

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE TURISMO

JOSEANE CRISTINA CORDEIRO MARTINS

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE: proposta de modelo de gestão da
qualidade para as agências de turismo em São Luís

São Luís
2009

JOSEANE CRISTINA CORDEIRO MARTINS

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE: proposta de modelo de gestão da qualidade para as agências de turismo em São Luís

Monografia apresentada ao Curso de Turismo da Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do grau de Bacharel em Turismo.

Orientadora: Prof^a Dr^a. Rozuila Neves Lima.

São Luís
2009

Martins, Joseane Cristina Cordeiro

Sistema de gestão da qualidade: proposta de modelo de gestão da qualidade para as agências de turismo em São Luís/Joseane Cristina Cordeiro Martins. – São Luís, 2009.

64 f. il.

Impresso por computador (fotocópia).

Orientadora: Rozuila Lima.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Turismo, 2009.

1. Agências de turismo – Gestão da qualidade – I. Título

CDU 338.486.22 658.56

JOSEANE CRISTINA CORDEIRO MARTINS

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE: proposta de modelo de gestão da qualidade para as agências de turismo em São Luís

Monografia apresentada ao Curso de Turismo da Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do grau de Bacharel em Turismo.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Rozuila Neves Lima.

Aprovada em: / /

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Rozuila Neves Lima (Orientadora)
Doutora em Letras Estudos Linguísticos Assis
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho

1º EXAMINADOR

2º EXAMINADOR

À minha família e aos meus amigos, pelo incentivo e pela motivação.

AGRADECIMENTOS

A Deus, quem me deu o dom da vida, por me dar ânimo e motivação para ir em busca de todos os meus objetivos.

Aos meus pais, José Ribamar e Joana, pelo amor incondicional, dedicação, encorajamento e por proporcionar as bases para a minha educação.

Ao meu irmão Gustavo, por me ajudar com o material didático, e com o computador que muitas vezes quis me deixar na mão. Pela torcida e apoio em todos os momentos.

Aos meus tios, Rosimeire, Nonato e Bartolomeu, que tanto me motivaram para a conclusão deste trabalho, por torcerem sempre pelo meu crescimento e determinação em busca de novas conquistas.

As minhas primas queridas, Karine e Carol, por estarem presentes em todos os momentos, por demonstrarem amizade, amor e apoio em mais uma etapa da minha vida.

A minha ilustríssima amiga Nubia Casandra, por todo incentivo, motivação, colaboração, palavras de ânimo, sugestões, orientações e acima de tudo pela verdadeira amizade. Ela foi a grande incentivadora deste trabalho.

As minhas adoráveis amigas, Dyenny, Lilian, Danielle, pelo companheirismo, provas de amizade, palavras de incentivo não só durante este trabalho, mas em vários momentos da minha vida.

As “amêgas” (Catharine, Caroline Diniz, Diana, e Márcia), pelo carinho, pelas adoráveis horas de convivência e por me proporcionarem momentos tão descontraídos e alegres.

À professora Rozuila Lima, pela orientação e apoio durante a elaboração deste trabalho.

A todos que torceram, incentivaram e contribuíram para a conclusão deste sonho.

*“A qualidade nunca se obtém por acaso;
ela é sempre o resultado do esforço
inteligente.”*

John Ruskin

RESUMO

Apresenta-se a relação existente entre o setor de prestação de serviços com a temática da qualidade. Assinala a atividade turística, que é essencialmente uma atividade terciária e especialmente as agências de turismo. Apresentam-se algumas das ferramentas e metodologias utilizadas no controle e melhoria de processos visando a adoção de procedimentos para a qualidade com enfoque na satisfação dos clientes. Faz-se considerações sobre o sistema de gestão da qualidade e a sua aplicabilidade. Expõe as características das agências de turismo, os seus serviços e produtos com uma breve análise do mercado. Apresenta como objetivo propor um modelo de sistema de gestão da qualidade para as agências de turismo em São Luís através da adoção de métodos específicos de gestão da qualidade.

Palavras-Chave: Turismo. Qualidade. Agências de turismo. Sistema. Gestão da qualidade.

ABSTRACT

It shows the relationship between the sector provision of services with the theme of quality. Notes to tourism, which is essentially a tertiary activity and especially the tourist agencies. We present some of the tools and methodologies used in controlling and improving processes for adoption of procedures for quality with a focus on customer satisfaction. Making considerations about the system of quality management and its applicability. Exposes the features of tourist agencies, their services and products with a brief analysis of the market. Shows we propose a model system for quality management for tourist agencies in St. Louis through the adoption of specific methods of quality management.

Keywords: Tourism. Quality. Travel agencies. System. Quality management

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

	p.
Tabela 1 - Variação das chegadas de turistas pelo mundo de 1997 a 2007	17
Figura 1 - Diagrama de causa e efeito	29
Figura 2 - Diagrama de Pareto	30
Figura 3 - Histograma	31
Figura 4 - Diagrama de Dispersão	31
Figura 5 - Folhas de verificação	32
Figura 6 - Cartas de controle	32
Figura 7 - Fluxograma	33
Figura 8 - Fluxo 5S	35
Figura 9 - Ciclo PDCA	39
Figura 10 - Ciclo PDCA para a solução de problemas	41
Quadro 1 - Diferença entre gestão da qualidade no setor industrial e no setor de prestação de serviços	43
Figura 11 - Estrutura organizacional de uma agência de viagens e turismo (operadora)	47
Figura 12 - Estrutura organizacional de uma agência de viagens	48
Gráfico 1 - Nível de utilização de métodos e técnicas gerenciais na agência	49

LISTA DE SIGLAS

OMT	- Organização Mundial do Turismo
ABAV	- Associação Brasileira de Agências de Viagem
PBQP	- Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
TQC	- <i>total quality control</i>
SGQ	- sistema de gestão da qualidade
ISO	- <i>International Organization for Standardization</i>
EMBRATUR	- Instituto Brasileiro de Turismo
SEBRAE	- Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas
BRAZTOA	- Associação brasileira das operadoras de turismo
INDE	- Instituto nacional de desenvolvimento e excelência

SUMÁRIO

	p.
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Justificativa	12
1.2 Problemática	13
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Geral	14
1.3.2 Específicos	14
1.4 Estrutura da pesquisa	15
2 ATIVIDADE TURISTICA E DEFINIÇÕES SOBRE A QUALIDADE	16
2.1 Histórico da Qualidade	18
2.2 Definições da Qualidade	21
2.3 Principais linhas de pensamento	22
2.3.1 Conceito de Deming	22
2.3.2 Conceito de Juran	23
2.3.3 Conceito de Feigenbaum	24
2.3.4 Conceito de Crosby	24
2.3.5 Conceito de Ishikawa	25
3 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE: ferramentas e métodos	26
3.1 Ferramentas de gestão da qualidade	28
3.1.1 Programa 5S	34
3.1.2 <i>Benchmarking</i>	37
3.1.3 Ciclo PDCA	38
3.2 Padronização nas empresas	41
4 QUALIDADE EM SERVIÇOS : contextualizando as agências de turismo	43
4.1 As agências de turismo	45
4.1.1 Tipologia e legislação	46
4.2 O mercado das agências de turismo	47
4.2.1 As agências de turismo em São Luís	50
5 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE PARA AS AGÊNCIAS DE TURISMO EM SÃO LUÍS	52

5.1	Programa de gestão da qualidade para agências de turismo em São Luís	54
5.1.1	Primeira fase – mudança organizacional	55
5.1.2	Segunda fase – conhecendo o mercado	56
5.1.3	Terceira fase – melhoramento contínuo	57
5.1.4	Projetos para melhoria da qualidade das agências de Turismo em São Luís	59
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
	REFERÊNCIAS	63

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo introdutório apresentamos a relevância deste estudo para o setor acadêmico e científico, justificando a pesquisa diante do contexto atual do mercado turístico evidenciando os objetivos e problematização, mostrando a seguir como será a estrutura o trabalho.

1.1 Justificativa

O turismo ao longo do século XX, cresceu como fruto da Revolução Industrial e ao final do século recebeu um grande impulso das tecnologias ligadas a informação e a comunicação. Associada à disponibilização das férias remuneradas, mais tempo livre para o lazer, o número de viagens aumentou em todos os países fazendo com que a atividade turística se tornasse uma das economias de maior crescimento no cenário mundial.

As agências de turismo dentro do sistema turístico representam os distribuidores dos produtos turísticos. Elas tratam da comercialização dos produtos turísticos como auxílio de outros setores do turismo, como transportes, alimentação, hospedagem. Dentro deste contexto as agências de viagens têm a responsabilidade de agregar valor a todos estes serviços, já que funcionam como distribuidoras. O diferencial em questão é atender sempre as expectativas dos clientes, com serviços de qualidade e com enfoque na excelência do atendimento.

As organizações prestadoras de serviços a fim de se adaptarem à realidade competitiva do mercado e as exigências dos clientes, buscam métodos para acompanhar estas transformações.

A diversificação e a busca da qualidade nos serviços turísticos têm caracterizado o mercado neste início de milênio, com destaque para um consumidor cada vez mais exigente. Logo, torna-se primordial oferecer serviços que atendam as expectativas dos clientes, com novos produtos, facilidades e preços mais acessíveis. A adequação aos padrões de qualidade requeridos pelo mercado mundial é primordial para o crescente destaque da atividade turística no cenário mundial, já

que o turismo é uma das atividades que mais movimentam a economia nos últimos anos em todo o mundo.

Diante destas perspectivas a gestão da qualidade torna-se uma ferramenta importante para a adequação aos padrões exigidos pelos clientes e funciona ainda como um diferencial, posto que existe uma ampla concorrência no mercado turístico.

A ótica da qualidade, a partir do atendimento das expectativas do cliente, exige a necessidade de superação dos parâmetros organizacionais e comportamentais. Sendo assim, um sistema de gestão da qualidade é importante para adoção de uma política voltada para a melhoria contínua utilizando métodos e ferramentas para auxiliar no controle de processos, verificação de problemas e melhorar resultados e conseqüentemente oferecer produtos e serviços a menores custos e com maior nível de qualidade.

As agências de turismo em São Luís caracterizam - se assim como em âmbito nacional, por empresa de pequeno porte, prestando serviços de venda de pacotes turísticos, passagens aéreas, receptivo, e intermediação com outros setores. Apesar de comercializarem uma série de produtos e serviços, percebemos que em sua maioria não adotam uma política de qualidade.

Percebendo a necessidade de um diferencial, no mercado das agências de turismo em São Luís, tendo em vista a concorrência e as vontades dos clientes, Neste trabalho foram escolhidas três metodologias para o embasamento de uma proposta de Sistema de Gestão da qualidade a ser aplicada nas agências de Turismo em São Luís: o programa 5S, o *Benchmarking* e o ciclo PDCA.

A viabilidade deste trabalho encontra-se no fato de que os métodos apresentados não envolvem altos custos, trata-se mais de uma alteração nos procedimentos das organizações que necessitam buscar a qualidade para o constante sucesso de suas empresas.

1.2 Problemática

O problema da pesquisa pode ser definido através das seguintes perguntas: Qual a importância da gestão de qualidade para as agências de turismo?

Que benefícios a implementação de um modelo sistema de gestão da qualidade pode trazer para as agências de turismo?

1.3 Objetivos

Os objetivos desta pesquisa subdividem-se em geral e específicos, conforme será demonstrado a seguir.

1.3.1 Geral

O objetivo geral deste trabalho é propor um modelo de sistema de gestão de qualidade para as agências de turismo em São Luís baseado em três métodos de gestão da qualidade: o programa 5S, o *Benchmarking* e o ciclo PDCA.

1.3.2 Específicos

Como objetivos específicos, esta pesquisa procura:

- a) Demonstrar a relevância das ferramentas e métodos de gestão para o sucesso das organizações;
- b) Analisar as agências de turismo enquanto empresas prestadoras de serviços turísticos;
- c) Apresentar a aplicabilidade de métodos específicos de gestão nas agências de turismo em São Luís.

1.4 Estrutura da pesquisa

Este trabalho está dividido nas seguintes pontuações acerca do tema:

- a) primeiramente é apresentada a introdução, a problemática, os objetivos gerais e específicos fazendo um parâmetro do desenvolvimento do que será abordado;
- b) no seguinte capítulo são apresentados os conceitos de qualidade e a sua relação com turismo;
- c) no terceiro capítulo são apresentadas as ferramentas e metodologias utilizadas nos sistemas de gestão da qualidade;
- d) no quarto capítulo é analisado o mercado das agências de turismo apresentando as suas tipologias, legislação e posicionamento no mercado de prestação de serviços;
- e) o quinto capítulo é apresentada uma proposta de sistema de gestão da qualidade para as agências de turismo em São Luís;
- f) por fim as considerações finais acerca do trabalho exposto.

2 A TIVIDADE TURÍSTICA E O CONCEITO DE QUALIDADE

O Turismo aparece no contexto mundial como sendo umas das atividades que mais cresceu nos últimos anos exercendo uma forte influência na economia e por que não dizer nas relações sociais. Pessoas de diferentes povos passaram a compreender o lugar que ocupam no mundo, entender e conhecer as diferenças a partir da atividade turística. Para Oscar de La Torre apud (BARRETO, 2003) tem-se a seguinte definição do turismo.

O turismo é um fenômeno social que consiste no deslocamento voluntário e temporário de um indivíduo ou grupo de pessoas que por motivo de recreação, descanso, cultura ou saúde saem do seu local de residência habitual para outro, no qual não exercem nenhuma atividade lucrativa, nem remunerada, gerando múltiplas inter-relações de importância social, econômica e cultural.

Quando falamos da atividade turística tratamos de uma série de setores que inter-relacionados fazem com que esta atividade se desenvolva como, por exemplo, transporte, meios de hospedagem, agência de viagens, restaurantes dentre outros facilitadores para um visitante em uma localidade.

Com o passar dos anos o mercado do turismo tornou-se uma atividade cada vez mais integrada determinada pela influência de fatores como o crescimento da economia, o direito de férias remuneradas, a necessidade de negociação em outras localidades, o desenvolvimento dos transportes, o crescimento da oferta turística, o desejo de conhecer pessoas e povos, tudo isto fez com o que as pessoas estivessem mais motivadas a viajar. Todas estas características foram fundamentais para expansão do turismo, o que antes só poderia ser feito por pessoas com uma alta renda, hoje pode ser praticado por diversas parcelas da população.

