

Sara Joana Gadotti dos Anjos

**SERVIÇOS INTEGRADOS NO TURISMO: UM MODELO DE
GESTÃO PARA O SETOR DE HOTELARIA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção como requisito para obtenção do título de Doutora em Engenharia de Produção.

Prof.^a Aline França de Abreu, Ph.D
Orientadora

Florianópolis

2004

FICHA CATALOGRÁFICA

A58 Anjos, Sara Joana Gadotti dos, 1966-
Serviços Integrados no turismo: um modelo de gestão para o
setor de hotelaria / Sara Joana Gadotti dos Anjos.—Florianópolis:
S.J. G. dos Anjos, 2004.
211f. : il.

Cópia de computador (Printout(s)).
Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa
Catarina – UFSC, 2004.
“Orientadora: Profa. Aline França de Abreu, PhD.”.
Bibliografia: f. 196

1. Gestão Hoteleira. 2. Serviços Integrados. 3. Turismo. I.
Abreu, Aline França de. II. Título.

CDU: 658

SARA JOANA GADOTTI DOS ANJOS

**SERVIÇOS INTEGRADOS NO TURISMO: UM MODELO DE
GESTÃO PARA O SETOR DE HOTELARIA**

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do Título de **Doutor em Engenharia de Produção** do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 21 de junho de 2004.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Doutor
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Aline França de Abreu, Ph.D.
Orientadora

Célia Maria de Moraes Dias, Doutora
Instituto de Pesquisa e Pós-Graduação
da Universidade Anhembi Morumbi – UAM
e Universidade de São Paulo – USP

Silvana Dacol, Doutora
Faculdade de Tecnologia, Eletrônica e
Telecomunicações da Universidade
Federal do Amazonas - UFAM

Doris Van de Meene Ruschmann, Doutora
Programa de Pós-Graduação em Turismo e
Hotelaria – Universidade do Vale do Itajaí –
UNIVALI

Gregório Jean Varvakis Rados, Ph.D.
Departamento de Ciência da informação
Universidade Federal de Santa Catarina -
UFSC.

Dedicatória

*A minha família, ao meu eterno
companheiro **Francisco** e a minha filha
Geórgia que me apoiaram com muito
carinho em todos os momentos deste
trabalho.*

AGRADECIMENTOS

O tempo, dedicação e esforço que fazem parte de um trabalho desta natureza levam-nos naturalmente a agradecer a Deus, por tudo.

Muitas são as fases pelas quais passamos no transcorrer desta etapa, onde pessoas, e instituições apoiaram-nos no completar desta jornada. Assim, agradecemos:

à minha mãe Ingrid Gadotti pelo incentivo aos estudos durante todos estes anos;

à Prof^ª Dra. Aline França de Abreu, pela amizade, estímulo, orientação e dedicação no desenvolvimento desta Tese;

à CAPES, através da Associação Catarinense das Fundações Educacionais pelo auxílio, através da bolsa de doutorado concedido;

aos Professores e Funcionários do Curso de Mestrado em Engenharia de Produção que, de alguma forma, contribuíram para o bom desenvolvimento do trabalho;

aos meus colegas da Pós-Graduação pela ajuda, carinho, amizade e colaboração em todos os momentos da pesquisa;

ao amigos Ovídio Fellipe, Dorzelli e Manoel que sempre me apoiaram na conclusão deste trabalho;

ao Hotel Plaza São Rafael, pela colaboração incansável de seus funcionários, Sra. Luciana Babinski, Sr. Roberto Snel – Gerente de Hospitalidade, Sr. Marcelo Schünke –

Gerente Operacional e Sra. Hedy M.S.C. Carneiro – Diretora de RH e A&B da Rede Plaza.

à Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, pelo incentivo e apoio dos amigos Valdir Cechinel Filho, Marcio Daniel Kniesel, Fernando César Lenzi e Ana Paula Lisboa Sohn;

às empresas participantes desta pesquisa que, com sua colaboração, propiciaram a elaboração das idéias aqui expostas;

aos especialistas Dra. Elizabeth Kyoko Wada, Sr.Luis Carlos Nunes e Sr. Osmar de Souza Nunes Filho que dedicaram seu precioso tempo e seu conhecimento na verificação do modelo proposto;

a todos, muito obrigado.

RESUMO

As atividades econômicas ao setor de turismo se tornam cada vez mais relevantes no cenário macro e micro-econômico. O setor vem movimentando milhões de pessoas e bilhões de dólares a cada ano. O setor de turismo é composto por meios de hospedagens, serviços de alimentação, serviços de transporte, organizações para o lazer, lojas de souvenirs e uma gama de outras empresas correlatas. Mundialmente cerca de 98% das empresas de turismo são de pequeno e médio porte, e geralmente são gerenciadas pelos donos, existindo dificuldades quanto ao uso e distribuição de ferramentas gerenciais e eletrônicas, que estão diretamente ligadas ao porte da empresa, a falta de visão estratégica por parte dos gerentes e ao custo dos canais de distribuição eletrônicos. No turismo, metade dos gastos refere-se à hotelaria, e entre 60 a 75% dos gastos locais dos turistas estão atrelados a despesas de alimentação e hospedagem, constituindo-se a empresa hoteleira um dos alicerces do turismo, um dos elementos principais que compõem o produto turístico. Com o objetivo de propor um modelo de Gestão Integrada dos Serviços turísticos – SIGESTur, tendo a hotelaria como ponto central do processo de articulação entre os elementos que integram o sistema de turismo. A presente pesquisa compreendeu num primeiro momento uma revisão bibliográfica aprofundada em periódicos nacionais e internacionais relacionados à temática, bem como anais de eventos e banco de teses e dissertações. Num segundo momento, para delinear o modelo proposto, fez-se uso de um estudo de caso no Hotel Plaza São Rafael - Porto Alegre – RS, hotel este que possui um setor de relacionamento com o cliente que se configura como setor especializado de atendimento aos hóspedes. Também fizeram parte deste estudo de caso três empresas de cada segmento dos serviços turísticos (alimentação, lazer, entretenimento e meios de transporte), empresas estas que fazem parte do cadastro do setor de relacionamento do referido hotel e que possuem informalmente um maior relacionamento com o setor, bem como dois representantes do hotel pesquisado, totalizando 14 entrevistados. Para a realização das entrevistas semi-estruturadas adotou-se um questionário como metodologia para a pesquisa empírica e suporte para as entrevistas. Após a realização das entrevistas foram modelados os processos de Gestão do hotel Plaza São Rafael e das doze empresas de serviços turísticos parceiras, tendo com foco a identificação das articulações existentes entre o hotel e os demais serviços turísticos e por fim desenvolveu-se conceitualmente o modelo de gestão integrada dos serviços turísticos. Após o desenvolvimento do modelo, o mesmo foi verificado quanto à pertinência, aplicabilidade e viabilidade por três renomados especialistas do setor de hotelaria em termos de Brasil. Na concepção do modelo SIGESTur alguns pontos são considerados primordiais para a implementação do sistema integrado desde características organizacionais, infra-estrutura tecnológica, gestão da informação, estratégias nos processos de serviços e a gestão integrada dos serviços propriamente dita. Fatos estes que merecem uma longa deliberação entre o hotel e seus parceiros turísticos na implementação do modelo, de forma a proporcionar a inovação nos negócios por meio da combinação de esforços e aprimoramento mútuo e contínuo para assegurar a fidelidade dos hóspedes. A vantagem competitiva sobre os concorrentes somente será alcançada quando todas as oportunidades possíveis de aperfeiçoamento forem concebidas.

Palavras-chave: Serviços Integrados, Gestão Hoteleira, Turismo.

ABSTRACT

The economical activities from the tourism sector are becoming more and more relevant in the macro and micro-economic scene. The sector has been moving millions of people and billions of dollars every year. The tourism sector is composed by accommodation, catering services, transport services, leisure organizations, souvenir shops and a great number of co-related activities. Nowadays 98% of tourism companies around the world are small and medium business and are run by their owners. At that rate there are difficulties as far as use and distribution of management and electronic tools are concerned for they are directly connected to the company's size, week strategic thinking from managers and the cost of electronic distribution channels. In tourism half of the money is spent in the hotel business. Moreover, between 60% and 75% of the local tourist's money is spent in food and accommodation. The hotel business is one of the main elements in the tourism product composition. This work aims to propose a model of Tourism Service Integrated Management- SIGESTur- and it has the hotel business as a central point. The hotel business in this contest works as an articulator among the other elements of the tourism business. The present work involved, in a first stage, long and tiring research about this issue in Brazilian a foreigner magazines, event's reports and thesis' and dissertation's Dbase. In a second stage, to put into practice the proposed model, we have studied the Hotel Plaza Sao Rafael – Porto Alegre – RS. This hotel has a department that is specialized in costumer service. Also, three companies from each segment of tourism service (catering, leisure, entertainment, and transport) were use as part of this study. Those companies are part of Hotel Plaza San Rafael's files and they have a good and informal relationship with the costumer service department. We have made 14 interviews including two people from the hotel in Porto Alegre. To make those interviews we have used a questionnaire as methodology for the empiric research and support for the interviews. After the interviews were carried out models of management process were created for Hotel Plaza San Rafael and the twelve partner companies. The aim was to identify the articulations that there were between the hotel and the other tourism services. Finally we have developed a model of Tourism Service Integrated Management. After its development our model was checked up as far as aptness, applicability and viability were concerned by three Brazilian specialists in hotel business management. In the SIGESTur's model conception some points are considered to be vital for its implementation: organizational characteristics, basic technological structure, information management, service process strategy and the management of integrated services itself. Both hotel and partners should use those points as base to implement the model in a way that they could innovate the business working and growing together thus assuring costumer fidelity. The competitive advantage will only be reached in the moment that all possible improvement opportunities were seized.

Key-Words: Integrated Services, Hotel Management, Tourism.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: REPRESENTAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE TURISMO.....	21
FIGURA 2: PROCESSO DE INFORMAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO.	46
FIGURA 3: DETALHAMENTO DOS PROCESSOS HOTELEIROS	54
FIGURA 4. MODELO DO PROCESSO DE SERVIÇO.....	68
FIGURA 5: REDE DE VALOR DA CISCO	103
FIGURA 6: TERCEIRIZAÇÃO E AUTOMATIZAÇÃO DA REDE DE VALOR DA CISCO.	103
FIGURA 7:. ORGANOGRAMA DO HOTEL PLAZA SÃO RAFAEL – PORTO ALEGRE.	109
FIGURA 8: PROCESSO DO SERVIÇO TURÍSTICO HOTEL, SSETOR DE RELACIONAMENTO - SOLICITAÇÃO DO HÓSPEDE.....	118
FIGURA 9: PROCESSO DO SERVIÇO TURÍSTICO HOTEL, SETOR DE RELACIONAMENTO – DIAGNÓSTICO NECESSIDADE DO HÓSPEDE	119
FIGURA 10: PROCESSO DO SERVIÇO TURÍSTICO - RESTAURANTE COM O SETOR DE RELACIONAMENTO DO HOTEL.....	132
FIGURA 11: PROCESSO DO SERVIÇO TURÍSTICO – EMPRESAS DE LAZER COM O SETOR DE RELACIONAMENTO DO HOTEL.....	142
FIGURA 12: PROCESSO DO SERVIÇO TURÍSTICO - EMPRESAS DE ENTRETENIMENTO COM O SETOR DE RELACIONAMENTO DO HOTEL.....	153
FIGURA 13: PROCESSO DOS SERVIÇOS TURÍSTICOS - EMPRESAS DE APOIO / SERVIÇOS DE TRANSPORTE COM O SETOR DE RELACIONAMENTO DO HOTEL.....	164
FIGURA 14: CONCEITOS DAS TERMINOLOGIAS DA PESQUISA.	170
FIGURA 15: MODELO GESTÃO INTEGRADA DOS SERVIÇOS TURÍSTICOS - SIGESTUR.....	171
FIGURA 16. PROCESSO DE RELACIONAMENTO HOTELEIRO	178
FIGURA 17: PROCESSOS DE RELACIONAMENTO DOS SERVIÇOS TURÍSTICOS.....	182

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: PERIÓDICOS E ANAIS PESQUISADOS	35
QUADRO 2: PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PESQUISADOS	36
QUADRO 3: PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO PESQUISADOS .	36
QUADRO 4: PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO PESQUISADOS	36
QUADRO 5: PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO PESQUISADOS	37
QUADRO 6: ESBOÇO DO PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO	39
QUADRO 7. NÚMERO DE ENTREVISTADOS POR SERVIÇO TURÍSTICO.....	42
QUADRO 8: SISTEMA DE CRIAÇÃO DE VALORES DA IKEA	99

LISTA DE ABREVIATURAS

ABIH - Associação Brasileira da Indústria de Hotéis

CRM – Customer Relationship Management

DMS - Sistemas de Gerenciamento de Destinações

ECA/USP – Escola de Economia e Administração da Universidade de São Paulo

GDS - Sistemas de Distribuição Global

H - Hotel

IC - Inteligência Competitiva

OMT - Organização Mundial de Turismo

ONG – Organização não Governamental

ORT - Organização Regional de Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

PUC-PR – Universidade Católica do Paraná

PUC-RS – Universidade Católica do Rio Grande do Sul

RC - Relacionamento com os Clientes

SCM - Supply Chain Management - Gerenciamento da Cadeia de Produção

SIGESTUR - Gestão Integrada dos Serviços Turísticos

ST - Serviços turísticos

T - Turista/Cliente

TI – Tecnologia da informação

UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina

UFPR – Universidade Federal do Paraná

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UNICAMP - Universidade de Campinas

UNIVALI - Universidade do Vale do Itajaí

USP- Universidade de São Paulo

WTO – World Tourism Organization

WTTC – World Travel & Tourism Council

SUMÁRIO

RESUMO	7
ABSTRACT	8
LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE QUADROS	10
LISTA DE ABREVIATURAS	11
SUMÁRIO	12
1. INTRODUÇÃO	15
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TRABALHO.....	15
1.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	20
1.3. OBJETIVOS	27
1.3.1. <i>Objetivo Geral</i>	27
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	27
1.4. JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	28
1.5. LIMITAÇÕES DO TRABALHO	31
1.6. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	31
2. METODOLOGIA	33
2.1. ETAPA A – LEVANTAMENTO DE EXPERIÊNCIAS.....	34
2.2. ETAPA B – ESTUDO DE CASO.....	38
2.3. ETAPA C - PROPOSIÇÃO DO MODELO E VERIFICAÇÃO ..	42
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	44
3.1. GESTÃO DA INFORMAÇÃO E TURISMO	44
3.1.1. <i>A Gestão e o Cenário de Mudanças</i>	44
3.1.2. <i>A Gestão da Informação e os Serviços Turísticos</i>	45
3.1.3. <i>Sistemas de Informação e Turismo</i>	48
3.1.4. <i>A Gestão da Informação e a Hotelaria</i>	54
3.1.5. <i>Gestão da Informação e Inteligência Competitiva</i>	58
3.2. GESTÃO DE SERVIÇOS	61
3.2.1. <i>O Cenário dos Serviços</i>	61
3.2.2. <i>O Pacote de Serviços e a Personalização</i>	65
3.2.3. <i>Os Processos de Serviços</i>	67
3.2.4. <i>A empresa e os clientes</i>	70
3.2.5. <i>Competências em Serviços</i>	74
3.3. SERVIÇOS TURÍSTICOS	77
3.3.1. <i>O segmento do Turismo</i>	77

3.3.2.	<i>Os serviços e as Empresas de Turismo</i>	81
3.3.3.	<i>Sistema de turismo e seu cliente</i>	84
3.3.4.	<i>Sistema de gestão da qualidade em serviço</i>	88
3.4.	GESTÃO INTEGRADA	91
3.4.1.	<i>Conceituação</i>	91
3.4.2.	<i>Características da Gestão Integrada</i>	96
4.	ESTUDO DE CASO - HOTEL PLAZA SÃO RAFAEL....	106
4.1.	HISTÓRICO E CARACTERÍSTICAS GERAIS DA REDE PLAZA	106
4.2.	DIAGNÓSTICO A – HOTEL – SETOR DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	108
4.2.1.	<i>Apresentação dos Dados Coletados</i>	108
4.2.2.	<i>O processo de Relacionamento com os clientes – Hotel - Serviços Turísticos</i>	116
4.3.	DIAGNÓSTICO B - SERVIÇOS TURÍSTICOS – RESTAURANTES	120
4.3.1.	<i>Apresentação dos Dados Coletados</i>	120
4.3.2.	<i>O processo de Relacionamento dos Serviços Turísticos – Restaurantes com o Setor de Relacionamento do Hotel.</i>	130
4.4.	DIAGNÓSTICO C - SERVIÇOS TURÍSTICOS - EMPRESAS DE LAZER	133
4.4.1.	<i>Apresentação dos dados coletados</i>	133
4.4.2.	<i>O processo de Relacionamento dos Serviços Turísticos – Empresas de Lazer com o Setor de Relacionamento do Hotel</i>	140
4.5.	DIAGNÓSTICO D - SERVIÇOS TURÍSTICOS - EMPRESAS DE ENTRETENIMENTO	143
4.5.1.	<i>Apresentação dos dados coletados</i>	143
4.5.2.	<i>O processo de Relacionamento dos Serviços Turísticos – Empresas de Entretenimento com o Setor de Relacionamento do Hotel</i>	151
4.6.	DIAGNÓSTICO E - SERVIÇOS TURÍSTICO – EMPRESAS DE APOIO – TRANSPORTE	154
4.6.1.	<i>Apresentação dos dados coletados</i>	154
4.6.2.	<i>O processo de Relacionamento dos Serviços Turísticos – Empresas de Apoio e Transporte com o Setor de Relacionamento do Hotel</i>	163
5.	DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	165
5.1.	PREMISSAS BÁSICAS DO MODELO DE GESTÃO INTEGRADA DOS SERVIÇOS TURÍSTICOS	165
5.2.	MODELO PROPOSTO	169
5.2.1.	<i>Terminologias da pesquisa</i>	169
5.2.2.	<i>Descrição do Modelo SIGESTUR</i>	169
5.2.3.	<i>Processo de Relacionamento</i>	177
5.3.	VERIFICAÇÃO DA APLICABILIDADE DO MODELO PROPOSTO	183

5.3.1.	<i>Verificadores da Aplicabilidade</i>	183
5.3.2.	<i>Pertinência do Modelo</i>	186
5.3.3.	<i>Aplicabilidade do Modelo</i>	187
5.3.4.	<i>Viabilidade do Modelo</i>	188
5.4.	CONSIDERAÇÕES SOBRE MODELO PROPOSTO	189
6.	CONCLUSÃO	192
	REFERÊNCIAS	196
	APÊNDICE	205
	APENDICE 01. PROTOCOLO DE ANÁLISE CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	205
	APENDICE 02. PROTOCOLO DE ANÁLISE INFRA-ESTRUTURA TECNOLÓGICA	206
	APENDICE 03. PROTOCOLO DE ANÁLISE GESTÃO DA INFORMAÇÃO	207
	APENDICE 04. PROTOCOLO DE ANÁLISE ESTRATÉGIAS – INOVAÇÃO DOS PROCESSOS DE SERVIÇOS	208
	APENDICE 05 – PROTOCOLO DE ANÁLISE GESTÃO DA CADEIA DE VALOR – INTEGRAÇÃO.....	210

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TRABALHO

O turismo se tornou o maior segmento na geração de empregos na escala mundial. Sua importância é percebida não só em nível econômico, mas também social, podendo contribuir na relação dos desequilíbrios regionais em um país e na melhoria da distribuição de renda (SWABROOKE; HORNER, 2002; O'CONNOR, 2001; THEOBALD, 2001; SANCHO, 2001).

O movimento do turismo em 2000, segundo dados do WTTC, foi da ordem de US\$ 3,5 trilhões, equivalentes a 11,7% do PIB mundial, e uma perspectiva de crescimento em torno de 4,1% ao ano (MENDES FILHO; RAMOS, 2001). Em 2002, de acordo com dados da WTO (2003), o turismo internacional teve em sua receita um crescimento de 0,3% em relação a 2001, com um total de US\$ 474 bilhões, que corresponde a US\$ 1,3 bilhões por dia ou a US\$ 675 por turista. A chegada de turistas internacionais no mundo em 2002 cresceu em torno de 2,7%, após o declínio de 0,5% ocorrido em 2001. Constatou-se que no ano de 2001 o fluxo de turistas na América diminuiu em 6,1% e na Europa em 4,7% em relação ao ano de 2000, porém no ano 2002 o turismo na Europa teve um crescimento de 4,1% ao contrário da América, que ainda continua apresentando um considerável declínio de 4,4% em seu fluxo turístico.

Entretanto o turismo mundial continua instável, devido às ameaças de atentados terroristas, particularmente ligadas aos conflitos no Oriente Médio e a instabilidade da

economia mundial. Todavia, estes fatos fizeram com que ocorresse um crescimento nas viagens domésticas, para destinos familiares próximos de casa, sendo que o principal meio de transporte utilizado para este tipo de viagem é o carro, ônibus ou trem ao invés de avião. Além disso, as viagens individuais estão se tornando comuns, apresentando maior crescimento no segmento de turismo atualmente, devido à maturidade e experiência dos viajantes (TAYLOR, 2001).

O setor de turismo é composto por meios de hospedagens, serviços de alimentação, serviços de transporte, organizações para o lazer, lojas de souvenirs e uma gama de outras empresas correlatas, com uma infinidade de variedades e diversificação de atividades (THEOBALD, 2001).

Os meios de hospedagem e os serviços de alimentação possuem características comuns quanto a sua concepção conforme o tipo de estabelecimento, exploração, tipo de produto e comercialização, e também a aspectos como: costumes, estilo de vida, movimentos demográficos e pela economia nacional e internacional.

Todavia este conjunto de produtos e serviços turísticos colocados à disposição em um determinado destino para o consumo é também conhecido como oferta turística, que está diretamente relacionada à imagem geral do destino. E o conjunto complexo e inter-relacionado dos elementos da oferta turística faz parte do sistema turístico. Em geral estas atividades se relacionam de forma dinâmica.

Os Sistemas de distribuição Global - GDS são utilizados por diversos serviços turísticos como canais de distribuição. Um dos primeiros produtos de viagem incorporados a estes sistemas foi à hospedagem em hotéis, como forma de aumentar o fluxo de receita e a utilização da capacidade excedente de companhias aéreas detentoras dos GDS.

Segundo O'Connor (2001, p.24) tal sistema permite “a conveniência de comprar tudo em um só lugar em termos de necessidades de informações e reservas, tornando-se, então um canal de distribuição essencial para qualquer produto vendido através de agências de viagens”, e inclusive beneficiando hotéis, através da distribuição de informações a um público mais amplo.

Mundialmente cerca de 98% das empresas de turismo são de pequeno e médio porte, e geralmente são gerenciadas pelos donos. Por este motivo, existem dificuldades quanto ao uso e distribuição de ferramentas gerenciais e eletrônicas neste mercado doméstico, que estão diretamente ligadas ao porte da empresa, a falta de visão estratégica e de conhecimento das ferramentas de marketing por parte dos gerentes. Outros motivos são os recursos limitados nas áreas financeiras, gerenciais, de recursos humanos e de informatização. Em geral estas empresas trabalham com preço/margem de lucro relativamente baixo em relação a hotéis de alto preço e de orientação empresarial. Além disso, os canais de distribuição eletrônicos são caros para as pequenas empresas, pois o custo para manter os dados atualizados pode chegar a quase um quarto de suas receitas (O'CONNOR, 2001).

Recentemente, os consumidores do turismo vêm mudando rapidamente suas necessidades, buscando sempre novos produtos e serviços. Por conta disso, as organizações precisam perceber as mudanças no mercado, adaptando-se rapidamente. As empresas vêm utilizando a diferenciação do produto para satisfazer seus clientes e atrair novos negócios, aumentando a sua lucratividade (HAMEL, 2002; LORGE 1999).

Para satisfazer as necessidades dos clientes é necessário ter o foco no cliente, ouvir os seus interesses e as suas opiniões. Essas ações são cruciais para adequar os produtos e

serviços aos anseios do cliente, e para desenvolver inovações para a indústria do turismo (STERN, 1997; HAMEL, 2002).

O produto turístico é um serviço, e como tal, intangível, não podendo ser inspecionado ou experimentado antes da compra, dificultando a percepção do cliente quanto à qualidade do serviço ofertado. O crescimento das viagens independentes pelo setor de lazer vem exigindo que as informações disponibilizadas sejam precisas e atualizadas, para auxiliar na decisão da compra do serviço, tanto antes da compra, quanto depois da chegada na destinação. Desta forma, as informações sobre os destinos devem estar relacionadas diretamente aos estilos dos viajantes (OMT, 1998; O'CONNOR, 2001; MENDES; TOLEDO, 2001).

A Tourism Canadá realizou um estudo em trinta países entre 1986 e 1990, no qual o número de entrevistados variou entre 1.200 a 2.000 por país pesquisado, nesta pesquisa percebeu-se algumas alterações nos estilos de viagem dos turistas, que foram classificados em três segmentos de filosofia de viagem: a planejada, a independente e a resistente. O que caracteriza tais segmentos é a forma de organizar suas viagens (TAYLOR, 2001).

As **viagens planejadas** são normalmente delineadas por um agente de viagens, onde todas as providências quanto ao passeio são tomadas antes de sair de férias. Os países em que existe uma maior participação neste tipo de filosofia por parte dos turistas são Brasil, Alemanha, Hong Kong, Itália, Cingapura e Venezuela. As **viagens independentes** estão relacionadas a um grupo de pessoas que prefere tomar suas próprias providências para a realização de sua viagem de férias, que em geral acontecem durante a própria viagem. Existe uma alta participação em viagem independentes em países como a França, Grã-Bretanha, Austrália, Coréia do Sul e Suíça. No caso de uma

viagem resistente as tomadas de decisão e as providências pode ser tornar um aborrecimento para o viajante, fazendo com que ele desista de viajar e prefira gastar seu dinheiro em outras coisas. Em geral para este tipo de segmento a viagem não faz parte de seu estilo de vida. Os países que possuem uma alta concentração neste tipo de viagem são Japão e Suíça (TAYLOR, 2001).

Este estudo também indica que o cenário vem se alterando mais rapidamente que o estimado, pois numa viagem, o grau de independência do turista está se tornando cada vez maior, ou seja, a flexibilidade que vem se percebendo na economia em geral, também já se faz presente no setor de turismo.

Os estilos de viagens estão se alterando em virtude da facilidade ao acesso as informações, como salienta O'Connor (2001, p.29) particularmente com “a utilização da *internet* como nova tecnologia para desenvolver canais de distribuição irá deixar de lado o agente de viagem e permitir que o próprio consumidor tenha acesso, fazendo sua reserva diretamente do computador de sua casa ou escritório”.

O turismo pode ser descrito como uma atividade servida por diversas outras. A hospitalidade, em especial, tem forte ligação com o turismo, e pode ser definida como o cuidado com os visitantes. A denominação hospitalidade vem sendo utilizada particularmente na Europa quando se procura ampliar o termo hotel e serviços, “[...] por essa razão, inclui todos os setores que abastecem os hóspedes com alimentos, bebidas e instalações para lazer. Ela pode abranger as pessoas que vão a um centro de lazer ou saem para beber alguma coisa” (SWABRROOKE ; HORNER, 2002, p. 25). Apesar da tentativa de diferenciar turismo; lazer e hospitalidade, os próprios autores fazem o contraponto, pois entendem que não existe uma fronteira bem definida entre

tais conceitos, particularmente nos modelos de *resort*, importado dos Estados Unidos, que se apresentam como exemplo inequívoco desta confusão conceitual.

1.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Do contexto apresentado, para as organizações prestadoras de serviços turísticos é de extrema importância compreender as expectativas e necessidades dos turistas. Cada vez mais especificidades estão sendo exigidas pelos clientes que estão buscando novas experiências e reduzindo a utilização dos pacotes padronizados. A gestão da informação vem ao encontro destes anseios de maneira direta, aumentando as operações dos hotéis, através de um contato direto com o cliente. (LAUDON; LAUDON, 1999; MENDES FILHO; RAMOS, 2001).

Atualmente, segundo Mckenna (1997), a fronteira entre bens e serviços está sumindo, pois tanto empresas manufatureiras como de serviços estão preocupadas com a fidelização do cliente, ou seja, com a manutenção de relações com o cliente, passando assim a combinar a entrega de bens com serviços facilitadores ou vice versa.

Cabe às organizações turísticas analisarem que processos geram maior lucratividade, articulando ações que visem vantagens competitivas. Muitas vezes, as condições favoráveis ao crescimento do volume de oportunidades encontram-se nos clientes já existentes. Desta forma, é necessário ater-se ao cliente, criando mecanismos para pressupor as suas necessidades (SLYWOTZKY, 1999; LORGE, 1999, GERTZ, 1999; ROGERS, 1998).

As mudanças pelas quais as organizações do setor hoteleiro passam, fazem com que este setor já reconheça a importância da reestruturação de seus processos e a inovação da gestão estratégica da informação. As grandes redes hoteleiras vem disponibilizando recursos financeiros para desenvolver e aperfeiçoar sistemas de informação (O'CONNOR, 2001). As pequenas organizações prestadoras de serviços turísticos precisam se concentrar na cooperação, na busca pela competitividade e lucratividade individual. Desta situação é decorrente a questão central da pesquisa: **Como viabilizar a gestão integrada dos processos de serviços turísticos nas empresas hoteleiras?**

O desafio é propor um processo integrado de gestão dos serviços, utilizando a empresa hoteleira como ponto central do processo a fim de que ela propicie a articulação entre os elementos que integram o sistema de serviços turísticos (Figura 1).

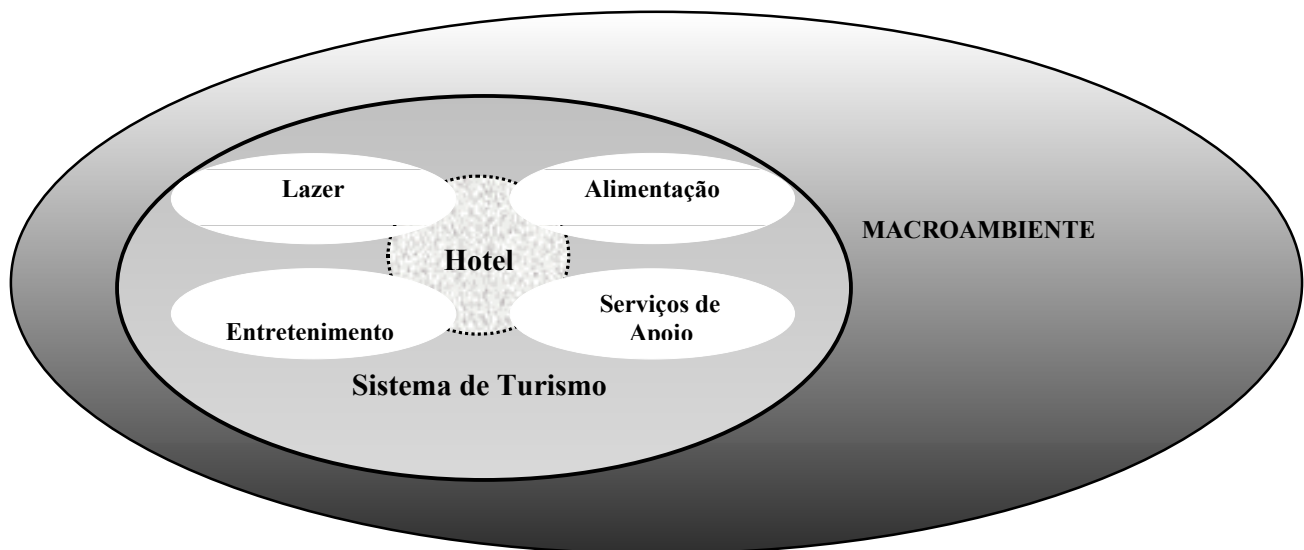


Figura 1: Representação do Sistema Integrado de Turismo

A hotelaria caracteriza-se como um subsistema do sistema turístico, que se inter-relaciona com as demais partes e influencia o todo. O sistema, por sua vez, está diretamente envolvido com outros sistemas maiores, num ambiente dinâmico em constante processo de mutação, composto de numerosas variáveis, sociais, políticas, culturais, tecnológicas, ambientais e econômicas.

Os serviços turísticos são compostos segundo Theobald (2001, p.28) “pelos meios de hospedagens (hotéis, pousadas e outros), serviços de alimentação, serviços de transporte, organizações para o lazer, lojas de souvenirs e uma gama de outras empresas correlatas”.

Meios de hospedagem são serviços de acomodações/alojamentos que tem função de possibilitar a permanência do fluxo visitantes no lugar de destino, são estruturas de apoio importantes para regiões de destinação, apresentam-se divididos em hotéis em geral e outros meios de acomodações com suas diferentes classificações e categorias (ACERENZA, 1995; COOPER et al., 2001).

Serviços de alimentação são estabelecimentos que fornecem comida e bebida podem ser classificadas em restaurantes, churrascarias, cafés, bares, etc., são diferenciados pelos produtos e serviços que oferecem e pelo público que atendem, de acordo com os diferentes segmentos que integram o mercado (NETO MORRETO; ANDRADE de, 2001; CUNHA, 2001).

Serviços de transporte é uma atividade que interliga a origem de uma viagem turística a um determinado destino (e vice-versa), também pode interligar vários destinos turísticos entre si. O transporte pode ser uma das principais partes do produto turístico (cruzeiros) ou uma atividade complementar no destino, uma rede de equipamentos e serviços

classificados em aéreos, terrestres, marítimos e fluviais, regulares ou não, de abrangência local, nacional e internacional disponíveis no mercado (PALHARES, 2002; COOPER et al., 2001).

Organizações para o lazer são atividades que visam melhorar ou aumentar as condições de atração do destino, voltadas para preenchimento do tempo livre dos visitantes ou para a satisfação das necessidades e experiências decorrentes de sua permanência no local visitado. Estas atividades são classificadas por Marcellino (1996), em **interesses artísticos** (abrange todas as manifestações artísticas), **interesses intelectuais** (são atividades onde a ênfase está relacionada ao conhecimento, por exemplo, à participação em cursos e a leitura), **interesses físicos** (são atividades onde prevalece o movimento ou o exercício físico), **interesses manuais** (são atividades que possibilitam a transformação e a manipulação de objetos ou materiais), **interesses turísticos** (são atividade que quebram a rotina temporal e espacial, exemplo os passeios ou viagens) e de **interesses sociais** (são atividades ligadas ao convívio social ao relacionamento, exemplo os bares e cafés que servem como ponto de encontro) (MARCELLINO, 1996; CUNHA, 2001; NETO MORRETO; ANDRADE de, 2001).

Outro componente do turismo é o entretenimento, recreação. De acordo com Goeldner et al., (2002, p. 256),

O entretenimento mais satisfatório para o visitante é aquele que é nativo da região. Em qualquer país, há expressões da cultura na música, na dança, e em poesia, literatura, cinema, televisão, cerimônias, festivais, exposições, shows, encontros, serviços de alimentação, passeios (ou excursões locais) que mostram o melhor que há para oferecer.

Lojas de souvenirs são elementos importantes da oferta turística. Todavia o elemento mais importante neste tipo de serviço é a autenticidade dos produtos oferecidos para

venda, pois os turistas que estão fazendo compras interessam-se por itens artesanais, típicos da localidade ou região (GOELDNER et al., 2002).

A integração entre tais serviços contribui para o desenvolvimento da economia local, auxilia a expansão e a consolidação das pequenas empresas de serviços turísticos, tornando-se uma vantagem competitiva para todas organizações envolvidas.

Esse questionamento surgiu a partir de um estudo preliminar sobre o processo de gestão da informação na hoteleira. Tal estudo revelou que a integração entre os serviços turísticos e o hotel amplia as condições de satisfação pelos serviços oferecidos, de competitividade das empresas envolvidas no mercado e de lucratividade nos serviços ofertados. “A gestão hoteleira é muito complexa, exigindo postura estratégica, no sentido de tornar a organização atenta e ágil, adaptando-se continuamente às variações do meio (PETROCCHI 2002, p. 20)”. Entretanto, é necessário que se aperfeiçoe os processos de gestão integrada de serviços turísticos, razão pela qual se busca estudo mais aprofundado nesta tese.

As buscas por informações demonstraram que a temática pesquisada é recente e pouco estudada. Ainda se reconhece a relevância do tema, pela condição desafiadora na medida em que as organizações turísticas passam por mudanças, tanto para se adaptarem aos novos cenários nacionais e internacionais quanto para se tornarem competitivas.

Esta problemática é reforçada pela necessidade das empresas desenvolverem novos negócios (LORGE, 1999), oportunizando aos clientes produtos cada vez mais personalizados, unindo a informação sobre diferentes bens e serviços turísticos que atendam necessidades cada vez mais específicas dos turistas.

Para esta problemática, o conceito de turismo (também amplamente utilizado nas diversas áreas do conhecimento) é o da Organização Mundial de Turismo (OMT), que o entende como “as atividades realizadas por pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes de sua moradia habitual, por um período de tempo consecutivo, inferior a um ano, com fins de férias, por negócios e outros motivos” (SANCHO, 2001, p. 3). Cunha (2001, p.18) define o turista como, “os visitantes que permanecem pelo menos 24 horas no país visitado e cujos motivos de viagem podem ser agrupados em: a) lazer: repouso, férias, saúde, estudo, religião e desporto; b) negócios, família, missões, reuniões”.

No entanto, para Swarbrooke e Horner (2002) existe uma estreita relação entre o turismo de lazer e o de negócios. O turista de negócios se configura em turista de lazer ao término de uma jornada de trabalho. Nesta direção, esta pesquisa não se limita ao turista de lazer ou de negócios, uma vez que tal situação depende, tão somente, do momento.

Após análise detalhada da literatura constatou-se que há uma lacuna que poderia ser estudada, na relação entre o hotel e os demais serviços turísticos. Esta questão emerge por conta do crescimento do perfil das viagens independentes, que se caracteriza por aproximadamente 37,5%, dos 30 países diferentes estudados entre 1986 e 1990 (TAYLOR, 2001). Esta lacuna permitiria aos hotéis de um modo geral posicionarem-se como centros articuladores da gestão integrada dos serviços turísticos. Esta articulação partiria do hotel, uma vez o ponto de referência do turista na localidade ocorre através da hospedagem. De posse das informações dos hóspedes, o hotel cria relacionamentos com outros serviços turísticos, buscando a satisfação dos clientes. Esta integração objetiva articular os serviços turísticos, garantindo interação entre hóspedes e as

empresas parceiras do hotel. Desta forma esta integração contribui na competitividade, diferenciação e inovação constante objetivando a personalização nos serviços, de forma a satisfazer as necessidades dos clientes e a vantagem em relação à concorrência.

Segundo Walker (2002) os hotéis ao longo do tempo vêm se preocupando com o atendimento das necessidades dos clientes primeiramente através da inclusão de um funcionário uniformizado com disponibilidade de espaço e mesa própria no hall dos hotéis ou espaços especiais, que possui autonomia ao setor da recepção, conhecido como *Concierge*. Atualmente o *concierge* constitui-se em fornecer serviços personalizados aos hóspedes relativos a ingressos para espetáculos, reservas em restaurantes, dar informações aos hóspedes relacionados aos serviços, atrações na região de abrangência do hotel e comprar e confirmar passagens.

Desta forma, esta pesquisa vai além da inclusão de um *concierge* na recepção do hotel. Propõe a inclusão de um novo processo integrado de gestão em empresas turísticas, utilizando a hotelaria como ponto central e, criando condições para novas possibilidades de articulação entre os serviços turísticos. Tal proposição está baseada no pressuposto de que processos integrados nas organizações do setor turístico contribuem para o desenvolvimento do destino, tornam-se vantagens competitivas para as organizações envolvidas.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo principal:

- Propor um modelo de gestão integrada dos serviços turísticos, utilizando a hotelaria como ponto central do processo.

1.3.2. Objetivos Específicos

Para alcançar a meta central, alguns objetivos específicos auxiliarão no alcance do objetivo central, a saber:

- Identificar as articulações existentes entre a hotel e os demais serviços turísticos;
- Modelar os processos de gestão integrada do hotel pesquisado e de suas empresas parceiras de serviços turísticos, através de um estudo de caso;
- Desenvolver conceitualmente um modelo de gestão integrada dos serviços turísticos.
- Validar e verificar a aplicabilidade do modelo de gestão integrada dos serviços turísticos.

1.4. JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

Para demonstrar a importância da hotelaria, entre muitos fatores destaca-se “a projeção econômica do turismo, que pode ser medida através das expressivas cifras das receitas de viagens internacionais, o impacto social que provoca, através da geração de grandes volumes de empregos, tanto diretos como indiretos” (DIAS, 1990 p.05).

No turismo, metade dos gastos refere-se à hotelaria, e entre 60 a 75% dos gastos locais dos turistas estão atrelados a despesas de alimentação e hospedagem (DIAS, 1990). A hotelaria aparece como um dos alicerces do turismo, pois faz parte do conjunto de elementos que compõem o produto turístico, assim como o transporte, o atrativo, o lazer ou qualquer outra motivação para a viagem. Para Petrocchi (2002), empresa hoteleira é uma pessoa jurídica que desenvolve ou administra meios de hospedagem e que tem em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira.

No Brasil, a rede hoteleira, além do incremento da concorrência interna, desencadeado pela entrada de redes internacionais, sente a influência de outros mercados concorrentes que, de certa forma, estão investindo num maior número de recursos para aperfeiçoar a oferta de produtos e serviços que satisfaçam aos desejos e necessidades de seus clientes.

Frente a esta situação Silva (1999, p. 02) afirma que os empresários precisam “... conhecer os seus processos de prestação de serviços, identificando quais são as necessidades de seus clientes e criando mecanismos de realimentação de seus processos, de forma a possibilitar que estas necessidades sejam atendidas permanentemente”.

Tendo a busca da qualidade como ponto central no desenvolvimento de estratégias competitivas, as empresas de serviços podem propiciar profundas transformações na

cultura empresarial. Especialmente nestas empresas, onde são simultâneos a produção e o consumo, implicando um maior contato entre empresa e cliente, a gerência eficaz deste relacionamento é uma variável fundamental para a qualidade do serviço. Com relação à questão da qualidade, ainda cabe enfatizar que, diferentemente dos produtos tangíveis, a qualidade final é derivada tanto dos resultados quanto das relações envolvidas durante o processo de fornecimento. Assim, a determinação da qualidade dos serviços inclui elementos materiais e comportamentais (MENDES; TOLEDO, 2001).

