

A GESTÃO INTEGRADA NOS SERVIÇOS TURÍSTICOS: CONCEITO E PROPOSIÇÃO DO MODELO

Sara Joana Gadotti dos ANJOS,¹
Francisco Antônio dos ANJOS²
Aline França de ABREU³

Resumo: O turismo se tornou o maior segmento na geração de empregos na escala mundial. 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. 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 vantagem competitiva frente à concorrência. Desta forma 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 de doze empresas parceiras, identificando as articulações existentes entre o hotel e

¹ Administradora. Doutora em Gestão de Negócios/Engenharia de Produção da UFSC. Professora e pesquisadora dos cursos de graduação em Administração do Centro de Balneário Camboriú da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. sara.anjos@terra.com.br.

² Geógrafo. Mestre em Geografia. Doutorando em Gestão Ambiental/Engenharia de Produção da UFSC. Professor e pesquisador do curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em Turismo e Hotelaria do Centro de Balneário Camboriú da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. fsanjós@terra.com.br

³ Doutora, professora e pesquisadora do curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em Engenharia de Produção da UFSC . aline@deps.ufsc.br.

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 especialistas renomados do setor de hotelaria brasileiro. 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 serão alcançadas.

Palavras-chave: Gestão Integrada, Serviços Turísticos, Hotelaria.

1. Introdução

A importância do turismo é percebida não só em nível econômico, mas também sócio-cultural, podendo contribuir na relação dos desequilíbrios regionais em um país e na melhoria da distribuição de renda (SWABROOKE e 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 e 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 (WTTC, 2002).

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 como alternativa ao 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.

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).

2. Serviços Turísticos

O conjunto de produtos e serviços turísticos colocados à disposição em um determinado destino para o consumo e o desfrute do turista 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. Um dos atuais desafios concentra-se na integração do processo de gestão dos serviços turísticos. Os meios de hospedagem e os serviços de alimentação possuem características comuns quanto a sua concepção conforme o tipo de estabelecimento, a sua exploração, o tipo de produto e sua comercialização, e também a aspectos como: costumes, estilo de vida, movimentos demográficos e pela economia nacional e internacional. A empresa hoteleira pode se colocar como elo de articulação entre os elementos que integram o sistema de turismo, pela sua atuação estratégica no sistema (Figura 1).

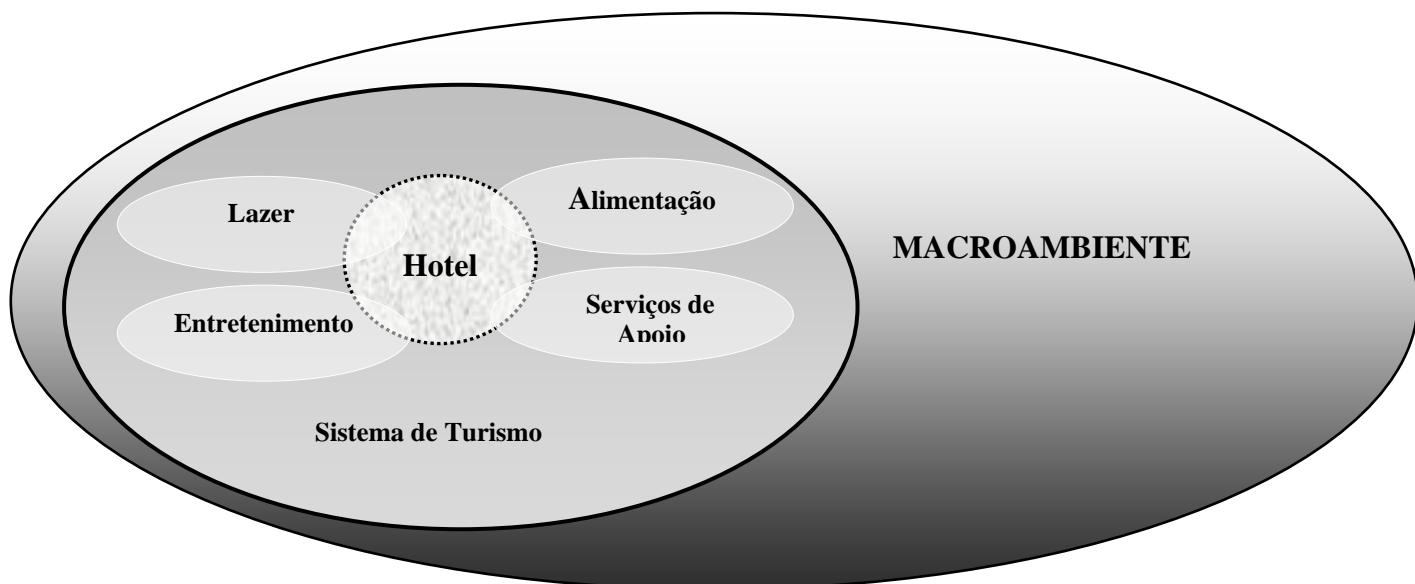


Figura 1: Representação do Sistema Integrado de Turismo

Fonte: Anjos (2004 p.21).