O crescimento mais acelerado do número de chegadas é verificado desde a metade do século XX, motivado pela forte expansão da economia mundial do pós-guerra e pelos avanços tecnológicos. Muitos entraves econômicos, políticos e sociais brecharam uma aceleração ainda mais vigorosa desta atividade econômica, mas que, no entanto, não se diferenciou significativamente dos movimentos verificados em outros setores da economia.

Segundo dados recentes da OMT, o turismo mundial em dez anos de 1997 a 2007 teve um crescimento em mais 300 milhões de chegadas em todo o mundo. No Brasil como sendo um país em desenvolvimento viu-se um também um aumento no número de chegadas passando de 2,7 milhões para 5 milhões no ano de 2007 conforme a tabela a seguir.

Tabela 1 – Variação das chegadas de turistas pelo mundo de 1997 a 2007

Ano	Turistas (milhões de chegadas)					
	Mundo		América do Sul		Brasil	
	Total	Variação Anual (%)	Total	Variação Anual (%)	Total	Variação Anual (%)
1997	610,8	-	13,5	-	2,9	-
1998	626,6	2,59	15,5	14,81	4,8	69,05
1999	650,2	3,77	15,1	2,58	5,1	6,00
2000	689,2	6,00	15,2	0,66	5,3	4,03
2001	688,5	0,10	14,6	3,95	4,8	10,16
2002	708,9	2,96	12,7	13,01	3,8	20,70
2003	696,6	1,74	13,7	7,87	4,1	9,19
2004	765,5	9,89	16,2	18,40	4,8	15,99
2005	802,5	4,83	18,2	12,20	5,4	11,76
2006	847,3	5,58	18,7	2,75	5,0	6,36
2007	903,3	6,61	19,9	6,42	5,0	0,18

Fonte: Ministério do Turismo, 2009.

O Turismo apresenta-se cada vez mais como uma atividade diversificada e influenciada pelas inovações tecnológicas e a pela globalização. Com o aumento da formação e nível de informações das pessoas, percebemos uma mudança também no perfil do consumidor. Há uma crescente exigência da maior qualidade dos produtos turísticos, assim como maior qualidade da prestação de serviços. Surge assim uma oferta de produtos e serviços condizentes com este turista seletivo.

O crescimento de um turismo mais individualizado e flexível está sendo a característica do Turismo no século XIX, conseqüência de um consumidor muito

mais informado e com mais conhecimento sobre o local que deseja conhecer. O turista cada vez mais procura personalizar a sua viagem, programar o roteiro, escolher destinos diferenciados, exigindo dos intermediários um atendimento especializado e de qualidade seja nos meios de hospedagem, nas agências de turismo ou em outro setor envolvido.

Sobre este fato Mário Beni (apud BARRETO, 2003) comenta que são elementos importantes para o turismo: a inovação (criatividade, imaginação, questionamento), o desempenho (produtividade) e a qualidade (profissionalismo, busca permanente da satisfação do cliente). Como o turismo abrange uma grande quantidade de serviços, conseguir integrar todos os setores de uma forma a apresentar aos clientes serviços de qualidade não é uma tarefa fácil, porém imprescindível no mercado atual.

Ainda tratando da complexidade que envolve o setor turístico Sancho (2001) admite que implementar a qualidade total em turismo requer observar cuidadosamente uma mistura de serviços, instalações e organizações e que é importante manter uma atitude aberta considerando as relações entre os componentes do turismo. Dado o fato de o turismo ser complexo em suas relações setoriais, é importante observar que cada componente deve ser cuidado a partir da sua individualidade também. Por conseguinte cada organização que trabalha com o turismo deve ter como um de seus focos principais é a satisfação do cliente, e isto só poderá ser obtido através se serviços de qualidade.

2.1 Histórico da qualidade

A preocupação com a qualidade não é um fato novo no que se refere às estruturas organizacionais. Como conceito conhece-se a qualidade há milênios, mas só recentemente ela surgiu como função gerencial, com um sentido mais amplo no qual os diversos processos devem estar integrados em função do tipo de produto gerado, das exigências e expectativas que são causadas nos clientes, em sintonia com os interesses mercadológicos estabelecidos. Porém não se trata apenas de uma preocupação com o produto ou serviços, mas de todos os métodos e processos

que o envolvem, com enfoque na satisfação dos clientes, dos fornecedores e dos empregados.

Interligado com o processo de avanço indústria o conceito de qualidade foi evoluindo também gradativamente, passando por fases como inspeção, controle estatístico, garantia da qualidade, melhoria da qualidade até alcançar o conceito de Gestão da Qualidade em que consiste na integração de todos estes termos citados anteriormente.

Percebemos que em diversos períodos da história, a qualidade aparece como fator importante para a melhoria de produtos, bens e serviços. No início da era industrial até meados do século XIX, quase tudo fabricado por artesãos que ainda utilizavam os procedimentos tradicionais, produzindo artigos em pequenas escalas e cuidando de praticamente todos os processos de fabricação, sendo este um processo natural.

No começo do século XX as preocupações com a qualidade passaram a ser ordenadas e a fazer parte das normas e objetivos da produção. Frederick W Taylor, conhecido como criador da administração científica, ordenou a produção de maneira que estivesse dividida em pequenas tarefas, atribuindo conceitos e técnicas de modo a viabilizar a produção em escala com maior rapidez e produtividade, acrescentando ainda a atividade de inspeção no processo conforme afirma Petrocchi (2001) na seguinte citação:

A verificação da qualidade era parte integrante do método de Tylor. Consistia na tarefa de o próprio operário separar os bons dos maus produtos em cada fase da produção. Qualidade era entendida então como atendimentos às especificações era parte integrante do processo de fabricação.

Em torno de 1930, com o matemático Walter A. Shewhart foi conferido um caráter científico à prática de controle da qualidade na produção via procedimentos estatísticos. Shewhart criou sistemas para a medição da variância nos sistemas de produção denominados SPC (*statistical process control*) e o PDCA (*plan/do/check/action*) posteriormente popularizado e aprimorado pelo norte americano W. Edwards Deming.

Durante a Segunda Guerra Mundial, as autoridades norte - americanas recorrem a estes controles estatísticos da qualidade a fim de aprimorar os processos na fabricação de armamentos. Estes acreditavam que a utilização dos métodos

gerenciais baseados no processo estatístico poderia fornecer uma produção de material bélico com maior eficácia e rapidez.

Na década de 50 do século XX, dois profissionais americanos ganharam destaque no cenário industrial japonês, W. Edwards Deming e Joseph M. Juran. Em face do final da 2ª Grande Guerra, os produtos japoneses tinham baixa qualidade e alto índice de refugo e retrabalho, Deming e Juran introduziram uma nova era no controle de qualidade, em que a preocupação com a qualidade passou a ser holística, englobando todos os aspectos do gerenciamento e toda a organização.

Com as técnicas estatísticas inicialmente introduzidas, os japoneses passaram a eliminar os erros no processo de produção, evitar desperdícios, otimizar recursos e economizar tempo. Com este movimento, o Japão já no final da década 1970 havia se transformado em uma das mais desenvolvidas economias do mundo e, ao método estatístico, inseriu uma nova maneira das pessoas se relacionarem com o trabalho, dando origem aos programas de "Gestão pela Qualidade" que no capítulo seguinte abordaremos com maior ênfase.

A partir deste contexto que um terceiro importante estudioso aparece para retificar o processo já iniciado por Deming e Juran, Armand Feigenbaum insistiu com os japoneses sobre a necessidade de envolver todos os setores de uma empresa na busca da qualidade. Marshall Junior (2008) também oferece sua contribuição a essa questão quando, admite que:

A qualidade total, por meio de suas diversas terminologias, foi uma percepção importante e ampliou a escopo de atuação da qualidade no ambiente organizacional. Todos os departamentos passaram a ser responsáveis pelo sucesso do empreendimento, enquanto a alta administração assumia a liderança e a responsabilidade final, orquestrando a integração entre as diversas áreas, e mais ainda, sinergizando as competências funcionais, visando a ampliação do conceito de qualidade, tal como se ocorrer nas décadas seguintes: uma abordagem mais holística, integrando bens, serviços, marketing, recursos humanos, meio ambiente, qualidade de vida e, mais recentemente, ética e responsabilidade social.

No que se refere ao contexto nacional, no final dos anos 80, o Governo Federal lançou o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP, com objetivo de melhorar os níveis de produtividade e qualidade dos produtos e serviços da indústria no Brasil. Entretanto, a grande explosão do movimento pela qualidade teve maior impulso com a abertura da economia nacional, no início da década de 90

influenciado pelos moldes japoneses de Gestão da Qualidade, já que com modelos de gestão e controle eficazes, os japoneses superaram a crise do pós-guerra tornando-se uma das maiores potências atuais.

Hoje a qualidade é um conceito que faz parte dos mais diversos tipos de organizações e setores, inclusive a atividade turística. Sendo o turismo uma atividade multidisciplinar integrada por muitos setores, a busca da excelência é um fator primordial para qualidade dos serviços e conseqüentemente a satisfação dos clientes. Marshall Junior (2008) explica que a principal diferença entre a abordagem do início do século XX para a atual é que a qualidade agora está relacionada às necessidades e aos anseios dos clientes. Não importa fazer o melhor produto com os melhores processos, se o que se faz não vai ao encontro do consumidor, razão de ser de todos os processos organizacionais.

2.2 Conceitos da Qualidade

O Termo qualidade possui várias definições e possui um significado abrangente, já que este o mesmo possui inúmeros referenciais para a sua conceituação. Qualidade, enquanto conceito é um valor conhecido por todos e, no entanto, definido de forma diferenciada por diferentes grupos ou camadas da sociedade. Existe uma percepção diferente dos indivíduos em relação aos mesmos produtos ou serviços, em função de suas necessidades, experiências e expectativas.

O conceito de Qualidade foi inicialmente associado à definição de conformidade às especificações, evoluindo posteriormente para a visão de Satisfação do Cliente. Obviamente a satisfação do cliente não é resultado apenas e tão somente do grau de conformidade com as especificações técnicas, mas também de fatores como prazo e pontualidade de entrega, condições de pagamento, atendimento pré e pós-venda, flexibilidade, entre outros. Paralelamente a esta evolução do conceito de Qualidade, surgiu a visão de que o mesmo era fundamental no posicionamento estratégico da empresa perante o mercado. Pouco tempo depois se percebeu que o planejamento estratégico da empresa enfatizando a Qualidade não era suficiente para seu sucesso. O conceito de satisfação do cliente foi então estendido para outras entidades envolvidas com as atividades da Empresa. A busca

já não é tão somente a satisfação dos clientes, mas de também a satisfação de todos os colaboradores.

Paladini (2004) dá sua contribuição à conceituação de qualidade, afirmando que o conceito correto de qualidade deve envolver dois elementos: a) a qualidade envolve muitos aspectos simultaneamente, ou seja, uma multiplicidade de itens essa seria a componente “espacial” do conceito; b) a qualidade sofre alterações conceituais ao longo do tempo, isto é, trata-se de um processo evolutivo. Essa seria a componente “temporal” do conceito.

Deste modo, a qualidade possui aspectos diversos que podem ser ajustados de acordo com a realidade de cada organização e ainda aperfeiçoados com o passar do tempo, adaptando-se às mudanças no mercado e as novas estratégias de produção e serviços.

2.3 Principais linhas de pensamento.

Por não haver uma definição objetiva e única podemos dizer que o conceito de qualidade vai de acordo com as particularidades de cada estudioso, baseado na análise de fatores determinantes para atender as exigências de cada modelo organizacional. Para melhor entendermos estas particularidades apresentamos a seguir alguns dos principais estudiosos no que se refere ao estudo da qualidade.

2.3.1 Conceito de Deming:

Os estudos e idéias de Deming nortearam o conhecimento a respeito da qualidade. Seu pensamento se baseia no fato de que a qualidade deve ser definida de acordo com as exigências e as necessidades do consumidor, porém com constantes mudanças já que o mercado exige, ou seja, deve atender as necessidades dos clientes. Marshall Junior (2008) menciona que atributos de liderança, obtenção de conhecimento, aplicação de metodologias estatísticas,

compreensão e utilização de fontes de variação e perpetuação do ciclo de melhoria contínua da qualidade estão no âmago da filosofia de Deming.

Defendendo essa idéia, Deming associa qualidade à impressão do cliente, portanto não é estática. A dificuldade em definir qualidade está na renovação das necessidades futuras do usuário em características mensuráveis, de forma que o produto possa ser projetado e modificado para dar satisfação por um preço que o usuário possa pagar.

2.3.2 Conceito de Juran:

Joseph Juran se diferencia dos outros estudiosos quanto à temática sobre qualidade quando ele aplica sua abordagem à estratégia empresarial ao invés de simplesmente associá-la a estatística ou aos métodos de controle total da qualidade. Fato este que pode ser associado à seguinte afirmação de Petrocchi (2001).

Juran defende que a organização seja orientada para o mercado. Para ele a estatística é mera ferramenta para chegar onde o cliente quer. Segundo seu pensamento são três os componentes mais importantes em um programa de Qualidade Total: a) a alta gerência; b) o treinamento de todos os funcionários, para melhorar a qualidade; e c) a melhora rápida da qualidade, até mesmo de maneira revolucionária. Juran enfatiza que se devem acelerar as melhorias como forma de se manter competitivo.

A contribuição de Juran se mostra bastante significativa à medida que mostra uma visão mais focada na melhoria da administração empresarial, principalmente no que se refere a prestação de serviços, foco deste trabalho, já que o objeto de estudo em questão são as agências turismo, empresas prestadoras de serviços.

Jura ainda define qualidade com uma adequação ao uso. As estratégias e procedimentos organizacionais devem se moldar às necessidades da organização. Se um produto não tem uma boa venda ou um serviço não foi executado da maneira correta para satisfazer o cliente, significa dizer que não está de acordo com as necessidades do mercado. Convém mudar de estratégia visando a melhoria e adequação à qualidade.

2.3.3 Conceito de Feigenbaum:

Feigenbaum é reconhecido como um dos pioneiros no estudo dos custos da qualidade. É também considerado o criador do conceito de controle da qualidade total (*total quality control*- TQC). De acordo com a sua abordagem, a qualidade é um instrumento estratégico que deve preocupar todos os trabalhadores. Mais do que uma técnica de eliminação de defeitos nas operações industriais, a qualidade é uma filosofia de gestão e um compromisso com a excelência. É voltada para o exterior da empresa baseado na orientação para o cliente.