Com essas novas exigências do mercado, as empresas precisam fazer uma mudança do processo de gestão para que consigam aproveitar a competência do cliente. Esta mudança passa também pela estrutura organizacional da empresa, pois os novos padrões exigem que se leve em conta também o capital intelectual e humano. As novas estratégias das empresas precisam estar focadas em uma nova empresa que aproveite a competência de todos os envolvidos no processo, incluindo o cliente. Assim, a personalização dos serviços, por exemplo, implica na participação ativa do cliente com toda a sua experiência acumulada.

O maior desafio ainda é desenvolver estruturas que sejam capazes de sustentar uma rede de distribuição de vários canais. A manutenção deste novo cenário de auto-exigência, especialmente a necessidade de um custo baixo determinado pela nova economia, determinará a necessidade de combinação de tecnologia de comunicação e logística de serviços (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000).

Christensen (2000, p. 42) afirma que “as capacidades da organização residem em seus processos e em seus valores”. Estes fatores são decisivos na definição da competência de uma empresa em produzir/realizar determinados tipos de produtos ou serviços. É o

processo que detém a inteligência de uma organização, ou seja, os fatos isolados ou conhecimento em si não provocam as mudanças. O processo, como uma forma integrada de fatos e conhecimentos, gera novos produtos e serviços, pois ele tem a capacidade de criação e inovação.

Neste sentido, pode-se vislumbrar a relevância da temática gestão da informação em sistemas de serviços, e suas inter-relações, que tem instigado muitas reflexões pela importância que adquire na tomada de decisões adequadas aos processos de mudanças enfrentados, atualmente, por todas as organizações e incluindo o setor hoteleiro.

Ao longo de mais de uma década, observou-se a dinâmica das informações gerenciais em vários setores, desde o setor de empresas de produção até universidades. Informações que, adequadamente utilizadas, fazem com que as organizações possuam vantagens competitivas (ANJOS; ABREU, 2003; ANJOS; ABREU, 2004). Este tema, além de instigante, é extremamente importante para a compreensão da complexidade a que se coloca a gestão de hotéis na atual fase da econômica mundial, a era da integração.

Esta pesquisa visa contribuir para a ampliação e sistematização da produção científica na área, proporcionando subsídios não apenas para o setor acadêmico, mas, sobretudo, para o meio empresarial. A originalidade do trabalho está em propor um novo processo integrado de gestão dos serviços turísticos, onde a hotelaria será o ponto de articulação dos serviços turísticos com os hóspedes, buscando desenvolver o destino turístico e a vantagem competitiva para as organizações turísticas envolvidas.

O referido processo de gestão, da forma como é colocado, não é discutido pela literatura verificada até o presente momento. O pressuposto desta pesquisa está baseado na

afirmação de que o hotel é o centro (precursor) deste modelo, e o processo de gestão estratégica da informação uma ferramenta de vantagem competitiva, desenvolvendo, sob uma nova ótica, os negócios nas empresas hoteleiras.

1.5. LIMITAÇÕES DO TRABALHO

As limitações da tese prendem-se aos seguintes aspectos:

- Quanto ao processo de gestão integrada dos serviços turísticos – o trabalho não se aplica a grandes redes de *resorts* uma vez que estes se encontram isolados e todos os atrativos turísticos se encontram dentro do empreendimento.
- Os indicadores de satisfação do cliente, para gerar o conhecimento para a definição do modelo, não são contemplados, uma vez que cada hotel deverá levantar os indicadores de seus hóspedes.

1.6. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho é constituído por diversos capítulos, além da referencia consultada e dos apêndices. O capítulo 1 apresenta o tema em estudo, através de sua contextualização, os objetivos, a justificativa, a definição do problema, as limitações do trabalho e a organização proposta. No capítulo 2 é apresentada a metodologia da pesquisa, que indica as ações que foram desencadeadas no processo. O capítulo 3 aborda a fundamentação teórica da pesquisa, dividida em quatro sub-capítulos que

abordam a gestão da informação e o turismo, a gestão de serviços, os serviços turísticos e a gestão integrada. No capítulo, 4 é apresentado o estudo de caso - o hotel e a integração com os serviços turísticos. No capítulo 5 são apresentadas as premissas básicas para a implementação e o modelo propriamente dito, bem como a verificação da proposta por três especialistas da área.

2. METODOLOGIA

A fundamentação teórica apresentada no capítulo quatro tem por finalidade embasar o presente estudo e orientar a metodologia utilizada, a fim de apurar o problema de pesquisa.

Para o levantamento das informações que contribuíram para a elaboração do modelo integrado de gestão dos serviços turísticos, fez-se uso da abordagem de pesquisa qualitativa baseada em Miles e Huberman (1994), do tipo interpretativo, que permitiu a compreensão do processo de relacionamento. Assim, nesse estudo foram consideradas as interpretações que os diferentes autores têm do processo. Essas interpretações foram analisadas a fim de buscar embasamentos teóricos que permitem elucidar o fenômeno, caracterizando o que Mintzberg (1992) denomina de *creative leap* quando o pesquisador rompe com o esperado para expor algum fato inovador.

Abordagem qualitativa para Godoy (1995), permite que um fenômeno possa ser melhor compreendido no contexto em que acontece e do qual faz parte. Sendo analisada de forma agregada, a abordagem qualitativa permite ao pesquisador a capacidade de “captar” o fenômeno a ser estudado a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, ao mesmo tempo em que pondera os pontos de vista relevantes.

Esta pesquisa fez uso, também, de um estudo de caso baseado em Yin (2001), através de um protocolo, que orientou o pesquisador no desenvolvimento do trabalho. O estudo de caso justificou-se na medida que permitiu investigar uma situação em tempo real.

Salienta-se que foi indispensável utilizar uma abordagem quantitativa devido ao uso de questionários que foram utilizados no momento da entrevista com as empresas de serviços de alimentação, de lazer e entretenimento e de apoio, que fazem parte do processo de articulação do hotel com o segmento turístico, adotada nesta pesquisa como parte do estudo de caso.

A presente pesquisa foi conduzida em 03 etapas: levantamento das experiências; estudo de caso; proposição, validação e verificação do modelo. Para o entendimento adequado do formato de desenvolvimento da pesquisa, são especificados cada uma das etapas e seus desdobramentos.

2.1. ETAPA A – LEVANTAMENTO DE EXPERIÊNCIAS

Esta tese possui relativa abrangência, incluindo característica de aplicabilidade, muito embora seja convergente em relação às suas funções de uso. Por este motivo foram aprofundados temas relacionais para sustentar a originalidade, necessária à perspectiva do avanço científico, qual seja, o ineditismo que qualifica a sua defesa.

Para tanto a fundamentação teórica prendeu-se aos conceitos necessários ao objetivo da tese. Desta forma, objetivou-se um maior entendimento dos dados apresentados e a clareza das informações pesquisadas, apresentando um diagnóstico dos periódicos e anais, onde se construiu a fundamentação teórica da pesquisa.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, para um horizonte temporal dado a partir de 1990, e continuamente ao longo desses últimos 05 anos, visando estabelecer o estado da arte da discussão da temática no Brasil e no Mundo, buscando, principalmente,

discussões mais atuais sobre as temáticas discutidas. Efetuaram-se consultas diretas aos seguintes periódicos e anais conforme quadro 1.

Além dos periódicos pesquisados realizaram-se buscas nas teses e dissertações defendidas nos Programas de Pós-Graduação em Nível de Mestrado e Doutorado nos seguintes programas distribuídos em áreas de conhecimento conforme os quadros 2, 3, 4 e 5.

PERIÓDICOS E ANAIS	
Anais da Conferência Internacional – Tecnologia da Informação para Competitividade	Anais do 4th International Conference on Technology Policy and Innovation
Anais do Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia	Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas De Pós-Graduação em Administração
Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção	Anais do Encontro Nacional Empreendedorismo - Enempre
Anais do Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento	Annals of Tourism Research
E & G Economia e Gestão	Estúdios Y Perspectivas
Gestion Y Negocios Emprender	HSM – Management
Information Resources Management Journal	Information Systems Research
International Journal of Hospitality Management	Jornal of Hospitality & Tourism Research
Journal Of Database Management	Journal of Global Information Management
Journal Of Tourism Studies	Organization Science
Race	Revista Centro de Ciências Administrativas
Revista se Administração se Empresas - Rae Light	Revista se Administração Contemporânea
Revista de Administração da USP	Revista de Administração de Empresas – Era
Revista dos Eventos	Revista Gestão & Produção
Revista Parcerias Estratégicas	Revista Produção
Revista Produto & Produção	Tourism Management
Turismo em Análise	Turismo Visão e Ação

Quadro 1: Periódicos e Anais pesquisados

IES	IES	IES
FACEF	PUC/SP	UFRPE
FCHPL	UEM	UFSC
FGV/RJ	UFBA	UFU
FGV/SP	UFES	UNB
FGV/SP	UFLA	UNESA
FJP	UFMG	UNICID
FURB	UNIFOR	UNIFACS
IBMEC	UNINOVE	UFRJ
PUC/MG	UNISINOS	UFRN
PUC/PR	UFPB/J.P.	UFPR
PUC/RS	UFPE	UFRGS

Quadro 2: Programas de Pós-Graduação em Administração pesquisados

IES	IES
PUCCAMP	UFSC
UFBA	UNB
UFMG	UNESP/MAR
UFRJ	

Quadro 3: Programas de Pós-Graduação em Ciência da Informação pesquisados

IES	IES
UAM	USP
UCS	UNIVALI
UESC	

Quadro 4: Programas de Pós-Graduação em Turismo pesquisados

IES	IES
CEFET/RJ	UFRGS
PUC/PR	UFRJ
UENF	UFRN
UFAM	UFSC
UFF	UFSCAR
UFF	UFSM
UFMG	UNIMEP
UFPB/J.P.	UNIP
UFPE	USP

Quadro 5: Programas de Pós-Graduação em Engenharia de Produção pesquisados

Além dos procedimentos apresentados foram consultados livros da biblioteca particular do pesquisador, e das bibliotecas das universidades, especialmente UFSC, UNIVALI, UDESC, USP, UNICAMP, PUC-PR, PUC-RS, UFRGS e UFPR. Os livros subsidiaram a consolidação do referencial teórico da pesquisa, nas áreas de serviços, gestão da informação e turismo, proporcionando as discussões mais aprofundadas e conceituais sobre as temáticas.

Finalmente, foi realizado um levantamento por meio digital no Portal Capes e em nível internacional, via rede mundial de computadores, com bases de dados do sistema DIALOG. Além disso, foram usados os sistemas de busca comerciais, como por exemplo, Altavista, Google, Amazon, entre outros.

Confrontando as buscas nos documentos apresentados, foram registradas algumas convergências temáticas ora propostas, no entanto, sem que houvesse nada similar em termos teóricos e práticos, incluindo a aplicação metodológica, modelo proposto, bem como os resultados provenientes do estudo de caso.

2.2. ETAPA B – ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi desenvolvido no Hotel Plaza São Rafael, um hotel de negócios e lazer, localizado na cidade de Porto Alegre. A opção pelo hotel ocorreu a partir do conhecimento adquirido em uma visita ao *Guest Relations* (Setor de Relacionamento), que se configura como setor especializado de atendimento aos clientes. O referido hotel apresentou-se como referencial para esta pesquisa, particularmente na gestão integrada da informação. O processo de integração com os demais componentes do sistema de serviços turísticos propiciam ao hotel posicionar-se de forma a satisfazer as necessidades de seus hóspedes e apresentar uma vantagem competitiva frente à concorrência. O Hotel encontrou-se apto a participar da pesquisa, tendo interesse em melhorias contínuas em seus processos turísticos.

Para realizar o estudo de caso, observou-se a condição identificada por Yin (2001), sobre a necessidade de se elaborar um protocolo de estudo de caso, que completaria as seguintes questões: visão geral do projeto de estudo de caso; procedimentos de campo; as questões do estudo de caso e guia para o relatório de estudo de caso.

O protocolo do estudo de caso teve como objetivo segundo Yin (2001), orientar o pesquisador na condução do estudo, propiciando segurança no estudo de caso e a antecipação de dificuldades. Algumas questões são fornecidas, as quais foram observadas nesta pesquisa: a preparação para realizar o estudo; a colocação das questões para o investigador e não para um respondente; o acompanhamento de cada questão com uma lista de fontes de evidência; e a definição das questões de forma a refletir o conjunto de preocupações do projeto inicial.

Apresenta-se no quadro 6, um esboço do protocolo do estudo de caso, detalhado para o desenvolvimento da pesquisa.

<p>Plano para conduzir o estudo de caso: Modelo SIGeSTur</p> <p>Finalidade: Levantar informações que contribuam para elaborar um Modelo SIGeSTUR.</p> <p>Características chaves do estudo de caso: Estudo em Hotéis; Análise de documentos e ferramentas a serem utilizadas no processo de desenvolvimento do modelo; Entrevistas.</p> <p>I. Procedimentos</p> <p>A Contato inicial com a organização</p> <p>B. Determinação das pessoas a serem entrevistadas:</p> <p>Gerentes do Hotel Plaza São Rafael;</p> <p>Gerente das Empresas de equipamentos de lazer e entretenimentos;</p> <p>Gerente das Empresas de alimentação;</p> <p>Gerente das Empresas de serviços de apoio - transporte.</p> <p>C. Outras fontes de informação:</p> <p>Documentos.</p> <p>II Protocolo do estudo de caso e questões</p> <p>A. Caracterização das Organizações</p> <p>B. Infra-Estrutura Tecnológica</p> <p>C. Gestão da Informação</p> <p>D. Estratégias – Inovação dos Processos de Serviços</p> <p>E. Gestão da Cadeia de Valor – Integração</p> <p>III. Plano de Análise e Relatório de estudo de caso.</p> <p>A Relatório da organização estudada</p> <p>B. Avaliação das informações obtidas</p> <p>C. Referências para o estudo de caso.</p> <p>IV. Validação das Etapas do Modelo</p> <p>Gerente do Hotel Plaza São Rafael;</p> <p>Gerente das Empresas de equipamentos de lazer e entretenimentos;</p> <p>Gerente das Empresas de restauração;</p> <p>Gerente das empresas de serviços de apoio - transporte</p> <p>V. Proposição do Modelo</p> <p>V. Verificação do Modelo Proposto</p> <p>Especialista 1 – Diretor da ABIH Nacional</p> <p>Especialista 2 – Professora de Programa de Mestrado e Consultora.</p>
--

Quadro 6: Esboço do protocolo do estudo de caso

Realizou-se inicialmente uma seleção das 1992 empresas cadastradas no *Guest Relations*, Setor de Relacionamento do Hotel. Estas empresas estão segmentadas em serviços de alimentação, serviços de lazer e entretenimento e serviços de apoio. Desta forma foram selecionadas três (03) empresas de cada segmento dos serviços turísticos.

A amostra caracteriza-se pelas empresas que possuem informalmente maior relacionamento com o Hotel Plaza São Rafael.

Para que ocorresse de forma efetiva a articulação, foi necessário identificar o *constructo* para cada item a ser mensurado na pesquisa. Segundo Cooper; Schindler (2003, p. 53) “construímos constructos ao combinar os conceitos mais simples, especialmente quando a idéia ou imagem que pretendemos transmitir não está diretamente sujeita a observação” (Apêndice – 1, 2, 3, 4 e 5).

Os dados coletados foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas, ou seja, através de roteiros previamente estabelecidos (formulários), com perguntas abertas e fechadas (Apêndice), acompanhado de uma abordagem inicial do pesquisador relativo a pesquisa. A aplicação do questionário possibilitou ao pesquisador estabelecer o cenário das empresas de serviços turísticos, no tocante ao processo integrado de gestão dos serviços. Desta forma o formulário, que subsidiou a entrevista abordou os seguintes itens:

- **Dados Organizacionais:** questões relacionadas ao tipo de estabelecimento, tempo do empreendimento, capacidade de atendimento, número de funcionários, tamanho do empreendimento e fatores que fazem o sucesso da empresa.
- **Identificação dos Respondentes:** cargo de ocupação, formação acadêmica, tempo de empresa e experiência na área.
- **Caracterização das Organizações:** imagem institucional, missão, objetivos, estrutura organizacional (cultura, filosofia, liderança e comunicação).
- **Infra-Estrutura Tecnológica.** Tecnologias.

- **Gestão da Informação:** Gestão de dados e informação, Modelos decisórios, Processos e Procedimentos, Indicadores Gerenciais.
- **Estratégias – Inovação dos Processos de Serviços:** Diferenciação, Inovação, Personalização.
- **Gestão da Cadeia de Valor – Integração:** Desenvolvimento dos processos integrados, Desenvolvimento de Relacionamentos, Desenvolvimento contínuo de produtos/serviços e de Competências.

Os entrevistados, em cada tipo de organização que fizeram parte, foram os gerentes, considerando que no nível gerencial os atores envolvidos possuíam conhecimento adequado das relações que permeiam o processo integrado de gestão dos serviços turísticos. A entrevista ocorreu com os seguintes membros das empresas de serviços turísticos (quadro 7):

Desta forma para que a análise dos dados da pesquisa fosse viabilizada, foi necessário elaborar critérios para interpretar o seu resultado por meio de um protocolo de análise (YIN, 2001). Nesse protocolo se estabelece uma relação entre os *constructos* e respectivas variáveis com os autores que fundamentam as perguntas constantes nas entrevistas (formulários) que foram utilizados na pesquisa. As palavras chave do protocolo de análise de pesquisa para cada variável que foi medida são: adaptação, planejamento ou requisito.

LOCAL	NÍVEL	TOTAL DE ENTREVISTADOS
HOTEL –		
SÃO RAFAEL	DIRETORIA	01
	GERÊNCIA DE NÍVEL MÉDIO – <i>GUEST RELATIONS</i>	01
SERVIÇOS TURÍSTICOS		
• ALIMENTAÇÃO (03 ESTABELECIMENTOS)	GERÊNCIA	03
• LAZER – 03 ESTABELECIMENTOS	GERÊNCIA	03
• ENTRETENIMENTO - 03 ESTABELECIMENTOS	GERÊNCIA	03
• MEIOS DE TRANSPORTE 03 ESTABELECIMENTOS	GERÊNCIA	03
• TOTAL DE ENTREVISTADOS		14

Quadro 7. Número de entrevistados por Serviço Turístico.

2.3. ETAPA C - PROPOSIÇÃO DO MODELO E VERIFICAÇÃO

A etapa A e B (Levantamento das experiências e Estudo de Caso) contribuíram na reflexão sobre a importância da gestão dos serviços turísticos e subsidiou a proposição do modelo conceitual integrado.

A validação do modelo ocorreu pelos gerentes das empresas de serviços turísticos entrevistados, onde as etapas de cada serviço foram validadas pelas empresas correspondentes.

Para a verificação da aplicabilidade, 03 especialistas renomados do setor de hotelaria brasileiro averiguaram o modelo proposto, quanto à pertinência, aplicabilidade e viabilidade econômica. A análise dos especialistas buscou não somente demonstrar a amplitude do modelo, bem como perceber a receptividade por parte do mercado hoteleiro para inovação nos processos.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. GESTÃO DA INFORMAÇÃO E TURISMO

3.1.1. A Gestão e o Cenário de Mudanças

No cenário atual da economia mundial, uma das poucas certezas que temos é de que a sociedade está vivendo em um ambiente de permanente mudança. Mudanças no meio ecológico, no meio social, no mundo cultural e no mundo do trabalho, no mundo do lazer e no mundo empresarial. Capra (2002) indica a necessidade das organizações passarem por uma mudança estrutural, tanto para se adaptarem aos novos cenários mundiais quanto para tornarem-se sustentáveis sob diversos pontos de vista.

Atualmente, o ambiente econômico da maioria das empresas muda com incrível rapidez. Os mercados estão sendo velozmente desregulamentados, e as incessantes fusões e aquisições impõem radicais mudanças estruturais e culturais às empresas envolvidas – mudanças que ultrapassam a capacidade de compreensão das pessoas e assoberbam tanto os indivíduos quanto às próprias organizações. “Em decorrência disso, há um sentimento profundo e difuso entre os gerentes e administradores de que, por mais que trabalhem, não conseguem ter controle sobre as coisas (CAPRA, 2002, p. 110)”.

A teoria de David Bohm encoraja uma compreensão no sentido de que o mundo é, em si mesmo, nada mais do que um momento dentro de um processo mais fundamental de

mudança. A sua teoria sugere que, subjacente à superfície da nossa realidade, existem processos ocultos – aqui denominados “lógicas da mudança” – que ajudam a explicar o estágio concreto do mundo em qualquer parte considerada do tempo (MORGAN, 1996 p.240).

As novas exigências da gestão, neste cenário de mudanças, estão relacionadas ao conhecimento suficientemente detalhado de como funciona a organização, bem como seus complexos processos e padrões. Nesta direção, pode-se afirmar que o resultado organizacional é o reflexo dos esforços realizados dentro de uma empresa (BENNETT et al, 2001). A superação deste momento está em mudar as prioridades. Assim, a gestão deve mudar o foco de otimização do capital para otimização das pessoas.

Uma mudança necessária no ambiente organizacional diz respeito ao incentivo a um processo decisório alinhado com os objetivos da organização. A estrutura formal da organização precisa responder a necessidade de tomada de decisão, alinhando fundamentalmente a organização com a estratégia. Segundo Bennett et al (2001, p. 18) “se descobirmos como a organização impede a realização da estratégia, poderemos obter *insights* importantes a respeito do que deve mudar”.

3.1.2. A Gestão da Informação e os Serviços Turísticos

Vaitsman (2001, p. 18) entende a informação como “fenômeno conhecido, fato, dado ou acontecimento, algo que está estritamente ligado ao passado e não ao futuro”. Na verdade, o que se espera da informação é um quadro de conhecimentos coerentes, um

mosaico panorâmico que mostre como os fenômenos idênticos se desenvolveram no passado ou como os fenômenos parciais que compõe o ato projetado têm acontecido.

Para qualquer setor empresarial, a informação é um recurso indispensável. Nos cenários competitivos atuais sua importância vem se consolidando, contribuindo para a garantia de eficiência no processo organizacional. Lesca e Almeida (1994) indicam que a informação apresenta-se sob a forma de fluxos contínuos. Por sua vez, na organização, estes fluxos de informações apresentam-se como: a) fluxo de informações coletado externamente e utilizado pela organização; b) fluxo de informações produzido pela organização e destinado ao mercado; c) fluxo de informações produzido e utilizado pela própria organização (figura 02).



Figura 2: Processo de Informação na Organização.

Detalhadamente, o primeiro fluxo descrito pelos autores refere-se às informações coletadas junto aos fornecedores, clientes e concorrentes, que são indispensáveis na existência e funcionamento eficiente da empresa, auxiliando decisivamente nas tomadas de decisões da organização. O segundo fluxo é produzido pela empresa e destinada aos agentes externos como faturas e campanhas de marketing. No terceiro fluxo, as

informações são produzidas e consumidas pela própria organização, como os relatórios de controle contábil, comunicações internas, editais, determinações.

Bennett et al (2001) afirmam que é preciso cada vez mais primar pela qualidade dos dados gerados pela própria organização, pois os principais problemas do modelo organizacional estão relacionados às práticas operacionais vigentes, e não ligadas aos dados inéditos do mercado. Esse tipo de informação apresenta-se como um produto resultante dos fatos do cotidiano da organização, configurando-se como um insumo indispensável.

A informação tem reconhecidamente grande importância no turismo. Uma vez que o produto turístico é um serviço, informações precisas, confiáveis e relevantes são essenciais para ajudar os viajantes a fazer uma escolha apropriada, uma vez que eles não podem pré-testar o produto e, como se refere O'Connor (2001, p. 13), “receber facilmente seu dinheiro de volta, se a viagem não corresponder às suas expectativas”. A necessidade da informação está relacionada diretamente ao risco da compra. Este risco está ligado às características do produto.

Desta forma, no turismo o uso da informação estará muito ligado à tecnologia. A tecnologia da informação (TI), que vê seu maior desenvolvimento com o avanço da computação, da comunicação e da eletrônica, posicionou-se como um aliado indispensável para a indústria do turismo. Em vista da distância entre o produto turístico e a residência do consumidor a TI tornou-se uma ferramenta indispensável para otimizar a gestão das informações turísticas, especialmente ligadas à decisão de compra do serviço.

O poder da TI em permitir que a informação seja gerenciada melhor e ao mesmo tempo transportada pelo mundo todo, quase que imediatamente, teve como resultado um grande efeito nos métodos de operação dos serviços turísticos. Entretanto, não afetou todos os setores e funções da mesma forma. O uso da TI no turismo se apresenta de forma desproporcional. O maior uso desta tecnologia se dá no marketing e na logística. Setores como o transporte aéreo tem adotado as tecnologias, utilizando-as para ajudar a gerenciar e aperfeiçoar suas operações, ganhando vantagem estratégica (O'CONNOR 2001).

3.1.3. Sistemas de Informação e Turismo

A afirmação de O'Connor (2001) de que o turismo é provavelmente a indústria mais dispersa, está relacionada à constatação de que o turista quer seja de negócios quer seja de lazer, vem de todos os destinos e vai para todos os destinos, sendo que cada um necessita de uma informação específica. Neste sentido, os serviços de informações neste segmento são problemáticos. O turismo é formado por milhares de empresas com objetivos particulares e milhões de compradores com necessidades específicas. Assim, as trocas de informação atingem níveis altíssimos. Diante dessa complexidade, os atuais “sistemas de distribuição global e de reservas por computador, com seu foco fundamental no cliente de negócios, não são capazes de servir esse complexo e exigente quadro de necessidades” (O'CONNOR, 2001, p. 70). Para atender o turismo como um todo será preciso um tipo diferente de sistema de informação voltado também ao lazer, atendidos por empresas menores.

Nesta direção, vêm sendo desenvolvidos sistemas de distribuição voltados para as exigências dos órgãos regionais de turismo e para os prestadores de serviços turísticos menores. Esses sistemas são conhecidos por vários nomes diferentes, incluindo, entre muitos outros, sistemas de banco de dados de destinações, sistemas de gerenciamento de destinações (DMS), sistemas de informação de destinações, sistemas de serviços aos visitantes, sistemas de informações de viagem, e sistemas de centrais de reservas e informações. Embora seu conteúdo exato varie, eles também têm uma filosofia em comum – foram projetados para distribuir informações sobre uma gama diversa e abrangente de produtos turísticos, geralmente de uma região geográfica específica, em uma tentativa de facilitar o melhor uso econômico da estrutura da região. Como resultado, eles estão inclinados a incluir estabelecimentos menores e empresas turísticas não relacionadas à hospedagem, do que as grandes redes hoteleiras. Na maioria dos casos, seu desenvolvimento foi estimulado pelas organizações turísticas regionais, e, assim, seu foco tende a ser no lazer e nas viagens de negócios (O’CONNOR, 2001).

As novas propostas de sistemas de gerenciamento de informação se encontram em um estado de evolução e precisam ser aprimoradas para que possam atingir um número de clientes cada vez maior. A forma mais básica destes sistemas é o armazenamento e distribuição da informação sobre os prestadores de serviços, as atrações e os eventos em uma determinada região turística.

Os órgãos regionais de turismo estão tornando esses sistemas disponíveis para seus funcionários de atendimentos nos centros de informações turísticas. “Esses sistemas, muitas vezes chamados de sistemas de informações da viagem, contém informações sobre todas as empresas e instalações, permite que os funcionários respondam rápida e eficientemente às perguntas dos clientes” (O’CONNOR, 2001, p. 72). O acesso a esse

tipo de sistema tem se tornado indispensável para os agentes de viagem, na medida em que seu papel pode mudar da venda de produtos padronizados para produtos cada vez mais personalizados, unindo a informação sobre diferentes bens e serviços turísticos que atendam necessidades cada vez mais específicas dos turistas. Esses sistemas também podem estar disponíveis ao público. As tentativas estão sendo feitas através da distribuição desses sistemas aos turistas potenciais, no seu local de residência utilizando CD-ROMs, teletexto e a *internet*, e aos turistas já nas destinações em quiosques com telas de multimídia, de fácil interatividade instalada em hotéis, equipamentos públicos, *shopping centers e locais de grande atração turística*.

Com a disponibilização destes sistemas pelos órgãos regionais de turismo, estes órgãos ficam no seu limite de envolvimento com esta atividade, pois além de não fazer parte de sua finalidade enquanto instituição pública ou ONG, não se dispõe a competir com as operadoras de turismo receptivo e as agências de viagem.

Entretanto, O'Connor (2001) defende a idéia de que um simples folheto eletrônico não supre a necessidade dos clientes que buscam, antes de tudo, informações exatas e confiáveis para tomar a decisão da compra do serviço. O simples fornecimento de informação não é muito eficaz como estratégia, exigindo o desenvolvimento de um sistema de gestão da informação para ajudar neste processo.

Uma extensão lógica do conceito desse sistema é incluir uma estrutura para fazer de forma que os clientes potenciais (seja antes da viagem ou depois da chegada) possam encontrar o produto turístico que atendam às suas necessidades, verificar a disponibilidade e preços e, então, fazer suas reservas em um processo interligado (O'CONNOR, 2001, p. 74).

Esta mudança de foco do sistema garante um salto considerável de qualidade, contribuindo para o aumento da eficiência da organização e da satisfação do cliente quanto aos serviços oferecidos.

No entanto, a reserva através destes sistemas vem apresentando problemas, pois a maior parte dos prestadores de serviços é constituída de pequenas e médias empresas que, vias de regra, possuem poucos procedimentos de vendas, regulamentações ou sistemas de pagamento em comum com outras empresas. Além disso, como o sistema é utilizado para reservas depois da chegada dos turistas na destinação, o tempo de espera para reservas é curto. Aliando a estes fatores, "... como os valores das transações dos bens e serviços sendo reservados são baixos, pode ser difícil encorajar intermediários comerciais (como agentes de viagens ou operadoras de turismo) a fazer suas reservas no sistema, pois sua comissão é muito baixa" (O'CONNOR, 2001, p. 75).

Essas, no entanto, são questões que precisam ser transpostas pelos prestadores de serviços turísticos, que precisam conhecer com o maior detalhamento possível os seus clientes, parceiros, concorrentes e fornecedores.

Como as pessoas estão exigindo cada vez mais especificidades, especialmente nas horas do lazer, um número cada vez maior de clientes está fugindo da padronização dos pacotes de viagens fechados, buscando novas experiências, que sejam significativas no âmbito pessoal. Para dar conta dessa nova situação, é vital para as organizações prestadoras de serviços turísticos a compreensão profunda das expectativas e necessidades dos seus clientes dentro das limitações de tempo e disponibilidade de capital.

O setor hoteleiro já vem reconhecendo a importância de uma gestão estratégica da informação (ANJOS; ABREU, 2004). Grandes redes vêm disponibilizando recursos financeiros consideráveis para desenvolver e aperfeiçoar sistemas de informação. Há, por outro lado, potencial para que as destinações explorem essa oportunidade reduzindo os custos de campanhas mercadológicas e aumentando a eficácia de atuação no

mercado, pois estes sistemas deveriam ajudar no gerenciamento das funções de marketing e promoções, como também ajudar na gestão da destinação como um todo. No nível empresarial, as pequenas organizações prestadoras de serviços turísticos precisam se concentrar na cooperação, na busca de aumentar a competitividade de todo o *trade* e a sua lucratividade individual.

A cooperação entre as empresas da destinação também ajudaria a superar diversos problemas como qualificação de pessoal, sazonalidade e dificuldades próprias de empresas de pequeno porte.

A cooperação lhes permitiria melhorar seu desempenho ao unir os recursos e contratar especialistas em planejamento estratégico, financeiro, marketing, recursos humanos e tecnologia da informação, trabalhando em benefício da destinação como um todo. Se, entretanto, o sistema de gerenciamento da destinação for usado como ferramenta de distribuição de informações e mecanismo de reservas, apenas os que o apóiam iriam receber reservas, reduzindo assim o problema (O'CONNOR, 2001, p. 78).

Os sistemas de destinação auxiliariam no gerenciamento da oferta de atrações, na medida em que permitem uma coleta de informações mais rápidas, com dados mais reais, permitindo inclusive avaliação e o controle dos impactos do turismo, produzindo informações significativas para o planejamento de toda a destinação.

Cumprе salientar que poderá haver uma grande divisão entre as destinações que possuem sistemas de informações e outras que não o possuem. Um divisor de qualidade da destinação. Por outro lado, as competições entre as destinações serão mantidas, na medida em que os sistemas vão evoluindo, gerando a necessidade de inovação contínua para se manter à frente da concorrência. Em termos mundiais, estima-se que surgiram mais de 200 sistemas de destinação, no entanto, foram poucos que evoluíram até um funcionamento em nível pleno (O' CONNOR, 2001).

Para o desenvolvimento desses sistemas, vários fatores são essenciais como: o apoio das instituições públicas, ONGs e setor privado, a qualidade dos dados coletados e a disponibilidade de tecnologia. Sobre isto, O'Connor (2001, p.83) assinala que “o sistema deve ser parte de uma identidade de marca da região, de forma que quando o cliente lembra de uma região, automaticamente, pensa no sistema como um local para encontrar informações e reservar produtos turísticos”.

Enfim, a tendência de férias mais curtas e as viagens tanto a negócio quanto a lazer cada vez mais freqüentes, os turistas precisam de informações precisas, abrangentes e atualizadas sobre os produtos turísticos.

Uma outra questão que interage com os sistemas de informação em turismo é a rede mundial de computadores, a internet. Usa-se de forma cada vez mais freqüente a venda diretamente ao consumidor. Através deste tipo de transação, estão sendo reduzidos os custos operacionais. Esta redução entusiasmou muitos fornecedores em relação a este novo canal de distribuição. Por outro lado, “a maioria das empresas também reconhecem a importância do turismo, especialmente porque a reserva direta ainda não atingiu seu potencial total. Algumas, por exemplo, como a Novotel, escolheram não proporcionar mecanismos de reservas em seus *sites*, por receio de desagradar seus parceiros, os agentes de viagens” (O'CONNOR, 2001, p. 114).

Os agentes de viagem e operadores vêm percebendo uma tendência de seus papéis tradicionais estarem sendo eliminados e absorvidos por outros membros da cadeia de distribuição. Esses intermediários deverão encontrar novas formas de servir ao cliente para manterem-se no mercado. “Conseqüentemente, os GDS estão sob ameaça de desintermediação por novos canais de distribuição, como a *internet*, que oferece uma rota direta com o cliente” (O'CONNOR, 2001, p. 137).

3.1.4. A Gestão da Informação e a Hotelaria

Os processos hoteleiros são compostos por atividades, constituindo-se então em um processo de serviços. Os processos hoteleiros para Silva (1999), são divididos em Administrativo, Reservas, Alimentos e Bebidas, Compras e Limpeza e Manutenção, desta forma as atividades básicas dos processos hoteleiros podem ser observadas na (figura 3),

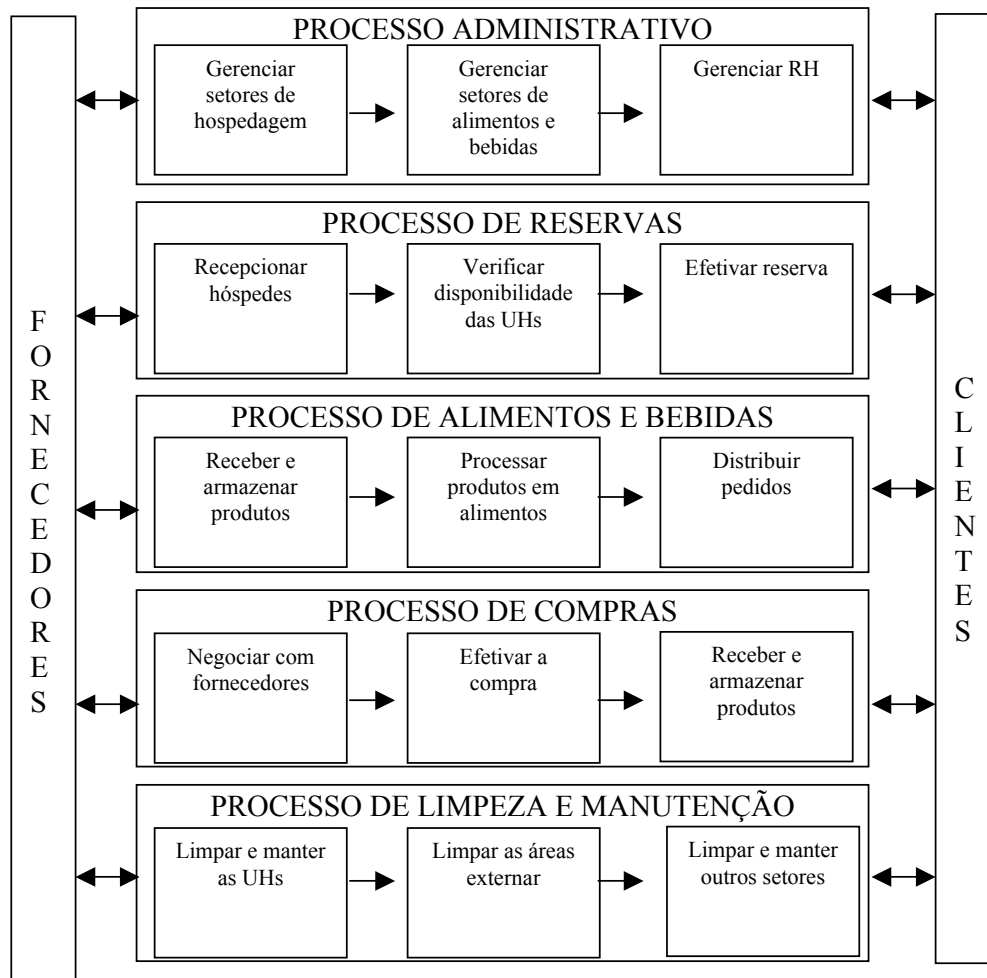


Figura 3: Detalhamento dos Processos Hoteleiros

Fonte Silva (1999, p.70).

Num ambiente de alta concorrência, as empresas hoteleiras investem cada vez mais na busca pela qualidade de seus serviços. A gestão da informação pode tornar-se um elemento diferenciador neste contexto de evolução, modernização e diversificação dos meios de hospedagem, para que possam atender uma demanda cada vez mais exigente de clientes.

O setor hoteleiro tem sido despertado para os benefícios da eficiente gestão da informação, especialmente as grandes redes, e também os pequenos hotéis que precisam mostrar seus serviços personalizados como diferencial de mercado. No entanto, de maneira geral, o uso é menos intenso. O hotel oferece uma gama de serviços diversificados, mesmo os relativamente padronizados, com uma estrutura de diárias simples, por exemplo, e uma gama de tipos de Unidades Habitacionais e tarifas.

Além das diversidades de acomodações e diárias, a hotelaria atende a dois segmentos: o de Lazer e o de Negócios. Cada um com suas especificidades. De acordo com O'Connor (2001) o segmento de lazer tem necessidades muito diferentes dos viajantes de negócios. Enquanto para a maioria dos viajantes de negócios os hotéis são apenas acessórios que suprem uma necessidade de estar em um destino qualquer, o mesmo hóspede que viaja a lazer é normalmente mais seletivo e muitas vezes, para tomar a decisão da compra, exige mais informação sobre o hotel.

Além da necessidade de informações para auxiliar na decisão de compra do serviço, o viajante de lazer requer uma gama de informações durante sua visita. Como estão viajando no tempo de lazer, é comum a decisão de compra ser adiada para depois da chegada à destinação. As informações disponíveis na destinação turística precisam acompanhar a alta qualidade anterior à chegada. Além de precisa e atualizada, essas

informações contribuem decisivamente para uma avaliação positiva de todos os serviços envolvidos. O'Connor (2001, p. 69) afirma que:

[...] às vezes, a capacidade de fazer reservas também é necessária (por exemplo, reservas em restaurantes ou de ingressos para o teatro), enquanto que, em outros momentos, a provisão de informações, por si só, é adequada (por exemplo, para ajudar o hóspede, a saber, o horário de funcionamento dos atrativos históricos locais). Essas funções (fornecer informações turísticas antes e durante a viagem e funcionar como um agente de reservas) são considerados como fundamentais para o sucesso do turismo em uma região.

Através dos dados da OMT vem se observando no segmento de lazer uma redução contínua e gradual dos pacotes organizados por operadoras e, em contrapartida, crescem as viagens mais independentes. Os agentes de viagem para O'Connor (2001, p.69),

[...] não estão muito bem situados para atender às novas demandas dessa tendência: suas margens de lucro já são baixas e não podem pagar por funcionários capacitados para fornecer o aconselhamento sobre rotas e destinações necessário para esses novos viajantes independentes.

Nesta direção Lovelock e Wrigth (2001) salientam que na tentativa de se adaptar as novas exigências do cenário atual, buscando reduzir custos e aumentar a produtividade, as organizações de serviços começam a reduzir os funcionários, comprometendo não apenas a competitividade dos negócios, mas a sobrevivência da organização.

Entretanto, na medida em que a tecnologia da informação está mudando a estrutura básica dos serviços e da sociedade em geral, e com a demanda crescente por informações, o uso da TI em empresas turísticas só tenderá a crescer. Como exigência dessa mudança, as empresas turísticas tendem “a entender, incorporar e utilizar a tecnologia da informação estrategicamente para servir a seus mercados-alvo, melhorar sua eficiência, maximizar lucratividades, aperfeiçoar serviços e manter a lucratividade em longo prazo” (O'CONNOR 2001, p. 16).

As grandes redes hoteleiras mundiais começam a usar a informatização de várias funções do hotel, como reserva e recepção, ganhando em agilidade, eficiência e baixo custo na operação. Essa situação é repassada ao cliente também com a redução de tempo dispensado e redução de custos, como por exemplo, a redução dos gastos com telefone e fax para a confirmação da reserva. A Internet é um aliado neste processo, na medida que proporciona uma expansão das operações dos hotéis, como a dispensa da intermediação de uma agência, pois, através da rede mundial, o cliente verifica as tarifas, e os serviços disponíveis e a localização do hotel, tendo acesso, ainda, a informações turísticas da cidade (LAUDON; LAUDON, 1999). Desta forma, “a Internet surge como uma plataforma adequada para trazer a informação e serviços de turismo ao cliente de maneira direta” (MENDES FILHO; RAMOS, 2001, p.02).

