PRISCILA GREGOL

THAYLA CRISTINE ILOLOTH

A QUALIDADE E O MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM EVENTOS: UM ESTUDO DO ESTAÇÃO EMBRATEL CONVENTION CENTER (CURITIBA/PR)

Trabalho de graduação apresentado às disciplinas de Orientação e Supervisão de Estágio e Projeto de Turismo em Planejamento e Gestão de Eventos II e Projeto de Turismo em Planejamento e Gestão de Eventos II, como requisito parcial para conclusão do Curso de Turismo – ênfase em Planejamento e Gestão de Eventos, do Departamento de Turismo, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Professor Dr. Miguel Bahl

CURITIBA

2009

TERMO DE APROVAÇÃO

PRISCILA GREGOL

THAYLA CRISTINE ILOLOTH

A QUALIDADE E O MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM EVENTOS: UM ESTUDO DO ESTAÇÃO EMBRATEL CONVENTION CENTER (CURITIBA/PR)

Trabalho de conclusão de curso aprovado com nota 95 como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel no Curso de Graduação em Turismo – ênfase em Planejamento e Gestão de Eventos, Departamento de Turismo, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador: Professor Dr. Miguel Bahl
Departamento de Turismo

Anna Paula Giacomitti Jarenko
Estação Embratel Convention Center

Bruno Martins Augusto Gomes
Universidade Federal do Paraná

Curitiba, 07 de Dezembro de 2009.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, por ter nos dado a vida, por seu amor incondicional e sua constante presença que aquieta nossos corações e nos dá paz e força para jamais desistirmos. Agradecemos também pelas oportunidades que nos foram dadas e as pessoas maravilhosas que encontramos em nossos caminhos.

Aos nossos pais, que acreditaram e compartilharam conosco nossos objetivos, que nos incentivaram a prosseguir em nossa caminhada e que deixaram alguns de seus sonhos adormecidos para que realizássemos os nossos. E aos nossos irmãos pela confiança e pelos momentos de descontração. Amamos vocês!

Aos nossos amores, por mostrar o que realmente vale a pena nessa vida, pela dedicação e paciência que nos deram força para prosseguir.

Ao nosso orientador e professor Dr. Miguel Bahl, por ter nos transmitido com muita dedicação seus conhecimentos e pela paciência na realização deste trabalho.

Aos nossos amigos, que acompanharam nossas lutas e conquistas e que participaram dessa importante jornada transmitindo todo apoio. Aos amigos que nos acompanharam durante esses quatro anos de graduação, compartilhando todos os momentos, inclusive os mais difíceis. Vocês viverão pra sempre em nossas lembranças.

Por fim, ao nosso companheirismo neste trabalho que, pela nossa amizade, paciência e compreensão, nunca deixou que desistíssemos. Amiga, vencemos!

FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DO TRABALHO

Titulo: A Qualidade e o Mapeamento de Processos na Prestação de Serviços em Eventos: um estudo do Estação Embratel Convention Center (Curitiba/PR).

Autoras: Priscila Gregol

Thayla Cristine Iloloth

RESUMO: O mercado econômico atual se encontra em um cenário bastante exigente, no qual as empresas necessitam de ferramentas para aumentar seu poder de competitividade e manter a sobrevivência da organização. Frente a essa realidade, percebeu-se que uma ferramenta como o mapeamento de processos, sendo utilizada a partir dos conceitos de qualidade na prestação de serviços, poderia ser um grande diferencial para as empresas. O segmento de eventos tem movimentado a economia dos centros receptores, o que o torna um setor em contínuo crescimento e valorização. Em função disso, as empresas que trabalham com locação de espaços para a realização dos mais variados tipos de eventos se vêem cobradas cada vez mais quando o assunto é qualidade, pois a exigência dos clientes que procuram um local adequado é crescente. Um espaço adequado, aliado ao atendimento com excelência das necessidades dos clientes em todas as etapas do evento, torna-se um diferencial decisivo. Com isso, buscou-se elaborar uma ferramenta que ajudasse a traçar os itens considerados importantes pelos clientes na prestação de serviços em eventos. A partir dos dados obtidos, foi feito o mapeamento de processos a fim de se construir o Manual de Procedimentos para os departamentos Comercial, de Contratos e de Coordenação de Projetos (SOE) do Estação Embratel Convention Center, voltado para a realização de um serviço de qualidade em cada atividade do processo.

Palavras – chave: Eventos. Qualidade. Serviços. Mapeamento de Processos.

Instituição: Universidade Federal do Paraná

Local: Curitiba - PR

Data: 07/12/2009

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – TIPOS DE PROCESSOS DE SERVIÇOS 27
FIGURA 2 – MODELO DE DIAGRAMA DE FLUXO DE PROCESSO DE SERVIÇO (FPS) 36
FIGURA 3 – ZONAS DE PRIORIDADE NA MATRIZ DE IMPORTÂNCIA E DESEMPENHO 40
FIGURA 4 – MODELO DE QUALIDADE DE SERVIÇOS 42
FIGURA 5 – ESTRUTURA HIERÁRQUICA DOS PROCESSOS 50
FIGURA 6 – VERTENTES ENVOLVIDAS NO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS 51
FIGURA 7 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO ESTAÇÃO EMBRATEL CONVENTION CENTER 62
FIGURA 8 – RELAÇÃO DE INTERDEPENDÊNCIA ENTRE OS DEPARTAMENTOS COMERCIAL, DE CONTRATOS E DE COORDENAÇÃO DE PROJETOS (SOE) DO ESTAÇÃO EMBRATEL CONVENTION CENTER 103
FIGURA 9 – PROCESSO DO DEPARTAMENTO COMERCIAL 104
FIGURA 10 – PROCESSO DO DEPARTAMENTO DE CONTRATOS 116
FIGURA 11 - TELA DO SISTEMA FINANCEIRO REFERENTE À PRIMEIRA ETAPA DO REGISTRO DA MINUTA CONTRATUAL: CADASTRO DO EVENTO 124
FIGURA 12 – TELA DO SISTEMA FINANCEIRO REFERENTE À SEGUNDA ETAPA DO REGISTRO DA MINUTA CONTRATUAL: CADASTRO DO CLIENTE (ABA "OUTRAS INFORMAÇÕES") 126
FIGURA 13 – TELA DO SISTEMA FINANCEIRO REFERENTE À SEGUNDA ETAPA DO REGISTRO DA MINUTA CONTRATUAL: CADASTRO DO EVENTO (ABA "CONTATOS" 127
FIGURA 14 – TELA DO SISTEMA FINANCEIRO REFERENTE À SEGUNDA ETAPA DO REGISTRO DA MINUTA CONTRATUAL: CADASTRO DO CLIENTE (ABA "ENDEREÇOS IMPORTANTES") 128
FIGURA 15 – TELA DO SISTEMA FINANCEIRO REFERENTE À TERCEIRA ETAPA DO REGISTRO DA MINUTA CONTRATUAL: CADASTRO DAS PARCELAS 130
FIGURA 16 – PROCESSO DO DEPARTAMENTO DE COORDENAÇÃO DE PROJETOS (SOE) 134

FIGURA 17 – ORGANOGRAMA DO ESTAÇÃO EMBRATEL CONVENTION CENTER 155
FIGURA 18 – PLANTA BAIXA DO PISO LEMINSKI E DO ESPAÇO EXECUTIVO 161
FIGURA 19 – PLANTA BAIXA DO PISO PORTINARI 162
FIGURA 20 – PLANTA BAIXA DO PISO POTY E ÁREA DE EXPOSIÇÕES 163

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – DIFERENÇAS ENTRE INDÚSTRIAS MANUFATUREIRAS E DE SERVIÇOS 19
QUADRO 2 – ASPECTOS DE QUALIDADE ABORDADOS NO QUESTIONÁRIO E A DIVISÃO DOS MESMOS EM GRUPOS 69
QUADRO 3 – EXEMPLO DE QUADRO PARA A TABULAÇÃO MANUAL 71
QUADRO 4 - MÉDIA ARITMÉTICA DOS ITENS AVALIADOS PELOS CLIENTES E COLABORADORES DO ESTAÇÃO EMBRATEL CONVENTION CENTER 93
QUADRO 5 – ITENS RELACIONADOS À CONFIABILIDADE TRANSMITIDA PELO EECC 95
QUADRO 6 – ITENS RELACIONADOS À ANÁLISE DA CAPACIDADE DE RESPOSTA DO EECC 96
QUADRO 7 – ITEM RELACIONADO À SEGURANÇA TRANSMITIDA PELO EECC 97
QUADRO 8 – ITENS RELACIONADOS À EMPATIA DEMONSTRADA PELOS COLABORADORES DO EECC 98
QUADRO 9 – ITENS RELACIONADOS AOS ITENS TANGÍVEIS DISPONIBILIZADOS PELO EECC 99
QUADRO 10 – ITENS RELACIONADOS AO ACESSO DO EMPREENDIMENTO E DOS EVENTOS (DENTRO DO EECC) 100
QUADRO 11 - EMPRESAS E OS RESPECTIVOS EVENTOS REALIZADOS NO 1º SEMESTRE DE 2009 NO ESTAÇÃO EMBRATEL CONVENTION CENTER 156

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS 1 E 2 – HABILIDADE E CONHECIMENTO DOS COLABORADORES PARA EXECUTAR O SERVIÇO 72
GRÁFICOS 3 E 4 – CAPACIDADE DO EMPREENDIMENTO EM RECUPERAR-SE DIANTE DAS FALHAS OCORRIDAS DURANTE A PRESTAÇÃO DO SERVIÇO ... 73
GRÁFICOS 5 E 6 – HABILIDADE DE INTRODUZIR NOVOS SERVIÇOS QUE MELHOR ATENDAM AS NECESSIDADES DOS CLIENTES 73
GRÁFICOS 7 E 8 – CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO RÁPIDA FRENTE ÀS MUDANÇAS NAS NECESSIDADES DO EVENTO 74
GRÁFICOS 9 E 10 – HABILIDADE DE ANTECIPAÇÃO DE ENTREGA DE SERVIÇOS QUANDO SOLICITADO PELO CLIENTE 74
GRÁFICOS 11 E 12 – HABILIDADE DE OFERECER SERVIÇOS VARIADOS DENTRO DE DETERMINADO PERÍODO DE TEMPO 75
GRÁFICOS 13 E 14 – VELOCIDADE NO ATENDIMENTO 76
GRÁFICOS 15 E 16 – FLEXIBILIDADE NOS PROCEDIMENTOS DA EMPRESA PARA O ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES DO CLIENTE 76
GRÁFICOS 17 E 18 – GRAU DE AUTONOMIA DOS COLABORADORES 77
GRÁFICOS 19 E 20 – HABILIDADE DE TRANSMITIR SEGURANÇA E CREDIBILIDADE AO CLIENTE 77
GRÁFICOS 21 E 22 – FORNECIMENTO DE ATENÇÃO INDIVIDUALIZADA AOS CLIENTES 78
GRÁFICOS 23 E 24 – CORTESIA DESPENDIDA AO CLIENTE DURANTE O ATENDIMENTO 78
GRÁFICOS 25 E 26 – QUALIDADE NA ESTRUTURA FÍSICA DO EMPREENDIMENTO 79
GRÁFICOS 27 E 28 – APARÊNCIA DOS MATERIAIS DE COMUNICAÇÃO 79
GRÁFICOS 29 E 30 – ADEQUAÇÃO DOS EQUIPAMENTOS DISPONIBILIZADOS PARA O EVENTO 80
GRÁFICOS 31 E 32 – LOCALIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO 81
GRÁFICOS 33 E 34 – SINALIZAÇÃO INTERNA DO EVENTO 81
GRÁFICOS 35 E 36 – HABILIDADE E CONHECIMENTO DOS COLABORADORES PARA EXECUTAR O SERVIÇO 82

GRÁFICOS 37 E 38 – CAPACIDADE DO EMPREENDIMENTO EM RECUPERAR-SE DIANTE DAS FALHAS OCORRIDAS DURANTE A PRESTAÇÃO DO SERVIÇO 82
GRÁFICOS 39 E 40 – HABILIDADE DE INTRODUZIR NOVOS SERVIÇOS QUE MELHOR ATENDAM AS NECESSIDADES DOS CLIENTES 83
GRÁFICOS 41 E 42 – CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO RÁPIDA FRENTE ÀS MUDANÇAS NAS NECESSIDADES DO EVENTO 84
GRÁFICOS 43 E 44 – HABILIDADE DE ANTECIPAÇÃO DE ENTREGA DE SERVIÇOS QUANDO SOLICITADO PELO CLIENTE 84
GRÁFICOS 45 E 46 – HABILIDADE DE OFERECER SERVIÇOS VARIADOS DENTRO DE DETERMINADO PERÍODO DE TEMPO 85
GRÁFICOS 47 E 48 – VELOCIDADE NO ATENDIMENTO 85
GRÁFICOS 49 E 50 – FLEXIBILIDADE NOS PROCEDIMENTOS DA EMPRESA PARA O ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES DO CLIENTE 86
GRÁFICOS 51 E 52 – GRAU DE AUTONOMIA DOS COLABORADORES 87
GRÁFICOS 53 E 54 – HABILIDADE DE TRANSMITIR SEGURANÇA E CREDIBILIDADE AO CLIENTE 87
GRÁFICOS 55 E 56 – FORNECIMENTO DE ATENÇÃO INDIVIDUALIZADA AOS CLIENTES 88
GRÁFICOS 57 E 58 – CORTESIA DESPENDIDA AO CLIENTE DURANTE O ATENDIMENTO 88
GRÁFICOS 59 E 60 – QUALIDADE NA ESTRUTURA FÍSICA DO EMPREENDIMENTO 89
GRÁFICOS 61 E 62 – APARÊNCIA DOS MATERIAIS DE COMUNICAÇÃO 89
GRÁFICOS 63 E 64 – ADEQUAÇÃO DOS EQUIPAMENTOS DISPONIBILIZADOS PARA O EVENTO 90
GRÁFICOS 65 E 66 – LOCALIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO 91
GRÁFICOS 67 E 68 – SINALIZAÇÃO INTERNA DO EVENTO 91

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE I – ORGANOGRAMA DO ESTAÇÃO EMBRATEL CONVENTION CENTER 155
APÊNDICE II – EMPRESAS E OS RESPECTIVOS EVENTOS REALIZADOS NO 1º SEMESTRE DE 2009 NO ESTAÇÃO EMBRATEL CONVENTION CENTER..... 156
APÊNDICE III – MODELO DE QUESTIONÁRIO 158

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I – PLANTA BAIXA DO PISO LEMINSKI E ESPAÇO EXECUTIVO 161

ANEXO II – PLANTA BAIXA DO PISO PORTINARI 162

ANEXO III – PLANTA BAIXA DO PISO POTY E ÁREA DE EXPOSIÇÕES 163

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14
2 MARCO TEÓRICO 18
2.1 SERVIÇOS 18
2.1.1 Definição de serviços 18
2.1.2 Características de diferenciação de bens e serviços 19
2.1.3 Pacote de serviços 21
2.1.4 Encontro de serviço 22
2.1.5 Sistema total de serviço 23
2.1.6 Dimensões dos serviços e classificação dos processos de serviços 24
2.1.7 O comportamento do consumidor em serviços 27
2.1.7.1 Definição de comportamento do consumidor 28
2.1.7.2 Fatores de influência no comportamento de compra 28
2.1.7.3 Processo de decisão de compra 30
2.1.8 Importância do marketing em serviços 31
2.1.9 O conceito de valor em serviços 32
2.1.10 Momentos da verdade e ciclo de serviço 34
2.1.11 Fluxo de processo do serviço 35
2.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS 37
2.2.1 Definição de qualidade 37
2.2.2 A avaliação da qualidade do serviço pelo cliente 38
2.2.3 Matriz de importância e desempenho 40
2.2.4 Modelo de qualidade de serviços 41
2.2.5 Gestão da qualidade total em serviços 44
2.3 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS 48
2.4 TURISMO E EVENTOS 55
2.4.1 Relação entre turismo e eventos 55
2.4.2 Estação Embratel Convention Center 60
2.4.2.1 Estrutura organizacional 62
3 METODOLOGIA 64
3.1 MÉTODO DE PESQUISA 64
3.2 TIPO DE PESQUISA 64
3.3 TÉCNICA DE PESQUISA 65

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA 67
3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 68
3.5.1 Estratégias de análise do instrumento de coleta de dados 70
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA 72
4.1 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS 72
4.1.1 Clientes 72
4.1.2 Colaboradores 82
4.2 INTERPRETACÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 92
5 MANUAL DE PROCEDIMENTOS PARA OS DEPARTAMENTOS COMERCIAL, DE CONTRATOS E DE COORDENAÇÃO DE PROJETOS (SOE) DO ESTAÇÃO EMBRATEL CONVENTION CENTER 102
5.1 DESCRIÇÃO DA PROPOSTA DO PROJETO 102
5.2 ETAPAS PARA EXECUÇÃO DO PROJETO 102
5.2.1 Descrição das etapas para a execução do projeto 103
5.2.1.1 Processo do Departamento Comercial 104
5.2.1.2 Processo do Departamento de Contratos 116
5.2.1.3 Processo do Departamento de Coordenação de Projetos (SOE) 133
5.2.2 Descrição dos recursos humanos envolvidos em cada etapa 145
5.2.2.1 Departamento Comercial 145
5.2.2.2 Departamento de Contratos 146
5.2.2.3 Departamento de Coordenação de Projetos (SOE) 146
5.2.3 Descrição do orçamento e dos desembolsos por etapa 146
5.2.4 Avaliação do retorno do investimento 147
CONSIDERAÇÕES FINAIS 148
REFERÊNCIAS 150
APÊNDICES 154
ANEXOS 160

1 INTRODUÇÃO

Considerando a acirrada concorrência e competitividade presente no mercado econômico atual e a crescente exigência de qualidade na prestação de serviços por parte dos clientes, pode-se perceber que este último aspecto torna-se cada vez mais importante e condição essencial para a sobrevivência das organizações. Sobre o assunto, Silva (2005, p. 47) expressa sua opinião:

> [...] no mercado altamente competitivo que vem ser o turismo atualmente, o fator qualidade é o único critério que se impõe de maneira natural para determinar o êxito ou o malogro dos produtos e serviços aliados à atividade. A qualidade deve ser, portanto, a estratégia usada em seu lançamento e aplicada diariamente para garantir sua permanência no mercado.

Além da qualidade como um diferencial, o gerenciamento de processos, que consiste em uma metodologia para o gerenciamento de melhorias no desempenho de processos de uma empresa, aparece nas últimas décadas como uma ferramenta essencial para o aumento da competitividade das organizações. Dessa forma, na presente pesquisa, será considerado como processo as seqüências de atividades interfuncionais, as quais recebem recursos (materiais, informações, pessoas, equipamentos etc.) para gerar produtos (informação, serviços, produto físico). Por possuir definições variadas e aplicação em diversas situações, o termo processo será utilizado de maneira relacionada às atividades e funções organizacionais.

O gerenciamento de processos concentra seus esforços na melhoria das atividades no ambiente de trabalho, selecionando aquelas que efetivamente agregam valor e atendem as expectativas, necessidades e desejos dos clientes. Em função disso, adotar o gerenciamento de processos em uma empresa faz com que esta maximize a utilização de seus recursos, tenha um maior envolvimento e comprometimento dos seus colaboradores com os clientes, tenha melhorias na comunicação interna, incentivo ao trabalho em equipe, entre outros benefícios.

A definição do tema foi feita visando uma pesquisa que agregasse valor e fosse passível de aplicação prática na rotina dos departamentos Comercial, de Contratos e de Coordenação de Projetos (SOE) do Estação Embratel Convention Center (EECC), que corresponde ao objeto de estudo desta pesquisa.

Apesar do conceito de qualidade já ser amplamente aplicado pelos colaboradores do Estação Embratel Convention Center, acredita-se que a proposta

de inserção das técnicas de gerenciamento de processos na qualidade em serviços poderá aprimorar os procedimentos já existentes no empreendimento.

Levando em consideração os preceitos do mapeamento de processos e a qualidade na prestação de serviços, questionou-se: Como o manual de procedimentos dos departamentos Comercial, de Contratos e de Coordenação de Projetos (SOE) do Estação Embratel Convention Center poderia ser construído?

A pesquisa em questão tem como objetivo geral identificar de forma detalhada os conceitos relacionados à qualidade, serviços e gerenciamento de processos, além de descrever como ocorre o funcionamento das atividades desenvolvidas nos departamentos Comercial, de Contratos e de Coordenação de Projetos (SOE) do Estação Embratel. Seguem abaixo os objetivos específicos estipulados para o desenvolvimento da pesquisa:

- Pesquisar sobre serviços, qualidade e gerenciamento de processos a fim de identificar a relação existente entre eles e a importância dos mesmos como fatores de competitividade para as empresas.
- Fazer uma breve apresentação do Estação Embratel Convention Center, descrevendo os espaços disponíveis para locação, a estrutura organizacional e as atividades desenvolvidas nos departamentos Comercial, de Contratos e de Coordenação de Projetos (SOE).
- Construir um instrumento de coleta de dados que identificasse o desempenho atual do Estação Embratel, bem como a importância dada aos aspectos inerentes às dimensões de qualidade, a serem julgados pelos clientes e colaboradores.
- Mapear os processos dos departamentos Comercial, de Contratos e de Coordenação de Projetos (SOE).
- Construir um manual de procedimentos, que priorizasse a satisfação do cliente e o atendimento às suas expectativas.

As hipóteses estabelecidas para a análise da pesquisa em questão foram assim formuladas:

- Se o mapeamento de processos e, conseqüentemente, o manual de procedimentos, poderiam ser construídos de acordo com os aspectos que o cliente atribui maior importância.
- Que os aspectos de qualidade que o Estação Embratel atribuía maior importância durante todas as etapas do atendimento não eram os mesmos considerados pelos clientes, lacuna que deveria ser analisada de modo a minimizar seus efeitos negativos no manual de procedimentos.

Em relação à estruturação do trabalho, no Marco Teórico foi feito um detalhamento sobre serviços, qualidade em serviços, gerenciamento de processos, Turismo e eventos, a fim de identificar a relação existente entre eles e a importância dos mesmos como fatores de competitividade para as empresas.

No tópico sobre serviços foram abordados conceitos de diferentes autores, características, dimensões, ciclo de serviço, comportamento do consumidor, bem como a sua importância de uma forma geral. Já em qualidade em serviços, procurou-se fornecer uma visão ampla sobre o tema, incluindo definições, como ocorre o processo de avaliação de qualidade pelo cliente, dimensões de qualidade, Gestão da Qualidade Total, matriz de importância e desempenho, além das lacunas que podem surgir durante o processo de prestação do serviço em relação à qualidade.

Em gerenciamento de processos foi feita uma breve descrição de processos e seu gerenciamento, incluindo suas características e importância para a competitividade das empresas. Por último, no tópico sobre turismo e eventos foram apresentados aspectos inerentes ao turismo, bem como o envolvimento e o impacto dos eventos na atividade turística. Nesse tópico, também foi feita uma apresentação do Estação Embratel Convention Center, compreendendo o detalhamento dos espaços disponíveis para locação, a estrutura organizacional e as atividades desenvolvidas nos departamentos Comercial, de Contratos e de Coordenação de Projetos (SOE).

Na metodologia foi feita uma apresentação do método, tipos e técnicas de pesquisa utilizadas no trabalho, bem como a população escolhida, as amostras selecionadas, o instrumento de coleta de dados adotado e o seu processo de construção.

Em seguida, no Capítulo 4, foi apresentada a análise dos dados da pesquisa, aplicada tanto aos colaboradores do Estação Embratel Convention Center, quanto aos clientes que realizaram um ou mais eventos no 1º semestre de 2009 no empreendimento.

Por fim, no Capítulo 5, foi feita uma descrição da proposta do projeto, que consiste em um Manual de Procedimentos para os departamentos Comercial, de Contratos e de Coordenação de Projetos do Estação Embratel. Além do mapeamento dos processos de cada departamento, foram apresentados os recursos humanos envolvidos em cada processo, o orçamento para a elaboração do manual e, por último, a avaliação do retorno com a aplicação do mesmo.

2 MARCO TEÓRICO

Como embasamento teórico realizou-se uma pesquisa sobre serviços, qualidade em serviços, gerenciamento de processos e sobre turismo e eventos.

2.1 SERVIÇOS

Neste tópico, são discutidos aspectos inerentes aos serviços, compreendendo conceitos de diferentes autores, características, dimensões, ciclo de serviço, fluxo de processo do serviço, bem como a sua importância para as empresas como fator de vantagem competitiva. Além disso, se faz uma abordagem sobre o comportamento do consumidor em serviços, os fatores que influenciam o comportamento de compra dos indivíduos e, por último, o processo de decisão de compra.

2.1.1 Definição de serviços

Classicamente as atividades econômicas são divididas em três setores: primário, secundário e terciário. O primeiro compreende as atividades ligadas à agricultura. Já o segundo engloba as atividades de mineração ou industriais. Por último, o setor terciário refere-se ao setor de serviços, que resulta na "parte da economia de uma nação representada por serviços de todos os tipos, incluindo os oferecidos por organizações públicas e sem fins lucrativos" (LOVELOCK e WRIGHT, 2001, p. 05).

De acordo com Grönroos[1] (1995 *apud* TÉBOUL, 1999, p. 20), "um serviço é uma série de atividades que normalmente acontece durante as interações entre cliente e estruturas, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor, com fins de atender a uma necessidade do cliente".

Kotler (2000, p. 448) define serviços como "qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto".