Segundo Feigenbaum (1994), qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário. A qualidade é, portanto, uma maneira de se gerenciar os negócios da empresa e só pode ser alcançada com a participação de todos na empresa.

2.3.4 Conceito de Crosby

Crosby está associado ao conceito de "zero defeito" e de fazer certo à primeira vez. Para o autor, a qualidade significa conformidade com especificações, que variam conforme as empresas de acordo com as necessidades dos seus clientes. O objetivo é ter zero defeito, induzindo os colaboradores a melhorarem continuamente. A organização confiável é aquela onde todas as operações são realizadas certas da primeira vez e onde os relacionamentos com os clientes, os funcionários e os fornecedores são bem sucedidos.

Crosby considera a prevenção como a principal causadora de qualidade. Logo, as técnicas não preventivas como a inspeção, o teste e o controle são pouco eficazes. Sobre as contribuições de Crosby para a definição de qualidade, Petrocchi (2001) comenta que "o grande mérito dele foi desviar a atenção, no controle de qualidade, dos equipamentos para os seres humanos". A partir desta observação percebe-se que dentro do processo a atenção agora está voltada para a mão de

obra, o que proporciona uma responsabilidade maior aos funcionários e requer uma maior qualificação.

Logo, a maior característica do modelo de Gestão da Qualidade de Crosby é a mudança de foco do controle da qualidade, dos equipamentos para a mão de obra.

2.3.5 Conceito de Ishikawa

Kaouru Ishikawa é considerado o precursor da TQC japonês. Uma das suas principais contribuições foi a criação dos seus sete instrumentos do controle de qualidade: Diagrama de Pareto; diagramas de causa-efeito; histogramas; folhas de controle; diagramas de escada; gráficos de controle; e fluxos de controle. É também o criador dos círculos de controle da qualidade (CCQ), que possui como fundamento alcançar a participação de todas as pessoas da organização com o propósito de um bem comum, a qualidade.

Para Ishikawa a TQC se baseia no fato de que a qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor.

Percebemos que a partir dos conceitos de qualidade apresentados anteriormente ao longo dos anos a qualidade foi se tornando uma temática cada vez mais abordada, funcionando com uma importante ferramenta de desenvolvimento. No capítulo seguinte abordaremos mais profundamente a temática da qualidade que evoluiu se transformando em um modelo de Gestão para as organizações.

3 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE: ferramentas e métodos

Os Sistemas de Gestão apresentam características gerais e específicas que lhes conferem uma base conceitual de múltiplas definições e uma estrutura organizacional bastante complexa. A abordagem dos sistemas tornar-se-ia muito mais complexa não fosse o estabelecimento de dois objetivos básicos: desenvolver mecanismos que garantam a sobrevivência da organização e a sua permanente e contínua evolução. Toda empresa, independentemente do seu porte, tem objetivos de crescimento e sobrevivência.

A atividade de gestão pode constituir um sistema de gestão, já que o processo de gestão pode produzir informações e análises que permitam uma ação coerente e direcionada para os objetivos da organização. Desta maneira Melèse apud (PALADINI, 2004) conceitua sistema como “um conjunto de regras, de procedimentos e de meios que permitem aplicar métodos a um organismo (sistema físico) para a realização de determinados objetivos”. Nessa mesma referência, são citados exemplos de sistemas de gestão como:

- a) sistema de gestão da produção: aplica ao sistema físico da empresa métodos de programação, desenvolvimento, avaliação e controle;
- b) sistema de gestão pessoal: aplicada aos recursos humanos da organização métodos de seleção, formação, qualificação, promoção
- c) sistema de controle de arrecadação: aplica aos chamados “agentes econômicos métodos de distribuição de rendas.

Nesse contexto, os Sistemas de Gestão da Qualidade são utilizados nas empresas como ferramenta de melhoria contínua e de competitividade, com ganhos na redução de custos e aumento da produtividade. Empresas do mercado de prestação de serviços, as quais se inserem as agências de turismo têm como principal foco a satisfação dos seus clientes a partir de produtos atrativos e com a qualidade desejada, porém não esquecendo os preços competitivos e os custos reduzidos de seus produtos, enfim analisar a organização como um todo. Deste modo, Beni (2007) apresenta a seguinte definição para sistema:

Sistema é o conjunto de partes que interagem de modo a atingir um determinado fim de acordo com um plano ou princípio; ou conjunto de procedimentos, doutrinas, idéias ou princípios, logicamente ordenados e coesos com a intenção de descrever, explicar ou dirigir o funcionamento de um todo.

Quando se enfatiza a qualidade, a empresa prioriza a atenção ao cliente. Isto significa transformar suas necessidades, conveniências e preferências em objetivo básico da própria empresa. A qualidade total é uma extensão do planejamento de negócios da empresa ao incluir o planejamento da qualidade. Deste modo, o sistema de gestão da qualidade está intimamente ligado ao planejamento estratégico das empresas. Assim, definem-se as características básicas do planejamento, incluindo os indicadores para a avaliação do processo. As normas NBR ISO série 9000 compõem um conjunto de normas técnicas que tratam exclusivamente de gestão da qualidade, na sua expressão mais geral e sistêmica, por isso o conjunto das suas normas é considerado um Sistema de Gestão da Qualidade.

O Sistema de Gestão da Qualidade possui suas bases conceituais relacionando-se diretamente ao termo “Qualidade Total”, pois se pensa nos níveis de qualidade da organização como um todo: o departamento administrativo, o departamento de recursos humanos, fornecedores e gerência com enfoque na satisfação do cliente. Sobre este fato Petrocchi (2001) em sua obra Turismo: planejamento e gestão, apresenta a seguinte consideração sobre a importância do estudo e aplicabilidade da Gestão da Qualidade à atividade turística.

O sistema turístico é formado pelo coletivo dessa diversidade de serviços que são prestados ao turista. Esse sistema turístico, para sobreviver, além de agradar ao cliente, deve ter uma visão ampla e verificar o que acontece em volta, constatar que há sistemas concorrentes, que estão surgindo novos mercados, que parecem novas atrações inovações. [...] A Gestão estratégica passa pela busca permanente da qualidade e produtividade. E o caminho para atingi-las são as técnicas de Gestão da Qualidade Total.

No capítulo anterior mencionamos o termo Qualidade Total quando falamos dos conceitos de Feigenbaum e Juran, dois estudiosos pioneiros no estudo quanto à temática da qualidade. O TQM (*total quality management*), que pode facilmente ser traduzido por gestão da qualidade total, foi desenvolvido por Juran e se alicerçou em práticas da qualidade e principalmente em alguns princípios ou características organizacionais críticas, como educação e treinamento, trabalho em

equipes, comprometimento e envolvimento de todos com o processo de melhoria. Segundo esse mesmo autor, são atividades usuais da TQM:

- Estabelecer objetivos abrangentes;
- Determinar ações necessárias para alcançá-los;
- Atribuir responsabilidades bem definidas pelo cumprimento de tais ações;
- Fornecer recursos necessários para o adequado cumprimento dessas responsabilidades;
- Viabilizar o treinamento necessário para cada ação prevista;
- Estabelecer meios para avaliar o desempenho de processo de implementação em face dos objetivos;
- Estruturar um processo de análise periódica dos objetivos;
- Criar um sistema de reconhecimento que analise confronto entre os objetivos fixados e o desempenho das pessoas em face dele.

Segundo Paladini (2004) a Gestão da Qualidade pode ser analisada a partir de duas dimensões: a primeira em que a Gestão da Qualidade passa a ser GQT (gestão da qualidade total) se suas atividades envolverem todos os requisitos que produtos e serviços devem ter para realizar o que deseja o cliente; a segunda dimensão é decorrente da noção de adequação ao uso, ou seja, adequar um produto ou serviços ao uso, todos os setores, áreas, pessoas, enfim, elementos que tiverem alguma participação, direta ou indireta, em sua produção serão igualmente responsáveis pela qualidade.

3.1 Ferramentas de Gestão da qualidade

Cada empresa estabelece os padrões a serem seguidas de acordo com a sua área de atuação, sua rotina de trabalho, produção e clientes. O SGQ (sistema de gestão da qualidade) é um modelo de sistema de gestão que as empresas adotam para estabelecer os padrões a serem seguidos, visando uniformizá-la, garantido assim uma maior satisfação dos clientes, funcionários e fornecedores e conseqüentemente uma maior lucratividade.

A Gestão da Qualidade de uma empresa torna-se facilitada se for criado um SGQ, e a operacionalização deste sistema na empresa requer a definição da política de qualidade, estruturada e mantida através da adoção de práticas, modelos e ferramentas para atender as necessidades específicas de cada organização.

Apresenta-se a seguir os mais utilizados métodos e ferramentas de gestão da qualidade que são fundamentais para a análise de problemas, visualização de processos, ações de planejamento, melhoria contínua e controle da qualidade, bases para o estabelecimento de um modelo de gestão voltado para qualidade.

Ishikawa, importante estudioso da temática qualidade total, apresenta sete ferramentas que são relevantes para o processo de Gestão da qualidade. São elas: Diagrama de causa e efeito, Diagrama de Pareto, Histogramas, Diagrama de dispersão, Folhas de verificação, Fluxogramas e Cartas de controle.

O Diagrama de Causa e efeito, também conhecido como “espinha de peixe”, tem como finalidade explorar e indicar todas as causas possíveis de uma condição ou um problema específico. Este diagrama foi desenvolvido para representar a relação entre o efeito e todas as possibilidades de causa que podem contribuir para esse efeito. A estrutura do diagrama permite o agrupamento das causas e fatores em categorias diversas ligadas ao foco ou fator principal.

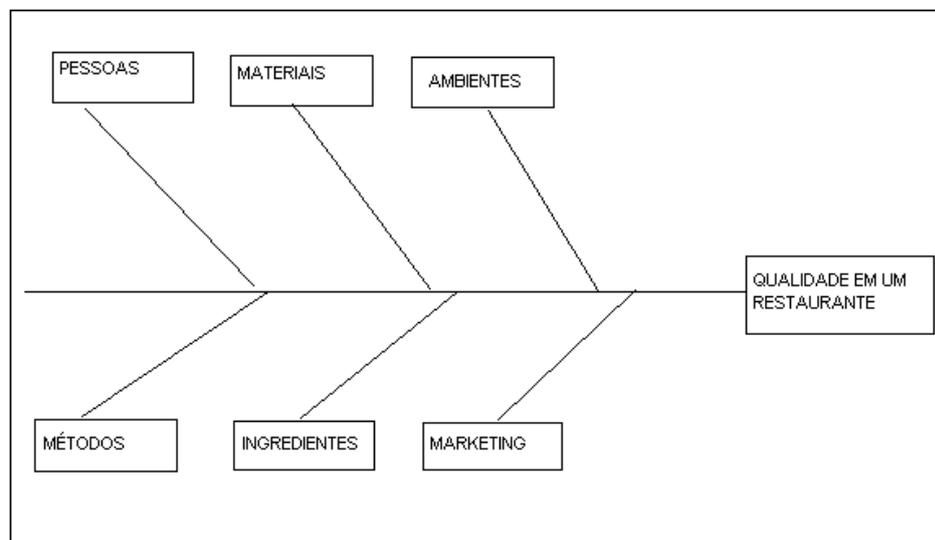


Figura 1 – Diagrama de Causa e Efeito
Fonte: Adaptado de Petrocchi (2001)

O Diagrama de Pareto tem por objetivo mostrar a importância de todas as condições, a fim de: escolher o ponto de partida para solução do problema; identificar a causa básica do problema e monitorar o sucesso. O Diagrama de Pareto permite a visualização dos problemas mais importantes, colocando-os como

prioridade em relação aos menos importantes. Os dados devem ser ordenados em barras de forma decrescente.

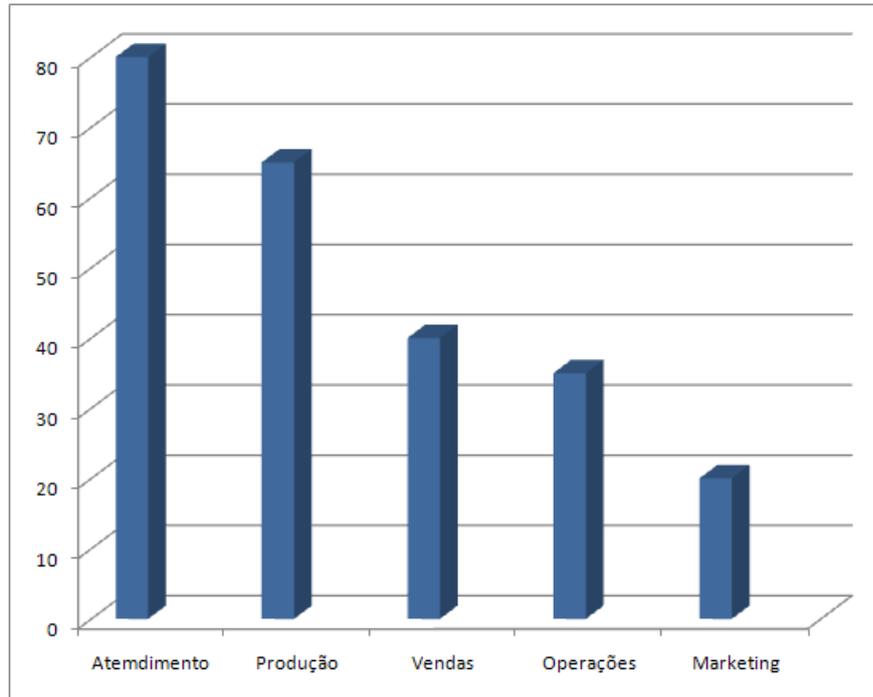


Figura 2 – Diagrama de Pareto

O histograma tem como propósito mostrar a distribuição dos dados através de um gráfico de barras verticais indicando o número de unidades em cada categoria. Um histograma é um gráfico de representação de uma série de dados em forma de variáveis, revelando qual a variação existente em determinado processo.

É uma ferramenta muito comum para a representação de dados numéricos.