O turismo se consolida como um dos segmentos que mais utiliza o comércio eletrônico. A tendência é que os principais tipos de organizações do *trade* turístico, como hotéis, agências de viagens, companhias aéreas, e outras, usem a *internet* de alguma forma. Como a internet é de vital importância para o desenvolvimento da indústria do turismo, as mudanças de estratégia competitiva, levando em conta a rede mundial, são sentidos tanto nas grandes quanto nas pequenas organizações.

Os hotéis vêm se preparando não apenas externamente, mas também internamente para se adaptarem aos novos cenários competitivos de modo que possibilitem responder com sucesso e rapidez aos novos desafios. O uso da Tecnologia da Informação de forma eficaz e eficiente coloca os hotéis em situação mais confortável para enfrentar o futuro, atingindo a excelência nos serviços aos seus clientes, mantendo seu objetivo principal que é a obtenção de lucros.

No caso brasileiro, a construção de um número cada vez maior de hotéis exige maior investimentos em Tecnologia da Informação, tendo em vista que “a *Internet* proporciona várias maneiras de se aumentar à eficiência na competição acirrada na rede hoteleira, principalmente através da redução de custos operacionais e da melhoria na qualidade das informações que se disponibiliza pela web aos clientes” (MENDES FILHO; RAMOS, 2001, p.05).

O uso da Internet tornou possível a disponibilização de instrumento de coleta de informação, como formulários eletrônicos nas homepage dos hotéis. Essas informações, quando bem utilizadas, demonstram as necessidades de personalização dos serviços visando diretamente a satisfação de cada cliente.

3.1.5. Gestão da Informação e Inteligência Competitiva

Para que uma empresa obtenha pleno êxito na gestão da informação, é necessário que ocorra consenso sobre o conceito de informação dentro de uma organização, identificação dos detentores desta informação, verificação da forma que é conservada, reconhecimento do responsável pelo gerenciamento das informações e, principalmente, a determinação do controle e da utilização da informação (MCGEE; PRUSAK, 1994).

Diante disso a informação torna-se fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, assim como no controle das operações empresariais. A adequada utilização do sistema de informação representa uma intervenção no processo de gestão, podendo provocar muitas vezes mudanças organizacionais, na medida em que afetam os diversos elementos que compõem o processo de gestão (BEUREN, 1998).

Ainda Beuren (1998, p. 43), diz que “esse recurso vital da organização, quando devidamente estruturado, integra as funções das várias unidades da empresa, por meio dos diversos sistemas organizacionais”. Além disso, ainda tem-se o maior desafio da informação, que diz respeito à habilitação dos gestores, visando alcançar as metas propostas para a organização, através do uso eficiente dos sistemas informacionais.

As informações tradicionalmente eram produzidas sistematicamente para subsidiar decisões governamentais. Atualmente, seu principal uso está no apoio às decisões no campo empresarial. No estabelecimento de estratégias de ação as empresas tomam decisões com base em informações internas e externas. As informações são valorizadas cada vez mais no mundo empresarial atualmente competitivo.

O ato de decidir sobre determinada situação é baseado nas informações disponíveis sobre o assunto, que objetivam proporcionar considerável número de opções para o tomador de decisão.

A tomada de decisão implica, basicamente, na manipulação das informações dentro de um quadro de referência de valores e expectativas que variam de pessoa a pessoa. Nesse contexto, as informações vão competir com as idéias preconcebidas pelo analista e confrontadas com correntes de opinião, de permeio com a formação intelectual, moral, ideológica e religiosa do usuário e, até mesmo, com a influência dos auxiliares diretos, amigos, parentes, etc (VAITSMAN, 2001 p. 26).

Cabe ao tomador de decisão ser receptivo às informações, ter habilidade em discernir o grau de confiabilidade e de agregação de valor que as informações possam representar no aperfeiçoamento e enriquecimento ao produto final. O uso destas informações, no mundo dos negócios, começa a ser entendido como inteligência competitiva.

A inteligência competitiva está intimamente relacionada com a busca e a coleta de informações visando orientar políticas governamentais e/ou o planejamento estratégico das empresas privadas. Todavia, no mundo cooperativo e globalizado, além de nossas

fronteiras, os especialistas em IC têm em mente proporcionar aos executivos uma sistemática de coleta e análise de informações públicas (obtenção de dados por meios legais) sobre os concorrentes de modo a subsidiar o processo de tomada de decisão da corporação à qual está vinculada (VAITSMAN, 2001).

Não é suficiente ter acesso à informação, visto que sua obtenção ficou barata e rápida pela disseminação feita pela internet e pelos bancos de dados magnéticos. O diferencial não está na quantidade da informação, mas na sua qualidade. As informações precisam ser relevantes para a empresa, pois não vivemos mais na era da informação, mas da inteligência.

A inteligência competitiva tem sua gênese na espionagem industrial, voltada para obtenção de informações secretas dos concorrentes. Com as informações altamente disponíveis, na atualidade se exigem mais cuidado na obtenção e análise estruturada dessas informações.

A informação estratégica tem o mais alto grau de agregação, que está dependendo da disponibilidade da gerência em termos de mão-de-obra especializada, para assegurar informações estratégicas. Nestas circunstâncias, diz-se que uma boa informação não tem preço (VAITSMAN, 2001).

A informação fora de um contexto decisório não tem nenhum valor. Da mesma forma, se a informação não é repassada no momento certo se torna inócua, e provavelmente logo se tornará obsoleta. No mundo competitivo da era da inteligência, é crescente a demanda pela informação. Quaisquer meios que possam ser empregados para obtê-las é justificável, desde que garanta uma redução de custo no processo ou qualquer outra vantagem competitiva.

3.2. GESTÃO DE SERVIÇOS

3.2.1. O Cenário dos Serviços

O serviço pode ser considerado “... um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra” (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 05). O serviço é o resultado de um processo que leva um produto ao cliente, composto de uma gama expressiva de intangibilidade. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) entendem por serviço um pacote de benefícios implícitos e explícitos que são executados em uma instalação de suporte e que utilizam bens facilitadores. Desta forma, o serviço é visto atualmente como um composto de elementos tangíveis e intangíveis.

Os serviços adquirem, pela sua natureza, um alto grau de variabilidade, gerados pelas pessoas, tempo e a própria prestação do serviço. A alta variabilidade concorre diretamente com a padronização dos resultados, que pode ser encarado como uma vantagem ou como um problema. O problema está situado na visão de produção de bens, que vem durante todo o século passado investindo na padronização dos seus produtos. Por outro lado, a variabilidade pode ser encarada como uma vantagem frente às exigências de flexibilização, permitindo adequar o resultado da produção do serviço às necessidades de cada cliente atendido. As posturas de cada empresa estão ligadas diretamente às suas estratégias de operações.

Outra característica peculiar está na impossibilidade de estocar o produto, fazendo com que as empresas prestadoras de serviços busquem gerenciar suas estratégias ligadas ao equilíbrio entre capacidade produtiva e demanda. A incongruência entre oferta e

demanda pode gerar uma capacidade produtiva acima da necessidade, gerando excedentes de recursos e equipamentos ou, no outro extremo, uma capacidade muito aquém da demanda que precisa e pode ser atendida.

Os serviços são normalmente ofertados através de pacotes, formado pelo serviço núcleo e serviços periféricos. Os serviços periféricos, também denominados de auxiliares, complementam a oferta e buscam influenciar positivamente nas expectativas dos consumidores, agregando valor ao serviço principal. O pacote de serviços pode ser dividido em:

- instalações de apoio (local e equipamentos usados para prestar o serviço);
- bens facilitadores (elementos que fornecem elementos tangíveis ao serviço);
- serviços explícitos (oferta principal da empresa e fator motivador para o cliente);
- serviços implícitos (serviços auxiliares).

Gianesi e Correa (1994), Gronroos (1990) e outros autores concordam com a idéia de que o pacote de serviço é uma combinação de bens físicos e serviços. Este entendimento possibilita que possamos desenvolver propostas de melhoria da qualidade, por exemplo, com estratégias para os elementos físicos do processo de serviço, como também estratégias específicas para os elementos intangíveis.

O adequado desenvolvimento do pacote de serviço não assegura, sozinho, a qualidade do serviço prestado, mesmo que se constitua numa dimensão importante, normalmente se apresentando como elemento de diferenciação. Gronroos (1990) indica que o cliente pode estar interessado não apenas no desempenho do pacote (produto final do serviço), mas também no processo de prestação. Foi desenvolvido a partir de então o conceito de

oferta ampliada, agregando aos componentes básicos do pacote, ponderações relacionadas diretamente ao processo de fornecimento.

O conceito de oferta ampliada abrange questões inerentes ao próprio conceito do serviço, à sua acessibilidade, às interações com a organização prestadora e à participação dos clientes. Para garantir a qualidade do serviço, a empresa prestadora deve atender às necessidades dos clientes não só por meio dos atributos do conceito de serviço, mas também quanto às necessidades e expectativas em relação ao processo de prestação do serviço, ou seja, pontos relativos à disponibilidade do serviço, a cordialidade dos funcionários no atendimento aos clientes, informações sobre como o cliente deve proceder em determinadas situações etc. (MENDES; TOLEDO, 2001, p. 10).

Desta forma, a gestão do sistema de produção inclui tanto os elementos intrínsecos quanto o processo de produção. Como o cliente participa do processo de produção, o próprio processo é uma variável avaliada pelo cliente. Há a tendência de quanto maior a participação do cliente no processo, maior preocupação deve-se ter com o processo. A qualidade da interação entre o cliente e os diversos componentes do processo de produção do serviço, como funcionários, outros clientes e equipamentos, é primordial na composição da avaliação da qualidade do processo pelo cliente.

Além do chamado *front-office*, a parte visível e interativa, o sistema de serviço é composto também por uma área de suporte, onde o cliente não participa do processo, chamada de *back-room*. Enquanto no *front-office* a incerteza, a variabilidade e a dificuldade de controle são as principais características, no *back-room* as atividades podem ser realizadas de forma mais padronizadas e previsíveis. A avaliação do *back-*

room não sofre julgamento direto pelo cliente, porém constitui etapa importante para a construção final do conceito de qualidade do serviço.

Enfim, o serviço é o resultado de um processo que leva um produto ao cliente, composto de uma gama expressiva de intangibilidade. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) entendem o serviço como um pacote de benefícios explícitos que são executados em uma instalação de suporte e que utilizam bens facilitadores. Desta forma, o serviço é visto atualmente como um composto de elementos tangíveis e intangíveis.

Buscando uma melhor compreensão dos serviços, há várias propostas de classificação. A partir da visão dos pacotes, Lovelock (1992b) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) distinguem nos serviços: um serviço-núcleo e outros serviços periféricos ou secundários. Silvestro (1999) propõe uma visão do processo de prestação de serviço distinguindo três tipos: serviço profissional, loja de serviço e serviço de massa.

Também a partir da visão dos processos, Schmenner (1999) classifica os serviços em quatro tipos: fábrica de serviços, loja de serviços, serviços de massa e serviços profissionais.

Lovelock (1992a) desenvolveu um esquema de classificação que propõe uma apreciação de possíveis dimensões estratégicas que transcendem as fronteiras da atividade. As classificações são apenas formas de melhor entender este processo em constante mutação.

3.2.2. O Pacote de Serviços e a Personalização

Os consumidores vêm mudando muito rapidamente, com isso, o ciclo de produção dos serviços vem sendo pressionado a mudar na mesma velocidade. A diferenciação do produto está sendo usada pelo mercado tanto para satisfazer o cliente quanto para fazer crescer o lucro da empresa (HAMEL 2002). Nos serviços, onde as questões ligadas aos clientes são tão fortes, a busca pela diferenciação vem sendo feita de forma ainda mais contundente. Bovet e Thiagarajan (2000, p. 123) vêm defendendo que há um aumento substancial de canais para atender o cliente que estão levando a “um aumento da complexidade e do custo da cadeia de suprimentos. Isso torna um desafio ainda maior à atribuição do valor correto ao cliente certo pelo preço adequado”. A complexidade resultante é um grande desafio aos gestores de serviços na cadeia de suprimentos para o atendimento das inúmeras necessidades dos clientes.

Transposto o desafio, a logística orientada ao cliente permite que a empresa conquiste uma vantagem competitiva. A concentração do foco na proposta logística do valor e na manutenção de relacionamentos lucrativos com o cliente leva o uso da “logística para ir além da diferenciação de produtos, chegando à diferenciação de serviços”. (Bovet; Thiagarajan, 2000, p. 123-4). Desta forma, à medida que há compreensão das necessidades dos clientes e seu potencial de lucro, pode-se determinar com mais facilidade o pacote e o nível dos serviços para cada tipo de cliente que se pretende atender. Assim, o aspecto central de um pacote personalizado pode ser a satisfação de clientes de alto valor, enquanto outros pacotes de serviços podem oferecer serviços mais básicos dirigidos a uma gama maior de clientes, e outros podem oferecer determinados

serviços muito específicos para um número menor de cliente, mas que ofereçam maior fidelidade.

Complementando, Bovet e Thiagarajan (2000, p. 127) afirmam que “ao projetar o modelo da cadeia de suprimentos, é preciso pensar não só na infra-estrutura e nos recursos físicos, mas também nos recursos humanos, nas medidas de desempenho e nos sistemas de informação”.

O modelo de cadeia de suprimento adotado pela organização precisa valorizar a proximidade com o cliente, a fim de identificar as necessidades de cada tipo de cliente e desenvolver novos produtos. A relação entre cliente e prestador de serviços é constantemente aprimorada com o aprendizado contínuo e a maior personalização.

Hax e Wilde II (2000, p. 90) entendem que no processo de aprendizado:

[...] 1) o investimento que o cliente faz para aprender como usar um produto ou serviço pode representar um custo de mudança significativo e 2) o conhecimento das necessidades do consumidor aumenta a capacidade da companhia de satisfazer os desejos dele. Ambos possuem um impacto positivo sobre o relacionamento final. Frequentemente, esta opção de estratégia exige o desenvolvimento de parcerias e alianças, que podem incluir outros fornecedores, concorrentes e clientes, unidos por sua capacidade de complementar uma oferta ao cliente.

Com o investimento no aprendizado e na personalização contínua, a sua vantagem sobre uma empresa concorrente é muito expressiva, pois mesmo que se ofereça serviço personalizado similar, normalmente o cliente achará mais conveniente ficar com a mesma empresa, não tendo que despender tempo para que suas necessidades sejam captadas pela nova empresa.

Enfim, as organizações precisam manter uma política de inovação contínua. O fluxo contínuo de criação de novos serviços possibilita manter a empresa frente aos concorrentes. Além de se constituir uma vantagem competitiva para a organização, se

apresenta como uma questão de sobrevivência no cenário de competição globalizada (PORTER; STERN, 2002). Essas organizações estão sendo chamadas de empresas reinventoras. Essas empresas, segundo Slywotzky (1999, p. 82), “partem do princípio de que deverão continuar mudando seu modelo, para ficar um passo a frente dos concorrentes e de seu setor, descobrir primeiramente, quais são as prioridades máximas do cliente e como estas estão mudando”. Essa situação normalmente conduz essas empresas a se tornarem bastante lucrativas, com a vantagem de estar sempre na frente das concorrentes e do setor.

3.2.3. Os Processos de Serviços

Davenport (2002, p. 133) entende por processo uma “ordenação específica de atividades de trabalho no âmbito de tempo e lugar, com um começo, um fim e *inputs* e *outputs* claramente definidos: uma estrutura para a ação”.

As organizações de acordo com Grönroos (1998), podem orientar as expectativas de seus clientes com relação ao serviço. Para tanto, é de fundamental importância o gerenciamento do processo de prestação do serviço e dos recursos envolvidos na sua execução, tomando por referência o modelo do processo do serviço, demonstrado na Figura 4.

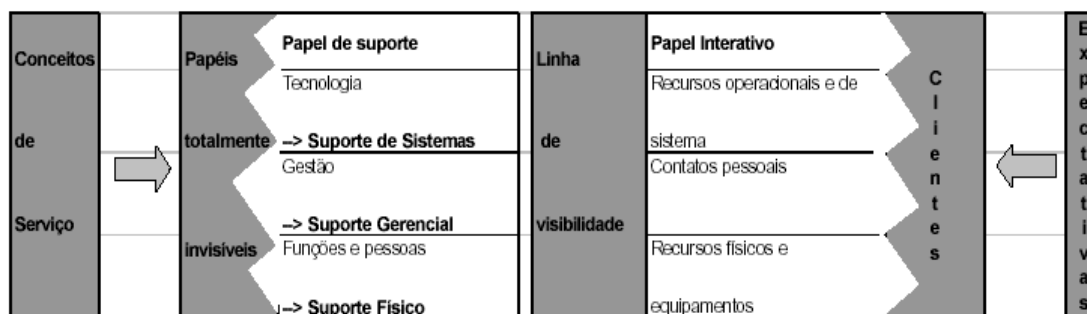


Figura 4. Modelo do Processo de Serviço.

Fonte Grönnroos (1998, p.331).

O modelo do processo do serviço é um sistema que possui uma área invisível (atividades de suporte à prestação de serviço – tecnologia, gestão e pessoas e função) e outra visível ao cliente onde o cliente experimenta o funcionamento do processo, interagindo com os recursos de apoio da organização.

Nos serviços é necessário que se entenda cada parte que constitua o sistema de produção, para que se mapeie detalhadamente os processos. Mapear é entendido como um detalhamento do processo de negócios, que visa salientar os elementos mais significativos que configuram uma determinada situação. O mapeamento de processo constitui-se para Correia e Almeida (2002, p.2) em,

[...] uma ferramenta de visualização completa e conseqüente compreensão das atividades executadas num processo, assim como da inter-relação entre elas e o processo. Através do processo de mapeamento torna-se mais simples determinar onde e como melhorar o processo.

Desta forma, este procedimento pode se configurar como uma importante ferramenta gerencial, que busca aperfeiçoar os processos existentes e ao mesmo tempo implantar novos procedimentos. Possibilita a redução de custos no desenvolvimento de novos produtos e serviços e das falhas de integração entre sistemas. Em suma, pode melhorar

o desempenho de toda a organização, e implantar uma postura de mudança contínua, na medida em que apresenta os processos de uma maneira mais clara e precisa.

A importância do mapeamento de processos está ligada diretamente ao conceito de processo de serviço, pois neste tipo de organização, o processo de produção nem sempre é explícito não apenas para os funcionários, mas também para os clientes que participam do processo de produção. O processo é visto com uma seqüência de atividades necessárias à prestação do serviço.

A visão por processos tem o objetivo de reunir as tarefas, até então vista de forma isolada. Uma organização orientada por processos exige uma mudança na forma de se encarar o sistema de produção, onde o trabalho individual é substituído pelo trabalho em equipe, de onde emergem a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor (HAMMER, 1998). O projeto, nesta visão de uma forma bastante detalhada, possibilita aos funcionários que entendam o sistema de produção, criando condições para o desenvolvimento de melhor senso de responsabilidade e o sentimento de comando do processo. Cada funcionário faz a sua parte na cadeia de produção, mas têm completa visão de todos os processos.

Segundo Gonçalves (2000, p. 13) “a essência da gestão por processos é a coordenação das atividades realizadas na empresa, em particular aquelas executadas por diversas equipes de diversas áreas”. Nas organizações que estão se voltando para processos, às ordens dão lugar ao espírito de equipe. As pessoas têm de aprender a assumir responsabilidades e a trabalhar em equipe, e só será alcançado quando todos compreenderem todo o negócio, e não somente sua função específica. Hammer (1998, p.8) pontua que numa “organização de processos existe menos chefia e muito mais responsabilidade da linha de frente”.

Por sua vez, os objetivos são traçados com propósito de alcançar resultados e objetivos determinados pelos clientes. Os clientes são colocados no centro do novo processo. Este processo visa oferecer mais valor ao cliente, de uma forma mais rápida e a um custo mais baixo.

3.2.4. A empresa e os clientes

Nas empresas de sucesso de acordo com Slywotzky (1999, p. 80) o “processo de planejamento [...] não começa pela tentativa de descobrir como aumentar a participação de mercado e sim por saber onde estão as oportunidades de lucro no setor e como construir um modelo para aproveitá-las”. O crescimento meramente quantitativo de empresa não significa necessariamente mais lucro, é preciso descobrir que processos vão gerar mais lucro, e criar condições para tirar proveito.

Os gerentes precisam estar mais próximos de seus clientes buscando descobrir com exatidão as suas necessidades.

[...] a maioria das empresas conta com oportunidades significativas de fazer mais negócios com seus clientes atuais, mas infelizmente poucas sabem com exatidão o que eles querem. Frequentemente é possível obter a primeira explosão de crescimento quando se descobre como aumentar os negócios com os clientes atuais (GERTZ, 1999, p.85).

Essa oportunidade de melhoria vem incentivando a criação de sistemas de informação buscando identificar, conhecer e atender melhor seus clientes. Essa necessidade, de conhecer cada vez mais dos novos clientes, é normalmente a atitude que se espera das empresas novas no mercado. Porém, com o desenvolvimento dos novos negócios também se tornou crucial a aproximação com os clientes por

empresas consolidadas. Com o cenário econômico atual altamente competitivo e instável, independente do tempo e da situação de liderança no mercado, deve-se manter o espírito de empresas iniciantes. As empresas perdem clientes todos os anos, esta afirmação segundo Lorge (1999) advém de estudos realizados pela Consultoria Towers Perrin, onde se observou que as oportunidades de crescimento nos negócios de acordo com os executivos de vendas encontram-se nos clientes atuais (42%) já (58%) consideraram que a abertura pode estar em fazer algo novo (empreender conquistando novos clientes, novos produtos ou ainda comprar ou promover fusões).

Os clientes vão buscar sempre novos produtos e serviços, especializações dos produtos tradicionais, novos conhecimentos. Quando se percebe mudanças no mercado, as organizações devem buscar uma adaptação rápida na busca de atrair novos negócios. Manter a credibilidade exige esforço e tempo de toda a organização (LORGE, 1999).

Rogers (1998) diz que as organizações devem ver seus clientes com “lente de aumento”. Antes de querer conquistar novos, num afã quantitativo, deve-se procurar manter aqueles que são valiosos e priorizando os benefícios e a personalização. Mesmo que o produto não possa ser personalizado, por um determinado motivo, a diferenciação pode estar na comunicação com o cliente.

É preciso mapear os clientes mais valiosos. Rogers (1998, p. 136) afirma que:

[...] na maioria das empresas, uma pequena porcentagem de clientes responde pela maior parte dos lucros. Os clientes mais valiosos são aqueles que, ao longo do tempo, renderão mais para a empresa. Grande parte desse rendimento se traduz em lucratividade, ou seja, em ganhos monetários, para isso é fundamental analisar todas as transações realizadas ao longo do tempo.

Este tipo de informação é muito valioso, uma vez que a análise do lucro não pode ser mais no curto prazo. O cliente fiel, em longo prazo, estabelece uma lucratividade

comparativamente maior que um maior número de clientes novos. Por outro lado, quando o cliente dificulta no fornecimento de informações pessoais, e precisa ser analisado o quanto ele é importante para a empresa. Se for importante mantê-lo, outras estratégias de coleta de informação precisam ser adotadas. A personalização, por vezes, também passa pelos sistemas de informação dos clientes.

Para situações como as descritas acima, o marketing um-a-um contribui decisivamente para ajudar a empresa no oferecimento de produtos personalizados. É preciso conscientizar de que terá que investir para que a empresa atenda-o naquilo que deseja. Quando esta interação acontece, Rogers (1998, p. 137) diz que é difícil “o cliente se afastar e recomeçar em outro lugar, mesmo que lhe seja oferecido algo mais barato”. Os benefícios de conhecer os clientes são muito expressivos, difíceis de mensurar. É preciso conhecê-lo bem, lembrar deles individualmente, produzindo condições de prever suas necessidades.

Quanto maior a empresa, maior dificuldade terá em personalizar o produto. Assim, as empresas pequenas possuem um diferencial por ter maiores possibilidades de mudanças rápidas e complexas. Rogers (1998, p.139) indica que no futuro próximo “... veremos um movimento cada vez maior e mais direto rumo a essa estratégia individualizada. Assistiremos a uma personalização crescente, capaz de prender os clientes às empresas pelos relacionamentos”. Quanto maior a empresa, maior dificuldade ela terá para personalizar o produto. Assim, as empresas pequenas possuem um diferencial, pois têm maiores possibilidades de mudanças rápidas e complexas.

É preciso aprender a colocar-se no lugar do cliente (HAMEL, 2002). Algumas inovações estão sendo desenvolvidas, a partir da análise do processo iniciando no

cliente e retornando à produção interna. Para Hamel (2002, p. 38) devemos fazer duas coisas:

[...] primeiro, permitir que alguns de nossos funcionários vivam a experiência completa de ser um cliente, para que comecem a compreender como é estar nessa posição; segundo, e mais importante ainda são deixar que experimentem também outras funções em outros departamentos.

A participação ativa dos funcionários no processo faz com que a organização responda de forma mais adequada aos desafios do mundo de hoje que, além de complexo, muda muito rapidamente e cada vez é mais difícil às decisões ficarem na mão da cúpula da empresa.

O processo de serviço deve ter seu foco inicial na necessidade do cliente: “tais como volume dos pedidos, localização, comodidade, prazo de entrega, variedade dos produtos e assim por diante” (STERN, 1997, p.29). O referido autor complementa dizendo que normalmente não há homogeneidade dos mercados. Desta forma, é indispensável organizar os clientes por segmentos com base em suas necessidades e exigências de distribuição.

Os interesses e as opiniões dos clientes são os elementos mais importantes nas mudanças dos processos de serviços. A competência da empresa em atender os clientes está ligada diretamente à capacidade de se adequar às necessidades dele. Dessa forma, cabe a cada participante do processo de serviço (inclusive o cliente) apresentar soluções para determinados problemas no sistema de produção (STERN, 1997).

3.2.5. Competências em Serviços

Entende-se por competência em serviços a eficiência no atendimento ao cliente. Os novos cenários e mercados trazem como característica a exigência para que as empresas tenham nos consumidores uma importante fonte de competência. O conceito de competência segundo Prahalad e Ramaswamy (2000, p. 43) constitui-se,

[...] como fonte de vantagem competitiva teve origem em estudos sobre diversificação que começaram a conceber as organizações como uma série de competências e não mais como uma carteira de diferentes negócios.

Esta nova situação propiciou a identificação de novos ativos intelectuais da empresa, que se apresentam como oportunidades de negócios, além de formas inovadoras de uso estratégico destes ativos, mas existe a dificuldade no aproveitamento da competência do cliente. A empresa terá que:

Dominar quatro habilidades fundamentais para aproveitar tais competências. Ela terá de engajar seus clientes em um diálogo ativo, claro e constante; terá de administrar consumidores; terá de administrar as diferenças entre eles e, por fim, terá de criar experiências personalizadas junto com os clientes (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000, p. 44).

A incessante busca pela competência é um fenômeno das últimas décadas, incluindo o antes e o depois do processo de produção, ampliando-se, desta forma, na direção dos fornecedores e distribuidores. Com isso, as estratégias da empresa atingem muito mais do que a empresa em si, passando a abranger a “empresa ampliada”. Assim, a empresa, vista como uma organização, tem sua organização central sustentada e integrada a um conjunto de redes de organizações.

O gerenciamento da competência do cliente tem início na gestão do processo de interação entre a empresa e seus clientes. Neste processo é preciso compreender com

experiências do cliente, muito mais do que as experiências deste cliente com os produtos oferecidos pela empresa. É preciso desenvolver produtos que se adaptem as necessidades do consumidor e não manter a estratégia ultrapassada de que o consumidor é que deve adaptar-se ao serviço oferecido.

Com essas novas exigências do mercado, as empresas precisam fazer uma mudança no modelo de gestão para que consigam aproveitar a competência do cliente. Esta mudança passa também por uma mudança na estrutura organizacional da empresa, pois os novos padrões exigem que se leve em conta também o capital intelectual e humano. As novas estratégias das empresas precisam estar focadas em uma nova empresa que aproveite a competência de todos os envolvidos no processo, incluindo o cliente. A personalização dos serviços, por exemplo, implica na participação ativa do cliente com toda a sua experiência acumulada.

Além disso, segundo Prahalad e Ramaswamy (2000), o maior desafio ainda é desenvolver estruturas que sejam capazes de sustentar uma rede de distribuição de vários canais. Assim, manter este novo cenário de auto-exigência, mantendo um custo baixo na nova economia, exigirá a combinação de tecnologia de comunicação e logística de serviços.

Christensen (2000, p. 42) afirma que “as capacidades da organização residem em seus processos e em seus valores”. Estes fatores são decisivos na definição da competência de uma empresa em fazer ou não determinados tipos de produtos ou serviços. É o processo que detém a inteligência de uma organização. Ou seja, os fatos isolados ou conhecimento em si não provocam as mudanças. O processo como uma forma integrada de fatos e conhecimentos gera novos produtos e serviços, pois ele tem a capacidade de

criação e inovação. Os indicadores de bons processos nas empresas estão diretamente relacionados ao desenvolvimento de novos produtos.

Na mesma direção, a capacidade de mudança de uma empresa e as condições de enfrentar inovações é relacionada a três fatores: seus recursos, seus processos e seus valores (CHRISTENSEN, 2000). Comumente, nas avaliações das empresas sobre mudança e inovação, o recurso surge como única questão, para mudar e inovar, a empresa precisava ter recursos para isso. Começou-se a observar que ter os recursos não era o suficiente. Passou-se a incorporar a análise dos processos. Christensen (2000, p. 42) refere-se a processos como “a todos padrões de interação, coordenação e tomada de decisões que os funcionários usam para transformar os recursos em produtos e serviços de grande valor”. Por outro lado, é preciso evitar que a complexidade dos processos seja enfrentada com a rigidez excessiva que elimine qualquer possibilidade de mudança. Ademais, os padrões precisam ser controlados o bastante para garantir a qualidade do processo, mas flexíveis o bastante para que se possa inovar. O terceiro fator está relacionado a valores, o que na maior parte das empresas, acabam determinando as margens de lucros aceitáveis e também estabelecem o atrativo de uma oportunidade de negócios. Eles tendem a evoluir, que permite a empresa enfrentar mudanças mais radicais.

Enfim, “os fatores que definem as capacidades e as incapacidades de uma empresa evoluem com o tempo: começam nos recursos, depois mudam para os processos e valores visíveis e articulados e, finalmente, migram para a cultura” (CHRISTENSEN, 2000 p. 44). No entanto, é preciso criar um espaço para que estas mudanças ocorram. A gerência precisa dar condições, a partir de um novo espaço organizacional, para que novos processos e valores proporcionem o desenvolvimento de novas competências.

3.3. SERVIÇOS TURÍSTICOS

3.3.1. O segmento do Turismo

O conceito atual de turismo se refere a um fenômeno que surge explicitamente no século XX. Normalmente ligando ao desenvolvimento industrial de regiões ou países, teve sua gênese ligada à revolução Industrial, o desenvolvimento dos meios de comunicação, o transporte e a ascensão da classe média.

Amplamente aceito, o conceito mais utilizado é o da Organização Mundial de Turismo (OMT), que se refere a turismo como “as atividades realizadas por pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes de sua moradia habitual, por um período de tempo consecutivo, inferior a um ano, com fins de férias, por negócios e outros motivos” (SANCHO, 2001, p. 3).

O surgimento da aviação comercial, a redução dos preços dos transportes, o estabelecimento das férias anuais, a valorização cultural do Lazer, entre outras questões, permitiram o desenvolvimento do setor de turismo. Theobald (2001, p. 27) complementa dizendo que “o turismo internacional passou a constituir um objetivo de vários governos, pois oferecia não apenas novas oportunidades de emprego, como também proporcionava a possibilidade de ganhar divisas fortes”.

Ainda sob o crescimento deste setor, O’Connor (2001, p. 13) complementa considerando o turismo como:

A maior indústria do mundo é um dos maiores empregadores em termos mundiais. Sua contribuição para o Produto Interno Bruto, o emprego e o desenvolvimento regional são bem documentados e, diferentemente de

muitos outros setores, deve crescer nas próximas décadas, pois o tempo destinado ao lazer está aumentando.

O turismo cresce em importância não apenas econômica, mas também social. Theobald (2001) afirma que o turismo é um dos principais segmentos do setor de serviços, sendo o que mais cresce na economia mundial nas últimas décadas. O autor complementa dizendo que viagens e turismo se constituem o principal segmento econômico mundial, sob qualquer que seja o critério adotado, desde investimentos de capital, passando por empregos e mesmo em arrecadação.

Complementando estes números, Mendes Filho e Ramos (2001) afirmam, com base World Travel & Tourism Council de 2000, que o turismo movimentou em 2000, US\$ 3,5 trilhões, equivalente a 11,7% do PIB mundial, com uma perspectiva de crescimento da ordem de 4,1% ao ano.

Sheldon (1997) salienta que o segmento de turismo está investindo significativamente em tecnologias da informação, especialmente em informática. O turismo vem incorporando cada vez mais recursos de novas tecnologias da informação acompanhando os mais recentes avanços e vem se atualizando com ferramentas que permitem uma melhoria do desempenho de cada uma das funções das empresas turísticas, obtendo resultados significativos nos processos.

Apesar de todos os pontos positivos deste segmento, a sua valorização é dificultada por alguns problemas que atingem diretamente a percepção sobre a importância do turismo. Talvez o principal problema do turismo é a diversidade e diversificação de suas atividades. A indústria do turismo é composta de meios de hospedagens (hotéis, pousadas e outros), serviços de alimentação, serviços de transporte, organizações para o lazer, lojas de souvenirs e uma gama de outras empresas correlatas. Muitas dessas

empresas atendem também a população local, ocultando ou dificultando a percepção real de seus impactos econômicos. Em todas as nações, desta forma, “ esse problema impede que o setor disponha de qualquer tipo de sistematização de informações confiáveis e concretas sobre turismo, de forma a possibilitar avaliação de sua contribuição para as economias regionais, nacionais e globais” (THEOBALD, 2001, p. 28-9)

Jansen-Verbeke (2001, p. 441), traz como exemplo às indicações de que a “crescente importância das compras como uma atividade turística é claramente demonstrada pelo *boom* do mercado de varejo, em suas diferentes formas, nas áreas de destino turístico e por toda a trilha seguida pelo turismo”.

O turismo é o principal segmento econômico de países da Europa Mediterrânea, como Grécia, Itália e Espanha, da maioria dos países do Caribe, como Bermudas, Jamaica e Bahamas, como também da Suíça. Além desses países, há também indicações da grande contribuição econômica a países desenvolvidos como Austrália, Canadá, França, Japão, Grã-Bretanha e Estados Unidos, ou países em desenvolvimento como Brasil, Singapura e China (THEOBALD, 2001).

Sancho (2001, p. 202) entende que:

O turismo representa a oportunidade de obter, de maneira rápida, as divisas necessárias que equilibram a balança nacional de pagamentos. O papel do turismo na balança de pagamentos de um país costuma ser expresso em termos de entradas, geradas pelos visitantes internacionais e gastos realizados pelos nacionais no exterior.

Além desta função macroeconômica, o turismo se apresenta como motor da atividade empresarial, pela multiplicidade de conexões com os demais setores da economia. Como a atividade é integrada de um grupo extenso e heterogêneo de empresas

dependentes uma das outras, o crescimento do turismo pode estimular o rápido crescimento da demanda de bens locais e de níveis econômicos da localidade em geral.

O setor da construção civil é talvez o principal exemplo de setor que se beneficia do turismo pela necessidade de maior número de acomodações, equipamentos e infraestrutura para o turista e a novas levas de população que vem atender a crescente mão-de-obra local.

O turismo também beneficia os setores da economia local e a população, com o estabelecimento de infra-estrutura. A facilitação do acesso às regiões turísticas, por exemplo, pode contribuir para a dinamização das indústrias, através do intercâmbio industrial e comercial, assim como para o deslocamento da própria comunidade local. Além disso, a implantação destas infra-estruturas acaba atraindo investimentos de fora do lugar (SANCHO, 2001).

Atualmente, o turismo de Lazer ganha um importante aliado que é o turismo de Negócios. Mesmo que alguns não considerem este como um tipo de turismo, as viagens a negócios normalmente se fundem, em maior ou menor escala, com as viagens a lazer. Há uma dificuldade muito grande de separar os recursos de cada um dos setores do turismo. Desta forma, o uso de muitos equipamentos é comum e não se pode afirmar que o viajante a negócios não utilizou parte de sua estada na destinação para atividades de lazer (THEOBALD, 2001). Parece ser mais coerente admitir o turismo de maneira mais ampla, afim, inclusive, de não mais dificultar a valorização deste segmento racionalizando ainda mais os impactos desta atividade.

Além dos aspectos econômicos, o turismo é multifacetado, interferindo também nos aspectos sociais, ambientais, políticas. Seus impactos são positivos ou negativos em

decorrência do tamanho, da forma de ação, do controle da atividade, e também da perspectiva do analisador (MERCER, 2001). Desta forma, quando determinadas empresas têm muito lucro com a exploração de determinado espaço, esta ação pode estar afetando negativamente a população local ou o ambiente natural. No entanto, é preciso ressaltar que “populações afetadas localmente não são moldadas de modo passivo por forças externas; elas também reagem, por vezes até mesmo mudando as condições do sistema mais amplo, e o resultado do desenvolvimento do turismo é um processo negociado” (MERCER, 2001, p. 118).

Para Sancho (2001, p. 206) o turismo pode contribuir “não só no aumento da renda em que se desenvolve, mas também, a melhora de sua distribuição, tanto em termos de população como em termos de contribuição ao equilíbrio regional de um país”. Assim, se coloca como uma possibilidade para o desenvolvimento econômico do lugar onde se desenvolve.

Porém, é imprescindível ressaltar que todo o segmento tem responsabilidade em preservar a cultura local e o ambiente natural. Essas ações vão favorecer não apenas as populações e o ambiente, mas a própria empresa, pois o lugar turístico é um ponto indispensável na sustentabilidade da atividade.

3.3.2. Os serviços e as Empresas de Turismo

Nesta seção, inicia-se a discussão com a afirmação de Taylor (2001, p. 283) quando este diz que “há muito tempo que o turismo se preocupa com o consumo e não com os consumidores”.

As decisões de mudança nas empresas, para acompanhar as tendências do mercado, precisam estar relacionadas tanto à incidência quanto a estilo, analisados de forma conjunta, o que indicará com maior segurança a direção das alterações do processo. Neste sentido, Taylor (2001, p. 291) insiste na idéia de que “o turismo não pode se permitir descuidar das implicações desses dados como meio de melhorar o conhecimento dos mercados e de aumentar as oportunidades de satisfação do cliente”. De acordo com Jansen-Verbeke (2001), podemos identificar dois tipos diferenciados de compra: a rápida e a de diversão. É freqüente a identificação de compras por diversão em localidades turísticas. Porém, as compras, como uma atividade turística, comumente vêm sendo subestimadas, apesar de ser reconhecido o tempo e o dinheiro gasto pelos turistas. Há várias destinações que ampliaram suas atrações com o fortalecimento de uma oferta varejista diversificada, tornando-se elemento central da atração turística. As novas abordagens de planejamento estratégico vêm reconhecendo o potencial do desenvolvimento do segmento de compras do amplo espectro de atrativos das localidades turísticas.

No turismo, os serviços de hospedagens e alimentação são questões básicas. Pois estas são necessidades de todo ser humano e, naturalmente se aplicam ao turista especialmente quando entendemos por turista como aquele que passa pelo menos uma noite no destino visitado. Desta forma pode-se “compreender a importância do alojamento e da alimentação no conjunto da experiência turística, pois esse turista deve fazer suas necessidades básicas quando estiver fora de casa” (SANCHO, 2001, p. 79).

A hospedagem, em si, representa uma condição para o turista entrar em contato com o atrativo. O hotel, no entanto, pode também se tornar um atrativo, se colocando como motivador da viagem. Sancho (2001, p. 79) define a hotelaria como “o sistema

comercial de bens materiais e inatingíveis dispostos para satisfazer às necessidades básicas de descanso e alimentação dos usuários e alimentação dos usuários fora do domicílio”.

Tecnicamente utiliza-se a oferta turística como termo para se referir ao produto alojamento. A hotelaria seria uma oferta básica, enquanto os serviços de alimentação fariam parte da oferta complementar. Da mesma forma, são ofertas complementares as excursões, os museus, os parques temáticos, etc.

O deslocamento do turista de seu lugar de residência até o destino turístico é motivado pelo desejo de conhecer os atrativos no destino turístico. Desta forma, a hotelaria e o transporte derivam do desejo dos viajantes. Portanto, nestes casos, serviços de hospedagem, alimentação e transporte ficam limitados a serviços facilitadores do contato entre turistas e atrativos. Todos esses elementos da oferta turística se inter-relacionam e a ineficiência de um deles prejudicará a avaliação do processo como um todo. Convém salientar, porém, que o atrativo é o elemento ativo do processo de serviço turístico.

Os meios de hospedagens que atendem a turistas normalmente se adaptam às necessidades dos seus clientes. De forma que a hotelaria que atende lazer esta próxima dos locais de diversões, mais acessíveis em relação aos preços, sendo a questão da rapidez dos serviços uma questão secundária. Para a hotelaria que atende negócios, a rapidez dos serviços oferecidos pelo hotel aliado ao acesso constitui os principais elementos que caracterizam este segmento. Cumpre salientar que a questão da localização é primordial para o oferecimento dos serviços hoteleiros, quer seja ligado a negócios ou a lazer.

Talvez o principal problema que hoje a hotelaria enfrenta diz respeito à falta de padronização nas classificações, dificultando a comunicação com os clientes. Como os critérios não estão bem definidos e adequados, a possibilidade de frustração quanto aos serviços oferecidos é muito alta.