---

[1] GRÖNROOS, C. **Marketing, gerenciamento e serviços:** a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

A "indústria de serviços" possui uma importância fundamental na economia mundial, seja pela sua expressiva representatividade no Produto Interno Bruto (PIB), seja pela geração de novos empregos. Em função disso, ressalta-se a necessidade das empresas prestadoras de serviços darem uma ênfase maior no gerenciamento de seus serviços, maximizando, assim, a oferta e a entrega de valor aos seus clientes e aumentando sua vantagem competitiva em relação à concorrência. Téboul (1999, p. 18) destaca a importância dos serviços na atualidade para as organizações:

> À medida que os bens produzidos se parecem cada vez mais com os de seus concorrentes, o único meio de obter uma vantagem competitiva reside, inevitavelmente, ora em desenvolver a dimensão serviço em sua oferta, ora em associar novos serviços à oferta.

2.1.2 Características de diferenciação de bens e serviços

Os bens e os serviços oferecidos no mercado possuem características específicas que os diferenciam entre si. Em função disso, seguem algumas particularidades da "indústria de serviços" e dos produtos provenientes das indústrias manufatureiras, propostas por Normann (1993, p. 31):

INDÚSTRIAS MANUFATUREIRAS	INDÚSTRIA DE SERVIÇOS
Geralmente o produto é concreto.	O serviço é intangível.
A posse é transferida quando uma compra é efetuada.	Geralmente a posse não é transferida.
O produto pode ser revendido.	O serviço não pode ser revendido.
O produto pode ser demonstrado.	Normalmente o serviço não pode ser demonstrado com eficácia (ele não existe antes da compra).
O produto pode ser estocado por vendedores e compradores.	O serviço não pode ser estocado.
O consumo depende da produção.	Produção e consumo geralmente coincidem.
Produção, venda e consumo são feitos em locais diferentes.	Produção, consumo e, freqüentemente, a venda são feitos no mesmo local.
O produto pode ser transportado.	O serviço não pode ser transportado (embora os "produtores" freqüentemente possam).
O vendedor fabrica.	O comprador/cliente participa diretamente na produção.
É possível contato indireto entre empresa e cliente.	Na maioria dos casos, o contato direto é necessário.
O produto pode ser exportado.	O serviço não pode ser exportado, mas o sistema de prestação de serviço pode.

QUADRO 1 – DIFERENÇAS ENTRE INDÚSTRIAS MANUFATUREIRAS E DE SERVIÇOS.
FONTE: NORMANN (1993, P. 31)

Dentre as diferenças apresentadas anteriormente, Kotler (2000) discorre sobre quatro características inerentes aos serviços que considera importante: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

A intangibilidade refere-se ao fato dos serviços, ao contrário dos produtos, serem de difícil mensuração e de não poderem ser vistos ou experimentados antes de serem adquiridos. Em função disso, cabe às empresas aumentar a tangibilidade dos serviços, o que pode ser feito através de elementos físicos, como materiais de divulgação, decoração do ambiente, uniforme dos funcionários, boas condições dos equipamentos e instalações, entre outros. Através destas ações os clientes irão perceber evidências de qualidade do serviço e se sentirão seguros e confiantes no momento da compra.

Em relação à inseparabilidade, esta característica diz respeito à questão dos serviços serem produzidos e consumidos simultaneamente. Neste caso, nota-se que a prestação do serviço depende tanto da presença do cliente quanto da do funcionário incumbido do atendimento. Sobre o assunto, Téboul (1999, p. 19) enfatiza:

> A prestação de um serviço implica um contato, uma interação entre prestador e cliente. O cliente faz parte integrante do sistema de entrega do serviço, pois ele participa igualmente na realização do serviço com as informações ou matérias-primas que fornece.

A variabilidade relaciona-se ao fato dos serviços serem altamente variáveis, já que os padrões de prestação dos serviços irão variar de acordo com o indivíduo que está atendendo o cliente. Desta situação, decorre a dificuldade em garantir a qualidade do serviço prestado e a satisfação final do cliente. No setor do turismo, a presença da característica de variabilidade se justifica, pois aquele "oferece um amálgama de serviços que forma o produto final. Isso acontece em um sistema fragmentado no qual diferentes organizações podem ter responsabilidade pelo nível de prestação do serviço" (COOPER *et al*, 2007, p. 557).

Por último, a característica de perecibilidade refere-se ao fato dos serviços não serem passíveis de estocagem, como ocorre com os bens. Neste caso, uma vez que a capacidade disponível de determinado serviço não for consumida, ela é perdida para sempre, não podendo ser estocada para uma venda posterior.

Grande parte dos produtos oferecidos no mercado é proveniente da combinação de bens e serviços. A categoria da oferta total será classificada conforme o grau de presença destes elementos. Kotler (2000, p. 449) propõe cinco categorias de ofertas distintas:

1. Bem tangível: a oferta consiste principalmente em um bem tangível, não tendo nenhum tipo de serviço associado ao mesmo. Exemplos: sabão, creme dental, sal etc.
2. Bem tangível associado a serviços: a oferta é representada por um bem tangível associado a um ou mais serviços. Neste caso, a venda do produto principal dependerá da prestação do serviço ao consumidor. Como exemplos, podem ser citados o carro e o computador, já que suas vendas dependem da qualidade e da disponibilidade de serviços ao cliente.
3. Híbrida: a oferta é composta tanto por bens como por serviços. Este tipo de oferta ocorre nos restaurantes, já que as pessoas os freqüentam tanto pela comida quanto pelos serviços oferecidos.
4. Serviço principal associado a bens ou serviços secundários: a oferta compreende um serviço principal e alguns serviços adicionais. Verifica-se este tipo de oferta no serviço de transporte aéreo, no qual estão incluídos, além da viagem (serviço principal), alguns itens tangíveis, como comida, bebidas, revistas, entre outros.
5. Serviço puro: a oferta é representada essencialmente por um serviço. Téboul (1999) acrescenta que, no caso de um serviço puro, existe forte teor de mão-de-obra, os funcionários que atuam no fornecimento entram em interação com os clientes e, por último, a duração do contato dificilmente pode ser reduzida. Exemplos: atendimento médico, massagem, cabeleireiro etc.

2.1.3 Pacote de serviços

Como foi visto anteriormente, a oferta total das empresas, sejam elas manufatureiras ou prestadoras de serviços, é proveniente de uma combinação de bens e serviços, que formarão uma espécie de pacote a ser entregue ao consumidor. Para Normann (1993, p. 67) o pacote de serviços compreende "um conjunto de itens relacionados oferecidos ao cliente".

Fitzsimmons & Sullivann[2] (1982 *apud* GIANESI e CORRÊA, 1996, p. 57-58) dividem o pacote de serviços nos seguintes elementos:

1. Instalações de apoio: representam as instalações e os equipamentos necessários para a prestação do serviço ao cliente;
2. Bens facilitadores: são os bens oferecidos aos clientes para seu consumo ou utilização no processo de prestação do serviço;
3. Serviços explícitos: são os benefícios claramente percebidos pelos clientes através de seus sentidos e que são considerados características essenciais do serviço;
4. Serviços implícitos: são os benefícios psicológicos proporcionados aos clientes durante a prestação do serviço.

2.1.4 Encontro de serviço

Conforme Shostack[3] (1985 *apud* LOVELOCK e WRIGHT, 2001, p. 54), o encontro de serviço consiste em "um período de tempo durante o qual os clientes interagem diretamente com um serviço". O encontro de serviço pode ser representado por um único encontro ou, ainda, pode abranger uma seqüência de encontros distribuídos em momentos e locais diferentes.

A natureza do encontro de serviço é afetada pelo nível de contato do cliente, que pode variar do baixo para o alto contato. Em função disso, Lovelock e Wright (2001, p. 54-55) agruparam os serviços em três níveis de contato do cliente, cuja interação pode ocorrer através do pessoal de serviços, elementos físicos ou ambos:

1. Serviços de alto contato: englobam os serviços que envolvem uma interação significativa entre o cliente e a organização, incluindo seu pessoal de serviços, equipamentos e instalações. Este tipo de serviço ocorre quando os clientes visitam pessoalmente a organização;

---

[2] FITZSIMMONS, J. A.; SULLIVANN, R. S. **Service operations management**. New York: McGraw-Hill, 1982.

[3] SHOSTACK, Lynn, "Planning the Service Encounter". In: **The Service Encounter**, Czepiel, J. A.; Solomon, M. R. e Surprenant, C. E. (eds.) (Lexington, MA: Lexington Books, 1985): p. 243-254.

2. Serviços de médio contato: serviços que exigem menos envolvimento com os elementos de sua operação, estabelecendo um contato moderado com o pessoal de serviços;
3. Serviços de baixo contato: serviços que exigem pouca ou nenhuma interação entre os clientes e as operações de serviços.

2.1.5 Sistema total de serviço

Levando em consideração o nível de contato do cliente, Lovelock e Wright (2001, p. 56) estabelecem um sistema total de serviço, composto por três subsistemas:

> [...] **operações de serviços**, momento em que são processados os insumos e criados os elementos do produto do serviço, **entrega de serviços**, momento em que se dá a reunião final desses elementos e o produto do serviço é entregue ao cliente, e **marketing de serviços**, que abarca todos os pontos de contato com os clientes, entre os quais a propaganda, faturamento e pesquisa de mercado. [Grifo dos autores]

Gianesi e Corrêa (1996) definem um modelo de sistema de operações de serviços, no qual suas atividades são divididas em duas partes: uma com alto grau de contato com o cliente e outra com baixo grau de contato com o cliente. A parte do sistema de operações que realiza os serviços de alto grau de contato com o cliente é denominada de linha de frente ou *front office*. Já as operações de baixo grau de contato com o cliente são realizadas na retaguarda ou *back room*.

Tanto a linha de frente como a de retaguarda apresentam características específicas, que devem ser levadas em consideração para um gerenciamento adequado de cada uma das partes e no emprego de diferentes recursos durante a prestação de serviços.

Além de exigir um alto grau de contato com o cliente, o ambiente de *front office* é permeado de incertezas e variabilidade, resultando em um difícil controle das diferentes situações enfrentadas pelo prestador de serviço. Em função disso, destaca-se a importância do funcionário da linha de frente possuir um grau de autonomia maior que os colaboradores de retaguarda, a fim de oferecer um serviço mais personalizado ao cliente e de atender as suas necessidades e expectativas

específicas. Sobre a importância de uma boa atuação da linha de frente, Denton (1990, p. 121) comenta:

> Serviço de fato ocorre quando o mesmo é fornecido antes que o cliente peça por ele. Quando as pessoas têm que pedir, já foi perdida uma oportunidade de serviços. O melhor serviço é o preventivo e não o reativo. Para conseguir isso, os fornecedores de serviços na linha de frente e seus gerentes devem conhecer a seqüência e a ordem em que vão ocorrer as atividades dos clientes. Isso é crítico para desenvolver a perspectiva do cliente, tão essencial para um bom serviço.

As operações de serviço do *back room*, além de exigir baixo contato com o cliente, servem como apoio ao processo de prestação de serviço que ocorre no *front office*. Além disso, as atividades de retaguarda possuem um grau de padronização maior, criando um ambiente mais previsível e possibilitando um controle mais efetivo.

O sistema de operações de serviços ainda é composto pela linha de visibilidade, que separa as atividades necessárias à realização do serviço, levando em consideração as que acontecem ou não na presença do cliente. Assim, as atividades de *front office* ficam localizadas à frente da linha de visibilidade e as atividades de *back room* ficam atrás da linha.

De acordo com Lovelock e Wright (2001), o sistema de entrega de serviços está relacionado ao local, ao momento e à forma como o produto ou o serviço é entregue ao cliente. Além disso, a entrega do serviço considera os elementos visíveis (instalações físicas, equipamentos etc.) do sistema operacional de serviços e uma possível exposição a outros clientes. Diante do atual cenário, em que as empresas necessitam reduzir seus custos e manter a produtividade, e do avanço da tecnologia, muitos ramos de atividade estão optando por reduzir o nível de contato com o cliente, fazendo a entrega do serviço por auto-atendimento, através da utilização de máquinas.

Por último, o sistema de marketing de serviços "representa todos os modos diferentes pelos quais o cliente pode entrar em contato ou informar-se sobre a organização em questão" (LOVELOCK e WRIGHT, 2001, p. 59).

2.1.6 Dimensões dos serviços e classificação dos processos de serviços

A prestação do serviço não é feita de maneira isolada, pelo contrário, os serviços ocorrem de forma dinâmica em todas as interações que acontecem entre o prestador do serviço e o cliente. Assim, a forma como o serviço será entregue ao cliente em todas as interações e como ele vivenciará cada momento resulta no processo de produção do serviço. De acordo com Lovelock e Wright (2001, p. 22), o processo consiste em "um método particular de operações ou série de ações, normalmente envolvendo passos que precisam ser dados em uma seqüência definida".

A existência de diferentes tipos de serviço no mercado implica em diferentes tipos de processos, já que cada um possui determinadas características que demandarão uma forma de gerenciamento específico do seu sistema de operações. Para Slack *et al.* (2008, p. 132), "cada tipo de processo significa diferenças no conjunto de tarefas executadas pelo processo e na forma que os materiais ou informações ou clientes fluem pelo processo".

Buscando uma classificação para os processos de serviços, Gianesi e Corrêa (1996, p. 42-43) propõem a análise de seis dimensões dos serviços, que afetam diretamente a forma de gerenciamento de cada tipo de processo:

1. A ênfase dada a pessoas ou a equipamentos no processo: a flexibilidade, a variabilidade, a padronização e o grau de controle das atividades irão variar conforme a presença de pessoas e/ou equipamentos no processo;
2. O grau de contato com o cliente: está relacionado com o tempo de contato entre o funcionário e o cliente durante a prestação do serviço. Em geral, as operações de alto grau de contato com o cliente são executadas na linha de frente e as de baixo grau de contato na retaguarda;
3. O grau de participação do cliente no processo: faz uma avaliação da participação do cliente como recurso do processo, levantando todas as atividades executadas por ele, que, a princípio, seriam de responsabilidade da empresa prestadora de serviços;
4. O grau de personalização do serviço: o serviço é prestado levando em consideração as necessidades e expectativas específicas do cliente;
5. O grau de julgamento pessoal dos funcionários: está relacionado com o grau de autonomia do pessoal de contato na resolução de problemas e no atendimento às necessidades específicas dos clientes;

6. O grau de tangibilidade do serviço: refere-se ao grau de presença do bem facilitador no pacote de serviços.

Levando em consideração a análise das dimensões dos serviços, Silvestro *et al.*[4] (1992 *apud* GIANESI e CORRÊA, 1996) propõem uma classificação de processos de serviços, na qual são agrupadas classes que possuem características comuns. Eis os tipos de processos: serviços profissionais, loja de serviços e serviços de massa.

O processo denominado serviços profissionais é reconhecido pela alta variabilidade, pelo baixo volume de clientes processados por dia e pelo alto grau de contato com o cliente. Além disso, nota-se ainda a presença das características de personalização do serviço e do alto grau de autonomia dos colaboradores para atender as necessidades e expectativas específicas do cliente. De acordo com Slack *et al.* (2008, p. 134), "os serviços profissionais tendem a ser baseados em pessoas, em vez de baseados em equipamentos, com ênfase no processo (como o serviço é entregue) mais do que no produto (o que é entregue)".

A loja de serviços é o processo intermediário, localizado entre os serviços profissionais e os serviços de massa. Ele caracteriza-se por um volume de clientes maior e por um grau considerável de personalização e de contato com o cliente. Segundo Slack *et al.* (2008, p. 134), neste tipo de processo "o cliente está comprando um produto razoavelmente padronizado, mas será influenciado pelo processo de venda que é personalizado de acordo com as necessidades individuais dos clientes".

Por último, o serviço de massa é o tipo de processo que atende um grande volume de clientes, inviabilizando a personalização do serviço. Além disso, o serviço de massa exige um baixo grau de contato com os clientes, visto que os serviços prestados são baseados em equipamentos e orientados para o produto.

Na Figura 1, é possível visualizar a classificação de processos de serviços proposta por Silvestro *et al.*[5] (1992 *apud* GIANESI e CORRÊA, 1996, p. 44). Na ordenada do gráfico foram dispostas as seis dimensões dos serviços, já no outro

---

[4] SILVESTRO, R.; FITZGERALD, L.; JOHNSTON, R.; VOSS, C. Towards a classification of service processes. **International Journal of Service Industry Management**, v. 3, n. 3, 1992, p. 62-75.
[5] Idem.

eixo foi colocada a dimensão de volume, que representa a quantidade de clientes atendidos em um dia.

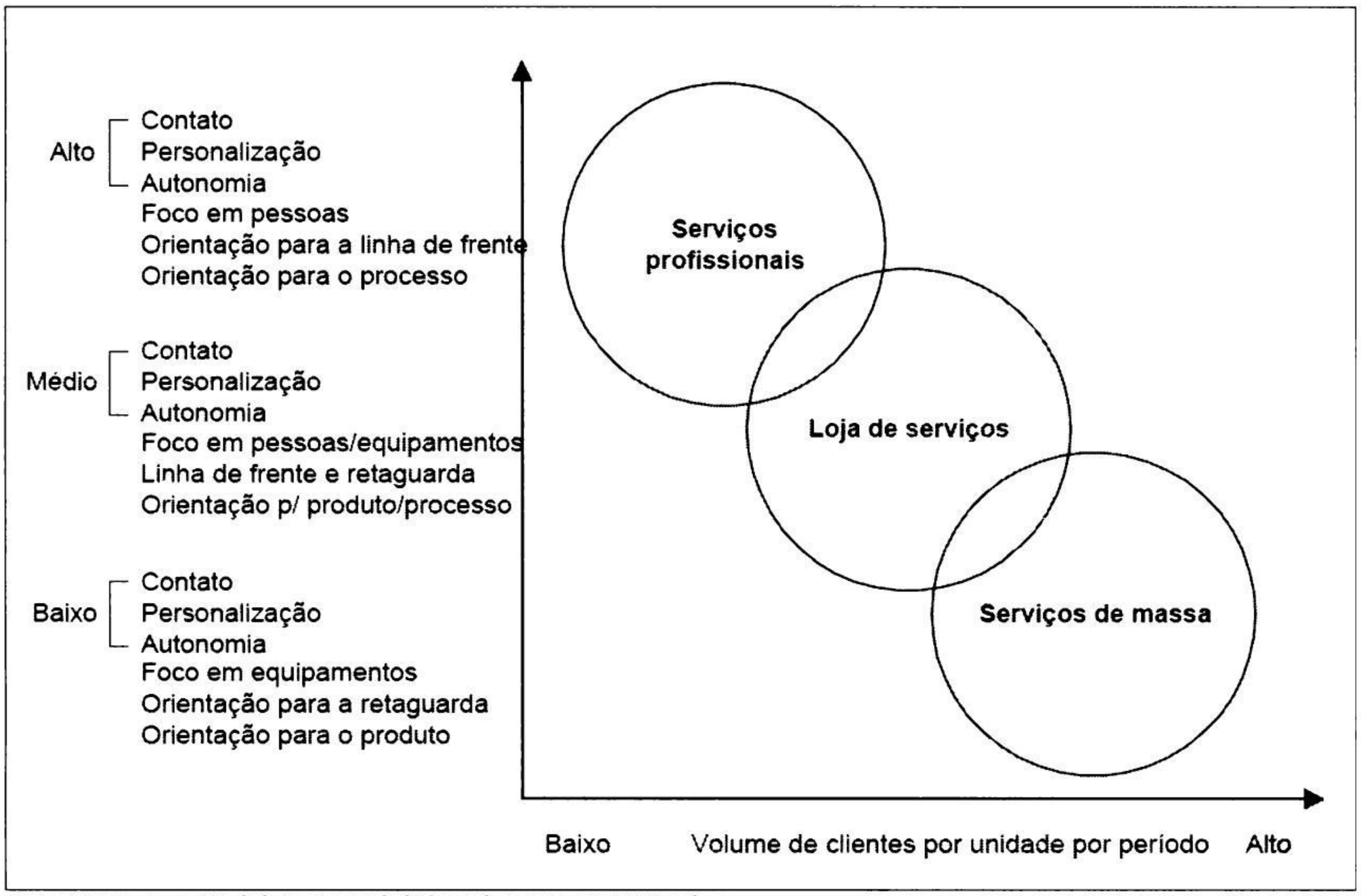


FIGURA 1 – TIPOS DE PROCESSOS DE SERVIÇOS.
ADAPTADO: SILVESTRO *ET AL.*[6] (1992 *APUD* GIANESI E CORRÊA, 1996, P. 44)

Gianesi e Corrêa (1996) enfatizam que esta classificação não exige que determinado processo de serviço se identifique com apenas um dos tipos de processos apresentados. Pelo contrário, o processo de serviço de uma empresa será classificado ao longo dos tipos de processos, conforme as características descritas anteriormente.

Nota-se que o entendimento das especificidades de cada tipo de processo de serviço pode auxiliar no desenvolvimento de estratégias eficazes, na tomada de decisões, na compreensão do comportamento do consumidor de cada tipo de serviço e, conseqüentemente, na identificação e na entrega dos benefícios mais convenientes ao cliente.

2.1.7 O comportamento do consumidor em serviços

---

[6] Ibidem.

Neste tópico se trata sobre o comportamento do consumidor em serviços, incluindo a definição do mesmo, os fatores que influenciam o comportamento de compra dos indivíduos e, por último, o processo de decisão de compra.

2.1.7.1 Definição de comportamento do consumidor

A fim de proporcionar um melhor entendimento sobre o assunto, Kuazaqui (2000, p. 42) discorre que:

> O comportamento do consumidor engloba as ações empreendidas por indivíduos para a obtenção e o uso de determinado produto, incluindo o processo de decisão que ocorre antes e depois da ação de compra. Trata-se da compreensão do processo de decisão que envolve a tentativa de influenciar compradores potenciais a adquirirem certos produtos.

Nesse sentido, o estudo do comportamento do consumidor busca compreender como se dá o processo de seleção e compra de um produto/serviço, além de identificar as necessidades e os desejos de cada tipo de consumidor a fim de atendê-los da melhor forma possível.

2.1.7.2 Fatores de influência no comportamento de compra

Segundo Kotler (2000), o comportamento do consumidor sofre a influência de fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

Os fatores culturais estão relacionados à cultura, subcultura e classe social. A primeira diz respeito aos valores, percepções, preferências e comportamentos que um indivíduo adquire durante a vida através do convívio com sua família e outras instituições. Já a subcultura fornece a identificação e a socialização mais específica de uma pessoa, levando em consideração sua nacionalidade, religião, grupo a qual pertence, entre outros. Por último, a classe social refere-se ao fato da sociedade possuir uma estratificação social. As classes sociais possuem várias características, que são refletidas através do nível de renda, ocupação, grau de instrução, área de residência, vestuário, linguagem, entre outros elementos.

Os fatores sociais englobam os grupos de referência, a família, papéis sociais e *status*. Os primeiros são aqueles que exercem algum tipo de influência, seja ela direta ou indireta, no comportamento de compra de uma pessoa. Em

relação à família, esta se refere à influência de pais, irmãos, cônjuge e filhos na compra de produtos e serviços. Já os papéis sociais e o *status* estão relacionados às atividades que determinado indivíduo desempenha e o grau de importância que aquelas possuem em relação a outras pessoas. Em função disso, os consumidores escolherão produtos e serviços que estejam de acordo e reflitam sua posição e papéis desempenhados na sociedade.

Os fatores pessoais compreendem as características pessoais de um indivíduo, como idade, estágio do ciclo de vida, ocupação, renda disponível, estilo de vida, padrão de vida, personalidade e auto-imagem.

Finalmente, os fatores psicológicos referem-se à motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes.

Para Dias (2005, p. 57), as motivações podem ser definidas "como forças que se manifestam em resultado de uma necessidade não satisfeita e que induzem condutas ou comportamentos das pessoas que buscam assim sua satisfação".

A motivação é despertada a partir do momento que uma necessidade não satisfeita atinge um determinado nível de intensidade, que faz com que o indivíduo tome uma atitude a fim de supri-la. Segundo Denton (1990, p. 43):

> As necessidades dos clientes são multidimensionais e mudam constantemente. O perfil demográfico muda e com eles as necessidades. As empresas que são capazes de manter em foco as oportunidades atuais e futuras dos clientes são as que experimentarão prosperidade no longo prazo.

Dias (2005) apresenta a teoria motivacional proposta por Maslow, na qual as necessidades humanas são organizadas em níveis de prioridade: necessidades fisiológicas (relacionadas com a saúde, como sobrevivência, sede e abrigo), segurança (proteção), sociais (afeto, amor, carinho, amizade), estima (autoconfiança) e auto-realização (aprovação social). Vale ressaltar que o indivíduo só passa para o nível superior uma vez que a necessidade do nível inferior for satisfeita.

De acordo com Beni (2007, p. 266), a percepção pode ser definida como "o processo pelo qual o indivíduo seleciona, organiza e interpreta a informação para criar quadros do mundo; é uma apreensão da realidade através dos sentidos". Em função disso, a percepção pode representar a forma como o cliente vê o serviço que

está sendo prestado pelo colaborador. Vale ressaltar que a percepção depende das características de cada indivíduo e da circunstância em que este esteja inserido.

A aprendizagem decorre de experiências passadas, que influenciarão a tomada de decisões futuras. Já as crenças e as atitudes compreendem o pensamento, a avaliação, o sentimento que uma pessoa possui a respeito de alguma coisa (KOTLER, 2000).

2.1.7.3 Processo de decisão de compra

Levando em consideração que pode existir mais de um indivíduo envolvido no processo de decisão de compra, Kotler (2000, p. 199) distinguiu cinco papéis que as pessoas podem desempenhar durante o processo:

> - *Iniciador:* pessoa que sugere a idéia de comprar um produto ou serviço.
> - *Influenciador:* pessoa cujo ponto de vista ou conselho influencia na decisão.
> - *Decisor:* pessoa que decide sobre quaisquer componentes de uma decisão de compra: comprar, o que comprar, como comprar ou onde comprar.
> - *Comprador:* pessoa que efetivamente realiza a compra.
> - *Usuário:* pessoa que consome ou usa o produto ou serviço. [Grifo do autor]

Já Gianesi e Corrêa (1996, p. 66) consideram somente dois participantes no processo de compra:

> No mercado de consumo, dois personagens principais estão presentes no processo de compra de serviços: o usuário, aquele que vai consumir o serviço propriamente, e o decisor, aquele que toma a decisão no processo de compra. Em muitos casos, talvez na maioria, os dois personagens são incorporados por uma mesma pessoa.