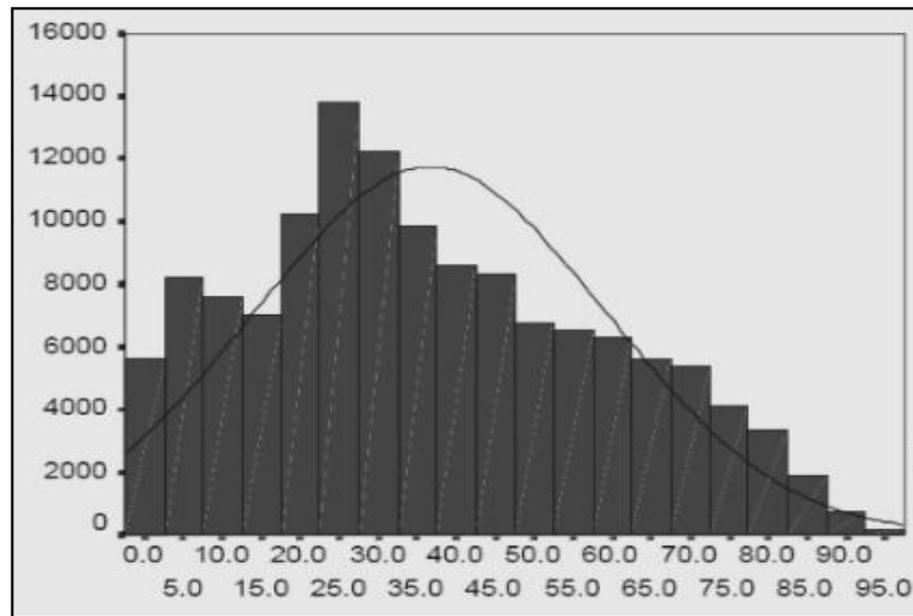


Figura 3 – Histograma

O Diagrama de Dispersão mostra a relação entre duas variáveis, o que acontece com uma quando a outra muda, para testar possíveis relações de causa e efeito. As variáveis são dispostas em um gráfico cartesiano proporcionando uma visualização das duas variáveis e o que ocorre quando elas se relacionam.

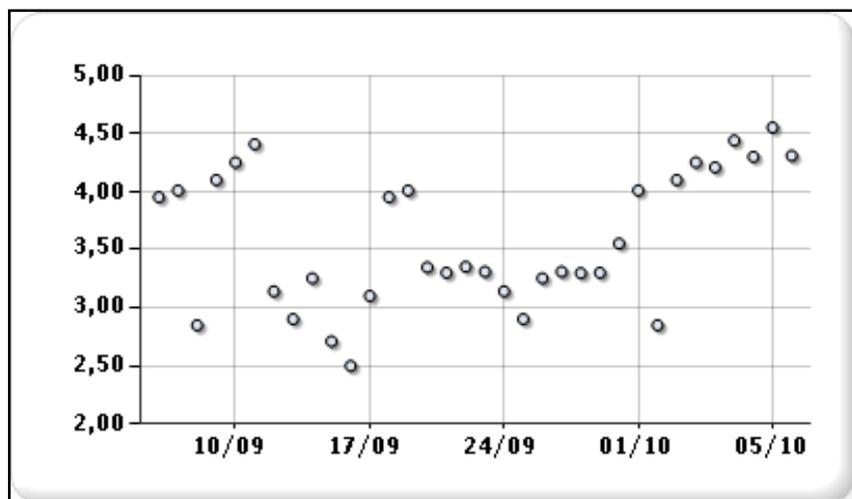


Figura 4 – Diagrama de dispersão

As Folhas de verificação são utilizadas para facilitar e organizar o processo de coleta e registro de dados, de forma a contribuir para otimizar a posterior análise dos dados obtidos. Uma folha de verificação é um formulário no qual, os itens a serem examinados já estão impressos, com objetivo de facilitar a

coleta e o registro dos dados. Normalmente são apresentadas em forma de planilhas ou tabelas simples e a verificação dos itens é feita enquanto eles ocorrem.

		Número de Horas-Extras							
nomes	dias	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB	DO	TOT
								M	
Car.				—		—		—	4
Luiz					—	—	—	—	3
Ana				—	—	—	—	—	2
Mur.					—	—	—	—	6
João		—	—	—		—	—		2
Bia		—	—	—	—		—		2
Zé		—	—	—	—		—		2
Gê					—	—	—	—	6
Jorge					—	—	—	—	6
Total		9	9	7	2	2	1	3	33

Figura 5 – Folhas de verificação

As Cartas de Controle são usadas para mostrar as tendências dos pontos de observação em um período de tempo. As cartas de controle podem trabalhar tanto com dados por variável (mensuráveis) como com dados por atributo (discretos). É um tipo de gráfico, comumente utilizado para o acompanhamento durante um processo, determina uma faixa chamada de tolerância limitada pela linha superior (limite superior de controle) e uma linha inferior (limite inferior de controle). O que se encontra entre os limites destas duas linhas é avaliado como sob controle.

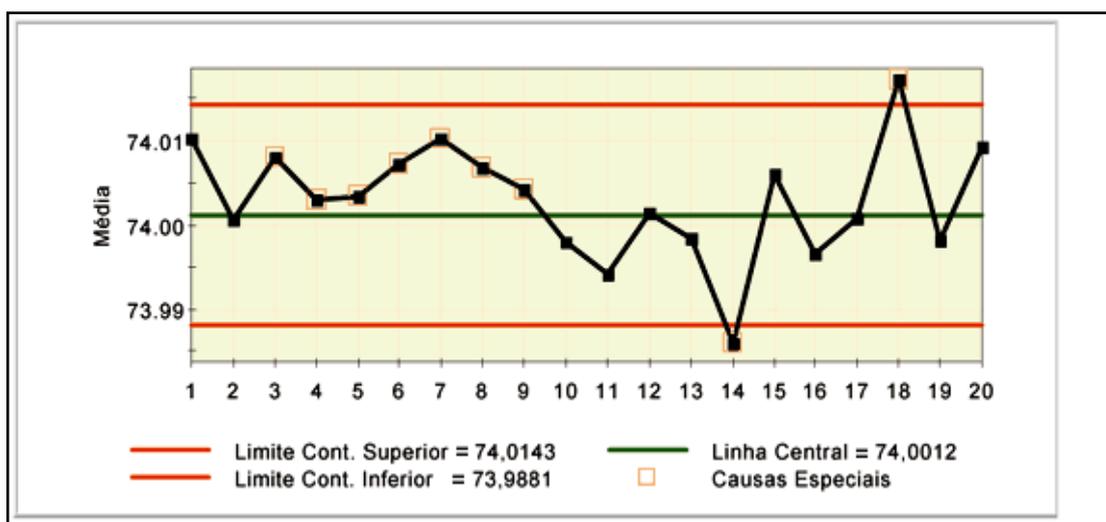


Figura 6 – Cartas de controle

O Fluxograma tem por objetivo identificar o caminho real e ideal para um produto ou serviço com o objetivo de identificar os desvios. É uma ilustração seqüencial de todas as etapas de um processo, mostrando como cada etapa é relacionada. É uma ferramenta muito útil para mostrar procedimentos, fluxos de trabalho, analisar processos. Utiliza símbolos facilmente reconhecidos para denotar os diferentes tipos de operações dentro de um processo.

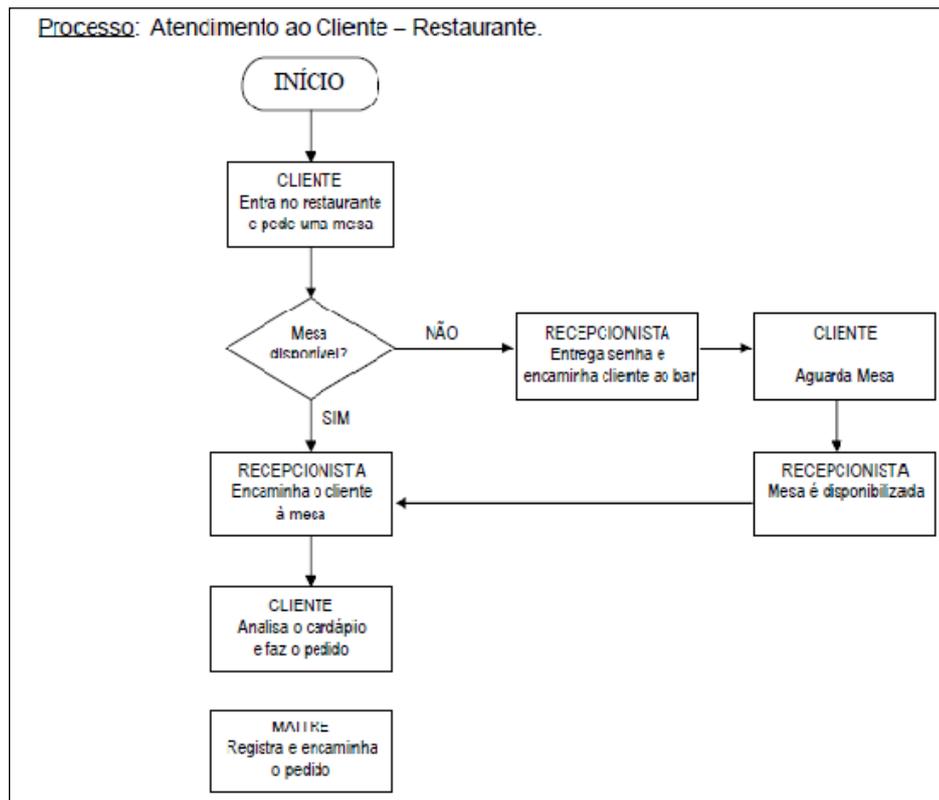


Figura 7 – Fluxograma

Estas sete ferramentas podem ser utilizadas em metodologias diversas para a melhoria e busca da qualidade. Elas auxiliam no entendimento dos processos, controle dos procedimentos, visualização de problemas e verificação de resultados.

Dentre as diversas metodologias que existem para o uso na formatação de uma gestão voltada para a qualidade apresentam-se as três seguintes: programa 5s, *benchmarking* e o ciclo PDCA por serem importantes quanto a mudança de hábitos voltados para a qualidade, entendimento do mercado quanto as melhores práticas e melhoria da qualidade na organização.

3.1.1 Programa 5S

O Programa 5S surgiu no Japão na década de 50 e foi rapidamente disseminado nas organizações japonesas Rodrigues (2004). Na indústria, seus principais papéis são: liberar áreas, evitar desperdícios, melhorar relacionamentos, facilitar as atividades e localização de recursos disponíveis. Assim também funciona para as empresa prestadoras de serviços, porém com um enfoque maior nos recursos humanos, partindo do princípio de que melhorar o desempenho dos funcionários é melhorar e oferecer melhores serviços aos clientes.

No Brasil, as informações sobre o programa chegaram formalmente através de trabalhos da Fundação Christiano Ottoni, liderada pelo professor Vicenti Falconi, na década de 90, (MARSHALL JUNIOR, 2008). Partindo dos princípios básicos do programa, diversas outras interpretações, denominações podem ser dadas de acordo com a realidade de cada empresa.

Este programa trata de uma sigla formada pelas iniciais de cinco palavras japonesas, *seiri* (senso de utilização), *seiso* (senso de limpeza), *seiton* (senso de ordem), *seiketsu* (senso de saúde), *shitsuke* (senso de disciplina).

O objetivo principal é preparar a empresa para controle de desperdícios ou certificações sobre qualidade, meio ambiente, responsabilidade social, etc. Este programa é muito utilizado para preparar a empresa para implementação de SGQ como a ISO 9000. Outro objetivo do 5S é mudar a maneira de pensar dos colaboradores, a fim de que estes busquem um melhor comportamento no ambiente de trabalho. É importante observar que cada empresa pode adotar o programa de maneiras diferentes sempre com base nos princípios do programa original. A seguir as aplicações de cada “s” de acordo com os princípios básicos japoneses:

- a) Senso de Utilização: saber diferenciar coisas necessárias e desnecessárias, descartando ou dando o devido destino àquilo considerado útil ao exercício das atividades. Busca otimizar as ações operacionais e eliminar as ações puramente burocráticas que acabam dificultando a agilidade de processos dentro da empresa;
- b) Senso de Limpeza: eliminar a sujeira ou objetos estranhos para manter limpo bem como manter dados e informações atualizados para garantir

a correta tomada de decisões. Refere-se basicamente à conservação do ambiente de trabalho.

- c) Senso de Ordem: definir locais apropriados e critérios para estocar, guardar ou dispor do necessário, de modo a facilitar o seu uso e manuseio, facilitar a procura e localização de qualquer item. Por extensão, este senso aperfeiçoa a ação humana, produz economia e agiliza processos.
- d) Senso de saúde: criar condições favoráveis à saúde física e mental, garantir um ambiente não agressivo e livre de agentes poluentes. Refere-se à conservação da saúde dos recursos humanos da empresa.
- e) Senso de Disciplina: desenvolver o hábito de observar e seguir normas, regras e procedimentos e educar o colaborador para a busca da melhoria através da força física e mental. Sugere a ausência de controles e fiscalizações, já que o comportamento dos colaboradores é definido por valores individuais.

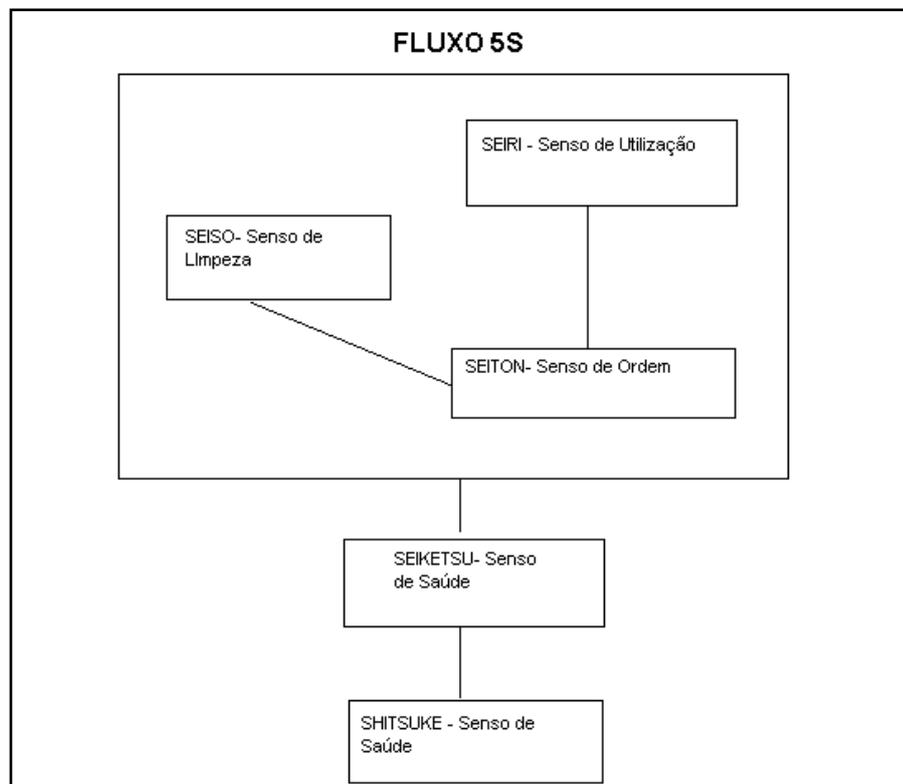


Figura 8 – Fluxo 5S

A aplicação dos três primeiros “s”, é considerada a etapa de sensibilização, é a mais simples de ser executada e impressionam num primeiro momento, mas não trazem resultados efetivos na prática. Esta etapa inclui o treinamento e sensibilização de todos os colaboradores. O quarto e o quinto “s” constituem a etapa de perpetuação. Esta é a etapa mais importante para a organização. Numa empresa que realmente pratica o 5S, todos combatem o desperdício de tempo e de recursos em geral.