3.3.3. Sistema de turismo e seu cliente

Tendo a qualidade como ponto central do desenvolvimento de estratégias competitivas, as empresas de serviços podem propiciar profundas transformações na cultura empresarial. Nas empresas, onde são simultâneos produção e consumo implicando um maior contato entre empresa e cliente, é fundamental para a qualidade do serviço uma gerência eficaz. Tal relacionamento se constitui uma variável fundamental para a qualidade do serviço. Relacionado a questão da qualidade, cabe enfatizar que, diferentemente dos produtos tangíveis, a qualidade final é derivada tanto dos resultados quanto das relações envolvidas durante o processo de fornecimento (MENDES; TOLEDO, 2001). Assim, a determinação da qualidade dos serviços inclui elementos materiais e comportamentais.

Nesta questão da qualidade, o modelo das cinco falhas (cinco *gaps*), desenvolvido por Parasuraman et al. (1990) é considerado como o mais consistente modelo da qualidade em serviço. Este nome advém das cinco falhas (*gaps*) identificadas entre o sistema de prestação do serviço e a qualidade esperada pelo consumidor (MENDES; TOLEDO, 2001).

Neste modelo, a qualidade do serviço é resultante das referências do cliente, formada pelas suas experiências anteriores, com a empresa prestadora do serviço, pelas suas necessidades pessoais, assim como pelas as informações obtidas através de outras pessoas. Desta forma, a qualidade do serviço percebida pelo cliente representa a forma como ele vê o resultado e o esforço da empresa no atendimento de suas necessidades. Assim sendo, a avaliação deste processo está diretamente ligada a questões subjetivas, desde o momento da formação das expectativas por parte do cliente, até na forma como consegue perceber o desempenho da empresa em prestar o serviço.

A discrepância entre expectativa do cliente e percepção da gerência sobre esta expectativa é entendida como a primeira falha. Isto ocorre quando a prestadora de serviço não capta corretamente as expectativas de seus clientes, criando atributos ao pacote diferentes das necessidades dos consumidores.

A segunda falha acontece quando o sistema de serviços da empresa não atende todas as necessidades e expectativas dos clientes, por vários motivos, como escassez de recursos, condições de mercado ou incompetência da gerência. Essa falha explicita o problema da empresa entre os requisitos do processo de produção e o seu sistema de fornecimento.

A terceira falha está ligada ao elemento humano do processo. Mesmo que todo o sistema de prestação do serviço esteja correto, a alta influência do fator humano produz diferenças entre o desempenho projetado e o desempenho real.

A quarta falha é ligada à formação de falsas expectativas dos serviços oferecidos. Poderá haver discordâncias entre o conceito do serviço e os sistemas de comunicação. Enquanto se vende a idéia de um serviço com determinados requisitos, o processo real produz serviços com atributos diferentes.

A quinta falha retrata discrepância entre a qualidade esperada e a qualidade percebida pelo cliente, causada pelas demais falhas apresentadas no modelo.

Os problemas nos processos de serviços precisam ser enfrentados com o desenvolvimento de sistemas cada vez mais estruturado. A competição, a inovação, a sazonalidade, a redução de riscos e o aproveitamento de oportunidades são metas que precisam ser seguidas por toda a organização de serviços.

Os *gaps* demonstram a dificuldade de conseguir captar a real necessidade dos clientes. A satisfação do cliente deve ser o foco da empresa, buscando constantemente conhecer as suas necessidades, preferências e prioridades, criando mecanismos que controle o grau de progresso em relação às expectativas dos clientes, utilizando as informações sobre os clientes para inovações, tanto nos produtos quanto nos processos de produção; avaliando constantemente a concorrência e a performance interna.

Desta forma, outras questões precisam ser superadas. Em relação ao cliente, precisa estar claro que ele possui informações de alto valor para as empresas. Os mecanismos de ouvi-los não estão no fim do processo, como avaliação final. As empresas devem aperfeiçoar os serviços existentes ou criar novos serviços. Os dirigentes, via de regra, não possuem conhecimento nem sobre os seus pontos fortes e fracos, nem o dos concorrentes. O canal de informação deve estar aberto para capturar idéias inovadoras, incentivando a participação, proporcionando uma visão clara de todos os processos e das tomadas de decisões.

O atendimento às necessidades do cliente é o pressuposto básico para o setor de serviços, e por extensão aos serviços turísticos. Como uma atividade econômica com grande efeito multiplicador, o turismo agrega inúmeras atividades. A inversão de capital

movimenta qualquer região. Com essa diversificação do turismo é difícil saber qual setor vai lucrar com o turismo. No entanto, os setores que têm contato direto com o turista, a qualidade da prestação de serviços é um fator determinante (LAGE, 1991). Nesta direção, podemos deduzir que serão nos hotéis, nos restaurantes, nas lojas de souvenirs e nos parques temáticos onde a qualidade do serviço precisa ser mais exigida, porque estes serão mais cobrados pelo turista. Este vem a se configurar como um diferencial para o destino turístico. E será especialmente atraente àquelas pessoas que não dispõem de serviços tão qualificados nas suas cidade de origem. Por outro lado, turistas que são originários de centro urbanos onde a qualidade de serviços tende a ser melhores vão exigir, se não qualidade semelhante, pelo menos muito próximas daquelas que estão acostumados.

Com isso, os serviços turísticos vão exigir: inovação constante, desempenho crescente e qualidade. A qualidade está diretamente ligada à diferenciação do serviço. Quanto mais personalizado o serviço, mais próximo da necessidade do cliente tende a estar. Assim, a diferenciação coloca a empresa em condição privilegiada na conquista e manutenção de mercados. A diferenciação de um produto ou serviço dos concorrentes é fator que contribui para o sucesso da empresa e para a valorização pelos clientes. O resultado é a vantagem competitiva, gerada pela diferenciação, criando condições de aumentar a sua lucratividade (RANGEL; FONSECA, 2001).

No que se refere aos hotéis, a Internet, presente em número crescente de casas da população mundial, vem ganhando espaço no mercado, exigindo que este segmento participe desta evolução. Para que mantenha as condições de competitividade em seus negócios em longo prazo, é preciso ter em vista a adequada adoção e gerenciamento destas tecnologias (MENDES FILHO; RAMOS, 2001).

Considerando que a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos é fundamental para o desenvolvimento do turismo, segmentos como o da hotelaria tem isso como questão de sobrevivência, pois, se tomarmos o exemplo do Brasil, a chegada de grandes redes internacionais de hotéis aumentou a concorrência e gerou a exigência de organização de toda a cadeia produtiva. As organizações hoteleiras, como outras pelo mundo, estão buscando na melhoria contínua da qualidade uma forma de sobreviver neste contexto de globalização (MOYSES, 2002).

3.3.4. Sistema de gestão da qualidade em serviço

Todos na organização devem estar comprometidos conforme Albrecht e Bradford (1992), com a qualidade, evitando situações que prejudiquem a percepção do cliente quanto ao serviço prestado, visando a repetição da compra, a possibilidade de recomendações do serviço a outros consumidores e evitando ações públicas que possam afetar a imagem da empresa no mercado.

A percepção dos clientes a respeito dos serviços de uma empresa forma-se a partir da própria prestação do serviço e também da comunicação transmitida a ele pelo pessoal responsável pelo atendimento durante ou após o processo.

Na busca de assegurar a qualidade, a padronização dos processos de produção, tanto de produtos quanto de serviços, surge como necessidade primordial. A rotina de trabalho diário, com indicações de meta e meios para execução dos processos, tem como instrumento de gerenciamento a padronização, buscando com isso possibilitar condições para que cada funcionário assuma responsabilidade pelos resultados de seu trabalho. A

padronização busca reduzir a variabilidade nos processos, mas ao mesmo não deve sem inibir a criatividade, procurando se expressar em metas de melhoria dos padrões, que por outro lado facilitem a delegação de tarefas e o treinamento dos colaboradores (MELLO, et al., 2002).

A padronização envolve mudanças, e desta forma pode enfrentar resistências para sua implementação. Muitas dessas resistências estão ligadas à imposição do processo de padronização, sem explicação dos motivos da mudança de procedimentos nas tarefas que lhes compete e, ainda ligada a esta questão, a percepção de que este tipo de processo inibe e dificulta o desenvolvimento da criatividade.

Além dessas resistências, outros problemas podem surgir na implantação de processos de padronização, como falta de treinamento dos colaboradores e controle e avaliação permanente dos processos.

Muitos dos problemas descritos na implantação de tais processos podem ser minimizados com o desenvolvimento de um plano de implementação participativo e detalhado.

A padronização visa definir a melhor forma de realização de uma atividade, buscando participação e consenso de todos os participantes no processo, de forma a atingir o resultado esperado (previsibilidade), com melhor qualidade e menor custo (MELLO, et al., 2002).

A padronização vem sendo adotada para a implantação de sistemas de qualidade sob a égide da família ISO 9000. Depois das várias reformulações, as abordagens destes sistemas foram evoluindo do foco no produto, para o foco no negócio e, finalmente, o foco no cliente.

Apesar destas evoluções, inúmeras são as críticas relacionadas à implementação de padronização, destacando-se a crescente burocratização dos processos, a exagerada ênfase na conformidade, a tendência ao engessamento dos processos e a inibição da criatividade. Grande parte dessas críticas surgiu da implementação de sistemas de gestão da qualidade, feitos aleatoriamente, sem levar em conta a própria estrutura formal e informal da organização.

Para as organizações da era do conhecimento, a padronização deve ser um conjunto de padrões e regras mutáveis, estabelecidas pelas práticas inovadoras e pelo avanço tecnológico das organizações líderes do mercado.

Os hotéis são tratados pela maioria dos autores como uma loja de serviços, pois apresentam como principais características: a curta duração de serviços, um reduzido número de clientes processados, a valorização tanto do back-room quanto do front-office, e ainda, oportuniza possibilidade de padronização das operações (MELLO, et al., 2002).

A padronização dos serviços em hotéis tem suas limitações. Pesquisa realizada em três hotéis de São Paulo (MELLO, et al., 2002) demonstrou que tanto as atividades do front-office podem ser padronizadas. Há, no entanto, limitações quanto algumas padronizações dos serviços. Para a recepção, dependendo da estratégia da organização, podem ser estabelecidos padrões mínimos de atendimento para a linha de frente, mas que poderiam ser alterados desde que o objetivo seja a satisfação da necessidade de seus hóspedes, isto, é claro, na sua política de qualidade. Na hotelaria, a padronização pode ser aplicada a determinados processos de prestação de serviços, garantindo a repetibilidade, a previsibilidade e a qualidade esperada que os hóspedes têm do serviço

que foi adquirido. Aliado a personalização, a gerência precisa dar aos colaboradores do front-office a autonomia de superar a expectativa e encantar o cliente .

3.4. GESTÃO INTEGRADA

3.4.1. Conceituação

O conceito de gestão integrada surgiu no setor produtivo, com o termo em inglês SCM - Supply Chain Management (gerenciamento da cadeia de produção), caracterizado por uma nova forma de gestão de toda a cadeia produtiva (BALLOU, 2001).

Na definição da logística por sua vez, do Council of Logistics Management citado por Ballou (2001), é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relativas desde o ponto de origem até o de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes. Este conceito substitui outras definições anteriores, em função da progressiva evolução dessa ciência e a inclusão da noção de cadeia de suprimento, da qual a logística passa a ser um componente.

Segundo Scavarda e Hamacher (2001, p.202), a cadeia de suprimentos “é uma rede que engloba todas as empresas que participam das etapas de formação e comercialização de determinado produto ou serviço, que será entregue a um cliente final”.

A cadeia de suprimentos é classificada por Slack (1993), em três níveis, a rede interna, a rede imediata e a rede total. A rede interna é composta pelos fluxos de informações e matérias entre os setores e componentes diretamente relacionados com as operações internas da empresa. A rede imediata é formada pelos fornecedores e clientes imediatos da empresa, e por último a rede total, que compreende todas as redes imediatas da área industrial ou de serviços.

De acordo com Pires (1998), a gestão da cadeia de suprimentos é um conceito extremamente avançado no campo da administração de materiais, sobretudo abrangente e estratégico, pois possibilita a gestão integrada de toda a cadeia produtiva.

Entretanto alguns fatores inibem o desenvolvimento do mercado de *Supply Chain Management* no Brasil. Ceccato (2002) destaca entre elas: a pouca confiança nos fornecedores nesse tipo de solução, altos custos de implementação e a falta de um claro entendimento sobre os benefícios das ferramentas.

Por outro lado, Poirier e Reiter (1997, p. 19) acreditam que a forma mais moderna e eficaz para uma organização conduzir seus produtos e serviços é através de uma cadeia de abastecimento, que é definida pelos autores por um “[...] um sistema pelo qual as organizações entregam seus produtos e serviços a seus clientes”. Este sistema se apresenta em forma de redes interligadas, cada uma com seus significados e componentes, com o objetivo de melhorar o processo pelo qual as organizações realizam suas entregas e serviços.

Na visão de Imam (2000) a otimização dessa cadeia torna-se cada vez mais importante, principalmente por motivo das inovações no ambiente de negócios, como por exemplo a expansão do *business to business* na *Internet*. Com isso, as empresas brasileiras

enfrentam alguns desafios e oportunidades, tais como: incentivar mecanismos de logística integrada (intermodal) e focar o modelo de gestão na redução de estoque e melhorar a comunicação em todos os elos da cadeia de suprimentos.

A adequação desses pontos fortalece a participação mútua entre todos os participantes da cadeia, desenvolve o compartilhamento das informações específicas, aumentando o elo entre empresas incorporando qualidade aos produtos e serviços e apresentando melhores maneiras de servir aos mercados.

Com uma visão mais moderna do que a de comercialização, Shank e Govindaragam (1988) e Porter (1989), sugerem que a criação de uma cadeia de valores é a forma mais significativa de explorar vantagens competitivas, por que tal modelo engloba gerenciamento do fluxo de produtos e informações e, também o gerenciamento das relações internas e externas das organizações. A análise de uma cadeia de valores incorpora todas as atividades projetadas e coordenadas, organizadas de forma a atender as expectativas dos clientes e, ao mesmo tempo, proporcionar vantagens competitivas a empresa.

Ressalta-se que o processo de cadeia de valores é meio ideal para identificar pontos fortes e fracos da organização e compará-los com as oportunidades e ameaças apresentadas no ambiente externo, pois, trata-se da análise de quatro áreas fundamentais: as ligações com os clientes e fornecedores, os processos dentro do ambiente interno da organização e, o gerenciamento das relações internas e externas quanto ao fluxo de produtos e de informação.

Portanto, empresas que buscam sucesso sustentável no ambiente competitivo atual, devem observar com grande atenção a ponta de rede de suprimentos (o cliente final). A

procura incessante por sua satisfação e fidelidade é recompensada pela confiabilidade e fortalecimento dos elos da cadeia. Apesar de parecer óbvio para muitos, na realidade, esse aspecto se perde quando as crises aparecem.

Estruturalmente a cadeia de valores de uma empresa é composta por atividades estratégicas que são exercidas por componentes funcionais do sistema. Estratégia é a forma que a empresa define seus negócios e relações que realmente importam nos dias de hoje através de ações de conhecimento e relacionamento com as competências das empresas e seus clientes e sua função no processo é a de avaliar as competências essenciais de uma companhia e seu ajustamento na criação de valor (NORMAN; RAMIRES, 1993).

Outra abordagem é a cadeia de valor, uma visão mais moderna que inclui uma gama de conhecimentos, onde as correntes não ocorram em seqüência, mas em constelações; a função dos negócios é envolver os clientes na criação de valores, tirando vantagem dos conhecimentos, especialidades e habilidades de cada membro do sistema de criação de valor (NORMAN; RAMIRES, 1993).

Os acordos entre fornecedores e compradores, fabricantes e distribuidores, e distribuidores e varejistas em uma rede têm sido até agora mais competitivos do que cooperativos, levando o consumidor a escolher uma rede no lugar de uma outra concorrente.

Entretanto, existem outros conceitos também voltados para processos de criação de valores mais atuais, como o de Lancaster e Walters (1999), no qual o termo valor é definido como a combinação entre benefícios relativos a preços e outros benefícios oferecidos. A rede de valor consiste em um conjunto de atividades coordenadas que

buscam a satisfação do cliente, é um sistema ágil e flexível, que se ajusta às flutuações de curto prazo e ao crescimento em longo prazo.

Para os autores Bovet e Martha (2001, p. 02), a rede de valor é “um modelo de negócios que utiliza os conceitos da cadeia de suprimento digital para obter a maior satisfação do cliente e a lucratividade da empresa. É um sistema rápido e flexível, alinhado e conduzido pelos mecanismos de escolha dos novos clientes”.

Porém, o funcionamento de uma rede de valor depende da existência de parcerias dinâmicas e da inter-relação entre seus componentes, vai além do simples fornecimento, trata-se da criação de valor.

Além de cumprir as promessas feitas aos clientes, de maneira ágil e flexível, possui capacidade de se transformar conforme as mudanças de prioridade do mesmo. Ao contrário da cadeia de suprimento tradicional, uma rede de valor não empurra os produtos aos clientes, ela individualiza o cliente, permitindo o mesmo desenvolva seus produtos para então fabricá-los.

A vantagem competitiva sobre outras redes concorrentes somente é obtida à medida que um grupo particular continua trabalhando por alianças estratégicas a fim de descobrir todas as oportunidades de aperfeiçoamento possíveis. Consegue-se isto através da concentração de todos os recursos humanos essenciais no aperfeiçoamento total da rede.

Enfim, empresas que querem sobreviver devem perseguir todo meio possível de melhoria de seus processos e buscar o aperfeiçoamento benéfico para qualidade, produtividade, custo e satisfação do cliente, pois o cliente adotou novos hábitos de compra que exigem que os fornecedores, fabricantes, distribuidores e varejistas

trabalhem mais unidos em trazer um valor adicional à prática de consumo, particularmente em relação à seleção, inovação e atendimento.

3.4.2. Características da Gestão Integrada

A informação, na concepção de Scavarda e Hamacher (2001), é a principal ferramenta na gestão de uma cadeia de suprimento e, o seu compartilhamento entre todos os componentes da cadeia (empresa, fornecedores e clientes) e a divisão de suas responsabilidades, possibilitam o desenvolvimento de pensamentos estratégicos e o reforço das parcerias. Pode-se visualizar a aplicação do processo de gestão de uma cadeia de suprimento nas indústrias automobilísticas brasileiras, nas quais, ocorreram grandes mudanças nas relações entre seus membros, as indústrias montadoras de veículos e os fornecedores de autopeças. Essas mudanças podem ser vistas como ações relacionadas ao desenvolvimento cooperativo de componentes, ao aumento da demanda, ao fornecimento de qualidade e, a seleção e redução do número de fornecedores.

Na visão moderna de Poirier e Reiter (1997), o processo de constituição de uma cadeia de abastecimento, também se fundamenta no aperfeiçoamento do fluxo de informações e da comunicação entre fornecedores, fabricantes e distribuidores. Uma cadeia de abastecimento, somente será capaz de atender às necessidades da demanda de forma ágil, confiável e eficiente sem necessitar de grande estoque, se possuir informações de qualidade sobre o consumo. Portanto, é importante que as informações sejam compartilhadas entre os vários níveis da rede independentemente de hierarquia. Assim,

a parceria é o elemento essencial por que possibilita superar a resistência e unir recursos para o benefício mútuo, em busca coletiva de economia e eficiência que beneficie todos os participantes.

Por outro lado, os componentes que comandam a cadeia de abastecimento, devem dar mais ênfase a criação de alianças estratégicas conjuntas que garantirão o futuro, a fim de desenvolver os recursos humanos essenciais necessários para redesenhar o processo, pois as alianças estratégicas se materializam somente quando duas ou mais empresas decidem juntar seus esforços para perseguir um objetivo estratégico comum.

A otimização da cadeia de abastecimento depende dos esforços conjuntos dos componentes e do desenvolvimento de sistemas de resposta conjuntas suficientemente flexíveis para reagir com eficiência e, agilidade utilizando estoques mínimos. Os parceiros no abastecimento devem utilizar sistemas de transferência de produtos de maneira rápida e eficaz ao cliente. A percepção necessária para o sucesso otimizado da cadeia deve começar com um entendimento de que não há futuro, a menos que as necessidades dos clientes sejam preenchidas além da simples satisfação.

Para Shank e Govindaragam (1988) e Porter (1989), iniciam a criação de uma cadeia de valores através da análise das ligações e relações entre os processos e atividades empresariais e, como estes se relacionam economicamente. A relação de atividades estratégica da empresa ajuda na compreensão dos custos e no destaque dos produtos, em relação aos concorrentes. A ligação com o fornecedor deve ser administrada de forma que as partes envolvidas obtenham benefícios com a negociação. Existe a necessidade de identificar as atividades dos fornecedores e onde tais atividades se encaixam na cadeia de valor. Com os clientes a exploração deve-se sempre buscar vantagens para ambas às partes.

No exemplo da IKEA, segundo dados apresentados por Normann e Ramirez (1993), caracteriza-se um exemplo de co-produção e co-destino, na qual qualquer serviço ou produto é realmente resultado de um complicado conjunto de atividades. A importância do modelo da IKEA deve-se a visão que a empresa tem em relação aos seus clientes (consumidores finais), redefinido os papéis de forma que eles se envolvem em atividades de produção espontaneamente. Também buscando nas negociações com os fornecedores à construção de relações longas e de benefícios mútuos, resultando em um sistema de negócios integrados que inventa valores ligando os participantes da cadeia de forma mais efetiva do que nunca, investindo na retenção de clientes leais.

Na figura 5, observa-se que a IKEA relaciona-se com seus clientes pressupondo que os mesmos aceitam uma nova divisão do trabalho, na qual os clientes possuem atribuições como planejar, instruir, transportar e montar seus produtos, sendo compensados pela IKEA em forma de descontos, preços competitivos, uma série de benefícios e qualidades em produtos e serviços oferecidos pela empresa. As atribuições dos fornecedores neste processo dão suporte aos produtos e serviços oferecidos aos clientes pela IKEA, além disso, eles são componentes importantes no sistema de formação de valores, na coordenação do fornecimento e da demanda, bem como, em todo processo de co-produção (quadro 8).

Para a criação de uma rede de valor são necessárias, segundo Bovet e Martha (2001), algumas características, quais sejam:

1. *O alinhamento com o cliente:* O cliente é o centro, comanda a rede, suas escolhas recebem soluções personalizadas em pacotes personalizados. Cada proposta de valor deve estar de acordo como o perfil e desejo do cliente. O objetivo é manter-se focado nas necessidades dos segmentos específicos de clientes lucrativos,

desenvolver propostas que eles valorizem bastante e criar uma rede de valor que seja capaz de cumprir as promessas dessa proposta.

ATRIBUIÇÕES DOS CLIENTES:
- Planejam as mobílias em relação aos ambientes.
- Instruem-se a respeito da montagem dos moveis.
- Transportam a mercadoria.
- Montam as mercadorias.
A IKEA OFERECE:
- Preços 20% a 50% abaixo da concorrência mais competitiva.
- Idéias a respeito de como usar os produtos (show room)
- Informações sobre os produtos.
- Berçário, creche e restaurante para uso dos clientes.
- “Ferramentas” para auxiliar no planejamento.
- Controle de qualidade com garantia.
- Nome IKEA.
ATRIBUIÇÕES AOS FORNECEDORES:
- Provendo design e especificações.
- Provendo assistência técnica.
- Dirigindo equipamentos para a manufatura.
- Aconselhando no controle de qualidade.
- Coordenando o volume de produção .
RELAÇÃO DOS FORNECEDORES COM A IKEA:
- Um sistema de formação de valores.
- Coordenação de fornecimento e demanda.
- Uma oportunidade a todos os membros de potencializar o valor que contribuem, coordenando o processo de criação de valor através de um processo de co-produção.

Quadro 8: Sistema de criação de valores da IKEA

Fonte: Normann; Ramirez (1993).

2. *A cooperação sistemática:* É uma forma de criar relacionamentos em empresas, através do envolvimento de fornecedores, clientes e até concorrentes em uma única rede de valor onde cada atividade é designada ao parceiro com mais capacidade para desempenhá-la. Os relacionamentos de cooperação com os parceiros têm a finalidade de aumentar o valor ao cliente e deter lucros.
3. *A Agilidade e a flexibilidade:* Consiste na capacidade de receptividade quanto às mudanças no contexto empresarial assegurados por meio da flexibilidade de produção, da distribuição e do sistema do fluxo de informações.
4. *O Fluxo rápido:* Os processos de pedido-entrega são formados por ciclos rápidos e curtos, fazendo com que o cliente usufrua forma rápida de seu pedido.
5. *O Fluxo Digital:* O fluxo de informações é o elemento coloca em funcionamento o sistema da corrente de valor e, a sua utilização inteligente, une e coordena as atividades da empresa, como seus clientes e fornecedores. Para tornar a rede rápida, confiável e precisa, é essencial o uso de informações digitais, pois possibilita que os integrantes do sistema troquem informações em tempo real, melhorando todos os processos.

A criação de valor em um negócio precisa se ater a algumas questões chaves: como a abrangência, o controle estratégico e os elos da rede. Devido à forma de rede do sistema, a abrangência das atividades tem papel ativo na captação das informações sobre as reais necessidades dos clientes, tão importantes para a continuidade dos negócios. Para o melhor controle a empresa deverá possuir todas as atividades que considera absolutamente necessárias para cumprir a sua proposta de valor, desde o contato com o cliente (o pedido e a assistência pós-venda), a montagem e a função de

combinar as ações da rede de fornecimento. Para iniciar um controle estratégico deve-se ter o conhecimento profundo das necessidades dos clientes, é a base de uma proposta de valor. Uma forma de proteger os lucros contra a invasão dos concorrentes, fortalecendo os laços de fidelidade entre o cliente e o fornecedor, mas esse processo deve ser constantemente modificado e adaptado às atuais condições do mercado. E para o funcionamento deste processo é necessário um conjunto de elementos, entre eles:

- a) Uma marca - A marca da rede de valor é semelhante ao conceito mais familiar de marca do produto. A marca de uma rede de valor é desenvolvida com base em fornecimento constante de um serviço superior, soluções totais ou capacidade de fornecer um produto personalizado.
- b) Um elo - Os elos da rede de valor podem ser estabelecidos através do compartilhamento da informação, com a finalidade de desenvolver serviços exclusivos ou embutindo custos de alteração aos clientes. As redes de valor são especialistas na coleta de informações detalhadas sobre os clientes, que podem ser utilizadas no desenvolvimento de relacionamentos mais estreitos, a fim de manter os clientes presos aos serviços da empresa.
- c) Um modelo inovador - Na definição de Bovet e Martha (2001) “ uma cultura inovadora engloba uma visão de liderança, soluções da origem do problema, um conjunto claro de metas e um pessoal adequadamente qualificado para o trabalho.” É a transição para uma cultura digital de informações e de conexão. Essas empresas desenvolveram sistemas de informações que possibilitam escolhas inteligentes pelos clientes, tanto nas operações internas da empresa quanto com os parceiros externos.

- d) Parceiros para fornecimentos estratégicos – Para criar um conjunto de sólidos relacionamentos com os parceiros de fornecimento as empresas inovadoras devem: limitam os seus relacionamentos estratégicos da rede de valor a poucos fornecedores, ser capaz de expandir e terceirizar a produção rapidamente e buscar negociações que resultem em benefício mútuo.
- e) Um preço baixo - Somente as empresas que possuem vantagens competitivas diversas, conseguem comercializar seus produtos por preços mais baixos do que a concorrência, mesmo com todo o restante sendo igual.

Além de definir a abrangência e o controle é necessário que o modelo de gerenciamento de rede utilize ferramentas inteligentes no fluxo de informações para manter a sua rede de fornecimento interconectada e afim que tudo funcione rápida e perfeito.

Nas figuras 5 e 6 pode-se vislumbrar um modelo de execução de uma rede de valor, que tem por objetivo orientar a implantação em qualquer organização. O modelo apresentado é de um Sistema da Cisco, e a forma de identificar as necessidades dos clientes foi à utilização de um conselho consultivo onde 60 clientes fizeram parte. As preferências dos clientes direcionaram e buscaram melhorias para rede de valor, de forma que semanalmente foram realizados testes com o objetivo de assegurar a eficiência e a agilidade da rede com seus clientes (BOVET; MARTHA, 2001).

Todavia a Cisco percebeu que o ato de simplesmente propor um website, com a finalidade de agilizar o sistema não atenderia a verdadeira proposta de uma rede de valor e, por isso, buscou desenvolver um modelo de negócios que visa à integração de todos os membros responsáveis pelo funcionamento do sistema.

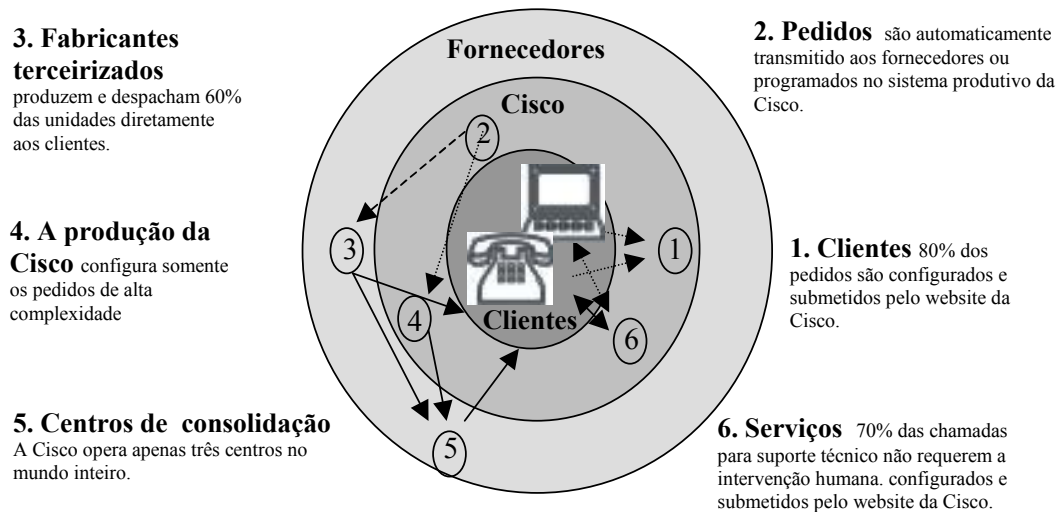


Figura 5: Rede de valor da Cisco
Fonte: Bovet; Martha (2001, p.203)

Atividade	Terceirização	Automatização	Comentário
Configurar	○	●	<ul style="list-style-type: none"> 83% dos pedidos colocados por meio de website. As configurações são conferidas automaticamente para verificação da compatibilidade dos módulos dos produtos selecionados.
Processar o pedido	○	●	<ul style="list-style-type: none"> O processamento do pedido e a administração de materiais são totalmente automatizados.
Fabricar	◐	N/A	<ul style="list-style-type: none"> 60% das unidades são produzidas pelos fabricantes terceirizados. A Cisco fabrica os produtos complexos quando nenhum fabricante isoladamente possui as capacidades necessárias.
Testar	◑	N/A	<ul style="list-style-type: none"> A Cisco controla à distância a aprovação dos testes. A Cisco detém o controle sobre o sistema de expedição, que autoriza os embarques somente após os testes estarem aprovados.
Entregar	◒	N/A	<ul style="list-style-type: none"> A cisco opera três centros de consolidação, sendo dois nos EUA e um na Europa, onde os pedidos são consolidados somente após a solicitação do cliente.
Suporte	○	◑	<ul style="list-style-type: none"> 60% a 70% das solicitações ao serviço técnico foram resolvidas através do sistema de suporte técnico automático.
Legenda	○	●	
	Total	Nenhuma	

Figura 6: Terceirização e automatização da rede de valor da CISCO.
Fonte: Bovet; Martha (2001, p. 204)

Com o uso de tecnologias e a substituição das pessoas que foram deslocadas para setores mais especializados proporcionaram agilidade às atividades das equipes no processo de agregação de valor, fazendo com que, a Cisco pude-se dedicar seu tempo em atividades relacionadas à satisfação e fidelidade de clientes.

O sistema de indicadores adotado pela Cisco para medir o desempenho de seu gerenciamento, tem como principal indicador a satisfação do cliente, isso faz com que todos os componentes da rede direcionem seus pensamentos ao cliente. E o alto nível de serviço alcançado pela Cisco é decorrente da existência de integração entre todos os componentes do sistema (dos fornecedores quanto dos clientes).

Por este motivo, as empresas inovadoras colocam os seus clientes no centro das suas atividades, identificam e definem os segmentos de mercado visados e estabelecem a proposta de valor que exercerá grande apelo sobre eles. Também diferenciam as suas ofertas para atender as necessidades específicas dos clientes-alvo e empregam avançadas capacidades da cadeia de suprimento para aprimorar o *mix* de serviços desejado pelos segmentos de clientes. Neste ponto vale ressaltar que o conhecimento da demanda real do consumidor final pode reduzir ou eliminar a exigência de estoques por todo o sistema, mas somente quando cada elemento do sistema possui acesso às informações.

O primeiro elemento que possibilita a empresa trabalhar com níveis de estoques gerenciáveis, é o compartilhamento de informações, principalmente nas operações globais que envolvem muitos parceiros (clientes e fornecedores), longas distâncias e mistura de costumes. Sendo o segundo elemento importante para diminuição dos estoques de segurança a redução da complexidade.

Dentre todos os desafios da rede de valores, o principal encontra-se na integração da capacidade de atendimento diferenciado e eficaz com o cliente. A integração resulta em custos de distribuição mais baixos, aumento das taxas de serviço, redução dos estoques e um maior giro para os clientes, rapidez, serviços, soluções, sendo que a chave para fazer isso acontecer está em os executivos considerarem as operações como um atributo estratégico, que pode impulsionar as receitas. Embora exista grande similaridade dos produtos no mercado atual, em termos de características, qualidade e preço, deve-se ressaltar que, empresas que desejam se destacar e obter vantagem competitiva deveria aplicar algum dos conceitos de gestão da cadeia produtiva.

De acordo com as várias formas gerenciamento da cadeia produtiva apresentadas, pode-se verificar que o mercado ruma para uma economia mundial integrada. Empresas estão buscando, ou têm desenvolvido, estratégias globais nas quais os seus produtos são projetados para o mercado mundial e produzidos onde os baixos custos de matéria-prima, componentes e mão-de-obra possam se encontrados ou simplesmente a produção local é mantida e vendida para o mercado internacional. Essa tendência não vem ocorrendo somente de forma natural, através de empresas que buscam reduzir custos e expandir seus mercados, sendo fortemente encorajadas por arranjos políticos que promovem grandes negócios entre economias globais.

4. ESTUDO DE CASO - HOTEL PLAZA SÃO RAFAEL

4.1. HISTÓRICO E CARACTERÍSTICAS GERAIS DA REDE PLAZA

O início da Rede Plaza remonta a 1953, com a constituição de uma sociedade liderada pelo Sr. João Ernesto Schmidt e um grupo de empresários da capital gaúcha. No mês de julho de 1958 foi inaugurado o Hotel Plaza Porto Alegre, conhecido atualmente como Plazinha. Na década de 60 o turismo nacional recebeu um grande impulso, principalmente com a liberação de recursos de entidades ligadas ao setor turístico para novos projetos. Com esse incentivo, a Rede prosseguiu em seu programa de expansão e inaugurou, em dezembro de 1972, o Plaza Itapema Resort, em Itapema, Santa Catarina, complementado posteriormente com o SPA Plaza Itapema, um complexo de saúde e lazer pioneiro na América Latina. Mais tarde, em abril de 1973 inaugurou o Hotel Plaza São Rafael, localizado no centro da capital gaúcha. Em dezembro de 1976 inaugurou o Hotel Plaza Blumenau, em Blumenau, Santa Catarina.

Em 1976, com a colaboração do Governo do Estado de Santa Catarina, transformou a estação de águas termais de Santo Amaro da Imperatriz num grande complexo turístico. Isto se concretizou em março de 1981, com a inauguração do Resort Plaza Caldas da Imperatriz, acrescido hoje do SPA Plaza Caldas da Imperatriz. Mais recentemente foi construída no mesmo complexo a Pousada da Mata, um recanto ecológico para

apreciação da fauna e da flora da Mata Atlântica que conta com complexa infraestrutura de serviços.

Em abril de 1988 a Rede Plaza de Hotéis inaugurou o Centro de Eventos São José, hoje conhecido como Centro de Eventos Plaza São Rafael em plena zona comercial e hoteleira de Porto Alegre.

Em março de 2000 a Rede Plaza lança o 1º *e-hotel* do Brasil, um novo conceito em hotelaria que tem por definição “qualificação e eficiência de serviços aliados à tecnologia de um meio de hospedagem, originando o hotel do terceiro milênio”.

A rede de Plaza de Hotéis tem por missão hospedar e atender as pessoas da melhor forma possível oferecendo conforto, segurança, tranquilidade, compreensão e serviços com padrões de qualidade de um Hotel de categoria internacional. Seus valores são:

- Satisfação do cliente;
- Ética;
- Responsabilidade;
- Comprometimento social, cultural e comunitário;
- Competência profissional.

Todos os esforços da Empresa são dirigidos para um só objetivo: satisfazer os nossos hóspedes e clientes em geral. Este é o ponto vital. Um dos objetivos mais importantes em um Hotel é procurar compreender os hóspedes em todos os seus aspectos, fazendo com que eles se “sintam em casa”. O Hotel Plaza São Rafael objeto de estudo deste trabalho está localizado na região metropolitana de Porto Alegre. Faz parte da Rede Plaza de Hotéis, que atua no setor a 51 anos.

4.2. DIAGNÓSTICO A – HOTEL – SETOR DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

4.2.1. Apresentação dos Dados Coletados

4.2.1.1. Dados Organizacionais

O empreendimento encontra-se no mercado há 30 anos com uma capacidade de atendimento de 568 pessoas/dia, e conta com 240 funcionários. A empresa pesquisada caracteriza-se como familiar e pelo seu tamanho tem o porte de média empresa. Seu organograma, que pode ser observado na figura 7, é representado pela forma estrutural, onde se pode observar a estrutura formal da organização, “um facilitador para a melhor compreensão do todo organizacional. (ARAUJO, 2001, p. 132)”.

4.2.1.2. Identificação dos Respondentes

Foram entrevistados o gerente operacional do Hotel Plaza São Rafael e a Diretora de A&B e RH da Rede Plaza. Ambos possuem 3º grau completo, sendo que a diretora possui pós-graduação em marketing. Quanto ao tempo de empresa e de experiência na área, constatou-se que os a diretora possui tempo de empresa de 29 (vinte nove), e o gerente com 04 (quatro) anos.

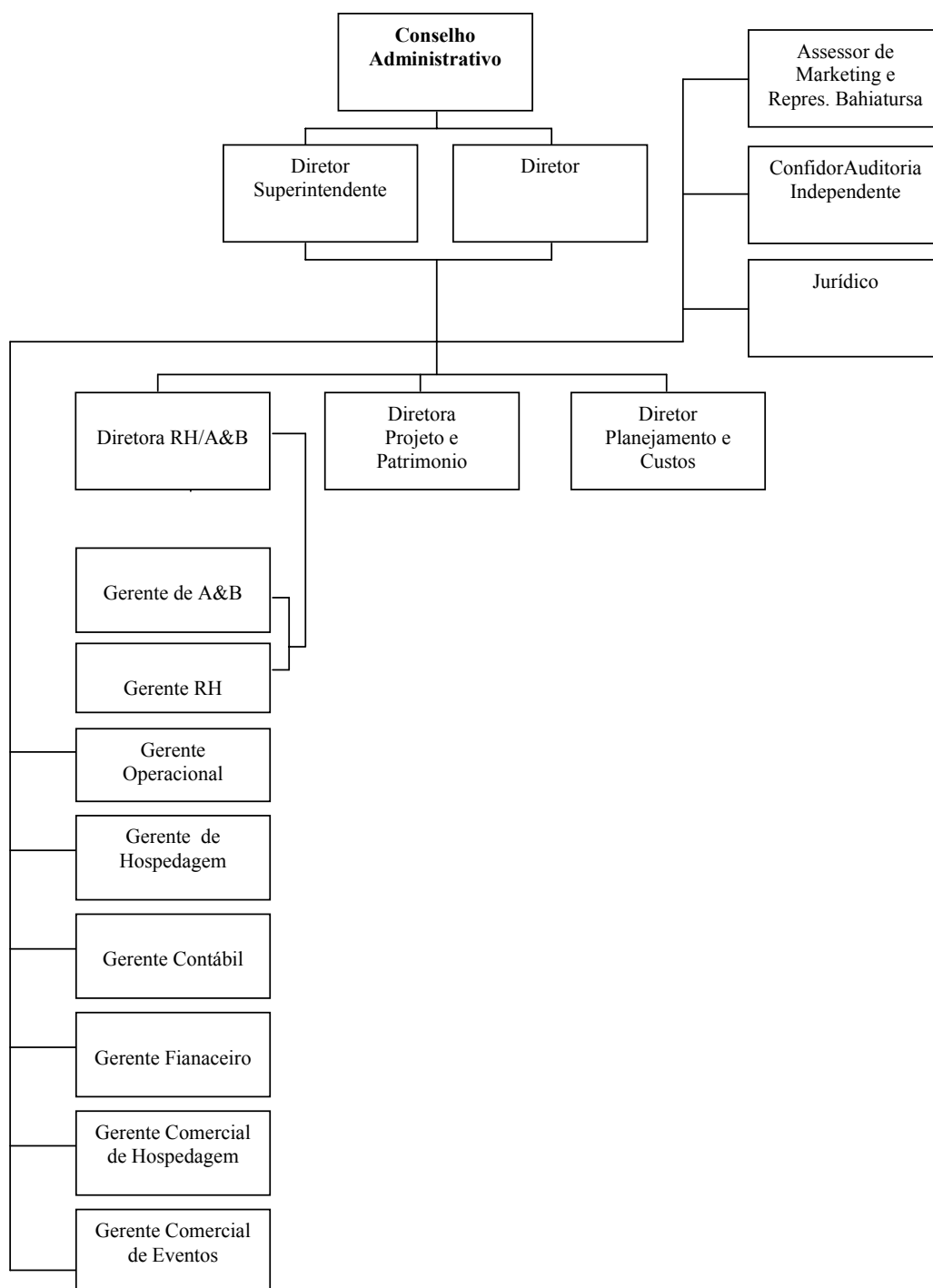


Figura 7.: Organograma do Hotel Plaza São Rafael – Porto Alegre.

4.2.1.3. Caracterização das Organizações

Segundo os respondentes, os **fatores que fazem o sucesso da empresa**, por ordem de importância são: a localização da empresa (39%), os preços (37%) e a personalização dos serviços, a seleção de funcionários e a qualidade na prestação dos serviços/produtos (24%).