Segundo Blackwell (2003, p. 55), o processo de decisão de compra "é uma espécie de mapa da mente do consumidor, que permite entender como ele toma as decisões e por que escolhe determinado fornecedor".

Para Middleton (2002) o processo de decisão de compra passa por diferentes etapas: surgimento da necessidade e/ou desejo, reconhecimento da necessidade, busca de informações sobre o produto, influência dos canais de comunicação

formais e informais, identificação e avaliação das opções de compra, tomada de decisão e, por último, sentimentos pós-compra e pós-consumo.

Em contrapartida, Kotler (2000) define cinco etapas distintas do processo de decisão de compra: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e, por último, comportamento pós-compra.

Segundo Blackwell (2003, p. 55), a primeira etapa, a de reconhecimento pelo consumidor do problema, decorre da "diferença entre aquilo que os consumidores querem para si mesmos e o que percebem de sua situação atual", ou seja, nesta etapa o consumidor reconhece que existe uma necessidade não satisfeita.

Em seguida, a busca de informações refere-se à coleta de dados através da consulta a amigos e familiares, propagandas, meios de comunicação de massa, entre outros, que possam ajudar o indivíduo a encontrar meios de satisfazer suas necessidades.

Na terceira etapa, o consumidor submete todas as informações coletadas a uma avaliação, levando em consideração suas necessidades atuais e os benefícios e os atributos oferecidos por cada opção disponível no mercado.

Após criar preferências entre as opções de escolha, o consumidor chega à próxima etapa, ou seja, a compra propriamente dita, na qual serão considerados alguns fatores, como "a facilidade e a rapidez para efetuar a transação, quer seja em uma loja convencional ou na Internet" (BLACKWELL, 2003, p. 55).

A quinta e última etapa corresponde à avaliação da experiência vivenciada pelo cliente, que resultará em satisfação ou insatisfação. Segundo Lovelock e Wright (2001, p. 88), "o resultado desse processo afetará suas intenções futuras, tais como se permanecem ou não fiéis a seu fornecedor de serviço e se transmitirão ou não recomendações positivas para membros de sua família e outros conhecidos".

2.1.8 Importância do marketing em serviços

O marketing se faz importante em serviços, pois é ele quem faz o contato com o cliente, identificando suas reais necessidades e expectativas a fim de projetar um serviço cujo desempenho atenda às mesmas. Ainda sobre o papel do marketing em serviços, Gianesi e Corrêa (1996, p. 37) acrescentam:

> A comunicação do marketing tem papel fundamental na formação das expectativas dos consumidores a respeito do serviço a ser prestado. Estas expectativas devem ser superadas ou, ao menos, alcançadas, se se pretende que a avaliação do cliente seja positiva.

Como a produção e o consumo ocorrem simultaneamente em serviços, ressalta-se a importância do marketing manter um estreito relacionamento com os colaboradores de *front office*, pois serão estes que estabelecerão uma comunicação direta com o cliente. O contato entre as duas funções se justifica, pois as promessas feitas ao consumidor através das propagandas promovidas pelo marketing devem ser cumpridas pelo pessoal da linha de frente, através da oferta de um produto condizente com o prometido e de um bom atendimento, garantindo a satisfação do cliente.

De acordo com Kotler (2000, p. 56), "o departamento de marketing só pode ser eficaz em empresas onde os vários departamentos e funcionários tenham projetado e implementado um sistema de entrega de valor ao cliente superior ao da concorrência".

Portanto, é necessário que o marketing esteja presente na organização de diferentes maneiras: pesquisando sobre as reais necessidades e expectativas do público-alvo da empresa, desenvolvendo maneiras de atração e retenção de clientes, formulando estratégias e políticas para auxiliar os demais departamentos no alcance da qualidade durante a prestação do serviço, bem como auxiliando no processo de treinamento e motivação dos colaboradores, principalmente do *front office*, para que estes prestem um bom atendimento ao cliente.

2.1.9 O conceito de valor em serviços

Pode-se perceber que durante a escolha de determinado produto ou serviço, o consumidor considera aquele que lhe proporcionar o maior valor, satisfação e benefícios. Para Dias (2005, p. 128), valor pode ser definido como a "diferença entre os valores positivos e negativos proporcionados pelo produto ou serviço". Já Lovelock e Wright (2001, p. 25) entendem valor como o "mérito de uma determinada ação ou objeto em relação às necessidades de um indivíduo em um dado momento".

Kotler (2000, p. 56) ainda comenta sobre o valor entregue ao cliente, que pode ser definido da seguinte maneira:

> Valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço.

Vale ressaltar que o custo total para o cliente não representa somente o custo monetário que ele terá que despender para adquirir o produto ou serviço, pelo contrário, neste caso, devem ser considerados o tempo, a energia e o desgaste psicológico aplicados em todas as etapas do processo de decisão de compra.

Sobre a entrega de valor ao cliente, Cooper *et al.* (2007, p. 537) enfatizam:

> As empresas têm que achar formas de garantir que a entrega do valor seja otimizada. Dessa forma, há a necessidade de se descobrir que valor o cliente busca, se desenvolver esse valor dentro da empresa, e então se fornecer o valor ótimo ao consumidor final.

Da mesma forma, Lovelock e Wright (2001, p. 25) acreditam que "as empresas criam valor oferecendo os tipos de serviços que os clientes necessitam, apresentando acuradamente suas capacidades e realizando-as de maneira agradável e conveniente por um preço justo".

Quanto ao valor percebido, Zeithaml[7] (1988 *apud* BREI e ROSSI, 2005, p. 153) o define como "a avaliação geral pelo consumidor da utilidade de um produto baseado em percepções do que é recebido e do que é dado".

Gianesi e Corrêa (1996, p. 22) acreditam que o valor percebido pelo cliente "é formado pela soma de quatro fatores: produto, serviço, pessoal e imagem". Neste caso, são considerados todos os atributos do serviço que são valorizados e percebidos pelo cliente, como a apresentação do ambiente (decoração, música, boas condições dos equipamentos e instalações), localização, apresentação e comportamento dos colaboradores, atendimento, entre outros elementos.

Cooper *et al.* (2007, p. 537) apresentam alguns aspectos nos quais o valor percebido baseia-se:

---

[7] ZEITHAML, V. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, Chicago, Iss. 3, v. 52, p. 2-22, July, 1988.

- Preço real pedido e em relação aos preços de produtos iguais ou similares oferecidos em outros locais.
- Qualidade percebida, serviços e imagem associada à marca ou ao produto.
- Conveniência do método ou do canal de aquisição, e sua congruência com as necessidades do consumidor.
- Dificuldade do consumidor em suas habilidades de avaliar os benefícios ou o preço relativo do produto.
- Experiência associada à compra ou ao processo de consumo.

A utilização do conceito de valor em serviços pode ser uma forma eficaz de determinada organização aumentar sua competitividade em relação à concorrência, seja reduzindo o custo total para o cliente (preço mais acessível e simplificação do processo de aquisição), ou aumentando os benefícios através da prestação do serviço, do pessoal e da imagem.

2.1.10 Momentos da verdade e ciclo de serviço

Como foi visto anteriormente, durante o processo de produção dos serviços ocorre um encontro de serviço, que pode compreender somente um ou vários momentos de interação entre o cliente e o prestador de serviços. A estas interações dá-se o nome de momentos da verdade. Segundo Normann (1990, p. 33), o momento da verdade é o "resultado de ações sociais que ocorrem no contato direto entre o cliente e representantes da empresa de serviços". Já Lovelock e Wright (2001, p. 62) entendem o momento da verdade como "um ponto na entrega de serviços em que os clientes interagem com funcionários ou equipamentos de auto-atendimento e cujo resultado pode afetar as percepções da qualidade do serviço".

Nota-se que a prestação do serviço não é formada por uma única interação entre o cliente e a empresa, pelo contrário, o indivíduo vivencia uma série de momentos da verdade, que ocorrem em uma ordem específica, resultando em um ciclo de serviço. Para Gianesi e Corrêa (1996, p. 87), o ciclo de serviço pode ser definido como "o mapa de todos os momentos da verdade, conforme vivenciados pelo cliente, em sua seqüência habitual, ao receber o serviço".

Ainda de acordo com Gianesi e Corrêa (1996), cada momento da verdade possui um grau de importância diferente para o cliente, sendo que alguns são julgados como fundamentais para a formação da percepção do cliente em relação ao serviço prestado. Em geral, os primeiros e os últimos momentos da verdade do

ciclo de serviço são considerados críticos para a percepção do indivíduo, visto que as primeiras interações preparam a percepção do mesmo para os momentos seguintes e os últimos permanecem mais fortes na memória do cliente.

2.1.11 Fluxo de processo do serviço

Segundo Gianesi e Corrêa (1996, p. 125), o fluxo de processo do serviço (FPS), também chamado de *service blueprinting*, consiste em um "método para mapear as diversas atividades – em *front office* e em *back room* – que compõem a prestação do serviço".

Diferentemente do fluxograma tradicional utilizado na gestão de processos industriais, o diagrama de fluxo de processo do serviço coloca em evidência todas as etapas da prestação do serviço, da mesma forma como são vivenciadas pelo cliente, ou seja, o diagrama inclui o ciclo de serviço. Desta maneira, o *service blueprinting* apresenta o processo sob a perspectiva do cliente e não da empresa.

Conforme Figura 2, no diagrama de fluxo de processo do serviço, as atividades necessárias para a prestação de um serviço são separadas por uma linha de visibilidade, ou seja, as atividades de linha de frente ficam acima da linha, enquanto que as de retaguarda ficam abaixo da linha.

Além de identificar os critérios competitivos e os recursos associados a cada momento da verdade dentro do ciclo de serviço, na representação do ambiente de *front office,* são separadas as atividades executadas pelo cliente das executadas pelo fornecedor do serviço. Já no ambiente de *back room*, as atividades são dispostas de acordo com as camadas organizacionais: suporte ao pessoal de linha de frente, produção e gerência.

Para Gianesi e Corrêa (1996), o fluxo de processo do serviço é eficaz na identificação das atividades que desempenham papel fundamental na formação da percepção do cliente, bem como na análise de possíveis pontos de falha na prestação de serviço. A partir destas observações, é possível que a empresa faça um planejamento de todo o seu processo de serviço, provocando uma melhora significativa na produtividade e, conseqüentemente, redução de custos.

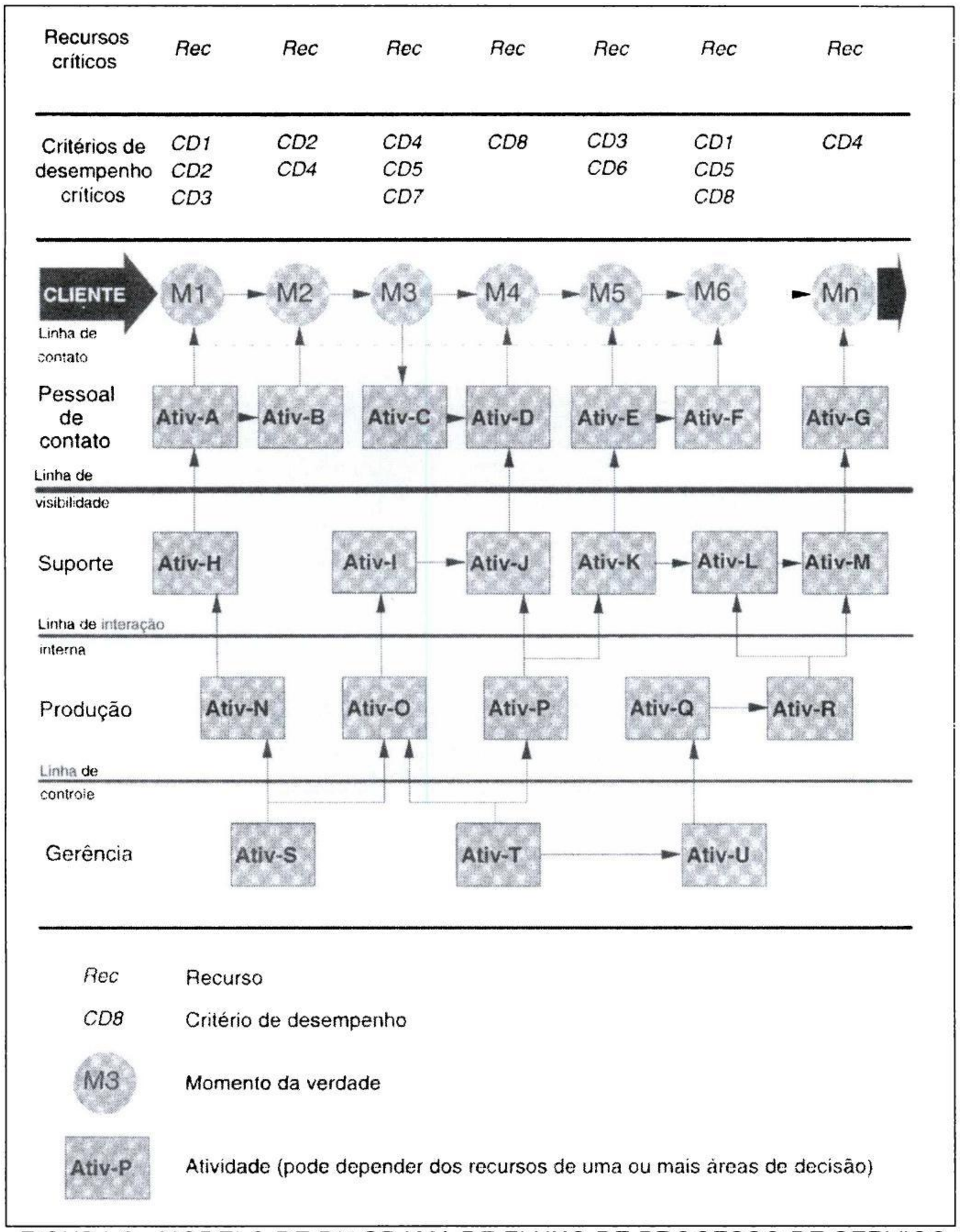


FIGURA 2 - MODELO DE DIAGRAMA DE FLUXO DE PROCESSO DE SERVIÇO (FPS)
FONTE: GIANESI E CORREA (1996, P. 124)

Por fim, é possível concluir que compreender o conceito de serviço e todas as suas implicações se torna essencial para uma empresa manter-se no mercado econômico atual, já que serviço consiste em uma relação entre pessoas, na qual uma o "produz" e a outra o consome. Sendo assim, os serviços mostram suas características específicas, sendo passíveis de maior cuidado no momento de atender as necessidades do cliente e satisfazê-lo, de forma a oferecer um serviço voltado para o real valor agregado e qualidade, que são itens imprescindíveis na prestação de serviços.

2.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

A finalidade deste tópico é fornecer uma visão geral sobre a qualidade em serviços, incluindo definições de diferentes autores, como se dá o processo de avaliação da qualidade do serviço pelo cliente, as dimensões da qualidade, bem como as lacunas que podem surgir durante o processo de prestação do serviço em relação à qualidade. Além disso, se faz uma breve apresentação da matriz de importância e desempenho, na qual é feito o posicionamento dos aspectos que a empresa considera mais importantes na prestação de seus serviços, de acordo com uma classificação de importância de cada aspecto e o seu desempenho atual. Na seqüência, será abordada a Gestão da Qualidade Total (GQT ou TQM – *Total Quality Management*), que tem como objetivo melhorar a qualidade de seus produtos e serviços em benefício do cliente.

2.2.1 Definição de qualidade

De acordo com Moller (1997), o interesse pela qualidade na prestação dos serviços surgiu somente no início dos anos 80, visto que, anteriormente a este período, a preocupação com a qualidade por parte das empresas estava voltada aos produtos físicos. Juntamente com o interesse pela qualidade em serviços, as organizações identificaram também a importância de melhorar as relações humanas no ambiente de trabalho, fortalecer a comunicação, incentivar o espírito de equipe e manter os padrões éticos elevados.

Segundo Gianesi e Corrêa (1996, p. 196) "a qualidade em serviços pode ser definida como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas por sua percepção do serviço prestado". Da mesma forma, Barros[8] (1999 *apud* SILVA, 2005, p. 48) define qualidade como o "conjunto de características de desempenho de um produto ou serviço que, em conformidade com as especificações, atende e, por vezes, supera as expectativas e anseios do consumidor".

Kotler (2000, p. 79) também apresenta uma definição claramente voltada para o cliente ao afirmar que "qualidade é a totalidade dos atributos e características de

---

[8] BARROS, C. D. **Excelência em serviços.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas".

Por último, Campos[9] (1992 *apud* WERKEMA, 1995, p. 02) observa que "um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente".

Pode-se perceber que os conceitos apresentados evidenciam o fato de que as organizações fornecem qualidade à medida que atendem ou excedem as necessidades e expectativas de seus clientes. Desta forma, se os clientes percebem que a entrega do serviço ficou acima do nível desejado, a sua percepção será positiva, o que os tornará propensos a permanecer fiéis à empresa. Em contrapartida, se a entrega ficar abaixo das expectativas, o cliente ficará insatisfeito, prejudicando sua relação com a prestadora de serviços e fazendo com que o mesmo dissemine um "boca a boca" negativo para amigos e familiares.

2.2.2 A avaliação da qualidade do serviço pelo cliente

Segundo Gianesi e Corrêa (1996), a avaliação da qualidade do serviço se dá durante o processo de prestação do mesmo, sendo que para avaliá-lo o cliente faz uma comparação entre o que esperava do serviço e o que realmente foi recebido. Em função disso, a avaliação do cliente será feita com base em suas expectativas e percepção do serviço.

Para Lovelock e Wright (2001, p. 103), as expectativas podem ser definidas como "padrões internos que os clientes utilizam para julgar a qualidade de uma experiência de serviço".

De acordo com Gianesi e Corrêa (1996), a formação das expectativas dos clientes pode sofrer a influência de vários fatores, como comunicação "boca a boca" (recomendações recebidas de terceiros), necessidades pessoais, experiência anterior e comunicação externa (propaganda), proveniente do próprio fornecedor do serviço. Além disso, o mercado também pode exercer influência na formação das expectativas dos clientes, tanto diretamente, através de comunicações, quanto

---

[9] CAMPOS, V. F. **Controle da qualidade total:** no estilo japonês. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

indiretamente, através da própria prestação do serviço que pode resultar na experiência anterior do cliente.

Edvardsson[10] (1988 *apud* DETTMER *et al.*, 2002, p. 05) comenta que "as expectativas sobre o serviço que está sendo adquirido constituem um ponto de referência, o qual é utilizado para mensurar a qualidade do serviço oferecido".

A respeito da importância de se superar as expectativas dos clientes para se atingir a qualidade dos serviços, Kuazaqui (2000, p. 195) discorre que:

> A qualidade dos serviços é uma das principais formas de diferenciar uma empresa de serviço, pela oferta de qualidade superior à de seus concorrentes. O fator chave para tanto é atingir ou superar as expectativas geralmente formadas por experiências passadas, comunicação boca a boca ou promoção.

Quanto à percepção do cliente na avaliação do serviço, Gianesi e Corrêa (1996, p. 86) afirmam que "a percepção que o cliente tem do serviço prestado é formada por dois fatores principais: a prestação do serviço e a comunicação transmitida ao cliente, durante ou após o processo".

Durante a avaliação da qualidade do serviço, os clientes baseiam-se em alguns fatores determinantes. Conforme Berry e Parasuraman[11] (1991 *apud* KOTLER, 2000, p. 460), estes critérios podem ser traduzidos em cinco dimensões da qualidade, que aparecem abaixo organizados por ordem de importância:

1. *Confiabilidade:* a habilidade de desempenhar o serviço exatamente como prometido.
2. *Capacidade de resposta:* a disposição de ajudar os clientes e de fornecer o serviço dentro do prazo estipulado.
3. *Segurança:* o conhecimento e a cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança e segurança.
4. *Empatia:* a atenção individualizada dispensada aos clientes.
5. *Itens tangíveis:* a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e do material de comunicação. [Grifo dos autores]

Por fim, nota-se que o alcance de uma avaliação positiva acerca da qualidade do serviço pode ocorrer através da descoberta e da compreensão das reais necessidades e expectativas dos clientes atuais, viabilizando ofertas específicas de

---

[10] EDVARDSSON, B. Service quality in customer relationships: a study of critical incidents. In: mechanical engineering companies. **The Service Industries Journal.** London: v. 8, iss. 4; p. 427-445, oct. 1988.

[11] BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **Marketing services:** competing through quality. Nova York: Free Press, 1990.

serviços e maximizando a oportunidade de transmitir ao cliente confiança, atenção e segurança através de uma maior personalização do serviço.

2.2.3 Matriz de importância e desempenho

Com o objetivo de definir as prioridades para a implantação de melhorias no nível de serviço que é fornecido aos clientes, Slack *et al.* (2008, p. 446) elaboraram uma matriz de importância e desempenho (Figura 3), que "posiciona cada aspecto de desempenho numa matriz de acordo com sua pontuação ou classificação de importância de cada aspecto e o desempenho atual".

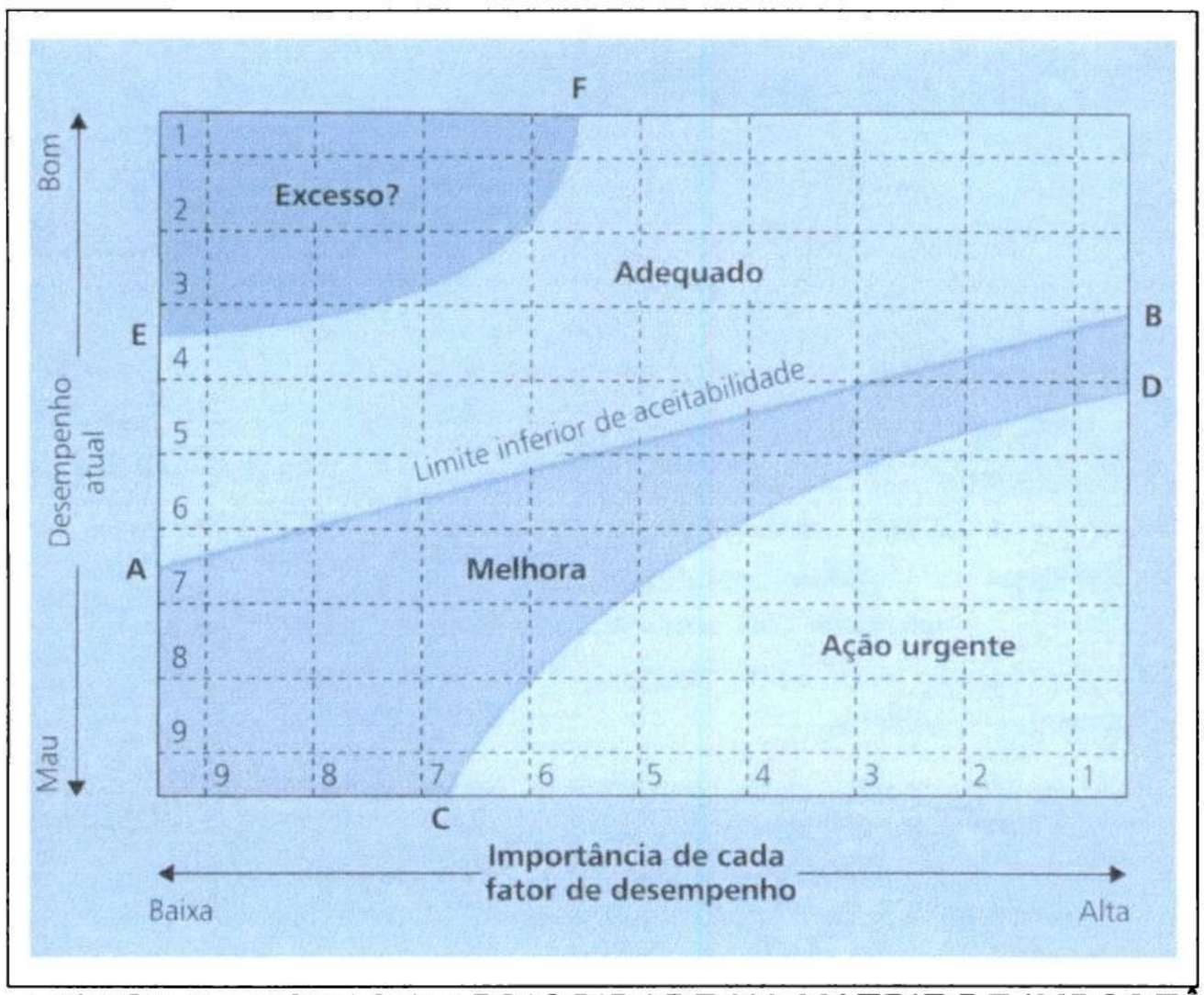


FIGURA 3 – ZONAS DE PRIORIDADE NA MATRIZ DE IMPORTÂNCIA E DESEMPENHO.
FONTE: SLACK *ET AL.* (2008, P. 447)

Para compor a matriz de importância e desempenho, é necessário que a empresa elabore uma lista dos aspectos que considera mais importantes na prestação de seus serviços. Estes aspectos serão chamados de fatores de desempenho. Em seguida, deve-se definir uma pontuação para cada um dos fatores de desempenho, para sua importância relativa e para seu desempenho atual. Vale ressaltar que qualquer tipo de escala pode ser usado. A sugestão é que se utilize uma escala de 1 a 9, sendo que na classificação da importância relativa o 1 é

considerado muito importante e na classificação do desempenho atual o 1 significa muito bom desempenho.

