele. Informações teóricas e práticas do BSC e do *marketing* de relacionamento deverão ser estudadas e difundidas a todos os membros da organização. Portanto, é bastante útil a elaboração de um cronograma de estudo/treinamento para que, no tempo hábil, todos os funcionários tenham recebido instruções teóricas e práticas necessárias para que possam alcançar os resultados esperados.

Na área de serviços, o grande diferencial competitivo são as pessoas - que passaram a ser vistas como o maior patrimônio da organização. Assim sendo, é importante que os funcionários sejam responsáveis não só pelas suas funções específicas, mas também tenham um compromisso com a melhoria contínua, agindo com criatividade e motivação, alinhados e motivados com a estratégia da organização.

Um dos pontos fundamentais para que isso ocorra é a comunicação – já comentada na etapa anterior. Quando os funcionários sabem claramente quais as metas individuais, da equipe e da própria organização como um todo, tenderão a buscar tais objetivos. Por isso, é recomendado que haja conscientização quanto às metas da organização, e sua tradução em objetivos e indicadores da equipe e individuais, capacitando os funcionários a converter esses objetivos em tarefas e alvos significativos para si próprios.

Se houver um diálogo bilateral eficaz, fica mais fácil vencer os desafios que surgirem. Cada meta alçada – e comunicada – fará com que as pessoas percebam o valor da sua contribuição para os resultados da organização, principalmente se puderem opinar sobre suas tarefas. Nos casos em que os funcionários são reticentes em manifestar-se, ou a cultura organizacional ainda mantém resquícios de um poder centralizado, cujos gerentes não absorveram a participação efetiva dos funcionários na discussão da elaboração das tarefas, deve-se promover a discussão interdepartamental – principalmente se já houver um caso prático de *empowerment* na organização - e através de palestras e *workshops*, fazer com que novas técnicas administrativas sejam aceitas e implementadas.

Para criar um ambiente onde as pessoas se sintam à vontade para colocar as suas idéias em discussão, podem ser utilizadas algumas técnicas de integração de grupos, reuniões periódicas que estimulem a participação de todos os membros, ou ainda, outras técnicas, como a de lançar desafios, sugerida por Weinstein (1997). O *empowerment* tem mostrado que, as pessoas que se sentem mais responsáveis, produzem mais, agem com criatividade e iniciativa. É importante manter uma cultura de capacitação, promovendo palestras e encontros periódicos, estimulando a troca de experiências.

4.3 - 3ª Etapa: Estrutura preliminar do BSC

O objetivo desta etapa é capacitar os executivos a utilizar as premissas do BSC e a estruturar o modelo de gestão estratégica.

Os executivos recebem o material explicativo do *Balanced Scorecard*, bem como documentos internos que descrevam a visão da organização, a missão, as estratégias. Pode-se entrevistar alguns acionistas para saber quais suas expectativas sobre a performance financeira de negócios, bem como as expectativas de clientes.

Esta fase tem como ponto de partida as estratégias definidas pela organização e é a partir delas que serão definidas as metas, que reflitam e traduzam, de forma equilibrada, os anseios da organização. A alta administração utiliza o *Balanced Scorecard* - BSC para traduzir a estratégia da organização em objetivos e iniciativas específicas, ou seja, onde e como se quer chegar, especificando concretamente em que posição a organização quer estar dentro de 3 ou 5 anos, formulando a hipótese de como será a trajetória para chegar aos objetivos (ver fig. 4.4).

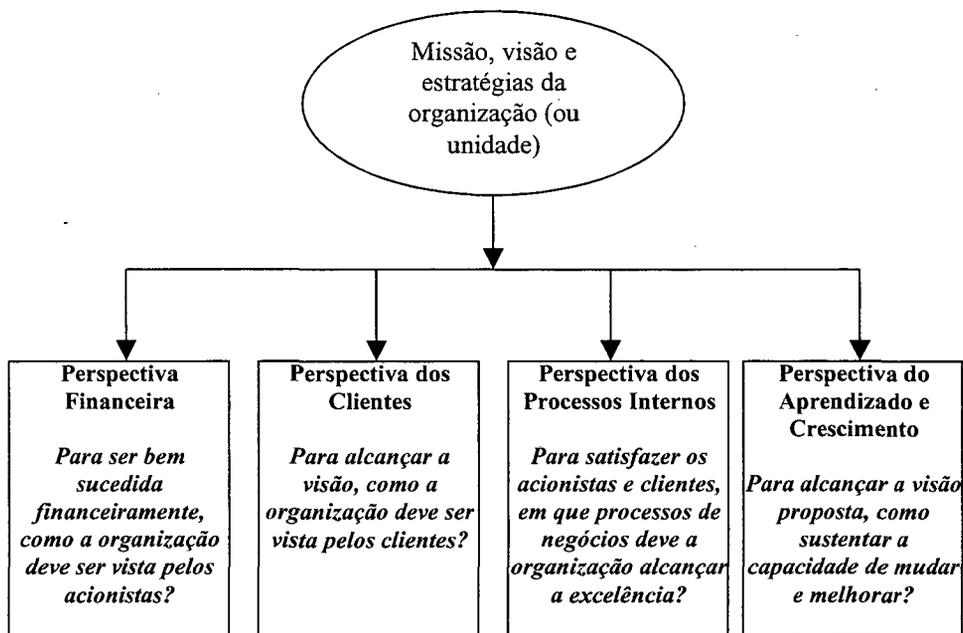


Fig. 4.4 – Esclarecimento e tradução da visão e estratégia da organização (adaptado de Kaplan e Norton, 1997).

Dependendo do tipo de organização, a alta administração deverá escolher uma unidade de negócios em que o *Balanced Scorecard* seja apropriado, geralmente aquela unidade que tenha seus próprios clientes, canais de distribuição e performance financeira mensurável.

O gerente responsável inicia o trabalho junto com o facilitador submetendo o processo de desenvolvimento do *scorecard*. São debatidas pelo grupo a missão e a estratégia, até alcançar um consenso dos fatores críticos de sucesso.

É perguntado em que difere a performance da organização para acionistas, clientes, processos internos e habilidades para o crescimento, inovação e aperfeiçoamento. São debatidos pelo grupo a missão e a estratégia e quais os fatores críticos de sucesso, até alcançar um consenso dos indicadores que serão escolhidos. Após o estabelecimento das metas financeiras e do cliente, a organização deve identificar objetivos e medidas de resultados que se quer alcançar (ver figura 4.5).

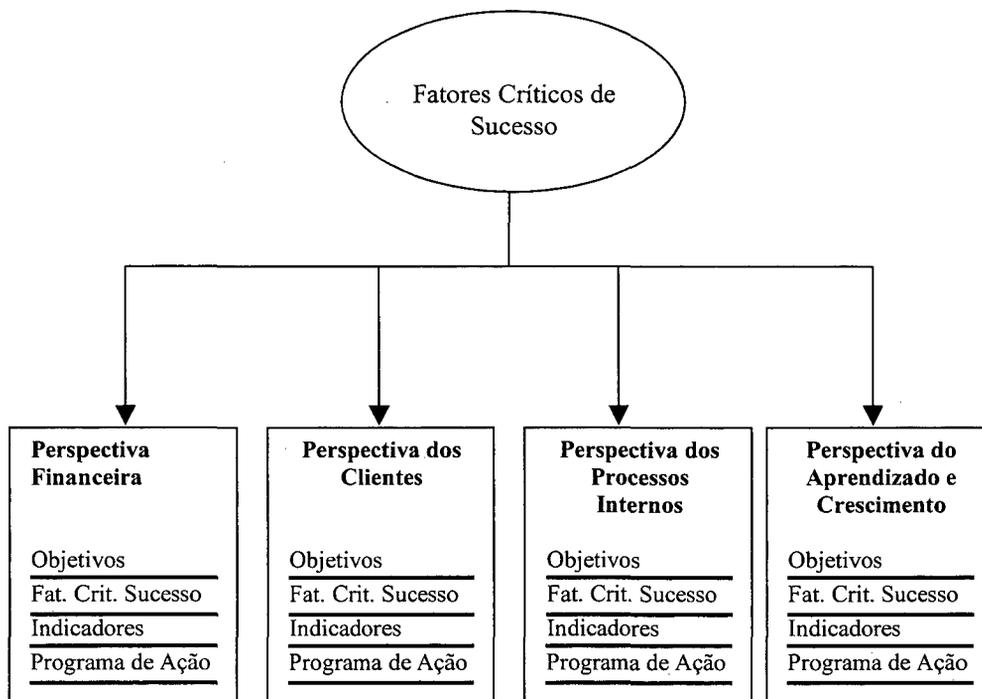


Fig. 4.5 – Identificação dos fatores críticos de sucesso e indicadores (adaptado de Kaplan e Norton, 1997).

Deve-se selecionar a unidade de negócio (ou unidades) fundamentais para que os objetivos sejam atingidos e identificar as relações entre essa(s) unidade(s) e as outras da organização, o que tornará visível suas limitações e oportunidades. Lembrando que as metas de aprendizado e crescimento expõem os motivos para investimentos significativos na reciclagem de funcionários, na tecnologia e nos sistemas de informação, e na melhoria dos procedimentos organizacionais que produzirão inovações e melhorias importantes para os processos internos de negócios, para os clientes e acionistas.

Após ter discutido com a alta gerência as premissas básicas do BSC e do modelo a ser implantado, são definidas as primeiras equipes de trabalho e é elaborado um cronograma de reuniões.

4.4- 4ª etapa: *Marketing de relacionamento*

O objetivo desta etapa é discutir como desenvolver o grau de relacionamento que a organização quer proporcionar, pois, na área de serviços, a qualidade é altamente dependente da interação comprador/vendedor. O consumidor tende a avaliar a qualidade de um serviço, não somente pela qualidade técnica, mas também pela qualidade do atendimento. O atendimento ao cliente é o “momento da verdade”. A organização precisa criar um ambiente de conforto, de informações precisas e de cordialidade. Assim, cada vez que se tratar de um macro-processo que envolva, principalmente, clientes externos, evidencia-se ainda mais a importância da utilização do *marketing* de relacionamento.

Cada organização deve buscar os princípios que melhor se adaptem aos seus valores organizacionais, à sua estratégia geral de serviços e à sua forma de gestão.

O aspecto chave do *marketing* de relacionamento é a capacidade de coletar, analisar e armazenar as informações dos clientes. Com um banco de dados atualizado, cada novo contato com o cliente pode começar exatamente do ponto onde parou a última interação. A todo momento que o cliente volta a relacionar-se com a organização, redesenha-se um novo ciclo de serviços. Deve-se ter em mente que o cliente nunca está definitivamente conquistado e deve haver um esforço contínuo para conhecê-lo e tentar desenvolver uma parceria de longo prazo. Preferências, sugestões e padrões de compra, uma vez catalogadas, serão fortes meios para agradar o consumidor.

Por outro lado, ouvir o cliente torna-se algo inútil se for feito uma única vez e sem critério e/ou análise, pois a compra de um produto não significa a fidelidade do cliente. Normalmente as organizações não utilizam a pesquisa de mercado como um processo contínuo e sistemático para ouvir o cliente e medir sua satisfação. Além do que, a satisfação não é um indicador 100% confiável para avaliar a lealdade dos clientes. Embora o cliente demonstre satisfação, pode ser que o concorrente apresente algo que lhe desperte o interesse e faça com que mude de fornecedor, sem informar o por quê da mudança. Muitas vezes, pessoas que disseram estar satisfeitas com o produto/serviço não voltaram a comprar porque acharam o de outra marca mais valioso. Nesse aspecto, o *feedback* com ex-clientes poderá contribuir para identificar o motivo da troca de fornecedor. A razão da saída de um cliente

pode ser a causa para muitos outros o seguirem. O ideal é ter uma atitude pró-ativa mantendo-se perto do cliente, buscando eliminar os pequenos problemas antes que resolva mudar de fornecedor.

O modelo proposto não prevê a criação de um banco de dados para utilização do *marketing* de relacionamento, acreditando ser possível incluir dados relevantes no banco de dados existente na organização. O banco de dados deve ser disposto em rede, para que todos os funcionários que interajam com os clientes possam ter acesso às informações e atualizá-las a cada contato (quando for julgado necessário, conforme o nível de relacionamento que se pretende ter).

O principal desafio é conseguir a conscientização por parte dos funcionários, da importância do *marketing* de relacionamento. É necessário que as premissas básicas do *marketing* de relacionamento tornem-se parte da cultura organizacional.

A segmentação de mercado é definida no planejamento estratégico. Cabe à equipe de projetos, nesta etapa, refinar a segmentação e identificar o nível de relacionamento a ser proporcionado. A equipe de projetos pode discutir quais os recursos (anúncios, brindes, cartão cliente preferencial, linha direta através de página na *internet*, mala direta, *telemarketing*, promoções específicas) que serão utilizados para o tipo de cliente. É interessante que sejam cadastrados os recursos utilizados junto aos clientes no banco de dados para poder observar como reagiram e qual o melhor meio para determinada segmentação.

Assim, uma vez definido o tipo de relacionamento que a organização vai oferecer aos seus clientes, a equipe executiva discute a forma como será implantado, elabora cronograma de reuniões e medições. Sugere-se que junto ao banco de dados de clientes já existentes, sejam cadastrados itens como: mídia pela qual o contato ocorre (telefone, *internet*, contato pessoal), frequência dos contatos, assuntos abordados, produtos adquiridos, sugestões, reclamações, resultados de cada contato e próximas atividades a serem desenvolvidas pelo funcionário para atender o cliente.

Através do banco de dados, pode-se colocar em prática as primeiras etapas da técnica IDIP (identificar, diferenciar, interagir e personalizar) sugerida por Marta Rogers (2000). Sabendo mais sobre o cliente, pode-se identificar algumas características e até mesmo prever se o cliente será valioso ou não para a organização. Conforme Martha Rogers (2000), há quatro grupos básicos de clientes em uma organização. O primeiro, é dos clientes mais valiosos, também conhecido como o dos 20% que proporcionam 80% da lucratividade. O segundo grupo, potencialmente muito valioso, é o de clientes que se podem facilmente conquistar. Outro grupo é o formado pelo grosso dos clientes, e em último estão o que Martha

chama de *below zero* – que custam mais do que oferecem ao longo de todo o seu histórico, por mais que a organização faça. Com essa análise, pode-se gastar mais nos clientes que se pode conquistar, uma quantia relativa nos habituais e praticamente nada nos *below zero*.

Ao identificar o cliente, a organização poderá promover um atendimento que pode ser considerado ideal. Num mercado de clientes heterogêneos, sem fazer uma identificação prévia, a organização pode dar ênfase naquilo que menos importa ao cliente e prestar um serviço inadequado. Há consumidores que valorizam mais a inovação, enquanto outros atribuem maior importância aos relacionamentos, enquanto outros, preferem preço baixo. Pode-se afirmar que as empresas que adotam uma estratégia de liderança do produto ou de relacionamento com o cliente decepcionarão os consumidores sensíveis ao preço e, ao contrário, se oferecerem produtos e serviços padronizados, ao menor preço, desapontarão os clientes que valorizam a inovação ou os serviços personalizados.

A partir do conceito de serviço, pode-se então chegar a uma proposta de valor, a qual define o que os clientes consideram importante, ou seja, os benefícios e os resultados esperados pelos clientes, conforme fig. 4.6.

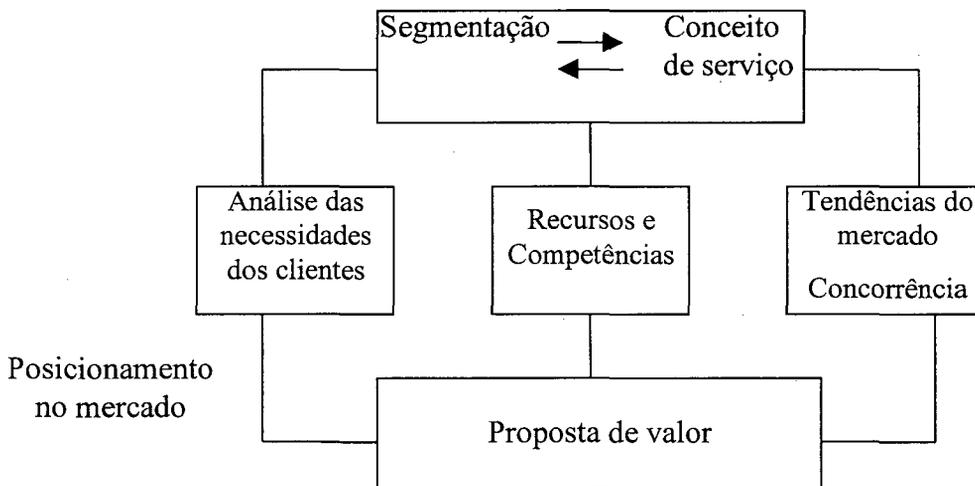


Figura 4.6 – Segmentação do mercado *versus* proposta de valor da organização (adaptado de Téboul, 1999).

A segmentação dos produtos é geralmente realizada segundo critérios socio-econômicos ou demográficos: patrimônio e rendimentos (consumidores com alto padrão de vida ou hábitos modestos) educação e profissão (executivos ou estudantes), idade, sexo, entre outros.

Kaplan e Norton (2001) afirmam que a estratégia de negócios é a proposição de valor apresentada aos clientes que descreve a combinação única de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que o negócio oferece aos clientes. A proposição de valor determina os segmentos de mercado almejados pela estratégia e é a maneira como a organização se diferenciará da concorrência.

Pode-se dizer que o *marketing* de relacionamento é uma ferramenta de grande utilidade para a organização identificar o cliente-alvo, oferecer um serviço diferenciado, estimulando os funcionários a realizar um trabalho de orientação ao cliente, com empatia e responsabilidade em todo tipo de interação que venha a surgir.

4.5 - 5ª Etapa: Definição do macro-processo prioritário

O objetivo desta etapa é identificar o macro-processo prioritário que proporcionará maior impacto em relação às estratégias da organização.

No capítulo 2 foi comentado a importância da organização abandonar a estrutura por funções e orientar-se em atividades agregadoras de valor, dispostas nos processos empresariais. Em função da alta complexidade apresentada por muitos processos, torna-se necessário estabelecer uma hierarquia dos processos na organização (ver figura 4.7).

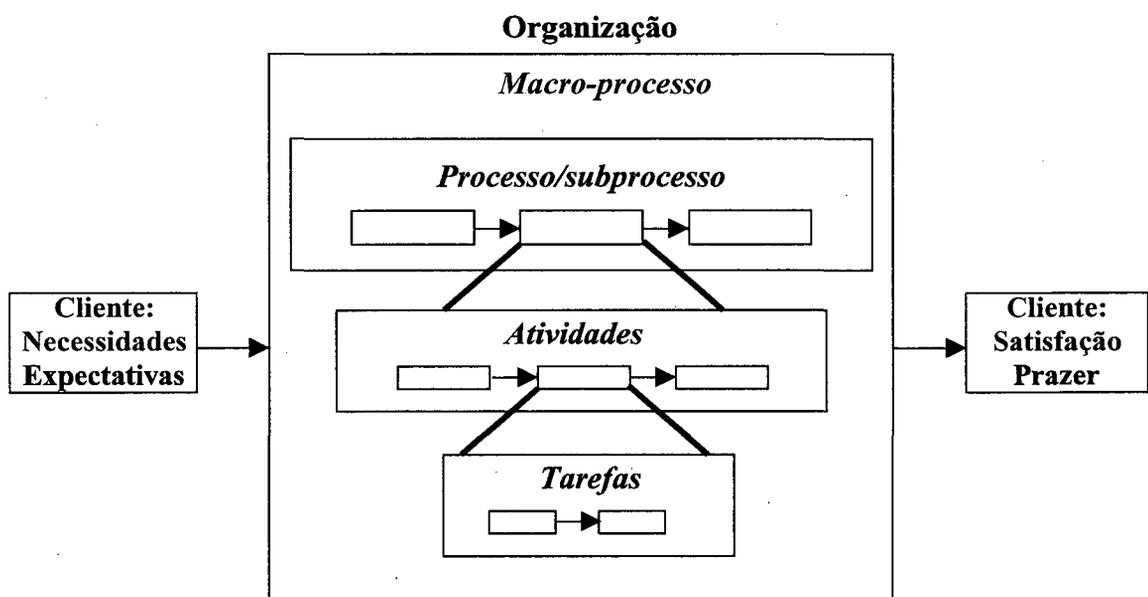


Figura 4.7 – Hierarquia dos processos (Dalla Valentina, 1988).

Harrington (1993) definiu como macro-processo o agrupamento de processos necessários para administrar e/ou operar uma organização. O macro-processo é formado por um conjunto de processos e subprocessos, que são interrelacionados de forma lógica dentro da organização. Processo/subprocesso é o agrupamento formado por um número de atividades com objetivos comuns. Atividades são as ações executadas dentro de todos os processos, necessárias para produzir resultados específicos, enquanto que a menor fração da atividade são denominadas tarefas.

O macro-processo prioritário é aquele que, selecionado para análise de melhoria pode ser um macro-processo básico ou um macro-processo de apoio.

Segundo Adair e Murray (1994), praticamente todas as organizações se constituem em torno de quatro macro-processos básicos (ver figura 4.8), dos quais depende, a sua capacidade de proporcionar significativo valor para o cliente.

