

## QUALIDADE DESDE O PROJETO NAS OPERADORAS TURÍSTICAS

*Gabriela Tavolara <sup>1</sup>*

**Resumo:** Analisa a importância da adoção do conceito de qualidade desde o projeto pelas operadoras turísticas como vantagem competitiva no mercado através de estudo bibliográfico

**Palavras-Chave:** Qualidade, Operadoras Turísticas, Pacotes Turísticos, Satisfação.

### Introdução

O turismo é uma atividade realizada mediante a prestação de serviços os quais agregados a recursos da oferta local e ordenados de maneira seqüencial tomam a forma de um produto turístico. Entretanto, devido a característica da imobilidade das destinações turísticas, o consumo, apesar da aquisição da viagem ser realizada com antecedência, ocorre apenas no instante da prestação dos serviços no local escolhido. Esse fato torna uma descortesia involuntária ou um atraso uma falha grave no produto e impossibilita uma ação reparadora de qualidade de retornar no instante da falha ao início do processo para providenciar a devida correção deste atendimento, comprometendo o conceito de qualidade do produto e do sistema turístico envolvido.

A qualidade de um produto turístico é avaliada pelo cliente por meio de suas percepções sobre a maneira como os serviços são prestados, determinando desta forma o que está de acordo ou não com suas expectativas de consumo.

Contudo, se a percepção de qualidade do cliente se faz por intermédio de critérios baseados em sensações, conforto, aparência e cortesia, o fato do produto turístico ser intangível constituído de uma gama de serviços e complexo devido sua combinação entre

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

Entretanto deve ser considerado cliente, aquele que consome o produto turístico e não faz parte da organização que o produz, denominado cliente externo, mas também aquele que é atingido pelo processo de prestação do serviço na organização prestadora, denominado cliente interno, desde o início da concepção do produto, para assim serem pensadas todas as etapas do processo de prestação, a fim de serem obtidas condições técnicas satisfatórias para fazer o melhor.

Atualmente se um cliente no setor turístico se considera insatisfeito devido a um atendimento que não esteja à altura de suas expectativas, realiza uma reclamação relacionada ao serviço com o qual está desconforme na intenção da busca do seu direito à uma reparação, porém muitas vezes ele não é informado da maneira adequada de como proceder essa reclamação pois os próprios prestadores do serviço dificultam a ação por meio de mecanismos mal elaborados como formulários complexos ou a necessidade de falar diretamente com um responsável ou com a impessoalidade de uma central de atendimento sempre congestionada e apesar das desculpas serem prontamente referidas, sua percepção em relação ao produto permanece abalada devido ao tratamento evidenciado na providência de uma reparação.

Em muitos casos as falhas se encontram atribuídas à má qualidade da mão-de-obra utilizada pelo setor, sendo esta considerada por Swarbrooke (2000,p: 28) como derivada de uma relação não sustentável, devido às diversas discriminações do setor quanto à idade, sexo, incapacidade e raça dos funcionários, além da baixa remuneração, principalmente daqueles da linha de frente. Com o planejamento para a qualidade, verifica-se que é de suma importância o envolvimento dos clientes internos no processo de desenvolvimento do produto e daqueles destinados à satisfação do cliente para que mediante treinamentos adequados e uma consciência do processo como um todo os mesmos possam sentir-se orgulhosos de suas funções agregando assim valor ao serviço prestado.

A responsabilidade pelo bom atendimento e a preocupação pelo ótimo desempenho de suas tarefas, porém não deve recair somente sobre o funcionário, o gerente ou supervisor deve ser capaz de integrar os conceitos de qualidade aos funcionários e permitir uma comunicação bilateral, pois muitas vezes o pessoal da linha de frente, por ter contato direto com o cliente, possui uma visão mais nítida das falhas que ocasionam a insatisfação do mesmo em relação ao serviço prestado.