Após a obtenção da pontuação, a empresa precisa desenhar a importância relativa e as classificações de desempenho atual de cada um de seus fatores de desempenho na matriz de importância e desempenho. Levando em consideração a pontuação obtida, o fator de desempenho será posicionado em uma das quatro zonas, descritas a seguir por Slack *et al.* (2008, p. 447), e que sugerem prioridades muito diferentes:

> - *A zona adequada*. Fatores de desempenho nessa área estão acima do limite inferior de aceitabilidade e, assim, deveriam ser considerados satisfatórios.
> - *A zona de melhoria*. Estar abaixo do limite inferior de aceitabilidade, qualquer fator de desempenho nessa zona deve ser candidato a melhorias.
> - *A zona ação urgente*. Esses fatores de desempenho são importantes para os clientes, mas o desempenho atual é inaceitável. Eles devem ser considerados como candidatos para melhoria imediata.
> - *A zona de excesso*? Fatores de desempenho nessa área são de alto desempenho, mas não são particularmente importantes. A pergunta deve ser feita, portanto, se os recursos dedicados a realizar tal desempenho poderiam ser melhor utilizados em outro lugar. [Grifo dos autores]

Além das quatro zonas de prioridade de melhorias, a matriz de importância e desempenho mostra o limite inferior de aceitabilidade (linha AB), que representa o limite entre o desempenho atual aceitável e inaceitável. Abaixo desse limite mínimo de aceitabilidade existe claramente uma necessidade de melhoria, enquanto que acima dessa linha, não há nenhuma urgência imediata para qualquer melhoria.

Nota-se que a matriz de importância e desempenho é de grande valia para as empresas, pois auxilia na tomada de decisão sobre quais aspectos de seu desempenho deve melhorar primeiro, evitando um investimento desnecessário em mão-de-obra, estrutura física, entre outros. Além disso, a matriz proporciona uma clara visualização da classificação de cada um dos fatores de desempenho, viabilizando uma tomada de decisão mais segura, baseada em dados que refletem a real performance da empresa.

2.2.4 Modelo de qualidade de serviços

Parasuraman, Zeithaml e Berry[12] (1985 *apud* Kotler, 2000) desenvolveram um modelo de qualidade dos serviços no qual são destacados os requisitos mais importantes para que a prestação do serviço atinja o nível de qualidade esperado pelo cliente. Além disso, o modelo, mostrado na Figura 4, identifica as cinco lacunas na qualidade que causam fracasso durante o processo de prestação do serviço. De acordo com Lovelock e Wright (2001, p. 107), uma lacuna na qualidade pode ser definida como "uma discrepância entre o desempenho de um fornecedor de serviços e as expectativas do cliente".

No modelo, também são representados os fatores que influenciam as expectativas dos clientes sobre a qualidade do serviço: propaganda "boca a boca", necessidades pessoais e experiências anteriores.

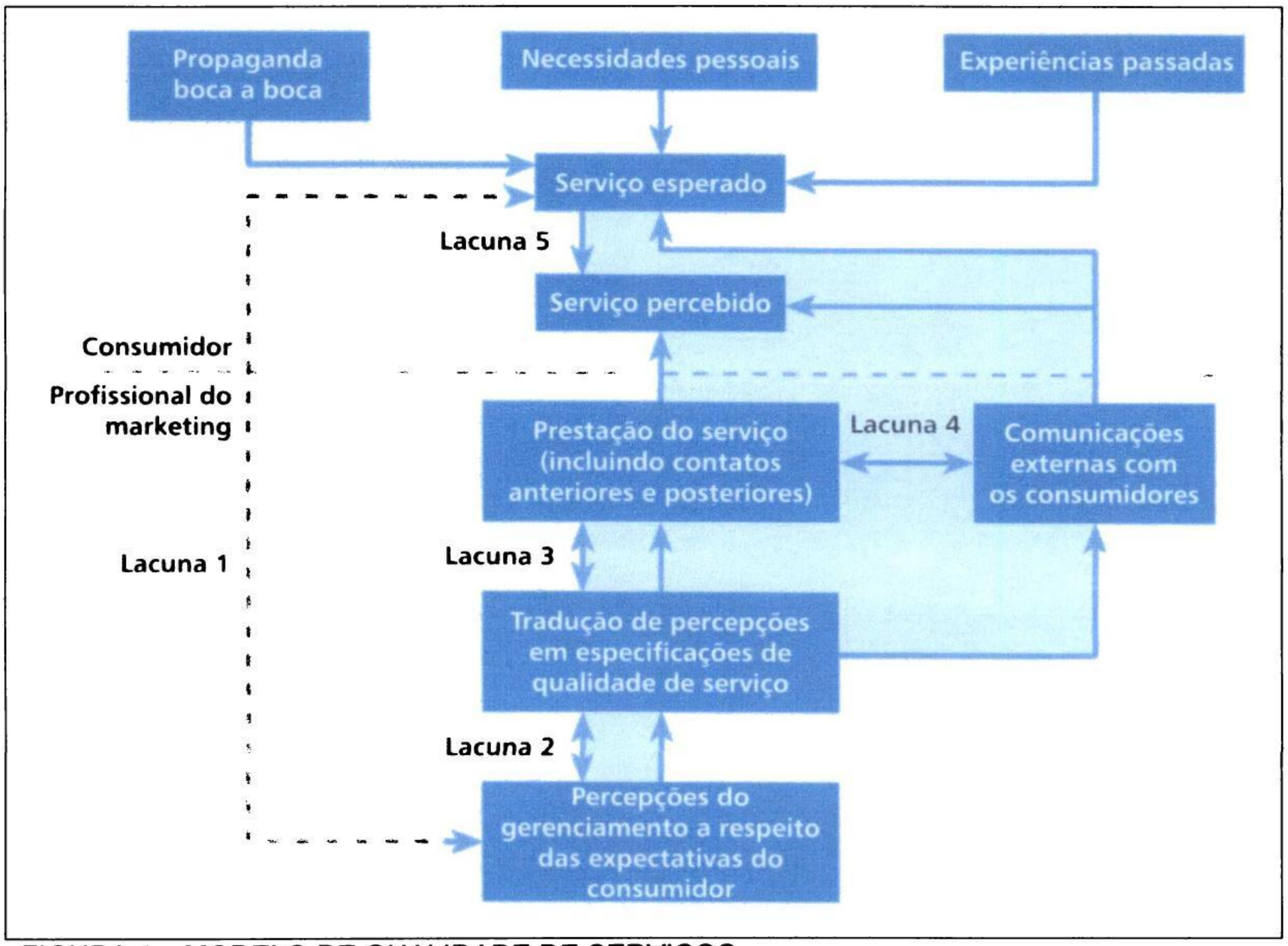


FIGURA 4 – MODELO DE QUALIDADE DE SERVIÇOS.
FONTE: PARASUNARAMAN, ZEITHAML E BERRY[13] (1985 *APUD* COOPER *ET AL*, 2007, P. 572)

---

[12] PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, outono 1985, p. 41-50.
[13] Idem.

Seguem abaixo as cinco lacunas da qualidade identificadas por Parasuraman, Zeithaml e Berry[14] (1985 *apud* Kotler, 2000, p. 459-460):

1. Lacuna entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência: é resultado de uma falta de entendimento, por parte da empresa prestadora de serviços, do que o cliente realmente espera do serviço. Gianesi e Corrêa (1996) sugerem algumas medidas que podem ser tomadas para corrigir e/ou prevenir este tipo de falha: seleção de clientes, execução de pesquisas periódicas, compreensão dos critérios segundo os quais os clientes avaliam a qualidade do serviço, abertura de canais de comunicação formais e informais, redução da distância entre a gerência e os funcionários de linha de frente e, por último, o desenvolvimento de uma cultura de serviços.
2. Lacuna entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços: é resultado da diferença entre o que a gerência percebe como sendo as expectativas do consumidor e as especificações reais estabelecidas para o serviço. A fim de corrigir este tipo de falha, Gianesi e Corrêa (1996) sugerem analisar os componentes do pacote de serviços, avaliar segundo o ponto de vista do cliente as diversas etapas que compõem o ciclo de serviço e, por último, analisar os momentos da verdade.
3. Lacuna entre as especificações da qualidade dos serviços e sua entrega: esta discrepância pode ocorrer, pois, "mesmo quando existem diretrizes para um bom desempenho do serviço, sua prestação pode não ser de qualidade apropriada devido ao baixo desempenho dos funcionários" (COOPER *et al.*, 2007, p. 573).
4. Lacuna entre a entrega dos serviços e as comunicações externas: nesta discrepância as expectativas dos clientes são afetadas por promessas feitas através de propagandas da empresa prestadora de serviços. A fim de corrigir esta lacuna, Cooper *et al.* (2007, p. 573) aconselham que "os profissionais de marketing devem prestar muita atenção para garantir a coerência entre a qualidade de serviço retratada na atividade promocional e a qualidade real oferecida".

---

[14] Ibidem.

5. Lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado: esta lacuna ocorre quando o cliente não percebe a qualidade durante a prestação do serviço, ou seja, uma ou mais discrepâncias citadas anteriormente aconteceu.

Diante do que foi exposto, é de grande valia que as empresas entendam a qualidade do ponto de vista do cliente, procurando conhecer suas reais necessidades e expectativas, bem como os aspectos que realmente valorizam em um serviço. Essas descobertas são primordiais para o alcance do sucesso da organização e para a satisfação do cliente, já que auxiliarão na compreensão dos diferentes tipos de consumidores existentes no mercado e no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Karassawa (2003, p. 37) enfatiza a importância de se entender a qualidade sob o enfoque do cliente:

> Normalmente, os clientes percebem qualidade como um conceito mais amplo, enquanto, freqüentemente, apenas a especificação técnica acaba prevalecendo para a empresa. Portanto, na empresa, é necessário que se defina qualidade da mesma forma que o fazem os clientes, caso contrário, em programas de qualidade, ações erradas poderão ser tomadas e tempo e dinheiro ser mal investidos. O que conta é qualidade na forma que é percebida pelos clientes.

Outro aspecto de grande importância que deve ser levado em consideração pelas organizações é o desempenho dos colaboradores, pois são estes que entrarão em contato direto com o cliente e garantirão a qualidade durante a prestação do serviço. Em função disso, cabe às empresas investirem em treinamento e capacitação a fim de munir seu pessoal de profissionalismo e competência, contribuindo para a formação de uma equipe capaz de lidar com diferentes tipos de problemas e situações, bem como atingir a satisfação do cliente com excelência.

2.2.5 Gestão da qualidade total em serviços

Conforme Slack *et al.* (2008), embora tenha sido explorada anteriormente por vários estudiosos, como Feigenbaum, Deming, Juran, Ishikawa, Taguchi e Crosby, a Gestão da Qualidade Total (GQT ou TQM – Total Quality Management) tornou-se popular em todos os tipos de negócios somente nos anos 70 e 80.

Stoner e Freeman[15] (1995 *apud* TOLFO, 1999, p. 72) definem a Gestão da Qualidade Total como o:

> [...] comprometimento estratégico com a melhoria contínua da qualidade, combinando métodos de controle estatístico da qualidade com um comprometimento cultural e com a procura de aperfeiçoamento incremental que aumentem a produtividade e baixem os custos.

De uma forma mais concisa, Kotler (2000, p. 78) define a GQT como "uma abordagem para a organização que busca a melhoria contínua de todos os seus processos, produtos e serviços".

Para que a GQT seja eficaz em uma organização é necessário que se crie um ambiente em que tanto os gerentes como os funcionários concentrem seus esforços para a melhoria constante da qualidade. É importante enfatizar que a GQT não significa que a empresa precisa alcançar a perfeição, pelo contrário, é interessante que ela alcance os mais altos padrões possíveis de qualidade em produtos e serviços, mas que estejam de acordo com a filosofia e o contexto da organização.

Caso seja compreendido de uma maneira correta e aplicado adequadamente, o conceito de qualidade total contém elementos que podem ser valiosos para o alcance da qualidade em serviços. Gianesi e Corrêa (1996, p. 197-198) consideram alguns aspectos nos quais o conceito de qualidade total fundamenta-se:

- *todos* na organização têm algo a contribuir para a qualidade final percebida pelo cliente;
- todos os custos relacionados com qualidade devem ser envolvidos nas análises;
- *todo* esforço bem direcionado de melhoria em qualidade repercute na competitividade;
- há *sempre* uma forma melhor de fazer as coisas;
- a qualidade deve ser *construída* ao longo do processo e não apenas verificada ao final; [Grifo dos autores]

Vale ressaltar que a GQT exige o compromisso total e conjunto da organização, ou seja, cada indivíduo da empresa, independente do departamento ao qual pertença, deve desempenhar suas tarefas em conjunto com os demais colegas de trabalho em prol da satisfação dos clientes. Esta atitude se justifica, pois o

---

[15] STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

trabalho desenvolvido por uma pessoa está diretamente relacionado com o da outra, que será refletido no serviço final oferecido ao cliente.

Para que a GQT seja inserida como uma meta na organização como um todo, é necessário levar em consideração determinados elementos em sua implantação. Williams (1995, p. 33) discorre sobre os principais:

> São três os elementos principais que compõem a TQM: ferramentas, técnicas e treinamento. As ferramentas são recursos que identificam e melhoram a qualidade; as técnicas são as formas de se usarem as ferramentas; e o treinamento é o processo de formação e comunicação que melhora a capacidade de o funcionário entender e usar essas ferramentas e técnicas.

Em contrapartida, Tolfo (2005, p. 72-73) afirma que os alicerces da GQT "são formados pelo foco no cliente, a cultura da organização e as ferramentas e as técnicas". Para a autora, os clientes englobam todas as pessoas que se relacionam com a organização e exercem influência sobre a qualidade dos produtos ou serviços (consumidores, colaboradores, fornecedores e a comunidade/sociedade). Já a cultura da organização envolve as crenças, valores, regras e lideranças, aceitas por todos os membros da organização. Por último, as ferramentas e as técnicas compreendem os instrumentos utilizados para a avaliação da organização como um todo.

Diante do que foi exposto, pode-se perceber que a adoção da GQT requer mudanças significativas nas empresas, principalmente na forma de organização do trabalho, nas ações e nas idéias dos colaboradores e gerentes. A fim de facilitar esta mudança, Williams (1995, p. 57-63) propõe cinco etapas para a implementação da GQT em empresas de qualquer porte:

1. Avaliação do funcionamento da organização, procurando identificar e compreender como as coisas de fato acontecem, quem faz as coisas acontecerem e o que precisa acontecer para que as metas sejam cumpridas, entre outros aspectos;
2. Realização de um processo de treinamento para os executivos de alta gerência;

3. Estabelecer um conselho da qualidade, sendo que os membros devem pertencer a todos os níveis da empresa: alta gerência, gerência de nível médio e funcionários.
4. Divulgação das informações através de processo de comunicação estabelecido pelo conselho da qualidade.
5. Integração entre ferramentas, técnicas e treinamento da GQT na organização.

Hackman e Wageman[16] (1995 *apud* TOLFO, 1999) discorrem sobre algumas premissas que justificam a implantação de programas voltados para a qualidade. A primeira diz respeito ao custo, visto que o desenvolvimento de produtos e serviços de alta qualidade possui um custo menor do que reparar processos e produtos de baixa qualidade (retrabalho, desperdícios, reclamações etc). Já a segunda justificativa é a de que os empregados são interessados na qualidade do trabalho e, se lhes forem dadas condições, possuem iniciativa para melhorá-lo.

Por fim, a implementação da qualidade nas organizações prestadoras de serviços se faz importante para que estas se mantenham no mercado econômico atual, permeado pela concorrência acirrada e por constantes transformações. Além disso, uma empresa voltada para qualidade é capaz de alocar seus recursos adequadamente, evitar erros, analisar e priorizar ações, bem como controlar e estabelecer melhorias no processo de prestação de serviços. O cumprimento de todos estes aspectos contribuirá para a competitividade da empresa, superação da concorrência e para a compreensão e atendimento daquilo que o cliente mais valoriza.

Vale ressaltar ainda que a qualidade deve estar atrelada a qualquer tipo de produto ou serviço que se ofereça, porém, levando em consideração que os serviços são prestados de pessoas para pessoas, os quais possuem relações feitas em sua maioria de momentos da verdade, é possível afirmar que a exigência de qualidade se torna maior e mais visível nesse setor. Dessa forma, a qualidade deve ser almejada por todos em uma empresa, estando presente em cada detalhe da organização, incluindo todas as etapas dos processos envolvidos na formatação do produto final para o cliente (seja informação, serviço ou o produto propriamente dito), de acordo com o que será descrito no próximo tópico.

---

[16] HACKMAN, J. R.; WAGEMAN, R. Total quality management: empirical, conceptual, and pratical issues. **Administrative Science Quarterly**, n. 40. Jun. p. 309-342, 1995.

2.3 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

O presente tópico tem como objetivo mostrar a importância do Gerenciamento de Processos (GP) como uma característica competitiva entre as empresas e a sua importância para o mercado econômico atual, a partir da definição e descrição de métodos utilizados para gerenciar os processos, que podem ser aplicados em qualquer empresa, pois toda organização possui, à sua maneira, o seu fluxo de processo.

Para descrever e trabalhar com Gerenciamento de Processos é preciso primeiramente conhecer o que é processo e como este pode se relacionar com uma empresa. Processos são seqüências interfuncionais de atividades, podendo-se considerar também como uma combinação de pessoas, máquinas, equipamentos, materiais, métodos e recursos utilizados para produzir um produto/serviço, ou para atingir uma meta específica. De acordo com Adair e Murray (1996, p. 30):

> Processo não se define por aquilo que as pessoas fazem, e sim pela seqüência das coisas ou tarefas executadas para gerar o resultado [...] consiste em uma série de etapas que, de alguma forma, transformam o resultado ou o produto à medida que este percorre a seqüência de tarefas ou funções.

Já para Gonçalves (2000), o processo pode ser visto como um conceito de utilização dos meios, pelos quais a empresa pretende entregar seus serviços aos clientes. Adair e Murray (1996, p. 27) ainda detalham processos como sendo "uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço), usados para fins específicos por seu receptor". Dentro desse contexto, é possível ainda citar Slack *et al.* (2008, p. 30), os quais definem processo como "uma organização de recursos que transforma suas entradas em produção que satisfaz as necessidades (internas ou externas) dos clientes".

A partir da visão apresentada por diferentes autores, vê-se que processo é um tema complexo que envolve diversas variáveis e tem abrangência multidisciplinar. Dessa forma, percebe-se que pode ser aplicado em qualquer organização, seja indústria ou prestadora de serviços, pública ou privada. Sendo assim, as definições apresentadas anteriormente serão utilizadas como base para a

presente pesquisa e para a demonstração da importância dos processos e, conseqüentemente, do gerenciamento de processos.

Ver uma empresa a partir dos seus processos permite uma visão mais abrangente, quebrando as barreiras departamentais, levando uma proposta diferenciada da habitual, tendo como conseqüência a melhoria do desempenho, a agregação de valor para as partes envolvidas e o foco voltado para o cliente. É possível até mesmo utilizar como comparação a visão departamentalizada e a visão por processos.

De acordo com Reis e Blattmann (2004), os processos organizacionais podem ser verticais ou horizontais. Os processos verticais (visão departamentalizada), utilizados em empresas mais tradicionais, cuja organização dá ênfase ao organograma e ao planejamento, não permite que durante a execução dos vários processos existentes seja visto "para quem produz", "o que produz" e "como produz". Já processos horizontais (visão por processos) implicam na relação interdepartamental, no fluxo de trabalho, possibilitando informações sobre o quê, como e para quem se está produzindo.

Administrar uma empresa a partir de seus processos é um fenômeno que toma forma devido aos processos terem certos pontos em comum, facilitando assim o conhecimento e acompanhamento de todos eles. Para Adair e Murray (1996, p. 27) os processos compartilham as seguintes características:

- Processos consistem em múltiplas etapas, tarefas, operações ou funções executadas em seqüência, ou às vezes em conjunto de tarefas, operações ou funções executadas simultânea ou seqüencialmente;
- Eles geram um resultado ou um produto identificável, que pode ser um produto físico, um relatório, dados/informações verbais, escritos ou eletrônicos, um serviço ou qualquer produto final identificável de uma série de etapas;
- O resultado / produto tem um receptor identificável, que define a sua finalidade, suas características e o seu valor, seja esse receptor um cliente externo ou interno.

Cabe ainda ressaltar que os processos possuem uma hierarquia, cuja descrição facilita o entendimento dos mesmos. Tal hierarquia está ligada com a abrangência e importância de cada processo, sendo que os processos menores e mais específicos formam um conjunto que se transforma em um processo maior. Conforme a Figura 5, Harrington (1993, p. 34) apresenta a estrutura hierárquica dos processos da seguinte forma: processo, subprocesso, atividades e tarefas:

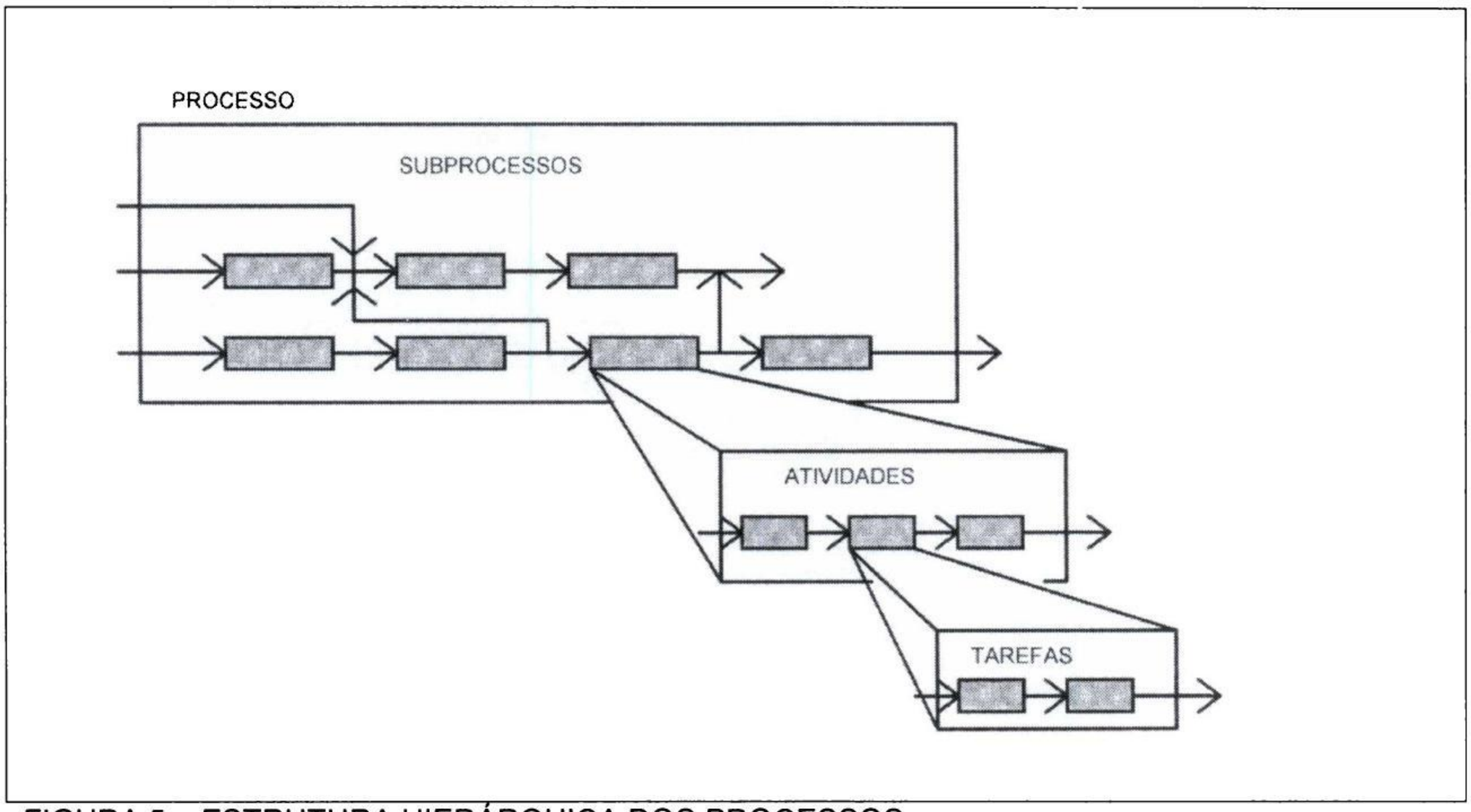


FIGURA 5 – ESTRUTURA HIERÁRQUICA DOS PROCESSOS.
FONTE: HARRINGTON (1993, P. 34)

Para o estudo de Gerenciamento de Processos recomenda-se que a hierarquia seja desmembrada até em atividades, conforme descrição abaixo:

- Processo: possui maior impacto nas demais funções. Pode ser a junção de mais de uma função na organização;
- Subprocesso: dependendo da complexidade do processo, ele pode ser dividido em subprocessos, os quais possuem objetivos específicos e correspondem a um departamento;
- Atividades: as diversas atividades, correspondentes entre si, compõem os subprocessos.

Dando continuidade à composição dos processos, Slack *et al.* (2008) propõem quatro vertentes (Figura 6) sob as quais se baseiam os processos, formando uma base para o gerenciamento de processos e uma cadeia de relacionamento entre si:

- Volume de produtos e serviços produzidos: o maior ou menor volume de produção irá especificar o grau de especialização do produto/serviço, sistematização, número de pessoas envolvidas, entre outros.
- Variedade de produtos e serviços produzidos: implicará, dentre outros itens, na percepção se há ou não padronização, se é flexível, bem definido.
- Variação na demanda para produtos e serviços: incidirá diretamente na capacidade de mudança e nos custos.
- Grau de visibilidade que os clientes têm da produção de produtos e serviços: trata da tolerância e da satisfação dos clientes.