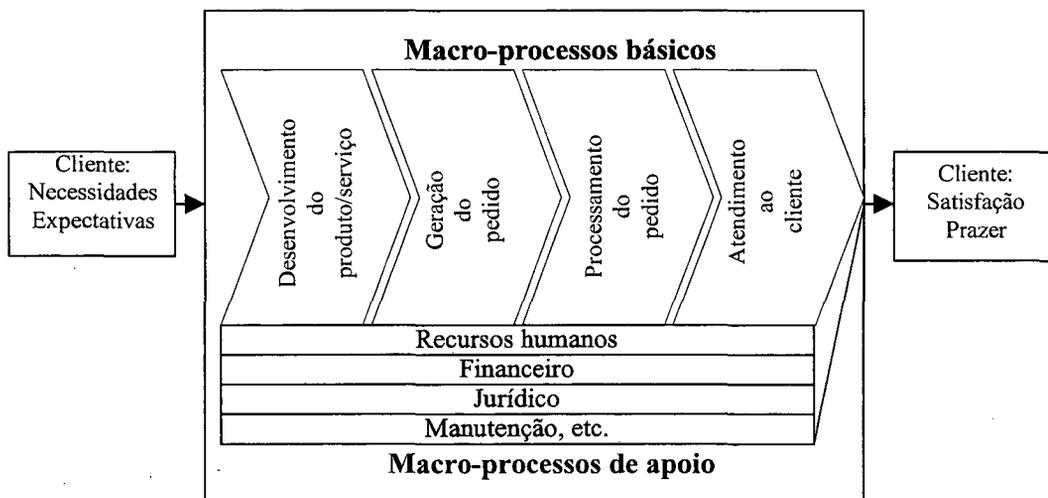


Figura 4.8 – Macro-processos básicos e de apoio (adaptado de Adair & Murray, 1994).

Os macro-processos básicos e de apoio podem ser vistos como um conjunto de processos/subprocessos, que podem ser divididos em atividades/tarefas, que quando colocados juntos tomam um insumo, transformam-no e produzem um resultado. Os macro-processos básicos e de apoio existentes nas organizações são abrangentes, englobando o fluxo de trabalho, do início ao fim, compostos por inúmeros processos/subprocessos e nem sempre são visíveis imediatamente, devido principalmente à sua fragmentação pela organização.

Um processo crítico agrega valor pela vantagem competitiva que dá à organização. Os processos críticos são valorizados pelos clientes ou acionistas e são prioritários para a

melhoria, pois são necessários para o sucesso no setor no qual a organização está atuando. Segundo pesquisas de Kaplan e Norton (2001) menos de 5% da força de trabalho típica compreende a estratégia das respectivas organizações. Quando a organização decide implantar um projeto de melhoria, é importante que seja dada prioridade para aqueles que sejam o foco estratégico e, só depois, para aqueles que também são importantes, mas não são os que definirão a estratégia da organização. É conveniente levar em conta as necessidades dos consumidores, os recursos e as competências da organização e a situação da concorrência.

Através da utilização das perspectivas do BSC, as prioridades estratégicas serão identificadas de forma lógica, levando à identificação dos macro-processos prioritários. Para facilitar essa priorização, utiliza-se a matriz para seleção do macro-processo prioritário considerando as perspectivas do *Balanced Scorecard*, (ver figura 4.9).

Macro-processos	Perspectiva Financeira	Perspectiva de Clientes	Perspectiva de Processo Internos	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	pontuação	priorização
Objetivos						
Macro-processo A						
Macro-processo B						
Macro-processo C						

Figura 4.9 – Matriz para a seleção dos macro-processos para gerenciamento considerando suas influências nas perspectivas do BSC.

Para o preenchimento da matriz, inicialmente relacionam-se os diversos macro-processos que poderão ser selecionados. Em seguida, cada macro-processo é avaliado de acordo com os critérios de seleção, sendo que para cada um é atribuído um peso que melhor represente a situação do macro-processo em análise em relação às perspectivas do BSC, conforme a simbologia: ▲ = fraca influência (peso 1); ○ = média influência (peso 3); ⊙ = forte influência (peso 9); para identificar a maneira como o macro-processo (eixo vertical) influi nas perspectivas (eixo horizontal).

A seguir, totalizam-se os pontos obtidos por multiplicação dos elementos de cada linha dos macro-processos, definindo a ordem de prioridade para o gerenciamento de processos.

O emprego da matriz de seleção para macro-processos prioritários ao gerenciamento, apresenta a grande vantagem de que realmente será discutido o macro-processo que intervém nas principais perspectivas da organização, tendo em vista o planejamento estratégico, seguindo, assim, os objetivos prioritários da organização, evitando que sejam gastos tempo e energia em macro-processos que não irão influenciar diretamente nos objetivos estratégicos.

A decisão da alta administração pode ser do gerenciamento simultâneo de mais de um macro-processo, seguindo a classificação obtida na matriz, porém, sugere-se que a organização promova o gerenciamento de um macro-processo de cada vez, visando concentrar esforços e recursos para aumentar a eficiência das equipes.

Uma vez escolhido o macro-processo prioritário, a equipe executiva discutirá algumas questões como: quais são as competências necessárias; o que existe atualmente; quais deficiências; possibilidade de resolver as deficiências; o grau de complexidade do processo. Tais questões são úteis também para que surjam novas idéias que possam contribuir inclusive para o surgimento de um processo totalmente novo ou remodelar de forma significativa o que já existe. Paralelamente a equipe determinará os processos que compõem o macro-processo em análise, bem como selecionará a equipe de projetos, cujos membros participarão da escolha dos processos prioritários. Também deve ser escolhida uma pessoa que coordenará as atividades, devendo assegurar que as metas globais do processo sejam alcançadas, presidindo reuniões da equipe e acompanhando as atividades de melhoria do processo.

4.6 - 6ª etapa: *Benchmarking*

O objetivo desta etapa é de promover *benchmarking* para descobrir alternativas que possam melhorar o macro-processo prioritário.

Após a equipe executiva ter feito a escolha do macro-processo, é importante que seja feita uma comparação com as melhores práticas existentes. “*Benchmarking* é a procura por melhores métodos nas atividades que conduzam a um melhor desempenho” (Camp, 1989). Bogan e English (1997) afirmam que o *benchmarking* pode ser descrito como o processo de procurar e estudar os melhores métodos, internos e externos, que resultem em um desempenho superior, sendo que esse desempenho é medido através de vários indicadores, financeiros e não financeiros.

É uma forma de identificar oportunidades para explorar as competências da organização, contribuindo para que a organização desenvolva novas idéias e abandone velhos obstáculos, observando processos e práticas organizacionais.

O *benchmarking* interno é a prática de observar dentro da própria organização para determinar se outros setores (ou unidades de negócio) estão realizando atividades semelhantes e definir as melhores práticas observadas. O *benchmarking* externo – que pode ser observando o concorrente - exige a investigação dos produtos, serviços e processos, sendo que o meio mais comum de fazer isso, é adquirindo produtos e serviços e analisá-los criteriosamente, observando vantagens competitivas. Há também o *benchmarking* de operações de padrão internacional, onde são analisadas organizações de ramos diferentes, que poderão fornecer idéias significativas, em processos genéricos, como propaganda, relações com o cliente, recrutamento e seleção de pessoal, entre outros.

É importante salientar que o emprego do *benchmarking* não é cópia de práticas alheias. É necessário que haja uma reflexão sobre o modo como a organização modelo pode ser importada, adaptada ao contexto e cultura da organização.

Dalla Valentina (1988) sugere que para fazer o *benchmarking* é necessário que a equipe de projeto compreenda as percepções dos mercados às quais a organização serve; localize quais processos impulsionam seu desempenho e compará-los com os dos seus competidores, baseando-se nos atributos de qualidade que afetam o valor para o cliente e a participação no mercado; compare e realize a análise do processo que tenha maior impacto na sua posição competitiva; questione o que a organização oferece, o que mais influencia as decisões do cliente; quais os principais impulsionadores de qualidade e valor percebido pelos clientes e o que determina para a organização ganhar ou perder o próximo cliente.

O *benchmarking* promove uma preocupação contínua com o mercado e a organização, deixando todas as unidades atentas às mudanças externas, concorrentes e consumidores.

Antes de iniciar o *benchmarking*, é necessário fazer uma lista das medições-chave que se quer obter. Uma vez definido o macro-processo e as medições-chave, ficará mais fácil identificar as atividades com maior potencial para realizar um avanço na organização, bem como identificar as instituições que serão usadas como referência. Assim, a equipe de projetos, sabendo quais os processos que compõe o macro-processo em discussão, dará início à prática do *benchmarking*, podendo contar com apoio de outros funcionários que começam a interagir no processo de melhoria.

O objetivo primário das visitas (ou outros tipos de contato) às outras organizações, é de observar as atividades como cliente e colher dados qualitativos e informações relevantes. Os dados coletados devem não só fornecer um quadro da diferença existente entre o processo e o do concorrente, como também fornecer uma visão do desempenho futuro.

4.7 - 7ª Etapa: Definição e Análise do processo crítico

O objetivo desta etapa é primeiramente identificar o processo crítico que poderá ser alvo de melhorias para, então, analisá-lo e possibilitar a identificação de oportunidades para introduzir aperfeiçoamentos.

Tendo já sido definido o macro-processo na etapa 3, (onde também já foram listados os principais processos que compõe o macro-processo escolhido), deve-se discutir as competências estratégicas dos processos que o compõe. Torna-se importante saber as características do cliente e as suas preferências para definição do processo crítico, pois, dependendo do cliente que se pretende atender, alteram-se alguns critérios competitivos (ver Cap. 2 , p. 12). Neste aspecto, tendo sido cumprida a etapa quatro, os membros da equipe já sabem com clareza qual a segmentação de mercado e qual o tipo de cliente que a organização já atende ou pretende conquistar.

Kaplan e Norton (2000) afirmam que a arte de desenvolver uma estratégia bem-sucedida e sustentável consiste em assegurar o alinhamento entre as atividades internas da organização e a proposição de valor para o cliente. Os autores segmentaram a cadeia de valor em quatro conjuntos de processos de negócio, correspondendo a quatro temas/macro-processos estratégicos: (**inovação** – que engloba invenção; desenvolvimento do produto; velocidade de chegada ao mercado; *joint ventures*/parcerias; **gerenciamento do cliente** – desenvolvimento de soluções; serviços aos clientes; gestão do relacionamento; serviços de assessoria; **operacionais** – gestão da cadeia de fornecimento; eficiência operacional; redução de custos; qualidade e melhoria na duração dos ciclos; gestão da capacidade; **reguladores e ambientais** – saúde; segurança; meio ambiente; social.) Embora todos esses processos sejam importantes e devam ser bem executados, é importante que a organização saiba qual deles exerce maior impacto sobre sua proposição de valor ao cliente, considerando então, os demais, como processos de apoio.

Através das informações obtidas nas etapas 4 e 5, a equipe de projetos deverá responder alguns questionamentos para poder então hierarquizar os processos por ordem de importância e assim, definir o processo prioritário. Como sugestão, propõe-se a discussão dos seguintes critérios:

1. Impacto para o cliente – qual o grau de impacto que a melhoria do processo em análise tem sobre a percepção do valor para o cliente;

2. Impacto estratégico – qual o grau de impacto que a melhoria do processo em análise tem com os objetivos estratégicos da organização identificados através das perspectivas do BSC (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento);
3. Abrangência – qual o grau de abrangência do processo em análise em relação aos diversos departamentos da organização.
4. Alinhamento do processo com o tema estratégico da organização (inovação, gerenciamento do cliente, operacionais; reguladores e ambientais).
5. Benefício financeiro – qual o grau de retorno financeiro que a melhoria do processo em análise poderá proporcionar.
6. Disponibilidade de recursos – qual a disponibilidade de recursos (pessoais, materiais, entre outros) para a melhoria do processo
7. Fatores de risco – quais fatores de risco para a organização criar/modificar o processo atual;
8. Grau de dificuldade – qual o grau de dificuldade (viabilidade) de criar/mudar o processo atual;
9. Necessidade de recursos – qual a necessidade de recursos (pessoas, materiais, entre outros) para a criar/modificar o processo.
10. Necessidade de tempo – qual o tempo transcorrido para efetuar a implantação do processo.

O quadro 4.1 apresenta os critérios acompanhados de uma pontuação (indicada como sugestão) para facilitar a contagem dos pontos.

Quadro 4.1 – Critérios para seleção de processos críticos

Critérios	Pontuação		
	1 = pouco impacto	3 = médio impacto	9 = alto impacto
1. Impacto para o cliente	1 = pouco impacto	3 = médio impacto	9 = alto impacto
2. Impacto estratégico	1 = não afeta nenhuma das perspectivas do BSC	3 = afeta até duas das perspectivas do BSC.	9 = afeta três ou mais de três das perspectivas do BSC
3. Abrangência	1 = processo afeta poucas áreas/setores.	3 = processo afeta algumas áreas/setores.	9 = processo afeta muitas áreas/setores.
4. Alinhamento com o tema estratégico	1 = não está alinhado com o tema estratégico	3 = está pouco alinhado com o tema estratégico.	9 = está totalmente alinhado com o tema estratégico.
5. Benefício financeiro	1 = pouco retorno financeiro	3 = médio retorno financeiro	9 = alto retorno financeiro
6. Disponibilidade de recursos	1 = Pouca disponibilidade de recursos	3 = média disponibilidade de recursos	9 = alta disponibilidade de recursos
7. Fatores de risco	1 = alto fator de risco	3 = médio fator de risco	9 = pouco fator de risco
8. Grau de dificuldade	1 = alto grau de dificuldade	3 = médio grau de dificuldade	9 = pouco grau de dificuldade
9. Necessidade de recursos	1 = alto investimento	3 = médio investimento	9 = baixo investimento
10. Necessidade de tempo	1 = muito tempo	3 = médio tempo	9 = pouco tempo

Considerando o tipo da organização, pode-se simultaneamente gerenciar mais de um processo, seguindo a ordem de prioridade obtida na matriz de seleção (ver figura 4.10).

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO												pontuação	priorização
Processos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Processo A													
Processo B													
Processo C													

Figura 4.10 – Matriz multi-critérios para a priorização dos processos críticos.

Cabe salientar que é importante que seja analisada a relação causa e efeito entre os processos, considerando que em determinadas situações é necessário gerenciar mais de um processo para que se obtenha o resultado esperado do macro-processo.

O comitê de projetos deverá mapear o processo em análise, onde deverão constar as principais entradas e saídas, bem como devem ser mencionadas as atividades de apoio e/ou outros processos que influenciem o processo crítico.

É importante analisar o tempo do processo e do ciclo. Na maioria dos casos, o tempo de processo é um componente mínimo do tempo de ciclo total. O tempo de ciclo é o tempo total do ponto em que o cliente solicita o produto/serviço até seu fornecimento.

Uma vez mapeado o processo e estabelecidos os tempos aproximados do processo e do ciclo, um teste de valor agregado pode ser aplicado às atividades do processo. Esta análise determina se a atividade é importante para o cliente e para a estratégia do negócio.

Todo processo existe para gerar um produto como resultado do trabalho executado e, mesmo que o resultado de um processo interno não seja para o cliente final, pelo menos alimenta outros processos internos (que farão com que o produto final seja completo ou melhor). Assim, de uma forma ou de outra, o produto do processo precisa ter valor para o cliente (interno ou externo). “Oferecer valor para o cliente precisa ser a razão fundamental do processo e de todas as suas etapas” (Dalla Valentina, 1998). O cliente só estará disposto a pagar por aquilo que tiver valor para ele.

As atividades do processo que agregam valor são essenciais para satisfazer as necessidades do cliente e não podem ser eliminadas.

Adair e Murray (1994) caracterizaram como atividades agregadoras de valor aquelas que:

- alteram fisicamente o trabalho em processo ou o resultado do trabalho, tornando-o mais valioso para o cliente;
- são exigidas/percebidas pelo cliente, disposto a pagar por elas;
- é uma exigência legal.

Dalla Valentina (1998) propôs uma tabela de questionamentos para identificar as atividades com valor agregado (formuladas a nível operacional) para determinar se uma atividade agrega ou não agrega valor (ver quadro 4.2).

Analisa-se o valor agregado, considerando que as respostas de 1 a 4 devem ser agregadoras de valor se tiverem como resposta “sim” e as respostas de 5 a 6 forem respondidas como “não”.

Quadro 4.2– Questionamentos para identificar atividades com valor agregado.

Questões	Resposta	
1 - O cliente estaria disposto a pagar por esta atividade?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
2 - O cliente perceberia uma perda de qualidade se esta atividade fosse eliminada?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
3 - O produto/serviço estaria incompleto sem esta atividade?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
4 - A atividade possibilitaria a aproximação para fornecer o produto/serviço ao cliente?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
5 - Se um funcionário fosse forçado a completar o produto/serviço numa situação de emergência, ele eliminaria esta atividade?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
6 - Se um funcionário fosse o dono do negócio e pudesse embolsar as economias da eliminação dessa atividade, ele eliminaria?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não

Fonte: Dalla Valentina (1998).

Há uma série de processos que são essenciais para a gestão da organização mas que, aparentemente, não atendem aos requisitos de agregar valor porque não transformam fisicamente o trabalho ou produto ou porque o cliente não está disposto a pagar por elas.

A organização como um todo recebe insumos e transforma-os em produto ou serviço para o cliente. O processo em sua totalidade tem valor, e é por ele que o cliente paga. Processos como envio de fatura, controle de caixa, cobrança, entre outros, tem valor para o cliente porque permitem que a organização se mantenha no mercado e continue fornecendo os produtos/serviços que o cliente necessita.

No entanto, há processos que podem conter determinadas atividades que não agregam valor algum, aumentando o tempo e os gastos. Tais atividades devem ser analisadas e modificadas ou eliminadas.

Algumas atividades surgem espontaneamente, na maioria dos casos em resposta a uma necessidade urgente percebida por funcionários que não conseguem executar o trabalho dentro do processo normal. São soluções improvisadas de problemas de processo, cujas causas devem ser analisadas. Na prestação de serviços, nem sempre é fácil mapear tais procedimentos, pois, dependendo da urgência ou tipo de cliente atendido, os funcionários, no intuito de atender bem, alteram procedimentos.

4.8 – 8ª Etapa: Identificação de melhorias e desdobramento dos indicadores

O propósito desta etapa é identificar as melhorias que podem fazer com que o processo em análise tenha maior eficiência e eficácia, bem como fazer o desdobramento dos indicadores de desempenho.

O líder deverá inspirar a equipe de projetos à criatividade, evitando que alguns tipos de bloqueios inibam o pensamento criativo. Novas idéias deverão surgir, levando a melhorias no processo existente ou até mesmo à criação de um novo processo, ou sub-processo.

É fundamental que se tenha em mente uma visão horizontal do processo. É a maneira de identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, que são os pontos nos quais o trabalho que está sendo realizado é transferido de um setor a outro e onde normalmente ocorrem erros e perda de tempo. Para que um processo seja melhorado, é fundamental que se entenda onde se quer chegar e, que todos que o executem, saibam qual o foco. Então, discute-se algumas questões como:

- Fazer melhor: eliminar enganos, disfunções, erros de comunicação e duplicações. Pensar em alternativas que façam com que o processo seja feito de forma mais rápida, mais fácil e com menos desperdício de tempo e recursos.
- Fazer de forma diferente: reprojeter o processo, discutir formas de rearranjar ou eliminar etapas, envolver menos pessoas ou fazer algumas tarefas em paralelo ao invés de em

seqüência. Reduzir a duração do ciclo, o número de pessoas com as quais o cliente precisa tratar, fazer com que as informações fluam melhor.

- Eliminar tarefas: descobrir uma maneira de atingir o objetivo sem passar por determinadas etapas do processo. Questionar se o cliente faz alguns procedimentos desnecessários, se há geração de informações desnecessárias que apenas tomam tempo.
- Verificar se há maneiras de utilizar outros processos existentes para eliminar o tempo, o esforço e as exigências sobre o cliente que estão associadas ao processo em questão.

Os funcionários que estão envolvidos na análise do processo, através da técnica do *brainstorming* ou *brainwriting*, apoiados pelo *benchmarking* feito em etapa anterior, devem listar uma série de problemas do processo escolhido, como por exemplo: reclamações feitas pelos clientes; problemas ou defeitos nas entradas do processo que prejudicam sua execução; problemas na utilização ou rendimento dos recursos utilizados para executar o processo; motivação e capacidade do pessoal; recuperação de serviços, entre outros.

Após terem sido enumerados os problemas, deve-se elaborar uma lista de possíveis causas. Utilizando o diagrama de Ishikawa (ver. fig 4.11) as causas mais prováveis são identificadas e agrupadas por categorias/temas específicos para uma melhor análise. Para isto, é utilizado o Diagrama de Causa e Efeito, onde são relacionadas as causas dos problemas, que podem ser agrupadas conforme demonstrado na figura 4.11, sugerido por Wekema (1995). As categorias são apenas sugestões, podendo ser utilizada a classificação das categorias principais, que ressaltem ou auxiliem o pessoal da equipe pensar criativamente.