Avaliações são feitas ao final da implementação para se analisar o planejado em contraponto ao realizado. O Planejamento da empresa deve incorporar a renovação do programa pelo menos a cada semestre a fim de que, todos os colaboradores criem o hábito de buscarem os sentidos que o programa propõe.

O método 5S não deve ser usado isoladamente. É importante que ele seja utilizado juntamente com outros métodos a fim de se implementar uma gestão voltada para a melhoria de todos os processos da empresa.

SILVA 1997, apud PALDINI (2004) lista alguns exemplos de organizações que aplicaram o programa 5s e obtiveram bons resultados. Alguns casos citados:

- A companhia Vale do Rio Doce criou um programa 5s voltado para o combate o desperdício. A empresa conseguiu identificar cerca de oito milhões de dólares em bens patrimoniais e pequenos itens de consumo em excesso em seus armários, almoxarifados e instalações industriais.
- A Companhia Energética do Ceará introduziu o programa 5S e obteve resultados significativos no combate ao desperdício e na melhoria do clima organizacional. As assistentes sociais da empresa passaram por um processo de reflexão profunda e redefiniram seu papel na empresa e na comunidade a partir da constatação do potencial transformador do 5S.

A partir destes casos de sucesso em grandes empresas percebe-se que a adoção deste método de busca e melhoria da qualidade são realmente efetivos e se forem desenvolvidos e controlados proporcionarão resultados consideráveis.

Pode também ser utilizado em empresas de pequeno porte, como a maioria das agências de turismo em São Luís, com o objetivo de se criar um ambiente de trabalho mais organizado e com melhor qualidade através da participação de todos os envolvidos.

3.1.2 *Benchmarking*

Benchmarking é uma técnica que busca continuamente a melhoria da qualidade através de referência com o melhor e com os concorrentes. Observa-se a experiência de empresas bem-sucedidas com o propósito de captar algum aprendizado que venha melhorar os padrões de desempenho. De acordo com o autor Rodrigues (2004) , na década de 80, a empresa japonesa Xerox foi quem primeiro sistematizou e aplicou este método de maneira ordenada. A Xerox decidiu fazer um estudo para identificar que mudanças seriam fundamentais para impedir o crescimento da concorrência. Pra isso a empresa decidiu comparar as suas práticas internas com as que o concorrente usava, criando assim o *Benchmarking*.

Paladini (2004) explica em sua obra *Gestão da Qualidade: teoria e prática* que a filosofia do *Benchmarking* é baseada nos antigos ensinamentos chineses que para se vencer uma guerra basta se basear em apenas três pontos: conhecer bem o inimigo, conhecer bem a si próprio e ter objetivos ambiciosos. Observando esta filosofia percebe-se que diante desta ferramenta da qualidade, dois concorrentes são especialmente importantes: a empresa líder do mercado, que representam sucesso quanto as suas práticas e a própria empresas que consideram a si mesma como forte concorrente, empenhando-se para superar as suas próprias metas.

Spendolini apud (MARSHALL, 2008) conceitua *Benchmarking* como um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são conhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional.

Rodrigues (2004) diz que por benefícios do *Benchmarking*, temos: identificar as melhores práticas no mercado, identificar fatores críticos para a vantagem competitiva, obter informações para apoiar processos de criação de valor, priorizar oportunidade de melhoria, aumentar desempenho relativo ao mercado, buscar vantagens competitivas.

As atividades de *benchmarking*, como processo de identificação e aprendizagem das melhores práticas existentes num determinado mercado, constitui-se numa poderosa ferramenta para melhoria de diversos processos encontrados nas organizações. Normalmente, estas atividades são regidas com um código de conduta como, por exemplo, o código de ética emitido pelo INDE (Instituto

nacional de desenvolvimento e excelência, o qual visa orientar as ações e desenvolver o profissionalismo e a eficácia deste processo). A INDE (2009) pontua como princípios da boa conduta no processo de *Benchmarking*:

- a) Princípio da legalidade;
- b) Princípio da troca;
- c) Princípio da confidencialidade;
- d) Princípio do uso;
- e) Primeiro contato;
- f) Princípio do contato com terceiros;
- g) Princípio do pleno cumprimento;
- h) Princípio do entendimento e ação;
- i) Princípio do relacionamento

O *Benchmarking* funciona muito bem em empresa de turismo com as agências de turismo - um dos focos desta pesquisa - por ser um método em que conhecer a concorrência é algo positivo para se aprimorar os serviços e principalmente oferecer o diferencial para os seus clientes ou fazer o melhor em atividades que sejam similares. Diante do mercado turístico tem como objetivo primordial incentivar os gestores a melhorar as suas práticas administrativas buscando elevar a qualidade dos serviços prestados por sua empresa.

3.1.3 Ciclo PDCA

O Ciclo PDCA é hoje o principal método da Administração pela Qualidade Total. Tendo sido criado na década de 1920 por Shewhart, sendo posteriormente popularizado por Deming e Juran. Esta metodologia é muito utilizada para a eliminação de problemas, melhoria contínua da qualidade e conseqüentemente uma forma de se sobressair diante de um mercado bastante competitivo.

Pecocchi (2001) faz a seguinte observação sobre esta ferramenta.

Realizando o ciclo PDCA, alcança-se uma melhoria padronizando-se procedimento. Os trabalhos são acompanhados por itens de controle. A padronização e os itens de controle possuem duas funções principais. A primeira é evitar que o processo se degrade ou que se cometa o mesmo erro duas vezes. Na GQT a filosofia é não tropeçar duas vezes na mesma pedra. A segunda função é o gerenciamento, o qual é feito pelos itens de controle.

O PDCA é um método de gerenciamento de processos ou sistemas. É o caminho para ser atingir metas atribuídas aos processos dos sistemas empresariais. Campos (1999).

O ciclo PDCA se desenvolve a partir de 4 fases integradas a saber:

- a) **PLAN** (planejar): Esta é a fase em que se estabelecem as metas organizacionais e os respectivos métodos para alcançá-las. Normalmente estas metas fazem parte do planejamento estratégico da empresa e representam os requisitos do cliente ou características dos produtos, serviços e processos;
- b) **DO** (fazer; realizar): nesta fase implementa-se o plano, para alcançar as metas. É importante que nesta fase sejam coletados os dados para a fase seguinte, a de verificação;
- c) **CHECK** (verificar); consiste em comparar o "*Plan* com o *Do*"; identificar os efeitos (variações), os problemas, as necessidades de correções e/ou melhorias. Comparam-se as metas desejadas e os resultados obtidos, baseando-se em fatos e dados;
- d) **ACTION** (atuar), ou seja, atuar no processo para implementar as correções e/ou melhorias necessárias; se as metas forem alcançadas é preciso procurar efetuar melhorias contínuas para mantê-las como padrões, se não, determinar as causas dos fracassos e retornar ao planejamento (*Plan*).

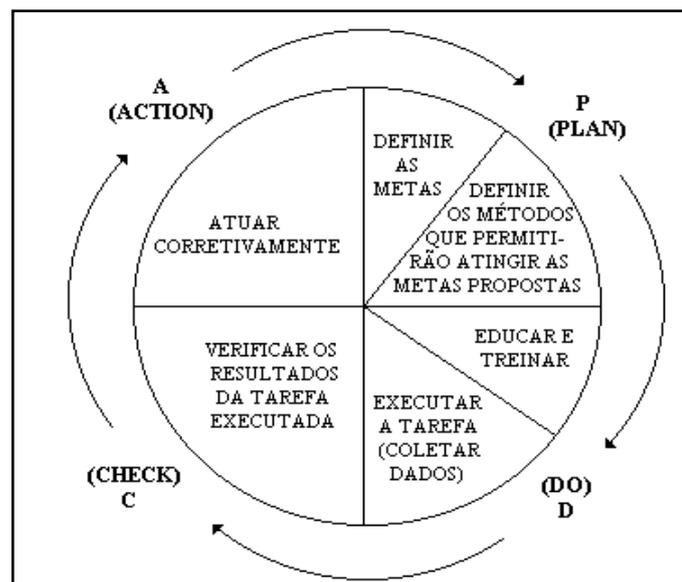


Figura 9 – Ciclo PDCA
Fonte: Campos, 1996

A finalização da implantação de um PDCA dá origem a outro ciclo, ou seja, a quarta etapa (Action) de um PDCA dará origem à primeira etapa (Plan) do próximo PDCA, sendo esta a base da melhoria contínua da Gestão pela Qualidade Total.

O ciclo PDCA é um método que visa controlar e conseguir resultados eficazes e confiáveis nas atividades de uma organização. É um eficiente modo de apresentar uma melhoria no processo. Padroniza as informações do controle da qualidade, evita erros lógicos nas análises, e torna as informações mais fáceis de serem entendidas. Pode também ser usado para facilitar a transição para o estilo de administração direcionada para melhoria contínua, visando assim se sobressair diante de um mercado competitivo, como é o setor de agenciamento.

Dentro desta perspectiva Marshall Junior (2008) explica que o ciclo PDCA pode ser modificado para melhor se adaptar à finalidade desejada, neste caso identificar problemas e melhorar processos. Afirma estas questões na seguinte citação:

O ciclo PDCA pode ser desdobrado em etapas ou passos, sendo normalmente conhecido como *método de análise e solução de problemas* (MASP). Mas encontram na literatura e no mercado diversas outras denominações cujos passos sugeridos se assemelham, como *método de análise e melhoria de processos* (Mamp) e *quality circle story* (QC story). Esses métodos, estruturados e sistemáticos, são utilizados pelas equipes para a resolução de problemas.

O modelo apresentado por Marshall apresenta 8 fases divididas de acordo com o esquema a seguir (Ver figura 10). O propósito deste ciclo é identificar possíveis problemas na organização e dentro do modelo original a fase do planejamento - *PLAN* (P) - é dividida em outras 4 etapas para a identificação, observação, análise e plano de ação, etapas estas necessárias para a solução dos problemas e posterior melhoria da qualidade no processo como um todo.

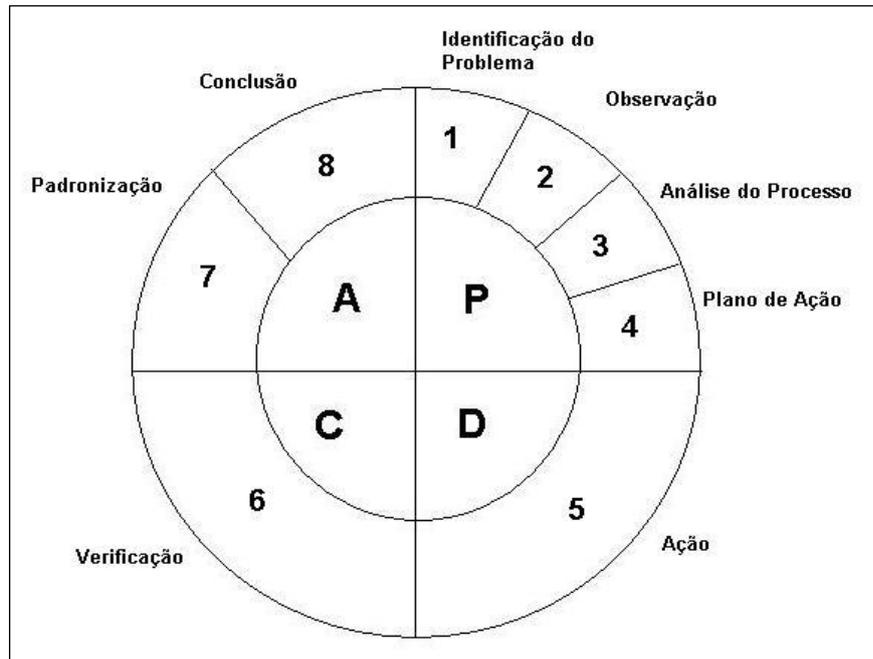


Figura 10 – Ciclo PDCA para solução de problemas

Com a intenção de ser o diferencial no mercado, as empresas devem ter em vista a busca constante de melhoria em seus procedimentos através de práticas direcionadas pela adoção de um planejamento voltado para a melhoria da qualidade em seus serviços e para satisfação do cliente prioritariamente.

A constante busca por melhoria implica em uma constante nos processos visando a excelências dos serviços sempre. Sendo assim apresenta-se a seguir consideração sobre a padronização e a gestão da qualidade.

3.2 Padronização nas empresas

Numa economia onde a competitividade é acirrada e onde as exigências são cada vez mais crescentes, as empresas dependem de sua capacidade de incorporação de novas tecnologias de produtos, processos e serviços. A padronização é utilizada cada vez mais como um meio para se alcançar a redução de custo da produção e do produto final, mantendo ou melhorando sua qualidade.

A padronização é uma técnica que visa reduzir a variabilidade dos processos de trabalho sem prejudicar sua flexibilidade. Destina-se a definir os produtos (com base nas necessidades dos clientes), os métodos para produzir estes

produtos, as maneiras de atestar a conformidade de tais produtos e que os mesmos atendem às necessidades dos clientes, de maneira mais simples, ao menor custo e com menor variação possível.

Para se atingir metas de melhoria é necessário estabelecer novos padrões (planejamento da qualidade) ou modificar padrões existentes (melhoria da qualidade). Para se atingir metas padrão é necessário cumprir os padrões existentes (manutenção da qualidade). Portanto, gerenciar é estabelecer novos padrões, modificar ou cumprir padrões existentes. A padronização é o cerne do gerenciamento. (CAMPOS, 1994).