Quanto ao **processo de comunicação/divulgação da cultura, filosofia, missão e objetivos** da empresa aos membros da estrutura organizacional, os respondentes salientam que é essencial a sua disseminação a todos para que as ações/processos ocorram de forma adequada. O processo de comunicação/divulgação pode ser caracterizado com o relato de um dos respondentes: “desde o momento da contratação ocorre à integração dos novos funcionários, e em reavaliações da empresa através do Setor de Recursos Humanos”.

Em relação à **cultura organizacional de melhorias contínuas orientadas para o cliente, fornecedor ou lucratividade**, foram identificadas pelos respondentes que as questões estão sendo orientadas para ambas as situações. Ao comentar como às melhorias contínuas estão sendo orientadas, os gerentes do Hotel Plaza São Rafael expõe que: “para ambos, em primeiro lugar o cliente, mas há um limite”.

Quanto à forma de **comprometimento dos líderes** das empresas com as estratégias organizacionais, constatou-se, através dos dados fornecidos pelos respondentes que as estratégias organizacionais são centralizadas por se tratar de uma empresa familiar.

Ainda sobre esta questão é frisado que: "todos estão comprometidos desde o momento de novas idéias, tanto dos funcionários quanto da própria superintendência".

Outro fator observado diz respeito à comunicação interna da empresa, na forma como ocorre o **feedback das metas**. Segundo os relatos este processo "ocorre nas reuniões periódica sobre metas", sendo que o feedback é realizado pelo proprietário, pois é ele que controla e centraliza as informações.

4.2.1.4. Infra-Estrutura Tecnológica

Identificou-se que as infra-estruturas tecnológicas e organizacionais facilitam as reservas, o controle dos apartamentos, os relatórios gerenciais, e a comunicação na organização/entre setores. Ao comentar sobre esta questão os respondentes expõe: em suma "facilitam os processos burocráticos, otimizando o tempo de manutenção, manual de serviços e controle e solicitação."

Quanto à utilização pelas empresas de um **sistema em tempo real**, abrangendo e integrando os serviços com acesso amplo a todos os níveis na organização, verificou-se que tudo está integrado, através do software desenvolvido pela empresa CM Soluções. Somente o setor de alimentação a comunicação ainda é informal. Ao comentar como acontece esta integração os gerentes expõem que: "a integração acontece nas chefias, que detém o conhecimento. E por uma questão cultural, a superintendência, utiliza-se de relatórios impressos, disponibilizados pelas chefias."

Referente ao **planejamento das estratégias tecnológicas** com o objetivo de atender as atuais e futuras estratégias o processo está ligado a percepção das necessidades por parte

de cada setor, as tendências/ofertas do mercado. Como exemplo o hotel virou um *e-hotel* (com salas, apartamentos interligados a *internet*).

4.2.1.5 Gestão da Informação

Quanto à gestão da informação, buscou-se identificar que **informações geradas nas organizações podem contribuir no desenvolvimento de novos produtos/serviços**.

Segundo os respondentes as informações são levantadas a partir da: necessidades dos clientes/hóspedes, da qualidade dos serviços prestados. Este processo acontece através do empreendedor (dono) e pessoas chaves na organização (afinidade) e também da autonomia dada aos setores. O gerente do Hotel Plaza São Rafael entrevistado descreve este processo da seguinte forma: “a qualidade dos serviços é conseguida através dos questionários respondidos pelos hóspedes (+ - 10% dos hóspedes respondem o questionário de avaliação) e dos relatórios bimestrais do *guest relations*”.

Com relação à **tomada de decisão** na gestão da informação, segundo os respondentes cabe aos proprietários a tomada de decisão e a discussão quanto à gestão das informações a nível gerencial. Em alguns casos, as diretorias possuem autonomia parcial em virtude da empresa ser familiar.

Quanto aos **processos e os procedimentos empresariais** estão definidos, descritos e são comunicados a todos os envolvidos. Em todos os níveis cabe a chefia disseminar para as suas equipes.

De acordo com os respondentes, as empresas utilizam como **indicadores gerenciais** à percepção, pelo fato de não existirem mecanismos formais. No nível operacional

utilizam-se formulários para medir a satisfação, particularmente a hospedagem e os eventos comerciais.

Os principais **indicadores utilizados para medir os resultados dos processos** de produção dos serviços são: o questionário/formulário de avaliação; o diagnóstico dos setores que é encaminhado para gerência; a percepção do cliente; as novas propostas, a comunicação verbal e contato com os hóspedes/clientes na recepção.

4.2.1.6. Estratégias – Inovação dos Processos de Serviços

Quanto à **forma que a empresa diferencia os seus produtos/serviços em relação aos da concorrência**, identificou-se que o diferencial está relacionado à qualidade dos seus serviços e produtos ofertados.

Quanto a busca para **oferecer produtos/serviços com qualidade superior aos da concorrência**, identificou-se que as ações como a transformação do departamento de pessoal em RH , à contratação de pessoas com formação específica na área, a qualidade através do aprimoramento constante, “a sofisticação do ambiente clássico e moderno, o uso de tecnologias – *internet*/telefones, exemplo: software da Brasil Telecom – wifi – navegação pela *internet* através de *notebook* sem fio na recepção, com interesse em implementar em todos os ambientes do hotel”.

Com relação às **ações que foram realizadas quanto à inovação na prestação dos serviços**, nos últimos 05 anos, identificou-se no **setor hospedagem**, ações relacionadas ao layout, ao treinamento, a recepção, a informatização, a discagem direta, ao *guest relations*, a personalização dos serviços e a utilização de uniformes. No **setor**

administrativo foram realizadas ações como o treinamento, a informatização, a cultura de recursos humanos, a política institucional e a utilização de um *guest relations*. Em relação a área de **alimentos e bebidas** as ações como a atualização dos cardápios de acordo com as preferências dos clientes, o treinamento, a tradição e a qualidade dos serviços de alimentação, bem como os equipamentos modernos e a terceirização do setor.

De acordo com os respondentes as empresas perceberam a **importância da inovação** na prestação dos serviços, em questões relacionadas primeiramente a necessidade dos clientes, em segundo a concorrência e as tendências do mercado (novos hotéis), e em terceiro a realização reuniões com empresários da área.

Em relação aos **principais grupos de clientes** que as empresa trabalham, verificou-se na empresa pesquisada, que os clientes/hóspedes são de negócios, eventos sociais e eventos comerciais.

Finalizando, os dados apresentados em relação ao **tratamento destinado aos diferentes grupos de clientes** se dão através de equipes específicas, com a personalização dos serviços/produtos, se busca uma “personalização de forma única e especial”.

4.2.1.7. Gestão da Cadeia de Valor – Integração

Em relação aos **benefícios percebidos** com a implantação de um sistema integrado, os respondentes identificaram questões relacionadas à competitividade – diferenciação, inovação e personalização, como os principais fatores percebidos.

Quanto aos **aspectos críticos para a implantação do sistema integrado**, os respondentes identificaram que internamente estes aspectos estão constantemente relacionados ao perfil do profissional, a contratação de novos funcionários, a cultura de recursos humanos, aos demais funcionários da recepção (quanto a questão da gorjeta, perfil do profissional). E **externamente** as questões relevantes se referem ao perfil cliente/hóspede, e do serviço turístico (parcerias), a seleção e característica do lugar e a cultura local.

Os respondentes identificaram que **o desenvolvimento de relações duradouras** com os clientes ocorre de uma relação de amizade/família e com os fornecedores devido às parcerias/fidelidade.

Quanto **a constante e rápida introdução de novos produtos, serviços e soluções** geradas pela gestão integrada, as respondentes levantaram questões ligadas criação de novas alternativas/serviços e a eficiência dos processos. Ainda sobre este assunto os respondentes expõem que: “a locação de celulares e pessoas especializadas como tradutores e assessores, como exemplo de serviços alternativos que hotel poderia prestar aos seus clientes”.

Com relação **à atuação das equipes na organização**, constatou que o processo está relacionado com a autonomia interna, particularmente a forma ágil e integrada e o treinamento dos membros de tais equipes.

Os **profissionais adquirem experiência e potencial** para a necessária competência na gestão integrada, através da disponibilização das informações sobre as tendências, treinamento e pesquisa.

A respeito das **competências necessárias/desenvolvidas**, para maior produtividade e inovação, o aperfeiçoamento na área de marketing pessoal, a fluência em língua estrangeira, a qualidade da prestação de serviços, o conhecimento sobre o empreendimento (a imagem do hotel e sua extensão) e também a cultura local são competências mais destacadas.

4.2.2. O processo de Relacionamento com os clientes – Hotel - Serviços Turísticos

Cada processo será apresentado a partir dos setores envolvidos (primeira linha), ação executada (segunda linha), etapas da ação (terceira linha) e o detalhamento da etapa (última linha). O processo de relacionamento com o cliente no hotel pesquisado dependerá se o mesmo for iniciado pela solicitação do hospede ou se é uma necessidade identificada pelo hotel. O primeiro processo, apresentado na figura 8, caracteriza-se por uma situação de expectativa, onde o Setor de Relacionamento com o cliente aguardar uma indicação do hóspede. Esta situação ocorre na medida em que o hotel desconhece as necessidades e expectativas deste hóspede, que, muitas vezes, não gosta de ser importunado.

Desta forma na **etapa A** o hóspede faz uma solicitação e/ou indagação ao Setor de relacionamento que na **etapa B** diagnostica a necessidade deste hóspede e/ou grupo de hóspedes e na **etapa C** identifica os serviços turísticos. Na **etapa D** os Serviços Turísticos são adequados às necessidades dos hóspedes e na **etapa E** o Setor de Relacionamento indica/reserva o serviço. Posteriormente há um retorno por parte do hóspede com relação à satisfação pelo serviço utilizado, na **etapa F**.

O segundo processo de Serviço Turístico apresentado na figura 9 caracteriza-se por uma situação pró-ativa, onde o Setor de Relacionamento sugere serviços turísticos aos hóspedes, de acordo com as expectativas e necessidades de cada um. Esta situação ocorre na medida em que o hotel conhece o perfil e de acordo com o cadastro de serviços, já propondo aos hóspedes algum tipo de serviços turísticos.

Neste processo, na **etapa A** o Setor de Relacionamento através dos seus registros identifica as necessidades dos hóspedes. Na **etapa B** sugere possíveis serviços aos hóspedes e na **etapa C** indica/reserva os serviços turísticos. Posteriormente há um retorno por parte do hóspede com relação à satisfação pelo serviço prestado, na **etapa D**. Na etapa **E** há uma indicação na ficha do hóspede o tipo de serviço e satisfação do serviço utilizado.

Estes processos foram identificados a partir das entrevistas realizadas e da observação dos processos, enquanto hóspede e durante observação dirigida.

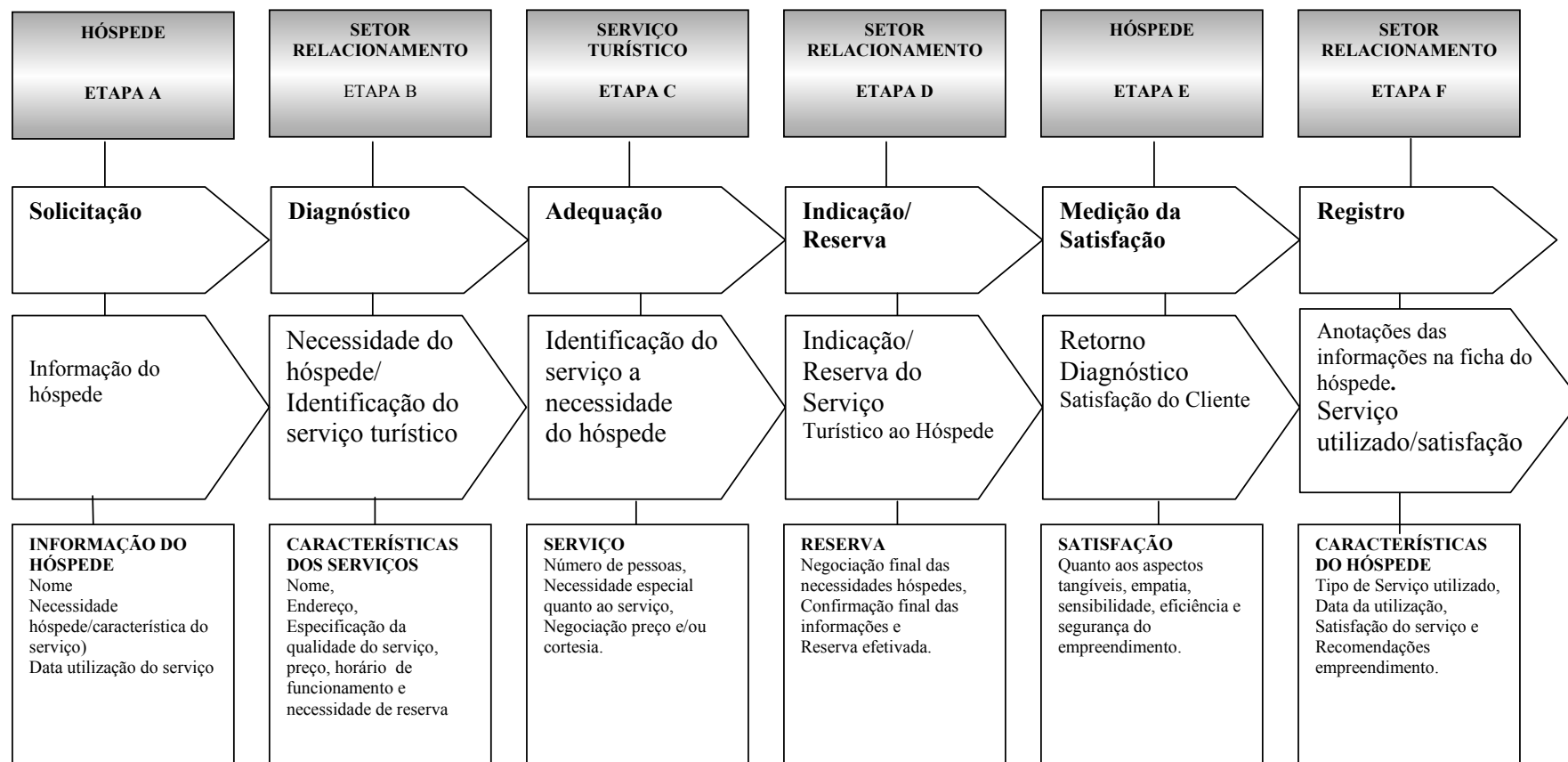


Figura 8: Processo do Serviço Turístico Hotel, Ssetor de relacionamento - solicitação do hóspede

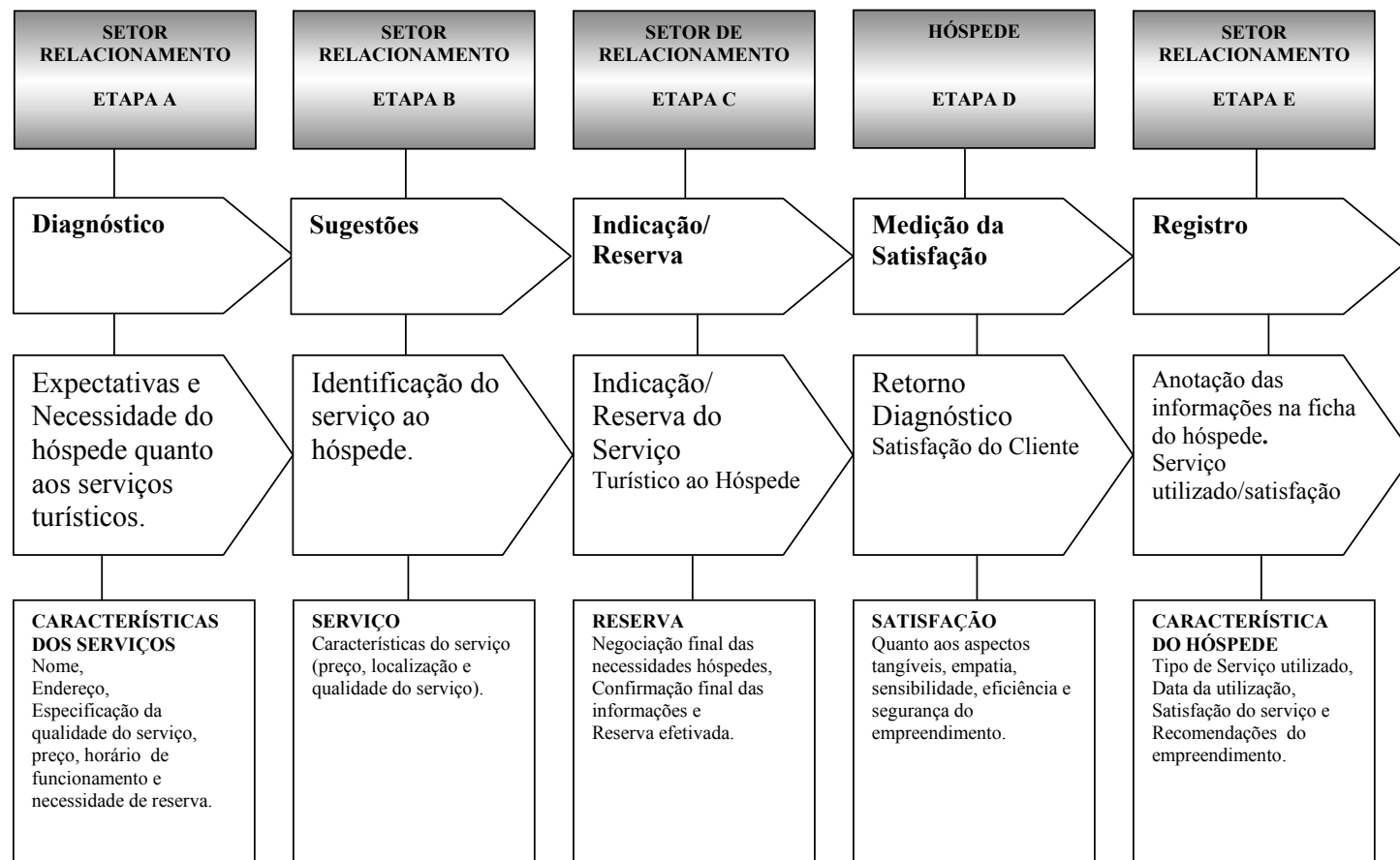


Figura 9: Processo do Serviço Turístico Hotel, Setor de Relacionamento – diagnóstico necessidade do hóspede

4.3. DIAGNÓSTICO B - SERVIÇOS TURÍSTICOS – RESTAURANTES

4.3.1. Apresentação dos Dados Coletados

4.3.1.1. Dados Organizacionais

Na pesquisa com os restaurantes foram entrevistados três gerentes. A pesquisa abrangeu duas casas especializadas em massas e uma em carnes. O tempo em que os empreendimentos encontram-se no mercado, variam de 4 a 15 e com porte de pequeno a médio estabelecimento com capacidade de atendimento de 40 a 180 pessoas simultaneamente, contendo de 15 a 45 funcionários.

4.3.1.2. Identificação dos Respondentes

Com relação à identificação dos respondentes, segundo o cargo ocupado e a formação acadêmica dos mesmos, identificou-se que 02 (dois) ocupam o cargo de gerente e 1 (um) de gerente-proprietário, sendo que todos possuem 2º grau completo. Quanto ao tempo de empresa e de experiência na área, constatou-se que os mesmos possuem tempo de empresa entre 4,5 (quatro anos e meio) a 8 (oito) anos, todavia 02 (dois) dos respondentes possuíam experiências no setor antes da experiência na empresa.

4.3.1.3. Caracterização das Organizações

De acordo com os respondentes, dos **fatores que fazem o sucesso da empresa**, em primeiro lugar aparece à qualidade na prestação dos serviços e produtos, em segundo a seleção dos funcionários e a personalização, em terceiro o treinamento. A localização e os preços tiveram indicações menos significativas.

Em relação à **imagem organizacional**, os respondentes identificaram que esse item está diretamente relacionado com as questões como a qualidade dos produtos/serviços, da satisfação/relacionamentos/parcerias com hóspedes/clientes e o compromisso com a ética profissional. Ao descrever como se dá o processo de construção da imagem organizacional, o gerente de uma das empresas expõe que: “um fator é a tradição, pois a empresa está no mercado há 15 anos, também a valorização de seus clientes antigos e a relação familiar construída ao longo do tempo, fundamentada em questões como a honestidade, a qualidade dos produtos/serviços e compromisso”, estas questões segundo os respondentes são transmitidas ao público alvo através de agências de propaganda/marketing que fazem a divulgação do estabelecimento.

Quanto ao **processo de comunicação/divulgação da cultura, filosofia, missão e objetivos** da empresa aos membros da estrutura organizacional, os respondentes identificam este item como de suma importância para que as ações/processos ocorram de forma adequada. No momento da contratação, e posteriormente nas reuniões semanais é fortalecida a filosofia da empresa e também através de seus funcionários antigos, pela convivência diária com os donos. Ainda frisam a forma que ocorre este processo. O gerente de uma das empresas expõe que: “domingos, às 10h e 40 min,

horário de almoço dos funcionários é realizado a reunião. Uma como os contratados fixos e outra para os contratados para eventos especiais”.

Em relação à **cultura organizacional de melhorias contínuas orientadas para o cliente/fornecedor ou lucratividade**, foi identificada pelos respondentes que as questões relacionadas às melhorias contínuas estão sendo orientadas para ambos. Levantou-se que as solicitações ou sugestões feitas pelos clientes são analisadas pela empresa, onde são observadas as tendências do mercado (concorrência) e custos, sendo que o cliente é comunicado da inclusão da sua solicitação, por exemplo: sugestões de pratos, inclusão de ingredientes novos, marcas novas etc., no cardápio. Ainda sobre a cultura organizacional, o gerente de uma das empresas comenta que: “o investimento é que traz o retorno”.

Quanto à forma de **comprometimento dos líderes** das empresas com as estratégias organizacionais, constatou-se, através dos dados fornecidos pelos respondentes que suas empresas são familiares. Por este motivo, os líderes convivem o dia-a-dia da empresa, eles devem procurar a proximidade com os clientes e estar atento às novidades do mercado. De acordo com a afirmação de um dos respondentes, este processo acontece: “de forma constante, através da união dos clientes e funcionários para definição das estratégias”. Todavia, as gerências têm autonomia, e semanalmente ocorrem discussões com todos os membros na organização, referente a questões como novas idéias, estratégias, novos pratos entre outros assuntos.

Outro fator observado diz respeito à comunicação interna da empresa e de que forma ocorre o **feedback das metas**. Segundo o relato dos respondentes as empresas utilizam como forma de comunicação, reuniões formais com os funcionários, a comunicação verbal entre a gerência e diretoria, e também através do feedback cliente-gerência. Estas

informações discutidas com a diretoria e depois passadas para os funcionários operacionais (cozinha). Ao comentar como ocorre o processo o gerente de uma das empresas apresenta algumas ações como: “pesquisa de opinião, na qual verificam-se os itens avaliados e realiza-se uma comparação com os pratos consumidos. Também verifica se nos questionários os dados cadastrais dos clientes, caso a avaliação seja negativa, liga-se para o cliente retornar ao restaurante experimentar outro prato”.

4.3.1.4. Infra-Estrutura Tecnológica

Referente aos dados apresentados pelos respondentes sobre a forma que **as infra-estruturas tecnológica e organizacional** facilitam/limitam as atividades na organização, identificou-se na visão dos respondentes que as infra-estruturas tecnológicas e organizacionais facilitam a modernização e o acesso à informação. Todavia o gerente de uma das empresas comenta que: “a limitação está relacionada à questão do custo da modernização, embora facilite o acesso a informação”. Entre outras formas apresentadas pelos respondentes encontram-se questões ligadas a organização da cozinha, forno, fogão – equipamentos, os balcões/geladeira p/vinhos, a adega climatizada, o uso de sistemas de vendas informatizado que facilitam o fechamento do caixa, a implantação do controle de estoque eletrônico. E as facilidades que a *internet* proporciona na busca de informações com, nos preços de bebidas e informações sobre bebidas novas. Estas formas de infra-estruturas tecnológicas e organizacionais agilizam as atividades do dia a dia objetivando o conforto e satisfação dos clientes.

Quanto à utilização pelas empresas de um **sistema em tempo real**, abrangendo e integrando os serviços com acesso amplo a todos os níveis na organização, verificou-se que os respondentes utilizam sistemas no qual as informações são processadas/cadastradas, onde todos os clientes possuem seu cadastro de preferências, pratos consumidos. Este processo acontece desde o momento da reserva, e estas informações são transmitidas para a cozinha. Identificaram-se também questões relacionadas ao serviço ao cliente no qual ele é questionado quanto ao cardápio, no momento da reserva. Caso não queira antecipar o cardápio neste momento o cliente é comunicado da demora de aproximadamente 30 a 40 minutos. Desta forma, a equipe está integrada e a dedicação da gerência monitorando permanentemente dos processos objetivam satisfazer as necessidades dos clientes. As empresas pesquisadas acreditam que a integração entre as equipes nos setores (copa, cozinha, bebidas) gera o sucesso da empresa. Ao comentar a forma que a empresa utiliza o sistema de informações em tempo real um dos gerentes expõe que: “que todas as segundas tem um calendário das reservas programadas, e que as informações são fixadas no mural da cozinha, onde todos possuem as informações e estão atentos, por que existe uma seqüência nas atividades”.

O **planejamento das estratégias**; em nível de gerência e diretoria ocorre baseado nas sugestões e idéias dos funcionários e clientes, no consenso dos sócios; pelas tendências do cliente, do mercado e da concorrência (Rio de Janeiro, São Paulo, Europa); ou pela necessidade dos funcionários e dos clientes buscando uma maior integração com todos na empresa. Em geral, estas empresas estão atentas as novas tendências disponibilizadas em revistas especializadas. Por fim, o planejamento ocorre também de acordo com os acontecimentos no mercado financeiro. Ainda referente ao planejamento com o

objetivo de atender as atuais e futuras estratégias, um dos gerentes enfatiza: “a questão de controle de estoque, para que as informações cheguem de forma rápida, ágil e correta”.

4.3.1.5. Gestão da Informação

Quanto à gestão da informação, buscou-se identificar que **informações geradas nas organizações podem contribuir no desenvolvimento de novos produtos/serviços**.

Segundo os respondentes as informações são levantadas a partir de: um diagnóstico inicial quanto a avaliação/indicadores dos produtos e serviços; informações de funcionários que trazem novidades da rua ou de outro hotel (exemplo: garçom de final de semana, que trabalha a noite num hotel), o surgimento de uma marca nova de cerveja. Busca-se desta forma apresentar ao cliente sempre uma novidade (o aniversário do restaurante, prato novo comemorando o evento – mudanças no cardápio de acordo com as preferências dos clientes são exemplos).

Com relação à **tomada de decisão** na gestão da informação, segundo os respondentes cabe aos proprietários a tomada de decisão quanto à gestão das informações, no nível estratégico. Em nível operacional as decisões são de autonomia das gerências, sendo estas responsáveis pela discussão e transferência das informações sugeridas pelos funcionários aos proprietários, para serem discutidas. Ao comentar sobre a questão um dos gerentes expõe que: “a diretoria e a gerência tem participação ativa e nas situações do dia a dia as decisões são rápidas”.

Quanto aos **processos e os procedimentos empresariais**, são comunicados a todos os envolvidos. Em alguns casos inicia-se na contratação, onde são definidos os procedimentos e realizados os treinamentos. Também, ocorre nas atividades do dia-a-dia, através de reuniões semanais, para que as informações sejam discutidas por todos; ou através de contato direto – verbalmente. Este fato ocorre particularmente nas empresas de pequeno porte, que possibilita este tipo de tratamento. As questões particulares e/ou assuntos restritos são tratados separadamente. As empresas também utilizam o painel ou quadro de avisos ao lado do cartão ponto para informar aos membros da empresa sobre os procedimentos.

De acordo com os respondentes, as empresas utilizam como **indicadores gerenciais** sistemas de caixa, planilhas manuais e sistema de reservas com limite de atendimento. Todavia os principais **indicadores utilizados para medir os resultados dos processos** de produção dos serviços, são os questionários referentes ao nível de satisfação dos clientes que ficam disponíveis nas mesas, sendo que a grande maioria dos clientes apresenta suas sugestões neste instrumento. Outro ponto analisado diz respeito à quantidade de sobra de comida no prato. O cliente é questionado verbalmente sobre qualidade e quantidade do prato, depois são comparadas as informações com o questionário referente ao nível de satisfação respondido. Também são indicadores, a assiduidade (retorno) do cliente, a fidelização e o controle das receitas.

4.3.1.6. Estratégias – Inovação dos Processos de Serviços

Quanto à **forma que a empresa diferencia os seus produtos/serviços em relação aos da concorrência**, identificou-se que o diferencial está relacionado à qualidade dos seus serviços e produtos ofertados, desde que o cliente consiga perceber este item como um diferencial do estabelecimento em relação à concorrência.

Outro fator importante é **a maneira que as empresas se preparam para oferecer produtos/serviços com qualidade superior aos da concorrência**. Identificou-se que as empresas utilizam ferramentas como pesquisa de fornecedores/fidelidade e qualidade, controle de qualidade dos produtos, treinamento constante dos funcionários, e melhoria da qualidade no atendimento através da sua personalização. Ainda sobre este assunto, o gerente de uma das empresas ressalta questões relacionadas à qualidade superior aos da concorrência ligado a ações como: “a compra e a aquisição de produtos e o fato de conhecer e freqüentar a concorrência”.

Com relação às **ações que foram realizadas quanto à inovação na prestação dos serviços**, nos últimos 05 anos, foram identificadas ações: no **atendimento** referente à integração vida do cliente (respeitar os gostos; controle na ficha do cliente), a qualidade dos serviços e produtos; e **no caixa** o uso de sistema informatizado no controle gerencial; no setor de **contabilidade** (escritório de contabilidade) é terceirizado, e os investimentos relacionados à **infra-estrutura** estão relacionados a questões como a implantação de uma adega climatizada, a modernização de utensílios da cozinha; o **treinamento** dos funcionários é constante através de cursos de aperfeiçoamentos relacionados às bebidas, ao estudo conjunto dos funcionários da cozinha, da copa e

alimentação e o aperfeiçoamento sobre características de queijos; no **almoxarifado** o controle é computadorizado, sobre a qualidade dos produtos disponibilizados pelos fornecedores.

De acordo com os respondentes as empresas perceberam a **importância da inovação** na prestação dos serviços, primeiramente em questões relacionadas a necessidade dos clientes e num segundo momento nas revistas e jornais e a concorrência. E ainda , entendeu que a percepção da necessidade de inovação é alcançada através de feiras e reuniões com empresários da área, e mesmo na concorrência

Em relação aos **principais grupos de clientes** que as empresas trabalham, os residentes representam entre 60% e 80%, tendo os turistas como ampliação dos seus clientes habituais.

4.3.1.7. Gestão da Cadeia de Valor – Integração

Em relação aos **benefícios percebidos** com a implantação de um sistema integrado, os respondentes identificaram questões relacionadas à competitividade – diferenciação, inovação e personalização, como os principais fatores percebidos.

Quanto aos **aspectos críticos para a implantação do sistema integrado**, os respondentes identificaram que **internamente** estes aspectos estão constantemente relacionados à disponibilidade das informações, como por exemplo, às férias, mudanças de cardápio, a troca na parceira, cortesias, refeições *free*, contato pessoal e ao material informativo. **Externamente** destacam-se questões como conhecer o negócio, ter a informação atualizada, e o feedback do parceiro (hotel – com relação às críticas dos

hóspedes - idade e qualidade), controlar a qualidade dos produtos, qualidade e treinamento (reconhecer quanto o funcionário não está bem), saber contornar os problemas relacionados aos recursos humanos tem que conhecer e freqüentar a concorrência, bem como a personalização e qualidade tanto em nível de produtos quanto no atendimento em si.

Os respondentes identificaram que **o desenvolvimento de relações duradouras** com os clientes e fornecedor ocorrem através das parcerias/fidelidade, com integração e dedicação. Também foi considerado o ponto chave neste processo, os clientes cativos, que se hospedam no mesmo hotel e utilizam os mesmos restaurantes .

Quanto **a constante e rápida introdução de novos produtos, serviços e soluções** geradas pela gestão integrada, os respondentes levantaram questões ligadas ao desconto de 10% aos clientes cativos, ao produto de consumo para homens de negócio (whisky envelhecido), a adequação do gosto dos produtos aos clientes.

Com relação **à atuação das equipes na organização**, constata-se através dos dados apresentados pelos respondentes que este processo está relacionado com ações de troca de informações sobre preferências e características dos clientes, o conhecimento do perfil do cliente (como por exemplo o cliente de negócios é exigente e simpático). Em geral, quando o cliente solicita algum pedido especial, automaticamente é feito o pedido e providenciado. O gerente de uma das empresas comenta que: “o processo somente está bem entrosado quando houver uma relação entre a gerência com o setor de recepção (troca, reservas e cortesias)”.

Em relação a forma como **os profissionais adquirem experiência e potencial** para a necessária competência na gestão integrada, segundo os respondentes, ocorre no dia-a-

dia, pela percepção das características e necessidades dos clientes, através de pessoas que foram trazendo as informações e estas são disseminadas dentro da empresa ou pelos residentes e turistas. Sobre este assunto um dos gerentes dispõe algumas destas ações: “adequação do cardápio, da carta de vinho, a disseminação de informações dentro da empresa fornecidas pelos clientes que estão mais informados, principalmente sobre as características e necessidades dos hóspedes/clientes.”

Finalizando, as **competências necessárias/desenvolvidas**, que visam uma maior produtividade e inovação, de acordo com os respondentes, acontece através da realização de reuniões periódicas com os parceiros, com a atualização das informações. Entretanto, às vezes não acontece devido à falta de tempo ou disponibilidade de ambas as partes. Outra competência que se destaca é a qualidade na prestação dos serviços de ambas as partes, que buscam identificar a real necessidade dos hóspedes/clientes no processo de atendimento, desta forma poderão alcançar com maior êxito a produtividade e a inovação constante.

4.3.2. O processo de Relacionamento dos Serviços Turísticos – Restaurantes com o Setor de Relacionamento do Hotel.

Cada processo será apresentado a partir dos setores envolvidos (primeira linha), ação executada (segunda linha), etapas da ação (terceira linha) e o detalhamento da etapa (última linha). No processo apresentado na figura 10 caracteriza-se inicialmente por um processo de disseminação das informações por parte dos serviços turísticos - restaurantes ao Setor de Relacionamento do hotel. Desta forma na **etapa A** os serviços

turísticos restaurantes, disponibilizam folderes para o hotel objetivando reuni-los da melhor forma possível das informações relativas ao estabelecimento ao Setor de Relacionamento. Na **etapa B** o Setor de Relacionamento indica/reserva o serviço, e posteriormente na **etapa C** o hóspede utiliza o serviço. Na **etapa D** os serviços turísticos, restaurantes medem a satisfação do cliente quanto aos aspectos de (tangíveis, empatia, sensibilidade, eficiência e segurança do serviço), e posteriormente se registra na **etapa E** na ficha dos hóspedes o serviço utilizado / satisfação. A medida que se diagnostica alguma insatisfação por parte do cliente, na **etapa F** há um retorno por parte do serviço turístico, restaurante ao cliente para identificar de forma efetiva os principais pontos de insatisfação com relação aos produtos ou serviços utilizados.

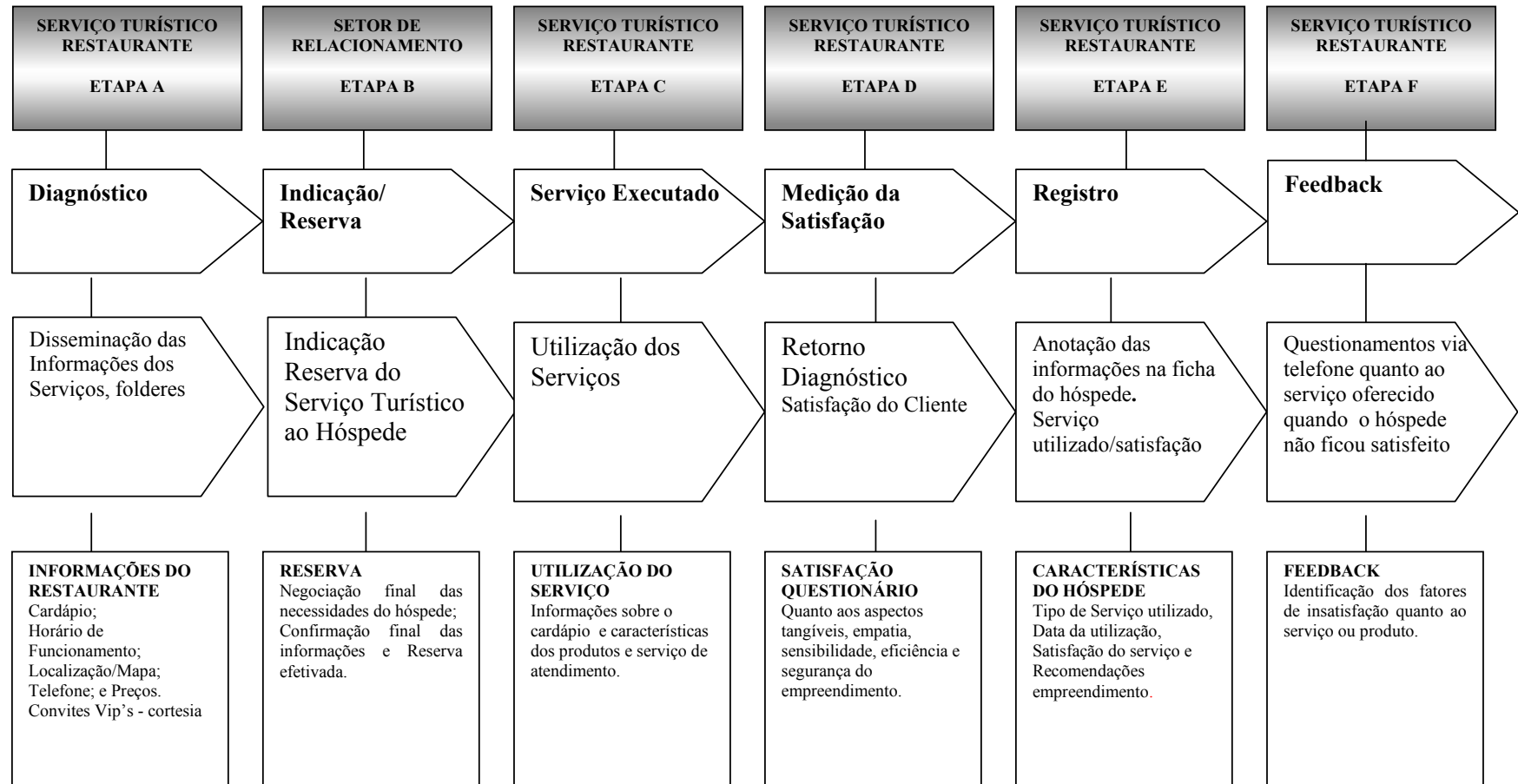


Figura 10: Processo do Serviço Turístico - Restaurante com o Setor de Relacionamento do Hotel.

4.4. DIAGNÓSTICO C - SERVIÇOS TURÍSTICOS - EMPRESAS DE LAZER

4.4.1. Apresentação dos dados coletados

4.4.1.1. Dados Organizacionais

No segmento de empresas de lazer foram entrevistados assessores de comunicação de três instituições. Todas se configuram como autarquia, sendo um museu, um teatro e uma Casa de Cultura. Apesar de que algumas dessas organizações terem décadas de atuação, considerando sua nova estrutura organizacional e as suas atuais funções, tem entre 13 e 20 anos. Tem capacidade de atendimento entre 2000 a 5000 pessoas simultaneamente e contam com equipes que giram em torno de 50 funcionários, entre efetivos, contratados e terceirizados.

4.4.1.2. Identificação dos Respondentes

Com relação à identificação dos respondentes, segundo o cargo ocupado e a formação acadêmica dos mesmos, identificou-se que ocupam o cargo de assessoria de comunicação, e que possuem 3º grau completo. Quanto ao tempo de instituição e experiência, constatou-se que os mesmos possuem entre 1 e 2 anos, e de 7 (sete) a 17 (anos) anos de experiência na área respectivamente.

4.4.1.3. Caracterização das Organizações

Segundo os respondentes, dos **fatores que fazem o sucesso da empresa**, em primeiro lugar apareceu a seleção de funcionários e a personalização dos serviços, em segundo o treinamento, em terceiro a qualidade na prestação dos serviços. O preço e a localização tiveram indicações menos significativas.

De acordo com a **imagem organizacional**, os respondentes identificaram que esse item está diretamente relacionado com as questões como: a infra-estrutura, a qualidade na prestação dos serviços, a ética profissional, a disseminação das artes como um todo, e questões como apoio social e as formas de divulgação (através da mídia impressa, eletrônica e digital). Ao descrever como se deu o processo de construção da imagem organizacional, o assessor de uma das empresas expõe que: “é através dos eventos/teatros/musicais que se pretende valorizar a cultura e preservar a memória do estado do Rio Grande do Sul”.

Quanto ao **processo de comunicação/divulgação da cultura, filosofia, missão e objetivos** da empresa aos membros da estrutura organizacional, os respondentes identificam este item como de suma importância para que as ações/processos ocorram de forma adequada. Desta forma ocorre uma reunião na contratação e posterior comunicação integrada no momento das atividades. A programação das ações e a gerência são avaliadas pela diretoria. Os espetáculos são agendados e programados procurando diversificar os eventos. Este processo é descrito por um dos assessores da seguinte maneira: “são divididos em núcleos, e estes núcleos têm contato com a equipe

de programação, que distribui as informações para assessoria de imprensa para esta realizar a divulgação externa e interna das programações”.

Em relação à **cultura organizacional de melhorias contínuas orientadas para o cliente, fornecedor, ou lucratividade ou para ambos**, foi identificada pelos respondentes que as questões relacionadas às melhorias contínuas estão sendo orientadas pelo conselho consultivo ao público alvo de acordo com seus desejos. Mesmo sem recursos, os projetos são esperados até o ponto que se consiga realizar os projetos planejados. O assessor de comunicação de uma das empresas dispõe algumas destas ações: “a associação dos amigos do teatro, as programações diversificadas de acordo com os vários segmentos objetivando a cultura, os gostos dos clientes, da comunidade e a qualidade artística”.