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. A diferenciação dos produtos e/ou serviços é uma das formas que as empresas vêm utilizando 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 o setor do turismo (STERN, 1997; HAMEL, 2002).

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 e TOLEDO, 2001).

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 e LAUDON, 1999; MENDES FILHO e RAMOS, 2001).

A fronteira entre bens e serviços segundo Mckenna (1997) 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 passam as organizações do setor hoteleiro, 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.

3. Gestão Integrada

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 recente no campo da administração de materiais, sobretudo abrangente e estratégico, pois possibilita a gestão integrada de toda a cadeia produtiva.

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 à 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 e 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 e 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.

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.

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.

4. Modelo de Gestão Integrada dos Serviços Turísticos – SIGESTur

4.1. Metodologia

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 interpretativa, que permitiu a

compreensão do processo de relacionamento. Assim, nesse estudo foram consideradas as interpretações que 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 o 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, lazer, 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.

O estudo de caso foi desenvolvido no Hotel Plaza São Rafael, localizado na cidade de Porto Alegre – RS. 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 propiciou ao hotel posicionar-se de forma a satisfazer as necessidades de seus hóspedes e apresentar uma vantagem competitiva frente à concorrência.

Para fazer parte deste estudo foram selecionadas três (03) empresas de cada segmento dos serviços turísticos (alimentação, lazer, entretenimento e meios de transporte). A amostra caracteriza-se pelas empresas que possuem informalmente maior relacionamento com o hotel pesquisado, bem como dois representantes do hotel, perfazendo 13 Gerentes e 01 Diretor. Os dados coletados foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas, que abordaram os seguintes *constructos*: caracterização das organizações; infra-estrutura tecnológica, gestão da informação, estratégias de inovação dos processos de serviços e a gestão integrada. Segundo Cooper e 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”.

A aplicação do questionário possibilitou ao pesquisador estabelecer o cenário das empresas de serviços turísticos, no tocante ao processo integrado de gestão dos serviços.

Posteriormente foram modelados os processos de gestão dos serviços turísticos tendo o hotel como centro do processo. Após a concepção do modelo, o mesmo foi verificado quanto à pertinência, aplicabilidade e viabilidade por três especialistas renomados do setor de hotelaria brasileiro.

4.2. Modelo

Num primeiro momento, para um melhor entendimento do modelo é necessário apresentar conceitualmente a terminologia gestão integrada dos serviços turísticos. Para ANJOS (2004, p. 173) gestão integrada dos serviços turísticos é,

Gerenciar de forma integrada na hotelaria as informações relativas aos hóspedes/clientes visando à articulação do hotel com os demais serviços turísticos, satisfazendo as expectativas e necessidades dos hóspedes/clientes e propiciando vantagem competitiva às organizações envolvidas.

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 02) são: a empresa mãe – considerado o Hotel (H); o cliente – Turista/Cliente (T); o processo – relacionamento com os clientes (RC) e os parceiros – Serviços Turísticos (ST).

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 02).