O sistema turístico é formado pela combinação de uma diversidade de serviços que são prestados ao turista, porém não basta apenas querer agradar ao cliente sem haver um

planejamento adequado em direção à qualidade, conforme afirma Petrocchi (2001,p: 290) em sua análise a contribuição de Juran em termos de qualidade, é adotando uma visão mais ampla do negócio, “tomando como base uma posição responsável buscando técnicas de melhorias contínuas capazes de manter uma estabilidade mínima nos serviços objetivando a satisfação do cliente e observando as condições de uso do produto” que as organizações envolvidas serão bem sucedidas.

Portanto, as operadoras turísticas primando pela qualidade, devem orientar-se para o mercado utilizando técnicas derivadas das “disciplinas da qualidade” mencionadas por Juran (1992, p:172) para se manterem competitivas não perdendo assim sua participação no mercado e obtendo com isso uma diminuição dos custos excessivos derivados das falhas no processo.

### **Qualidade Desde O Projeto Nas Operadoras Turísticas**

Pela grande diversidade de produtos turísticos específicos, originados do grande número de ofertas de destinações e serviços, “raramente uma estratégia única orienta as empresas de turismo”, que segundo Beni (2000,p: 45), “aplicam um coquetel de estratégias diversificadas em função de seus objetivos e das oportunidades existentes no mercado”, porém, a estratégia de gestão integrada da qualidade já pode ser salientada entre algumas delas. Por esse motivo, são identificados pelo autor o surgimento de duas grandes categorias de operadoras na área da formatação de produtos turísticos: as grandes operadoras internacionais e as especializadas em estruturas menores, cada uma delas explorando e garantindo sua participação no mercado através de estratégias de investimento em mercados consolidados ou do investimento em novos nichos, derivados das novas necessidades dos clientes.

**Diferença entre agência e operadora:** A distribuição do produto turístico, vista aqui como a oferta turística de uma destinação com capacidade de atrair turistas, ocorre mediante a formatação e comercialização de um produto específico , comumente denominado pacote turístico e que conta com a intermediação por parte de empresas do setor denominadas operadoras turísticas e agências de viagens .

O conceito da OMT (2001, p: 140) para agência de viagens em âmbito genérico é de empresas de serviços com uma função principal que compreende a intermediação, das quais derivam outras funções que vão desde a informação e o assessoramento ao cliente, até a

organização de todo tipo de atividade relacionada ao setor de viagens e turismo bem como a elaboração de seus próprios produtos.

Para isso se faz necessário especificar as diferenças entre agências e operadoras turísticas.

As operadoras turísticas caracterizam-se pela produção de produtos próprios e as agências pela comercialização dos mesmos ao cliente final. Será adotada neste trabalho a nomenclatura definida e adaptada à realidade brasileira por Tomelin (2001,p: 24), baseada nas contribuições de Acerenza , onde a tipologia das agências de viagens pode ser definida da seguinte maneira:

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

Torna-se importante salientar que, no mercado nacional, as agências maioristas e operadoras possuem as mesmas funções operacionais e o termo comumente utilizado para defini-las, inclusive neste trabalho, é o de Operadora turística.

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

- Itinerários turísticos
- Combinados transporte e alojamento
- Estadas
- Viagens com tudo incluído

- Especialização em destinos
- Especialização em produtos (neve, golfe).
- Especialização em segmentos de demanda (núpcias, melhor idade).
- Cruzeiros

Segundo Petrocchi (2003,p:45) as operadoras não alteram as características individuais de cada um dos serviços contratados na estruturação de um pacote turístico, mas as agrupam, formando um produto diferente e com maior valor agregado.

Essas organizações podem ser classificadas conforme contribuição de Petrocchi (2003, p: 54) em função de suas estratégias de atuação como: operadoras regionais, de turismo receptivo ou especialistas.

As operadoras regionais se destinam a elaborar produtos dentro de uma região específica, evidenciando os atrativos locais principais de cada cidade componente do produto de forma a destacar dentre eles o mais importante a fim de motivar o turista a visitar tal região.

As operadoras de turismo receptivas têm a função de atuar a nível local oferecendo serviços de city tours, transporte entre aeroportos e hotéis, bem como entre outros pontos de interesse na cidade, além de excursões curtas para cidades detentoras de atrativos de menor hierarquia na escala de interesses dos turistas.