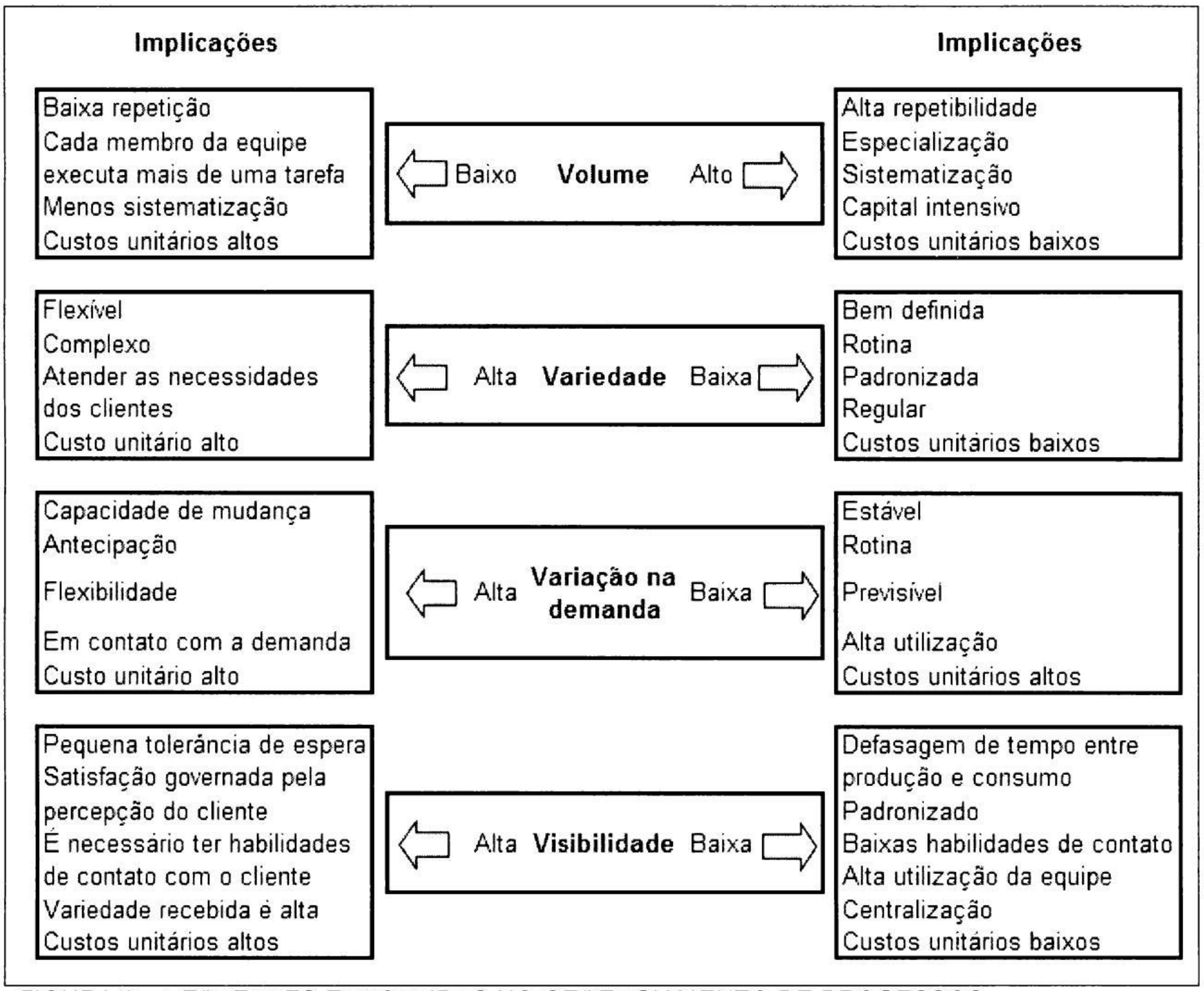


FIGURA 6 – VERTENTES ENVOLVIDAS NO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS.
FONTE: SLACK *ET AL.* (2008, P. 48)

Conforme exposto na Figura 6, a utilização das quatro vertentes como base para o gerenciamento de processos é necessária devido às implicações que o excesso ou falta de qualquer uma pode causar. O ideal seria ter um equilíbrio nos

quatro itens para o bom andamento de todas as atividades da empresa e para proporcionar satisfação ao cliente de acordo com o que é percebido por ele.

Com tais itens expostos é possível abordar o conceito, visão e aplicação do Gerenciamento de Processos, o qual busca atender e satisfazer as necessidades e desejos dos clientes através da desfuncionalização da estrutura organizacional, a melhoria contínua e a manutenção da competitividade entre as empresas. Utiliza como fundamento a qualidade dos produtos e serviços, agregando-lhes mais valor.

Para Gianesi e Corrêa (1996), a nova realidade competitiva atual pede que as organizações primem pela comunicação e pela interação entre as diversas funções, acabando com o isolamento das funções e potencializando o seu desempenho.

De acordo com Tachizawa e Scaico (1997), um dos grandes problemas que as organizações enfrentam é a visão que têm de si mesmas: segmentada, setorizada, ou atomística, o que acaba levando a conflitos e divergências operacionais que minimizam o resultado dos esforços. O que devem procurar é uma visão global e abrangente da empresa, sendo capaz de ver as inter-relações ocorrentes entre todos os envolvidos.

Gerenciamento de processos, segundo Rados *et al.* (1999, p. 04), trata-se de "uma metodologia empregada para definir, analisar e gerenciar as melhorias no desempenho dos processos da empresa, com a finalidade de atingir as condições ótimas para o cliente". Da mesma forma, Pinto (1993) avalia que o gerenciamento de processos viabiliza a melhoria dos processos empresariais, proporcionando uniformidade de produção, redução de desperdícios em geral e custos mais baixos, ou seja, aumento da eficiência dos processos, sempre buscando a agregação de valor e satisfação dos clientes.

Sendo assim, é possível afirmar que a representação do gerenciamento de processos facilita a compreensão em traçar diretrizes na oferta de serviços e produtos, melhorando a alocação de recursos e processos de comunicação dando ainda uma visão ampla da organização, ajudando a traçar os processos críticos que não agregam valor ao produto/serviço oferecido. A eliminação desses processos potencializa a competitividade da empresa, dando-lhe mais força e sobrevivência. Para Adair e Murray (1996, p. 136), "a força competitiva reside na eliminação do maior número possível das dispendiosas etapas que não agregam valor. A chave para eliminar qualquer etapa que não agrega valor é entender a causa da sua existência".

Adotar o gerenciamento de processos em uma empresa faz com que esta maximize a utilização de seus recursos, tenha um maior envolvimento e comprometimento dos seus colaboradores com os clientes, tenha melhorias na comunicação interna, incentivo ao trabalho em equipe, entre outros benefícios. Para realização e sucesso do gerenciamento de processos é imprescindível o envolvimento da organização no que tange às pessoas para que haja uma preparação e posterior aceitação de mudanças decorrentes da implantação desta metodologia.

Sob a perspectiva de que o gerenciamento de processos tem por objetivo tornar os processos eficazes (produzir o resultado desejado), eficientes (minimizar o uso de recursos) e adaptáveis (sendo flexíveis de acordo com as necessidades apresentadas dos clientes), Harrington (1993) discorre que a base para o gerenciamento de processos é formada com os seguintes itens: conhecimento da empresa, conhecimento dos clientes e fornecedores e, principalmente, mapeamento dos processos. Ainda de acordo com o autor, há a necessidade de conhecer quem são os clientes de cada parte do processo, quais são as entradas e saídas e a medida do desempenho de cada etapa.

O mapeamento dos processos se apresenta como uma ferramenta do gerenciamento de processos utilizada para obter maiores informações dos mesmos, procurando descrever e classificar o que cada um desempenhará. Os dados devem ser documentados da mesma forma em que são executados, sendo descritos os processos, subprocessos e atividades relacionadas. Pinto (1993) salienta que o fluxo do processo deve ser documentado e, para isso, utiliza o mapeamento do processo que é uma ferramenta usada para familiarizar as questões relativas ao desenvolvimento do mesmo. O uso desse instrumento auxilia na determinação das interdependências nos relacionamentos entre as atividades, estabelecendo critérios para a melhoria contínua.

Levando em consideração que mapear processos é a construção da principal ferramenta de gerenciamento e melhoria, tal atividade deve ser desenvolvida com reflexão e debates, sempre se mantendo fiel aos detalhes de cada processo. Tal atividade pode ser realizada através de fluxograma ou qualquer outra ferramenta visual existente. A relevância do mapeamento é que ele possibilita representar as seqüências de processos, subprocessos e atividades, para entender, documentar e medir.

Os processos podem ser alinhados por produtos, departamentos ou qualquer outra norma pré-estabelecida pela empresa. Segundo Pinto (1993), o mapeamento dos processos dos departamentos pode ser feito com a seguinte seqüência: conhecer o(s) departamento(s), identificar os processos existentes em cada departamento, identificar subprocessos e detalhar atividades. Em seguida, devem ser detectadas as falhas, identificar as melhorias e cuidar com o processo de implantação. Para cada fase de identificação, é necessário também detalhar quando é feito, como é feito, o responsável, com qual freqüência é realizado e, principalmente, a importância para o cliente e o valor agregado.

Vale ressaltar que o fundamental para a aplicação do gerenciamento de processos é a identificação dos recursos utilizados nas atividades, tendo assim o ponto de partida para as mudanças.

Com o mapeamento dos processos é possível detectar as falhas, onde elas começam e cortá-las desde o início. Assim, deve ser criado um plano de ação com as sugestões de melhoria, buscando sempre segui-las.

É importante ressaltar que o gerenciamento de processos promove a redução de custos, aumento da produção, aumento das vendas, redução de desperdício, melhor aproveitamento dos espaços e do pessoal, redução de estoques e aumento real dos lucros. Para tanto, deve-se levar em consideração que em todas as fases de sua implantação e na manutenção da melhoria contínua, o trabalho em equipe é fundamental (HARRINGTON, 1993).

Por fim, levando em consideração o acompanhamento dos envolvidos em todas as etapas do processo, o detalhamento das informações e o conhecimento do que ocorre e o porquê por parte de todos, é possível perceber a importância do gerenciamento de processos e o seu envolvimento na melhoria dos resultados. Porém, antes da melhoria final, todos os processos que uma empresa possui, até a entrega do produto/serviço ao seu cliente final, passam por acompanhamento e conseqüentes mudanças, a fim de potencializar os resultados, minimizando os gastos desnecessários e investindo onde é possível agregar maior valor. Dessa forma, o gerenciamento de processos é uma importante ferramenta para que todos os tipos de organizações consigam se manter no mercado econômico, aumentando a sua competitividade e o índice de satisfação dos seus clientes.

2.4 TURISMO E EVENTOS

Este tópico tem como objetivo discorrer sobre os aspectos inerentes ao turismo, bem como o envolvimento e o impacto dos eventos na atividade turística. Além disso, será feita uma breve descrição do funcionamento do Estação Embratel Convention Center, incluindo a composição de sua estrutura administrativa, as principais funções e atribuições dos departamentos Comercial, de Contratos e de Coordenação de Projetos (SOE) e uma apresentação dos espaços disponíveis para locação.

2.4.1 Relação entre turismo e eventos

O fenômeno turístico está relacionado com as viagens, com a visita a um local diferente da residência das pessoas. Segundo a Organização Mundial do Turismo – OMT (1998), o turismo é uma atividade econômica representada pelo conjunto de transações efetuadas entre os agentes econômicos do turismo. É gerado pelo deslocamento voluntário e temporário das pessoas para fora de seus limites de área ou região em que possuem residência fixa.

Bormann[17] (1930 *apud* DIAS, 2005, p. 14) define turismo como o "conjunto de viagens cujo objetivo é o prazer, motivos comerciais ou profissionais ou outros análogos, e durante os quais a ausência da residência habitual é temporária". Já para Goeldner (2002), o turismo pode ser visto como uma atividade de atrair e transportar visitantes, recebê-los cortesmente e satisfazer suas necessidades e desejos.

Quanto ao deslocamento, este pode ser impulsionado por diversos fatores motivacionais, originando assim os mais variados tipos de turismo tais como: turismo a lazer, de saúde, de negócios, turismo de eventos, de sol e praia, em áreas naturais, dentre muitos outros segmentos que surgiram conforme o objetivo principal da viagem.

A atividade turística pode ainda ser considerada um agrupamento de setores, existindo uma complementaridade entre si. Segundo Ansarah (2001, p. 11):

---

[17] Essa definição foi publicada em Die Lehre Von Fremdenverkehr, Berlim, 1930.

> Tendo em conta sua heterogeneidade e complexidade, pode se afirmar que o turismo, como setor econômico, é um conceito difícil de definir de maneira uniforme. Muito mais que um setor, é uma atividade que se estende de forma direta por vários setores da economia e, de forma indireta, por todos os demais setores.

Como complemento da afirmação anterior, é possível citar os estudos realizados pela OMT (1998), os quais mostram o turismo como uma atividade econômica bastante representativa para a economia mundial, uma vez que abrange uma diversidade de insumos e serviços e que ainda comporta outros setores e indústrias. Da mesma forma, Matias (2002, p. 33) faz uma análise acerca do tema, afirmando que "o desenvolvimento do turismo abrange um amplo e diversificado conjunto de atividades econômicas com importância destacada no setor de serviços, na indústria e no comércio em geral."

Levando em consideração a abrangência e diversificação das atividades econômicas envolvidas no turismo, surgiu em Detroit, nos Estados Unidos da América, o primeiro Convention & Visitors Bureau (CVB), como uma forma de organização das empresas do setor turístico, reunindo as mais variadas empresas do segmento, a fim de fomentar o turismo na localidade em que se encontram. Segundo Dias (2005, p. 161), os CVBs são:

> [...] fundações ou associações de direito civil, sem fins lucrativos, que têm o objetivo de fomentar o turismo receptivo de lazer, negócios e eventos, nos territórios onde atuam [...] podem integrar um CVB todas as empresas dos diversos segmentos da iniciativa privada que integram o setor turístico.

Assim, essas fundações/associações são uma maneira de articular os interesses do setor público e privado em relação ao fomento do turismo em determinada localidade. Além disso, os CVBs se mostram importantes tanto pelo fato de reunirem organizações dos diversos segmentos de negócios do turismo quanto por contribuírem para aumentar o número de eventos e turistas, tendo como conseqüência o aumento de divisas para o município.

Os mantenedores, que são as empresas associadas que ajudam a manter os CVBs de cada região, atuam com um objetivo em comum, que é o de "aumentar o fluxo da demanda mantendo critérios de qualidade" (DIAS, 2005, p. 162). Dessa forma, vê-se que uma ação coordenada coletiva atrai mais negócios de eventos e turistas para uma região do que ações individuais.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, cabe ressaltar a importância do segmento de turismo de eventos como atividade econômica, uma vez que o mesmo tem crescido e ocupado cada vez mais uma parcela significativa na atenção das pessoas. De acordo com Matias (2002, p. 39), "o segmento do turismo de eventos constitui um importante componente para o incremento da atividade turística e da economia internacional." Com tal afirmação, vê-se o evento como uma atividade econômica que apresenta crescimento em nível global e se torna uma fonte geradora de desenvolvimento. Segundo Bahl (2004, p. 15), o setor de eventos:

> É um dos mais dinâmicos para movimentar a economia de uma localidade. Os seus desdobramentos se expressam de diversas maneiras, seja através de benefícios econômicos de diversas ordens, seja para os mais identificados à prestação de serviços turísticos.

Os eventos são vistos com características de um produto, o qual deve criar expectativas, ser acessível a um grande número de pessoas, ser inovador e satisfazer o seu público-alvo. Porém, não é tangível como qualquer produto, daí a necessidade de todo o planejamento e organização para a sua concepção.

Segundo Britto e Fontes (2002, p. 14), "o evento é a soma de esforços e ações planejadas com objetivo de alcançar resultados definidos junto ao seu público-alvo". Já para Giácomo[18] (1993, *apud* BAHL, 2004, p.17), o evento pode ser entendido como "um acontecimento previamente planejado, a ocorrer num mesmo tempo e lugar, como forma de minimizar esforços de comunicação, objetivando o engajamento de pessoas a uma idéia ou ação".

Por último, Zanella (2006, p.13) também expressa sua opinião sobre o conceito de evento:

> [...] uma concentração ou reunião formal e solene de pessoas e/ou entidades realizada em data e local especial, com objetivo de celebrar acontecimentos importantes e significativos e estabelecer contatos de natureza comercial, cultural, esportiva, social, familiar, religiosa, científica, etc.

Ainda de acordo com Zanella (2006, p. 19), "os eventos são apresentados sob diversos tipos ou modalidades de acordo com sua natureza, fato gerador, objetivos, qualificação ou nível dos participantes". Levando em consideração o público ou o

---

[18] GIÁCOMO, C. **Tudo acaba em festa:** evento, líder de opinião, motivação e público. São Paulo: Scritta Editorial, 1993, p. 54.

comportamento do mesmo durante o evento, os eventos podem ser classificados como: reunião, congresso, encontro, convenção, conferência, seminário, palestra, ciclo de palestras, mesa redonda, simpósio, painel, fórum, colóquio, exposição, feira, dentre outros. Segundo Bahl (2004, p. 23), "dependendo do formato, um evento pode atuar isoladamente como atividade de negócio, como atrativo turístico, como opção de entretenimento ou aglutinando essas características ao mesmo tempo."

O turismo de eventos é definido por Britto e Fontes (2002, p. 30) como:

> Segmento do turismo que cuida dos vários tipos de eventos que se realizam dentro de um universo amplo e diversificado. São congressos, conferências, cursos, exposições, feiras, shows, simpósios, solenidades, etc., que refletem o esforço, mercadológico dos diversos segmentos, tais como as áreas médica e de saúde, culturais, econômicas, jurídicas, artísticas, esportivas e comerciais, ao ingressarem em seus mercados potenciais com novas tecnologias, descobertas cientificas e produtos.

Ainda conforme as autoras, a realização de eventos proporciona ao grupo de participantes a troca de informações, o debate de novas propostas, atualização de tecnologias, bem como o lançamento de novos produtos. Além disso, os eventos promovem tanto o fortalecimento de relações sociais, culturais e comerciais, quanto a geração de fluxos de deslocamentos e visitação à cidade – sede do evento.

Dessa forma, o evento pode ser visto como um efeito multiplicador do turismo, pois integra todos os envolvidos com o setor turístico, gerando benefícios para os empreendedores, para a cidade promotora, para o comércio local e para a comunidade. Juntamente com todas as características inerentes aos eventos, descritas anteriormente, Bahl (2004, p. 23) complementa:

> Em paralelo, (o evento) atua gerando fluxo de pessoas e movimentando a economia das localidades na temporada turística ou fora dela, servindo também como complementação da oferta turística, de atrativos ou como motivo principal para os deslocamentos.

Segundo Britto e Fontes (2002, p. 31) o turismo de eventos surge com a finalidade de:

> [...] planejar e organizar o receptivo dessa demanda exclusiva, dando uma imagem característica àquelas localidades cujo potencial de interesse reside no fluxo nacional e internacional. [...] São várias as localidades cuja vocação está ligada ao desenvolvimento de negócios, onde se percebe um movimento financeiro substancial, com uma geração de empregos considerável, justificando a criação de um universo de profissionais dedicados à área de eventos e de turismo receptivo.

Pode-se perceber que o turismo de eventos gera relações econômicas, ou seja, incentiva a troca de dinheiro por mercadorias e por serviços, sendo estes relacionados diretamente com o evento ou sendo unicamente serviços turísticos. Conseqüentemente, os eventos geram outros benefícios, tais como movimento de vários profissionais que trabalham direta ou indiretamente com o setor turístico, aumento nas taxas de ocupação dos empreendimentos hoteleiros e incremento na receita global do local sede do evento.

O turismo de eventos, como um segmento que movimenta todo o *trade* turístico, leva benefícios a todos os envolvidos. Sobre o assunto, Britto e Fontes (2002, p. 34) comentam:

> A realização de eventos se apresenta [...] como uma eficiente solução para equilibrar o mercado, constituindo-se em programações organizadas com a finalidade de motivar e orientar a clientela na visita à cidade, principalmente nos períodos de ociosidade da oferta, propiciando, assim, um melhor aproveitamento dos seus atrativos e serviços.

Tal afirmação resume a importância dos eventos e todos os benefícios que levam para uma cidade. Dessa forma, faz-se necessário tomar como foco as localidades receptoras de eventos, utilizando Curitiba como exemplo, que possui a seu favor a boa imagem no restante do país. A boa localização do Paraná, próximo dos estados de São Paulo e Rio de Janeiro e dos países do MERCOSUL (Mercado Comum do Sul – união aduaneira entre Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai), aliado com a boa infra-estrutura e prestação de serviços de Curitiba, bem como o nível de qualidade de vida, favorece a cidade para a captação de eventos. De acordo com Pretto (2003), a infra-estrutura da capital paranaense, o crescimento econômico e o desenvolvimento do MERCOSUL são fatores que inseriram definitivamente a cidade de Curitiba no mapa do turismo de eventos. Sendo assim, a cidade passou a aparecer entre as cidades mais representativas para a realização de eventos no cenário nacional.

Juntamente com todos os pontos positivos para a recepção de eventos na cidade, são necessários espaços para a realização dos mesmos, que consigam englobar e atender as necessidades do público desse setor. Assim, eventos bem produzidos garantem a chegada de turistas de várias regiões do país, e até de outros países, que na sua maioria irá consumir todos os tipos de serviços existentes na localidade receptora.

2.4.2 Estação Embratel Convention Center

As informações a serem apresentadas a seguir foram obtidas através do *web site* (www.estacaoconvention.com.br) do empreendimento, bem como em *folders*, materiais impressos de utilização interna e também na observação das atividades diárias no ambiente de trabalho.

O Estação Embratel Convention Center, localizado na Avenida Sete de Setembro, 2775, Rebouças, Curitiba (PR), foi inaugurado em 30 de março de 2004 e, atualmente, é considerado um dos mais completos e modernos centros de convenções da América Latina. O espaço já foi, inclusive, premiado três vezes (2005, 2007 e 2008) como o melhor centro de convenções de grande porte do Brasil com o Prêmio Caio, a principal honraria do setor.

Em 2007, o Estação Embratel integrou-se a uma rede mundial de 29 espaços para eventos administrados pela GL events, um dos maiores conglomerados mundiais no segmento de gestão de centros de convenções e de exposições, presente em mais de 13 países.

Com sede na França, em Lyon, a GL events foi criada em 1978. Conhecida originalmente como uma empresa de prestação de serviços para eventos (Olimpíadas de Sydney, Copa do Mundo da França, Festival de Cinema de Cannes entre outros eventos de repercussão mundial), a GL events, atualmente, tem atuação completa no segmento, incluindo a gestão de centros de exibição e convenções e a organização de congressos, feiras, convenções e eventos corporativos.

No Brasil, a GL events é responsável pela gestão de seis empresas: Riocentro, HSBC Arena, Estação Embratel Convention Center, Fagga Eventos, Aedita e Top Gourmet. Além disso, conta com escritórios no Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte e Salvador.

O Estação Embratel Convention Center possui 25 mil m^2 de área construída, distribuída em três pavimentos equipados com os recursos necessários para a realização de eventos de todos os perfis e tamanhos, incluindo congressos, feiras, exposições, seminários, reuniões de negócios, jantares, *shows*, formaturas, casamentos, entre outros. Além disso, o Estação Embratel está preparado para receber até 5 mil pessoas sentadas em programações simultâneas.

Os espaços do Estação Embratel são marcados pela versatilidade, podendo ser utilizados conforme a necessidade de cada evento. Os salões são moduláveis, visto que possuem um sistema de paredes removíveis, o que permite a disposição de espaços de capacidades variadas com diversas formatações, como auditório, *buffet*, feira, entre outros.

Integrado ao Shopping Estação e a um estacionamento coberto com mais de 1.700 vagas, o Estação Embratel Convention Center possui inúmeros diferenciais: serviços de alimentação com cozinha equipada para fornecer até 10 mil refeições por dia, estacionamento com entrada exclusiva para o local de realização do evento e heliponto. Além disso, a infra-estrutura do centro de convenções dispõe ainda de instalações para carga e descarga de materiais, ar condicionado central, sistema próprio de geração de energia, sistema de segurança e prevenção a incêndios, bem como sistema de conectividade com tecnologia Embratel.

A fim de atender todas as necessidades do projeto do evento, o empreendimento conta ainda com uma rede de fornecedores parceiros credenciados: alimentação, limpeza, telecomunicações, segurança, audiovisual, transporte, assessoria de imprensa, recepção, atendimento médico, mobiliário etc.

O Estação Embratel Convention Center compreende os seguintes espaços: Espaço Executivo, Piso Leminski, Piso Portinari, Piso Poty e Área de Exposições.

O Piso Leminski (**ANEXO I**), localizado no 5º andar, possui piso em granito, pé direito de 5 metros, um *foyer* de 355,5 m^2, além de quatro salas para 150 pessoas em formato auditório cada, que, quando unidas, podem receber eventos com até 750 pessoas sentadas. O nome do piso faz homenagem ao escritor e poeta Paulo Leminski Filho, que viveu praticamente toda sua vida em Curitiba. Vale ressaltar que, atualmente, o Piso Leminski não está disponível para locação, visto que foi feita uma locação de longo prazo pelo Estação Business School – IBMEC, empreendimento que oferece cursos de graduação e pós-graduação.

O Espaço Executivo (**ANEXO I**), localizado nos 5º e 6º andares do Estação Embratel, é composto por nove salas executivas, cujas capacidades variam de 14 a 70 lugares. Todas são decoradas com mobiliário nobre, além de serem equipadas com tela de projeção, iluminação dimerizada e ar condicionado. O espaço é reservado, oferecendo privacidade e segurança para eventos corporativos que exigem discrição.

O Piso Portinari (**ANEXO II**), localizado no 7º andar, possui quatro salas amplas com pé direito de 5 metros e capacidade de 200 pessoas em formato auditório cada, além do *foyer* de 618 m^2. Seu piso plano e totalmente revestido em granito, comporta programações com até 1.200 pessoas sentadas. O nome do piso faz homenagem ao Candido Torquato Portinari, que criou quase cinco mil obras e foi o pintor brasileiro a alcançar maior projeção internacional.