Outro fator observado diz respeito à comunicação interna da empresa, de que forma ocorre o **feedback das metas**. Segundo o relato dos respondentes, as empresas utilizam como forma de comunicação às programações, que são realizadas e divulgadas em 6000 exemplares e no site, que possui em torno de 1300 pessoas cadastradas que recebem as programações como *newsletter*. Também através do telefone, das fichas técnicas, e da divulgação para o jornal Zero Hora sobre os espetáculos *free*. Além disso, a produção dos espetáculos divulga corpo a corpo e em reuniões diretorias/chefias/gerências sendo que cada setor é informado pela chefia. Ao comentar como é realizado o processo em uma das empresas, um dos assessores enfatiza que: “é em reuniões que o conselho consultivo realiza o feedback”.

4.4.1.4. Infra-Estrutura Tecnológica

Referente aos dados apresentados pelos respondentes sobre a forma que **as infra-estruturas tecnológica e organizacional** existentes facilitam/limitam as atividades na organização, identificou-se, na visão dos respondentes, que as infra-estruturas tecnológicas e organizacionais podem facilitar a troca de informação, como um sistema informatizado da bilheteria com os setores. Por outro lado às infra-estruturas tecnológica e organizacional limitam as atividades na organização, devido ao volume de informações dos *release* informativos para os jornais e *newsletter* pois sua estrutura é composta de 2500 assinantes e 20 computadores (5 com internet) sendo que a conexão é discada e os sistemas não estão integrados (rede).

Quanto à utilização pelas empresas de um **sistema em tempo real**, abrangendo e integrando os serviços com acesso amplo a todos os níveis na organização, verificou-se que a programação artística está integrada em nível de diretoria e gerência com o setor comunicação, não a nível operacional. Tal setor, somente é informado quando é necessário para a execução. Em uma destas empresas o processo acontece, de acordo o assessor através de, “reuniões integradas na qual todos devem participar, principalmente quando forem relacionadas ao atendimento”.

Ainda a respeito da infra-estrutura tecnológica das organizações, observou-se que nos dados apresentados pelos respondentes referente ao **planejamento das estratégias tecnológicas**, que os setores realizam diagnósticos repassados para a diretoria que tem a responsabilidade de buscar os recursos. Também através do conselho que delimita e

planeja e assim possibilita que a demanda externas/visitantes solicitem para a secretaria estadual correspondente, que solicita ao evento que então disponibiliza equipamento.

4.4.1.5. Gestão da Informação

Quanto à gestão da informação, buscou-se identificar que **informações geradas nas organizações podem contribuir no desenvolvimento de novos produtos/serviços.**

Segundo os respondentes as informações são levantadas a nível operacional, e as ações necessárias são resolvidas automaticamente, porque muitos eventos são simultâneos.

Este processo é relatado pelo assessor de uma das empresas da seguinte forma: “tem início quando ocorre solicitação dos artistas aos setores/núcleos responsáveis pela dinâmica, que inovam e propõem projetos”.

Com relação à **tomada de decisão** na gestão da informação, segundo os respondentes cabe aos coordenadores dos núcleos que produzem demanda e assessoria. Os núcleos produzem, o conselho diretor aprova, a assessoria divulga e o setor de projeção processa atividades. Ainda sobre a tomada de decisão um dos assessores frisa que: “cada setor tem autonomia interna desde que não afetem outros”.

Quanto aos **processos e os procedimentos empresariais**, identificou-se que são comunicados a todos os envolvidos por memorandos internos (modelo auto impresso – formulário) no qual informa desde a portaria até a diretoria, ou pelo diagnóstico das pessoas envolvidas no setor, questões que são discutidos nas reuniões dos conselhos. Os instrumentos de comunicação são direcionados de acordo com as informações necessárias para cada setor.

Os resultados dos processos são medidos pelos núcleos, através da verificação das programações e dos apoios, e no acompanhamento do que foi programado e efetivamente realizado, no qual registram-se as reclamações, que são discutidas nas reuniões de conselho.

4.4.1.6. Estratégias – Inovação dos Processos de Serviços

Quanto à **forma que a empresa diferencia os seus produtos/serviços em relação aos da concorrência**, identificou-se através que o diferencial está relacionado à qualidade/diversidade dos seus serviços e produtos e a utilização de propaganda/publicidade/promoção.

Outro fator importante é **a maneira que as empresas se preparam para oferecer produtos/serviços com qualidade superior aos da concorrência**. Identificou-se que as empresas utilizam ferramentas como: a qualidade dos serviços, o trabalho personalizado com cada público/fornecedor, e as características da diretoria que convive o tempo todo na instituição. Ainda ao comentar sobre esta questão um dos assessores frisa que: “no contato com o público, pessoalmente deve-se ter a informação correta e quando for via e-mail deve-se sempre responder rapidamente”.

Com relação às **ações que foram realizadas quanto à inovação na prestação dos serviços**, nos últimos 05 anos, foi identificado ações em relação ao público como a informatização na disseminação das informações para o público, o treinamento interno, a programação diversificada, a central de informações nos núcleos onde se disponibiliza/equipe de apoio e infra-estrutura em tempo real, através do qual o fluxo de

processo de informações de forma eficaz nos setores e a qualidade da prestação dos serviços. No **setor administrativo**, destacam-se ações em relação a segurança, o comportamento de servidor e aposentados de forma ética e profissional. Em relação a **alimentos e bebidas** os produtos/serviços oferecidos foram terceirizados.

De acordo com os respondentes as empresas perceberam a **importância da inovação** na prestação dos serviços, em questões relacionada a necessidade dos clientes, a concorrência, em reunião com empresários da área e pela própria exigência do mercado.

Em relação aos **principais grupos de clientes**, verificou-se que os clientes são turistas, artistas de todos os lugares, alunos de escolas em geral e residentes de Porto Alegre.

Sobre o **tratamento destinado aos diferentes grupos de clientes**, de acordo com respondentes, a forma é semelhante, com profissionalismo. Ao comentar o tratamento destinado aos diferentes grupos de clientes, um dos assessores fala que: “são oferecidos serviços diferenciados para cada público”.

4.4.1.7. Gestão da Cadeia de Valor – Integração

Em relação aos **benefícios percebidos** com a implantação de um sistema integrado, os respondentes identificaram como os principais fatores percebidos, questões relacionadas à competitividade – diferenciação, inovação e personalização.

Os respondentes identificaram que o **desenvolvimento de relações duradouras** com os clientes e fornecedor acontece através das parcerias/fidelidade, da constante na integração, sendo que foi considerada o ponto chave neste processo, a qualidade dos serviços.

Quanto a **constante e rápida introdução de novos produtos, serviços e soluções** geradas pela gestão integrada, os respondentes levantaram questões ligadas a programação, a sugestão de novos produtos e serviços, a indicação de artistas, os eventos e espetáculos, o perfil do público. .

Com relação à **atuação das equipes na organização**, constatou-se que este processo está relacionado com a autonomia interna. Ao comentar sobre esta questão o assessor de uma das empresas descreve que: “cada núcleo é responsável pelas ações efetivas desde recepção, seleção, aprovação prévia e execução de cada evento”.

De acordo com os respondentes, **os profissionais adquirem experiência e potencial** para a necessária competência na gestão integrada, pelo conhecimento da área de forma a transmitir as informações confiáveis e através de pesquisas.

A respeito das **competências são necessárias/desenvolvidas**, que visam a uma maior produtividade e inovação, para os respondentes, a competência está ligada ao perfil dinâmico, ao interesse e a disposição na busca de informações de forma correta para transmiti-las.

4.4.2. O processo de Relacionamento dos Serviços Turísticos – Empresas de Lazer com o Setor de Relacionamento do Hotel

Cada processo será apresentado a partir dos setores envolvidos (primeira linha), ação executada (segunda linha), etapas da ação (terceira linha) e o detalhamento da etapa (última linha). O processo apresentado na figura 11 caracteriza-se inicialmente pela disponibilização/disseminação das informações por parte dos serviços turísticos -

empresa de lazer ao Setor de Relacionamento do hotel. Desta forma na **etapa A** os serviços turísticos empresas de lazer, disponibilizam folderes e detalhamento das programações para o hotel objetivando reuni-los da melhor forma possível das informações relativas aos eventos. Na **etapa B** o Setor de Relacionamento indica/reserva o serviço, e posteriormente na **etapa C** o serviço turístico – empresa de lazer executa o serviço. Na **etapa D** as empresa de lazer questionam ao Setor de Relacionamento no hotel quanto à satisfação do cliente, (empatia, sensibilidade, eficiência e segurança do serviço), identificando de forma efetiva os principais pontos de insatisfação/satisfação com relação aos produtos, ou serviços utilizados.

Os serviços turísticos entrevistados são autarquias da Secretaria Municipal de Turismo, e desta forma à interação ocorre de forma efetiva na divulgação das programações dos eventos, não ocorrendo uma maior interação com os estabelecimentos quanto ao resultado final (feedback).

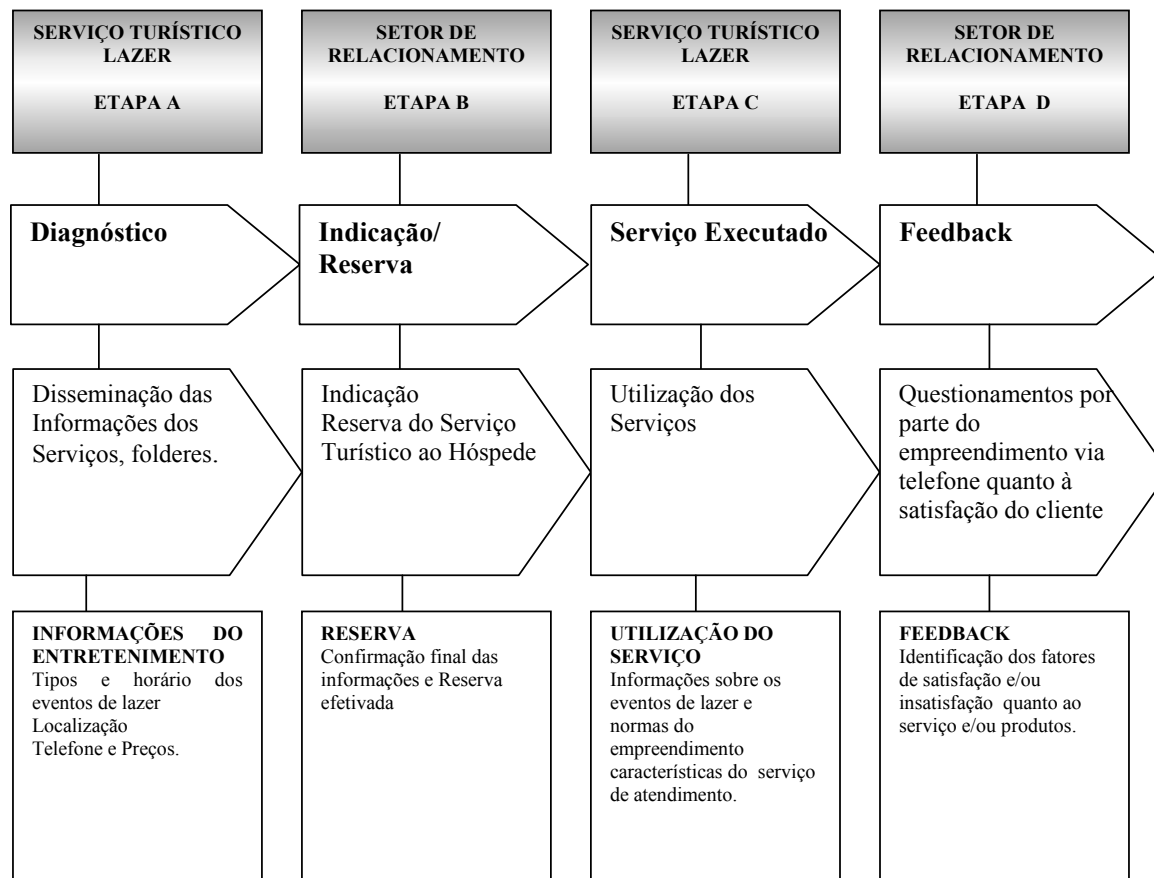


Figura 11: Processo do Serviço Turístico – Empresas de Lazer com o Setor de Relacionamento do Hotel.

4.5.DIAGNÓSTICO D - SERVIÇOS TURÍSTICOS - EMPRESAS DE ENTRETENIMENTO.

4.5.1. Apresentação dos dados coletados

4.5.1.1. Dados Organizacionais

Dos serviços de entretenimentos foram entrevistados três empresas, sendo 02 casas noturnas e 01 uma empresa de passeios de barco. O tempo em que os empreendimentos encontram-se no mercado variam de 06 a 25 anos, e tem porte de pequena empresa. As empresas possuem capacidade de atendimento para 800 pessoas simultaneamente, contando de 07 a 30 funcionários.

4.5.1.2. Identificação dos Respondentes

Com relação à identificação dos respondentes, segundo o cargo ocupado e a formação acadêmica dos mesmos, identificou-se que os 03 (três) ocupam o cargo gerente, sendo ambos possuem 3º grau completo. Quanto ao tempo de empresa e de experiência na área, constatou-se que os mesmos possuem tempo de empresa entre 4 (quatro) a 15 (quinze) anos, todavia 02 (dois) dos respondentes possuem cerca de 04 (anos) anos de experiência na área e 01 (um) respondente 15 anos (quinze).

4.5.1.3 Caracterização das Organizações

Segundo os respondentes, dos **fatores que fazem o sucesso da empresa**, em primeiro lugar tem-se a localização da empresa, em segundo o treinamento e os preços, em terceiro a personalização dos serviços e com indicação menos significativa a seleção de funcionários e a qualidade na prestação dos serviços/produtos .

De acordo com a **imagem organizacional**, os respondentes identificaram que esse item está diretamente relacionado com as questões da qualidade diferencial de mercado, o uso de mala direta, profissionais das áreas de comunicação nos quadros de funcionários (publicitários e relações públicas), a relações com os fornecedores/clientes, à honestidade e ética profissional, o trabalho dos gerentes operacionais e dos garçons altamente qualificados (políglotas). Ao descrever como se deu o processo de construção da imagem organizacional, um dos gerentes expõe que: “a confiança, a qualidade dos serviços e ética profissional são fatores essenciais para se ter uma imagem perante o público alvo”.

Quanto ao **processo de comunicação/divulgação da cultura, filosofia, missão e objetivos** da empresa aos membros da estrutura organizacional, os respondentes identificam este item como de suma importância para que as ações/processos ocorram de forma adequada, e deve acontecer desde o momento da contratação, no treinamento inicial, e posteriormente em reuniões mensais e quinzenais entre os setores operacionais/diretor/gerencial, visando a reestruturação dos serviços prestados.

Em relação à **cultura organizacional de melhorias contínuas orientadas para o cliente, fornecedor ou lucratividade**, foi identificada pelos respondentes que as

questões relacionadas às melhorias contínuas estão sendo orientadas para ambos. Através do envio de e-mail aos clientes, da reforma de ambientes, mudanças de Djs, nas parcerias e na criação de um novo produto/serviço. Sobre esta questão um dos gerentes de uma das empresas apresenta um exemplo deste processo: “para criar novo roteiro, estuda se a visibilidade técnica/operacional/vendas/lucratividade (volume) e apresenta o serviço”.

Quanto à forma de **comprometimento dos líderes** das empresas com as estratégias organizacionais, constatou-se, através dos dados fornecidos pelos respondentes, que as estratégias organizacionais são centralizadas e discutidas entre a gerência e diretoria, que possuem a autonomia para as ações. Depois, são passadas para o nível operacional, onde os gerentes participam das reuniões e são comprometidos com as estratégias. Ao comentar a forma de comprometimento dos líderes, um dos gerentes enfatiza: “a importância do perfil empreendedor”.

Outro fator diz respeito à comunicação interna da empresa, para se observar de que forma ocorre o **feedback das metas**. Segundo o relato dos respondentes, as empresas utilizam como forma de comunicação, reuniões semanais onde se discutem o feedback a nível de gerência no qual cada gerência passa as informações aos seus subordinados. E através de reuniões/verbal sobre informações ligadas ao dia a dia da empresa onde estas as ações são discutidas a nível operacional.

4.5.1.4. Infra-Estrutura Tecnológica

Referente aos dados apresentados pelos respondentes sobre a forma que **as infra-estruturas tecnológica e organizacional** identificou-se, sob visão dos respondentes, que as infra-estruturas tecnológicas e organizacionais facilitam e agilizam a troca de informação e também ajudam na gestão e operacionalização administrativa. Entre outras formas apresentadas pelos respondentes encontram-se questões ligadas ao uso de equipamentos como computadores que facilitam as atividades, ar condicionado de última geração e um software avançado desenvolvido para a empresa.

Quanto à utilização pelas empresas de um **sistema em tempo real**, abrangendo e integrando os serviços com acesso amplo a todos os níveis na organização, verificou-se que os respondentes não usam sistemas tecnológicos, mas pela proximidade, as informações são disponibilizadas a todos os níveis. Ainda sobre este assunto, o gerente de uma das empresas ressalta que: “acontece em todos os níveis, mas é restrito as áreas afins.”

O **planejamento das estratégias tecnológicas** ocorre baseado nas necessidades percebidas dia a dia e nas tendências do mercado, como as feiras em Las Vegas. Ainda referente ao planejamento um dos gerentes enfatiza que: “é importante a visão e o diagnóstico das necessidades que o mercado está propondo, seu custo/benefício”. Neste sentido, exemplo como o software da Brasil Telecom para internet sem cabo aumenta a área de comunicação do barco com o escritório durante os passeios.

4.5.1.5. Gestão da Informação

Quanto à gestão da informação, buscando identificar se as **informações geradas nas organizações podem contribuir no desenvolvimento de novos produtos/serviços**, segundo os respondentes as informações, são levantadas a partir da: parceria com distribuidores (o fornecedor oficial de determinado produto), das características dos clientes/produtos com *mix* variado e o contato direto com os clientes (motivando as necessidades) embora, parte dos serviços tenha sido terceirizada. Ao comentar, o gerente de uma das empresas apresenta as seguintes ações: “para os clientes vips, o whisky Jack Daniel’s, sendo que seu litro de bebida possui seu nome e fica num armário fechado.”

Com relação à **tomada de decisão** na gestão da informação, segundo os respondentes cabe aos proprietários a tomada de decisão e a discussão quanto à gestão das informações a nível gerencial. Em alguns casos, numa análise macro da situação, a gerência de marketing (tendências do mercado) também possui autonomia.

Quanto aos **processos e os procedimentos empresariais**, são comunicados a todos os envolvidos. Alguns processos têm início a partir das gerências que fazem o treinamento e distribuem os procedimentos pelo de contato direto – verbalmente. Tal fato ocorre por se tratar de empresas de pequeno porte, onde é possível este tipo de tratamento. O gerente de uma das empresas expõe que: “a comunicação é verbal, que no planejamento estratégico e de marketing todos participam do desenvolvimento”.

De acordo com os respondentes, as empresas utilizam como **indicadores gerenciais** programas (software) que apresentam o consumo total da noite. A compra dos produtos,

possibilita o controle do estoque, o controle de caixa, os relatórios comparativos diários e mensais. E também através do número de passageiros e a receita global.

Todavia os principais **indicadores utilizados para medir os resultados dos processos** de produção dos serviços, informados pelos respondentes foram a realização de pesquisas de satisfação dos clientes (moradores/turistas/roteiro), o feedback (gerência), assim como o *site*, os recados e e-mails.

4.5.1.6. Estratégias – Inovação dos Processos de Serviços

Quanto à **forma que a empresa diferencia os seus produtos/serviços em relação aos da concorrência**. Identificou-se que o diferencial está relacionado à qualidade dos seus serviços e produtos ofertados e pela utilização de propaganda/publicidade/promoção para divulgação de seus produtos.

Outro fator importante é a **maneira que as empresas se preparam para oferecer produtos/serviços com qualidade superior aos da concorrência**. Identificou-se que as empresas utilizam ferramentas como: parcerias com fornecedores, *mix* dos produtos, inovações, o conhecimento da concorrência e pesquisas sobre as tendências e viagens. Ao comentar sobre este processo o gerente de uma das empresas expõe a importância de possuir: “um pessoal comprometido (rh) com a empresa e a qualidade dos serviços”.

Com relação às **ações que foram realizadas quanto à inovação na prestação dos serviços**, nos últimos 05 anos, foi identificado ações ligadas ao **setor operacional** como o serviço dos garçons, barman, como criação dos coquetéis e malabarismo de bebidas. No **setor Administrativo** cabe ao departamento de marketing/criação o planejamento

das ações e estratégias, a qualidade dos serviços e treinamento. Em relação a **alimentos e bebidas** os produtos/serviços oferecidos são terceirizados. **No caixa** a ênfase é no uso do cartão de crédito. Na **infra-estrutura** as empresas utilizam sistemas (software) informatizados e integrados. Todavia a realização de **treinamentos** considerando importante pelos gerentes, quando se trata de funcionários novos, cabe às relações pública/administração. No caso da gerência este tipo de treinamento é realizado for a da empresa.

De acordo com os respondentes as empresas perceberam **a importância da inovação** na prestação dos serviços, primeiramente pela exigência dos clientes, mas também através da concorrência, do mercado, das ferias, dos congressos e dos encontros.

Em relação aos **principais grupos de clientes** que as empresa trabalham, verificou-se que os clientes são da classe a e b, profissionais liberais dos 25 aos 35 anos, a maioria dos residentes (67%) tem os turistas como ampliação dos seus clientes habituais.

Em relação ao **tratamento destinado aos diferentes grupos de clientes** se dá de forma semelhante, de acordo com a necessidade do cliente. Ao descrever o processo o gerente de uma das empresas expõe que: “o roteiro/serviço são sempre adaptados para o público”.

4.5.1.7. Gestão da Cadeia de Valor – Integração

Em relação aos **benefícios percebidos** com a implantação de um sistema integrado, os respondentes identificaram questões relacionadas à competitividade, sendo que a

diferenciação, a inovação e a personalização aparecem como os principais fatores percebidos.

Quanto aos **aspectos críticos para a implantação do sistema integrado**, os respondentes identificaram que **internamente** estes aspectos estão constantemente relacionados à disponibilidade, a agilidade/rapidez/eficiência dos serviços/informação, o profissionalismo e o contato com os hotéis. **Externamente** questões como conhecer o empreendimento na localidade, a disponibilização de material de forma regular e dinâmica/bem informados, as informações confiáveis do empreendimento, o perfil do profissional, a disponibilização de convites que são deixados na recepção aos hóspedes/clientes com material de divulgação e o relacionamento com o mesmo, são os aspectos destacados.

Para o **desenvolvimento de relações duradouras** com os clientes e fornecedores, a parceria/fidelização foi considerada o ponto chave neste processo, através da constante integração e da qualidade dos serviços.

Quanto a **constante e rápida introdução de novos produtos, serviços e soluções** geradas pela gestão integrada, os respondentes levantaram questões ligadas a inovação de parcerias com clientes/empreendedores que fazem com que o empreendimento esteja à frente dos concorrentes. Ainda sobre este assunto, o gerente de uma das empresas frisa a importância da: “associação e parceria com benefício mútuo, como em eventos fora do empreendimento, para eventos sociais onde se disponibiliza barman para malabarismo de garrafas mágicas e coquetéis artesanais”.

Com relação à **atuação das equipes na organização**, foi possível constatar que este processo está relacionado com a autonomia interna, a consciência de todos os

funcionários sobre seus limites e a multifunção dos funcionários no caso da necessidade de alguma substituição.

Em relação a forma como **os profissionais adquirem experiência e potencial** para a necessária competência na gestão integrada, ocorre no treinamento, na percepção e nas tendências do mercado. Ainda sobre este assunto o gerente de uma das empresas expõe que: “um fator importante é o conhecimento do mercado, da concorrência, a comunicação, os diferenciais da empresa.”.

A respeito das **competências necessárias/desenvolvidas** para maior produtividade e inovação ocorrem pela integração do conhecimento de mercado/concorrência, no treinamento, no interesse e na troca de informações e no perfil do profissional. Outro destaque é a qualidade na prestação dos serviços/informação das empresas envolvidas no processo de integração.

4.5.2. O processo de Relacionamento dos Serviços Turísticos – Empresas de Entretenimento com o Setor de Relacionamento do Hotel

Cada processo será apresentado a partir dos setores envolvidos (primeira linha), ação executada (segunda linha), etapas da ação (terceira linha) e o detalhamento da etapa (última linha). No processo apresentado na figura 12 caracteriza-se inicialmente ocorre a disponibilização/disseminação das informações por parte das Empresas de Entretenimento ao Setor de Relacionamento do hotel. Desta forma, na **etapa A** os serviços turísticos - empresas de entretenimento, disponibilizam folderes e detalhamento dos serviços para o hotel objetivando com isso muni-los da melhor forma possível das

informações relativas aos shows, músicos e ou atrações ao Setor de Relacionamento. Na **etapa B** o Setor de Relacionamento indica/reserva o serviço, e posteriormente na **etapa C** a empresa de entretenimento executa o serviço. Na **etapa D** os serviços turísticos, informam o Setor de Relacionamento do hotel quanto à satisfação do cliente, relacionado aos aspectos (empatia, sensibilidade, eficiência e segurança do serviço), identificando de forma efetiva os principais pontos de insatisfação/satisfação com relação aos produtos, ou serviços utilizados.

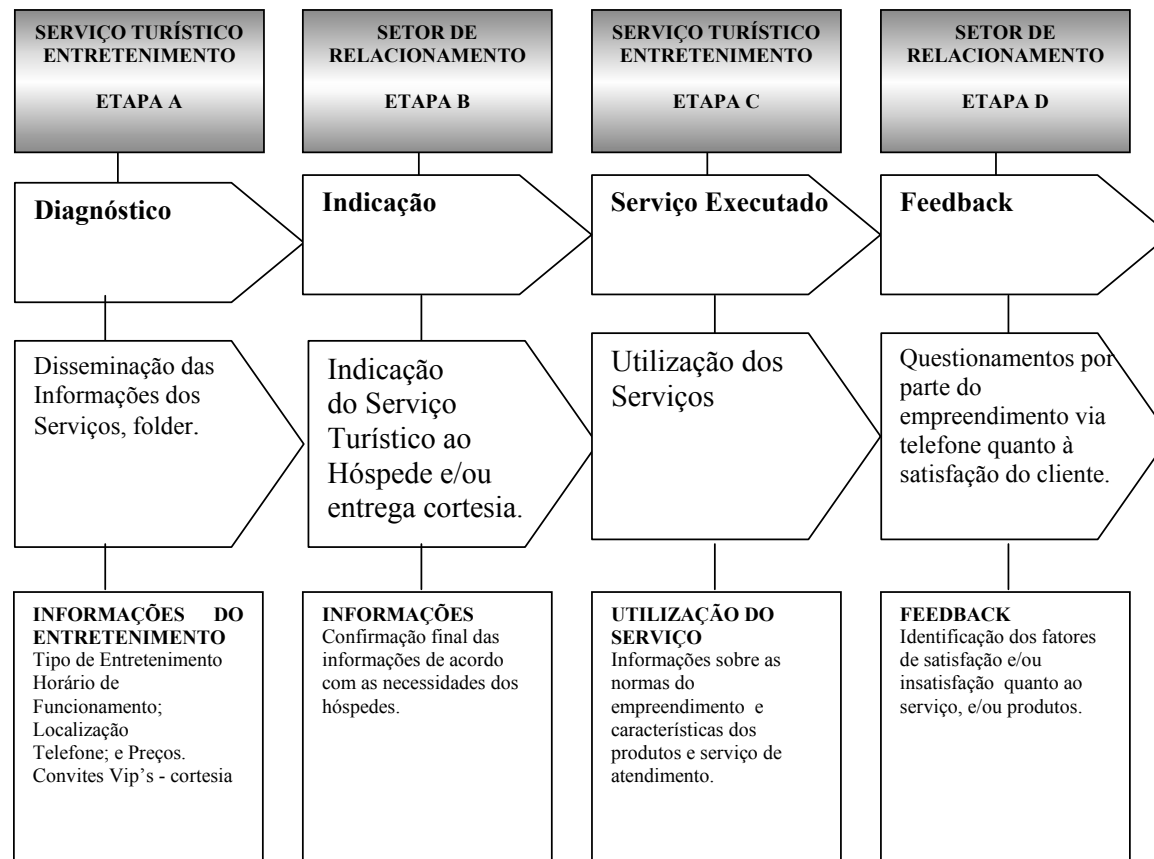


Figura 12: Processo do Serviço Turístico - Empresas de Entretenimento com o Setor de Relacionamento do Hotel

4.6. DIAGNÓSTICO E - SERVIÇOS TURÍSTICO – EMPRESAS DE APOIO – TRANSPORTE

4.6.1. Apresentação dos dados coletados

4.6.1.1. Dados Organizacionais

Dos serviços de transporte foram entrevistados gerentes de três empresas, sendo uma de locação de veículo, outra especializada em passeios/executivo e a outra que atua em ambos os serviços. O tempo em que os empreendimentos encontram-se no mercado variam de 05 a 09 anos e as empresas caracterizaram-se em familiares e pelo tamanho do empreendimento de micro a média empresa, variando a capacidade de atendimento entre 02 a 68 carros.

4.6.1.2. Identificação dos Respondentes

Com relação à identificação dos respondentes, segundo o cargo ocupado e a formação acadêmica, identificaram-se os entrevistados ocupam o cargo de gerentes proprietários, sendo que 02 (dois) possuem 2º grau completo e 01 (um) 3º grau completo. Quanto ao tempo de empresa e de experiência na área, constatou-se que os mesmos possuem tempo de empresa entre 5 (cinco) a 9 (nove) anos, sendo que os respondentes possuem de 6,5 anos (seis anos e meio) a 20 (vinte) anos de experiência na área.

4.6.1.3. Caracterização das Organizações

Segundo os respondentes, os **fatores que fazem o sucesso da empresa**, por ordem de importância, em primeiro lugar é a localização da empresa (33%) em segundo o treinamento e os preços, e terceiro a seleção de funcionários, com indicação menos significativa para a personalização e a qualidade na prestação dos serviços.

De acordo com a **imagem organizacional**, os respondentes identificaram que esse item está diretamente relacionado com as questões com a tradição, a honestidade/credibilidade, a personalizado e qualidade dos serviços, a satisfação dos clientes, as parcerias e o compromisso da ética profissional. Ao descrever como se dá o processo de construção da imagem organizacional, um dos gerentes expõe que: “realiza visitas aos hotéis em busca de parcerias, como o pessoal da recepção do Hotel Plaza São Rafael que visita há 2 anos”. Estas questões segundo os respondentes são transmitidas ao público alvo através de publicações em listas, *internet* (sites) e a divulgação boca a boca dos estabelecimentos.

Quanto ao **processo de comunicação/divulgação da cultura, filosofia, missão e objetivos** da empresa aos membros da estrutura organizacional, que as ações/processos devem ocorrer de forma adequada desde o momento da contratação e, posteriormente, nas reuniões semanais, na utilização de formulários de avaliação dos veículos/serviços. Destas ações são levantadas questões a serem discutidas em reuniões, nos treinamentos e aos donos através da convivência diária. Ainda frisando como ocorre este processo o gerente de uma das empresas expõe: “verbalmente a todas as pessoas que trabalham com a empresa, também é feito uma entrevista (só descartamos os desempregados que

querem fazer somente bico) com as pessoas que querem trabalhar, sobre questões como o nível cultural, a disposição e o que querem aprender (diferenciação), e através de um treinamento de 30 dias”.

Em relação à **cultura organizacional de melhorias contínuas orientadas para o cliente, fornecedor ou lucratividade**, foram identificadas, que tais questões estão sendo orientadas para ambos. Levantou-se que as solicitações ou sugestões feitas pelos clientes são analisadas pela empresa, procurando melhorar constantemente à prestação de serviços/produzitividade, no contato verbal com os clientes e através de ações que visem preservar a lucratividade. Ao comentar como às melhorias contínuas, o gerente de uma das empresas expõe que: “a produzitividade, a relação do que o cliente precisa e o custo operacional devem caminhar juntas”

Quanto à forma de **comprometimento dos líderes** das empresas com as estratégias organizacionais, constatou-se, através dos dados fornecidos pelos respondentes que as estratégias/diretrizes são definidas pelos proprietários e que toda equipe se compromete na definição dos processos/ações para alcançar os objetivos.

Segundo o relato dos respondentes as empresas utilizam como forma de comunicação, reuniões mensais, para definição de metas/atividade e após alcançado/executado os objetivos ocorre o feedback, onde o funcionário que realiza, além do esperado, recebe uma remuneração. Também pela realização de atividades sociais semanais com clientes/funcionários (ex: churrasco e jantares) objetivando a confraternização e através de análises semestrais com objetivo de diagnosticar/corrigir os resultados.

4.6.1.4. Infra-Estrutura Tecnológica

Referente aos dados apresentados pelos respondentes sobre a forma que **as infra-estruturas tecnológica e organizacional** facilitam/limitam as atividades na organização, identificou-se, na visão dos respondentes, que as infra-estruturas tecnológicas e organizacionais facilitam a modernização e o acesso à informação, ajudam no controle de quilometragem rodada, no levantamento das despesas e receita e no cadastro de clientes. Entre outras formas apresentadas pelos respondentes encontram-se questões ligadas a confiabilidade das informações sobre as atividades/programação e o controle contábil/financeiro e também da frota.

Quanto à utilização pelas empresas de um **sistema em tempo real**, abrangendo e integrando os serviços com acesso amplo a todos os níveis na organização, verificou-se que os respondentes utilizam planilhas nas quais as informações são processadas/cadastradas, onde todos os clientes possuem seu cadastro atualizado e estas informações/serviços são disponibilizadas para todos os membros da empresa. Ao comentar sobre esta questão o gerente de uma das empresas expõe que: “as informações com relação às programações, reuniões semanais são integradas, através de um software, pois o proprietário não utiliza o computador, mas um funcionário sintetiza os relatórios”. E para que exista abrangência dos serviços, todos devem ter conhecimento da estrutura/serviços oferecidos, tanto interno como terceirizado e o mercado.

O **planejamento das estratégias tecnológicas** ocorre baseado nas necessidades dos clientes e na integração do banco de dados da empresa. Em geral estas empresas atentam as novas necessidades através da aquisição de equipamentos/ tecnologias

(carro, notebook, internet). Por fim, o planejamento ocorre também de acordo o resultado financeiro, conforme as metas a serem alcançadas que objetivam a agilidade dos serviços e segundo as características do mercado. O gerente de uma das empresas expõe que: “as tecnologias são adquiridas de acordo com as metas, para que as mesmas serem alcançadas, objetivando a agilidade dos serviços”.

4.6.1.5. Gestão da Informação

Quanto à gestão da informação, buscou-se identificar que **informações geradas nas organizações podem contribuir no desenvolvimento de novos produtos/serviços.**

Segundo os respondentes as informações são levantadas a partir da compra de produtos ocasionada pelo grande número de pedidos (ex: carro importado); pela sugestão/necessidade de clientes e hotéis, buscando, desta forma, avaliar as sugestões/necessidades dos mesmos para desenvolver novos produtos, pela melhoria percebida no dia-a-dia pelo cliente e também de acordo com as tendências/características do mercado. Ao comentar sobre este assunto o gerente de uma das empresas enfatiza que: “as sugestões dos clientes e hotéis são avaliadas sendo que mais frequentes, procura-se desenvolver o produto”.

Com relação à **tomada de decisão** na gestão da informação, os respondentes ressaltam que cabe aos proprietários a tomada de decisão quanto à gestão das informações, numa análise macro da situação (tendências/economia), porém as decisões são centralizadas e tomadas pela diretoria e gerência.

Quanto aos **processos e os procedimentos empresariais**, comunicados a todos os envolvidos, alguns iniciam o processo a realização de treinamentos/reuniões mensais, outros através de discussões diárias ou através de contato direto (verbalmente). Tal fato ocorre por se tratar de empresas de pequeno porte, porém questões particulares e/ou assuntos restritos são tratados separadamente.

De acordo com os respondentes, as empresas utilizam como **indicadores gerenciais**, planilhas de atividades programadas e executadas de faturamento e despesas, através do acompanhamento diário/semanal/mensal do que foi programado/executado. Ainda referente aos indicadores gerenciais um dos gerentes frisa: “a importância de parcerias com outras locadoras, da análise dos controles gerenciais e do mercado”.

Todavia os principais **indicadores utilizados para medir os resultados dos processos** de produção dos serviços, informados pelos respondentes foram o controle das receitas e despesas, o diagnóstico do questionário preenchido pelo cliente de avaliação técnica e de satisfação, a percepção, bem como sua fidelização.

4.6.1.6. Estratégias – Inovação dos Processos de Serviços

Quanto à **forma que a empresa diferencia os seus produtos/serviços em relação aos da concorrência**, identificou-se que o diferencial está relacionado à qualidade dos seus serviços e produtos ofertados.

Outro fator importante é **a maneira que as empresas se preparam para oferecer produtos/serviços com qualidade superior aos da concorrência**. Identificou-se que as empresas utilizam ferramentas como: o conhecimento da concorrência para então

definir os serviços, o treinamento constante dos funcionários, a percepção gerencial no atendimento das necessidades dos clientes, a busca de novas parcerias e a qualidade dos serviços/produtos oferecidos. Ainda referente a este assunto um dos gerentes enfatiza a importância de: “ter pessoal preparado, qualidade nos serviços, carros bem regulados e limpos”.

Com relação às **ações que foram realizadas quanto à inovação na prestação dos serviços**, nos últimos 05 anos, foi identificado no **atendimento**: como a utilização de tecnologia (computador) e a melhoria da qualidade dos serviços e produtos; **no caixa** a informatização, o controle gerencial e o uso de planilhas eletrônicas e a terceirização do setor de **contabilidade** (escritório de contabilidade). Em relação à **infra-estrutura**, questões relacionadas a utilização de *notebook*, a secretária eletrônica, o uso de internet e celular, a compra de novos carros, a implantação do serviço 24 horas (plantão) e assistência técnica e mecânica. Destaca-se também a realização de **treinamentos** contínuos/informatização direcionado aos funcionários.

De acordo com os respondentes as empresas perceberam a **importância da inovação** na prestação dos serviços, em questões relacionadas à necessidade dos clientes, a concorrência e ao intercâmbio com as empresas parceiras.

Em relação aos **principais grupos de clientes** que as empresa atendem, a maioria são turistas de negócios, e pelo menos um terço são de turistas de lazer. Entre os clientes de negócios, destacam-se gerentes e diretores de empresas estrangeiros e nacionais.

Finalizando, a respeito do **tratamento destinado aos diferentes grupos de clientes**. De acordo com respondentes, a forma de tratar os clientes é semelhante, conforme a

necessidade do cliente. Ao comentar o tratamento utilizado um dos gerentes enfatiza: “a qualidade dos serviços e o foco nas necessidades do cliente”.

4.6.1.7. Gestão da Cadeia de Valor – Integração

Em relação aos **benefícios percebidos** com a implantação de um sistema integrado, os respondentes identificaram questões relacionadas à competitividade – diferenciação, inovação e personalização, como os principais fatores percebidos.

Quanto aos **aspectos críticos para a implantação do sistema integrado**, os respondentes identificaram que **internamente** estes aspectos estão constantemente relacionados à disponibilidade dos serviços 24 horas, a agilidade dos serviços/informação e o profissionalismo. **Externamente** as questões que se destacam são: disponibilidade de informação precisa e confiável, bom relacionamento com clientes/parceiros e readequação dos processos, buscando a satisfação dos clientes/corporativo.

Os respondentes identificaram que **o desenvolvimento de relações duradouras** com os clientes e fornecedor propiciam as parcerias e as fidelizações, a integração e a qualidade dos serviços.

Quanto **a constante e rápida introdução de novos produtos, serviços e soluções** geradas pela gestão integrada, os respondentes levantaram questões ligadas à eficiência dos processos, ao conhecimento da região (atrativos e serviços turísticos), ao profissionalismo (postura diferenciada) e a adaptação dos serviços/produtos às necessidades dos clientes.

Com relação à **atuação das equipes na organização**, de acordo com os respondentes, este processo está relacionada com a autonomia interna, a centralização das ações/atividades a serem executadas pelos funcionários, a troca de idéias e sugestões, embora a flexibilidade seja limitada. Ainda sobre este assunto o gerente de uma das empresas comenta que: “o processo acontece na medida que ocorrem às mudanças”.

Sobre a forma como **os profissionais adquirem experiência e potencial** para a necessária competência na gestão integrada, segundo os respondentes, ocorre no dia-a-dia, pela dinâmica e conhecimento do negócio, através de pesquisas, de treinamento, na percepção e tendências do mercado e na agilidade de comunicação.

Finalizando, as **competências** que visam a uma maior produtividade e inovação, de acordo com os respondentes, são desenvolvidas através da integração, da dedicação, da dinâmica do ambiente, da rapidez no fluxo de informações, da objetividade, da ética profissional e do atendimento personalizado. Ainda frisando sobre este assunto, o gerente de uma das empresas expõe que: “a qualidade na prestação dos serviços, o conhecimento das características do negócio e as necessidades dos clientes no processo de atendimento, pois desta forma poderá se alcançar com maior êxito a produtividade e a inovação constante”. Também foi ressaltada a questão ligada ao perfil do profissional, sobre o conhecimento técnico, ao aperfeiçoamento cultural dos funcionários.