As operadoras especialistas são aquelas que se destinam a atender necessidades de segmentos específicos como, por exemplo, núpcias, destinos exóticos, jovens...e em muitas situações utilizam os serviços prestados pelas regionais ou receptivas.

As agências por não possuírem um produto próprio para vender, só podem diferenciar suas estratégias competitivas pela qualidade do serviço prestado, já as operadoras por serem responsáveis pela elaboração dos pacotes turísticos, onde são necessários processos mais complexos deverão pensar em um planejamento da qualidade a fim de manterem suas participações no mercado atual e futuro.

O planejamento da qualidade, segundo Juran (2002, p15) é a atividade de estabelecer metas de qualidade e desenvolver produtos e processos necessários para a realização destas metas. Ele consiste na realização dos seguintes passos:

- Estabelecer metas de qualidade
- Identificar os clientes
- Determinar as necessidades dos clientes
- Desenvolver as características do produto

- Desenvolver processos que sejam capazes de produzir aquelas características do produto
- Estabelecer controles de processos e transferir planos resultantes para as forças operacionais.

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

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

As metas podem ser táticas ou estratégicas. Segundo Juran (1992,p: 28) metas táticas são aquelas que visam satisfazer todas as necessidades humanas em forma de características do produto e processos enquanto as estratégicas são parte dos planos de negócio da organização que adicionadas às táticas serão a base do planejamento para a qualidade.

Por serem originadas das necessidades dos clientes, as metas são um alvo móvel, pois devem corresponder às mudanças trazidas por novos cenários .

No sistema turístico, entre as megatendências apontadas pela Organização Mundial de Turismo (OMT) para os próximos vinte anos, citadas por Beni (2003,p:31), encontramos o desenvolvimento de produtos visando atingir novos mercados de consumo como ecologia, ambiente rural e aventura orientados para uma combinação entre entretenimento, excitação e educação. Essa tendência acarreta a necessidade do desenvolvimento de novas metas estratégicas que levem em consideração o impacto do consumidor preocupado com a preservação do meio ambiente, participante de campanhas de desenvolvimento sustentável a fim de tornar esses novos produtos competitivos e aceitos no mercado.

Outro fator de mudança levantado pelas megatendências da OMT é a identificação de um incremento nas viagens organizadas individualmente, acarretando uma preocupação para as organizações fornecedoras de produtos turísticos de remodelar a estrutura do processo de prestação dos serviços turísticos que agora deverá ser pensada e combinada de forma individualizada, onde as negociações com os fornecedores se tornarão mais complexas devido a maior diversidade de combinações.

### **Identificando o cliente e determinando suas necessidades**

As organizações devem buscar idéias que serão determinantes de novos padrões as quais representam oportunidades no ambiente do mercado. Para isso deve-se estar voltado às necessidades do cliente e desenvolver habilidades para identificar as novas tendências que determinarão as características de consumo do cliente futuro, utilizando essas informações para desenvolver uma vantagem competitiva.

Em sua descrição do cliente do futuro para o produto turístico, Olsen (2003, p.220), cita as seguintes características:

- Fugaz e irreverente – a fidelidade ao produto, provavelmente, irá para aquele que oferecer o maior lance, a menos que o produto, de forma inquestionável, tenha valor positivo;
- Procurar entrar em grupos que satisfaçam às necessidades específicas em padrões descontínuos;
- Adquire conhecimento do produto por meio de vários filtros, muitos não-humanos, sendo o agente pessoal o último acesso;
- Venderá informações sobre ele mesmo por valor total, dinheiro, integridade, autenticidade, honestidade e realidade.

Uma alternativa para lidar com o cliente do futuro, segundo o mesmo autor é a ampliação da visão do negocio no setor de viagens como um sistema composto por vários elementos, mas visto como um todo. Segundo Middleton (2002, p: 132), existem duas visões do produto turístico: a do turista e a do fornecedor. A visão do turista é uma seqüência total de experiências, e a do fornecedor, é de um conjunto de operações e processos específicos dos serviços ofertados. Isso faz com que os vários empreendimentos do sistema turístico que queiram ser competitivos no futuro, identifiquem a necessidade de primar pelos requisitos de qualidade nas experiências do cliente, melhorando sua percepção em relação ao desempenho real do serviço prestado.