O maior de todos os espaços, o Piso Poty (**ANEXO III**), localizado no 9º andar, com pé direito de 7,4 a 9,4 metros, comporta até 2.700 pessoas sentadas ou pode ser dividido em até 12 salas com capacidades que variam de 120 a 300 lugares cada, o que o torna ideal para receber diversas programações simultâneas. O nome do piso faz homenagem ao curitibano Napoleon Potyguara Lazzarotto, que foi um importante artista plástico brasileiro. Suas manifestações são reconhecidas através de seus murais, espalhados por importantes pontos da cidade de Curitiba, incluindo o Estação Embratel Convention Center, onde encontra-se a obra "Carrossel Curitibano".

Por último, a Área de Exposições (**ANEXO III**), também localizada no 9º andar, possui 2.614 m^2, cuja área comporta até 149 *stands* de 9 m^2. Além de ser um ambiente climatizado e ter pontos hidráulicos espalhados por todo o espaço, a Área de Exposições possui um o pé direito de 5 metros, o que permite a montagem de *stands* projetados, que valorizam ainda mais o aspecto da feira.

2.4.2.1 Estrutura organizacional

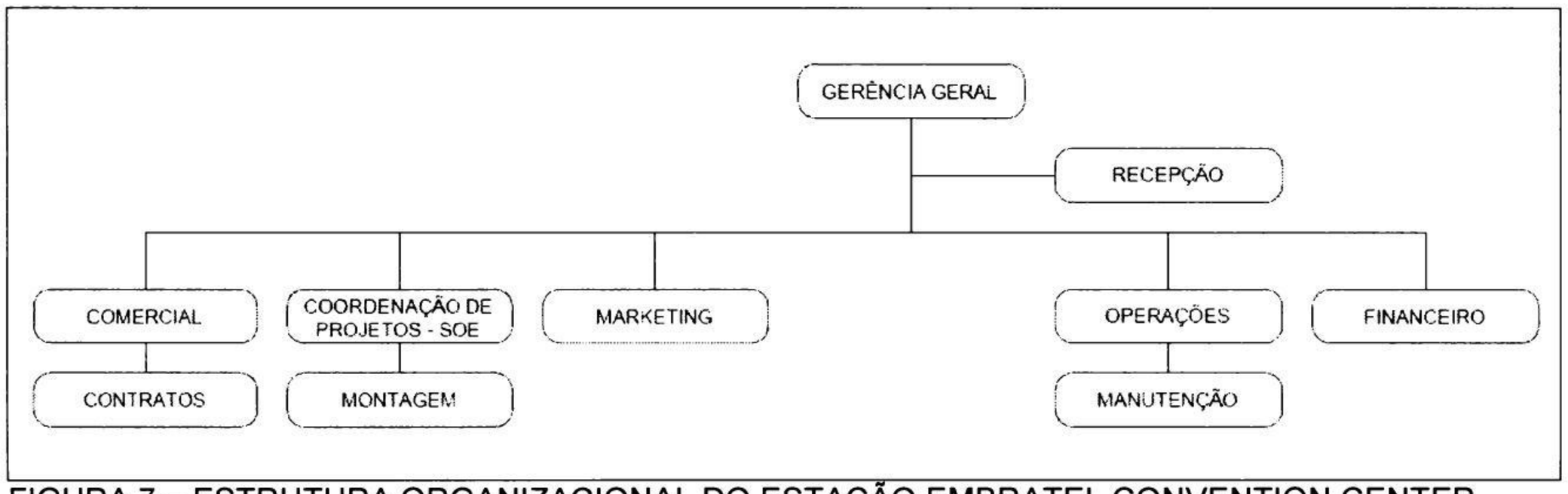


FIGURA 7 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO ESTAÇÃO EMBRATEL CONVENTION CENTER.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. (2009)

O Estação Embratel Convention Center possui 25 colaboradores, divididos nos seguintes departamentos: gerência geral, recepção, comercial, contratos,

coordenação de projetos (SOE), montagem, marketing, operações, manutenção e financeiro (Figura 7). Tendo como foco a pesquisa em questão, serão descritas a seguir somente as atividades desenvolvidas nos departamentos: Comercial, de Contratos e Coordenação de Projetos (SOE).

O departamento Comercial compreende três consultoras comerciais e uma assistente comercial, sendo que o atendimento ao cliente é feito de maneira segmentada. Como atividades gerais desempenhadas pelo Departamento Comercial, podem ser citadas: elaboração de propostas comerciais, realização de visitas externas a clientes, acompanhamento de visitas ao espaço, prospecção de novos clientes, atualização do banco de dados de clientes e elaboração de relatórios.

Subordinado ao Comercial encontra-se o Departamento de Contratos, que está sob a responsabilidade de uma estagiária. Em geral, neste departamento concentra-se a elaboração das minutas contratuais referentes aos eventos a serem realizados pelo Estação Embratel Convention Center. Além disso, em Contratos é feita a cobrança do contrato assinado pelo cliente, o controle de retorno do mesmo e o registro do evento e do respectivo cliente em um sistema específico.

Por último, o Departamento de Coordenação de Projetos (SOE) é composto por uma gerente de eventos, dois assistentes e uma estagiária. Este departamento é responsável por prestar atendimento aos eventos realizados no Estação Embratel Convention Center, bem como pela comercialização e a intermediação de produtos e serviços extras para eventos.

Todos os detalhes descritos anteriormente, relacionados a eventos e ao Estação Embratel Convention Center, se fez necessário para mostrar a estreita relação entre espaço para eventos e o turismo, especificamente, do segmento de eventos. Dessa maneira, mostra-se a importância que o Estação Embratel tem para Curitiba, contribuindo também na captação de eventos para a cidade.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi definida de acordo com os objetivos da mesma e conforme as informações e os resultados que se precisava obter para dar continuidade à proposta. Segue abaixo o detalhamento do método, tipos e técnicas de pesquisa que orientaram o trabalho, bem como a apresentação da população escolhida, as amostras selecionadas, o instrumento de coleta de dados adotado e o seu processo de construção. Por último, se faz uma breve descrição sobre como se deu o processo de tabulação e interpretação dos dados, incluindo o sistema de tabulação escolhido e a forma de disposição gráfica adotada para a representação dos dados tabulados.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Marconi e Lakatos (1991, p. 83) definem o método como:

> [...] o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

O método adotado na pesquisa é o hipotético-dedutivo, que, ainda segundo Marconi e Lakatos (1987, p. 106), "se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual se formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese".

A adoção deste método foi pertinente na pesquisa, pois envolveu a descoberta e a formulação de um problema, a elaboração de hipóteses que tinham por intenção responder o problema proposto e o teste das hipóteses através da coleta, análise e interpretação de dados.

3.2 TIPO DE PESQUISA

Para a realização da pesquisa em questão, foram utilizados dois tipos de pesquisa, em etapas diferentes, porém complementares, sendo definidas de acordo com o objetivo proposto. São elas: pesquisa exploratória e pesquisa descritiva.

Quanto à pesquisa exploratória, Gil (2002, p. 41) comenta:

> Esta pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que esta pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

A partir desse tipo de pesquisa buscou-se um aprofundamento maior sobre o tema, utilizando o levantamento de informações a partir de livros, artigos e revistas que abordassem a respeito de serviços, a qualidade em serviços, o gerenciamento de processos, turismo e eventos.

Pode-se perceber que este tipo de pesquisa se mostrou pertinente, pois utiliza o levantamento de fontes secundárias e a observação informal. Segundo Dencker (1998, p. 124), a pesquisa exploratória "caracteriza-se por possuir um planejamento flexível envolvendo em geral levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes e análise de exemplos similares".

Após o levantamento de informações e pesquisa bibliográfica, foi utilizada a pesquisa descritiva para fazer um levantamento das características que compõem o fenômeno. Para Santos (2004, p. 26), a pesquisa descritiva é do "interesse de quem já teve uma primeira aproximação, isto é, já fez uma pesquisa exploratória". Sobre este tipo de pesquisa, Gil (2002, p. 42) expressa sua opinião:

> As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

A aplicação da pesquisa descritiva no trabalho em questão foi feita através de uma breve descrição do funcionamento do Estação Embratel Convention Center, incluindo a composição de sua estrutura administrativa, as principais funções e atribuições dos departamentos Comercial, de Contratos e Coordenação de Projetos (SOE) e, por último, uma apresentação dos espaços disponíveis para locação.

3.3 TÉCNICA DE PESQUISA

A fim de obter um maior aprofundamento e conhecimento do objeto de estudo, foram utilizadas as seguintes técnicas de pesquisa: o estudo de caso, a observação direta intensiva e a observação direta extensiva, de maneira a complementar as informações já levantadas com a técnica de pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica permitiu aprofundar o conhecimento através da contribuição de autores sobre o assunto, pois foi desenvolvida a partir de um material já elaborado. Segundo Marconi e Lakatos (1996, p. 66):

> A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc., até meios de comunicação orais [...]. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

Tal pesquisa se mostrou importante, pois, para Gil (2002, p. 45), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica "reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente".

Quanto ao estudo de caso, Gil (2002, p. 45) comenta que este "consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento".

O estudo de caso se faz presente no trabalho em questão, pois os departamentos Comercial, de Contratos e Coordenação de Projetos (SOE) do Estação Embratel Convention Center foram utilizados como base para o desenvolvimento de toda a pesquisa. De acordo com Dencker (1998, p. 127), "o objeto do estudo de caso pode ser um indivíduo, um grupo, uma organização, um conjunto de organizações ou até mesmo uma situação". Desta forma, foram escolhidos os três departamentos do empreendimento, pois todas as suas atividades estão diretamente interligadas e dependentes umas das outras.

A observação direta intensiva foi utilizada na pesquisa por meio da técnica de observação sob três tipos: observação participante, observação em equipe e observação na vida real. Segundo Marconi e Lakatos (1991, p. 190), a observação consiste em "uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade".

De acordo com a participação do observador, foi utilizada a modalidade de observação participante, na qual ocorre "a participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste" (MARCONI e LAKATOS, 1999, p. 92). Ainda de acordo com as autoras, pode-se verificar que a observação participante se apresentou na pesquisa em questão sob a forma natural, já que o observador pertence ao grupo que investigou e não se integrou a ele somente com a finalidade de obter informações.

Levando em consideração o número de observações, foi adotada a observação em equipe, já que o trabalho foi realizado por duas pesquisadoras. De acordo com Ander-Egg (1978 *apud* MARCONI e LAKATOS, p. 1999, p. 93), a observação em equipe realizar-se-á sob a forma na qual "todos observam o mesmo, com o que se procura corrigir as distorções que podem advir de cada investigador em particular".

Tendo em vista o lugar onde foi realizada a pesquisa, foi utilizada a observação na vida real, na qual "as observações são feitas no ambiente real, registrando-se os dados à medida que forem ocorrendo, espontaneamente, sem a devida preparação" (MARCONI e LAKATOS, 1999, p. 94).

Por último, a adoção da técnica de observação direta extensiva se justificou pelo uso do questionário como instrumento de coleta de dados, cujo detalhamento ocorre no item 6.5.

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população está representada pelos 25 colaboradores do Estação Embratel, pertencentes aos departamentos: gerência geral, recepção, comercial, contratos, coordenação de projetos (SOE), montagem, marketing, operações, manutenção e financeiro. Considerando que o empreendimento possui vários departamentos, notou-se que era inviável fazer um levantamento do todo. Em função disso, viu-se a necessidade de investigar uma parte da população ou universo. Sobre a necessidade de se estabelecer uma generalização do estudo, Rudio (1986, p. 49) discorre que "uma pesquisa geralmente não é feita com todos os elementos que compõem uma população. Costuma-se, neste caso, selecionar uma parte representativa dela, denominada amostra".

Para Marconi e Lakatos (1996, p. 37), a amostra "é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo". Neste sentido, é importante que a amostra seja a mais representativa possível do todo, que possua o conhecimento e as informações necessárias à satisfação dos requisitos da pesquisa em questão.

Dessa forma, a fim de representar a amostra dos funcionários, foram extraídos da população um total de 08 colaboradores, pertencentes aos departamentos Comercial (03), Coordenação de Projetos (04) e Gerência Geral (01). A escolha destes colaboradores como amostra se justifica pelo fato dos mesmos estarem diretamente envolvidos com a qualidade na prestação dos diferentes serviços necessários para que o evento se realize da melhor forma possível.

Já em relação à população e amostra dos clientes, aos quais foram encaminhados os questionários, a população foi de 53, número representado pelos clientes que realizaram eventos no Estação Embratel no primeiro semestre de 2009 (**APÊNDICE II**). Desta população, a amostra está representada pelos clientes que retornaram o questionário preenchido, sendo que o número mínimo de questionários que seriam utilizados na tabulação e interpretação dos dados seriam 15.

3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados foi o questionário. Segundo Fachin (2002, p. 147), "o questionário consiste num elenco de questões que são apreciadas e submetidas a certo número de pessoas com intuito de obter respostas para a coleta de informações". O questionário não exige a técnica da entrevista e, conseqüentemente, não necessita da presença do entrevistador para o preenchimento do mesmo.

Marconi e Lakatos (1999) apresentam algumas vantagens da escolha do questionário como instrumento de coleta de dados. Entre elas, destacam que: é possível atingir um número maior de pessoas simultaneamente, obtêm-se respostas mais rápidas e precisas, há menos risco de distorção, já que não existe influência do pesquisador, o recebedor do questionário tem mais tempo para responder, podendo optar por um momento mais favorável.

Foi adotado um único modelo de questionário (**APÊNDICE III**), aplicado aos dois tipos de amostras, conforme apresentadas no item 6.4.

Segue abaixo o quadro, detalhando os itens que foram considerados no questionário, bem como uma divisão dos mesmos em grupos:

Grupo 01 (Confiabilidade)	1. Habilidade e conhecimento dos colaboradores para executar o serviço. 2. Capacidade do empreendimento em recuperar-se diante das falhas ocorridas durante a prestação do serviço. 3. Habilidade de introduzir novos serviços que melhor atendam às necessidades dos clientes.
Grupo 02 (Capacidade de resposta)	4. Capacidade de adaptação rápida frente às mudanças nas necessidades do evento. 5. Habilidade de antecipação de entrega de serviços quando solicitado pelo cliente. 6. Habilidade de oferecer serviços variados dentro de determinado período de tempo. 7. Velocidade no atendimento. 8. Flexibilidade nos procedimentos da empresa para o atendimento das necessidades do cliente. 9. Grau de autonomia dos colaboradores.
Grupo 03 (Segurança)	10. Habilidade de transmitir segurança e credibilidade ao cliente.
Grupo 04 (Empatia)	11. Fornecimento de atenção individualizada aos clientes. 12. Cortesia despendida ao cliente durante o atendimento.
Grupo 05 (Itens tangíveis)	13. Qualidade na estrutura física. 14. Aparência dos materiais de comunicação. 15. Adequação dos equipamentos disponibilizados pelo empreendimento para o evento.
Grupo 06 (Acesso)	16. Sinalização interna dos eventos. 17. Localização do empreendimento.

QUADRO 2 – ASPECTOS DE QUALIDADE ABORDADOS NO QUESTIONÁRIO E A DIVISÃO DOS MESMOS EM GRUPOS.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. (2009).

É importante mencionar que os itens foram formulados utilizando como parâmetro as cinco dimensões de qualidade, apresentadas por Berry e Parasuraman (1991 *apud* KOTLER, 2000). O grupo 1, que compreende os itens de 1 a 3, refere-se à dimensão de confiabilidade. Já o grupo 2 (itens de 4 a 9) relaciona-se com a dimensão de capacidade de resposta. O grupo 3, no qual encontra-se somente o item 10, representa a dimensão de segurança. O grupo 4, que engloba os itens 11 e 12, refere-se à dimensão de empatia. Por último, a dimensão de itens tangíveis está representada no grupo 5, que compreende os itens de 13 a 15.

Em paralelo às cinco dimensões de qualidade propostas por Berry e Parasuraman (1991 *apud* KOTLER, 2000), foi inserida a dimensão de acesso, expressa no grupo 6, através dos itens 16 e 17, devido a sua importância no contexto de realização de eventos.

Os itens avaliados foram dispostos em um quadro, no qual receberam uma nota de acordo com a sua importância em todas as fases de um evento e o desempenho atual do Estação Embratel Convention Center. Vale ressaltar que as notas, tanto da importância dos itens como do desempenho atual, foram estabelecidas de acordo com o julgamento dos clientes e dos colaboradores.

Conforme proposto por Slack *et al* (2008), foi utilizada uma escala de 1 a 9, sendo que na classificação da importância relativa o 1 foi considerado muito importante e na classificação do desempenho atual o 1 significou muito bom desempenho.

A fim de despertar o interesse do recebedor do questionário para que ele preenchesse e o devolvesse dentro de um prazo razoável, foi acrescentada no cabeçalho do questionário uma nota explicativa, enfatizando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obtenção das respostas.

Os questionários foram encaminhados por *e-mail,* já que é um meio de comunicação acessível a todos, além de facilitar o preenchimento e o retorno do documento respondido.

3.5.1 Estratégias de análise do instrumento de coleta de dados

Após o retorno dos questionários preenchidos, o sistema de tabulação adotado foi a tabulação manual, que, como o próprio nome indica, foi feita manualmente. Marconi e Lakatos (1999, p. 147) sugerem o traço-e-risco, que "consiste em traçar uma linha convencional, de fácil conjunto, em relação a cada caso compreendido na série que se conta".

Conforme o exemplo abaixo, para a tabulação manual foi elaborado um quadro com seis colunas, que representam os itens de cada dimensão de qualidade, a freqüência de respostas, tanto da importância como do desempenho, ao longo da escala de 1 a 9, por meio de riscos e, por último, o total obtido de cada um a partir da soma dos riscos. A fim de facilitar a contagem, os traços foram agrupados em conjuntos de cinco.

ITENS	ESCALA	FREQÜÊNCIA IMPORTÂNCIA	FREQÜÊNCIA DESEMPENHO	TOTAL IMPORTÂNCIA	TOTAL DESEMPENHO
1. Habilidade e conhecimento dos colaboradores para executar o serviço.	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
	6				
	7				
	8				
	9				

QUADRO 3 – EXEMPLO DE QUADRO PARA A TABULAÇÃO MANUAL.
ADAPTADO: MARCONI E LAKATOS (1999, P. 147)

Para a apresentação dos resultados, tanto dos clientes como dos colaboradores, foram utilizados gráficos e, assim, sendo feita a interpretação com o que foi levantado.

A análise dos dados foi do tipo quantitativa, pois foi levado em consideração o número de pessoas que optaram por determinada resposta, fazendo assim o cruzamento das informações obtidas.

Na segunda etapa da tabulação e interpretação dos dados, foi feita a média aritmética de cada item, a fim de se obter uma nota média tanto da importância quanto do desempenho atual do Estação Embratel em cada aspecto das dimensões de qualidade. Vale ressaltar que foi feita a média aritmética das notas provenientes das duas amostras: clientes e colaboradores.

Após o estabelecimento das notas médias de cada item, as mesmas foram dispostas na matriz de importância e desempenho, conforme proposto por Slack *et al* (2008). Em cada grupo, uma matriz representou a importância e o desempenho julgados pelos clientes e a outra as notas dos colaboradores.

A partir desta representação foi possível identificar as lacunas existentes entre o que o Estação Embratel Convention Center considera importante na prestação de serviços e o que os clientes realmente julgam como relevantes. Da mesma forma, foi possível mensurar o atual desempenho do Estação Embratel para os colaboradores, em comparação à opinião dos clientes que realizaram um ou mais eventos no espaço no primeiro semestre de 2009.

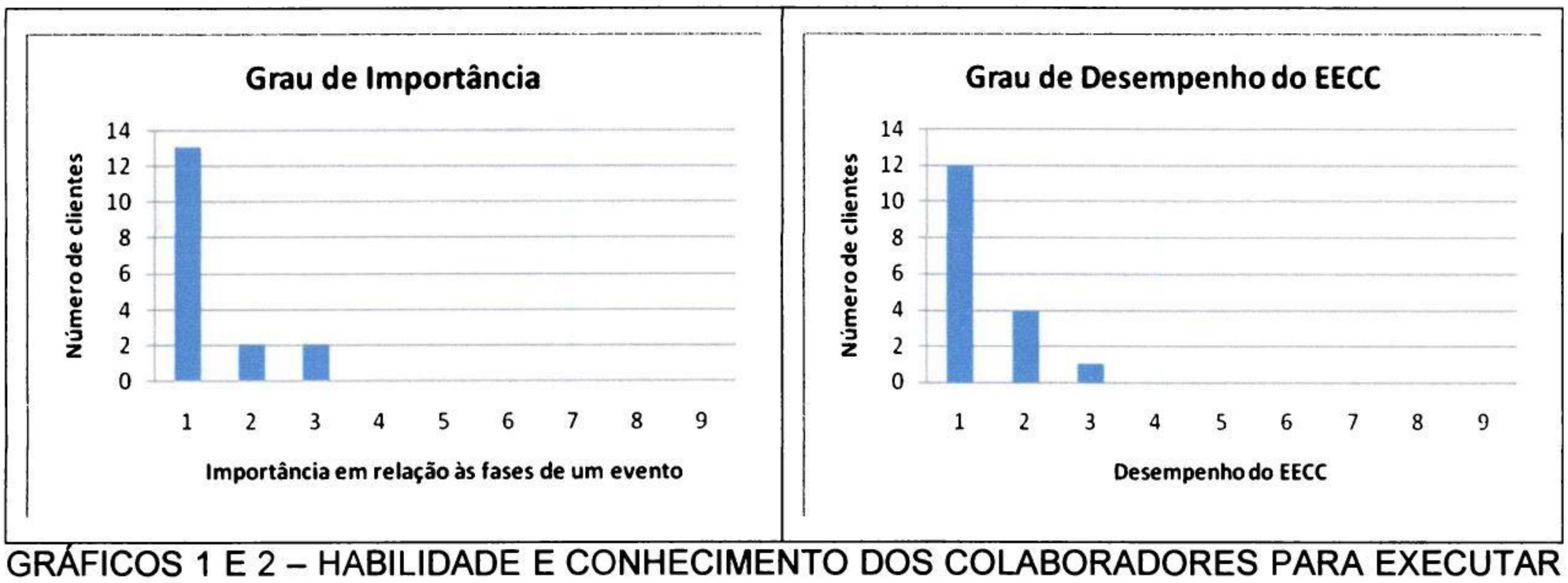
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa a ser analisada foi aplicada a 53 clientes que utilizaram o Estação Embratel Convention Center para a realização de um ou mais eventos no primeiro semestre de 2009. Do total de questionários enviados, 17 clientes responderam. Os resultados são apresentados e analisados a seguir.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

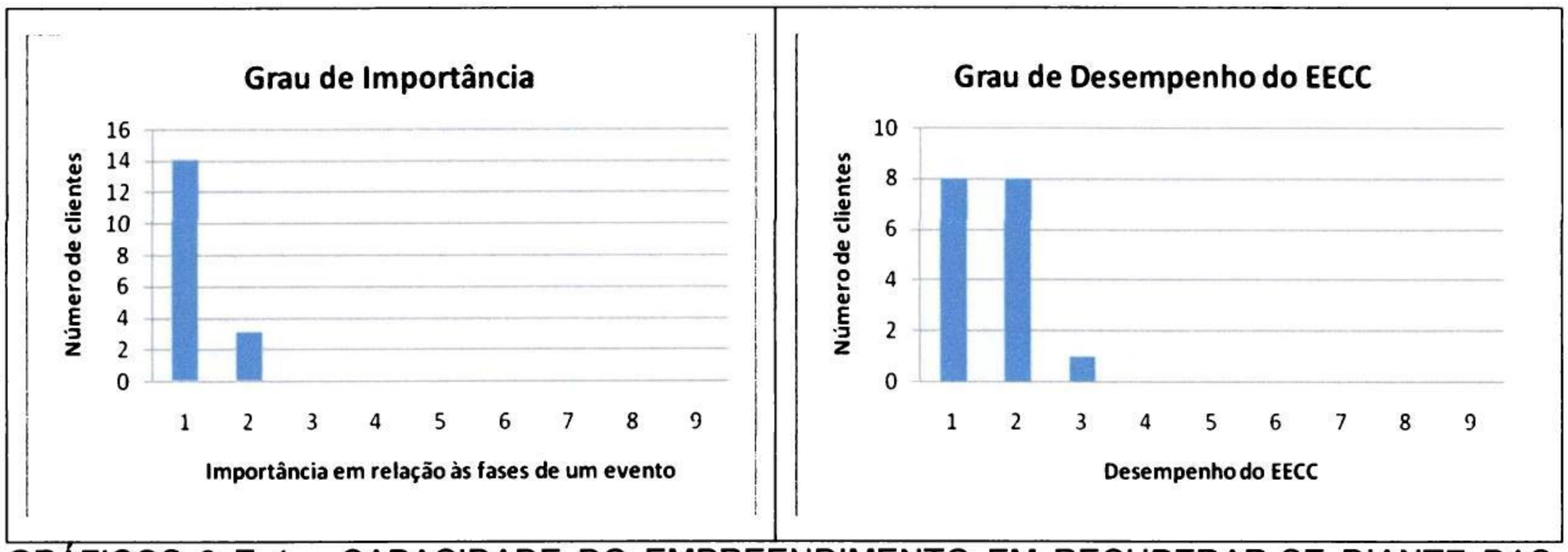
A pesquisa foi aplicada no período de 10 a 31 de julho de 2009 e seus resultados estão dispostos em gráficos, agrupados de acordo com os dois grupos de análise: clientes e colaboradores.