A Gestão da Qualidade é composta por princípios, técnicas, métodos e ferramentas que são auxiliados pela padronização de processos. Outras características como, facilitar treinamento operacional, melhoria dos procedimentos, delegação de tarefas rotineiras, tornam a padronização uma importante ferramenta gerencial.

A adoção de um sistema de gestão da qualidade é um exemplo de possibilidade de implementação da padronização nas organizações que buscam a excelência de seus serviços.

Estes dois conceitos se integram de modo que a padronização é uma forma de se estruturar os sistemas de gestão da qualidade, de maneira estabelecer procedimentos e normas de funcionamento de uma determinada atividade supõe-se que a possibilidade dos erros acontecer é menor. Daí a importância de se utilizar um sistema de gestão da qualidade em uma empresa como as agências de turismo, onde muito processo compõe a atividade e muitos desses processos envolvem várias pessoas ao mesmo tempo, adotar-se um padrão e normas para que eles aconteçam é uma possibilidade de minimizar as falhas e conseqüentemente melhorar a qualidade.

4 QUALIDADE EM SERVIÇOS: contextualizando as agências de turismo

A gestão da qualidade nos serviços deve ser feita de maneira contínua, visto que, estamos diante comportamento do consumidor, onde seus desejos e necessidades mudam constantemente e acompanhar essas mudanças a fim de conquistar a qualidade na prestação de serviços se torna uma tarefa mais difícil.

Paladini (2004) explica que existem diferenças consideráveis entre ambientes de prestação de serviços e ambientes industriais, principalmente no que se refere à relação com o cliente. Ao contrário do setor industrial, no setor de serviços não há como se separar, o processo produtivo da prestação de serviços, ambos se confundem. O atendimento ao cliente envolve expectativas geradas por ele durante o processo e requer extrema flexibilidade, criatividade, e capacidade de adaptação.

A seguir um quadro comparativo que resume algumas diferenças básicas entre a Gestão da Qualidade no setor industrial e no setor de prestação de serviços.

Gestão da Qualidade no setor industrial	Gestão da Qualidade no setor de prestação de serviços
A busca da qualidade reflete no produto	A busca da qualidade reflete interação com cliente.
Interação com cliente através de um produto	Interação direta com o cliente
O cliente aparece ao final do processo produtivo	O cliente esta presente em todo o processo produtivo
Difícilmente o cliente influencia no processo produtivo	O cliente influencia o processo produtivo
Produção e consumo em momentos bem diferentes	Produção e consumo ao mesmo tempo
Bens tangíveis podem ser patenteados	Serviços não podem ser patenteados
Expectativas menos sujeitas a mudanças	Expectativas variáveis
<i>Feedback</i> pode demorar	<i>Feedback</i> imediato
Resulta de um conjunto de elementos (máquinas e pessoas, por exemplo)	Resulta prioritariamente da performance dos recursos humanos

Quadro 1 – Diferença entre gestão da qualidade no setor industrial e no setor de prestação de serviços

Fonte: Adaptado de Paladini, 2004

Percebe-se que na área de prestação de serviços a interação com o cliente é a característica básica e quando se trata da gestão da qualidade o fator que determina o seu direcionamento é a satisfação do usuário. Outra característica importante é o fato de por estar fisicamente presente na geração dos serviços, o cliente interfere diretamente na sua condução.

Sobre a qualidade total nos serviços Las Casas (2004) observa:

A qualidade total em serviços engloba, além dos clientes externos, todos os que com ela interagem, ou seja, funcionários e administradores. A razão disso é que os serviços, sendo atos, desempenho e ação, pressupõem que cada pessoa próxima ao indivíduo é considerado um cliente. Em decorrência, uma empresa deve satisfazer necessidades, resolver problemas e fornecer benefícios a todos que com ele interagem, e isto significa considerar clientes, proprietários, como também todas as demais entidades de um mercado.

De acordo com esta citação observa-se a relevância de todos os envolvidos na prestação de serviços e mais uma vez a importância de se adotar métodos e um ambiente favorável para o bom desenvolvimento dos serviços, priorizando a qualidade no atendimento e a satisfação dos clientes.

O Turismo, atividade produtiva que um tem dos maiores impactos econômicos mundiais, é um setor caracterizado pela prestação de serviços e por buscar oferecer sempre o melhor como diferencial do negócio para atender as expectativas dos turistas. Teixeira (1999) sobre a qualidade dos serviços turísticos pontua:

Evidentemente que a qualidade do serviço que atenderá ao turista influenciará a própria conceituação do produto e a imagem que dele se projeta, assim como poderá repercutir na consideração de seu custo, pois mais pessoas poderão se dispor a pagar mais por um reconhecido melhor serviço.

O diferencial na prestação de serviços é o que mais atrai um cliente. Serviços executados por uma empresa que adota a busca da excelência através de um planejamento estratégico direcionado para a satisfação do cliente, faz toda a diferença diante de tantas opções que o mercado oferece.

A seguir considerações sobre o mercado das agências de turismo, que dentro da multiplicidade da atividade turística tem um importante papel na prestação de serviços, auxiliando clientes que buscam, bons preços, destinos diferenciado,

produtos turísticos com qualidade, orientação em suas viagens, dentre outras facilidades.

4.1 As agências de turismo

As agências de turismo se enquadram na atividade turística como um setor terciário, prestação de serviços e que tem por finalidade comercializar os produtos turísticos. Elas orientam as pessoas que desejam viajar, fornecendo serviços tanto no âmbito operacional (organização de roteiros) como no âmbito financeiro, procurando os melhores preços.

Os produtos turísticos é um conjunto de compostos de bens e serviços produzidos em diversas unidades econômicas, que juntos formam agregam valor aos atrativos turísticos.

Em sua obra *Análise estrutural do Turismo*, Beni (2007) faz a seguinte observação quanto ao produto turístico:

O processo produtivo da atividade turística realiza-se mediante a exploração dos recursos turísticos, ou seja, os atrativos naturais e culturais com que conta um determinado país, combinados com tecnologia, trabalho e capital. As unidades em que se organiza este processo são as empresas prestadoras de serviços e seu resultado chama-se “produto turístico”.

Caracteristicamente de natureza terciária, o segmento turístico funciona a partir de um conjunto de atividades que juntas fazem o turismo acontecer. As agências de viagens desempenham uma função de auxiliar o público na tomada de decisões quanto as suas viagens. Prestam serviços relativos à escolha de hotéis, destinos, transporte, locação de automóveis, escolha de roteiros programados ou a própria agência elabora um roteiro de acordo com a vontade do cliente (*fortfait*).

Um dos principais agentes de intermediação e distribuição dos produtos e serviços turísticos é o agente de viagens, que não trabalha isoladamente, pois para o sucesso da comercialização de um produto turístico o agente depende de muitos outros indivíduos como, guia especializados, hoteleiros, locadores de veículos, companhias de transporte aéreo, fluvial, rodoviário, restaurantes dentre outros agentes que lidam diretamente com o turista. Por esse motivo, o agente de viagens

deve conhecer muito bem toda a sua cadeia de parceiros, a fim de proporcionar aos serviços de qualidade e como consequência se ganha o reconhecimento e a satisfação do cliente.

Ainda sobre a prestação de serviços e os agentes do turismo Rushmann (1987, apud TOMELIN, 2001), argumenta:

O profissional envolvido na atividade proporciona ao cliente a oportunidade de viver uma experiência. Portanto, um serviço deve ser percebido como algo gratificante, benéfico ou satisfatório por quem dele se beneficia ou paga. A prestação de serviços turísticos envolve não apenas a criação de atividades, programas ou facilidades – a experiência turística – mas também o planejamento e a venda de pacotes turísticos.

Por proporcionar experiências, como afirma a citação de Rushmann, é que a qualidade do produto e do atendimento são fatores importantes para o sucesso da atividade turística e quem participa dela.

4.1.1 Tipologia e legislação

A classificação no setor de viagens é bem diversificada tendo em vista os diversos serviços e estruturas organizacionais que as empresas do setor de agenciamento adotaram. No Brasil a legislação que dispõe sobre a atuação das agências de turismo, definida pela EMBRATUR, é a Lei Geral do Turismo n.º 11.771 de 17 de setembro de 2008, que revoga a lei 6.505 de 13 de dezembro de 1977 dentre outras providências.

Sobre a denominação das agências de Turismo: “Art. 27. Compreende-se por agência de turismo a pessoa jurídica que exerce a atividade econômica de intermediação remunerada entre fornecedores e consumidores de serviços turísticos ou os fornece diretamente.” (BRASIL, 2009).

Quanto à prestação de serviços: “Artigo 27 § 1º Lei 11.771/08. São considerados serviços de operação de viagens excursões e passeios turísticos, a organização, contratação e execução de programas, roteiros, itinerários, bem como recepção, transferência e a assistência ao turista” (BRASIL, 2009).

As normas brasileiras dispõem ainda sobre outras aptidões das agências de turismo como: compra e reserva de passagens, acomodações e outros serviços em meios de hospedagem; transportes turísticos; intermediação para obtenção de passaportes, vistos ou qualquer outro documentos necessário para a realização de viagens; locação de veículos; apoio a feiras, exposições de negócios, congressos, convenções e congêneres; venda ou intermediação remunerada de seguros vinculados a viagens, passeios e excursões e de cartões de assistência ao viajante; venda ou intermediação remunerada de seguros vinculados a viagens, passeios e excursões e de cartões de assistência ao viajante; dentre outros.

De acordo com a legislação brasileira as agências de Turismo são classificadas em:

- a) Agência de viagens e turismo: são consideradas as operadoras de turismo, prestam serviços de operação de viagens excursões, compreendendo a organização, contratação e execução de programas, roteiros e itinerários;

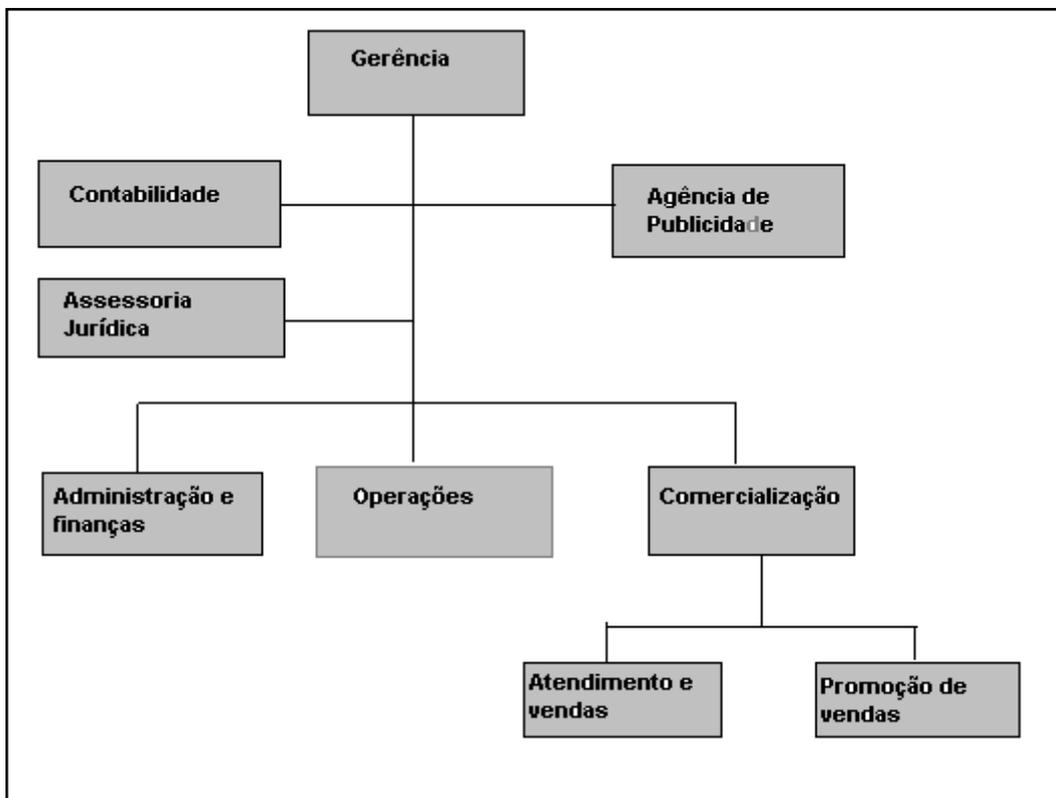


Figura 11 – Estrutura organizacional de uma agência de viagens e turismo (operadora)

- b) Agência de viagem: Tem ainda a função de distribuir os produtos turísticos até o mercado final. Tem ainda a característica de facilitar e resolver todos os problemas dos turistas a fim de que eles possam realizar a sua viagem da melhor maneira possível;

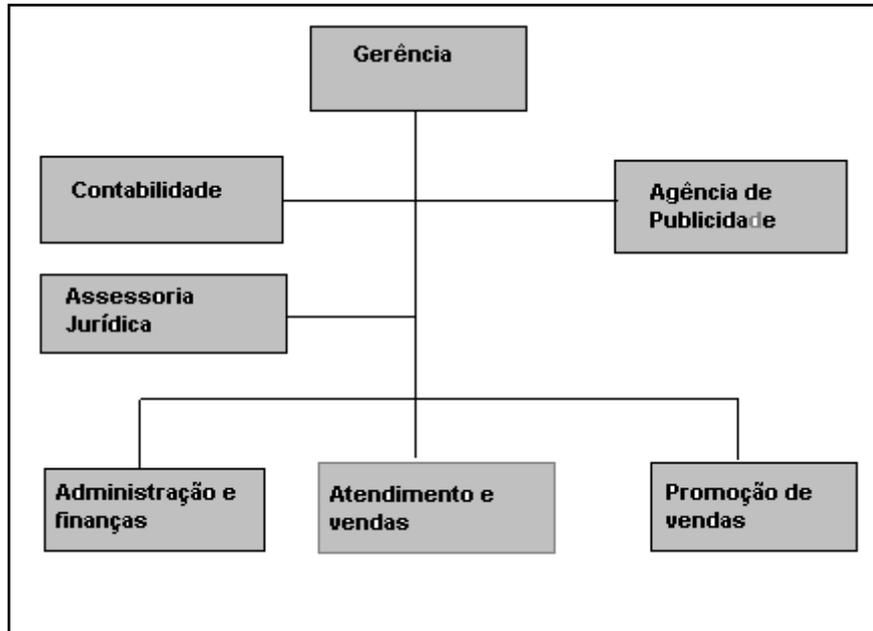


Figura 12 – Estrutura organizacional de uma agência de viagens

Estes modelos de estrutura organizacional são modelos básicos de estruturação dos tipos de agências de viagens. Dependendo da tipologia e da forma de atuação, a empresa terá de definir adequadamente a sua estrutura, tipo e matriz de serviços, organização estrutural e funcionamento com os demais fornecedores.