A globalização dos mercados e a intangibilidade do produto serão fatores de base na determinação das novas posturas do cliente turístico do futuro, devido às novas necessidades de lidar com a complexidade do mundo e seu excesso de informação rápida e disponível tornando o cliente mais volúvel e a dificuldade de descrever e medir o produto derivado de serviços, sendo freqüentemente caracterizados por termos como: sensação, conforto, experiência, aparência e satisfação, significarão um desafio maior para a gestão da qualidade à medida que buscam obter através da satisfação e valor de todas as experiências relacionadas a sua compra.

Outros fatores também analisados por Olsen (2003), estão relacionados às necessidades de segurança e saúde revelados pelo envelhecimento dos viajantes e suas conseqüências quanto à escolha de um destino, bem como uma nova espiritualidade, definida como uma reavaliação de valores que guiaram o desenvolvimento nos últimos 150 anos.

Um padrão mais alto de qualidade, responsabilidade e mensagem serão esperados, conforme conclui o autor:

A era da informação e da globalização continuará a gerar mudanças na maneira como o consumidor do futuro conduzirá as negociações com empresas do setor da hospitalidade. Esses consumidores exigirão maiores garantias de qualidade, segurança e bem-estar. Buscarão experiências mais intangíveis, que estarão de acordo com o seu saldo bancário e capacidades físicas. Sua fidelização será facilmente transferida, tornando-se mais difícil mantê-los. Suas exigências serão implacáveis, pois buscam maximizar os seus desejos e suas realidades econômicas.

Como visto anteriormente, o turismo incorpora uma ampla variedade de organizações e a necessidade de métodos para garantir a qualidade aplica-se a todas elas. As agências de viagens mantêm contato significativo com o consumidor final, entretanto as novas tecnologias disponíveis, estão propiciando uma relação direta de negócios com o consumidor final por parte das outras organizações dentre elas as operadoras turísticas. Essas organizações desenvolveram *call centers* e utilizam o banco de dados das agências de viagens para abordagens mais diretas com o intuito de obter dos clientes informações valiosas para o desenvolvimento de novas metas estratégicas visando não apenas a satisfação de suas necessidades, mas a incorporação de novas experiências nos produtos turísticos formatados.

Portanto, as empresas que ficarem presas a um nível de conforto e adotarem como estratégia somente reação às mudanças de ambiente não serão capazes de conquistar seu cliente e estarão fadadas ao fracasso.

### **Processo de desenvolvimento do produto pelas operadoras turísticas**

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

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

As operadoras através de sua função aglutinadora de serviços em um produto único ajudam a aumentar a ocupação de vários serviços turísticos devido ao seu volume fixo e

regularidade de demanda, sendo necessária uma parceria entre o cliente fornecedor e a operadora turística através de contratos pré-estabelecidos, os quais mesmo com descontos significativos colaboram com os resultados financeiros das empresas fornecedoras.

No mercado turístico, um serviço pode ser destinado a vários segmentos, portanto, seu fornecedor deverá ter a preocupação de identificar afinidades entre os grupos de clientes-alvo inseridos em suas estratégias a fim de evitar a incompatibilidade dos mesmos acarretando assim o abalo nas percepções quanto à qualidade dos serviços ocasionados pelos diferentes interesses dos consumidores.

Com isso, se existir a preocupação com as afinidades de interesses dos grupos que usufruirão os serviços em momentos simultâneos, às falhas poderão ser reduzidas levando-se em conta expectativas similares. Contudo, por meio do planejamento para a qualidade poderão ser definidas estratégias capazes de atender públicos com interesses diferenciados, utilizando-se a sazonalidade como ponto de equilíbrio entre os mesmos, beneficiando a organização com a elevação de seus níveis de ocupação ou visitação, sem comprometer sua qualidade nos serviços.