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*

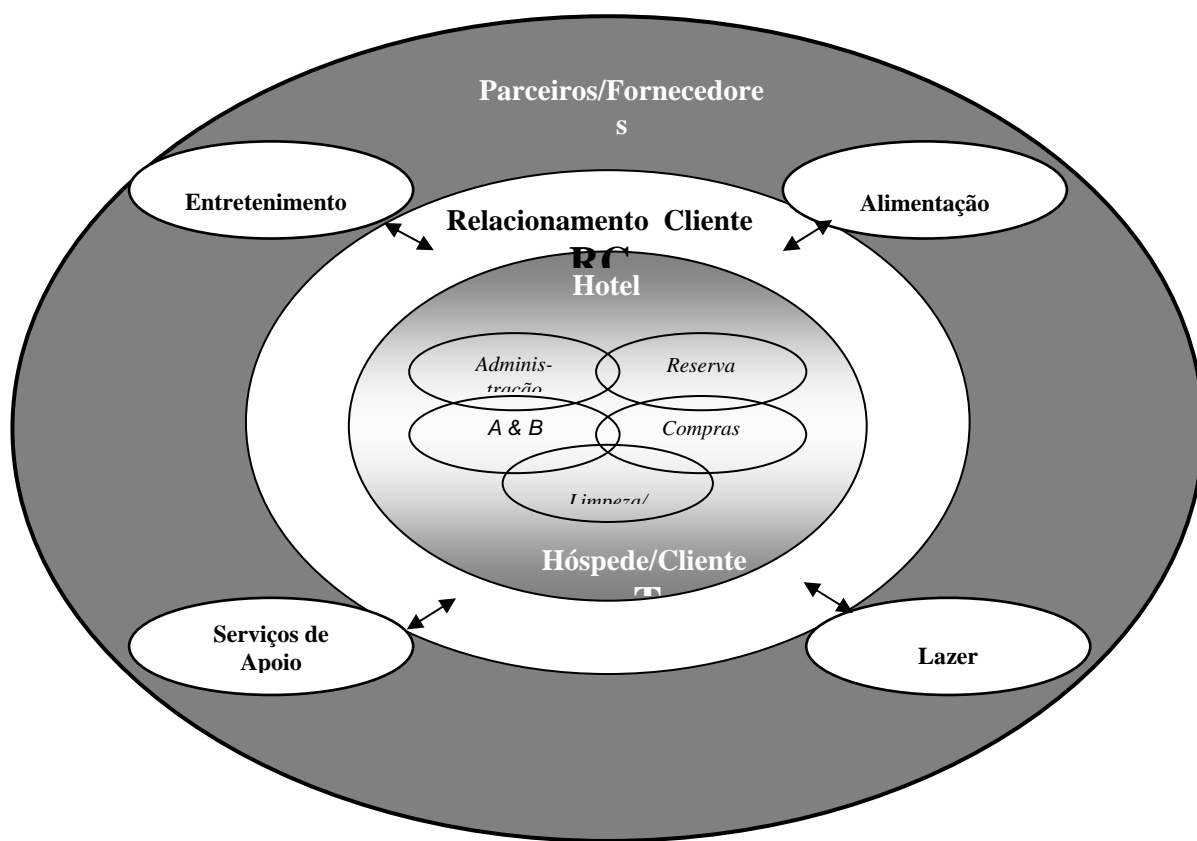
organizacionais, infra-estrutura tecnológica; gestão da informação; estratégias – processos de serviços e gestão integrada dos serviços (ANJOS, 2004).

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/metapas, 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.

Figura 02: Modelo Gestão Integrada dos Serviços Turísticos – SIGESTUR
Fonte: Anjos (2004 p.174).

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 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.

A tecnologia digital estabelecerá 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.

a. 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.

b) Inovação dos Processos de Serviços

A inovação constante dos processos de serviços visando o atendimento das necessidades dos clientes, configurando-se continuamente num 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 à 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.

c) Gestão Integrada dos Serviços.

O SIGESTUR é uma rede de parcerias dinâmica onde o hotel gerencia integradamente os clientes e os demais serviços turísticos, proporcionando 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 mapear as principais necessidades dos seus clientes e refletir essa descoberta na articulação com os parceiros/serviços turísticos através de um fluxo de informações. Neste momento o hotel, deve avaliar as 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 as informações valiosas são compartilhadas 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 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.

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 parceiros/serviços turísticos, e externamente as

questões relacionadas com o perfil do hóspede, perfil dos serviços turísticos e a cultura local são fatores cruciais.

5 Considerações Finais

Num 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 um permanente aprimoramento de forma que o serviço seja personalizado e percebido 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 vantagem 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 suas necessidades e através da fidelização estes esforços resultarão num intenso processo de troca de informações, intensificando a integração dos serviços turísticos na localidade.

A construção do processo de 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 deste desafio 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.

Referências

- ANJOS, S.J.G. **Serviços Integrados no Turismo: um modelo de gestão para o setor de hotelaria**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organizações e logística empresarial**. São Paulo: Bookman, 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.
- COOPER, D.R; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- GERTZ, D. Crescimento = foco nos clientes atuais. **HSM Management** 12 janeiro-fevereiro 1999
- 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.
- HAMEL, G. A obrigação. **HSM Management** 31 março-abril 2002.
- IMAM. **Gerenciamento da logística e cadeia de abastecimento**. São Paulo, 2000. Imam, 2000.
- LAUDON, K. C; LAUDON, J.P. **Sistemas de informação com internet**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999
- LORGE, S. Mais clientes=as novas lições. **HSM Management**, 16 de setembro-outubro 1999.
- MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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 2002. ABEPRO

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.

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.

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.

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.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. Transaction-based costing for the complex product line: a field study. **Journal of Cost Management**. v. 2, n. 2, summer, 1988.

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.

SWARBROOKE, J.; HORNER, S. **O comportamento do consumidor no turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

THEOBALD, W.F. **Turismo Global**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001.

WORLD TOURISM ORGANIZATION - WTO. Tourism Highlights. Edition 2003. Madrid, 2003.
World Travel & Tourism Council – WTTC. disponível em www.wttc.org ,acessado em 06 maio 2001.

YIN, R.K.. 2. **Estudo de caso: planejamento e métodos** ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.