É comum no mercado atual que as empresas atuem como operadoras e como agências de viagens, otimizando o seu trabalho a fim de conquistar o mercado de uma forma mais ampla. Isto significa dizer que ao mesmo tempo em que a empresa elabora pacotes e roteiros turísticos, ela vende estes produtos por ela organizados.

4.2 O mercado das agências turismo

A qualidade dos bens e serviços não é mais determinada somente por quem o produz, mais principalmente pela percepção do cliente. Por isso mesmo

diferenciais de atendimento precisam ser criados, no sentido de influenciar o cliente a escolher a empresa que lhe prestará os melhores serviços.

Em pesquisa realizada em 2006 pelo Sebrae e a ABAV (Associação brasileira de agências de viagens), foram diagnosticadas algumas características das agências de turismo associadas à ABAV diante do mercado turístico atual, dentre elas o nível de utilização dos métodos gerenciais (Ver Gráfico 1).

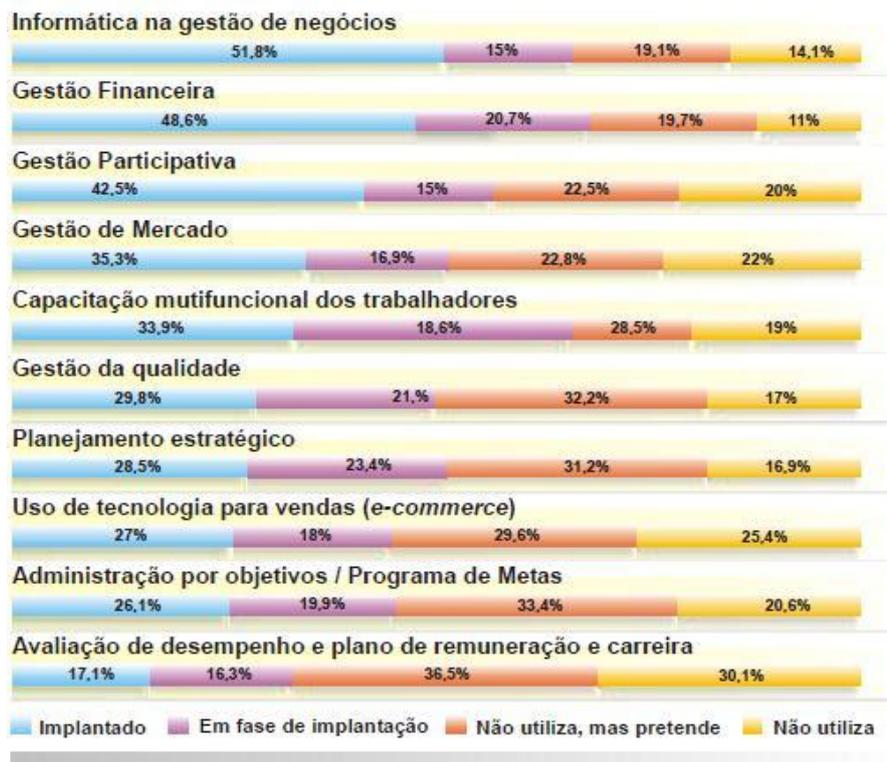


Gráfico 1 – Nível de utilização de métodos e técnicas gerenciais na agência
Fonte: Sebrae, 2006.

A partir deste gráfico percebemos que a gestão da qualidade ainda não é uma prática adotada com freqüência pelas agências, mas que um considerável número de empresários (32,2%) tem intenção de adotar o gerenciamento da qualidade em sua empresas.

A gestão da qualidade torna-se algo essencial como diferencial de negócio onde escolher as melhores práticas, os melhores parceiros, os melhores procedimentos, através de objetivos pré-estabelecidos sempre com foco na satisfação do cliente, é uma maneira prática de se diferenciar dos demais concorrentes. Especialmente as agências de viagens, que diante de mudanças ocorridas no mercado turístico com o desenvolvimento de tecnologias e as

facilidades proporcionadas pela internet, necessitam apresentar produtos diferenciados e agregar valores aos seus serviços a fim de fidelizar o cliente.

O atual mercado de agenciamento revela que as informações tecnológicas tiveram uma forte influência na mudança de concepção das agências de turismo. A internet, por exemplo, a princípio aparecia como um concorrente direto das agências e ainda hoje o é, porém para resistir às facilidades que ela impõe, as agências tiveram que reverter a situação e usá-la como meio para divulgação de seus serviços e parceria com as transportadoras, companhias aéreas, hotéis, locadoras de automóveis vender os produtos e em troca receber comissionamento.

No entanto quem antes era parceiro, agora se torna concorrente, pois os parceiros das agências também souberam aproveitar as facilidades que a internet impõe e passaram a comercializar os seus produtos diretamente com os consumidores, conseqüente as agências ficam sem o seu papel de intermediadoras. Mas ainda assim há quem prefira utilizar os serviços de uma agência, por isso cada vez mais será necessário oferecer ao turista um produto diferenciado, comercializado com qualidade e outros valores que não se encontra na internet.

Tomelin (2001) afirma que as agências estão adquirindo características para a sobrevivência no mercado através de fusão de empresa, redes, franquias ou agências virtuais, como processos de reintermediação.

O relacionamento com o cliente é uma ferramenta valiosa para as agências de viagens. Fala-se na customização dos serviços valorizando as informações e vontades dos clientes individualmente. O produto agora é moldado de acordo com os desejos e gostos dos clientes.

Para Tomelim (2001) “na atividade turística, a necessidade de qualidade tem relação direta com a interpretação da globalização, na medida em que os serviços e produtos são oferecidos localmente em clientes globais”.

4.2.1 As agências de turismo em São Luís

O de agenciamento em São Luís tem características comuns a outras capitais do país. É no geral empresa de pequeno porte, com um quadro reduzido de funcionários e praticam funções diversas.

Em sua maioria são empresas que funcionam tanto como operadoras, elaborando os seus próprios pacotes como agências de viagens vendedoras dos produtos turísticos sendo assim consideradas como empresas mistas.

Atualmente a ABAV- MA (Associação Brasileira de Agência de Viagens- Maranhão) com 29 empresas associadas só na cidade de São Luís, prestando serviços diversos como venda de passagens, seguros, cruzeiros, pacotes nacionais, internacionais, locação de automóveis, serviços de receptivos na cidade, transporte, dentre outros. Mas a cidade de São Luís conta com um número expressivo de agências de turismo tanto que é que se percebe uma forte concorrência neste setor pela busca de clientes e serviços diferenciados.

Em entrevista realizada em outubro de 2009 em algumas agências da cidade (Conet tour, Taguatur Turismo, Brother's Turismo, Planet Tour, Agetur, Glacymar Turismo) fez-se uma breve análise do setor de agenciamento e percebeu-se uma grande carência de práticas e procedimentos que orientem o setor organizacional para a Gestão da Qualidade. Entre os quesitos da entrevista estava a pergunta sobre a missão e visão das agências, todos os entrevistados citam como fator de mais importância na visão e missão dos seus serviços o atendimento e a prestação de serviços de qualidade.

Quando questionados sobre a importância da adoção de um modelo de gestão da qualidade todos falaram que é de extrema importância para o sucesso dos negócios e ainda funciona como uma vantagem competitiva já que existe uma forte concorrência no mercado de agenciamento de São Luís.

Dentre as agências entrevistadas somente a Taguatur Turismo, trabalha com um sistema de gestão da qualidade, afirmando ser esta uma prática relevante para o controle de ações e processos dentro da empresa e conseqüentemente serviços de qualidade.

Através das entrevistas constatou-se que a grande preocupação dos agentes e empresários é a excelência no atendimento e a satisfação dos clientes, porém não existem critérios específicos de gestão voltados para a qualidade. Entendo este mercado como de boas oportunidades é necessário uma organização direcionada para a qualidade com a intenção de ser destaque no mercado de agenciamento em São Luís.

5 PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO DA QUALIDADE PARA AS AGÊNCIAS DE TURISMO EM SÃO LUÍS

O mercado das agências de turismo tem um importante papel no que refere à distribuição dos produtos turísticos. Dentro do sistema turístico estas organizações juntamente com outros setores formam o que chamamos de oferta turística. A demanda representada, pelos turistas, é quem determina a atualmente o direcionamento dos serviços, já que além de comercializar bons produtos as agências têm como objetivos satisfazer as necessidades e os desejos dos turistas. “O agenciamento, como prestação de serviço, tem na qualidade uma premissa de planejamento”. (PETROCCHI, 2003).

As facilidades de acesso às informações sobre os destinos turísticos fizeram com que muitos turistas deixassem de utilizar os serviços das agências e buscassem diretamente os serviços de hospedagem, transporte, passeios, alimentação. Como consequência desse fator de mudanças no mercado, o diferencial na prestação dos serviços é determinante para a escolha das agências como colaboradoras na organização de viagens dos clientes. A qualidade na execução destes serviços é requisito imprescindível.

Todos os setores dentro da organização devem estar envolvidos na intenção de implementação e controle do processo de gestão da qualidade. A adoção de práticas administrativas voltadas para a qualidade requer um comprometimento de todos os envolvidos. Por isso a organização precisa ter uma gestão estratégica, conjugando o foco do cliente e o controle dos processos de venda e elaboração dos serviços e produtos de acordo com a sua realidade.

As agências de turismo em São Luís se caracterizam como empresas de pequeno porte, com uma estrutura organizacional reduzida, que em sua maioria funcionam como agências de viagens e turismo e agências de viagens, atuando tanto como operadoras (organizadoras de produtos turísticos), quanto agências de viagens (distribuidoras de produtos- comercialização).

Dentro desta perspectiva de mercado em que as agências se inserem propõe-se uma modelo de sistema de gestão da qualidade fundamentado em três métodos de gestão da qualidade: o programa 5S, o *benchmarking* e o ciclo PDCA.

A escolha destes métodos deve-se ao fato de serem importantes para a implementação da padronização nos processos dentro das agências de turismo tendo vista a importância da melhoria da qualidade em um mercado que se mostra bastante competitivo em São Luís. É importante observar que cada organização tem a sua forma de atuação de acordo com os seus produtos e serviços. O modelo de sistema de gestão da qualidade que se propõe pode ajustar-se a realidade de cada tipo de empresa.

A adoção do programa 5S dentro da proposta de modelo de sistema de gestão para que haja uma mudança no ambiente das agências de turismo. A sua aplicabilidade tem a intenção de mudar a cultura dentro da empresa, fazer com que todos os colaboradores direcionem as suas ações para a qualidade em todos os setores.

Já o uso da metodologia *benchmarking* justifica-se por se tratar de uma ferramenta que proporciona o conhecimento das melhores práticas de mercado dentro de um determinado segmento. Em um mercado concorrido como é o de agenciamento na cidade de São Luís, perceber e conhecer estas práticas é uma forma de se buscar vantagens competitivas e melhorar o próprio desempenho da empresa.

O ciclo PDCA enquanto método de gestão da qualidade tem usos diversos dependendo do objetivo da organização. Entendendo que as agências de Turismo em São Luís possuem como fundamento prestar e comercializar serviços de qualidade sempre, o ciclo PDCA será utilizado dentro do modelo com este propósito, buscar a melhoria continuamente.

As metodologias mencionadas neste trabalho, para composição do sistema de gestão da qualidade proposto, têm por embasamento teórico as observações apresentadas por Marshall Junior (2008) em sua obra *Gestão da Qualidade* e Rodrigues (2004) *GEIQ- Gestão integrada para a Qualidade*.

Depois de apresentadas, mostraremos como será a aplicabilidade das metodologias escolhidas para orientar esta proposta e para tanto foi estabelecido um programa em que o 5s, o benchmarking e o ciclo PDCA servirão como orientadores em todos os processos.

5.1 Programa de gestão da qualidade para agências de turismo em São Luís

Para a implementação do sistema de gestão da qualidade utilizaremos um Programa de Qualidade subdividida em fases correspondentes as metodologias da qualidade já mencionadas. Recomenda-se a utilização deste programa em agências que visam melhorar os seus procedimentos, os seus serviços, o seu relacionamento com os clientes.

Para que a Organização cumpra o objetivo do Programa, necessita fazer previamente uma auto avaliação da sua gestão, onde são detectados pontos fortes e oportunidades de melhorias, que são aspectos, que precisam ser aperfeiçoados, de forma contínua. A iniciativa de implementação do programa deve ser primeiramente uma vontade dos empresários, diretores, gerentes para posterior disseminação do processo na organização. Como para algumas agências a idéia de qualidade como forma de gestão pode ser algo completamente novo, há a necessidade de se fazer um trabalho gradual com a finalidade de obter resultados satisfatórios.

Como primeira medida para iniciar o processo de execução do programa os diretores das agências devem definir os objetivos que pretendem alcançar, por exemplo, potencializar o trabalho dos colaboradores, aumentar a produtividade, melhorar o atendimento ao cliente, reduzir as falhas durante os serviços, dentre outros.

As ações do programa serão pautadas de acordo com as metodologias já apresentadas de forma integrada e continuada. O programa estará dividido em três fases iniciais, mas é importante observar que a gestão da qualidade é um processo contínuo de busca da qualidade e estas fases deverão ser mantidas com o propósito de se manter os padrões de qualidade adquiridos ao longo do processo de implementação. A seguir a exposição das fases do programa de Qualidade como os seus devidos objetivos, forma de execução e resultados pretendidos.

5.1.1 Primeira fase – mudança organizacional

Nesta primeira fase do programa a intenção é fazer com que os colaboradores de todos os setores da agência, pratiquem as suas ações focadas na qualidade. A adoção do método 5S (senso de utilização, senso de ordem, senso de limpeza, senso de saúde e senso disciplina), é a estratégia focada na mudança de atitudes dos colaboradores a fim de estimular as suas potencialidades. O objetivo desta fase é mudar a maneira de pensar dos colaboradores, induzindo-os ao comprometimento e a participação em no processo de melhoria tanto dentro da empresa quanto fora dela.

Para se aplicar o método dos 5S como estratégia deve-se escolher dentro da empresa a pessoa, ou as pessoas responsáveis pela condução do processo e o plano de ação. O escolhido será responsável pela apresentação, divulgação do método para os demais funcionários.