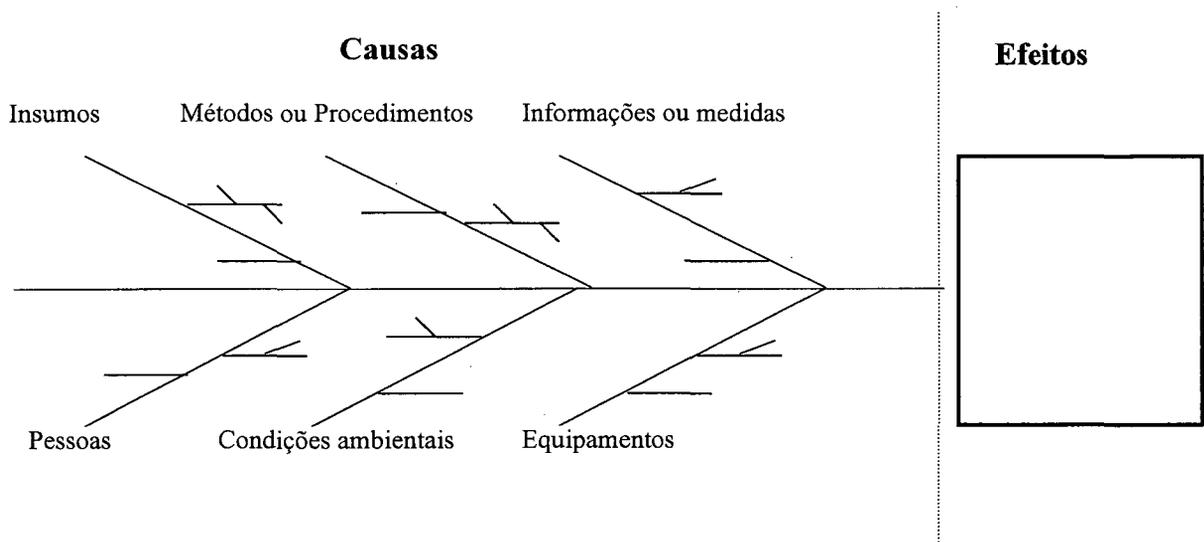


Figura 4.11 – Diagrama de causa e efeito.

Em seguida, a equipe, utilizando a técnica do *brainstorming* lista as alternativas de solução que possam reduzir ou eliminar as causas com o intuito de bloquear o impacto de seus efeitos.

Para poder priorizar as soluções, utilizou-se a matriz de relações causas *versus* soluções (ver figura 4.12), onde as soluções propostas (eixo horizontal) podem contribuir para a eliminação das causas dos problemas (eixo vertical).

Soluções	Causas										Pontuação	Priorização
Solução 1												
Solução 2												
Solução 3												
Solução 4												
Solução 5												

Figura 4.12 - Matriz de relações causas *versus* soluções.

Os critérios adotados para a pontuação são definidos da seguinte forma: - = nenhuma influência (peso 0); ▲ = fraca influência (peso 1); ○ = média influência (peso 3); ⊙ = forte influência (peso 9).

A soma dos pontos obtidos deverá ser descrita na coluna específica. Finalizando, classifica-se a priorização das soluções propostas pelo maior número obtido na pontuação.

Com o intuito de optar pela escolha da solução mais viável de ser implantada, a equipe de projetos poderá utilizar um método que auxilie nessa a escolha - a matriz REI (ver fig. 4.13) - considerando os aspectos de investimento, facilidade de execução e resultados.

As cinco questões que obtiverem as mais altas pontuações na matriz de relações causas *versus* soluções (ver figura 4.12) deverão ser transcritas para a matriz REI.

Em seguida, classifica-se na coluna ‘resultado’ o número da ordem de priorização da solução obtida na matriz de relações causas *versus* soluções. No item exequibilidade, considera-se a solução sob os seguintes aspectos: alto grau de conhecimento (*know-how*) interno das pessoas para executar a solução; alta aceitação interna e ausência de resistência às mudanças trazidas pela nova alternativa; baixa necessidade de testes e simulações antes de

implementar solução. No item investimento considera-se: pouco dinheiro a ser investido; necessidade de alocamento de poucas pessoas; pouco tempo para execução; pouco espaço e materiais necessários. A sugestão de pesos para os critérios de seleção foi descrita na figura 4.13.

Crítérios de seleção				
R x E x I				
Soluções	<i>Resultado</i>	<i>Exeqüibilidade</i>	<i>Investimento</i>	Total de pontos
Solução 1	1 = 5ª solução priorizada na matriz de relações	1 = será extremamente difícil implantar a solução escolhida.	1 = será necessário um investimento altíssimo	
Solução 2	2 = 4ª solução priorizada na matriz de relações	2 = será bastante difícil implantar a solução escolhida.	2 = será necessário um investimento alto	
Solução 3	3 = 3ª solução priorizada na matriz de relações	3 = não será muito fácil implantar a solução escolhida.	1 = será necessário um investimento moderado	
Solução 4	4 = 2ª solução priorizada na matriz de relações	4 = será fácil implantar a solução escolhida.	1 = será necessário um investimento baixo	
Solução 5	5 = 1ª solução priorizada na matriz de relações	5 = será extremamente fácil implantar a solução escolhida.	1 = será necessário pouquíssimo investimento	

Figura 4.13 - Matriz REI para escolha de solução mais viável.

A matriz REI auxilia no aspecto de verificação de qual solução é mais apropriada, no entanto, não basta apenas colocar em prática aquela mais viável. Vale lembrar que muitas vezes é necessário que mais de uma medida seja implementada para que se cumpra o resultado esperado. É preciso analisar sob o aspecto das relações de causa e efeito para que se tenha uma visão ampla do que se pretende com a melhoria adotada. Para isso, recomenda-se que seja elaborado um diagrama de relações, onde sejam estruturadas as relações de causa efeito esperadas.

As discussões em relação aos indicadores deverão seguir as perspectivas *do Balanced Scorecard* e, para cada solução proposta, deverá ser criado um indicador, dentro de uma cadeia de causa e efeito. A única forma da organização saber se está realmente atingindo suas metas, ou se as melhorias que serão implementadas surtirão algum efeito é através do monitoramento de indicadores de desempenho.

A Fundação Prêmio Nacional de Qualidade (1995) conceitua indicador de desempenho como “uma relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas, numéricas pré-estabelecidas”. Os indicadores de desempenho são ferramentas de planejamento, controle e decisão e devem ser de fácil utilização, para permitir que sirvam aos diversos níveis culturais de pessoas da organização.

As medidas de desempenho no gerenciamento de processos permitem que se faça um diagnóstico claro da situação presente e pressupor a situação futura, através de análise periódica, desenvolvendo estratégias e ações que possam alcançar as metas almeçadas.

Neste modelo é previsto um sistema de indicadores, iniciando com dados obtidos no planejamento estratégico, onde a alta direção traça as metas da organização. Sabendo onde se quer chegar, a equipe pode criar uma relação dos principais indicadores que serão utilizados, levando em conta as partes interessadas, a análise das necessidades na formulação das estratégias e, posteriormente através da operacionalização das estratégias (ver figura 4.14).

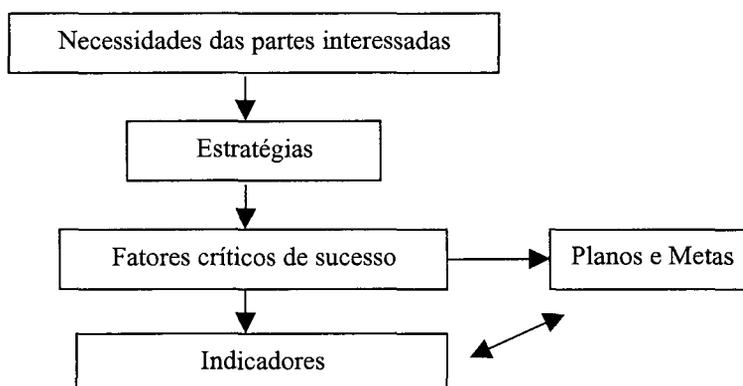


Figura 4.14 – Desdobramento das estratégias em indicadores (FNPQ, 2000).

Kaplan e Norton enfatizam a importância da utilização de indicadores financeiros e não financeiros. Nitin Nohria citado por Bogan e English (1997) esclarece a importância de tais indicadores, ao afirmar que as medidas financeiras normalmente representam resultados de processos, apesar de que nem sempre proporcionam a melhor informação sobre o que realmente acontece nos bastidores destes processos ou como esses estão relacionados com outros numa análise geral.

É necessário que sejam criados indicadores que sejam capazes de prever ou antecipar futuros acontecimentos no sistema, que vão além do simples relato do passado. Indicadores

que possam convergir o foco para o futuro, como por exemplo: a crescente rotatividade de funcionários e índices crescentes de erros frequentemente precedem a uma crescente insatisfação de clientes.

Os indicadores não financeiros são consistentes como prevenção, proporcionando valiosa informação para ajudar uma organização a intervir contra a corrente nos estágios iniciais de um projeto ou processo. Por esta razão, muitas medidas não-financeiras, tais como retenção de clientes, tempo de ciclo do processo, inovação e qualidade, provaram ser mais úteis que os tradicionais indicadores financeiros para prever e antecipar o futuro. É importante manter uma periodicidade e ir adaptando o sistema, até obter dados que mostrem a probabilidade de serem alcançados os objetivos estratégicos.

O sistema de indicadores deve ser projetado com base numa arquitetura lógica, e não ser apenas uma mera coletânea dos indicadores existentes ou disponíveis, devendo ser levado em consideração no desenvolvimento do sistema de indicadores: sua efetiva utilização nas operações diárias; sua abrangência para o acompanhamento do desempenho global da organização e a integração das informações. Todos os indicadores do painel de controle (figura 4.15), devem estar alinhados aos fatores críticos de sucesso.

O estabelecimento de relações de causa e efeito na arquitetura do sistema de indicadores permite o estudo da dinâmica do negócio, de forma a aumentar a capacidade da organização de aprender, de trabalhar em processos que efetivamente agregam valor estratégico e de projetar o futuro.

O método de montar um painel de controle com os indicadores relevantes (figura 4.15) vem da idéia de um painel de uma aeronave, que, para poder ter segurança, contém vários indicadores, capazes de demonstrar as condições do ambiente externo e a maneira de chegar ao destino previsto. Há uma analogia entre pilotar uma aeronave e uma organização – a necessidade de observar vários indicadores (não apenas o financeiro) para chegar ao objetivo proposto.

A matriz de correlação permite estudar o alinhamento dos indicadores entre o primeiro e o segundo níveis e visualizar relações implícitas entre indicadores do mesmo nível.

A vantagem do desenvolvimento do painel de controle é que a alta direção, bem como as gerências, poderão ter um conjunto de medições interligadas que permitem avaliar se a organização está seguindo o rumo desejado a curto, médio e longo prazo; tornar claras a visão e as estratégias para as partes interessadas e aprender sobre a organização a partir do estudo de relações de causa-e-efeito entre os indicadores.

Matriz de correlação do painel de controle

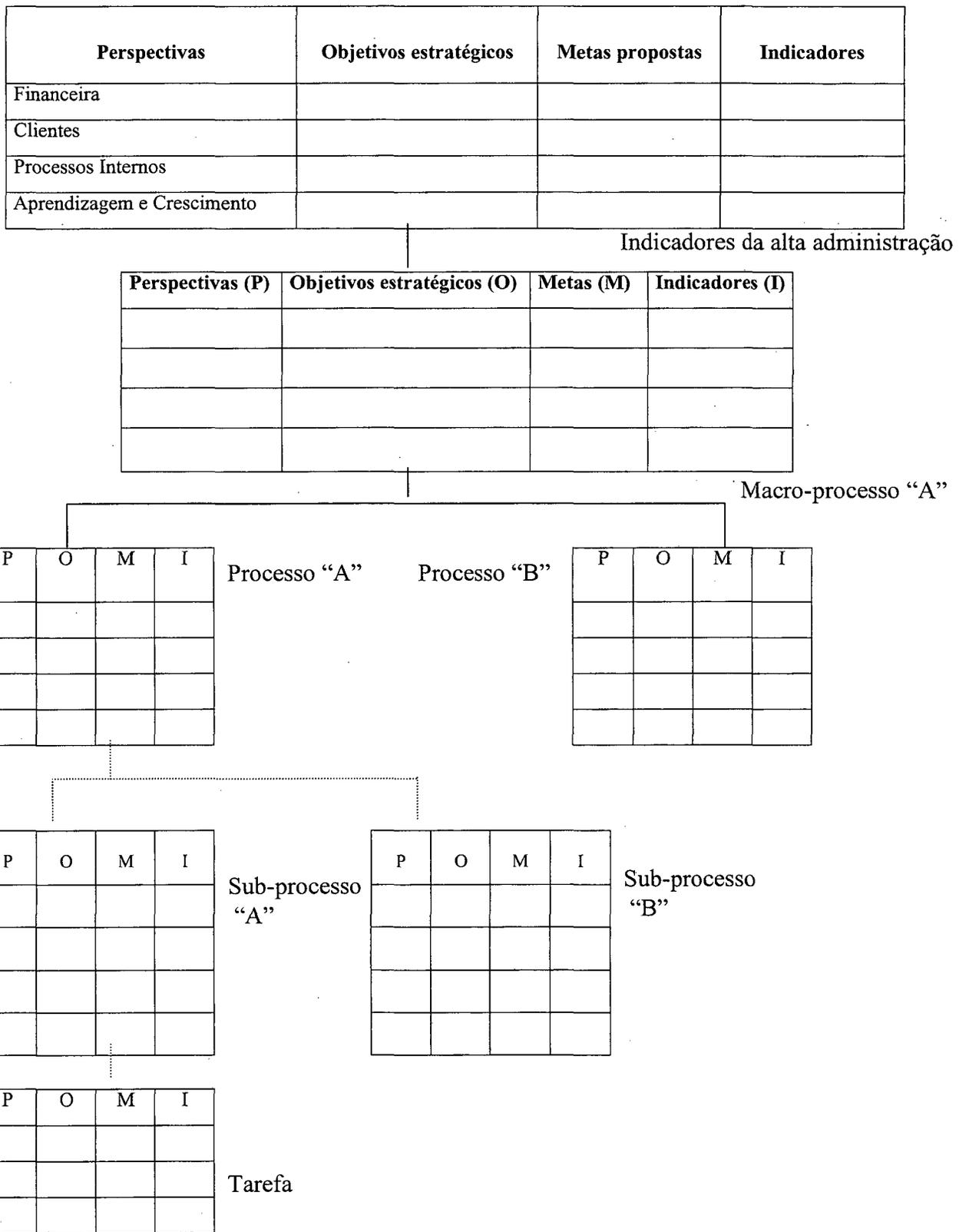


Figura 4.15 - Painel de Controle

Assim, na visão vertical da organização, o sistema de indicadores tem um efeito de cascata em dois sentidos – cada nível fornece suporte e informação necessários para o nível imediatamente superior e inferior. A missão, os objetivos, as metas e as estratégias da organização passam a integrar-se com o que foi definido no planejamento estratégico para os departamentos, para os processos.

Outra vantagem da medição de desempenho é que os funcionários passaram a ter um melhor entendimento dos processos, pois poderão ter mensurados os seus esforços, incentivando o auto-controle, o auto-aprendizado e a satisfação pelo trabalho realizado.

Deve-se estabelecer pontos de medição nas atividades, permitindo que os funcionários recebam o *feedback* de maneira rápida e direta e com uma periodicidade que não seja nem muito curta, nem muito longa, mas que deixe o sistema capaz de reagir caso seja necessário. A equipe de apoio poderá efetuar a medição; se possível, o funcionário responsável pela atividade, encaminhará os dados para a equipe de projetos, que deverá obter *feedback* do cliente (interno ou externo) que recebeu a saída (produto, serviço ou subproduto). Através do *feedback*, o cliente determina o padrão de qualidade mínimo, sendo que o padrão “possível” será determinado pelas condições da organização.

A análise crítica do desempenho global visa determinar se as estratégias estão funcionando a contento, o que exige uma visão panorâmica e sintética dos resultados, devendo ter o cuidado de separar o que é verificação da estratégia do que é verificação operacional. Medindo a capacidade e a consistência dos processos, pode-se determinar a capacidade global da organização, o que permite aos administradores definirem os parâmetros de competitividade.

O comitê de projetos deverá utilizar-se do mapeamento do processo prioritário e escolher os indicadores de desempenho. Quando necessário, também poderão ser desdobrados os indicadores das atividades de apoio, ou dos processos que interligam o diagrama de causa e efeito e interferem no resultado esperado pelo processo em estudo.

É útil elaborar um diagrama de relações (Werkema, 1995) para melhor visualizar as causas e efeitos que poderão ocorrer com as mudanças. Kaplan e Norton (1997) citam o caso de uma organização que através da análise das correlações e medições, pôde constatar que os clientes mais satisfeitos, eram aqueles atendidos pelos funcionários que obtinham as maiores pontuações no item “motivação” e perceberam com isso que a motivação dos funcionários era um elemento necessário para que a estratégia da referida organização fosse bem sucedida.

A organização, dependendo do caso, poderá basear-se nos indicadores de qualidade em serviços sugeridos por Gonçalves (1999), descritos no capítulo 2.

Segundo Bogan e English (1997), para definir indicadores, quatro elementos de medição são especialmente importantes:

- **Foco:** desenvolver indicadores onde sejam mais úteis para os planos gerenciais – determinar onde é criado o valor para o cliente (em uma área ou processo de trabalho); determinar como uma parte do valor é perdida através de custos altos, erros, retrabalho ou acidentes; definir indicadores em áreas onde o desempenho é muito diferente daqueles padrões previstos, ou onde variações acima ou abaixo dos padrões sejam muito importantes;
- **Perspectiva da medição:** desenvolver indicadores que sejam capazes de prever ou antecipar futuros acontecimentos, mostrando uma tendência de resultado futuro e utilizar os indicadores financeiros tradicionais para avaliar o impacto dos resultados reais versus os resultados previstos para gerenciar o desempenho do sistema;
- **Controle da medição:** os funcionários que coletarão os dados deverão ter autoridade, responsabilidade e habilidade para que tais indicadores reflitam de forma confiável o que se pretende medir;
- **Coleta de dados:** os dados devem ser facilmente coletados, além do que, a informação deve ser relevante, caso contrário, a coleta dos dados pode ultrapassar o retorno gerencial da informação. Portanto, os melhores indicadores devem ser coletados sem excessivo investimento de tempo, sistemas, pessoas ou capital.

Segundo Kaplan e Norton (1997) para cada indicador proposto, deve-se identificar as fontes das informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para tornar essas informações acessíveis. Para cada perspectiva do BSC, identificar as relações entre os indicadores dessa perspectiva, bem como entre ela e as outras perspectivas do BSC, tentando identificar de que maneira cada medida influencia a outra. Campos (1998) afirma que as medidas a serem incluídas em qualquer perspectiva necessita ser avaliada pela sua relação causa e efeito e deve corresponder a um objetivo financeiro que represente os objetivos estratégicos da unidade de negócios.

Ao definir seus indicadores, a equipe de projeto deve questionar se as categorias estabelecidas estão considerando e cobrindo adequadamente todas as suas funções. Com isso os indicadores facilitam as análises críticas e apresentam um *feedback* claro, de modo a poder introduzir em tempo as melhorias estratégicas.

4.9 - 9ª Etapa: Implantação de melhorias

O objetivo desta fase é planejar a implementação da alternativa de solução escolhida,

bem como realizar o treinamento e suporte para viabilizar as mudanças.

No momento em que já foram priorizados processos críticos, feita a segmentação de mercado e *benchmarking*, a missão e a visão e da organização já estão disseminadas entre os funcionários, indicadores de desempenho já foram desdobrados, ferramentas da qualidade já foram aplicadas e funcionários já foram habilitados para trabalhar em equipes e com capacidades de tomar decisões, chega o momento de implantar as melhorias.

Após ter sido identificado o que será melhorado, cabe à equipe elaborar o plano de ação, contendo as melhorias que devem ser implantadas, forma de avaliação e medição que serão utilizados, cronograma, objetivos, entre outros, conforme prevê a figura 4.16. O modelo de plano de ação pode ser modificado e adaptado às necessidades do processo/atividade.

Plano de Ação				<i>Categoria</i>
<i>Processo:</i>				<input type="checkbox"/> Longo prazo
<i>Objetivo estratégico:</i>				<input type="checkbox"/> Curto prazo
<i>Problema:</i>				<input type="checkbox"/> Melhoria imediata
<i>Solução:</i>				
<i>Propostas para alcançar o objetivo:</i>		<i>Vantagens do novo procedimento:</i>		
<i>Etapas de implementação/cronograma:</i>				<i>Responsável:</i>
<i>Recursos necessários:</i>				
<i>Setores/processos serão afetados com a melhoria:</i>				
<i>Responsável pelo monitoramento e elaboração de relatórios:</i>				<i>Unidade de medida:</i>
<i>Meta</i>	<i>Período (real)</i>	<i>Período (projetado)</i>	<i>Período (projetado)</i>	<i>Período (projetado)</i>
<i>Elementos e fontes de dados necessários para mensurar os indicadores propostos:</i>				

Figura 4.16 – Plano de Ação para implementação de melhorias

O planejamento para a implantação da solução escolhida, deverá incluir discussões a respeito dos problemas que poderão surgir durante a implementação das soluções. Para isso poderá ser utilizada a técnica do *brainstorming* invertido.

Os funcionários desempenham um papel fundamental, pois depende deles a veracidade da coleta de dados, a pré-disposição em melhorar os procedimentos.

O planejamento para a implantação da solução escolhida, prevê uma ampla discussão com a equipe que passará pelo processo da mudança. Além das mudanças de procedimentos, também deve haver uma mudança cultural, uma vez que os princípios do *marketing* de relacionamento, a preocupação com a melhoria contínua e o sentido da missão e visão da organização devem estar presentes no dia-a-dia de todos os funcionários.

Treinamentos e *empowerment* da equipe devem fazer parte da cultura da organização, para que os funcionários fiquem atentos às mudanças e tenham facilidade em expressar sugestões de melhorias.