4.1.1 Clientes



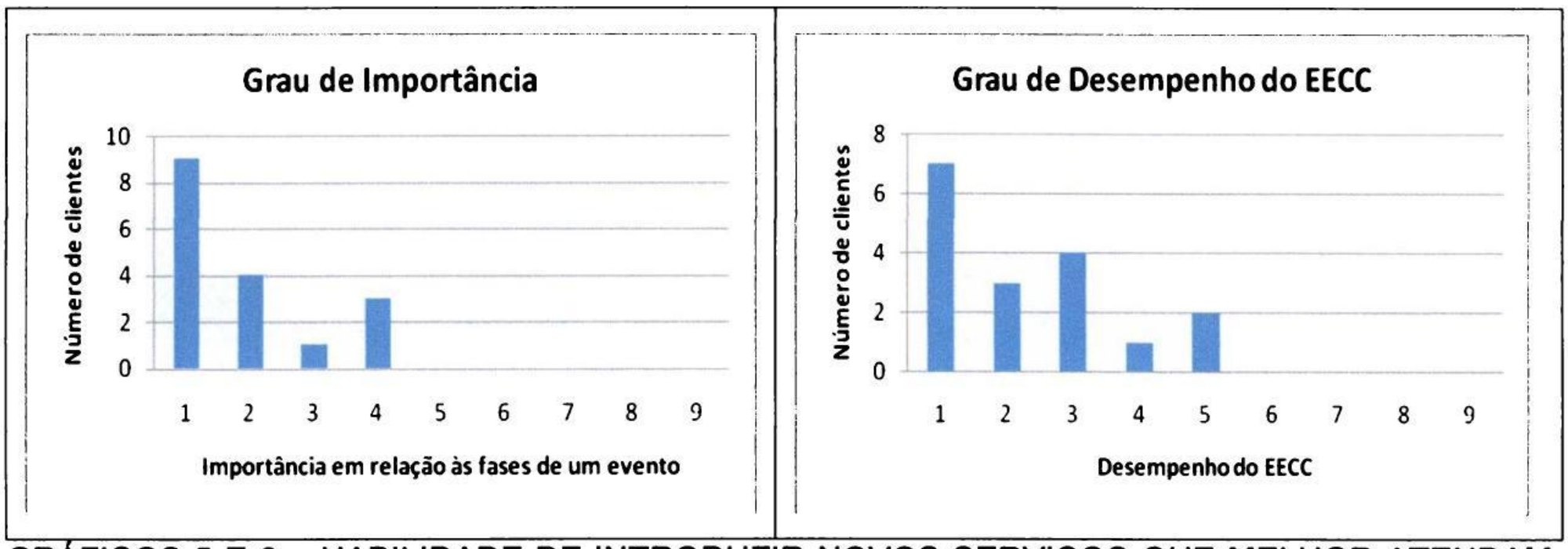
GRÁFICOS 1 E 2 – HABILIDADE E CONHECIMENTO DOS COLABORADORES PARA EXECUTAR O SERVIÇO.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

Os gráficos 1 e 2 referem-se, respectivamente, à importância e ao desempenho do Estação Embratel no que diz respeito à habilidade e conhecimento dos colaboradores para executar o serviço. No julgamento da importância em relação às fases de um evento, 13 clientes atribuíram nota 1, 2 clientes optaram pela nota 2 e, por último, 2 pessoas deram nota 3. Já no grau de desempenho do Estação Embratel, 12 pessoas preferiram o grau 1, 4 clientes atribuíram nota 2 e 1 pessoa escolheu o grau 3.



GRÁFICOS 3 E 4 – CAPACIDADE DO EMPREENDIMENTO EM RECUPERAR-SE DIANTE DAS FALHAS OCORRIDAS DURANTE A PRESTAÇÃO DO SERVIÇO.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

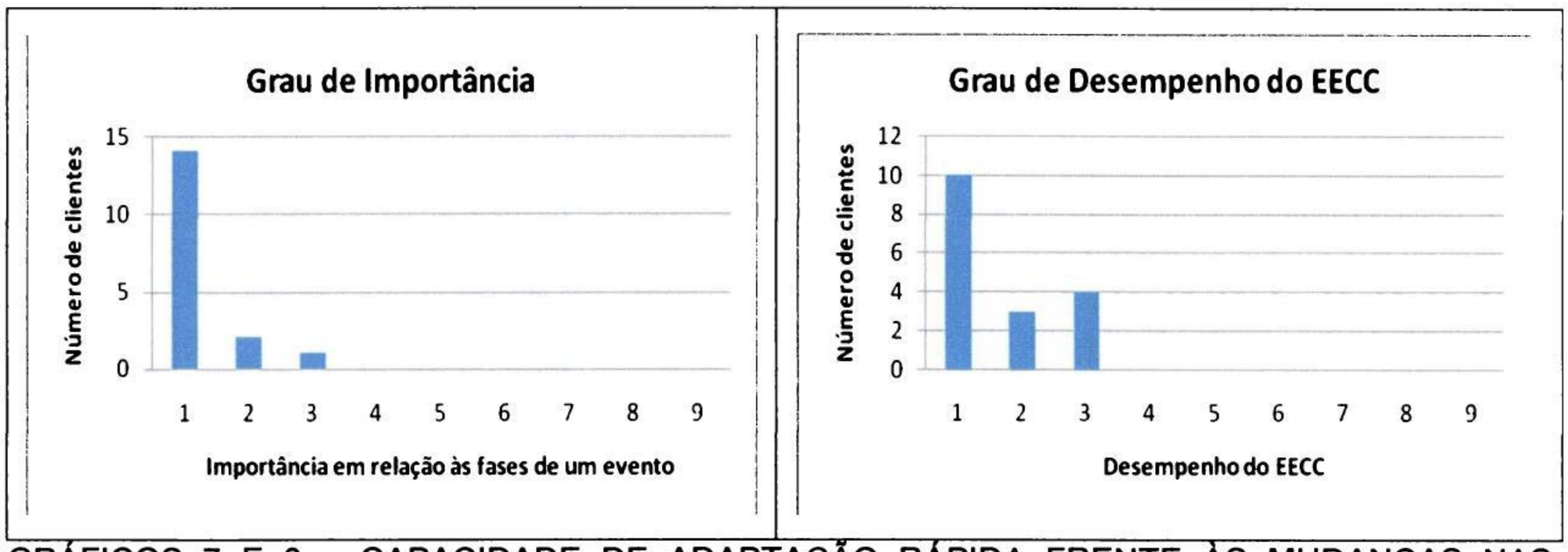
Quanto à capacidade do empreendimento em recuperar-se diante das falhas ocorridas durante a prestação do serviço, no gráfico 3, 14 clientes julgaram a sua importância através da nota 1, enquanto que apenas 3 clientes apontaram grau 2. Em um segundo momento, através do gráfico 4, pode-se perceber que 8 clientes deram nota 1 para representar o grau de desempenho do Estação Embratel neste item, 8 clientes atribuíram grau 2 e somente 1 cliente indicou o grau 3.



GRÁFICOS 5 E 6 – HABILIDADE DE INTRODUZIR NOVOS SERVIÇOS QUE MELHOR ATENDAM AS NECESSIDADES DOS CLIENTES.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

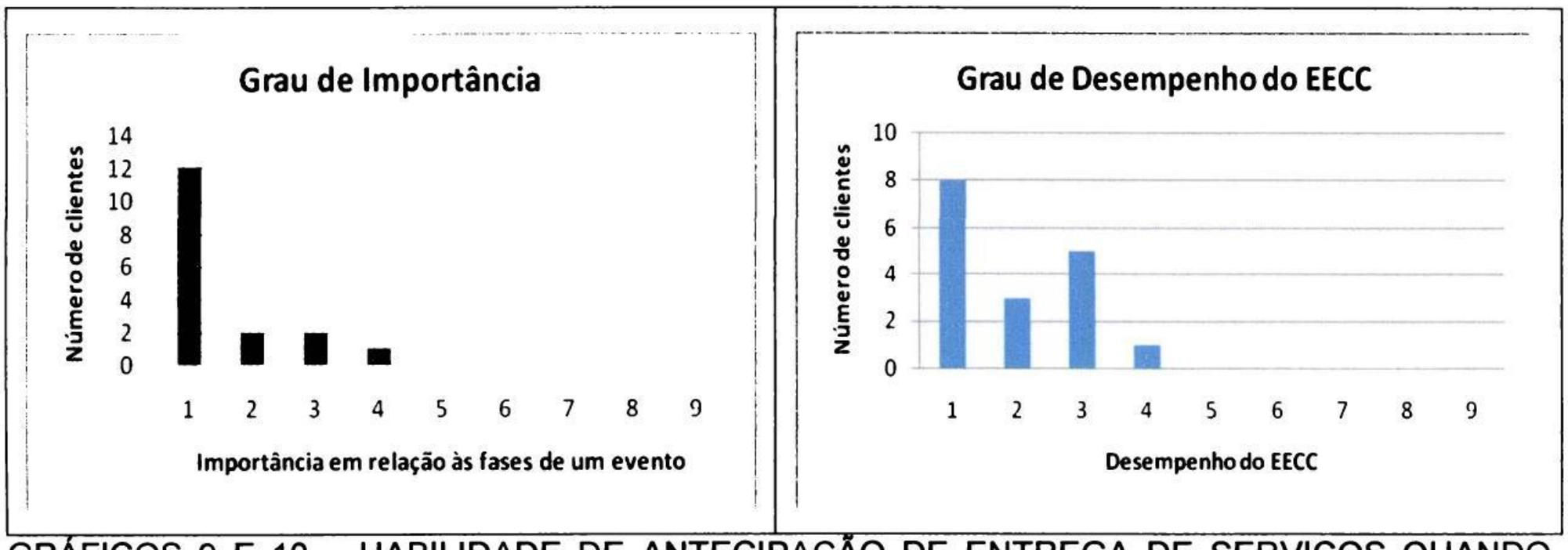
Os gráficos 5 e 6 representam a avaliação dos clientes quanto à habilidade dos colaboradores em introduzir novos serviços que melhor atendam suas necessidades. No que se refere ao seu grau de importância em todas as fases de um evento, 9 pessoas escolheram o grau 1, 4 pessoas optaram pela nota 2, 1 pessoa atribuiu nota 3 e, por último, 3 pessoas elegeram o grau 4. Já em relação ao

grau de desempenho do Estação Embratel Convention Center, as opiniões também se diversificaram ao longo da escala de 1 a 9, visto que 7 clientes deram nota 1, 3 pessoas preferiram o grau 2, 4 clientes indicaram a nota 3, 1 pessoa apontou o grau 4 e 2 clientes escolheram o grau 5.



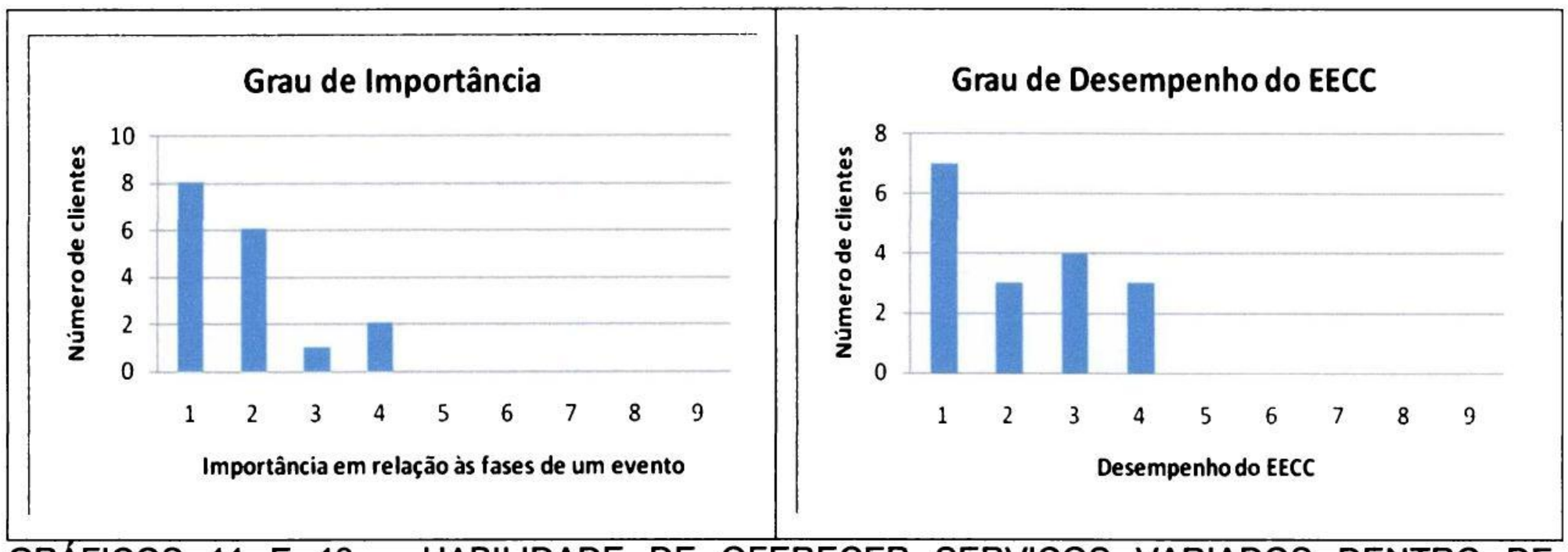
GRÁFICOS 7 E 8 – CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO RÁPIDA FRENTE ÀS MUDANÇAS NAS NECESSIDADES DO EVENTO.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

Os gráficos 7 e 8 referem-se, respectivamente, à importância e ao desempenho do Estação Embratel no que diz respeito à capacidade de adaptação rápida frente às mudanças nas necessidades do evento. No julgamento da importância em relação às fases de um evento, 14 clientes atribuíram nota 1, 2 clientes optaram pela nota 2 e, por último, 1 pessoa deu nota 3. Já no grau de desempenho do Estação Embratel Convention Center, 10 pessoas preferiram o grau 1, 3 clientes atribuíram nota 2 e 4 pessoas escolheram o grau 3.



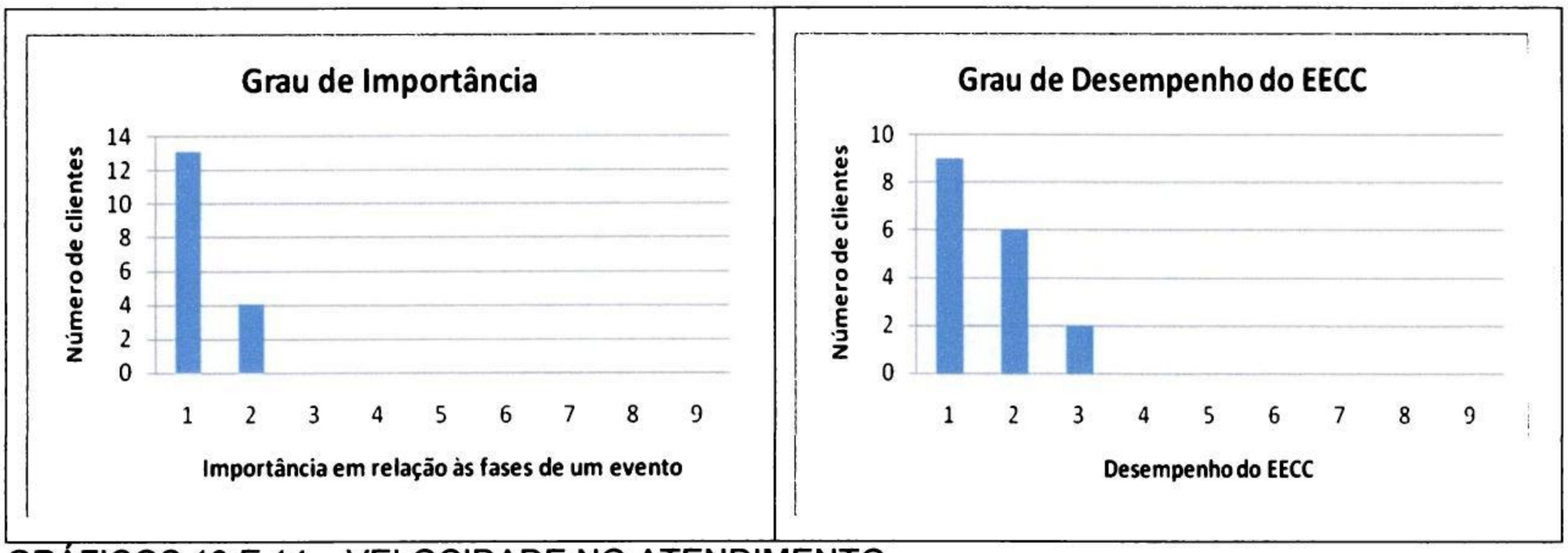
GRÁFICOS 9 E 10 – HABILIDADE DE ANTECIPAÇÃO DE ENTREGA DE SERVIÇOS QUANDO SOLICITADO PELO CLIENTE.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

A avaliação quanto à habilidade dos colaboradores em antecipar-se na entrega de serviços ao cliente está representa nos gráficos 9 e 10. No que se refere ao grau de importância, 12 pessoas escolheram grau 1, 2 pessoas optaram pela nota 2, 2 clientes atribuíram nota 3 e, por último, 1 cliente elegeu o grau 4. Já em relação ao grau de desempenho do Estação Embratel Convention Center neste item, 8 clientes preferiram o grau 1, 3 pessoas deram nota 2, 5 pessoas indicaram o grau 3 e 1 pessoa indicou a nota 4.



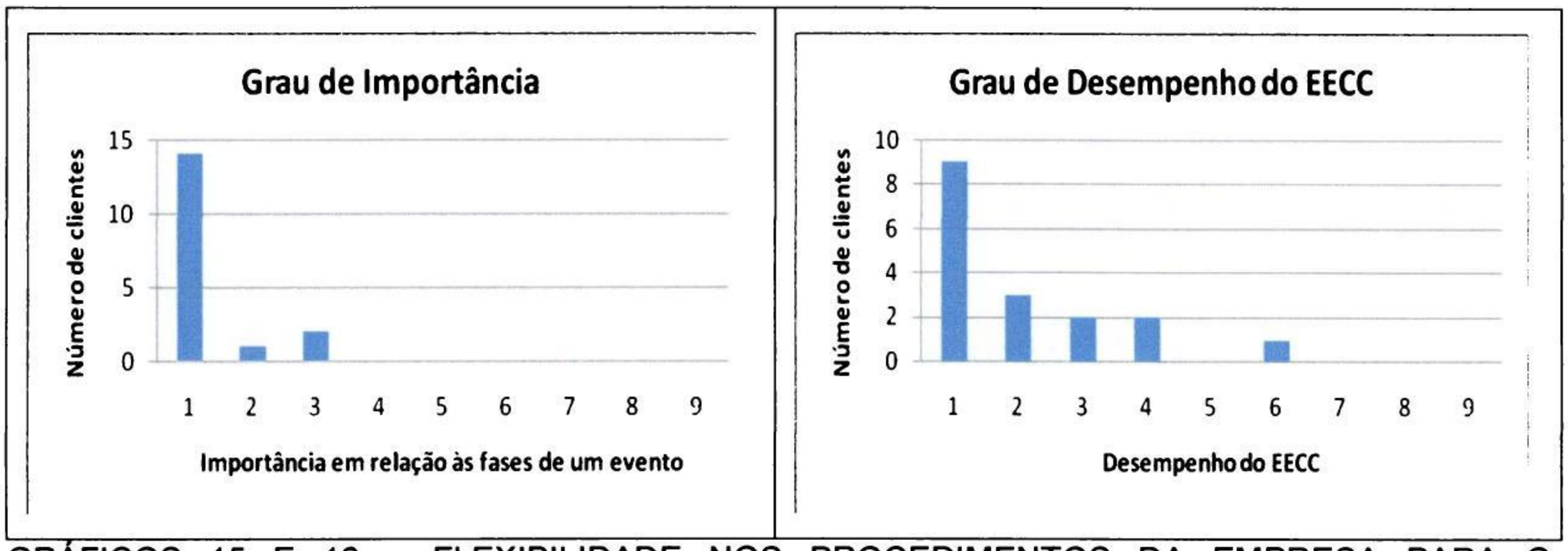
GRÁFICOS 11 E 12 – HABILIDADE DE OFERECER SERVIÇOS VARIADOS DENTRO DE DETERMINADO PERÍODO DE TEMPO.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

Os gráficos 11 e 12 resumem a opinião dos clientes quanto à habilidade dos colaboradores na oferta de serviços variados dentro de determinado período de tempo. Na avaliação da importância deste item em todas as fases de um evento, 8 clientes apontaram o grau 1, 6 pessoas deram nota 2, 1 pessoa atribuiu a nota 3 e, por último, 2 clientes indicaram o grau 4. Já no que se refere ao desempenho do Estação Embratel, 7 pessoas preferiram o grau 1, 3 pessoas optaram pelo grau 2, 4 pessoas atribuíram a nota 3 e, por fim, 3 clientes elegeram o grau 4.



GRÁFICOS 13 E 14 – VELOCIDADE NO ATENDIMENTO.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

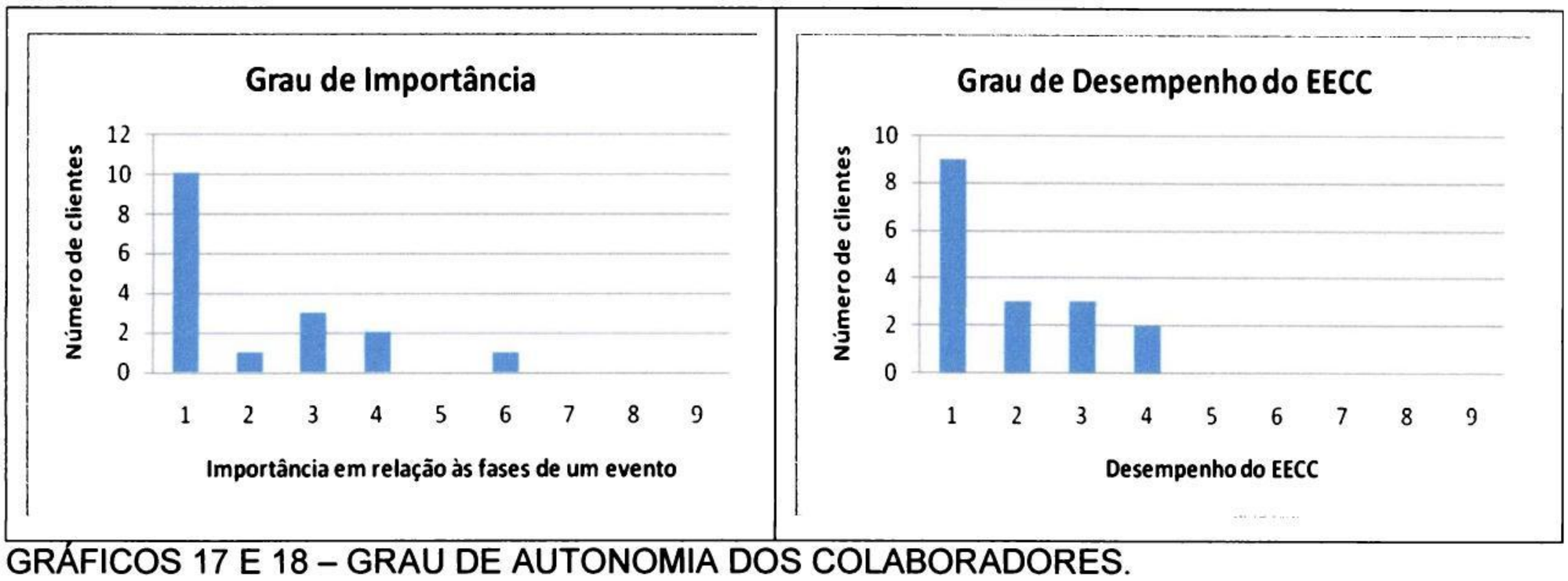
O item referente à velocidade no atendimento está representado nos gráficos 13 e 14, que descrevem, respectivamente, o seu grau de importância em todas as fases de um evento e o desempenho atual do Estação Embratel Convention Center. O gráfico 13 aponta que 13 pessoas atribuíram a nota 1, enquanto que 4 pessoas apontaram grau 2. Já o gráfico 14 acusa que 9 pessoas deram nota 1, 6 pessoas indicaram o grau 2 e 2 pessoas escolheram o grau 3.



GRÁFICOS 15 E 16 – FLEXIBILIDADE NOS PROCEDIMENTOS DA EMPRESA PARA O ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES DO CLIENTE.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

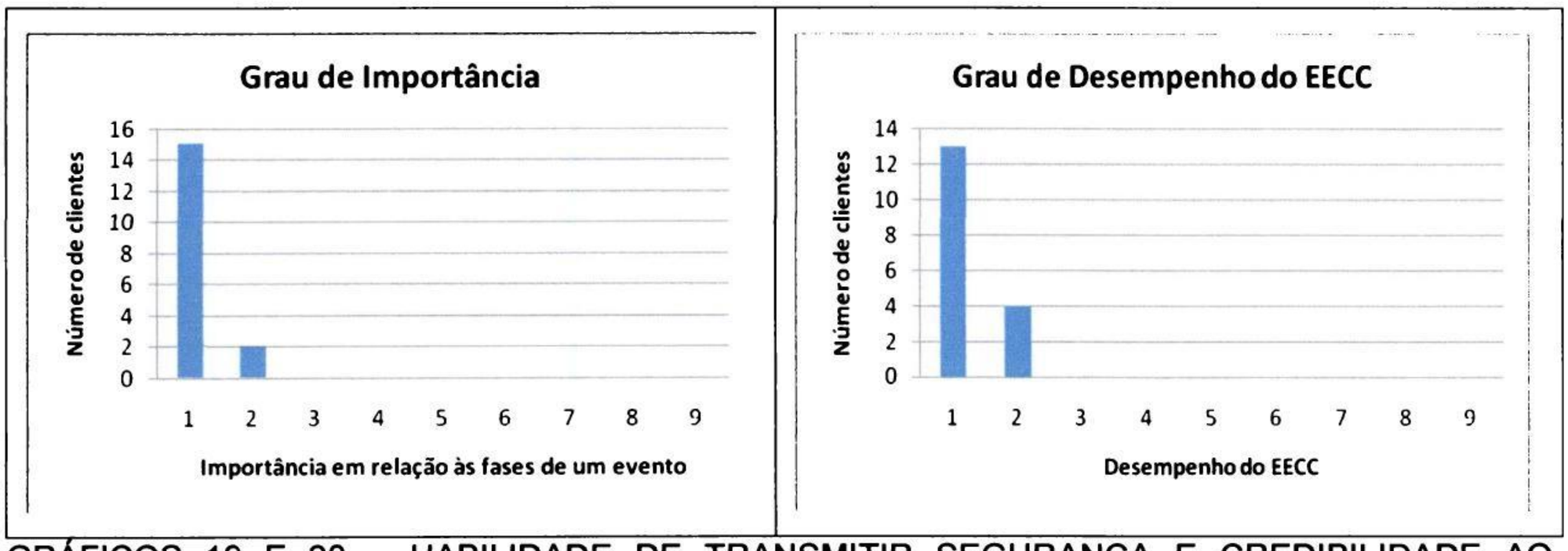
Os gráficos 15 e 16 exprimem a avaliação dos clientes em relação à flexibilidade nos procedimentos da empresa para o atendimento das necessidades do cliente. No julgamento da importância deste item em todas as fases de um evento, 14 pessoas deram nota 1, 1 cliente atribuiu nota 2 e, por último, 2 clientes optaram pelo grau 3. Já o gráfico 16 apresenta um cenário mais diversificado, no

qual 9 clientes preferiram grau 1, 3 clientes indicaram o grau 2, 2 pessoas apontaram o grau 3, 2 pessoas deram nota 4 e, por fim, 1 cliente escolheu o grau 6.