Como metodologia nesta fase os sentidos serão aplicados em duas etapas: a de sensibilização e de perpetuação. Na primeira etapa os sentidos de utilização, limpeza e ordem estarão agrupados de maneira que todos trabalhem para a melhoria do ambiente de trabalho. Depois de já terem conhecimento de toda esta estratégia será definido um período, pode ser uma semana, que será chamada de “semana da limpeza” e todos os funcionários participarão verificando, e selecionando o que é necessário e o que pode ser descartado, reorganizam-se os móveis, materiais de trabalho, documentos. Deve ser definido um período, pode ser uma semana, que será chamada de “semana da limpeza”.

Os outros dois sentidos, o de saúde e de autodisciplina funcionarão como a perpetuação de todo o processo já desenvolvido. Nesta etapa a equipe responsável fará uma avaliação entre o que foi proposto e o que foi realizado, expondo a todos os envolvidos os resultados obtidos. É importante que estas pessoas sejam previamente capacitadas porque boa parte do sucesso da estratégia 5S depende da condução de seus responsáveis.

Como resultados pretendidos estão a melhoria nas comunicações internas, eliminação de estoques desnecessários, maior aproveitamento dos espaços, maior envolvimento, dos colaboradores, mais limpeza nos ambientes. Esta avaliação será feita através de reuniões e dados ou ilustrações comparativas entre o

antes e o depois do processo. O método 5S é um processo contínuo, logo é necessária a definição de critérios de inspeção, de pontuação e de recompensa para a sua manutenção. Fica a critério da empresa a periodicidade com que as avaliações serão feitas.

5.1.2 Segunda fase – conhecendo o mercado

O *Benchmarking* para as agências de Turismo funciona como um método de gestão da qualidade de análise do mercado utilizando como critérios fundamentais, reconhecer as melhores práticas e de maneira elas podem favorecer o negócio.

Esta fase tem por objetivo captar e aprender com “os melhores”, identificando as oportunidades e as ameaças. O *benchmarking* se aplica muito bem às agências de turismo à medida que conhecer as melhores práticas e saber aplicá-las com inteligências poderá ser o diferencial dentre muitas opções que os clientes têm em São Luís, funcionando assim com uma vantagem competitiva. As informações e dados comparativos proporcionam um estímulo para a melhoria e fornecem informações para a definição de metas e posicionamento diante da concorrência.

Para a operacionalização desta fase é necessária a escolha de uma equipe com capacitação e que compreenda muito bem os negócios e a operacionalização dos serviços dentro da agência. É fundamental que os componentes desta equipe tenham um bom conhecimentos sobre o mercado das agências em São Luís para posteriormente fazer uma análise e transformações as ações coletadas em práticas organizacionais visando um melhor desempenho da empresa.

Como primeira etapa do *benchmarking* deverá ser feita uma identificação das práticas, produtos e empresas que se pretende analisar como, por exemplo, serviços de receptivo, atendimentos ao cliente, elaboração de pacotes, operacionalização de pacotes, empresas de destaque no mercado, práticas de vendas, produtos de maior aceitação no mercado, dentre outros.

Quanto à metodologia é necessário fazer uma análise dos principais fornecedores que atuam em parceria com a agência, identificar se os seus serviços estão de acordo com as melhores práticas de mercado. Isto deverá ser viabilizado através de uma pesquisa onde questões como as melhores oportunidades de negócios, as práticas mais rentáveis, quais tem a maior aceitação, quais os mais requisitados, deverão ser identificados para assim direcionar as estratégias de melhoria de desempenho das agências. Outro passo importante será a coleta de dados a nível local e nacional. Recomenda-se a pesquisa junto às empresas corporativas de auxílio as agências como a ABAV, o SEBRAE, a BRAZTOA. Recomenda-se a aplicação de questionários nas empresas atuantes no mercado de agenciamento com a intenção de se reconhecer as melhores práticas entre elas.

Após a coleta de dados, pesquisa mercadológica, identificação deverá ser feita uma análise de todas as informações adquiridas para então expor aos funcionários o diagnóstico juntamente com as metas pretendidas e as ações que serão desenvolvidas para a se atingir os resultados esperados. Projetar os níveis futuros de desempenho em comparação com o atual desempenho da agência e importante para se mensurar.

Como resultados pretendidos têm-se a adoção de melhores práticas de mercado, mudança de comportamento dos colaboradores, adequação dos serviços de acordo com as informações coletadas, aumentarem a produtividade tendo em vista a melhoria da qualidade e destaque no mercado de agenciamento.

Assim como a aplicação da etapa do 5S, o benchmarking é um processo contínuo e precisa ser periodicamente avaliado tendo em vista a necessidade de adaptação ao mercado competitivo das agências e as mudanças que constantemente ocorrem devido aos avanços na tecnologia e na comunicação.

5.1.3 Terceira fase – melhoramento contínuo

Esta é a fase de se analisar os resultados obtidos com as duas primeiras e adotar métodos para controle dos resultados positivos e melhoria daqueles não tão satisfatórios.

O ciclo PDCA nesta fase do programa tem por objetivo direcionar as ações para melhoria dos resultados ou estabelecer novos padrões a partir dos métodos já implementados. Orientando todos da empresa para a adequação de uma nova realidade com aperfeiçoamento dos processos uma vez que o programa proposto está orientado para a melhoria da qualidade de todos os setores da agência de turismo levando em consideração os atuais procedimentos, produtos, fornecedores, serviços.

Como este método estará direcionado para a melhoria da qualidade a princípio faz-se necessário identificar os procedimentos que ainda não trouxeram resultados satisfatórios.

Assim o ciclo PDCA será caracterizado como MAMP (método de análise e melhoria de processos) e o ciclo PDCA será desmembrado em 8 passos para melhor execução desta fase do programa:

- a) identificação do problema – objetiva selecionar o problema , nomear os responsáveis e a equipe de condução desta fase;
- b) observação – entender o problema e todos as suas características;
- c) análise – selecionar as possíveis causas do problema;
- d) plano de ação - elaborar um plano com as estratégias para solução dos problemas;
- e) ação – divulgar o plano de ação, executar e acompanhar os resultados;
- f) verificação – Comparar os resultados com as metas esperadas;
- g) padronização – elaborar ou alterar o padrão e treinar os envolvidos;
- h) conclusão – Avaliar todo o trabalho para identificando as metas alcançadas e relacionar os problemas ainda não solucionados. Caso seja necessário aplicar novamente o ciclo.

Os resultados pretendidos com a aplicação com PDCA é melhorar a qualidade do funcionamento das agências de turismo como um todo. Identificar os seus problemas, elaborar metas para a solução, executar estas metas, verificar os resultados obtidos e estabelecer padrões de melhoria.

Como o ciclo tem esta facilidade de ser renovar a cada volta completa é muito favorável aos serviços das agências de turismo que estão em constante mudança atrás de estratégias para se sobre sair no mercado. Mudanças estas que chamaremos de adaptações aos padrões já estabelecidos, pois a finalidade

primordial deste programa é entender quais as melhores práticas para a agência para por fim se adotar estas práticas como procedimentos de qualidade.

5.1.4 Projetos para melhoria da qualidade das agências de Turismo em São Luís

Para melhor se estruturar a adoção deste programa nas agências de turismo e proporcionar a manutenção da gestão da qualidade sugerimos alguns projetos que poderão ser desenvolvidos com a intenção de potencializar todas as ações e também serem utilizadas na operacionalização do programa. A seguir a apresentação de algumas sugestões de projetos.

- a) Projeto de Capacitação e treinamento dos agentes: visa capacitar os funcionários da agência para que todos os seus serviços sejam voltados para a qualidade no atendimento aos clientes. Oferecer treinamentos de acordo com área de atuação dos funcionários. Profissionais bem capacitados são primordiais para a execução de serviços com qualidade;
- b) Projeto de criação de parcerias: propõe a articulação de parcerias entre os diversos setores componentes da prestação de serviços (hotéis, locadores de veículos, receptivo) dentro de um produto turístico a fim de escolher os melhores parceiros para a execução dos produtos e serviços da agência;
- c) Projeto de divulgação dos produtos e serviços: tem como objetivo desenvolver meios de divulgação dos produtos serviços da empresa, a fim de atrair o maior número possível de clientes para as agências. Promover também o turismo a partir dos produtos comercializados e serviços prestados;
- d) Projeto de estratégias de venda: direciona-se aos colaboradores que tem a missão de vender os produtos e serviço das agências. Estabelecer estratégias de venda, orientar os vendedores para o convencimento do cliente que o seu produto é o melhor e conseqüentemente aumentar a lucratividade da empresa.

Convém lembrar que estes projetos são sugestões de ações visando a melhoria contínua e o pleno desenvolvimento do Programa de gestão da qualidade. A eficácia desse programa vai depender do nível de envolvimento dos gestores, diretores, colaboradores, fornecedores, enfim de todos os envolvidos na sua execução. Importante mencionar também que este um modelo de sistema de gestão onde todos estes métodos integrados têm por objetivo a excelência na prestação dos serviços turísticos das agências de turismo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas de um modo geral estão sofrendo grandes alterações estruturais, organizacionais e acima de tudo gerenciais, com a finalidade de adequar-se as tendências do mercado. É o momento de introduzir inovações tecnológicas, acompanhadas de novos conceitos e paradigmas inovadores, atrelados às definições de processos participativos de gestão para resistir à grande competitividade entre empresas. Pensar na qualidade dentro de uma empresa é principalmente satisfazer as necessidades dos clientes. São essas necessidades que determinam o a direção das organizações em busca da excelência dos seus produtos e serviços.

No âmbito das atividades turísticas a atenção à qualidade é essencial tendo em vista que a satisfação do cliente é primordial para o bom desenvolvimento. Esta é uma das principais preocupações das agências de turismo, pois sendo um dos canais diretos de promoção, distribuição e venda dos produtos turísticos estas lidam diretamente com as vontades e necessidades dos clientes. Superar as expectativas destes clientes torna-se fundamental para o sucesso dos negócios.

Em um ambiente de forte competitividade, como é o de agenciamento, envolver toda a empresa em busca de um só ideal, a qualidade, requer a adoção de práticas gerenciais que direcionem as ações de todos os colaboradores em busca da melhoria contínua, tanto dos produtos turísticos quanto dos serviços prestados.

Diante da realidade do mercado de agências de viagens e turismo de São Luís, percebemos uma real necessidade de adoção de práticas gerenciais voltadas para a qualidade tendo em vista o crescimento do setor na cidade e a exigência cada vez maior dos clientes. Dente as empresas entrevistadas somente uma das agências adota um sistema de gestão da qualidade com orientações e procedimentos voltados para qualidade, atendendo ao padrão estabelecido dentre as suas normas. As demais têm algum conhecimento sobre, mas não utilizam a gestão de forma ordenada e controlada, apenas com eventos isolados.

É importante observar que o objetivo geral deste trabalho é propor um modelo de sistema de gestão da qualidade que posso auxiliar no controle e melhoria da qualidade em todos os setores das agências de turismo, funcionando como uma

ferramenta de competitividade e desenvolvimentos da própria empresa no mercado do turismo.

O modelo apresentado tem como embasamento a utilização de três conhecidos métodos de gestão da qualidade: o programa 5s, com a finalidade de criar o hábito da qualidade em todos os colaboradores; o *benchmarking*, com o objetivo de se conhecer as melhores práticas de mercado; e o ciclo PDCA com enfoque na solução de problemas e melhoria contínua da qualidade.

A importância de se adotar estes três métodos se baseia nas necessidades que o mercado de agências de turismo de São Luís apresenta. Sendo assim considera-se importante a preocupação com um gerenciamento organizado e que atinja todos os setores da organização. Convém considerar o modelo proposto como uma tentativa que as agências podem utilizar a fim de potencializarem os seus procedimentos habituais. É importante observar que este deve ser adaptado de acordo com a realidade de cada agência.

Cabe aos empresários e gestores darem o devido direcionamento para a operacionalização do programa proposto, envolvendo toda a organização.

Por fim, este trabalho não apresenta conclusões definitivas, de modo que esta proposta apresenta bases para melhorar o funcionamento de uma agência de turismo, sendo este um modelo flexível e básico para a prática de procedimentos voltados para a qualidade, ficando assim aberto para pesquisas futuras. Para tanto este modelo pode ser adaptado de acordo com as constantes tendências do atual mercado de agenciamento a fim sempre de proporcionar um ambiente agradável para os colaboradores e os melhores serviços para os clientes.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Silvio. **Integração das ferramentas da qualidade ao PDCA e programa seis sigma**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2002.

BARRETO, Margarita. **Manual de Iniciação ao estudo do turismo**. Campinas, SP: Papirus, 2003

BENI, Mário Carlos. **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo: Senac, 2007.

BRASIL. **Lei Geral do Turismo n.º 11.771/08, de 17 de setembro de 2008**. Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico... Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/legislacao/legislacao_geral>. Acesso em 25 out. 2009.

CAMPOS, Vicenti Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do di-a-dia**. Minas Gerais: DG, 1994.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - Controle de Qualidade Total** . Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1999.

DIAS, Reinaldo. **Planejamento do turismo: política e desenvolvimento do turismo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.

DIAS, Reinaldo. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Atlas, 2005.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da Qualidade Total**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KARASSAWA, Neuton S. **A qualidade da logística no turismo: um estudo introdutório**. São Paulo: Aleph, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAMEDE, Gladston. **Agências, viagens e excursões**: regras jurídicas, problemas e soluções. Barueri: Manole, 2003.

MARSHALL JUNIOR, Isnard. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Estatísticas de turismo**. Disponível em:<http://www.braziltour.com/site/br/dados_fatos>. Acesso em: 20 out. 2009.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2004.

PETROCCHI, Mario. **Turismo**: planejamento e gestão. 5. ed. São Paulo: Futura, 2001.

PETROCCHI, Mario. **Agências de Turismo**: planejamento e gestão. São Paulo. Futura, 2003

TOMELIN, Carlos Alberto. **Mercado de agências de viagens e turismo**: como competir diante das novas tecnologias. São Paulo: ALEPH, 2001.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **QEIQ**: gestão integrada para a qualidade: padrão seis sigma, classe mundial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SANCHO. Amparo. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

SEBRAE. **Diagnóstico dos fatores críticos da competitividade setorial**: agenciamento e operações turísticas. Salvador: ABAV/SEBRAE, 2006.

TEIXEIRA, Elder Lins. **Gestão da Qualidade em destinos Turísticos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.