É importante iniciar as mudanças com um projeto piloto para formar a “massa crítica” necessária à implementação integral do novo processo, bem como, para suscitar o entusiasmo da organização pela mudança, ao aumentar o envolvimento das pessoas e começar a surtir os primeiros resultados.

A partir do projeto piloto, a equipe de projetos deve mapear o novo processo e elaborar as folhas de procedimentos, que permitirão a todos os funcionários a compreensão do novo processo. As folhas de procedimentos são tanto uma ferramenta de treinamento como de implementação.

4.10 - 10ª Etapa: Avaliação dos resultados obtidos

O propósito desta etapa é a avaliação do processo que sofreu melhoria, bem como identificar e compartilhar o aprendizado a partir dos acertos e daquilo que poderá ser melhorado.

A cada final de período estipulado pela equipe executiva (semana/mês/trimestre) deverá ser publicado um resumo de acompanhamento das medidas de desempenho para revisão e discussão com os gerentes, equipes e/ou cúpula da organização. Os resultados poderão ser apresentados de modo gráfico (gráfico de barras ou radar) para melhor compreensão por parte de todos os funcionários.

Uma reunião específica deve ocorrer em cada equipe de trabalho de gerenciamento, para verificar os resultados de cada meta proposta. Deverão ser analisados os sucessos e insucessos e confrontá-los com os indicadores.

Os indicadores devem estar baseados numa série de relações de causa e efeito derivados da estratégia, incluindo estimativas dos tempos de resposta e graus de correlação

entre as medidas. A simples confrontação dos resultados com as metas e as comparações não é suficiente para determinar as causas do desempenho, sendo necessário obter e integrar informações qualitativas (ver figura 4.17). É importante registrar as causas dos resultados e as ações definidas nos planos de ação.

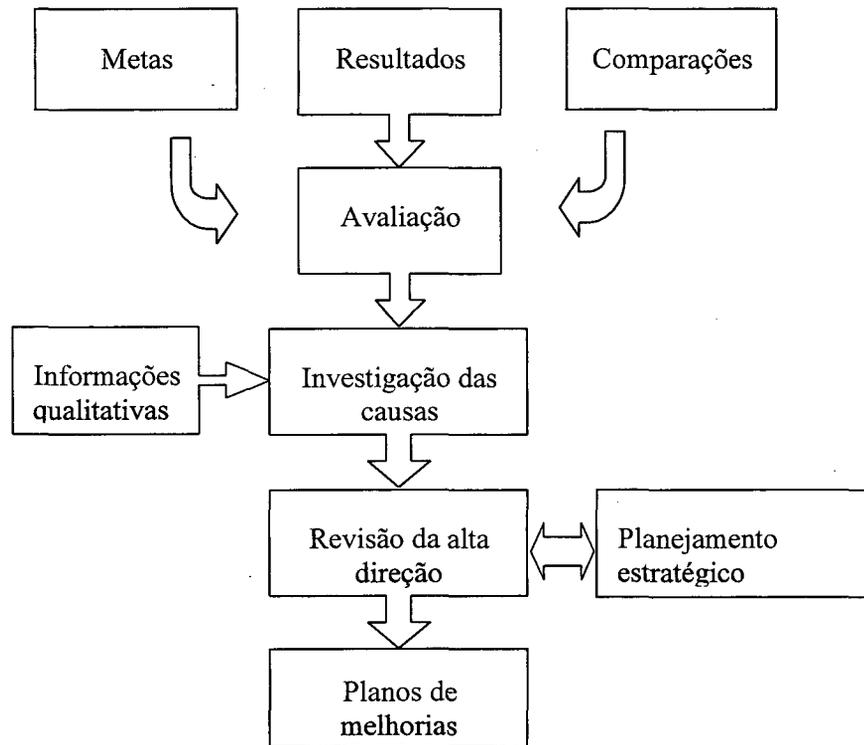


Figura 4.17 – Processo de análise crítica (adaptado da FPNQ, 2000).

Quando o resultado obtido   muito diferente do esperado,   preciso verificar a causa. Para isso,   necessário observar se os indicadores escolhidos foram adequados. Pode-se ter estipulado uma meta muito alta ou muito baixa, desconsiderando fatores importantes. Outra situa o que pode ter ocorrido   não terem sido desdobrados indicadores (e melhorias) em algum processo que interfira no resultado do processo prioritário. Norton (2001) cita um exemplo de uma organiza o que busca uma nova estratégia em vendas, e para isso, necessita de um novo conhecimento, novos sistemas informatizados, reorganiza o e um novo programa de incentivo. Como há uma intera o desses processos, não basta investir apenas em alguns desses itens, pois haverá um *gap* e resultará no fracasso da estratégia proposta.

Da mesma forma, se os funcionários e gerentes da organiza o tiverem cumprido as metas de desempenho, e os resultados finais não tiverem sido alcançados, indica que a teoria implícita na estratégia talvez não seja mais válida. O que deverá dar início a uma nova

discussão sobre as condições de mercado, as propostas de valor que estão oferecendo aos clientes-alvo, os concorrentes e as capacidades da organização. Essa revisão estratégica pode revelar a necessidade uma estratégia diferente da adotada e, com isso, novos indicadores deverão ser estipulados.

A atualização da estratégia faz com que a organização complete o ciclo de volta ao primeiro processo gerencial – esclarecer e obter consenso sobre visão e estratégia – permitindo que a estratégia acompanhe as mudanças.

Muitas vezes, esse retorno do ciclo, estimula uma nova discussão sobre o significado específico e a implementação da estratégia. Mesmo quando a equipe de altos executivos pensava ter chegado a um consenso prévio em relação à estratégia da unidade de negócios, a tradução dessa estratégia em medias operacionais impõe o esclarecimento e, muitas vezes, a redefinição da estratégia. A existência de um conjunto integrado de medidas de desempenho induz também o aprendizado, tornando explícitas as hipóteses de causa e efeito da estratégia. Os executivos podem testá-la e adaptá-la na medida em que aprendem melhor sua implementação e eficácia.

Recomenda-se utilizar o ciclo PDCA (Deming, 1990), e desse modo, quando as metas forem alcançadas, deve-se continuar controlando o processo e iniciar o estudo de um novo macro-processo, conforme planejamento da equipe executiva.

No próximo capítulo será abordado o modelo de gestão estratégica aplicado em uma organização prestadora de serviços do ramo turístico.

CAPITULO 5 – APLICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇOS UTILIZANDO O *BALANCED SCORECARD*, GERENCIAMENTO DE PROCESSOS E *MARKETING DE RELACIONAMENTO*

Neste capítulo será apresentada a aplicação, em uma agência de turismo de Joinville – SC, do modelo de gestão estratégica, tendo como base metodológica o *Balanced Scorecard*, Gerenciamento de Processos e *Marketing* de Relacionamento.

A referida organização está no ramo de turismo há mais de dez anos e mantém um ritmo de vendas regular, no entanto, manter o consumidor fiel tem sido uma preocupação, pois a concorrência está mais acirrada e os consumidores estão mais exigentes tanto em relação ao produto, quanto ao atendimento e preço.

A organização pesquisada não adotava a prática do planejamento formal. A alta gerência sabia quais objetivos deveriam ser alcançados e colocava em prática suas idéias. Para a aplicação do modelo é fundamental que a organização tenha um planejamento sistemático, com metas claras, originadas de discussões que identifiquem a razão de ser da organização; seus pontos fortes e fracos, as oportunidades de crescimento e as condições do mercado. Através da metodologia do planejamento estratégico, há uma avaliação de todo o potencial da organização, associando objetivos às metas de curto e longo prazo. Assim, antes do início da aplicação do modelo, foi necessário a elaboração do planejamento estratégico. Coincidentemente, a organização estava tendo tal preocupação e com o apoio de um consultor externo, foi feito um planejamento formal e delineado o escopo da organização.

O modelo de gerenciamento de processos apresentado, utilizando o BSC e o *marketing* de relacionamento foi aplicado, conforme descrito a seguir.

5.1 - 1ª Etapa – Preparação para implementação do modelo de gestão estratégica

Inicialmente foi definido a composição dos componentes da equipe executiva. No momento da inicialização dos trabalhos, na agência havia quatorze funcionários efetivos, dos quais, três fizeram parte da equipe executiva (gerente de *marketing*, gerente administrativo, funcionário da área de vendas e o facilitador da metodologia). Havia apenas dois cargos de gerência, e ambos estavam participando do comitê, o que deu um caráter bastante formal e com poder de decisão. Foi decidido que as primeiras reuniões do comitê (até a definição do

macro-processo prioritário) fossem feitas duas vezes por semana, e que as discussões e decisões do comitê seriam informadas a todos os funcionários em reuniões semanais.

Na primeira reunião da equipe executiva, o facilitador realizou uma apresentação das etapas que compõe o modelo. Na reunião seguinte, foi apresentado o Planejamento Estratégico da organização, os pontos fortes e fracos, as oportunidades e desafios do mercado. Assim, já houve início a 2ª etapa do modelo que acompanha as demais etapas – capacitação e *empowerment* das equipes.

5.2 - 2ª Etapa – Capacitação e *empowerment* das equipes

Inicialmente foi elaborado um cronograma de reuniões, com o intuito de integrar o grupo, aumentar o clima de companheirismo e de estímulo à mudança comportamental necessária para atingir os objetivos propostos. Foi desenvolvido um plano de capacitação para os funcionários, para a disseminação dos princípios a serem adotados. Houve distribuição de textos para debate, fez-se dinâmicas de grupo e comentários a respeito dos objetivos e das metas da agência.

Visando garantir maior eficiência na implementação das estratégias, houve demonstrações de mapeamento de processos, com o intuito dos funcionários perceberem a influência de suas atividades na visão que o cliente final tem do produto/serviço. Através da visão sistêmica, cada funcionário passou a perceber melhor a importância de sua atividade e a influência que causa no produto/serviço entregue ao cliente.

Foi debatido os princípios do *marketing* de relacionamento e da técnica proposta por Marta Rogers (2000) - IDIP (identificar, diferenciar, interagir e personalizar) (ver p. 71), discutindo também quanto ao nível de relacionamento proposto para os diversos clientes da organização. À medida que as melhorias foram discutidas e implementadas, abriu-se maior espaço para implementação do *empowerment*. No intuito de diminuir a burocracia, foi dada oportunidade aos funcionários obter controle sobre suas tarefas à medida que a gerência percebia maturidade para isso. Iniciou-se uma gestão mais participativa, estimulando a contínua troca de experiências entre equipes.

5.3 - 3ª Etapa – Estrutura preliminar do BSC

A equipe executiva utilizou duas reuniões nas quais foram debatidas as premissas do *Balanced Scorecard*. Inicialmente, foi distribuído material explicativo, contendo a descrição

das perspectivas do BSC e suas finalidades. A partir dessas informações, houve uma discussão em relação às competências almeçadas, levando em consideração o planejamento estratégico da organização. Os indicadores de desempenho seriam descritos posteriormente, porém, despertaram interesse por parte do grupo logo no início dos trabalhos e a discussão foi iniciada.

Conforme prevê o modelo, a visão e missão da agência foram traduzidas em perspectivas (ver figura 5.1).

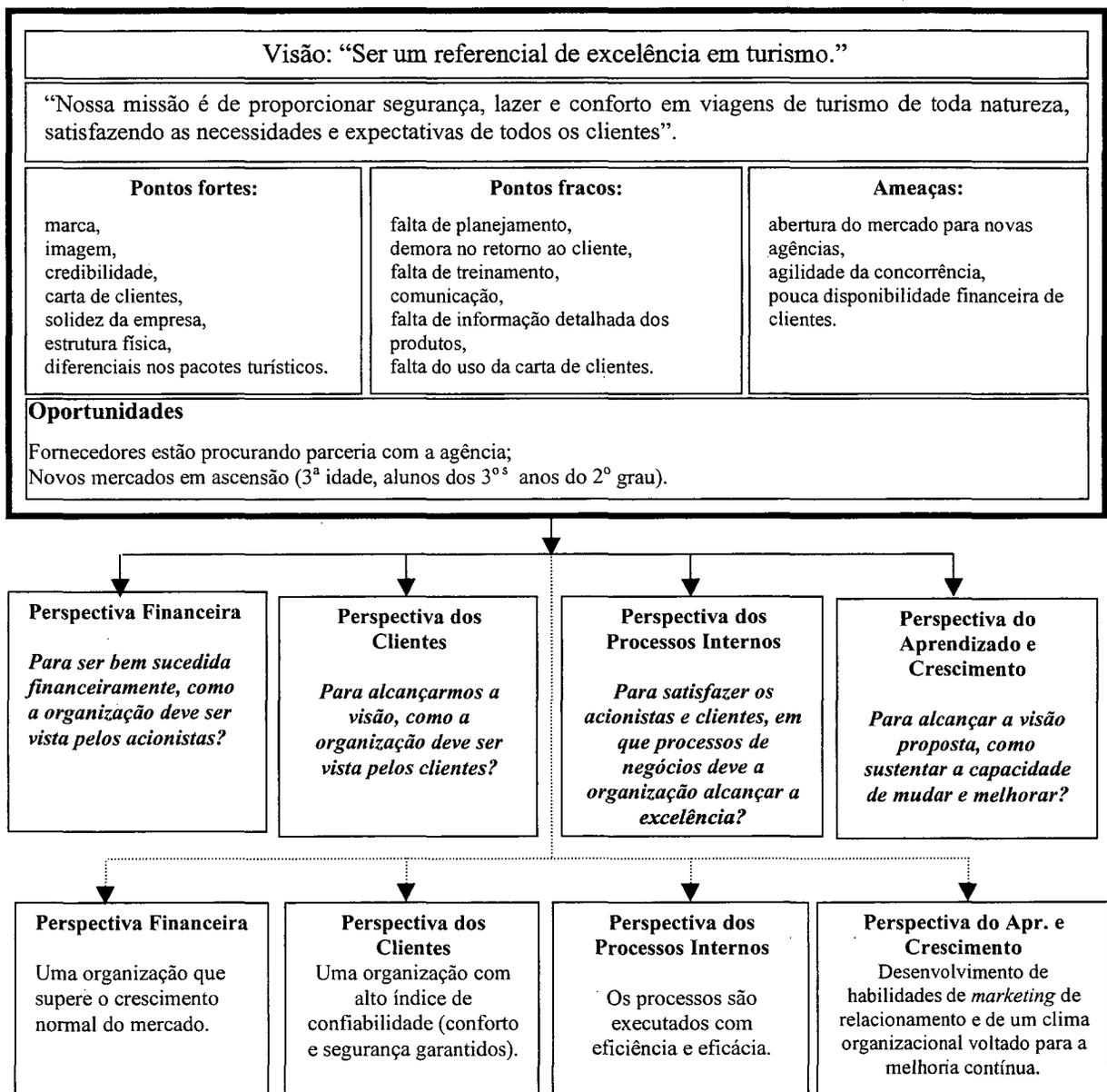


Fig. 5.1 – Esclarecimento e tradução da visão, missão e estratégia da agência de turismo.

Conforme prevê o modelo, após o esclarecimento e tradução da visão, missão e estratégias, é feita a identificação dos objetivos e medidas de desempenho esperados para

cada perspectiva (ver figura 5.2). A alta gerência considerou como projeção para alcançar os objetivos propostos o período de 2 anos.

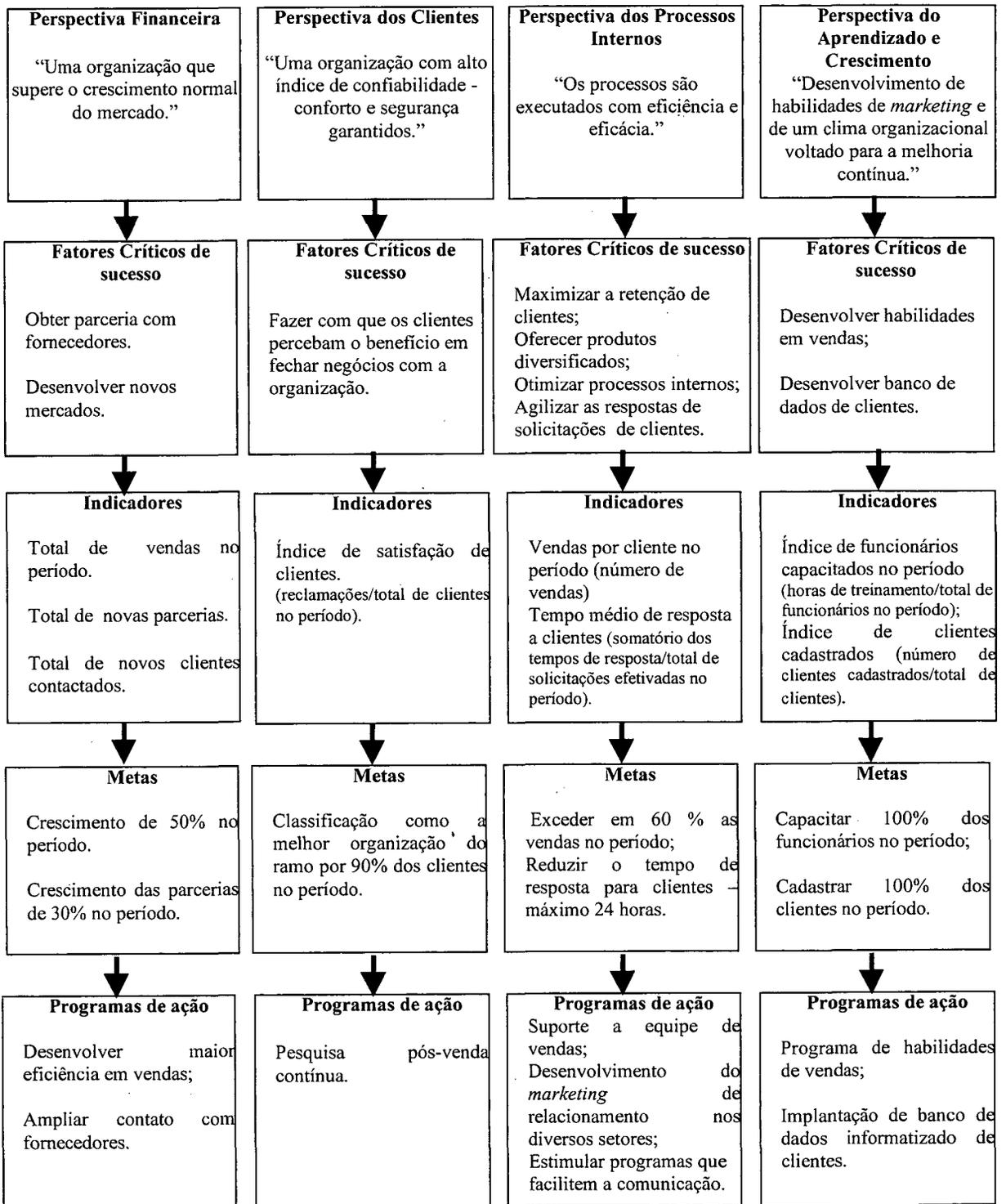


Figura 5.2 - Identificação dos fatores críticos de sucesso e indicadores através das perspectivas do BSC.

A equipe executiva considerou a Perspectiva de Clientes de fundamental importância para a agência, sendo crucial para uma organização prestadora de serviços manter um bom relacionamento com os consumidores. Diante disso, considerou-se relevante o *marketing* de relacionamento.

5.4 - 4ª Etapa – Marketing de relacionamento

Essa etapa teve seu início com discussões a respeito das características dos clientes da agência. Até então não havia sido identificado, de forma clara, qual era o perfil dos principais clientes da agência. Atendia-se todos praticamente da mesma forma. Os promotores de venda conheciam seus clientes, porém não havia um banco de dados que informasse, de forma rápida, quantas vezes o cliente voltou a fechar negócio ou o tipo de produto que adquiriu. Havia apenas um cadastro que era usado pelo setor financeiro, cujos dados catalogados eram utilizados para a emissão de faturas. Não havia uma preocupação do alinhamento entre as atividades internas da organização e a proposição de valor para o cliente. Tal discussão foi levada à equipe executiva, que instituiu uma equipe de apoio para fazer um levantamento do perfil dos clientes atuais da organização.

Não havia um banco de dados que fizesse uma classificação rápida do tipo de cliente atendido. Foi solicitado para dois funcionários (equipe de apoio) imprimir as listas disponíveis e então classificar os clientes. No primeiro momento, foi feita uma classificação por tipo de produto adquirido e por volume de compra.

A identificação dos clientes contribuiu para que ficasse claro, dentro da proposta de Kaplan e Norton (2001), que o principal tema estratégico a ser adotado era operacional. Portanto, o foco deveria ser direcionado para a combinação de qualidade, preço e facilidade de compra para a maioria dos seus clientes, sem deixar de lado a questão do relacionamento com o cliente.

Como a prática do *marketing* de relacionamento estava sendo iniciada, ainda não havia um banco de dados com as características dos clientes e o cadastramento estava na fase inicial. Foi determinado que os funcionários que trabalham na linha de frente, alimentassem constantemente o banco de dados de clientes, informando procedimentos tomados, compras efetivadas e algumas informações quanto aos gostos dos clientes (listando fatos que desagradaram e aqueles que chamaram a atenção, para que se possa repetir as boas experiências e superar as ruins). Na agência estudada, foi elaborado um banco de dados

utilizando o software *Access* da *Microsoft* e iniciou-se a prática da técnica IDIP (identificar, diferenciar, interagir e personalizar).