Na formatação de pacotes, é importante uma ação compartilhada entre operadores e fornecedores a fim de esclarecerem que tipos de clientes estarão sendo atendidos e em que momento.

Entretanto, a visão individualizada dos prestadores de serviço em relação ao seu negócio faz com que os diversos fornecedores turísticos denominem seu cliente final de várias formas como passageiros nas transportadoras aéreas, hóspedes nos hotéis, visitantes nas infra-estruturas de entretenimento como parques, clientes nas agências e turistas em âmbito geral e governamental.

Essa preocupação exclusiva no negócio se reflete no produto turístico específico, denominado muitas vezes como pacotes turísticos, onde a complexidade de sua formatação, contando com a inclusão de vários serviços como hospedagem, transporte, serviços locais de traslados, guias, passeios a atrações unidas a imagem do destino, faz com que o turista conceba expectativas em relação ao produto como um todo, mas analise a qualidade do mesmo baseado em suas percepções de cada etapa do produto.

Um pacote é definido em termos de cinco principais componentes, englobando atrações, instalações e serviços no destino, acessibilidade ao/no destino, imagens, marcas e percepções, e o preço ao cliente. Uma operadora que oferece excursões em grupo é “o produtor de um produto turístico verdadeiro; ele compra os componentes do pacote... dos

fornecedores de serviços individuais do turismo e os reúne e comercializa como uma entidade única”. (BURKART E MEDLIK, 1981 *apud* MIDDLETON, 2002: p.251).

Pacotes podem ser vistos sob três tipos distintos de negócios:

1 – sempre inclui o transporte, acomodação, e atua essencialmente como empreiteiro independente que faz negócios mediante contrato, reunindo programas para venda, meses antes da entrega do produto.

2 – sempre inclui acomodação no pacote, podendo ou não incluir transporte. Esse grupo de pacotes é reunido pelos hotéis e pelas grandes atrações para visitantes que acham lucrativo desenvolver e comercializar seus próprios pacotes diretamente ao consumidor.

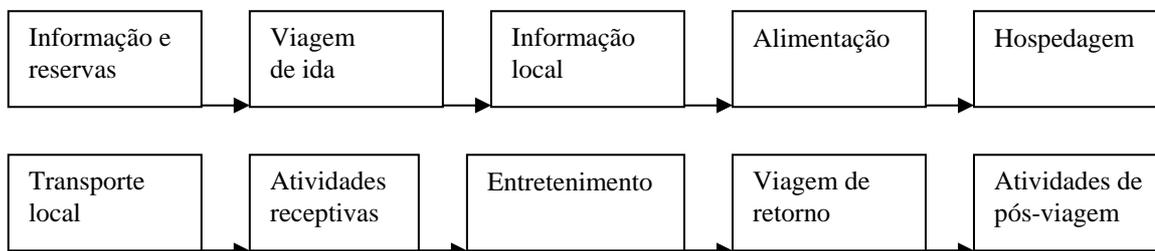
3 – é um tipo híbrido que surgiu como resultado direto do desencantamento de diversos clientes com o marketing de massa sem distinções e da demanda por produtos que atendam às suas próprias especificações. São os chamados pacotes modulares, que podem ser reunidos, mediante breve notificação, pelos agentes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

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

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

A identificação das etapas da cadeia de serviços que configuram o produto turístico, apresentadas na figura 1, se faz necessária para a operadora turística como forma de evidenciar a seqüência percebida pelo cliente em sua visão total do produto, para a partir desse ponto, por meio de um planejamento para a qualidade, ordena-la de acordo com as necessidades do mesmo, o que como conseqüência determinará melhores níveis de satisfação.

Cada etapa deverá ser pensada com processos próprios visando atingir a conformidade no desempenho das tarefas, sem deixar de lado a avaliação das condições reais em que os serviços estarão sendo prestados.