4.6.2. O processo de Relacionamento dos Serviços Turísticos – Empresas de Apoio e Transporte com o Setor de Relacionamento do Hotel

Cada processo será apresentado a partir dos setores envolvidos (primeira linha), ação executada (segunda linha), etapas da ação (terceira linha) e o detalhamento da etapa (última linha). O processo apresentado na figura 13 caracteriza-se inicialmente por um processo de disponibilização/disseminação das informações por parte dos Serviços de Apoio – Transporte ao Setor de Relacionamento do hotel. Na **etapa A** os serviços turísticos, disponibilizam informações onde são detalhados os serviços executados para o hotel objetivando com isso muni-los da melhor forma possível das informações relativas ao tipo de serviço, como por exemplo: aluguel de carros, passeios individuais e coletivos, tipos de passeios, comunicação em diversas línguas para hóspedes estrangeiros, acompanhantes na estada do hóspede, *City tour*, compromissos profissionais, atividades de laser, campo de golfe, etc. Na **etapa B** o Setor de Relacionamento faz indicação do serviço aos hóspedes de acordo com as solicitações/diagnóstico das necessidades. Na **etapa C** o Setor de Relacionamento comunica ao serviço turístico – empresa de apoio – transporte à confirmação e efetivação da reserva e posteriormente, na **etapa D**, o serviço turístico empresa de apoio - transporte executa o serviço. Na **etapa E** os serviços turísticos, medem a satisfação do cliente quanto aos aspectos à empatia, sensibilidade, eficiência e segurança do serviço, e posteriormente se registra, na **etapa F**, em fichas individuais dos hóspedes o serviço utilizado / satisfação.

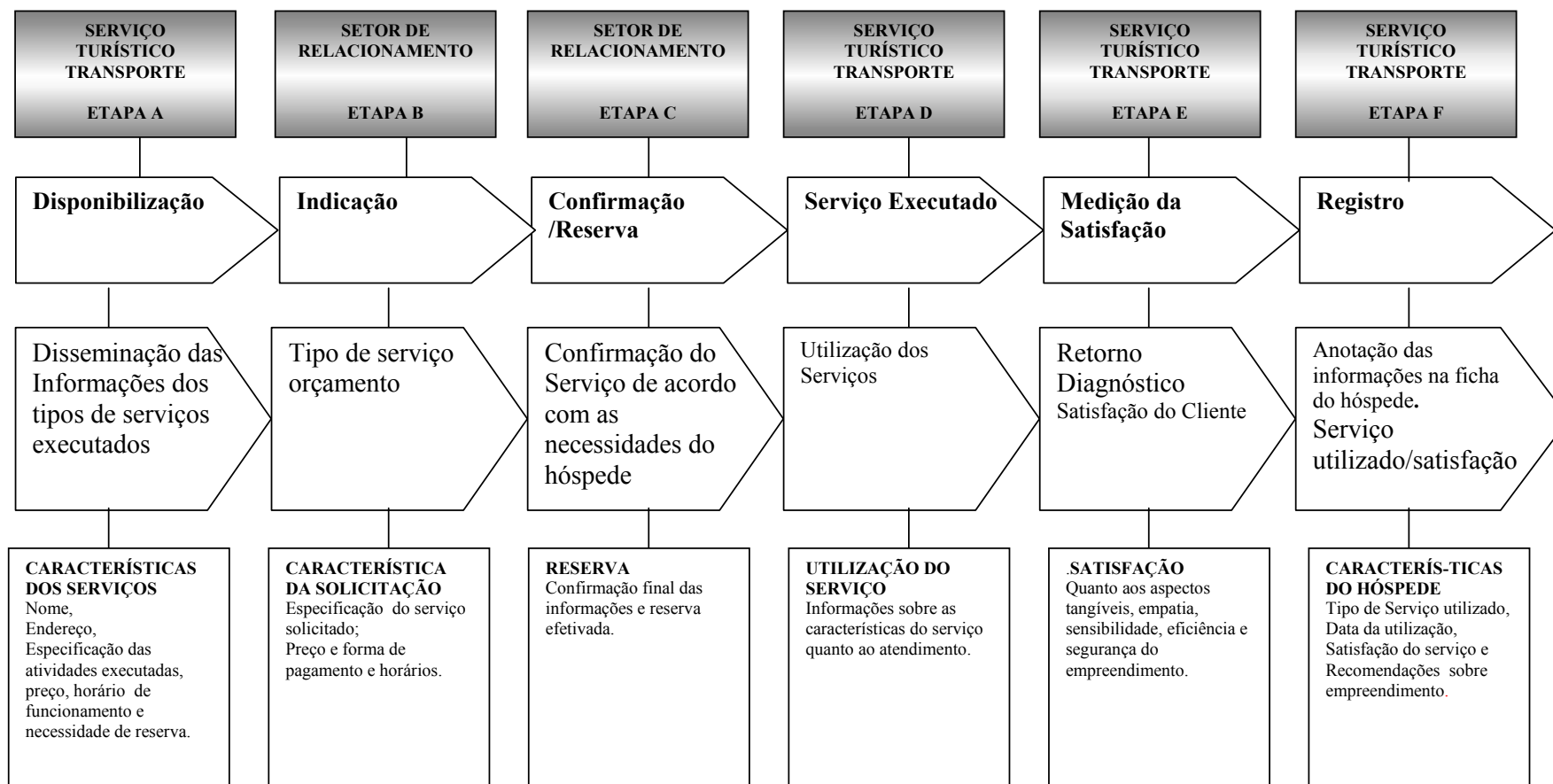


Figura 13: Processo dos Serviços Turísticos - Empresas de Apoio / Serviços de transporte com o Setor de Relacionamento do Hotel

5. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Neste capítulo será apresentado o Modelo de Gestão Integrada dos Serviços Turísticos. Focaliza-se o arcabouço teórico-metodológicos para o desenvolvimento da proposta e representação do modelo propriamente dita, e por fim a verificação do modelo quanto à pertinência, aplicabilidade e viabilidade econômica, por especialistas do setor de turismo.

5.1. PREMISSAS BÁSICAS DO MODELO DE GESTÃO INTEGRADA DOS SERVIÇOS TURÍSTICOS

Neste estudo apresenta-se toda uma discussão sobre o contexto que envolve a Gestão Integrada dos Serviços Turísticos, e neste ponto serão retomadas as questões fundamentais que conferiram a sustentação tanto teórica quanto metodológica para a proposição do modelo, não se constituindo em um resumo da fundamentação, mas um delineamento da proposta desenvolvida, e, assim sendo, mais particular, focalizada e pertinente às discussões que serão atentadas durante o esboço do modelo.

As bases teóricas das discussões estão centradas na **lógica das mudanças** discutidas em Morgan (1996) e Capra (2002); no **conhecimento** detalhado do funcionamento **das organizações**, particularmente em Bennett et al, (2001); na **informação** como um recurso indispensável na agregação de valor ao produto final (serviço) em Lesca;

Almeida, (1994); Laudon e Laudon, (1999); Vaitsman, (2001) e O'Connor, (2001); na **diferenciação dos serviços** objetivando atender as inúmeras necessidades dos clientes, por Bovet; Thiagarajan (2000) e Hamel (2002); na **gestão por processos**, sustentado por Lovelock (1992), Grönroos (1998), Hammer (1998), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) e Davenport (2002); na **gestão integrada dos serviços** através de uma logística de valor de manutenção dos relacionamentos duradouros e lucrativos com os clientes, enfatizados em Bovet e Thiagarajan (2000), Hax e Wilde II (2000), Rogers (1998), Scavarda e Hamacher (2001), Bovet e Martha (2001); e no **processo de gestão integrada** baseada no fluxo das informações e na comunicação entre empresa, fornecedores e clientes fundamentada em Normann e Ramirez (1993), Poirer e Reiter (1997), Scavarda e Hamacher (2001), Bovet e Martha (2001).

As organizações encontram-se em permanente mudança. Tais mudanças têm origem nos clientes mais exigentes, na *internet* e a tecnologia digital e na globalização que motiva a pressão competitiva. O início do processo de mudança perpassa pela satisfação do cliente que está a cada dia mais exigente pelo acesso rápido à informação. Nestes cenários de transformações radicais as organizações necessitam identificar que necessidades dos clientes determinam maior ganho, agregando valor aos serviços e ao mesmo tempo competitividade à organização.

Cada destinação possui uma gama de serviços turísticos, desde uma diversidade de quartos num hotel, até um motorista poliglota num passeio. Esta variedade de informações sobre os produtos e serviços deve ser disponibilizada ao seu público alvo: o turista.

Para se gerenciar toda esta informação é imprescindível avaliar e coordenar internamente as organizações. Este conhecimento aprofundado atinge os

processos/atividades e pessoas de forma que se configure um sistema interligado/atento as necessidades dos clientes existentes quanto às exigências que o mercado impõem constantemente. Na medida que o mercado muda constantemente, os processos e atividades e diretamente as pessoas que executaram estas ações na organização devem estar se reciclando e se re-adequando a estes cenários. Desta forma em nível gerencial a maneira de atuar também mudará constantemente, pois os resultados esperados estão vinculados as ações executadas internamente na organização. Conhecer a organização posicionando-se com um perfil de liderança/animadores dos processos internos caracteriza-se como uma necessidade dos executivos nos níveis gerencial e estratégico, de forma alinhada com os objetivos organizacionais e estratégias instituídas.

Os processos e atividades são compostos primordialmente por informações tanto interna como externa nas organizações. Gerenciar tais processos caracteriza-se por organizar, preparar e depurar as informações que a empresa já possui nos diversos níveis gerenciais (verticalmente) e nas ações que ocorrem nos processos (horizontalmente). Gerenciar constitui-se também em refletir constantemente sobre as ações realizadas pelos concorrentes, no nicho de mercado em que se está inserido. A garantia da eficiência nos processos gerenciais ocorre na medida em que as organizações forem capazes de consolidar de forma efetiva as informações e através delas buscarem constantemente vantagem competitiva no mercado.

Detalhar os processos de negócios caracteriza-se em constantemente subsidiar as organizações na compreensão das atividades executadas, e na busca do aperfeiçoamento constante na prestação dos serviços.

Um mercado competitivo, clientes exigentes quanto à qualidade e uma gama de serviços diversificados exigem das organizações de serviços turísticos uma inovação

constante. Esta inovação caracteriza-se por constantes aprimoramentos de forma que o serviço seja personalizado e identificado como diferencial de mercado para o seu segmento quer seja de lazer ou de negócios ou para ambos.

Para enfrentar os desafios e oportunidades as organizações precisam posicionar-se de forma competitiva, obtendo vantagens frente à concorrência. Esta vantagem competitiva inicia-se pela administração das relações internas e externas das organizações, intensificando os pontos fortes com os clientes e fornecedores quanto ao fluxo de informações para a geração dos serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes constantemente. O fortalecimento dos pontos fortes implica na parceria com os demais serviços turísticos, se configurando num elo de ligação com os parceiros, para incorporar qualidade e inovação aos serviços e produtos ofertados.

Para o pleno êxito da gestão integrada dos serviços turísticos, as empresas hoteleiras e os demais serviços precisam focar no seu cliente de forma a procurar constantemente satisfazer sua necessidades e pela sua fidelização estes esforços resultarão num intenso processo de troca de informações, intensificando a integração dos serviços turísticos na localidade.

A construção de um processo o de uma gestão integrada tem como foco principal o cliente. Neste processo o hotel e os demais serviços turísticos estarão interligados com o objetivo de melhorar os processos de serviços, inovando em seu ambiente de negócios. Os principais desafios estão centrados no tempo de resposta aos serviços disponibilizados e na melhoria da comunicação nos elos de todos os processos.

A adaptação destes desafios permitirá a participação integrada de todos os serviços turísticos, no compartilhamento das informações e na qualidade dos serviços, oferecendo maneiras distintas de servir o seu público alvo.

O processo de gestão integrada examina as ligações com os clientes e fornecedores, as atividades internas da organização e a gestão do fluxo de informações, internas e externas. O sucesso depende de uma parceria dinâmica e inter-relacionada que objetivam a criação de valor ao longo dos processos.

5.2. MODELO PROPOSTO

5.2.1. Terminologias da pesquisa

Num primeiro momento, para um melhor entendimento do modelo é necessário fortalecer conceitualmente as terminologias, desta forma apresentasse na Figura 14 a delimitação do objeto de estudo a ser apresentado no modelo.

5.2.2. Descrição do Modelo SIGESTUR

Para possibilitar a articulação do hotel com os serviços turísticos é necessário gerenciar de forma integrada toda a cadeia produtiva. Os principais pontos a serem gerenciados (Figura 15) são:

- a) A Empresa Mãe – considerado o Hotel (H);
- b) O cliente – Turista/Cliente (T);
- c) O processo – Relacionamento com os clientes (RC).
- d) Os parceiros – Serviços Turísticos (ST).

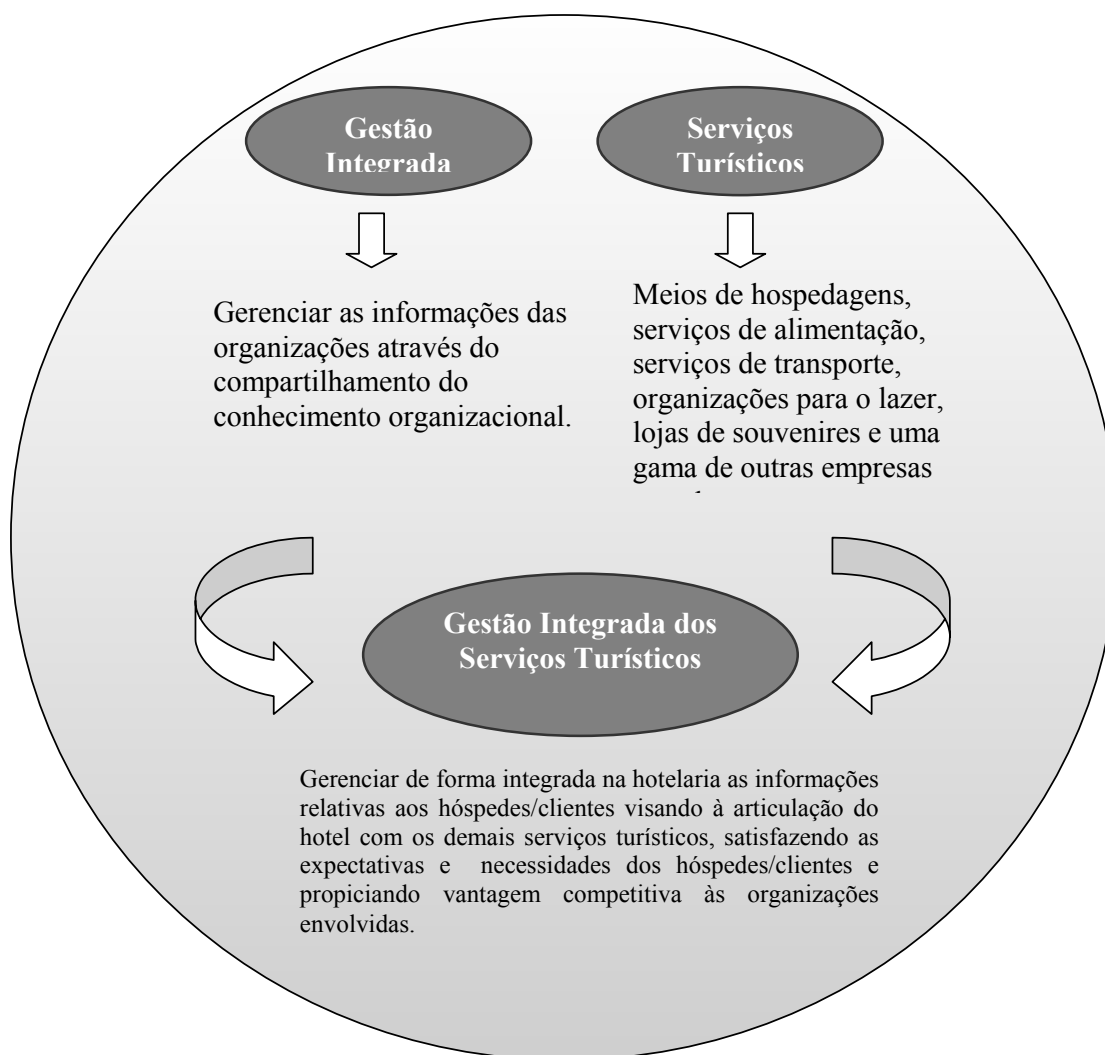


Figura 14: Conceitos das terminologias da pesquisa.

Ambiente Externo

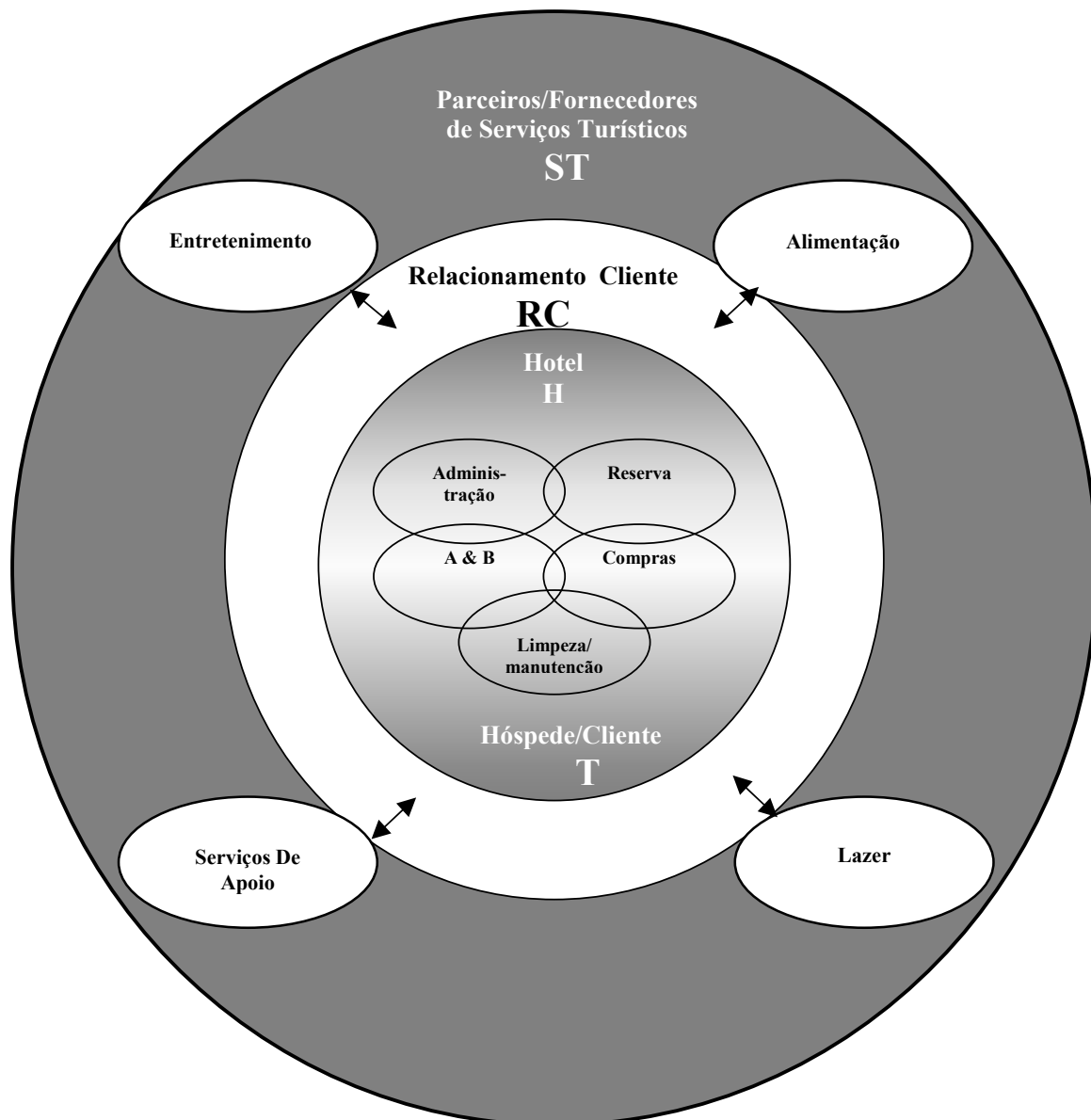


Figura 15: Modelo Gestão Integrada dos Serviços Turísticos - SIGESTUR

A empresa mãe (Hotel- H) propicia a integração na cadeia de valor envolvendo os hóspedes/clientes e os parceiros. Controla os pontos de contato, acessando as informações sobre o hóspede/cliente, alimentando e criando relacionamentos e obtendo

a sua satisfação por meio de serviços turísticos integrados. Da mesma forma, gerencia os serviços turísticos para garantir rapidez e interação cliente/parceiros (figura 15).

Esta integração visa configurar estrategicamente toda a cadeia, integrando melhor as suas atividades e desenvolvendo rápidos canais de comunicação entre os serviços turísticos e os hóspedes/cliente.

Para a implementação e desenvolvimento do Modelo de Gestão Integrada dos Serviços Turísticos – SIGESTUR são necessárias algumas delineações quanto à: *características organizacionais, infra-estrutura tecnológica; gestão da informação; estratégias – processos de serviços, gestão integrada dos serviços e proposta de ampliação dos processos.*

a) Características Organizacionais

Um dos principais pontos do modelo proposto SIGESTUR se caracteriza inicialmente na forma em que as organizações envolvidas se preocupam com a “imagem organizacional”. Tal imagem deve ser percebida pelo cliente através da confiança, lealdade, inovação e diferenciação nos serviços prestados. A imagem da organização está estreitamente relacionada com seus objetivos/metastas, onde não perfaz somente a delineação da missão e os objetivos organizacionais, mas é essencial que, todos em seus diversos níveis, seja estratégico, tático e operacional compartilhem no planejamento/execução das ações para alcançar estes objetivos. De forma que os líderes da organização devem estar comprometidos com as estratégias, participando tanto no planejamento e execução quanto no *feedback* constante dos resultados alcançados, ou

seja, retroalimentando os processos continuamente e orientado para uma cultura organizacional de melhorias contínuas voltadas para o cliente.

No momento da escolha/seleção dos parceiros/serviços turísticos, é necessário identificar nestes parceiros as mesmas características da empresa mãe (Hotel), uma vez que em nível gerencial as ações objetivarão satisfazer/fidelizar os hóspedes. Desta forma o hotel necessita de parceiros com os objetivos semelhantes que resultarão em processos internos (da organização) e externo (do sistema integrado das organizações) de melhoria contínua.

b) Infra-estrutura Tecnológica.

Para a integração do modelo SIGESTUR é necessário que as infra-estruturas tecnológicas estejam integradas entre os parceiros. As atividades dos processos internos devem agilizar os processos operacionais e as informações na organização de forma a abranger e integrar os serviços com acesso amplo a todos os níveis na organização. Constantemente é necessário planejar as estratégias tecnológicas, visando sempre atender/acompanhar as tendências do mercado e a percepção das necessidades dos hóspedes, mapeando constantemente as necessidades de cada setor.

A tecnologia digital instituirá o fluxo de novas informações que excedem as fases da entrega do serviço, atuando na velocidade necessária para satisfazer as exigências dos hóspedes.

O sistema do fluxo de informações e sua utilização inteligente se encontram no coração do SIGESTUR. Os caminhos das informações unem e coordenam as atividades internas

na hotelaria com os hóspedes e demais serviços turísticos, possibilitando uma rápida tomada de decisões e um modelo de negócios competitivamente diferenciado.

O potencial dos recursos humanos e a tecnologia digital que, como um alicerce, suportarão a integração de todas as informações do modelo.

c) Gestão da Informação

As organizações devem identificar constantemente as necessidades dos clientes/hóspedes que se constituem em informações valiosas, que podem contribuir no desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Cabe, contudo, salientar a necessidade de produzir através dos dados gerados, informações preciosas internamente, e, concomitantemente, observar as tendências de mercado. Este processo deve ser estimulado pelo nível estratégico a toda organização, nos processos e nos procedimentos empresariais, de forma que também a gestão da informação faça parte da cultura organizacional de forma que de posse dos indicadores gerenciais, que serão acompanhados constantemente, visando medir os resultados dos processos para um constante o feedback.

d) Inovação dos Processos de Serviços

A inovação constante dos processos de serviços visando o atendimento das necessidades dos clientes, de forma a propor continuamente um diferencial frente à concorrência, a

qualidade nos serviços e produto ofertados, desde que percebido pelo cliente é um diferencial de vantagem competitiva e permite que continuamente se ofereça algo inovador. Este fato produz uma vantagem em relação a concorrência, criando condições para que se ofereça produtos e serviços superiores. Por conseguinte, as empresas devem almejar o aprimoramento constante, que passa pela valorização das aptidões dos seus funcionários no momento da contratação, e constante motivação ao longo de sua carreira, pois sem habilidade e conhecimento do negócio, a organização não poderá inovar constantemente.

A importância da inovação na prestação de serviços está relacionada diretamente a necessidade dos clientes, a concorrência e as tendências de mercado. Para inovar deve-se mapear os principais grupos de clientes, de forma que o tratamento destinado aos diferentes grupos deve ser semelhante, mas buscando, contudo a personalização dos serviços/produtos.

e) Gestão Integrada dos Serviços.

O SIGESTUR é uma rede de parcerias dinâmica e de alta performance onde o hotel gerencia integradamente os clientes e os demais serviços turísticos.

O objetivo do Sistema Integrado SIGESTUR é proporcionar a inovação nos negócios por meio da combinação de recursos em uma ambiente concentrada no aprimoramento mútuo e contínuo para assegurar a fidelidade dos hóspedes. O hotel deve inicialmente começar descobrindo o que é importante aos seus diferentes clientes e refletir essa descoberta na articulação com os demais serviços turísticos/parceiros de forma a

integrar um fluxo de informações. Desta forma é necessário que o hotel, faça uma avaliação das possibilidades reais de parcerias nos serviços turísticos, de modo que o SIGESTUR tenha valor e aplicação total para os hóspedes. Este sistema é marcado pelo relacionamento de confiança por meio do qual os recursos valiosos são compartilhados para que as melhores soluções sejam encontradas.

No momento da implementação de um sistema integrado é necessário internamente que o hotel em cooperação com todos os setores criem estratégias e ações necessárias para alcançar os objetivos, de forma que se consigam extrair dos recursos humanos a mais alta qualidade, criando um plano de cooperação voltado à melhoria dos processos. Externamente o elo de ligação do hotel com os serviços turísticos deve se voltar ao ponto principal que é a atenção com a satisfação do Hóspede. O planejamento dos processos no sistema terá como base às necessidades dos hóspedes e o auxílio dos hóspedes será de vital importância para esta base de informações que permitirá o sucesso do sistema.

As equipes tanto do Hotel (H) quanto dos serviços turísticos (ST) deverão atuar com autonomia, de forma ágil e integrada, com constante aprimoramento, buscando permanente introdução de novos produtos e serviços e os esforços se tornem otimizados. A vantagem competitiva sobre os concorrentes é alcançada quando todas as oportunidades possíveis de aperfeiçoamento são implementadas.

Os recursos humanos envolvidos, tanto no hotel, quanto nos serviços turísticos deve ter por objetivo a cooperação voltada para a melhoria contínua dos processos, objetivos estes cruciais à sobrevivência e à preservação de uma vantagem competitiva.

O dilema desse modelo é que sua implementação exige mudanças, deixar de considerar o sistema como algo conduzido pelo gerenciamento e passar a vê-lo como algo que funciona em resposta ao hóspede.

O aprimoramento dos profissionais ocorrerá na medida em que todos os processos internos na organização convergirem para informações sobre os hóspedes e as tendências de mercado. As equipes devem ser proativas, com aperfeiçoamento na área de marketing, conhecimento sobre o negócio, parceiros, cultura local e qualidade na prestação de serviços.

Os aspectos considerados decisivos internamente, neste tipo de integração estão relacionados ao perfil dos profissionais e a cultura de recursos humanos implementada nas organizações tanto no Hotel quanto nos Serviços Turísticos, e externamente as questões relacionadas com o perfil do hóspede, perfil dos serviços turísticos e a cultura local são fatores cruciais.

Para a implementação do SIGESTUR o hotel e seus parceiros terão entre outros benefícios, melhor competitividade, diferenciação/inação e personalização nos serviços, buscando a satisfação das necessidades do cliente e a vantagem em relação à concorrência.

5.2.3. Processo de Relacionamento

Conforme apresentado na figura 3, na p. 54, a gestão hoteleira é composta pelos seguintes processos: Administrativo, Reservas, Alimentos e Bebidas, Compras e Limpeza e Manutenção (SILVA, 1999). A proposta do SIGESTUR caracteriza-se pela

ampliação dos processos hoteleiros objetivando o incremento do processo de relacionamento com os demais processos internos e com os parceiros dos serviços turísticos (Figura 16).

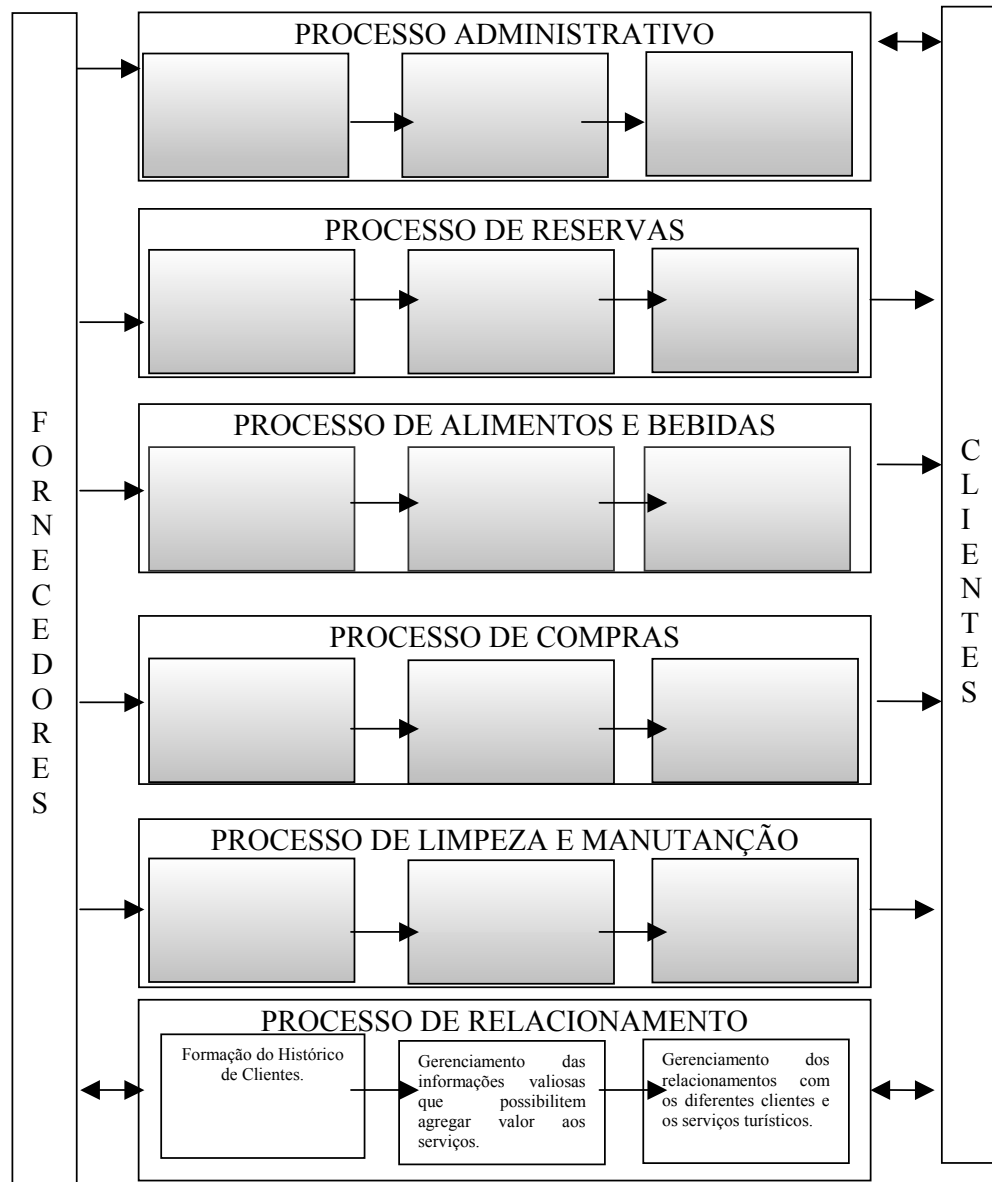


Figura 16. Processo de Relacionamento hoteleiro

As atribuições do processo de relacionamento se constituem em: formação do histórico de clientes; gerenciamento das informações valiosas que possibilitem agregar valor aos serviços e gerenciamento dos relacionamentos com os diferentes grupos de clientes e os serviços turísticos.

A primeira atividade do processo de relacionamento se constitui na formação do histórico de clientes, e se caracteriza pelo mapeamento e identificação das informações das preferências e necessidades de cada hóspede individualmente. A atividade permite a interação de forma operacional e gerencial dos demais processos internos, desde o administrativo, de reservas, de alimentos e bebidas, de compras e de limpeza e manutenção, gerando informações fidedignas das necessidades dos hóspedes, favorecendo o alinhamento dos processos hoteleiros com o perfil e desejo do cliente. Esse conhecimento aprofundado permite um diagnóstico consistente que subsidiará a formação das estratégias organizacionais.

A segunda atividade do processo de relacionamento se constitui no gerenciamento das informações valiosas, e se caracteriza pela busca de agregar valor aos serviços. Essa atividade permite focar as necessidades específicas de hóspedes lucrativos, fortalecendo os laços de fidelidade, permitindo agregar valor aos serviços, ampliando a lucratividade e reduzindo a complexidade dos processos. Ressalta-se que o conhecimento detalhado das necessidades reais dos clientes (demanda) possibilita a redução ou eliminação dos custos gerados por atividades repetitivas ou que não agreguem valor, como estoques de alimentos e bebidas. O sistema funcionará de forma adequada somente quando os demais processos possuírem acesso às informações, criando possibilidade de inovações no ambiente de negócios.

A terceira atividade se constitui no gerenciamento dos relacionamentos com os diferentes grupos de clientes e os serviços turísticos, e se caracteriza pela integração das necessidades dos hóspedes às possibilidades dos serviços oferecidos pelas empresas parceiras. As parcerias nos serviços turísticos são formadas pelas empresas que se adequam ao perfil dos hóspedes e as estratégias do hotel, possibilitando que todas as empresas parceiras direcionem suas estratégias as necessidades dos hóspedes. Esta integração proporciona a personalização dos serviços oferecidos, o fornecimento de serviços com qualidade superior, criando condições para agregar de valor no processo. O gerenciamento dos relacionamentos possibilita a geração de relações duradouras do hotel com as suas empresas parceiras e os seus hóspedes. A vantagem competitiva será obtida quando as parcerias descobrirem todas as oportunidades de aperfeiçoamento possíveis desse processo.

O processo de relacionamento do hotel deve ter como meta constante o aperfeiçoamento do fluxo de informações, assim como da melhoria contínua da comunicação entre parceiros e clientes. As necessidades dos hóspedes devem ser atendidas de forma ágil, confiável e eficiente. A qualidade dos serviços oferecidos está diretamente relacionada à fidedignidade das informações relevantes, ou seja, as reais necessidades do hóspede. Enfim, o processo de relacionamento deverá beneficiar tanto o hotel quanto os parceiros, e em primeira instância os clientes.

Da mesma forma que o hotel, cada empresa parceira deverá introduzir um processo de relacionamento junto aos seus processos gerenciais. A inclusão desse novo processo visa somar esforços para perseguir os mesmos objetivos: satisfazer as necessidades dos hóspedes. As atribuições dos processos de relacionamento das empresas de alimentação, de lazer, de entretenimento de transporte são constituídas pelas atividades de: difusão

das informações dos empreendimentos aos parceiros de relacionamento, integração das estratégias gerenciais com o foco no cliente e retroalimentação dos processos executados – *feedback* (Figura 17).

A atividade de difusão das informações dos empreendimentos aos parceiros de relacionamento é caracterizada pela interação das informações operacionais dos serviços oferecidos com o processo de relacionamento do hotel. A qualidade das informações difundidas é primordial para se iniciar o processo de integração, onde cada atividade é designada a parceiros que possuem maior capacidade para satisfazer a necessidade do hóspede e agregue valor ao serviço.

A segunda atividade do processo de relacionamento é constituída pela integração das estratégias gerenciais com o foco no cliente. Essa atividade é caracterizada pela definição de estratégias comuns entre os parceiros. Cada estratégia desencadeada pelo hotel precisa estar acompanhada por estratégias equivalentes de seus parceiros. Como a alteração da estratégia por um dos parceiros pode afetar todo o sistema, ressalta-se a necessidade de informações estratégicas fidedignas como base para a tomada de decisão em relação à melhoria contínua dos serviços ofertados. O foco no cliente deve ser o ponto comum no desenvolvimento de estratégias tanto do hotel quanto de seus parceiros.

A terceira atividade do processo de relacionamento é constituída pela retroalimentação dos processos executados. O *feedback* permite que o processo de relacionamento seja constantemente adaptado as condições do mercado, as necessidades dos clientes, e as exigências dos parceiros. A retroalimentação dos processos coloca a qualidade superior dos serviços oferecidos como uma busca constante de todos os parceiros envolvidos. Cria-se condição para superar constantemente as expectativas e fidelizar os parceiros e

hóspedes, melhorando a lucratividade e ampliando a competitividade das empresas envolvidas, possibilitando a inovação constante dos negócios.

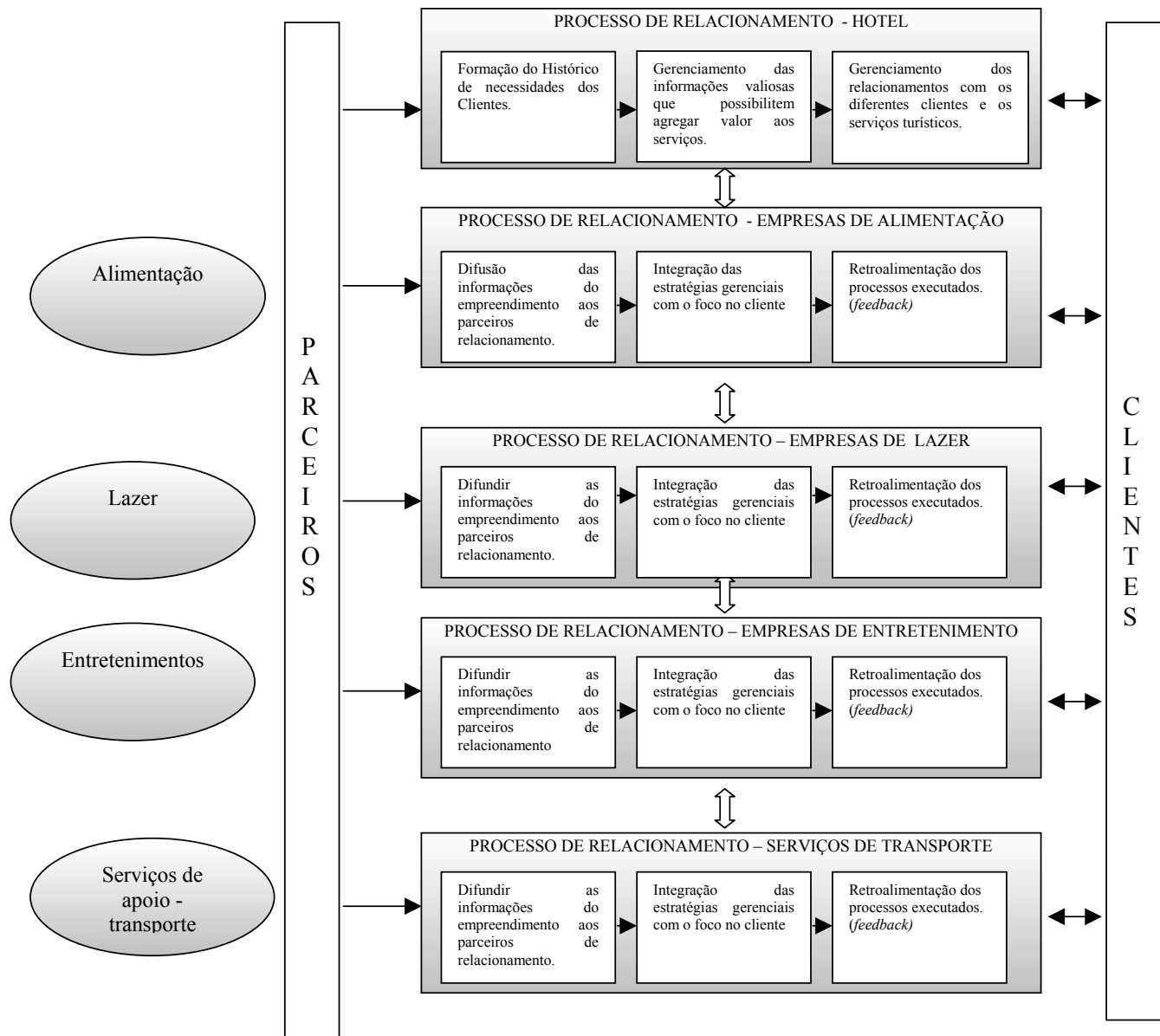


Figura 17: Processos de Relacionamento dos Serviços Turísticos

Os processos de relacionamento das empresas parceiras devem ter como objetivo principal aperfeiçoar o fluxo de informações, favorecendo a comunicação entre os

parceiros e gerando qualidade superior dos serviços para os clientes. O atendimento das necessidades dos clientes por um parceiro compromete todo o processo de relacionamento. O benefício deste processo não se restringe apenas a uma empresa, mas a todo o conjunto.

5.3. VERIFICAÇÃO DA APLICABILIDADE DO MODELO PROPOSTO

5.3.1. Verificadores da Aplicabilidade

A verificação do modelo construída foi realizada por dois especialistas da hotelaria, com grande experiência no setor e reconhecida representatividade em termos de Brasil. O primeiro respondente é presidente da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH–Nacional, Senhor **LUIZ CARLOS NUNES**. Nunes possui formação superior em administração de empresas é Sócio-Diretor do Hotel Beira Mar em Itapema e do Hotel Itaguaçu em Florianópolis. Nos órgãos de classe também ocupa o cargo de Presidente do IBH – Instituto Brasileiro de Hospedagem e de Membro efetivo do Conselho Nacional de Turismo. Dentre suas experiências nestes órgãos podem-se destacar a direção da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis–SC; a direção de Eventos da ABIH–SC; a presidência da Associação Brasileira de Indústria de Hotéis–SC; a vice-presidência da ORT - Organização Regional de Turismo; a vice-presidência

da regional Sul da ABIH Nacional; a direção de Mercado e Eventos da ABIH – SC ; a direção do Mercosul da ABIH–Nacional ; e a direção de Marketing do IBH.