5.5 - 5ª Etapa – Definição do macro-processo prioritário

Nesta etapa a equipe executiva selecionou o macro-processo prioritário que proporciona maior impacto em relação às estratégias da organização. Para isso, utilizou a matriz de seleção, considerando as perspectivas do *Balanced Scorecard*, (ver figura 5.3).

Os macro-processos foram avaliados de acordo com os critérios que representassem a situação do macro processo em análise em relação às perspectivas do BSC, ou seja: assinalou-se com os símbolos: ▲ = fraca influência (peso 1); ○ = média influência (peso 3); ⊙ = forte influência (peso 9); para identificação da maneira como o macro-processo (eixo vertical) influi nas perspectivas (eixo horizontal).

A equipe executiva, listou os macro-processos que foram considerados como foco estratégico, conforme sugere o modelo.

Objetivos	Perspectiva Financeira		Perspectiva de Clientes	Perspectiva de Processo Internos				Perspectiva de Aprendizado e Crescimento		pontuação	priorização
	Obter parceria com fornecedores.	Desenvolver novos mercados.	Fazer com que os clientes percebam o benefício em fechar negócios com a organização	Maximizar a retenção de clientes;	Oferecer produtos diversificados;	Otimizar processos internos;	Agilizar as respostas de solicitações de clientes	Desenvolver habilidades em vendas	Desenvolver banco de dados de clientes.		
Macro-processos											
Vendas externas de produtos turísticos	▲	⊙	⊙	⊙	▲	○	○	⊙	○	177147	1
Atendimento à clientes na agência	▲	▲	⊙	○	▲	○	▲	⊙	○	2187	3
Novos produtos	▲	⊙	⊙	⊙	⊙	▲	▲	▲	▲	6561	2

Figura 5.3 - Matriz para a seleção dos macro-processos considerando suas influências nas perspectivas do BSC.

Pela pontuação obtida na matriz (figura 5.3), o comitê executivo selecionou como macro-processo prioritário “ vendas externas de produtos turísticos”.

Foram abordadas questões referentes ao macro-processo analisando: as competências necessárias; o que existe atualmente; deficiências observadas; possibilidade de resolver as deficiências; o grau de complexidade do processo.

O macro-processo de “vendas externas de produtos turísticos” naquele momento apresentava a seguinte situação:

- Não havia uma segmentação de mercado clara; a escolha dos clientes visitados era feita de maneira aleatória (lista telefônica, catálogo de endereços, catálogo da ACIJ, entre outros);
- Os promotores de vendas não interagiam uns com os outros e não havia um momento de discussão conjunta para discutir problemas e soluções comuns;
- Os promotores de vendas não ofereciam pacotes turísticos novos aos clientes, por desconhecerem detalhes do produto;
- Não havia um treinamento em vendas. Cada promotor utilizava um procedimento, sem técnica. Não havia à disposição nem mesmo um banco de dados de últimos produtos vendidos por cliente.
- O controle de vendas era feito no departamento financeiro e no setor de elaboração de pacotes (dois bancos de dados independentes, sem nenhuma troca de informação). Era necessário fazer dois lançamentos a cada fechamento de negócio, um para cada setor.
- Havia um problema muito grande de comunicação entre os promotores de venda e o setor de elaboração de pacotes turísticos (havia dificuldade em obter informações importantes, como confirmação de reservas de hotel e descontos);
- Não havia um procedimento padrão em relação a cobrança da fatura; era repassado o valor a ser cobrado para o setor financeiro e o pessoal do setor não entrava em contato com o cliente na data estipulada (havia um desencontro muito grande, devido ao fato de alguns clientes só poderem atender em horários pré-determinados). Às vezes, os próprios promotores de venda cobravam, outras vezes, o pessoal do setor financeiro e outras, o pessoal do setor de pacotes turísticos.

Em seguida, o comitê executivo definiu os processos que compõe o macro processo vendas externas: visita à clientes; *telemarketing*; preparação de material de divulgação. A equipe de projetos que deu prosseguimento aos trabalhos, foi constituída com os seguintes membros:

- um coordenador (gerente de *marketing*), que tem como responsabilidade: assegurar que as metas globais do processo sejam alcançadas, coordenar as reuniões da equipe e acompanhar as atividades de melhoria do processo;
- um facilitador da metodologia;
- três consultores de vendas (diretamente ligados à área que se pretende atingir).

A equipe executiva determinou como responsável pelo processo o gerente de *marketing*, que por sua forte influência, tem trânsito livre para inspecionar detalhes de todo o processo. Uma vez definido a composição dos membros da equipe de projetos, iniciou-se a capacitação e *empowerment* de forma mais específica para que todos soubessem qual o objetivo do esforço que estava sendo iniciado. A comunicação do que se pretendia fazer foi fundamental para despertar o interesse dos membros. Além dos objetivos, também foram apresentadas as ferramentas gerenciais que serão utilizadas.

5.6 - 6ª Etapa – *Benchmarking*

O processo de *benchmarking* escolhido foi o externo, visto que não havia nenhum processo interno que pudesse ser considerado como modelo para os principais objetivos do processo “vendas externas de produtos turísticos”.

Foram escolhidas três organizações, sendo uma delas da capital de São Paulo, considerada padrão internacional, outra agência, ligada a um banco, conhecida nacionalmente e a última, uma agência da cidade de Curitiba, com abrangência regional.

O principal foco buscado nessas organizações foi o de observar como é feito o processo de vendas, qual mercado abrange, quais os processos que impulsionam seu desempenho e o que influencia as decisões do cliente. Após ampla discussão com a equipe de projetos, no intuito de compartilhar informações obtidas, foi montada um quadro demonstrativo (ver quadro 5.1).

Os dados qualificativos obtidos foram bastante úteis para poder adquirir uma visão geral do mercado e das diversas maneiras como os concorrentes atuam. Além dos dados específicos da área estudada, outros aspectos, como critérios para o lançamento de novos pacotes e treinamento de funcionários, chamaram a atenção do grupo e alguns dados foram discutidos em reunião e repassados para a gerência para discussão com as equipes/setores das áreas específicas.

Quadro 5.1 – Comparativo das organizações visitadas

Agência	Internacional	Nacional	Regional
Mercado que abrange	USA, México, Europa, Ásia, América Latina.	Todos os estados do Brasil.	Região do Paraná e Santa Catarina.
Principais tipos de cliente	Usuários de cartão de crédito ou funcionários de organizações conveniadas.	Possuir cartão de crédito ou clientes do banco.	Turistas que utilizam o meio rodoviário como locomoção.
Quais processos que impulsionam seu desempenho	Atendimento 24 horas por dia, 7 dias por semana. Acesso ao mesmo banco de dados em qualquer país. Atendimento personalizado, uma vez cadastrado a preferência no banco de dados, sempre será utilizado, em qualquer local que faça seu pedido. Atendimento <i>vip</i> em aeroportos. Atendimento telefônico profissional “inesquecível” para o cliente. Ombudsman. Serviço <i>on-line</i> (internet), obtendo resposta no máximo em 1 hora. Treinamento de uma semana para os novos funcionários se adaptarem aos procedimentos da organização. Atendimento especial para presidentes e vice-presidentes de organizações. Funcionários que falam várias línguas para atender na língua pátria do cliente.	Oferece nos aeroportos sala <i>vip</i> para todos os seus clientes. Postos de atendimento em organizações conveniadas. Cadastros de hotéis conveniados em todo o Brasil, e em alguns países do exterior, assegurando qualidade; “aquilo que vende é aquilo que o cliente vai receber”. O cliente pode faturar a passagem para a empresa onde trabalha, no próprio aeroporto, sem burocracia.	Elaboração de novos pacotes turísticos com grande frequência. Antes do produto ser lançado (pacote turístico) funcionários especializados fazem o trajeto, escolhem os melhores pontos de parada, cronometram o tempo de viagem e escolhem hotéis e pontos a serem visitados pelos turistas. Oferecem guias capacitados para promover um ambiente de muita descontração no percurso, com brincadeiras e sorteios de brindes aos participantes.
O que mais influencia as decisões do cliente	Imagem da marca. Tratamento diferenciado – com alto grau de relacionamento. Preço com tarifas especiais para pessoas jurídicas – aumentando o valor de desconto à medida que aumenta a quantidade de compra do produto.	A imagem da marca é um fator diferencial. Os clientes sentem segurança em fechar negócios com a empresa. A agência conhece os hotéis cadastrados (em todas as cidades, um funcionário da agência visita os locais e anota as características).	Diversidade de produtos e preço.
Processo de vendas	Para as organizações conveniadas, presta consultoria, mostrando o quanto está economizando comprando seus produtos (por ser de grande porte, consegue as melhores tarifas). Serviço personalizado (banco de dados atualizado a cada contato e acessível à todos atendentes).	Postos de venda nas principais cidades e em aeroportos. Postos de atendimento nas organizações conveniadas. Visita de promotores de venda para oferecer serviços.	Trabalho forte de <i>marketing</i> . Os pacotes são amplamente divulgados em jornais e os promotores de venda recebem um treinamento intensivo.

5.7 - 7ª Etapa – Definição e análise do processo crítico

A equipe de projetos iniciou a discussão do macro-processo vendas externas, analisando os dados do planejamento estratégico da organização traduzidos em perspectivas, dos estudos do *marketing* de relacionamento e dos dados coletados no *benchmarking*.

Seguindo a orientação do modelo, a equipe de projetos relacionou os processos que compõe o macro processo de “vendas externas de produtos turísticos” na matriz multi-critérios para priorização de processos críticos (ver fig. 5.4). Neste momento, foram transcritos os processos já identificados na etapa 3 do modelo.

Através das informações obtidas nas etapas anteriores, a equipe de projetos respondeu as perguntas (1 a 10) descritas no modelo (ver p. 99 e 100) para hierarquizar os processos por ordem de importância e definir o processo prioritário (ver figura 5.4). Cada processo foi avaliado de acordo com os critérios de seleção (ver quadro 4.1 do Capítulo 4 - p. 100), totalizando-se os pontos obtidos por multiplicação dos elementos de cada linha dos processos, definindo a ordem de prioridade para o estudo de melhorias (ver figura 5.4).

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO												
Processos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	pontuação	priorização
visita a clientes	9	9	1	3	9	9	9	9	9	9	129.140.163	1
preparação de material de divulgação	9	1	1	3	9	3	9	9	9	3	708.588	3
telemarketing	3	9	1	3	3	9	9	9	9	3	4.782.969	2
mala direta	1	9	1	3	3	9	9	3	9	3	531.441	4

Figura 5.4 – Matriz multi-critérios para a priorização dos processos críticos.

Podem haver outros processos, dependendo do tipo e porte da agência, no entanto, naquele momento, os processos descritos na tabela foram considerados como os processos do macro-processo vendas externas.

Para fins da aplicação do modelo, determinou-se apenas um processo crítico para ser gerenciado, porém, o modelo proposto permite que se trabalhe com mais de um processo ao mesmo tempo.

Para adquirir uma visão geral do processo e identificar suas atividades, foi empregada a ferramenta do mapeamento do processo – apresentação gráfica e compreensível do processo. O diagrama mostrado na figura 5.5 identifica, além das etapas e seqüência do processo, os pontos de contato com cliente e fornecedores, internos e externos, permitindo que os envolvidos no processo visualizem claramente a cadeia cliente-fornecedor.

O comitê de projetos mapeou o processo de visita a organizações para venda de pacotes turísticos, considerando como sendo o primeiro contato com o cliente (ver figura 5.5). Vale ressaltar que há outras visitas (retornos de solicitações, distribuição de brindes, entre outras).

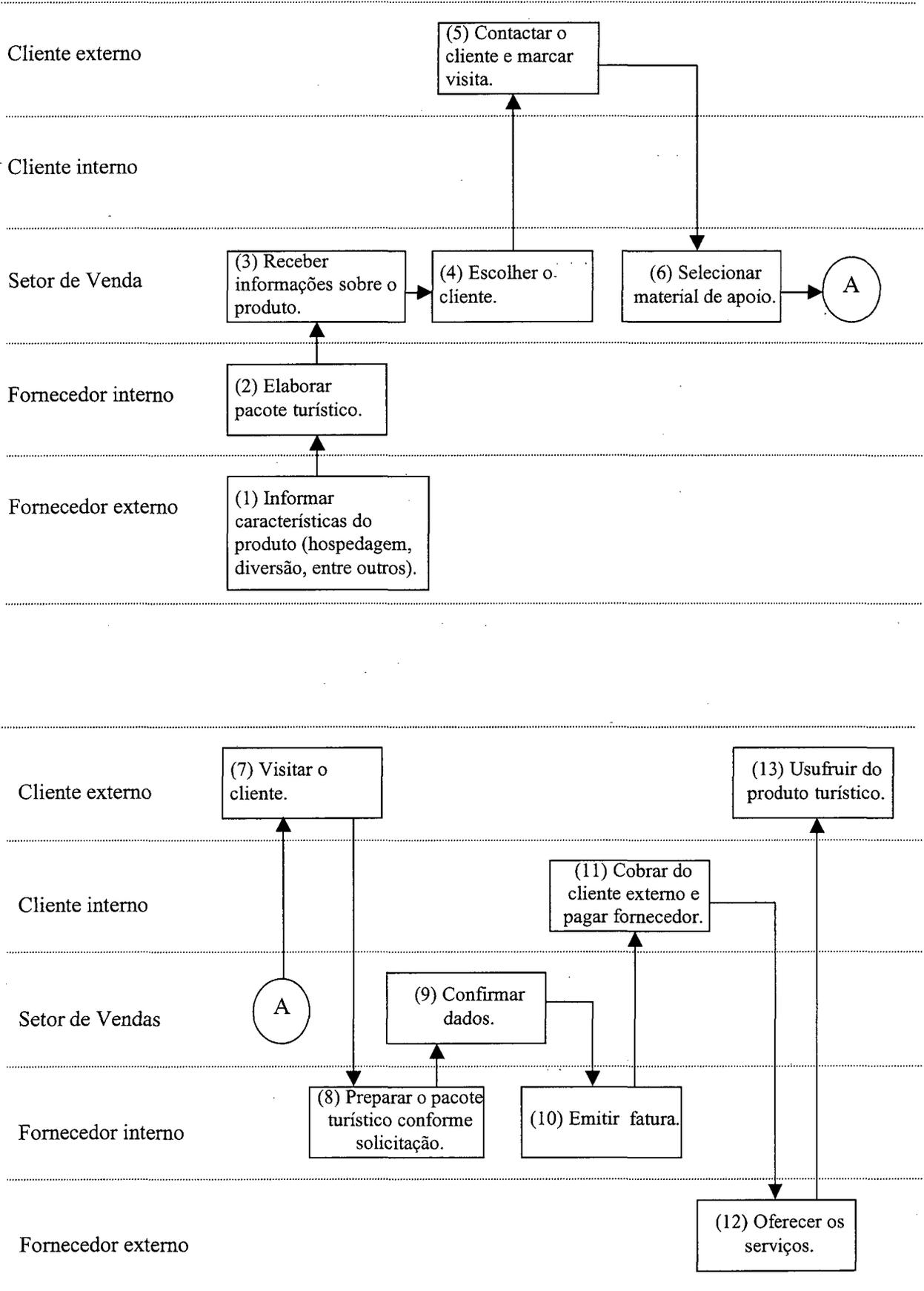


Figura 5.5 – Mapeamento do processo de visita à organizações e venda de pacote turístico.

Os procedimentos de cada etapa foram discutidos (ver figura 5.5), ou seja: Através de informações dos fornecedores externos (1) - que entram em contato com a agência para oferecer seus serviços (ou a agência procura fornecedores de determinado produto), são elaborados pacotes turísticos (2). O setor de vendas recebe informações sobre pacotes turísticos (3) do setor de elaboração de pacotes e faz um plano de visitas, escolhendo os clientes para os quais pretende oferecer os produtos (4). O promotor de vendas telefona para a empresa e marca uma visita (5); separa o material de apoio que utilizará para mostrar os produtos turísticos que pretende vender (6); visita o cliente, apresentando todos os produtos que a agência vende; informa as condições de pagamento e presta outras informações que se fazem necessárias (7). Chegando na agência, repassa as informações para o setor de elaboração de pacotes turísticos que deverá fazer as reservas de ônibus, hotel, guia turístico; verificação de custos, preço total a ser cobrado, entre outros (8). Antes do evento, o funcionário do setor de vendas entra em contato com os fornecedores para verificar se todas as providências com relação ao pacote turístico foram tomadas (9). São repassadas as informações ao setor financeiro que providência a emissão de recibo e/ou fatura (10). O funcionário responsável pela cobrança entra em contato com o cliente, recebe o valor cobrado pelos serviços e paga o fornecedor (11) que se compromete a oferecer o produto solicitado pelo cliente da agência (12) para que o cliente possa usufruir do produto turístico (13).

Cada atividade mapeada, foi analisada sob o aspecto do valor agregado através da tabela de questionamentos para atividades com valor agregado (ver p. 100) proposta por Dalla Valentina (1998). Constatou-se que todas as atividades citadas agregam valor, com exceção da atividade “Confirmar dados” que poderia ser eliminada caso os fornecedores fossem totalmente confiáveis e se não existissem problemas anteriores.

Algumas vantagens competitivas foram observadas no papel de força de vendas externas, considerando que o promotor de vendas pode, ajustar a oferta de *marketing* às necessidades específicas de cada cliente; negociar condições de venda; construir relacionamentos de longo prazo com os tomadores de decisão; estimular os clientes a darem *feedback* do produto.

5.8 - 8ª Etapa – Identificação de melhorias e desdobramento de indicadores

A equipe de projetos, iniciou os trabalhos desta etapa analisando o processo ‘visita à clientes para venda de pacotes turísticos’ do ponto de vista do cliente. Algumas situações

foram citadas como exemplo e a partir dessas discussões, através da técnica do *braisntorming*, foram listados alguns problemas:

- (1) O promotor de vendas oferecia para o cliente todos os pacotes turísticos logo na primeira visita, sem ouvir o cliente e identificar qual o perfil e tipo de viagem que se adapta melhor àquele segmento. Isso deixava o cliente confuso e dificulta as vendas.
- (2) Novos pacotes turísticos eram elaborados e não eram discutidos com os promotores de venda, que, inconscientemente, por não saberem detalhes da viagem, ofereciam o produto sem muito entendimento.
- (3) A empresa pesquisada vendia pacotes turísticos rodoviários para grupos de alunos de escolas particulares e escolas públicas e para funcionários de organizações da região de Joinville. Embora houvesse um mercado crescente de grupos de 3ª idade, não havia pacotes específicos para esse tipo de cliente, nem promotores de venda que fossem em busca desse mercado em ascensão.
- (4) O promotor de vendas escolhia um cliente de forma aleatória (buscava-se nomes através de lista de telefones, lista de organizações associadas à algum órgão, etc.) .
- (5) Não eram feitos relatórios de visitas. Os promotores de venda deixam para contato o telefone celular particular e não o da agência. Os clientes eram exclusivos daquele funcionário, pois ninguém da agência sabia o que tinha sido oferecido ao cliente ou como estavam as negociações de venda, ou até mesmo, que cliente foi contactado.
- (6) Havia problemas na comunicação entre os promotores de venda e o setor de elaboração de pacotes turísticos. Demora em respostas à solicitações de orçamentos eram comuns.
- (7) Alguns fornecedores em determinados períodos fechavam para reforma ou lançavam preços promocionais e os promotores de venda não ficavam sabendo. Ofereciam um produto que não podia ser vendido ou com preço superior ao anunciado nos veículos de comunicação de massa.
- (8) Não havia um procedimento de elaboração de contrato formal da compra do produto turístico/prestação de serviço. Algumas vezes as condições de pagamento e obtenção de descontos eram tratados por telefone, sem nenhum documento, gerando contradições. A agência acabava tendo que aceitar um preço às vezes inferior ao estipulado, por falta de comunicação entre o promotor de vendas, o cliente e o funcionário que trabalha no setor de pacotes turísticos.
- (9) Funcionários recém-contratados não passam por um processo de treinamento formal a respeito da estrutura da organização e dos produtos e serviços oferecidos. Quando admitidos, eram encaminhados para a companhia de funcionários veteranos, para que eles

repassassem as atribuições do cargo. Como conseqüência, os novos funcionários passavam a ter uma visão muito restrita de suas atividades.

- (10) Não havia um banco de dados de clientes para ser consultado pelo setor de vendas. Um promotor de vendas recém-contratado não saberia identificar o perfil do consumidor, e teria algumas dificuldades em buscar informações sobre produtos já adquiridos pelo cliente.

A equipe de projetos detectou alguns problemas com relação aos procedimentos de controle do setor financeiro quanto aos produtos turísticos vendidos e também, de comunicação entre o referido setor e os clientes externos. Como caracterizou ser um assunto relevante e que exigia uma análise específica para desburocratizar métodos, padronizar procedimentos e informatizar o setor, a questão foi repassada à equipe executiva, que decidiu instituir uma equipe de projetos designada para fazer uma análise em separado.

Após terem sido enumerados os problemas, foi elaborada uma lista de possíveis causas. Utilizando o diagrama de Ishikawa (ver. fig 5.6) as causas mais prováveis foram identificadas e agrupadas por categorias/temas específicos para uma melhor análise.