**Figura 1** - adaptada de Ruiz & Armand (2002,p: 293).

Os processos que fazem parte da elaboração de pacotes turísticos destinados à oferta, ou seja, aqueles que são oferecidos prontos ao mercado tomando como base uma estimativa de ocupação e visando atender necessidades genéricas dos clientes-alvo, comumente destinados a grupos, serão desenvolvidos por diversos setores da estrutura organizacional da operadora, segundo afirmam Ruiz & Armand (2002,p: 298), e terão início na concepção do produto, passando pelo processo de preparação, contratação, formatação, elaboração de preços, promoção e vendas, distribuição, reservas e operação.

De todas as etapas do processo geral de elaboração dos pacotes turísticos a sua distribuição tornou-se uma questão estratégica importante para as operadoras devendo ser definida pela decisão de um marketing direto, pela distribuição por meio das agências de viagens detalhistas ou por uma forma mista. Isso ocorre em consequência do desenvolvimento da internet e do *e-commerce* que vêm mudando rapidamente os padrões tradicionais de distribuição usados para pacotes e excursões em grupo.

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

### **Qualidade e satisfação**

Os pacotes turísticos oferecem um grau de qualidade garantida em ofertas repetidas, esse conceito de “processos capazes” de Deming, salienta a exigência da “evidência de que a qualidade está inserida no processo” (Deming *apud* Johnson e Clark, 2002 p: 236) isso significa que os produtos oferecidos para venda apesar de serem entregues com grande

frequência devem ser realizados de forma consistente e com qualidade, sendo a mesma julgada pelos clientes-alvo. A garantia da qualidade será obtida por intermédio da operação de processos de controle do produto que visem a entrega do serviço turístico em um padrão que atenda ou exceda às necessidades e expectativas dos segmentos de consumidores.

Segundo Paladini (1990, p21) “sempre que definida de forma intuitiva, a qualidade gera equívocos, tanto em termos conceituais quanto práticos. De fato, ainda que comporte diferentes abordagens na estruturação de sua definição, a qualidade é um termo essencialmente técnico que envolve elementos básicos de um processo produtivo e estratégias gerais da empresa”.

Alguns equívocos bastante comuns são os seguintes:

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

A qualidade de um serviço turístico, segundo Cobra (2001) pode ser entendida em duas dimensões: a instrumental, que descreve aspectos físicos do serviço e outra que diz respeito aos aspectos funcional, relativa aos aspectos intangíveis do serviço, envolvendo aspectos psicológicos do consumidor em relação ao desempenho do serviço turístico. A análise da qualidade deve envolver a expectativa do consumidor antes e depois do consumo do serviço turístico e a sua percepção acerca dos benefícios que ele obteve.

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

Deve-se considerar como satisfação o resultado alcançado pelas características do produto ao corresponderem positivamente às necessidades do cliente, o ponto negativo desta relação, geralmente proveniente de falhas é considerado insatisfação. A insatisfação pode levar a reações específicas por parte do cliente como reclamações, publicidade desfavorável, ações judiciais e também pode fazer com que o cliente evite adquirir o mesmo produto no futuro, pois conforme salienta Juran, “as vendas subseqüentes aos clientes são muito influenciadas pela extensão das deficiências encontradas durante o uso e pela assistência prestada pela organização”. Se a satisfação com as características do produto são a razão pela

qual os clientes compram e a insatisfação, que tem origem na não conformidade do produto, são a razão pela qual os clientes reclamam, pode-se afirmar que, aos olhos dos clientes, qualidade pode ser definida como melhores características do produto e menor número de deficiências.

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

Segundo Petrocchi (2003, p: 127) alguns indicadores de desempenho para o controle da qualidade nas operadoras turísticas podem ser:

- Número de reclamações de passageiros;
- Número de clientes que compraram outros pacotes;
- Registro de atrasos em transportes;
- Extravio de bagagens;
- Anomalias na hospedagem;
- Anomalias na alimentação;
- Anomalias nos pontos de visitação;
- Reclamações sobre guias;
- Reclamações relativas ao atendimento nos meios de transporte;
- Nível de aprovação dos serviços pelos passageiros;
- Nível de aprovação por tipo de serviço prestado;
- Locais preferidos para visitação;
- Reclamações em relação a programação da viagem;
- Reclamações em relação ao atendimento nos escritórios das operadoras.