O segundo avaliador atua no mercado de hotelaria a mais de vinte anos e também possui uma sólida carreira acadêmica trabalhando em diversas instituições formadoras em Turismo e Hotelaria, nos vários níveis do ensino. A professora **ELIZABETH KYOKO WADA** possui formação superior em Turismo e Relações Públicas, pós-graduada em Marketing, Mestre e Doutora em Ciências da Comunicação. Atualmente é diretora de vendas para a América do Sul da rede Sol Meliá Hotels & Resorts e professora do Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi-Morumbi. Também é sócia-gerente da FerWa Serviços Mercadológicos, atuando em planejamento estratégico e treinamento de executivos, atendendo a empresas tais como: Sol Meliá Hotels & Resorts, Bourbon Hotels & Resorts, Pestana Hotels & Resorts e Transamérica Hotels & Resorts. Sua carreira acadêmica sempre esteve ligada a área de hotelaria. Na Universidade Anhembi - Morumbi, como professora ou diretora da área de Turismo, Hospitalidade, Lazer, Gastronomia e Eventos, no SENAC/CEATEL, como professora colaboradora dos cursos de pós-graduação, na ECA/USP e na UNICAMP nos cursos de Turismo e de Relações Públicas e na Universidade Iberoamericana, como professora do curso de Mestrado em Turismo.

No mercado atuou como diretora de Operações, Vendas e Marketing - Gran Meliá WTC São Paulo, diretora de Vendas e Marketing Sol Meliá Brasil/Cone Sul, diretora de Vendas - Camino Real, DF – México; diretora de Vendas e Marketing - Sheraton Maria Isabel Hotel & Towers, Cidade do México; Sheraton San Cristóbal Hotel & Towers, Santiago do Chile; Sheraton Mofarrej Hotel, e também na Gerência de Vendas,

Coordenação de Grupos e Atendimento a Clientes; e como Guest Relations Manager, Sheraton Rio Hotel & Towers.

O terceiro avaliador é o Senhor **OSMAR DE SOUZA NUNES FILHO**, possui formação superior em turismo pela Faculdade Anhembí – Morumbi, pós-graduado em Turismo e Hotelaria pela UNIVALI - Universidade do Vale do Itajaí. Atualmente é diretor do Hotel Marambaia em Balneário Camboriú – SC e membro do Conselho Estadual de Turismo.

Os verificadores, a partir de suas experiências, particularmente no mercado, buscaram perceber as limitações e a abrangência da proposta, na sua pertinência, na aplicabilidade do modelo e na viabilidade econômica.

A verificação da proposta pelos especialistas objetivou dar sustentação aos procedimentos de modelagem dos processos, buscando se aproximar da complexidade e dinâmica do segmento da hotelaria, assim através das experiências de tais profissionais, identificou-se possibilidades de ampliação da proposta, bem como limitações e lacunas previsíveis em um trabalho de cunho científico.

A contribuição de cada especialista foi dividida em três abordagens: quanto à pertinência da proposta em relação ao mercado hoteleiro, dentro do contexto do setor em nível nacional; quanto a aplicabilidade do modelo em relação às possibilidades práticas de ser operacionalizado nos hotéis de forma geral; e quanto a viabilidade, em relação as condições das empresas do setor implantar a proposta, mesmo que a pesquisa não aprofunde uma análise dos dados econômico financeiros.

5.3.2. Pertinência do Modelo

Quanto à pertinência do modelo um dos especialistas afirmou que o modelo apresentado “possibilitará ao hotel ampliar sua abrangência na prestação de serviços, além disso, criar uma maior integração com a comunidade”. O modelo sugerido busca reforçar a integração do hotel com os demais serviços turísticos do destino, fortalecendo os elos da cadeia de serviços turísticos, possibilitando maior transferência de renda para as comunidades receptoras e fortalecendo o sistema de turismo do destino em relação a sistemas concorrentes.

Com uma preocupação mais intensa com a demanda dos serviços, um dos especialistas demonstrou preocupação com a integração destes sistemas aos “canais de distribuição nacionais e internacionais (agências de receptivo e de viagens, operadoras de turísticas, centrais de reservas, a compra via internet e postos de atendimento turísticos)”. Parte dessa problemática está ligada a típica preocupação das grandes redes com o desenvolvimento da hotelaria local. O modelo proposto se apresenta como uma estratégia de personalização da hotelaria local em relação as grandes redes internacionais. A proposta não impede, no entanto, que as redes internacionais criem sistemas locais dessa natureza integrados aos sistemas mais amplos e redefinindo o papel das operadoras e agências de viagens. Em relação às preocupações ligadas a compra via internet e postos de atendimento, nos parece completamente possível que os processos incorporem novas possibilidades de serviços, integrando-se a sistemas locais de informações turísticas, buscando muito mais do que a sobreposição de informações,

mas, numa escala menor - do hotel, gerenciando informações mais precisas, completas e personalizadas. Uma vez que muitos turistas sejam de lazer ou de negócios, acabam se decidindo pela aquisição de um serviço turístico muitas vezes no destino, o que favorece a integração das informações por parte do hotel.

Quanto à negociação da remuneração dos prestadores de serviços (tributos, taxas de cartões de crédito e os intermediários), o hotel pesquisado (Plaza São Rafael) já resolveu tal problemática com a redefinição de tarefas e funções por parte dos diversos setores.

Outro especialista considerou o modelo adequado para implantação “em cidades na forma de hotéis para executivos, de lazer e também resorts, pois mesmo para este último conceito hoteleiro, é adequado a existência de um centro urbano próximo para que os hóspedes tenham mais opções de visitas ao seu redor.”

5.3.3. Aplicabilidade do Modelo

Quanto à aplicabilidade do modelo segundo os especialistas entendem que as principais dificuldades apresentadas estão relacionadas ao treinamento dos funcionários, pelo fato de “muitas vezes não haver interesse dos mesmos em indicar prestadores de serviços que não trazem benefícios diretamente a eles”. A problemática da remuneração percebida informalmente por recepcionistas, porteiros e *guest relations*, está sendo enfrentada pelo hotel pesquisado com a implantação dos primeiros processos integrados, através da valorização do pessoal interno, e de vantagens na remuneração e ascensão profissional. De acordo com os dados levantados na pesquisa realizada, a

situação no hotel está em fase de consolidação, onde as barreiras culturais já foram transpostas e se apresentam como bons exemplos para transpor esta barreira.

Outro ponto salientado por um dos especialistas está relacionado a fidelização e valorização do empreendimento parceiro. Tal ponto gerou divergência entre os especialistas, onde um deles indica que não inviabiliza a aplicação do modelo e o outro cita que requer o aprimoramento dos processos. Tal percepção encontra-se nas experiências dos especialistas que vêem cenários diferentes da aplicação de tais modelos, ou seja, a partir de redes nacionais e redes internacionais.

No entendimento de outro especialista, o projeto é possível ser implantado, “trazendo retorno na permanência dos clientes, fidelização e principalmente aumentando o grau de satisfação, sem onerar as despesas do empreendimento e de fácil aplicação”, sendo necessários à existência de um complemento banco de dados para respostas rápidas e precisas ao cliente.

5.3.4. Viabilidade do Modelo

Quanto à viabilidade do modelo, um dos especialistas entende que “para o fornecedor é viável, para o hotel poderá ser dimensionado pela satisfação do cliente, ou seja, é um retorno indireto”. Percebe-se que tal modelo possui diversas formas de ser encarado, e mesmo que a viabilidade financeira, não foi uma dimensão suficientemente analisada, se constituindo em limitação da pesquisa, e pode ser dimensionada para, pelos menos, dois enfoques: os parceiros/fornecedores e o hotel. Um dos especialistas também

percebe a necessidade de quantificar em estudos futuros os custos envolvidos e possíveis resultados positivos a serem gerados.

Salienta-se que em relação à viabilidade do modelo a questão da integração do modelo ao sistema de CRM do hotel é ponto que deve ser detalhadamente analisado, e que, segundo os dois especialistas, podem proporcionar benefícios tanto para o hotel quanto aos fornecedores.

O modelo de acordo com um dos especialistas, “trará benefício, aumentando a permanência dos hóspedes, como conseqüências movimentando toda a estrutura hoteleira existente”. E através de parcerias com estabelecimentos existentes em seu entorno, aumentando a arrecadação através de comissões pré-estipuladas em virtude destas parcerias. “Incrementando a oferta de serviços, sem ônus ao estabelecimento e um lucro extra em sua receita”.

5.4. CONSIDERAÇÕES SOBRE MODELO PROPOSTO

O modelo SIGESTUR tem por objetivo beneficiar todos os parceiros envolvidos, proporcionando a satisfação das necessidades dos hóspedes por meio de uma rede que se posicionará de forma a buscar vantagem competitiva em relação à concorrência. O modelo proposto propicia ao hotel e os demais serviços turísticos envolvidos, serviços personalizados aos hóspedes de forma a seduzi-los. Inicia com a detecção das necessidades dos clientes e se integra de maneira contínua com a estrutura de atendimento das solicitações. Implementam grande parte de sua capacidade de satisfazer os hóspedes na colaboração dos parceiros - serviços turísticos. Inovam trazendo novos

serviços ao mercado, ou redefinindo forma de oferecer serviços aos hóspedes, agilizando o fluxo de informações e utilizando tecnologias disponíveis no mercado.

Este modelo permite as empresas hoteleiras cumprir os compromissos feitos aos hóspedes, de modo confiável. Desenvolve condições que permitem flexibilidade e agilidade nos processos para se adaptar de acordo com as mudanças de prioridade do cliente. Essas mudanças são características daqueles que progredem no meio competitivo dos negócios, onde procedimentos de melhoria contínua de forma eficaz são necessários. Somente implementando as melhorias nos processos e perseguindo a qualidade, produtividade, custo e a satisfação do cliente, as empresas poderão resistir no mercado competitivo atual (POIRIER; REITER, 1997).

Para o pleno êxito na implementação do SIGESTUR é necessário facilitar o fluxo de informações entre todas as atividades das empresas de forma a utilizar um *web collaboration* através da navegação conjunta entre os parceiros, serviços turísticos, e o hotel. A integração das informações dentro das empresas deve ocorrer de maneira a racionalizar a administração, na medida que elimina redundância e garante a exatidão das informações distribuídas aos setores que dela necessitem.

O sistema integrado necessitará inicialmente de uma análise dos processos, treinamento efetivo dos recursos humanos das empresas envolvidas, investimentos em informática (sistemas de informação) e readequação nos métodos de trabalho.

Tal proposta possibilitará benefícios como a redução de duplicidade de informações, permitindo a entrada de informações apenas uma única vez, reservas on-line do hotel e dos serviços turísticos, padronização dos sistemas de informações e melhoria no relacionamento dos hóspedes com os serviços turísticos. Enfim, a proposta busca

encontrar soluções que inovem processos existentes, otimizando pessoal, recursos, tempo e informações, tão caros no atual ambiente dos negócios.

6. CONCLUSÃO

Esse capítulo expõe as principais contribuições da pesquisa para o meio acadêmico e para os serviços turísticos, ressaltando o retorno para as pesquisas teóricas e para as práticas gerenciais. Também são expostas as limitações do estudo realizado, as pesquisas futuras e as considerações finais.

Esta tese objetivou produzir um Modelo de Gestão Integrada dos Serviços Turísticos, utilizando a hotelaria como ponto central do processo, tendo como base um estudo de caso. Para o alcance desse objetivo foram modelados os processos de Gestão do Hotel São Rafael – Porto Alegre e de doze empresas parceiras, identificando as articulações existentes entre a hotel e os demais serviços turísticos e por fim desenvolvido conceitualmente um modelo de gestão integrada dos serviços turísticos que foi verificado por especialistas do setor.

A metodologia adotada contemplou a base teórica do tema da tese que oportunizou o desenvolvimento da pesquisa e permitiu obter o modelo de gestão integrada dos serviços turísticos traçados no projeto de pesquisa. O modelo foi validado pelos dirigentes das empresas de serviços turísticos e verificado quanto à pertinência, aplicabilidade e viabilidade por dois especialistas do setor de hotelaria.

Na justificativa da tese evidenciou-se a empresa hoteleira como um dos alicerces do turismo, um dos elementos principais que compõe o produto turístico. Essa constatação permitiu corroborar na proposição da gestão integrada como fator diferenciador no mercado competitivo.

Mapear o perfil dos clientes, identificando suas necessidades e expectativas permite ao hotel posicionar-se de forma a satisfazer as necessidades e contribuir para o desenvolvimento do destino, auxiliando no crescimento e na consolidação das pequenas empresas de serviços turísticos, tornando-se uma vantagem competitiva aos envolvidos.

Com relação ao problema de pesquisa, definido pela pergunta central “como viabilizar a gestão integrada dos processos de serviços turísticos nas empresas hoteleiras?”, foi devidamente explicitada no *Capítulo 6.2.2 Descrição do Modelo SIGESTUR*, onde são detalhados os principais pontos a serem gerenciados, bem como as delimitações quanto às características organizacionais; de infra-estrutura tecnológica; gestão da informação; estratégias – processos de serviços e a gestão integrada dos serviços propriamente dita.

A respeito dos objetivos propostos, todos foram atingidos. O primeiro objetivo específico “identificar as articulações existentes entre o hotel e os demais serviços turísticos”, foi alcançado a partir da extensa revisão da literatura na abrangência nacional e internacional e do estudo de caso propriamente dito.

O segundo objetivo específico “modelar os processo de gestão integrada do hotel pesquisa e de suas empresas parceiras de serviços turísticos” foi alcançado através do estudo de caso, onde foram detalhados os processos de integração dos serviços turísticos do hotel e de cada grupo de 03 serviços turísticos parceiros no segmento de lazer, de entretenimento, de restaurantes e de serviços de apoio.

O terceiro objetivo específico “desenvolver conceitualmente um modelo de gestão integrada dos serviços turísticos”, foi alcançado a partir do aprofundamento da própria tese, do conhecimento acadêmico e empresarial adquirido pela pesquisadora e do enriquecimento obtido através do estudo de caso. O modelo proposto foi elaborado e

sustentado pelos cinco *constructos*: características das organizações, infra-estrutura-tecnológica, gestão da informação, inovação nos processos e gestão da integração.

O último objetivo específico proposto “validar e verificar a aplicabilidade do modelo de gestão integrada dos serviços turísticos” foi alcançado na validação por parte dos 14 gerentes das empresas de serviços turísticos do hotel, restaurantes, lazer, entretenimento e serviços de apoio (transporte), conforme modelo proposto, assim como pelos especialistas do setor.

Desta forma o objetivo geral “propor um modelo de gestão integrada dos serviços turísticos, utilizando a hotelaria como ponto central do processo” foi plenamente atingido e demonstrado nas diversas figuras e análises qualitativas elaboradas.

Relevantes retornos foram percebidos neste trabalho de tese. A principal contribuição diz respeito ao diagnóstico exaustivo realizado nas empresas de serviços turísticos, inédito quanto ao delineamento dos processos de integração que podem contribuir na articulação e implementação da gestão integrada dos serviços turísticos, fato que possibilitará as organizações envolvidas se posicionarem de forma competitiva frente à concorrência.

A segunda contribuição é à modelagem dos processos das empresas de serviços turístico com o setor de relacionamento do hotel. Tal contribuição permitiu uma clareza de informações nas atividades executadas nos processos a tal ponto que possibilitou identificar o detalhamento das etapas demonstrando as ações executadas no cotidiano das empresas. Esse detalhamento possibilitou aprofundar o conhecimento sobre gestão integrada nos processos de serviços turísticos, que se constitui em uma lacuna na literatura existente. Oportunizou, também, que as empresas possam desencadear

melhorias contínuas em seus processos, gerando vantagens num mercado altamente competitivo.

Outras pesquisas podem ser elaboradas a partir desta, objetivando aperfeiçoar o modelo proposto, seja na questão de método, em novas questões que sejam incorporadas ao universo abordado, ou em novos enfoques teóricos. Por fim, vislumbram-se estudos futuros que permitirão aprofundar a pesquisa a partir desta tese, podendo se destacar:

- a) Quantificação de custos envolvidos e possíveis resultados positivos a serem gerados;
- b) Articulação do sistema SIGESTUR com sistemas globais de distribuição, possibilitando ampliar a aplicação do modelo;
- c) Diagnósticos aprofundados de processos de integração em grandes redes nacionais e internacionais, ampliando e readequando o modelo proposto.

REFERÊNCIAS

ACERENZA, M. A.. **Administración del Turismo**: conceptualización y organización. 4 ed. México: Trilhas, 1995.

ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J. **Serviços com qualidade**: a vantagem competitiva – como entender e identificar as necessidades de seus clientes. São Paulo: Makron Books, 1992.

ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ANJOS, S.J.G; ABREU, A F;. Gestão estratégica da Informação na Hotelaria: um diagnóstico de Santa Catarina. In, **Turismo**: uma Visão Empresarial. RUSCHMANN; D. V. M; SOLHA, K.T. Manole: Barueri, SP, 2004. p.117-133.

_____. A informação como recurso estratégico - um desafio à inovação e a competitividade nas Universidades Brasileiras.in 10 th Latin-American Seminar of Technology Management ALTEC 2003.10p.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento, organizações e logística empresarial. São Paulo: Bookman, 2001.

_____. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física.São Paulo: Atlas, 1993.

BENNETT, J. W; PERNSTEINER, T. E; KOCOUREK, P.F; HESLUND, S.B. Um novo modelo para implementar a estratégia. **HSM Management** 26 de maio-junho 2001.

BOVET, D; MARTHA, J. **Redes de valor**: aumento os lucros pelo uso da Tecnologia da Informação na cadeia de valor.São Paulo: Negócio, 2001.

BOVET, D.M; THIAGARAJAN, S. Logística orientada para o cliente. **HSM Management** 18 de Janeiro-fevereiro 2000.

BOWERSOX, D. J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

BROWN, C. V.; MAGILL, S.L. Alinnment of the IS functions with the enterprise: toward a model of antecedents. **MIS Quarterly**, p.371-402, Dec. 1994.

BUTLER, R. W. Problemas e temas de integração do desenvolvimento do turismo. In: PEARCE, D.; BUTLER, R. W. (orgs.). **Desenvolvimento em turismo: temas contemporâneos**. São Paulo: Contexto, 2002. p. 85-103.

CAPRA, F. **As Conexões Ocultas: Ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2002.

CASTELLI, G. **Turismo e marketing: uma abordagem hoteleira**. Porto Alegre: Sulina, 1984.

_____. **Administração hoteleira**. 5. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1992.

CHRISTENSEN, H.C. A inovação e a empresa madura. **HSM Management** 23 de novembro-dezembro 2000.

CORREIA, K.S.A.; ALMEIDA, D.A de. Aplicação da Técnica de Mapeamento de Fluxo de Processo no Diagnóstico do Fluxo de Informações da Cadeia Cliente-Fornecedor. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção** – Curitiba – Pr 23 a 25 de outubro de 2002.

COOPER, D.R; SCHIMDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COOPER, C.; FLETCHER, J.; WANHILL, S.; GILBERT, D.; SHEPHERD R. **Turismo princípios e prática**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CUNHA, L. **Introdução ao Turismo**. Lisboa: Verbo, 2001.

DAVENPORT, T. H. **Missão crítica: obtendo vantagem competitiva com os sistemas de gestão empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DIAS, C.M.de M. **HOME AWAY FROM HOME**. Evolução, caracterização e perspectivas da hotelaria: um estudo compreensivo. Dissertação de Mestrado em Ciência da Comunicação – Turismo, São Paulo, Universidade de São Paulo-USP, 1990.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: edição compacta**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

EIRIZ, V. Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas. **RAC**, v. 5, n 2, Maio/Ago. 2001:65-90.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Service management: operations, strategy, and information technology**. 2.ed. USA: Irwin/McGraw-Hill, 1998.

_____. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia de Informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FREITAS, D. P. T. **Gestão das Atividades PERT/COM Integradas em Cadeia de Valor**. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção - Itajubá: EFEI, 2000.

GERTZ, D. Crescimento = foco nos clientes atuais. **HSM Management** 12 janeiro-fevereiro 1999.

GEUS, A. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIANESI, I.G.N; CORREA, H.L. **Administração Estratégica de Serviços**. São Paulo, Atlas, 1994.

GOELDNER, C. R.; RITCHIE J. R. B.; MCINTOSH, R. **Turismo: princípios, práticas e filosofias**. 8 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas / EAESP/FGV**, Março/Abril, 1995, v.35, n.2, p.57-63.

GOHR; C. F. **Estratégias Competitivas: um estudo no Setor Hoteleiro do município de Itapema/SC**. Dissertação de mestrado da Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, 2000.

GONÇALVES, J.E. L. Processo, que processo? **RAE – Revista de Administração de Empresas**. Out. /Dez. 2000. São Paulo, v. 40 n.4.

GRONROOS, C. **Service management and marketing: managing the moments of the truth in service competition**. Lexington: Lexington Books, 1990.

_____. Marketing services: the case of a missing product. **Journal of Business & Industrial Marketing**. v. 13, n. 4/5, p 322-338, 1998

HAMEL, G. A obrigação. **HSM Management** 31 março-abril 2002.

HAMMER, M. A empresa voltada para processos. **HSM Management** 9 julho-agosto 1998.

_____. Reengineering work: don't automate, obliterate. **Harvard Business Review**, v.68, n.4, p. 104-112, July/Aug. 1990.

HAX, A.C; WILDE II, D.L. Modelo Delta. **HSM Management** 19 de março-abril 2000.

HEINRITZ, S. F., FARRELL, P. V. **Compras – Princípios e Aplicações**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1983.

HENDERSON, B. H. As origens da estratégia. In MONTGOMERY, Cynthia A. PORTER, Michael E. (Orgs.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 3-9.

IMAM. **Glossário da logística: aprenda a moderna logística**. São Paulo, 1998. Imam, 1998.

_____. **Gerenciamento da logística e cadeia de abastecimento**. São Paulo, 2000. Imam, 2000.

JANSEN-VERBEKE.M.; A sinergia entre compras e turismo. In THEOBALD, W.F. **Turismo Global**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001.

JOHNSTON, H.R.;CARRICO, S.R. Developing capabilities to use information strategically. *MIS Quartely*, v. 12, n.1, p.37-47, Mar. 1988.

KAPLAN, R.S.; NORTON, David P. The Balanced Score card: translating strategy into action. Boston; **Harvard Business School Press**, 1996.

KING, W.; TEO, T.S.H. Key dimensions of facilitators and inhibitors for the strategic use of information technology. **Journal of Management Information Systems**, Armonk, v.12, p.35, spring 1996.

LAGE, B; MILONE, P.C. **Economia do Turismo**. Campinas: Papyrus - Coleção Turismo,1991.

LAUDON, K. C; LAUDON, J.P. **Sistemas de informação com internet**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LESCA, H; ALMEIDA F. C., Administração estratégica da informação. **Revista de Administração**. São Paulo, 1994, v.29, n.3, p.66-75

LORGE, S. Mais clientes=as novas lições. **HSM Management**, 16 de setembro-outubro 1999.

LOVELOCK, C.H. **Classifying services do gain strategic marketing insights.Managing Services** – Marketing, Operations and Human Resources. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall International Editions, 1992a.

_____. **A basic toolkit for service managers Managing Services – Marketing, Operations and Human Resources.** 2. ed. New Jersey: Prentice Hall International Editions, 1992b.

LOVELOCK, C. ; WRIGT, L. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2001.

MACDONALD, K.H. Business strategy development, alignment, and redesign. In: MORTON, M.S.S. (Ed.). **The corporation of the 1990s: Information Technology and organization transformation,** New York: Oxford University Press, 1991

MACEDO-SOARES, T.D.L.V.A. de; CHAMONE, S.G. Total quality strategies in industry: the experience of two multinationals in Brasil. **Quality Management Journal**, v.1, n.3, p. 57-79, 1994.

MACEDO-SOARES, T.D.L.V.A. de; RATTON, C.A . Performance measurement systems for effective customer-oriented quality improvement strategies: findings of research on performance measurement practices of leading firms in Brazil. **EURO XV/INFORMS XXXIV Joint International Meeting Final. Program,** 1997, Barcelona, Espanha, p.149.

_____. Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. **ERA – Revista de Administração de Empresas** – São Paulo, v.39 – n.4 – p.46-59. Out/ Dez. 1999.

MARCELLINO, N. C. **Lazer e educação.** 3º ed. Campinas: Papirus, 1995.

_____. **Estudos do lazer** – uma introdução. Campinas: Autores Associados, 1996.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação.** Rio de Janeiro, Editora Campus, 9ª. edição, 1994.

MELLO, C.H.P.; COSTA NETO, P. L. de O; TURRIONI, J. B. Padronização em serviços : três casos de hotéis no Estado de São Paulo. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção** – Curitiba – PR 23 a 25 de outubro de 2002

MENDES FILHO, L.A.M; RAMOS, A S.M. Panorama e Impactos Decorrentes Da Utilização Da Internet Na Hotelaria: Estudo De Múltiplos Casos Em Hotéis De Natal-Rn. **XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção Salvador – BA, 17 a 19 de outubro de 2001.** ENEGEP 2001 ABEPRO

MENDES G.H.S; TOLEDO, J.C. Qualidade em serviços: o papel da função de desenvolvimento de novos serviços. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002**. ENEGEP 2001. ABEPRO

MERCER, D; A difícil relação entre o turismo e a população nativa: a experiência da Austrália. In THEOBALD, W.F. **Turismo Global**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A M. **Qualitative data analysis**: na expanded sourcebook. 2.ed. USA: SAGE Publications, Inc., 1994.

MINTZBERG, H. **Five ps for strategy**. In MINTZBERG, Henry. QUINN, J. B. The strategy process. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1992.

MINTZBERG, H.; AHLSTRANS, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORETTO NETO, L.; ANDRADE DE, R. O. **B.A gestão privada do turismo**.in Turismo: como aprender, como ensinar / Luiz Gonzaga Trigo (organizador). 2 ed. São Paulo: Editora Senac, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOYSES, G.L.R. Análise Comparativa entre o Sistema de Gestão da Qualidade Iso 9001:2000 e o Sistema Oficial de Classificação de Meios de Hospedagem. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Curitiba – PR 23 a 25 de outubro de 2002**

NORMANN; R. RAMIREZ, R. From value chain to value constellations: designing interactive strategy. **Harvard Business Review**. July/August. 1993

O’CONNOR, P. **Distribuição da informação eletrônica em turismo e hotelaria**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DEL TURISMO. **Tourism Economic Report** Madrid: 1998.

PALHARES, G. L. **Transportes Turísticos**. São Paulo: Aleph, 2002.

PAPP, R; LUFTMAN, J. Business and IT strategic alignment: new perspectives and assessments. In: **INAUGURAL AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS**, Pittsburgh. Proceedings. Pittsburgh, PA, August 25-27, 1995.

PAPP, R.; LUFTMAN, J; BRIER, T. **Business and IT in harmony: enablers and inhibitors to alignment.** In: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS – AIS/ICIS, 2., Arizona. Proceedings. Arizona, 1996.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. and BERRY, L L. **Delivering Quality Service:**Balancing customer perceptions and Expectations. New York: The free Press 1990.

PETROCCHI, M. **Hotelaria: planejamento e gestão.** São Paulo: Futura, 2002.

PIRES, S.R.I. Managerial implications of the modular consortium model in a Brazilian automotive plant. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 18, n.3, 1998:221-232.

POIRIER , C.C.; REITER, S.E. **Otimizando sua rede de negócios:** como desenvolver uma poderosa rede entre fornecedores, fabricantes , distribuidores e varejistas. São Paulo: Futura, 1997.

PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v.12 p. 95-117, 1991.

_____. What is strategy ? **Harvard Business Review**, p. 61-78, Nov./Dec.1997.

_____. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus,1998.

PORTER, M; STERN, S. Inovação e localização de mãos dadas. **HSM Management** 30 janeiro-fevereiro 2002.

PRAHALAD, C.K; RAMASWAMY, Venkatram. Como incorporar as competências do cliente. **HSM Management** 20 de maio-junho de 2000.

RANGEL, S.; FONSECA, L.G de S. Qualidade Na Atividade Turística **XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção Salvador – Ba, 17 a 19 de outubro de 2001.** ENEGEP 2001, ABEPRO

REVELL, D. Aligninfg information resources with business strategy – parts I and II. **CMA Magazine**, v. 71, n.2, p. 4-6, 1997.

ROGERS, M. Os clientes. **HSM Management**, 9 julho-agosto 1998.

SANCHO, A. **Introdução ao Turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

SCAVARDA, L.F.R. HAMACHER, S. **Evolução da Cadeia de Suprimento da Indústria Automobilística no Brasil**. RAC, v.5, n 2, Maio/ Ago. 2001:201-219.

SCHMENNER, R.W.. **Administração de Operações de Serviços**. Editora Futura, São Paulo, 1999.

SEGARS, A. H.; HENDRICKSON, A. R. Value, knowledge, and the human equation: evolution of the information technology function in modern organizations. **Journal of Labor Research**, Fairfax, v. 21, p. 431-445, summer 200.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. Trans-action-based costing for the complex product line: a field study. **Journal of Cost Management**. v. 2, n. 2, summer, 1988.

SHELDON, P. **Tourism information technology**. Wallingford, UK: CAB International, 1997.

SILVA, C. F. **Melhoria da qualidade em serviços: uma aplicação em hotéis**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

SILVESTRO, R. **Positioning services along the volume-variety diagonal. The contingencies of service design, control and improvement**. International Journal of Operations e Production Management, Vol.19, No.4. pp.399-420,1999.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.

SLYWOTZKY, A. Crescimento foco no lucro. **HSM Management** 12 janeiro-fevereiro 1999.

STERN, L.W. O melhor sistema de distribuição. **HSM Management** 3 julho-agosto 1997.

STRASSMANN, P.; BIENKOWSKI, D. **Alignment of IT and business: key to realizing business value**. ABT Corp. White Paper. August 1999. Disponível em : <http://www.strassmann.com/index.shtml>.

STUART, T. A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. São Paulo: Campus, 1998.

SWARBROOKE, J.; HORNER, S. **O comportamento do consumidor no turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

TAYLOR, G.D. Estilos de viagem. In THEOBALD, W.F. **Turismo Global**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo,2001.

THEOBALD, W.F. **Turismo Global**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo,2001.

TORRES, N.A. **Competitividade empresarial com a tecnologia da informação**. São Paulo: Makron Books,1995.

VAITSMAN, H.S. **Inteligência empresarial: atacando e defendendo**. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

WALTERS, D.; LANCASTER, G. **Value and information** – concepts and issues for management. *Management Decision*, v. 37, n. 8, 1999: 643-656.

WALKER, J. R. **Introdução à Hospitalidade**.Barueri: Malone, 2002.

WORLD TOURISM ORGANIZATION - WTO. **Tourism Highlights**. Edition 2003. Madrid, 2003.

WTTC. World **Travel & Tourism Council**, disponível em www.wttc.org . Acessado em 06 maio 2001.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZVIRAN, M. RELATIONSHIPS Between Organizational And Information Systems Objectives: Some Empirical Evidence. **Journal Of Management Information Systems**. v.7, n.1, p.65-84, 1990.

APÊNDICE

APENDICE 01. PROTOCOLO DE ANÁLISE CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

CONSTRUCTOS E VARIÁVEIS	AUTORES Fundamentação Teórica	Perguntas do questionário	Estratégias de Análise (o que se quer medir)	Formas de medição (gerais)
<p><i>Caracterização das Organizações –</i></p> <p>Imagem Institucional.</p> <p>Missão e objetivos.</p> <p>Estrutura Organizacional cultura, filosofia, liderança e comunicação.</p>	<p>JOHNSTON; CARRICO, 1988; ZVIRAN, 1990; HAMMER, 1990; MACDONALD, 1991; MCGEE; PRUSAK, 1994; BROWN; MAGILL, 1994; MACEDO E CHAMONE, 1994 PAPP; LUFTMAN, 1995; TORRES, 1995; PAPP; LUFTMAN; BRIER, 1996; KING; TEO, 1996; MACEDO-SOARES; RATON, 1997. REVELL, 1997; STRASSMANN; BIENKOWSKI, 1999; MACEDO-SOARES; RATTON, 1999. SEGARS; HENDRICKSON, 2000.</p>	<p>1. Como a empresa trabalha com a sua imagem organizacional? R: _____</p> <p>2. A cultura, a filosofia, a missão e os objetivos da empresa são claramente comunicados a todos na estrutura organizacional? R: _____</p> <p>3. A cultura organizacional de melhoria contínua é orientada para o cliente e fornecedores ou para a lucratividade? Ou para ambos? R: _____</p> <p>4. De que forma os líderes da empresa estão comprometidos com as estratégias organizacionais? R: _____</p> <p>5. A comunicação da empresa é ampla, interfuncional, favorecendo constante <i>feedback</i> sobre as metas? R: _____</p>	<p>Adaptação da imagem institucional</p> <p>Planejamento da missão e objetivos</p> <p>Adaptação da Estrutura Organizacional</p>	<p>- Entrevista semi-estruturada (formulário). - Observações. - Coleta de dados. - Tabulação dos dados. - Análise Qualitativa. - Análise Quantitativa. - Interpeleções pessoais</p>

APENDICE 02. PROTOCOLO DE ANÁLISE INFRA-ESTRUTURA TECNOLÓGICA

CONSTRUCTOS E VARIÁVEIS	AUTORES Fundamentação Teórica	Perguntas do questionário	Estratégias de Análise (o que se quer medir)	Formas de medição (gerais)
<p><i>Infra-Estrutura Tecnológica</i></p> <p>Infra-estrutura TI</p>	<p>JOHNSTON; CARRICO, 1988; ZVIRAN, 1990; HAMMER, 1990; MACDONALD, 1991; McGEE; PRUSAK, 1994; BROWN; MAGILL, 1994; MACEDO E CHAMONE, 1994 PAPP; LUFTMAN, 1995; TORRES, 1995; PAPP; LUFTMAN; BRIER, 1996; KING; TEO, 1996; MACEDO-SOARES E RATON, 1997; REVELL, 1997; STRASSMANN; BIENKOWSKI, 1999; MACEDO-SOARES; RATTON, 1999; SEGARS; HENDRICKSON, 2000.</p>	<p>1. De que forma as infra-estruturas tecnológica e organizacional facilitam/limitam as atividades na organização? R: _____</p> <p>2. A empresa possui um sistema em tempo real, abrangendo e integrando os serviços, com acesso amplo a todos os níveis na organização? Como essa integração acontece? R: _____</p> <p>3. Como são planejadas as estratégias tecnológicas para atender as atuais e futuras estratégias da organização? R: _____</p>	<p>Adaptação da infra-estrutura organizacional</p> <p>Adaptação das Tecnologias disponíveis</p>	<p>- Entrevista semi-estruturada (formulário).- Observações. - Coleta de dados. - Tabulação dos dados. - Análise Qualitativa. - Análise Quantitativa. - Interpeleções pessoais</p>

APENDICE 03. PROTOCOLO DE ANÁLISE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

CONSTRUCTOS E VARIÁVEIS	AUTORES Fundamentação Teórica	Perguntas do questionário	Estratégias de Análise (o que se quer medir)	Formas de medição (gerais)
<p><i>Gestão da Informação</i></p> <p>Gestão de dados e informação</p> <p>Modelos decisórios</p> <p>Processos e Procedimentos</p> <p>Indicadores Gerenciais</p>	<p>JOHNSTON; CARRICO, 1988; ZVIRAN, 1990; HAMMER, 1990; MACDONALD, 1991; MCGEE; PRUSAK, 1994; BROWN; MAGILL, 1994; MACEDO; CHAMONE, 1994 PAPP; LUFTMAN, 1995; TORRES, 1995; PAPP; LUFTMAN; BRIER, 1996; KING; TEO, 1996; MACEDO-SOARES; RATON, 1997; REVELL, 1997; STRASSMANN; BIENKOWSKI, 1999; MACEDO-SOARES; RATTON, 1999; SEGARS; HENDRICKSON, 2000.</p>	<p>1. Que informações são geradas na organização que possam contribuir no desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços? Como acontece esse processo? R: _____</p> <p>2. Como e quem toma as decisões na empresa com referencia a gestão da informação? R: _____</p> <p>3. Os processos e os procedimentos empresariais estão definidos, descritos e comunicados para os envolvidos nessas atividades? R: _____</p> <p>4. Quais indicadores de controle gerencial são utilizados? (<i>processo executado – pedido realizado</i>) R: _____</p> <p>5. Quais os indicadores que são utilizados para medir os resultados dos processos de produção dos serviços? (<i>cliente satisfeito – resposta adequada/correta</i>). R: _____</p>	<p>Adaptação da gestão da informação</p> <p>Adaptação dos modelos decisórios participativos</p> <p>Planejamento de processos, procedimento e indicadores.</p>	<p>- Entrevista semi-estruturada (formulário). - Observações. - Coleta de dados. - Tabulação dos dados. - Análise Qualitativa. - Análise Quantitativa. - Interpeleções pessoais</p>

APENDICE 04. PROTOCOLO DE ANÁLISE ESTRATÉGIAS – INOVAÇÃO DOS PROCESSOS DE SERVIÇOS

CONSTRUCTOS E VARIÁVEIS	AUTORES	Perguntas do questionário	Estratégias de Análise (o que se quer medir)	Formas de medição (gerais)
<p><i>Estratégias – Inovação dos Processos de Serviços</i></p> <p>Diferenciação</p> <p>Inovação</p>	<p>Fundamentação Teórica</p> <p>ANSOFF, 1977; PORTER, 1989; PORTER, 1991; MINTZBERG; 1992; FERRAZ et al, 1997; PORTER, 1997; HENDERSON, 1998; PORTER, 1998 FITZSIMMONS; FITZSIMMONS; 1998 MINTZBERG et al; 2000 GOHR, 2000; MINTZBERG, 2000.</p>	<p>1) De que forma a sua empresa se diferencia dos produtos/serviços em relação aos concorrentes? () Propaganda/Publicidade/Promoção () Qualidade () Custo</p> <p>2) Como a sua empresa se prepara para oferecer produtos/serviços com qualidade superior aos da concorrência? R: _____</p> <p>3) Quanto à inovação na prestação dos serviços, que ações foram realizadas em sua empresa nos últimos 05 anos, nos setores de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hospedagem <p>Recepção: _____ Portaria: _____ Reservas _____ Caixa/Contabilidade _____ Serviço Noturno _____ Serviço de Andares _____ Serviço telefônico _____</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alimentos <p>Cozinha _____ Restaurante _____ Bar _____ Copa _____</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administração <p>Portaria de serviços _____ Departamento Pessoal/Contabilidade _____ Almoarifado _____ Compras _____</p>	<p>Adaptação da estratégia de diferenciação</p> <p>Adaptação dos critérios de Inovação</p>	<p>Entrevista semi-estruturada (formulário). - Observações. - Coleta de dados. - Tabulação dos dados. - Análise Qualitativa. - Análise Quantitativa. - Interpeleções pessoais pessoais</p>

CONSTRUCTOS E VARIÁVEIS	AUTORES Fundamentação Teórica	Perguntas do questionário	Estratégias de Análise (o que se quer medir)	Formas de medição (gerais)
Personalização		<p>Manutenção _____ Lazer _____</p> <p>4) Como a sua empresa percebeu que era importante inovar a prestação dos serviços?</p> <p><input type="checkbox"/> feiras <input type="checkbox"/> reuniões com empresários da área <input type="checkbox"/> congressos <input type="checkbox"/> contato com universidades <input type="checkbox"/> encontros <input type="checkbox"/> revistas, jornais <input type="checkbox"/> necessidade dos clientes <input type="checkbox"/> consultorias <input type="checkbox"/> outros.</p> <p>5) Quais os principais grupos de clientes que sua empresa trabalha?</p> <p>R: _____</p> <p>6) Como sua empresa procura tratar os diferentes grupos de clientes?</p> <p>R: _____</p>	<p>Adaptação das estratégias de Inovação nos serviços</p> <p>Adaptação das estratégias de personalização</p>	

APENDICE 05 – PROTOCOLO DE ANÁLISE GESTÃO DA CADEIA DE VALOR – INTEGRAÇÃO

CONSTRUCTOS E VARIÁVEIS	AUTORES Fundamentação Teórica	Perguntas do questionário	Estratégias de Análise (o que se quer medir)	Formas de medição (gerais)
<p><i>Gestão da Cadeia de Valor – Integração</i></p> <p>Desenvolvimento dos processos Integrados</p> <p>Desenvolvimento de Relacionamentos</p> <p>Desenvolvimento contínuo dos produtos/serviços</p>	<p>NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996; KAPLAN; NORTON, 1996; POIRIER; REITER 1997; STUWART, 1998; MACEDO-SOARES; RATTON,1999;</p>	<p>1 Quais benefícios são percebidos com a implantação do Sistema Integrado (Guest relations)?</p> <p>() Competitividade – diferenciação, inovação e personalização () aspectos de sistema (redesenho de processo, integração com clientes e fornecedores R. _____ 1.</p> <p>2. Quais aspectos são considerados críticos para a implementação do Sistema Integrado interna e externamente? Por que? R. _____</p> <p>3. . Como a Gestão Integrada propiciou o desenvolvimento de relações duradouras com os clientes e fornecedores? R. _____</p> <p>4.. A gestão integrada gerou a introdução constante e rápida de novos produtos, serviços e soluções? Quais? R. _____</p> <p>5. A atuação das equipes na organização é de flexibilidade e agilidade no atendimento? Como acontece este</p>	<p>Adaptação da Integração</p> <p>Requisito relacionament o</p> <p>Requisito de capacitação</p>	<p>- Entrevista semi-estruturada (formulário). - Observações. - Coleta de dados. - Tabulação dos dados. - Análise Qualitativa. -Análise Quantitativa. - Interpelações pessoais</p>

CONSTRUCTOS E VARIÁVEIS	AUTORES Fundamentação Teórica	Perguntas do questionário	Estratégias de Análise (o que se quer medir)	Formas de medição (gerais)
Desenvolvimento de Competências		<p>processo? R. _____</p> <p>6 De que forma os profissionais adquirem experiência, conhecimento e potencial para as necessárias competências na gestão integrada? R. _____</p> <p>7. Quais competências são necessárias/desenvolvidas, visando a uma maior produtividade e inovação? Ex. Guest Relations. R. _____</p>	<p>profissional</p> <p>Requisito de competência</p>	