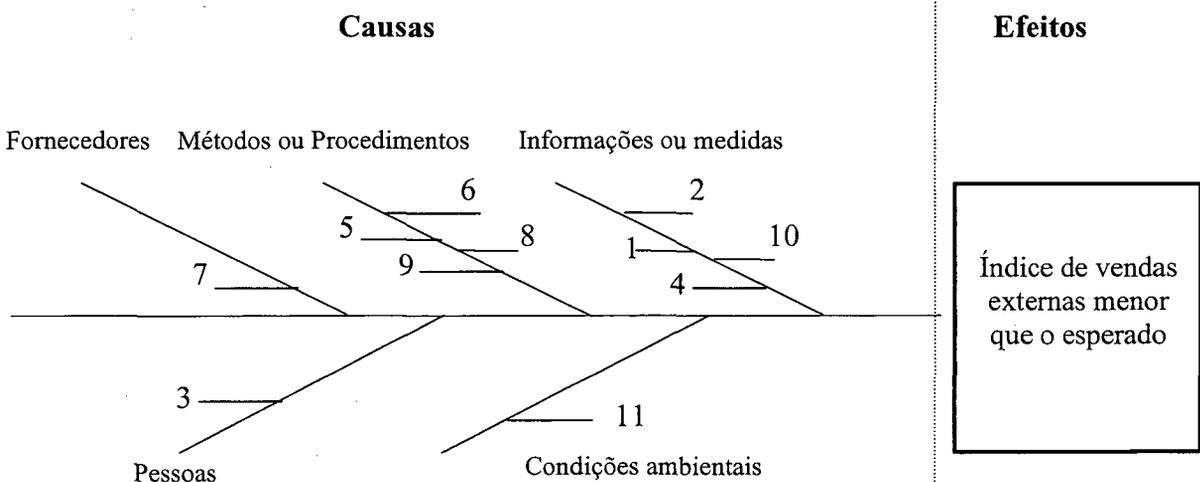


Figura 5.6 – Diagrama de causa e efeito.

- 1- Inexistência de orientação aos promotores de venda para o *marketing* de relacionamento.
- 2- Desconhecimento de informações relevantes dos pacotes recém lançados.
- 3 - Falta de promotores de venda interessados em grupos de 3ª idade.
- 4 - Inexistência de orientação à segmentação de mercado.
- 5 - Ausência de controle das visitas efetuadas.
- 6 - Falta de uma visão processual da organização.
- 7 – Insuficiência de informações do ambiente externo.
- 8 - Falta padronização de procedimentos administrativos.
- 9 - Carência de treinamento formal aos recém-contratados.
- 10 – Dificuldade em identificar o perfil do cliente.
- 11 – Falta de desenvolvimento de produtos para novos segmentos de mercado.

A utilização do diagrama auxiliou a equipe a agrupar as causas do problema de forma sintética, concentrando o grupo na causa do problema e na busca de soluções.

Em seguida, a equipe, utilizando a técnica do *brainstorming* listou as alternativas de solução que possam reduzir ou eliminar as causas com o intuito de bloquear o impacto de seus efeitos.

Para poder priorizar as soluções, utilizou-se a matriz de relações soluções *versus* causas (ver figura 5.7), onde as soluções propostas (eixo horizontal) podem contribuir para a eliminação das causas dos problemas (eixo vertical). Os critérios adotados foram: - = nenhuma influência (peso 0); ▲ = fraca influência (peso 1); ○ = média influência (peso 3); ⊙ = forte influência (peso 9). A soma dos pontos obtidos foi descrita na coluna específica. Finalizando, classificou-se a priorização das soluções propostas pelo maior número obtido na pontuação.

Soluções	Causas											
	1- O promotor de vendas não era orientado para o marketing de relacionamento.	2 - Desconhecimento de informações relevantes dos pacotes recém lançados.	3 - Falta de promotores de venda interessados em grupos de 3ª idade.	4- Falta de orientação à segmentação de mercado.	5 - Falta de controle das visitas efetuadas.	6 - Falta de uma visão processual da organização.	7 - Falta de informação do ambiente externo.	8 - Falta padronizar procedimentos administrativos	9 - Falta de treinamento formal aos recém-contratados.	10 - Dificuldade em identificar o perfil do cliente.	Pontuação	Priorização
Capacitar funcionários	9	9	9	9	-	9	9	3	9	9	75	1
Criar banco de dados de clientes	1	9	1	-	9	-	3	-	-	9	32	2
Melhorar a estrutura do setor de RH	-	-	9	-	-	1	-	1	9	-	20	4
Motivar os funcionários	-	1	9	1	-	-	-	-	-	1	12	5
Catalogar notícias (fornecedores/mercado)	-	9	1	1	-	-	9	-	-	1	21	3
Padronização de procedimentos administrativos (relatórios, recibos, entre outros)	-	1	-	-	9	1	-	9	1	-	21	3

Figura 5.7 - Matriz de relações causas *versus* soluções.

A equipe de projetos, com o intuito de optar pela escolha da solução mais viável de ser implantada, utilizou a matriz REI (ver fig. 5.8). Cabe ressaltar que entende-se por solução mais viável aquela que traga mais resultados, exija menos investimentos e seja mais fácil de ser executada.

Foram selecionadas e transcritas para a matriz REI as cinco questões que obtiveram as pontuações mais altas na matriz de relações causas *versus* soluções (ver figura 5.8).

Soluções	Critérios de seleção			Total de pontos
	<i>Resultado x Exeqüibilidade x Investimento</i>			
Capacitar funcionários	5	4	5	100
Criar banco de dados	4	4	5	80
Catalogar notícias (fornecedores/mercado)	3	5	5	75
Padronização de procedimentos administrativos (relatórios, recibos, etc.)	3	4	5	60
Melhorar a estrutura do setor de RH	2	3	3	18

Figura 5.8 - Matriz REI para escolha da solução mais viável.

Em seguida, classificou-se na coluna ‘resultado’ o número da ordem de priorização da solução obtida na matriz de relações causas *versus* soluções. No item exeqüibilidade, considerou-se a solução sob os seguintes aspectos: alto grau de conhecimento (*know-how*) interno das pessoas para executar a solução; alta aceitação interna e ausência de resistência às mudanças trazidas pela nova solução; baixa necessidade de testes e simulações antes de implementar solução. No item investimento, considerou-se: pouco dinheiro a ser investido; necessidade de alocação de poucas pessoas; pouco tempo para execução; pouco espaço e materiais necessários. A sugestão de pesos para os critérios de seleção foram descritos na figura 4.13 (ver p. 106).

A matriz REI auxilia no aspecto de verificação de qual solução é mais apropriada, no entanto, não basta apenas colocar em prática àquela mais viável. Muitas vezes é necessário

que mais de uma medida seja implementada para que se cumpra o resultado esperado. É preciso analisar sob o aspecto das relações de causa e efeito para que se tenha uma visão ampla do que se pretende com a melhoria adotada. A equipe de projetos considerou a implantação das duas soluções que sobressaíram sobre as outras: criação de banco de dados e capacitação dos promotores de venda.

Foi estruturado um diagrama de relações, discutindo os dois principais programas a serem implementados para melhoria do processo de vendas externas (ver fig. 5.9).

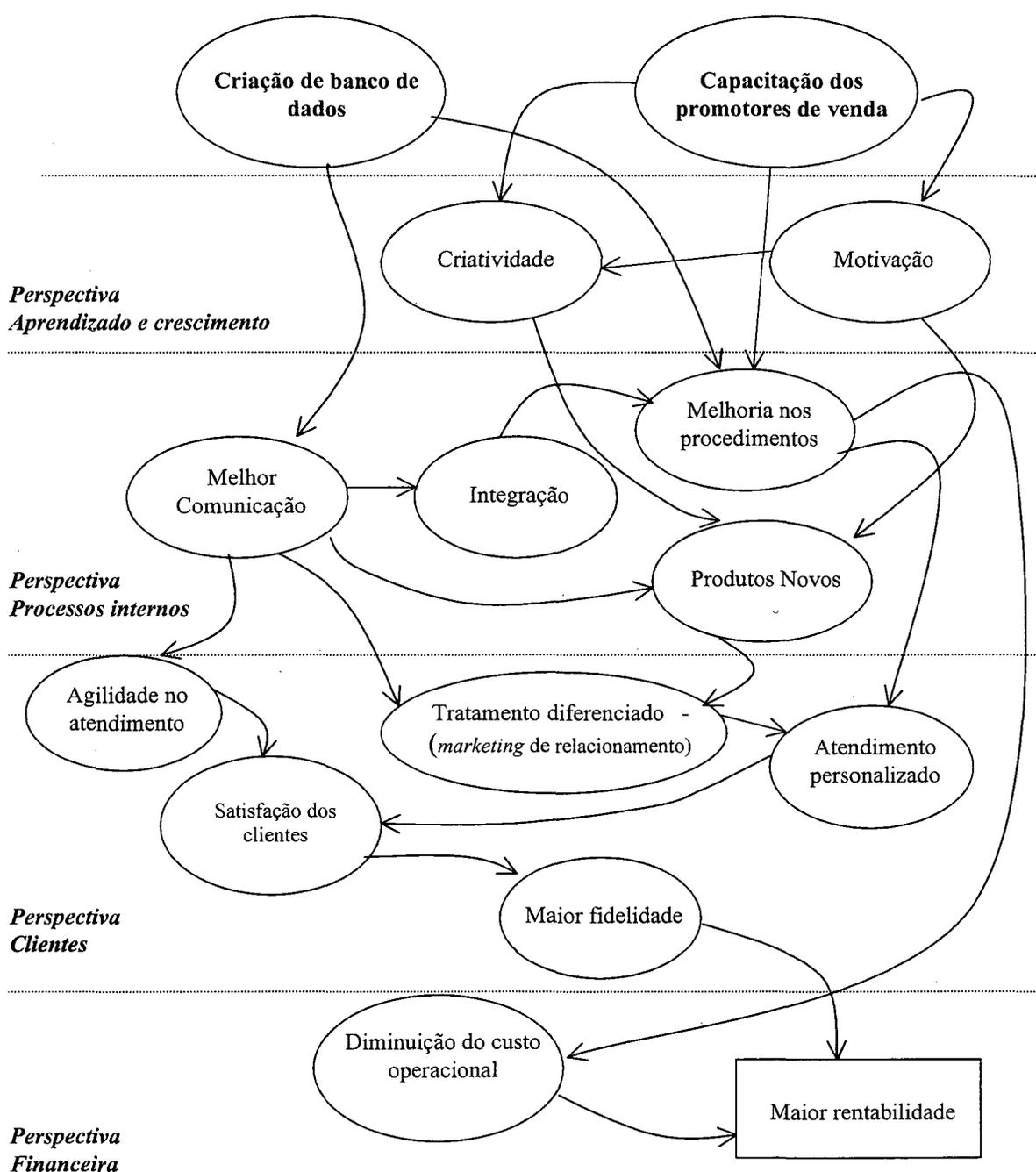


Figura 5.9 – Diagrama de relações

A equipe de projetos considerando a os dados do planejamento estratégico traduzidos nas perspectivas do BSC, estruturou um painel de controle com a identificação dos indicadores propostos (ver figura 5.10).

Painel de Controle da alta administração

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Metas propostas	Indicadores
Financeira	Superar o crescimento do mercado; Obter parceria com fornecedores.	Crescimento de 50% no período. Crescimento das parcerias em 30% no período.	Índice de faturamento no período/faturamento no período anterior. Índice de novas parcerias no período (<i>número de novas parcerias/total de parcerias já existentes</i>)
Clientes	Percepção por parte do cliente do custo/benefício proporcionado; Relacionamento em diversos níveis.	Classificação como melhor organização por 90% dos clientes no período.	Índice de satisfação de clientes (<i>Reclamações/total de clientes no período</i>).
Processos Internos	Maximizar a retenção de clientes; desenvolver novos mercados; otimizar processos internos; aumentar a agilidade nas respostas de solicitações de clientes.	Exceder em 40% as vendas no período; Reduzir o tempo de resposta para clientes – prazo máximo 24 horas.	Índice de vendas no período (<i>número de vendas no período/total de vendas no período anterior</i>). Índice de tempo de resposta de consultas de clientes (<i>somatório do tempo de resposta de clientes por total de consultas no período</i>).
Aprendizagem e Crescimento	Habilitar funcionários sobre todos os produtos oferecidos pela agência; Desenvolver banco de dados dos clientes.	Treinar 100% dos funcionários. Cadastrar 100% dos clientes no banco de dados.	Índice de funcionários treinados no período (<i>n. de funcionários treinados/total de funcionários</i>) Índice de clientes cadastrados no banco de dados no período. (<i>n. de clientes cadastrados/total de clientes</i>)

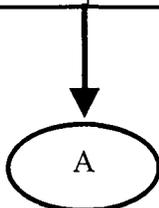


Figura 5.10 - Matriz de correlação do painel de controle

A

Macro-processo:
“Vendas externas de produtos turísticos”

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Metas	Indicadores
Financeira	Aumentar o número de novos clientes; Aumentar o número de produtos adquiridos por clientes usuais.	Crescimento de 20% no período para novos clientes. Crescimento de 20 % da venda de produtos diversificados para clientes usuais.	Índice de vendas para novos clientes (<i>número de vendas para novos clientes/total de vendas no período</i>). Índice de retenção de clientes (<i>número de clientes que compraram o produto mais de uma vez/ total de consumidores no período</i>).
Cientes	Personalizar atendimento;	Satisfazer solicitações dos clientes	Total de visitas por volume de vendas no período
Processos Internos	Agilizar a resposta das solicitações;	Reduzir para 48 horas o prazo para resposta.	Tempo de resposta de consultas de clientes (<i>somatório do tempo de resposta de clientes por total de consultas no período</i>).
Aprendizado e crescimento	Treinar funcionários	Capacitar 100% dos funcionários de atendimento.	Horas de treinamento no período

Processo “Visitas a organizações para venda de produtos turísticos”

Perspectivas	Objetivos	Metas	Indicadores
Financeira	Aumentar o no. de visitas à novos clientes. Aumentar a venda de produtos à clientes usuais.	Cada promotor deverá visitar 3 clientes novos cada dia. Cada promotor deverá oferecer 1 produto novo para cada cliente usual visitado.	Índice de visitas a novos clientes (<i>n. de novos clientes visitados/total de clientes visitados</i>). Taxa de eficiência em vendas (<i>propostas aceitas/total de propostas emitidas no período</i>).
Cientes	Identificação do produto mais adequado ao cliente.	Diminuir para dois o número de visitas para fechamento de negócio.	Taxa de visitas (<i>número de visitas por volume de vendas</i>).
Processo Interno	Melhorar o tempo de resposta de consultas de clientes	Entregar os relatórios de visitas diariamente.	Taxa de relatórios entregues (<i>número de relatórios entregues no mesmo dia de visita/total de visitas feitas no dia</i>). Índice de tempo de resposta de consultas de clientes (<i>somatório do tempo de resposta de clientes por total de consultas no período</i>).
Aprendizado e Crescimento	Fazer com que todos os promotores de vendas conheçam bem todos os pacotes turísticos vendidos pela agência.	Treinar 100 % dos promotores de venda.	Horas de treinamento no período por número de funcionários do setor.

B

Figura 5.10 - Matriz de correlação do painel de controle (continuação).

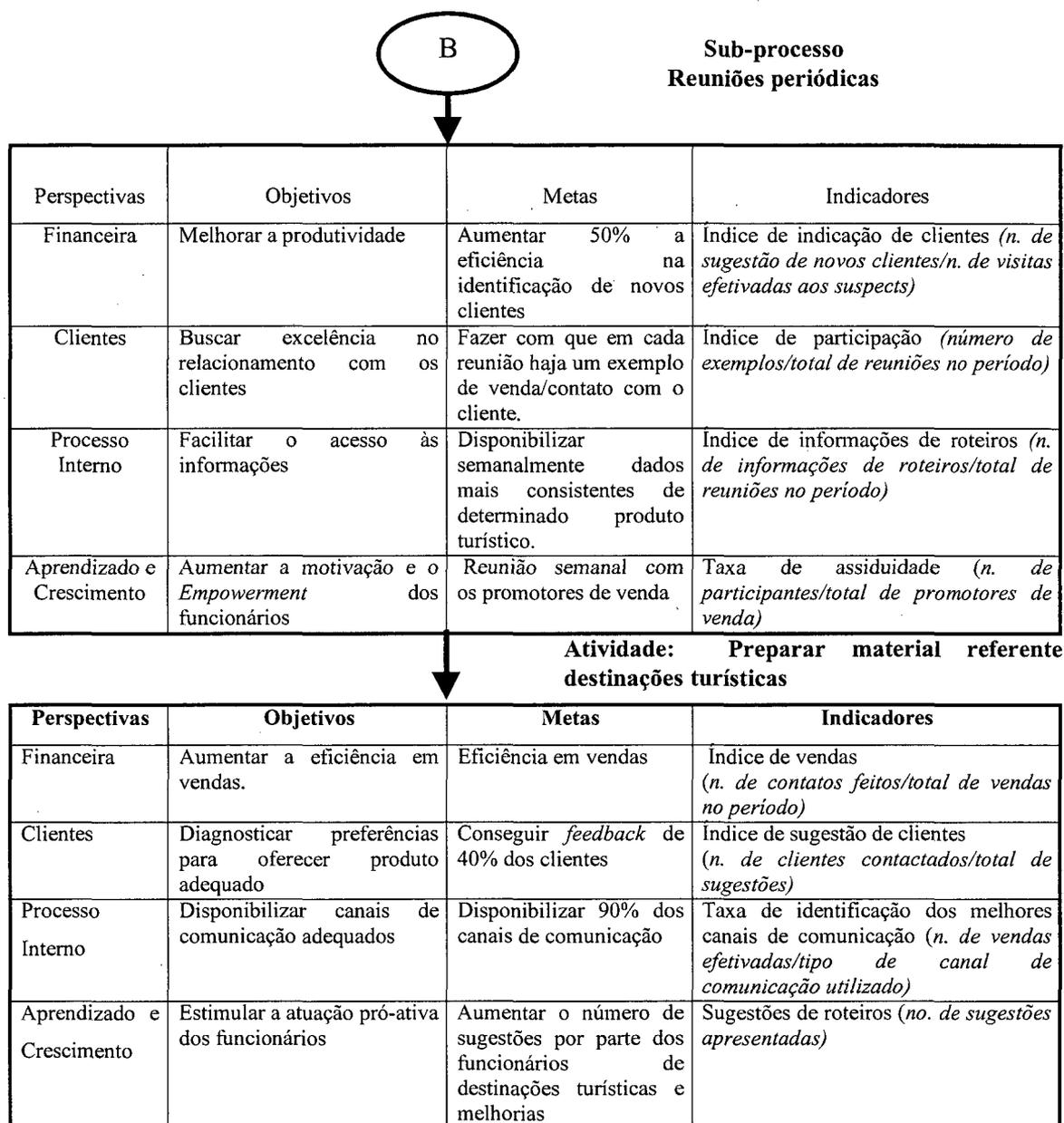


Figura 5.10 - Matriz de correlação do painel de controle (continuação).

A classificação em perspectivas, pressupõe que o total de indicadores de desempenho, cobertos pelas quatro categorias, permitem avaliar o desempenho da organização, observando as vantagens que deverão ser obtidas através da melhoria do processo crítico. Pode-se observar que com a utilização do BSC e do desmembramento de indicadores, há um estímulo para uma espécie de “melhoria em cadeia”; em que um processo vai depender de outro para que os objetivos sejam atingidos.

Vale a pena lembrar que as freqüências de medição e divulgação dos indicadores de desempenho estão ligados à capacidade de coleta de dados e à velocidade de ação. As

medições foram feitas mês a mês, e foram divulgadas logo após coletadas, o que permitiu uma melhor avaliação e resposta da organização aos efeitos identificados.

5.9 - 9ª Etapa – Implantação de melhorias

A equipe de projetos na etapa 4, ao estudar o *marketing* de relacionamento já havia percebido a necessidade da criação de um banco de dados de clientes que informasse, além de dados cadastrais, procedimentos adotados, produtos adquiridos, entre outros. Isso demonstrou o quanto era necessário a implementação de um banco de dados eficiente, o que corrobora com o que foi identificado na etapa 7 do modelo.

Em decorrência da necessidade de se criar um banco de dados eficiente, discutiu-se quais informações deveriam ser catalogadas. Sob esse enfoque, chegou-se à conclusão de que, o promotor de vendas, ao visitar a organização pela primeira vez, deve preencher um questionário (ver. figura 5.11) que será entregue no setor de vendas de pacotes turísticos para ser lançado no banco de dados do cliente.

<u>Pontos a serem analisados quando visitar uma empresa para venda de produtos turísticos</u>	
1. Nome da empresa:	CGC:
2. Área de Atividade:	
3. Endereço:	
4. Pessoa com quem se fez o contato:	
5. Telefone:	Fax: e-mail:
6. Número total de funcionários:	
7. Quando a organização for de médio/grande porte – discriminar:	
número de setores:	
funcionários por setor:	
média salarial:	
média de idade:	
8. Data de fundação:	
9. A organização costuma comemorar essa data? Como? (sugerir um passeio, um almoço, etc.)	
10. A empresa já promoveu algum passeio com os funcionários?	
Se sim, data da última viagem:	local:
11. Outros passeios feitos:	
12. Há interesse de repetir algum dos passeios?	
13. Freqüência (número de vezes que compra um produto turístico durante o ano):	
14. Há possibilidade de fazer uma viagem que não seja apenas de um dia?	
15. Quais os feriados que podem ser utilizados para viagem de grupos da empresa?	
16. A empresa trabalha em turnos? Se sim, quais os horários de intervalo?	
17. Como pode ser feita a divulgação do produto turístico?	
18. Há mural? Há local onde se possa deixar <i>folders</i> para os funcionários levarem para suas famílias?	
19. Os funcionários fazem as refeições na instituição?	
20. Há vídeo cassete no refeitório no qual poderia ser utilizado para que os funcionários pudessem assistir a um vídeo de turismo?	