A identificação da insatisfação após a compra e consumo de um produto ou serviço turístico, possibilita a tomada de alguma ação corretiva por parte do fornecedor do mesmo estando esta diretamente relacionada ao tipo de ação tomada pelo consumidor. Segundo Day e Landon (1977 *apud* Giansesi e Corrêa, 1994) um consumidor insatisfeito pode tomar as seguintes ações:

1. Ação Pública:

- Busca reparação diretamente com o fornecedor
- Toma alguma ação legal para reparação
- Reclama junto a instituições privadas ou governamentais

2. Ação Privada

- Para de comprar e boicota o fornecedor
- Contra recomenda o serviço ou fornecedor

3. Não toma nenhuma ação

- Começa a formar uma ação ruim que o fará tomar alguma ação na próxima oportunidade em que for satisfeito

Os autores salientam que raramente os consumidores demonstram voluntariamente ao fornecedor do serviço sua insatisfação. Isso decorre de três fatores principais:

1. Os funcionários de empresas de serviço costumam favorecer reclamação, assumindo uma postura defensiva;
2. Os consumidores geralmente não acreditam que a reclamação possa gerar algum resultado;
3. Quando o consumidor participa do processo do serviço, sente-se co-responsável por sua própria insatisfação.

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

1. Turismo um produto maduro e consolidado;
2. Fim da diferenciação e início do fracionamento;
3. Novos canais de distribuição;
4. Reengenharia no planejamento e gestão do sistema de turismo;
5. Reestruturação do transporte aéreo;
6. Novas concepções de empresas hoteleiras;
7. Melhor qualificação profissional;
8. Maior status e respeitabilidade nas atitudes profissionais do sistema turístico.

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

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

## **Considerações finais**

As operadoras turísticas estão enfrentando neste início do século XXI, inúmeros desafios advindos de novos cenários, fundamentados em novas expectativas de clientes, que visam a satisfação de suas necessidades de lazer por meio da atividade turística, considerando o direito a uma relação custo/benefício como um elemento determinante da demanda por pacotes turísticos.

A qualidade vem se tornando cada vez mais um fator decisivo nas estratégias adotadas entre as organizações neste mundo globalizado. Portanto, o planejamento da qualidade desde o projeto, se faz necessário a fim de firmar uma vantagem diferenciada para as operadoras turísticas que queiram sustentar ou conquistar sua participação num mercado altamente competitivo como é o do setor turístico.

A visão integrada dos fornecedores envolvidos no processo de formatação do produto denominado pacote turístico, por meio da adoção de uma consciência de sua responsabilidade no todo e não apenas em parte do produto são desencadeadas ações de parceria firmadas mediante contratos comerciais específicos onde o compromisso pela qualidade será benéfico ao sistema e visará o aumento de suas vendas pela canalização da demanda.

A necessidade de ser adotada uma orientação para o mercado com foco no cliente, determinará ações em relação ao planejamento da qualidade a fim de reduzir o número de reclamações provenientes da percepção negativa do cliente em relação ao modo como o serviço está sendo prestado, acarretando uma diminuição nos custos relacionados à solução das falhas no processo, tornando o sistema turístico mais eficiente.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

ARMAND, E., RUIZ C. El mercado turístico: Estructura, operaciones y procesos de producción. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, 2002 . Segunda impressão.

BENI, Mário Carlos. Globalização do turismo: megatendências do setor e realidade brasileira. São Paulo: Aleph, 2003.

COBRA, M. – Marketing de serviços: Turismo, Lazer e Negócios. São Paulo: Cobra, 2001.

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

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

JURAN, J.M. A qualidade desde o projeto. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

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

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

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. Introdução ao turismo. Direção e redação Amparo Sancho. Tradução: Dolores Córner. São Paulo: Roca, 2001.

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

PETROCCHI, M. Agências de turismo: planejamento e gestão. São Paulo: Futura, 2003.

PETROCCHI, M. Turismo: planejamento e gestão. São Paulo: Futura, 2001. 5ª edição.

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