Figura 5.11 – Questionário para identificação de clientes.

O mesmo procedimento deve ser feito com os demais contatos com os clientes, embora o tipo de relatório adotado seja outro (ver figura 5.12). Lembrando que, no primeiro contato, ambos deverão ser utilizados. Tais documentos contribuem enormemente no “*front-office*”, permitindo que os atendentes saibam o histórico de solicitações, produtos oferecidos, entre outros dados, tendo condições de dar uma resposta adequada às necessidades do cliente.

Relatório		Data:
Nome da empresa:		
Pessoa de contato:		
Fone:	Fax:	e-mail:
Tipo de contato: () fax () mala direta () telefonema () proposta () contrato		
Assunto abordado:		
Pendências:		
Próximo contato:		

Figura 5.12 – Relatório de contatos com clientes

Os indicadores de desempenho estruturados no painel de controle (figura 5.10) auxiliaram na identificação de melhorias, observando a necessidade de considerar vários itens para se chegar aos objetivos estratégicos da organização. Dessa forma, um conjunto de melhorias foram implementadas:

- Catalogação de informações dos fornecedores para que os promotores de venda e pessoal do atendimento saibam das notícias em primeira mão e possam repassá-las aos clientes com precisão;
- Disponibilização dos dados dos clientes para identificação do seu perfil e para que os funcionários que se relacionam com o cliente saibam o que está acontecendo nos processos de compra e atendimento;
- Capacitação dos promotores de venda quanto às especificidades dos diversos produtos turísticos. As informações dos produtos passaram a ser disponibilizadas em arquivo de livre acesso.

O plano de ação especificado no capítulo 4 foi implementado, (ver figuras 5.13 e 5.14).

Plano de Ação <i>Macro-processo:</i> Vendas externas de produtos turísticos <i>Objetivo estratégico:</i> deixar os promotores de venda informados sobre o que ocorre com os fornecedores e está na mídia.		Categoria <input type="checkbox"/> Longo prazo <input type="checkbox"/> Curto prazo <input checked="" type="checkbox"/> Melhoria imediata	
<i>Problema:</i> alguns fornecedores não atendem por estar em reforma ou alteram os preços e a agência não é comunicada <i>Solução proposta:</i> fazer com que os funcionários fiquem sabendo o mais rápido possível de alterações feitas pelos fornecedores (parques, passeios de barco, hotéis. etc.)			
<i>Propostas para alcançar o objetivo:</i> ✓ Catalogação de notícias do jornal local sobre turismo – será arquivado em pasta AZ, transcrito para banco de dados e enviado por e-mail para o pessoal do setor de vendas – tanto interno quanto externo. Cópia do documento será colocado em mural específico.		<i>Vantagens do novo procedimento:</i> ✓ Disseminação das informações importantes relativas ao turismo local. ✓ Todos os funcionários saberão informar os clientes quando há promoções de passeios/parques ou no caso de algum fornecedor estar em reforma ou algo que mude algum procedimento.	
<i>Etapas de implementação/cronograma:</i> ✓ Designação de funcionário para a função; ✓ Treinamento; ✓ Execução.		<i>Responsável:</i> Funcionário do setor de elaboração de pacotes turísticos.	
<i>Recursos necessários:</i> ✓ Jornais ✓ Material de expediente ✓ Microcomputador com acesso à internet ✓ Mural ✓ Pasta AZ			
<i>Setores/processos serão afetados com a melhoria:</i> Recepção, vendas (internas e externas); setor de elaboração de pacotes turísticos.			
<i>Responsável pelo monitoramento e elaboração de relatórios:</i> Telefonista do período da manhã.		<i>Unidade de medida:</i> Número de informações não coletadas/total de informações coletadas	
<i>Elementos e fontes de dados necessários para mensurar os indicadores propostos:</i> Feedback dos promotores de venda externos e internos quanto a informações não repassadas.			
<i>Meta</i> 100% de coleta de informações	<i>Período jan/2000 (real)</i> 80%	<i>Período fev/2000 (projetado)</i> 100%	<i>Período março/2000 (projetado)</i> 100%

Figura 5.13 – Plano de ação 1.

Plano de Ação		Categoria	
<i>Macro-processo:</i> Vendas externas de produtos turísticos <i>Objetivo estratégico:</i> capacitar os promotores de venda para aumentar as vendas dos pacotes turísticos		<input type="checkbox"/> Longo prazo	<input checked="" type="checkbox"/> Curto prazo
		<input type="checkbox"/> Melhoria imediata	
<i>Problema:</i> poucas vendas de determinados produtos turísticos <i>Solução:</i> Capacitar e informar os promotores de venda quanto às especificidades dos produtos turísticos.			
<i>Propostas para alcançar o objetivo:</i>		<i>Vantagens do novo procedimento:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reuniões periódicas para troca de experiências. ✓ Estudo de produtos turísticos e apresentação ao grupo (a sugestão é de que cada promotor de venda apresente um produto com todos os detalhes (localização, tipo de estrada, duração da viagem, restaurantes, passeios, clima, pontos turísticos, história, geografia, hotel – tipo de apartamentos, restaurante, entre outros). ✓ Troca de experiência de vendas. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ conhecimento detalhado do produto turístico; ✓ melhor identificação do cliente-alvo; ✓ melhor argumentação no momento em que se oferece o produto turístico; ✓ conhecimento de abordagem feitas por outros promotores de venda. 	
<i>Etapas de implementação/cronograma:</i>		<i>Responsável:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definição de data e horário mais adequado para as reuniões; ✓ Escolha dos produtos turísticos que serão estudados; ✓ Identificação de quais funcionários participarão da reunião, além dos promotores de venda externos. 		Gerente de marketing	
<i>Recursos necessários:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponibilidade de horário da gerente de marketing, dos promotores de venda e dos demais funcionários que participarão das reuniões; ✓ Local apropriado para as reuniões; ✓ Material específico dos produtos turísticos; ✓ Televisão/vídeo. 			
<i>Setores/processos serão afetados com a melhoria:</i>			
Vendas (internas e externas); setor de elaboração de pacotes turísticos			
<i>Responsável pelo monitoramento e elaboração de relatórios:</i>		<i>Unidades de medida:</i>	
Funcionária responsável pela elaboração dos pacotes turísticos.		Freqüência dos promotores de venda; Participação dos funcionários com sugestões de melhoria; Participação dos funcionários com apresentação de roteiros turísticos.	
<i>Elementos e fontes de dados necessários para mensurar os indicadores propostos:</i>			
Lista de presença de reuniões; anotação de sugestões e roteiros apresentados.			
<i>Meta</i> 100% de assiduidade e participação	<i>Período fevereiro/2000?</i> (real) 90% de assiduidade e participação	<i>Período março/2000</i> (projetado) 98% de assiduidade e participação	<i>Período abril/2000</i> (projetado) 100% de assiduidade e participação

Figura 5.14 – Plano de ação 2.

A equipe de projetos também discutiu as dificuldades que poderiam surgir na implementação das melhorias. Uma das dificuldades apresentada e que merece atenção, foi em relação a mudança de cultura dos promotores de venda, que até então, estavam habituados a não elaborar relatórios de visitas e nem expor, em reunião, detalhes dos produtos turísticos que vendem, bem como, discutir as dificuldades surgidas quando em contato com o cliente ou em qualquer outra etapa do processo de vendas.

5.10 - 10ª Etapa – Avaliação dos resultados obtidos

A equipe de projetos observou o desenvolvimento do processo de vendas externas mês a mês. Utilizando os indicadores propostos no painel de controle (ver figura 5.15), observou-se que após 6 meses:

A atuação pró-ativa dos funcionários foi eficaz. Através de proposições de clientes visitados e de sugestões dos promotores de venda, houve um acréscimo dos produtos turísticos oferecidos pela agência, conforme pode ser observado no quadro 5. 2.

Quadro 5.2 – Comparativo da progressão de produtos turísticos

Roteiros que já existiam	Novos roteiros implementados
Parque Unipraias	Parque Malwee de Jaraguá do Sul - SC Parques de Curitiba – PR.
Parques temáticos: Beto Carreiro Parque da Mônica	Magic Park Parque do Gugu Hopi Hari Went'Wild
Passeios ecológicos: Botuverá; Ilha da Família Schürmann	Vila Velha Cachoeiras de Corupá Serra Dona Francisca

Como pode ser observado, houve um acréscimo de 80% nesse tipo de produto turístico.

As reuniões semanais com os promotores de venda para treinamento, alcançaram um índice de 90% de assiduidade, perfazendo em três meses, um total de 18 horas dedicadas à capacitação dos funcionários. Após o período de três meses, os produtos turísticos da agência (anteriores as novas sugestões) já tinham sido amplamente estudados. Os novos produtos foram implementados, e a apresentação/estudos iniciaram nos três meses seguintes. Houve o aprimoramento das práticas de vendas através da troca de experiências. O promotor de vendas passou a ouvir mais o cliente e não apresentar todos os produtos de uma só vez. A experiência

demonstrou que quando o promotor de vendas oferece todos os produtos no primeiro contato, o cliente fica hesitante, não fechando negócio. É importante saber mais sobre o cliente e perceber qual o tipo de produto que melhor convém oferecer, e então, de forma paulatina, oferecer os demais produtos, à medida que sejam de interesse do cliente.

O promotor de vendas tornou-se responsável pelo processo, passando a ter o cuidado de registrar na sua agenda datas de retorno de visitas, data de verificação de detalhes do produto turístico, entre outros. Com esse acompanhamento, diminuíram as falhas e a satisfação do cliente aumentou, sentindo-se valorizado pelo bom atendimento prestado (o índice de satisfação dos clientes nos 6 meses analisados foi de 87 % - nos mesmos meses do ano anterior era de 71%).

Houve dificuldades para catalogar a taxa de eficiência em vendas, uma vez que nem todos os promotores de vendas entregavam seus relatórios devidamente preenchidos. No entanto, observados os relatórios entregues, a média geral de visitas para o fechamento de venda do produto turístico passou de quatro, para duas, com implantação mais efetiva do uso de telefonemas e correio eletrônico.

O cadastramento de clientes alcançou o índice de 100% dos clientes que adquiriram algum tipo de produto turístico, as negociações feitas e não efetivadas não foram cadastradas.

Esses indicadores, bem como os demais, podem ser observados na figura 5.15.

Painel de Controle da alta administração (período: fevereiro/março/abril 2000)

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Metas propostas	Indicadores
Financeira	Superar o crescimento do mercado; Obter parceria com fornecedores.	Crescimento de 50% no período. Crescimento das parcerias em 30% no período.	56% de aumento no faturamento (*). zero % de aumento de parcerias (*).
Clientes	Percepção por parte do cliente do custo/benefício proporcionado; Relacionamento em diversos níveis.	Classificação como melhor organização por 90% dos clientes no período.	87 % de satisfação dos clientes atendidos.
Processos Internos	Maximizar a retenção de clientes; desenvolver novos mercados; otimizar processos internos; aumentar a agilidade nas respostas de solicitações de clientes.	Exceder em 40% as vendas no período; Reduzir o tempo de resposta para clientes – prazo máximo 24 horas	Crescimento de 45% nas vendas no período (*). Tempo médio de 48 horas.
Aprendizagem e Crescimento	Habilitar funcionários sobre todos os produtos oferecidos pela agência; Desenvolver banco de dados dos clientes.	Treinar 100% dos funcionários no período de 6 meses. Cadastrar 100% dos clientes no banco de dados.	Treinados 21 % do total de funcionários em 3 meses. Cadastramento de 100 % dos clientes que fecharam negócio.

(*)comparado aos mesmos meses do ano anterior.

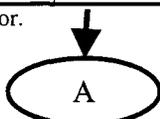


Figura 5.15 - Matriz de correlação do painel de controle.

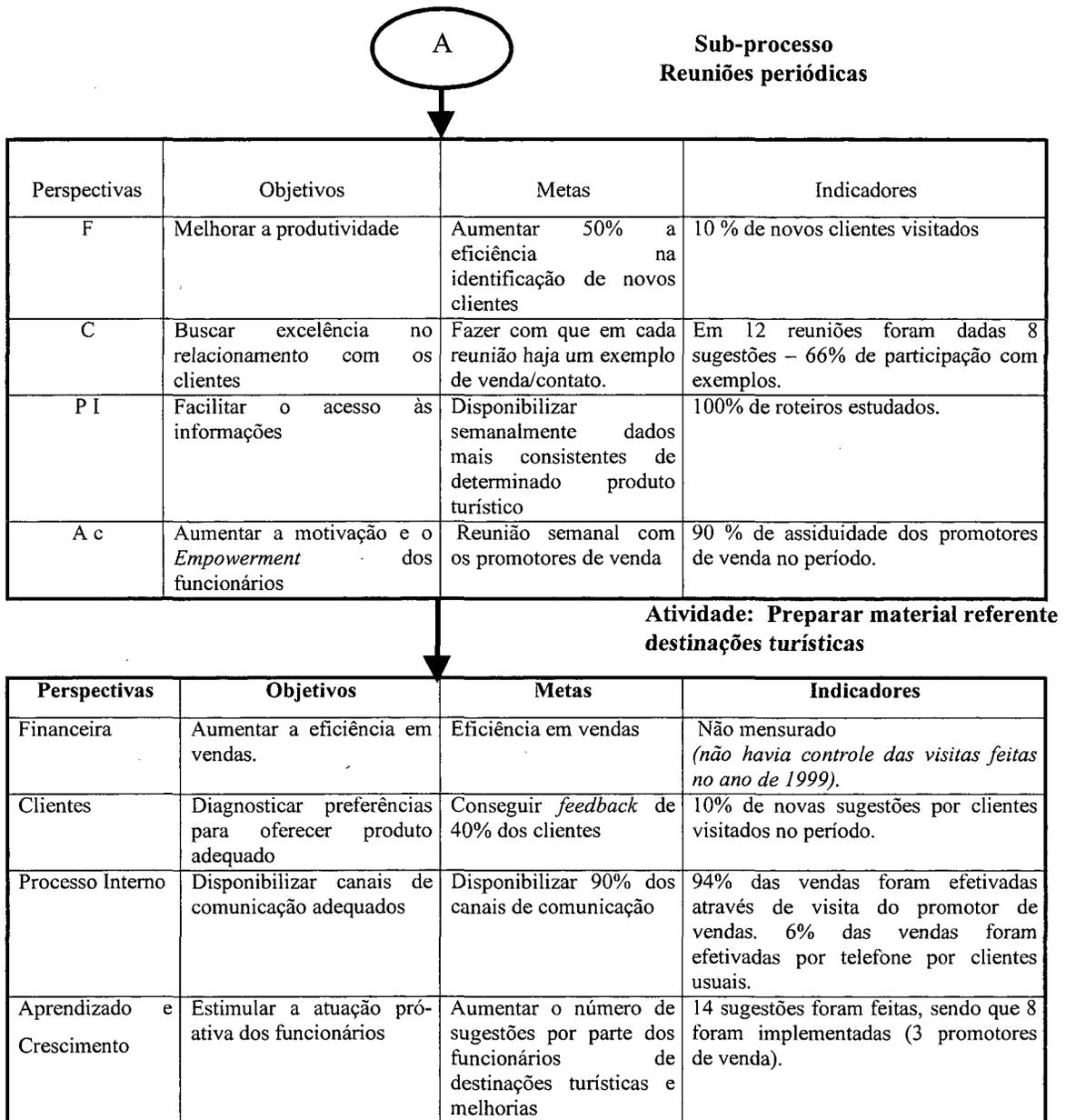


Figura 5.15 - Matriz de correlação do painel de controle (continuação).

Com a identificação dos processos que compõe “vendas externas”, houve a discussão da necessidade de ser criado um processo de apoio que ajudasse os promotores de venda a identificar os clientes potenciais a serem visitados (*prospects; suspects e ex-clientes*). Muitas vezes alguns clientes deixavam de comprar e não era feito nenhum acompanhamento desse cliente (data da última compra, quantidade de produtos adquiridos, reclamações feitas, entre outros). Oferecer novos produtos para ex-clientes é uma maneira de manter contato, tentar descobrir o motivo que levou a não adquirir nenhum outro produto e, inclusive, estimular uma nova compra. Com esse objetivo, cada promotor de vendas passou a receber uma carta de clientes (ativos, inativos, *prospects* e principais clientes), sendo facultado ao promotor

adicionar novos nomes à lista. Passou a haver um diferencial de atendimento para os bons clientes, com atendimento personalizado.

Observou-se que o banco de dados de clientes contribuiu para uma comunicação mais ágil com o cliente, ao mesmo tempo em que para a organização auxiliou na segmentação e nos procedimentos dos demais setores (financeiro, *marketing*, entre outros). Experiências anteriores mostram que fazer uma mala direta com todos os clientes e encaminhar folhetos com todos os tipos de pacotes turísticos não surtem efeito. Muito pelo contrário. O gasto é muito maior que o retorno proporcionado. Quando o cliente recebe pelo correio muitas informações (eram colocados vários folhetos de vários produtos, no mesmo envelope), perde o interesse em separar o que lhe interessa e descarta tudo. É preciso selecionar o tipo de produto para o tipo de cliente e informá-lo daquilo que lhe interessa. A partir dessa etapa do modelo, o setor de relações públicas começou a utilizar alguns critérios na divulgação dos produtos, conseguindo melhores resultados, a um custo menor.

Houve certa resistência por parte de alguns funcionários. Acostumados a não registrar nenhum tipo de informação, acreditavam que tal procedimento só acarretaria em aumento de trabalho. Foi necessário mostrar os primeiros benefícios da aplicação do *marketing* de relacionamento (como o aumento das vendas de um determinado produto para mulheres que queriam melhorar a aparência física), para que então se convencerem da sua importância.

Outro aspecto importante para que seja registrado as preferências dos clientes e seus contatos com a agência, é para evitar que alguns clientes sejam clientes exclusivos de determinados funcionários. Quando apenas um funcionário sabe as necessidades e preferências do cliente e todas as transações de negócios são feitas através dele, o cliente cria um tipo de vínculo com o funcionário e não com a organização. O funcionário sabe das suas preferências e necessidades. A organização tem apenas os dados necessários para o processamento de “contas a receber”. Isso pode fazer com que o funcionário ao sair da agência e ir para uma organização concorrente, leve consigo algumas informações estratégicas e assim, parte dos clientes.

5.11 – Algumas considerações

Na etapa inicial do modelo, exigiu-se que a alta administração esteja disposta a despende algum tempo para o planejamento e escolha das pessoas que irão iniciar os trabalhos. Quando se consegue uma boa comunicação e os motivos da mudança são percebidos pelos funcionários, conseguindo o comprometimento das equipes com a melhoria,

as chances de sucesso são promissoras. Quando foi feito o trabalho de sensibilização para a qualidade, na 2ª etapa do modelo, houve uma espécie de nivelamento, fazendo com que todos adotassem a mesma linguagem e adquirissem uma visão dos processos/atividades. Nessa etapa observou-se uma sensível mudança comportamental de alguns membros que ainda não tinham contato com os conceitos do Gerenciamento da Qualidade Total.

A discussão da estrutura preliminar do BSC (etapa 3) contribuiu para que a visão, missão e estratégia da organização se tornassem foco de atenção, contribuindo para que os funcionários percebessem a importância da tarefa desempenhada para se alcançar os objetivos da organização.

Através da quarta etapa, com o *marketing* de relacionamento chegou-se a dados concretos a respeito do tipo de cliente atendido e dos principais clientes da agência. Essas informações fizeram com que houvesse uma discussão da alta gerência sobre a possibilidade de diminuir o preço de alguns pacotes turísticos, tendo em vista o tipo de cliente atendido e o mercado que abrange.

Na quinta etapa, ao definir o macro-processo prioritário, um dos processos listados e priorizados foi o de vendas externas, seguido pela elaboração de novos produtos, que acabou sendo abrangido, no momento em que se deu ênfase ao conhecimento aprofundado dos tipos de produtos turísticos vendidos, das preferências e sugestões dos clientes. O fato de utilizar o BSC para a escolha do macro-processo ligado à estratégia da organização, fez com que a alta gerência ficasse comprometida com a aplicação do modelo.

O *benchmarking* externo (etapa 6) foi importante para que os membros da equipe de projetos obtivessem dados mais específicos do mercado, além de que, a observação dos concorrentes corroborou para a validação do emprego do *marketing* de relacionamento.

A construção do painel de controle, com o uso de indicadores, permitiu avaliar o desempenho da organização, observando as vantagens obtidas através da melhoria do processo crítico e da relação de causa e efeito existente entre as várias perspectivas. As principais metas alcançadas foram em relação a satisfação dos clientes (87% de satisfação); aumento da oferta de produtos turísticos em 80%; treinamento dos promotores de venda em 100% e eficiência em vendas (aumento em 56% no faturamento).

CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 – Conclusões

O trabalho propôs a busca de um modelo de gestão estratégica utilizando o *Balanced Scorecard*, o Gerenciamento de Processos e o *Marketing* de Relacionamento para alcançar a melhoria na qualidade dos produtos/serviços e trazer vantagens competitivas nas organizações ligadas ao setor terciário.

O gerenciamento de processos é uma ferramenta útil para a melhoria contínua das organizações, porém, a escolha dos processos que sofrem o gerenciamento normalmente não é analisada com enfoque em perspectivas estratégicas. Essas perspectivas devem estar voltadas para as mudanças do mercado, satisfação dos clientes, melhoria e inovação dos produtos e processos internos, aprendizado contínuo e crescimento da organização, buscando o equilíbrio entre a eficiência (produtividade) e eficácia (qualidade).

Neste aspecto, ao estruturar as perspectivas do *Balanced Scorecard* (financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento) identificou-se de forma clara os fatores críticos de sucesso, ou seja, os fatores que devem ser privilegiados com um gerenciamento específico para que os objetivos identificados no planejamento estratégico da organização sejam concretizados. Isso contrapõe os enfoques de mensuração desenvolvidos para organizações da “economia industrial”, que se concentram na mensuração dos ativos tangíveis. No entanto, deve-se lembrar que para realizar uma gestão bem-sucedida na nova economia dominada por ativos intangíveis, é necessário criar novos sistemas de gestão que consigam mensurar o intangível.

O modelo de gestão estratégica, ao utilizar o *Balanced Scorecard* conseguiu ordenar temas organizacionais e desenvolver metas para os processos que se desdobraram em metas para os departamentos, equipes e pessoas, de maneira alinhada à estratégia geral da organização, dando prioridades e alocando recursos em processos que realmente são responsáveis pelos resultados a curto e longo prazo.

Além disso, com a elaboração de um painel de controle, a relação causa e efeito, tornou claro, que, muitas vezes, é necessário melhorar outros processos paralelamente àquele que foi considerado como crítico pelas ferramentas tradicionais utilizadas no gerenciamento de processos.

Assim, pretendeu-se demonstrar que a dinâmica de uma organização está baseada na existência dos diversos sistemas que se interconectam entre si, numa relação de causa e efeito.

A utilização das perspectivas do BSC na escolha dos macro-processos e dos processos a serem otimizados e de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, integrados, contribuiu para comunicar a estratégia da organização a todos os setores, mostrando a influência das tarefas individuais para o alcance das metas setoriais e globais da agência.

O intuito de combinar o *marketing* de relacionamento no modelo de gestão estratégica foi para enfatizar a importância de que na prestação de serviços é fundamental conhecer melhor o cliente, identificar suas necessidades de forma específica, oferecer um atendimento personalizado e criar um relação de longo prazo.

A seguir, destaca-se alguns aspectos gerais relevantes sobre a proposta desenvolvida e sua aplicação prática:

- O *marketing* de relacionamento foi utilizado com o intuito de diferenciar a organização dos concorrentes em relação ao nível de intimidade com o cliente, como gestão do relacionamento e desenvolvimento de soluções.
- A utilização do *marketing* de relacionamento para a elaboração de novos pacotes turísticos fez com que a organização colocasse no mercado produtos que fossem de interesse dos consumidores, minimizando o risco de investir em produtos inovadores, sem saber se o mercado iria absorvê-los.
- A integração do *marketing* de relacionamento ao *Balanced Scorecard* fez com que as necessidades e expectativas dos clientes fossem identificadas de forma mais clara e direcionadas a todas as áreas da organização, proporcionando um aumento no índice de satisfação dos clientes.
- Ao estruturar as perspectivas do *Balanced Scorecard* (financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento) identificou-se de forma mais clara os fatores críticos de sucesso - os fatores que deveriam ser privilegiados com um gerenciamento específico para que os objetivos identificados no planejamento estratégico da organização fossem concretizados.
- Adotando o *Balanced Scorecard* como ferramenta gerencial, a organização desenvolveu uma série de indicadores não tradicionais, relacionados à estratégia, para avaliar o seu desempenho, numa relação de causa e efeito. Isso tornou mais fácil a identificação dos processos que deveriam ser melhorados e dos investimentos que deveriam ser feitos em várias áreas. A intenção do uso de tais indicadores foi o de estimular o princípio de agregação de valor e de

autodesenvolvimento da organização, em busca de maior poder de competitividade.

- A sistematização dos processos de avaliação e de medição de resultados contribuiu para que as estratégias de negócios e ações pudessem ser reavaliadas perante às mudanças do mercado.
- A cultura organizacional passou a estar voltada para a qualidade e ao bom atendimento em todos os níveis, e para que isso acontecesse, a tradução da visão/missão e estratégias da organização através das perspectivas e do painel de controle do *Balanced Scorecard* foi fundamental.
- O modelo de gestão estratégica, com a utilização do painel de controle do *Balanced Scorecard* mensurou como os processos criam valor para os clientes, ao mesmo tempo em que manteve o interesse no desempenho financeiro da organização.

Enfim, este trabalho tenta contribuir para uma aplicação de um modelo de gestão estratégica, a ser implantada em organizações prestadoras de serviço que queiram adotar um gerenciamento integrado às estratégias da organização, com o foco no mercado, nos ativos tangíveis e intangíveis, e com flexibilidade para mudar suas estratégias à medida que sente as alterações nos seus indicadores.

6.2 – Limitações do trabalho

Ao implantar o modelo de gestão estratégica observou-se algumas limitações do trabalho:

- A falta de incentivos financeiros aos funcionários como estímulo para o alcance das metas é um fator que em causou desânimo por parte de alguns membros das equipes.
- A falta de conhecimento de metodologias adotadas na implantação de sistemas de qualidade por parte de membros das equipes de projeto fizeram com que se tornasse mais demorado a aplicação do modelo, uma vez que era necessário, inicialmente explicar tais ferramentas.

6.3 - Recomendações para trabalhos futuros

Este trabalho apresentou a aplicação do modelo de gestão estratégica utilizando o *Balanced Scorecard*, o Gerenciamento de Processos e o *Marketing* de Relacionamento em organizações prestadoras de serviços, ressaltando os resultados práticos obtidos através dos seus indicadores de desempenho. Nesse sentido, uma continuação natural deste trabalho seria:

- Estudo da vinculação do *scorecard* ao critério de pagamento de incentivos aos funcionários utilizando indicadores como rentabilidade, fluxo de caixa, satisfação dos clientes, entre outros, definindo níveis a serem superados para um subconjunto crítico de indicadores estratégicos;
- Estudo da utilização do *scorecard* para alinhar recursos financeiros e físicos à estratégia, onde os orçamentos de capital de longo prazo, iniciativas estratégicas e despesas anuais visem à realização dos objetivos da organização;
- Estudo e pesquisa de clima organizacional antes da aplicação do modelo. Há momentos em que os funcionários estão desmotivados e se torna bastante difícil implementar um novo sistema de trabalho quando há focos de desmotivação e dificuldades de *empowerment*;
- Desenvolvimento de um *software* para otimizar a manipulação dos indicadores de desempenho, permitindo a compreensão de todo o processo, facilitando a decisão estratégica, ao mesmo tempo em que gerencia e controla o *marketing* de relacionamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACERENZA, M. **Promoção turística: um enfoque metodológico**. São Paulo: Pioneira, 1991.

ADAIR, C.H., MURRAY, B. A., **Breakthrough Process Redesign: New Pathways to Customer Value**. New York: AMACOM, 1994.

ALBRECHT, K., BRADFORD, L. J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.

ALBRECHT, K. **Revolução nos Serviços**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ALBRECHT, K. **A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro de sua empresa**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

ALBRECHT, K. **Programando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

ALENCAR, E. M. L. S. **Promovendo um ambiente favorável a criatividade nas organizações**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.38, n.2, abril/junho 1998.

ANDRADE, J. V. **Turismo- Fundamentos e Dimensões**. São Paulo: Ática S.A., 1995.

ARRUDA, M. C.C., ARRUDA, M. L. **Satisfação do cliente das companhias aéreas brasileiras**. Revista de administração de empresas. São Paulo, v. 38, Jul/set.1998.

BARRETO, M. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. São Paulo: Papirus, 2000.

BERGAMINI, C. W. **A difícil administração das motivações**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.38, n.1, jan/mar 1998.

BERRY, L. L., PARASURAMANN A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BERRY, L. L. **Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BERRY, L. **Relationship marketing of services: growing interest emerging perspectives.** Journal of Academy of Marketing Science, v.23, n.4, 1995.

BERTON, L. H. **Balanced Scorecard – Uma nova ferramenta de gestão.** Revista FAE. Curitiba, n.1/2 jan/dez. 1998.

BOGAN, C. E., ENGLISH, M.J. **Benchmarking aplicações práticas e melhoria contínua.** São Paulo: Makron Books, 1997.

CAMP, R. **Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance,** White Plains, NY: Quality Resources, 1989.

CAMPOS, J.A. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios.** São Paulo: Aquariana, 1998.

CARDOSO, O.R. **Foco na qualidade total de serviços no conceito de produto ampliado.** UFSC. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, 1995.

CARVALHO, C. L. **Desenvolvimento do turismo no Brasil.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.33. n.4..out/dez. 1998

CARVALHO, C. L. **Turismo no Brasil – novos rumos.** EMBRATUR. www.embratur.org.br. 11-março -2001.

COBRA, M. **Administração de marketing.** 2^a ed. São Paulo:Atlas, 1992.

COBRA, M. ZWARG, F. **Marketing de serviços: conceitos e estratégias.** São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

COLOMBINI, L. **Ouçá o que ele diz.** Revista Você S.A. São Paulo: Editora Abril. p. 36. março de 2000.

COOPER, R., CHEW. W. B. **Control tomorrow's costs through today's designs.** Harvard Business Review. V. 74, n. 1, jan./feb. 1996.

CURRY, J., STORA, L. **O cliente, capital da empresa.** Tradução de Marina Appenzeller. São Paulo: Nobel, 1999.

DALLA VALENTINA, L.D.V. **Desenvolvimento de um modelo integrado de reengenharia de processos com melhoria contínua para o redesenho de processos.** UFSC. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, 1998.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de Processos.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DEMING, W. E. **Qualidade, a Revolução da administração.** São Paulo: Marques Saraiva, 1990.

ENGEL, J. F., BLACKWELL, R. D.; MINIARDI, P.D. **Consumer Behavior.** Dryden Press. 1995.

FEINGENBAUM, A. V. **Total Quality Control.** New York: Mc-Graw-Hill, 1995.

FERREIRA, J.J.A. **A qualidade neste início de milênio.** Revista Banas Qualidade. São Paulo. Março 2000.

FREITAS, L. **Sua majestade, o cliente.** Ícaro Brasil - Revista de Bordo da Varig. São Paulo. n. 183. Nov./dez. 1999.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Estruturação do Sistema de Indicadores do Desempenho Global,** Apostila do 2º Workshop Temático. São Paulo, 2000.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Indicadores de desempenho.** Série ID 01-00, São Paulo, 1995.

GARVIN, D. A. **Competing on the eight dimensions of quality.** Harvard Business Review. nov/dez. 1987.

GIANESI, I. G.N., CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1996.

GIANESI, I. G.N., CORRÊA, H. L. **Contribution to service operation strategy development.** In: Johnston R. & Slack, N.D.C. (eds): *Service Superiority – The design and delivery of effective service operations.* Operations Management associatio, Warnick, 1993.

GOMES FILHO, T., BRUNSTEIN, I. **Considerações sobre o planejamento para a qualidade de serviços e os fatores de sucesso de novos empreendimentos.** Revista Gestão & Produção. São Paulo. v.2, n1, abr. 1995.

GONÇALVES, A. P. **Focalizando en el Cliente.** <http://www.qualidad.org>. 15-03-1999.

GONÇALVES, C.A., GONÇALVES FILHO C. **Tecnologia da informação e marketing como obter clientes e mercados.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.4. Jul./Ago. 1995.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.40, n. 1, jan./mar. 2000.

GUARDANI F., ARUC J., ARAÚJO, M. **Comportamento do Consumidor e Escolha das Destinações Turísticas.** Turismo em Análise. ECA-USP: São Paulo. v.7, n.2, novembro 1996.

HAMMER, M., CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1993.

HARRINGTON, H.J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais.** São Paulo: Makron Books, 1993.

HARRINGTON, H.J. **Business process improvement.** New York: McGraw-Hill, 1991.

HARRINGTON, H.J. **Gerenciamento total da melhoria Contínua – A Nova Geração da Melhoria de Desempenho.** São Paulo: MacGraw-Hill, 1997.

HUGGETT, J. F. **Quando a cultura resiste às mudanças.** Revista Banas Qualidade. São Paulo. Julho/1999.

IKEDA, A. A., COMPOMAR, M. C., TANAKA, E. **Comportamento dos jovens com relação às agências de viagens.** Revista de Administração, São Paulo, v.33, n.4, out/dez. 1998.

KAPLAN R. S., NORTON. D. P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*** . Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN R. S., NORTON. D. P. **Organização Orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle.** 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1998.

LAGE, B.H.G., MILONE P. C. **Impactos socioeconômicos do turismo.** Revista de Administração. São Paulo, v. 33, out./dez. 1988.

LOPA, J. M., MARECKI, R.F. **O papel crítico da qualidade no turismo.** Revista Banas Qualidade. São Paulo. março/2000.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MCKENNA, R. **O cliente nunca mais estará satisfeito.** Revista Exame. N. 19. Edição 723. Editora Abril: São Paulo, setembro/2000.

MOUTINHO, L. **Consumer Behavior in Turism.** European Journal of Marketing. V.21, n.10. 1987

NORTON, D. P. **Medir a criação de valor, uma tarefa possível.** Revista HSM Management. São Paulo: Editora Savana Ltda., janeiro/fevereiro 2001.

NORMANN, R. **Administração de serviços: estratégia e liderança nas empresas de serviços.** São Paulo: Atlas, 1993.

OLVE, N., ROY, J. WETTER, M. **Performance drives: a practical guide using the balanced scorecard.** New York: Jonh Wilwy and Sons, 1999.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços.** São Paulo: Atlas, 1995.

- PELIZZER, H. A. **Uma Introdução Técnica do Turismo-Transportes**. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios. São Paulo.1989.
- PEPPERS, D., ROGERS M. **Nos conhecemos de algum lugar?** Revista HSM Management. São Paulo: Editora Savana Ltda., Março/abril 2000.
- PINE II, J. B. **Personalizando produtos e serviços: customização maciça**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- PIRES, B. C. C. **Gestão em agências de ecoturismo e sua inserção no contexto da sustentabilidade**. Revista Turismo – Visão e Ação. São Paulo, v.1, n.2, out.1998/mar. 1999.
- QUINN, J. B. **Empresas muito mais inteligentes**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- RADOS *et al.* **Gerenciamento de Processos**. Florianópolis. Apostila:da disciplina de Gerenciamento de Processos. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2000?
- REIS, D., PEÑA, L. **Linking Customer Satisfaction, Quality, and Strategic Planning**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 40, n.1, Jan/Mar.2000.
- REJOWSKI, M. PAOLILLO, A. M. **Agências de viagens e operadoras turísticas**. Apostila do Curso de Administração de Turismo e Eventos. INPG – Instituto Nacional de Pós-Graduação: São Paulo, 1998.
- RIBEIRO *et al.*, **Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.39, n.1, Jan./Mar.1999.
- ROGERS, M. **O modelo CRM**. Revista HSM Management. São Paulo: Editora Savana Ltda., n.23, nov/dez. 2000.
- RUSCHMANN, D. **Marketing turístico um enfoque promocional**. 3^a ed. São Paulo: Papyrus, 1999.
- RUSCHMANN, D. **Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente**. São Paulo: Papyrus, 1997.
- SELIG, P. M. **Gerência e Avaliação do Valor agregado Empresarial**. Florianópolis: UFSC, 1993. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1993.

SENGE, P. **The fifth Discipline**. New York: Doubleday, 1990.

STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

TAPSCOTT, D. **A internet reinventou os negócios**. Revista HSM Management. São Paulo: Editora Savana Ltda., n.21, Jul/Ago.2000.

TÉBOUL J. **A era dos serviços - uma nova abordagem de gerenciamento**. São Paulo: Qualitymark, 1999.

TÉBOUL J. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

TRIGO, L. G. G. **Turismo e qualidade: tendências contemporâneas**. 6^a ed. Campinas - SP: Papirus, 2000.

VAZ, G. N. **Marketing turístico: receptivo e emissivo: um roteiros estratégico para projetos mercadológicos públicos e privados**. São paulo: Pioneira, 1999.

VELHO, A. S. **O aperfeiçoamento contínuo da qualidade do serviço**. UFSC. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção, 1995.

WAHAB, S. E. A. **Introdução à administração do turismo**. São Paulo: Pioneira, 1991.

WEINSTEIN, M. **Gerenciando e divertindo**. São Paulo: Nobel. 1997.

WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas Estatísticas Básicas para o Gerenciamento de Processos**. Belo Horizonte: Função Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

BIBLIOGRAFIA:

ANDERSON J. C., NARUS J. A. **Business Marketing: Understand what customers value.** Harvard Business Review. November-December 1998.

BLANCO, M, R, MARQUÉS, M, T, **Servicios Turísticos. La Oferta Turísticas y Sus Principales Componentes.** México: Diana, 1987.

BOSS, J.,F. **Pourquoi la satisfaction des clients?** Revue française du marketing, Paris, v. 4/5, n. 144/145, 1993.

COLMAN, M. M. **Introduction to travel & tourism – na international approach .** New York: Van Nostrand Reinhold. 1989.

CSILAG, J. M. **Análise do Valor.** 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1995.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processos – como inovar na empresa através da tecnologia da informação.** Rio de Janeiro, Campus, 1994.

EDVINSSON, L., MALONE, M.S. **Capital Intelectual.** São Paulo: Makron Books, 1998.

GODINHO, W. B. **A oferta do consumidor sob a ótica do marketing.** Revista FAE, Curitiba, v.2, n.3, set./dez., 1999.

GUARDANI, F., ARUCA, J. ARAÚJO, M. **Comportamento do Consumidor e a Escolha de Destinações Turísticas.** Turismo em análise. São Paulo. 1996.

JURAN, J.M., GRZYNA, F. M. **Controle da qualidade ciclo dos produtos: do marketing à assistência técnica.** Volume V. Makron Books: São Paulo.1992.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **Putting the Balanced Scorecard to work.** Harvard Business Review, Sep –Oct. 1993.

KAPLAN, R. S., NORTON. D. P. **Having Trouble with your Strategy? Then Map it.** Harvard Business Review, Sep –Oct. 2000.

LA TORRE, F. **Administración de Agências de Viajes.** México: Companhia Editorial Continental S.A., 1987.

MARCELLI, R. P. **O papel dos indicadores de desempenho na estratégia das organizações para o aprimoramento de processos.** UFSC. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, 2000.

MÁSIH, R. T. **Levantamento da necessidade de treinamento em ambientes gerenciados pelo *Balanced Scorecard*.** UFSC. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, 1999.

MASTELLA, A. S. **Atributos importantes para a escolha de uma agência de turismo: um estudo de caso utilizando técnicas de preferência declarada.** UFSC. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, 1997.

MELLO, N. **Aposta no turismo receptivo.** Revista do turismo. Rio de Janeiro, Ano 1. Edição Especial ABAV. 1999.

MENDONÇA, G. **O negócio do século XXI busca qualidade.** Revista Banas Qualidade. São Paulo. dez./1998.

MILITÃO, A. S. O. S.: **dinâmica de grupo.** Rio de Janeiro: Qualitymarck. 2000.

MOLLER, C. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas.** São Paulo: Pioneira, 1992.

MONTEIRO, J. G. M. **Gerenciamento de processos empresariais : interface direta com o processo produtivo.** UFSC, 1994. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, 1994.

MONTEIRO, J. G. M. **Gerenciamento de processos empresariais : interface direta com o processo produtivo.** UFSC, 1994. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, 1994.

NAURI, M. H. C. **Os indicadores de desempenho como base para melhoria contínua de processos: o caso da Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU).** UFSC. Mestrado em Engenharia de Produção, 1998.

PEDROSO, D. M. W. **Qualidade em Serviços: uma proposta de determinação de parâmetros.** UFSC. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, 1998.

- PORTER, M. **A Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- POSSAMAI, O. et. al. **Gerenciamento de Processos – Metodologia base para melhoria contínua**. ENEGEP 97 – UFRGS, Gramado, RS, Outubro, 1997.
- PRICE, L. L., ARNOUKD, E. **Commercial Friendships: Service Provider – Client relationships in context**. Journal of Marketing, v.63, October, 1999.
- REICHHELD, F. **O valor da fidelidade**. Revista HSM Management. São Paulo: Editora Savana Ltda., n.21, jul/ago.2000.
- SALAH, E. WAHAB, A. **Introdução à Administração do Turismo**. 3ª ed.,1991.
- SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. 9ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- SHANAHAN, G. L. **CRM Customer Relationship Manegement, gerencia, o manejo, de las relaciones com los clientes: una manera de predecir el futuro com base en la experiencia**. Revista Gerencia de Viajes. Santa Fe de Bogotá, Colômbia. Dez./jan.2000.
- SILVEIRA, M. **Agarre seu cliente**. Revista Você S.A. Editora Abril: São Paulo, nov/2000.
- TREACY, M. WIERSEMA, F. **A disciplina dos líderes de mercado**. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1995.
- ULRICH, D. ZENGER J., SMALLWOOD, N. **Results-based Leadership**. Harvard Business School Press, 1999.
- WALKER, D. **O cliente em primeiro lugar,- o atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- WELLINS, R., BYHAM, W. C., WILSON, J. M. **Equipe Zapp: criando energização através de equipes autogerenciáveis para aumentar a qualidade, produtividade e participação**. 3ª reimpressão. Rio de Janeiro: Campus, 1994.