GRÁFICOS 17 E 18 – GRAU DE AUTONOMIA DOS COLABORADORES.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

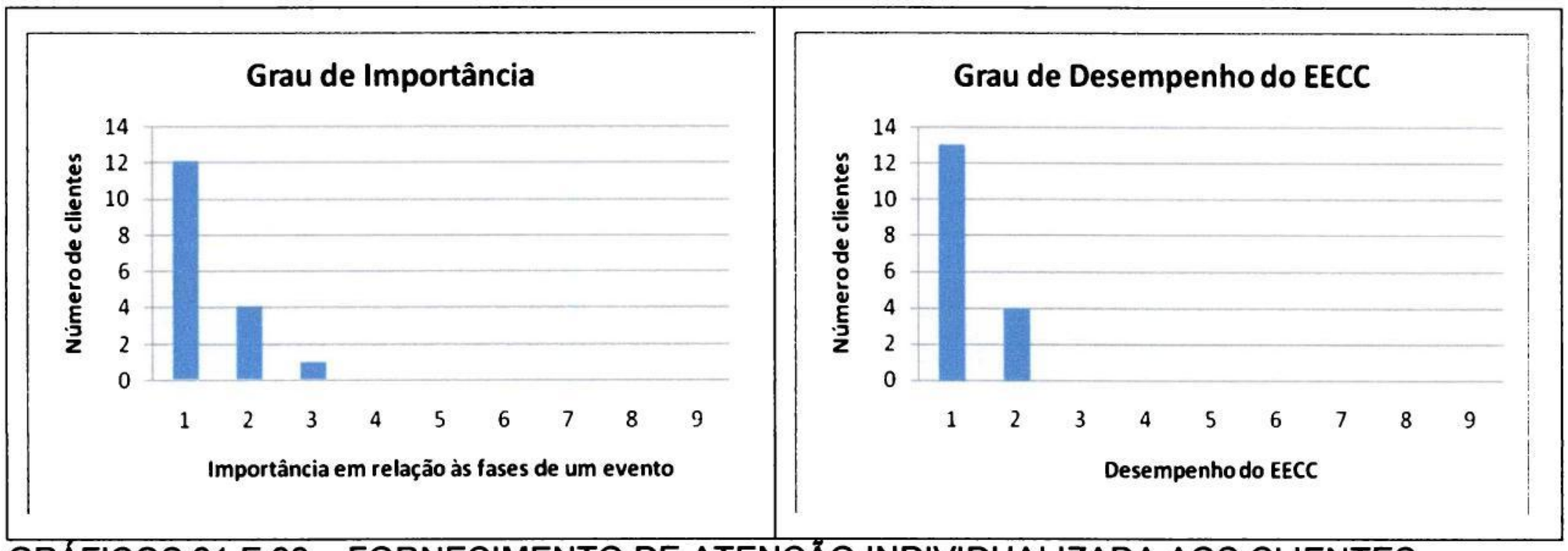
Os gráficos 17 e 18 referem-se, respectivamente, à importância e ao desempenho do Estação Embratel no que diz respeito ao grau de autonomia dos colaboradores. O primeiro cenário indica que 10 clientes deram nota 1, 1 cliente atribuiu nota 2, 3 clientes preferiram o grau 3, 2 pessoas elegeram o grau 4 e somente 1 pessoa indicou o grau 6. Já o gráfico 18 mostra que 9 pessoas apontaram o grau 1, 3 pessoas escolheram o grau 2, 3 pessoas optaram pelo grau 3 e, por último, 2 clientes atribuíram a nota 4.



GRÁFICOS 19 E 20 – HABILIDADE DE TRANSMITIR SEGURANÇA E CREDIBILIDADE AO CLIENTE.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

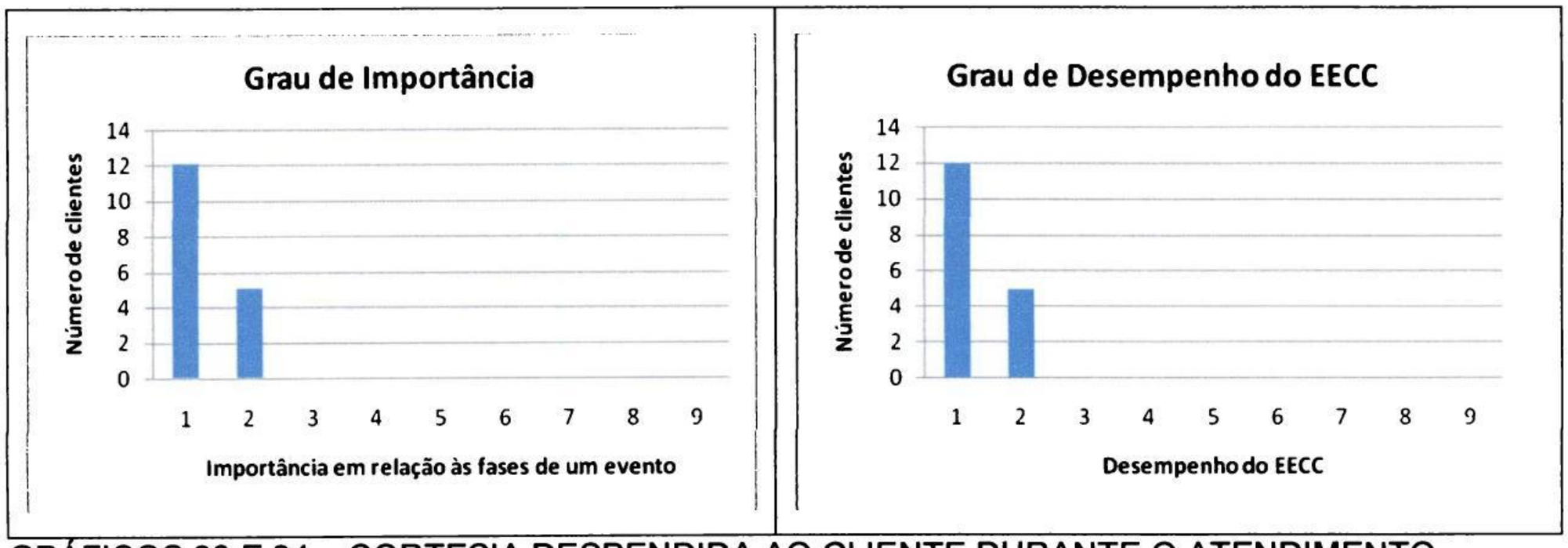
A análise dos clientes quanto à habilidade de transmitir segurança e credibilidade está representada nos gráficos 19 e 20. Quanto ao grau de importância

em relação às fases de um evento, 15 pessoas apontaram o grau 1, enquanto que apenas 2 clientes atribuíram a nota 2. Já referente ao grau de desempenho do Estação Embratel, houve uma pequena alteração em comparação ao primeiro cenário, visto que 13 pessoas optaram pelo grau 1, enquanto que 4 clientes deram nota 2.



GRÁFICOS 21 E 22 – FORNECIMENTO DE ATENÇÃO INDIVIDUALIZADA AOS CLIENTES.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

Quanto ao fornecimento de atenção individualizada ao cliente, no gráfico 21, 12 clientes julgaram a sua importância através da nota 1, 4 pessoas elegeram o grau 2 e apenas 1 cliente atribuiu a nota 3. Em um segundo momento, através do gráfico 22, pode-se perceber que 13 clientes deram nota 1 para representar o grau de desempenho do Estação Embratel neste item, enquanto que apenas 4 clientes optaram pelo grau 2.

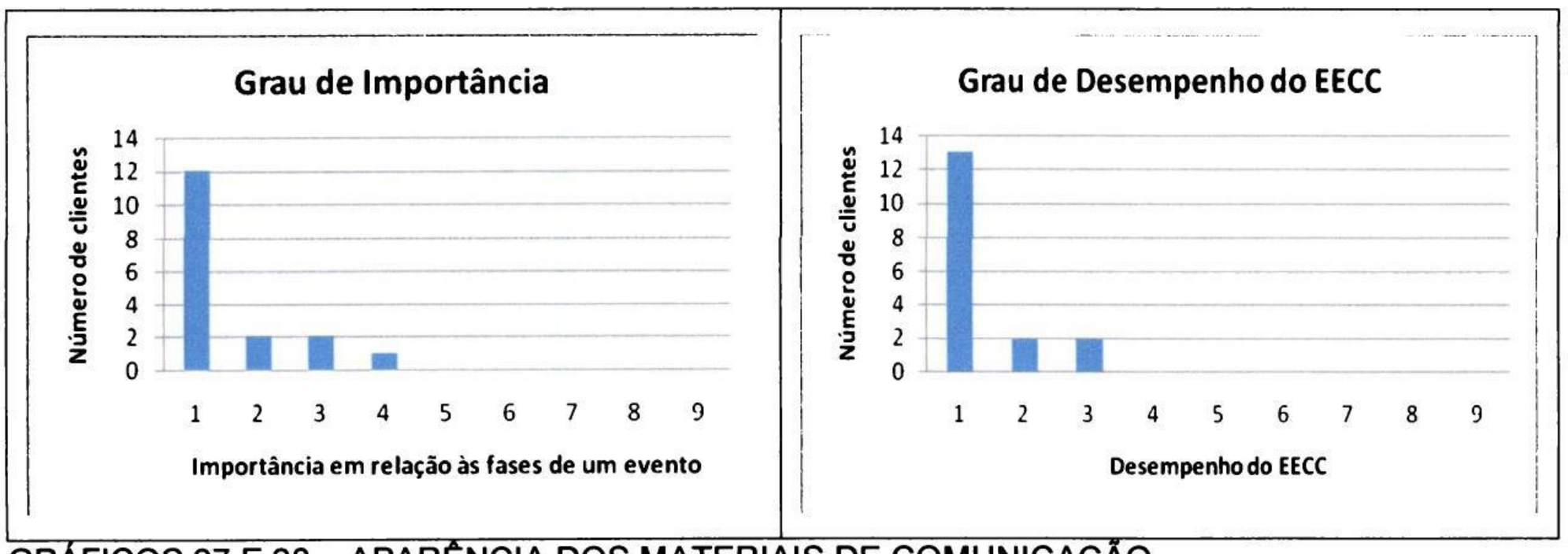


GRÁFICOS 23 E 24 – CORTESIA DESPENDIDA AO CLIENTE DURANTE O ATENDIMENTO.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

Os gráficos 23 e 24 representam a avaliação dos clientes quanto à cortesia despendida pelos colaboradores durante o atendimento. Tanto o grau de importância quanto o grau de desempenho do Estação Embratel Convention Center apresentaram o mesmo cenário, no qual 12 pessoas atribuíram nota 1 e 5 clientes apontaram o grau 2.

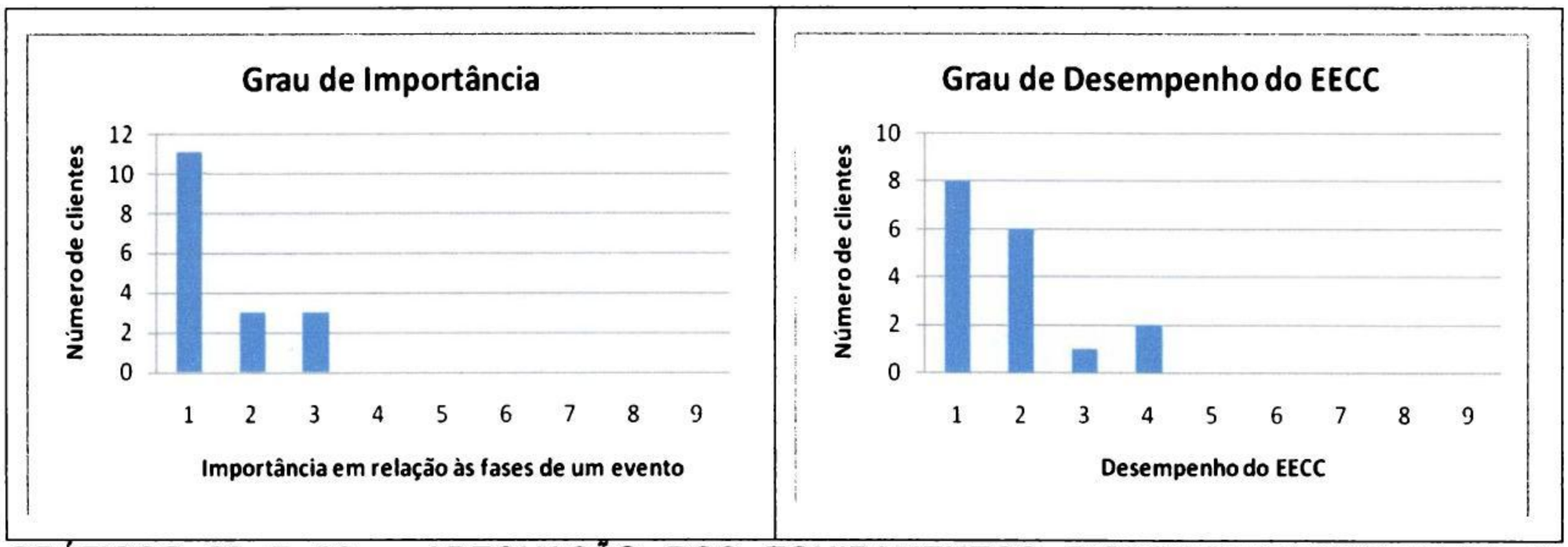
GRÁFICOS 25 E 26 – QUALIDADE NA ESTRUTURA FÍSICA DO EMPREENDIMENTO.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

Os gráficos 25 e 26 traduzem a opinião dos clientes em relação à qualidade na estrutura física do empreendimento. No julgamento da importância deste item em todas as fases de um evento, 13 pessoas deram nota 1, 3 clientes atribuíram nota 2 e, por último, 1 cliente optou pelo grau 3. Já o gráfico 26 apresenta um cenário semelhante, no qual 13 clientes preferiram o grau 1, 2 clientes indicaram o grau 2, 1 pessoa apontou o grau 3 e, por fim, 1 cliente escolheu o grau 4.



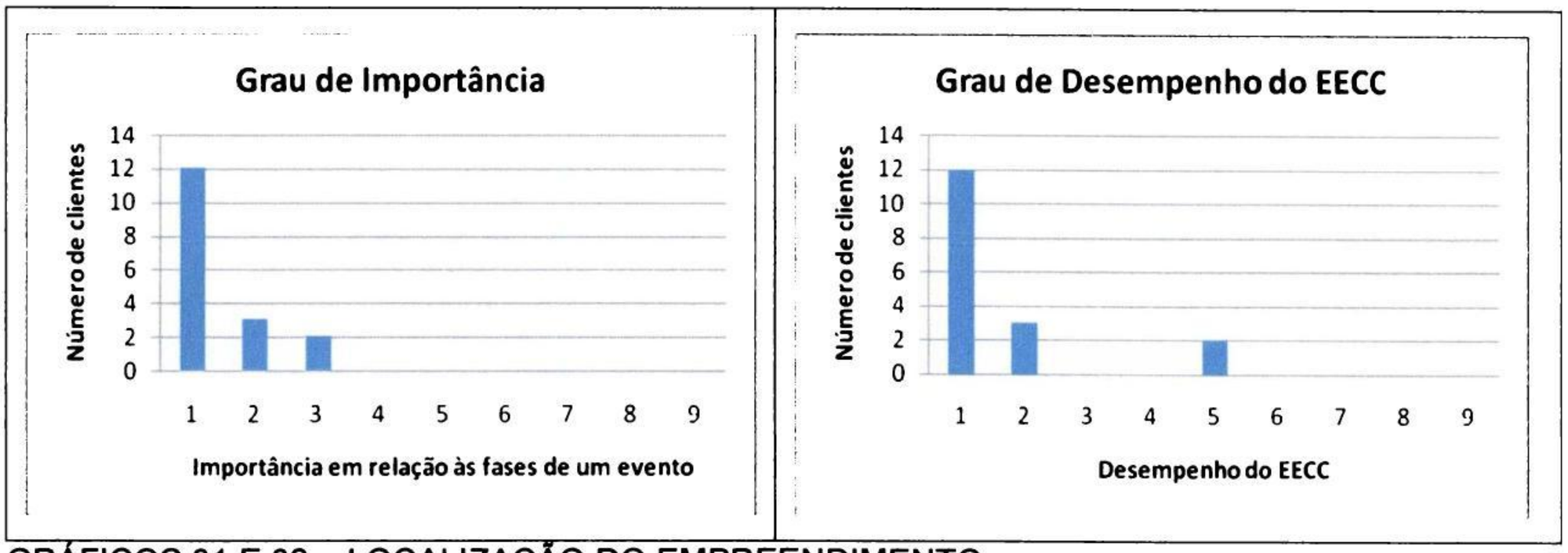
GRÁFICOS 27 E 28 – APARÊNCIA DOS MATERIAIS DE COMUNICAÇÃO.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

A análise dos clientes quanto à aparência dos materiais de comunicação está representada nos gráficos 27 e 28. No primeiro cenário, é possível notar que 12 pessoas apontaram o grau 1, 2 pessoas elegeram a nota 2, 2 clientes atribuíram a nota 3 e apenas 1 cliente optou pelo grau 4. Já no que se refere ao grau de desempenho do Estação Embratel, 13 pessoas preferiram o grau 1, 2 pessoas indicaram o grau 2 e, por fim, 2 clientes atribuíram a nota 3.



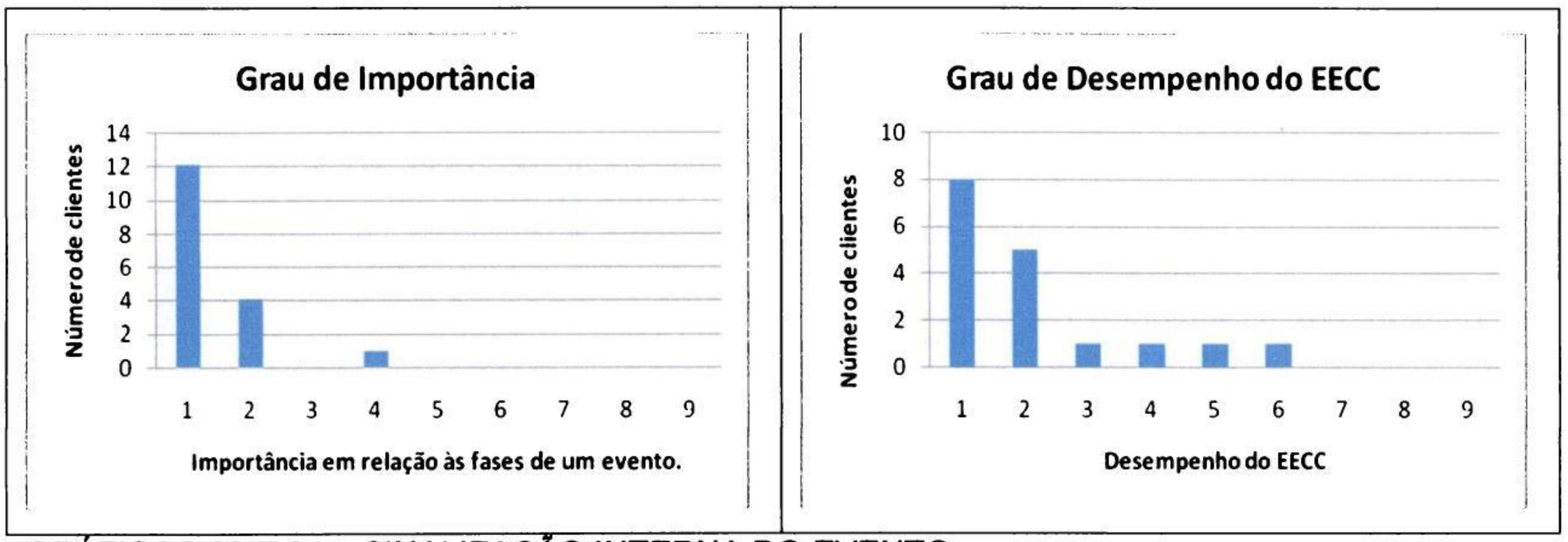
GRÁFICOS 29 E 30 – ADEQUAÇÃO DOS EQUIPAMENTOS DISPONIBILIZADOS PARA O EVENTO.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

Os gráficos 29 e 30 estão relacionados, respectivamente, à importância e ao desempenho do Estação Embratel Convention Center no que diz respeito à adequação dos equipamentos disponibilizados para o evento. No julgamento da importância em relação às fases de um evento, 11 clientes atribuíram a nota 1, 3 clientes optaram pela nota 2 e, por último, 3 pessoas deram a nota 3. Já no grau de desempenho do Estação Embratel, 8 pessoas preferiram o grau 1, 6 clientes atribuíram a nota 2, 1 pessoa escolheu o grau 3 e, por fim, 2 pessoas apontaram o grau 4.



GRÁFICOS 31 E 32 – LOCALIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

No que se refere à localização do empreendimento, no gráfico 31, 12 clientes julgaram a sua importância através da nota 1, 3 pessoas elegeram o grau 2 e 2 clientes atribuíram a nota 3. Em um segundo momento, através do gráfico 32, pode-se perceber que 12 clientes deram nota 1 para representar o grau de desempenho do Estação Embratel neste item, enquanto que 3 clientes optaram pelo grau 2 e 2 pessoas apontaram o grau 5.

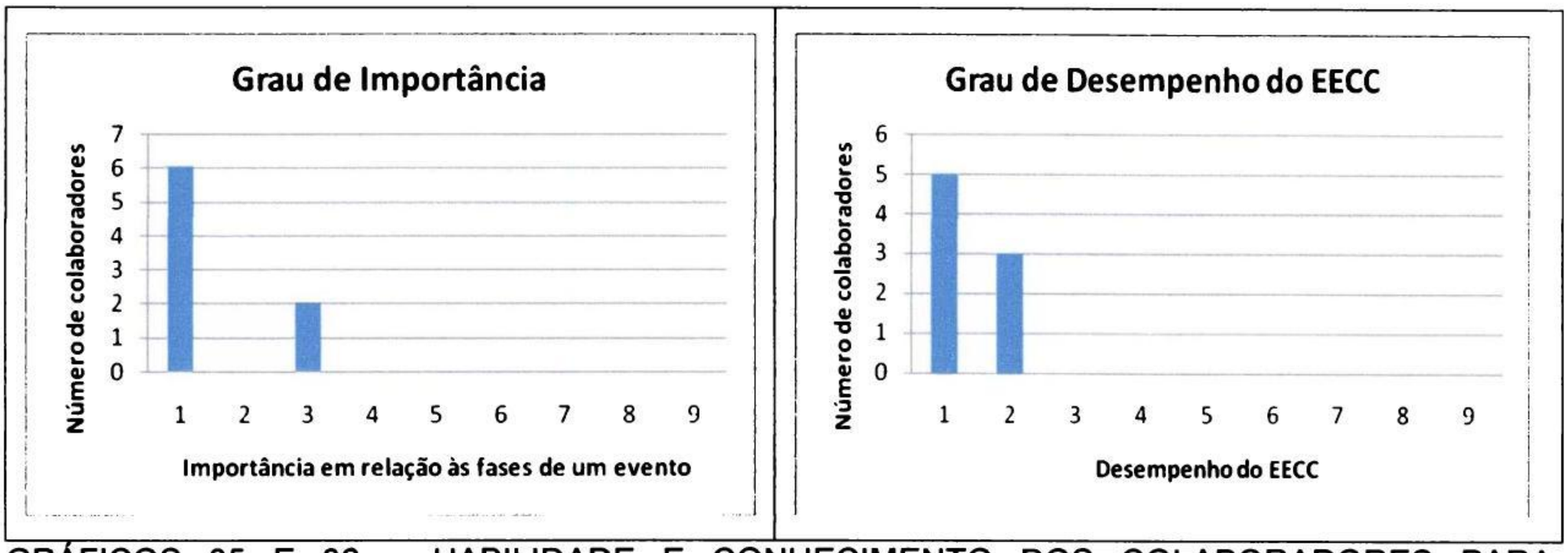


GRÁFICOS 33 E 34 – SINALIZAÇÃO INTERNA DO EVENTO.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

Os gráficos 33 e 34 traduzem o julgamento dos clientes quanto à sinalização interna do evento. No primeiro cenário, 12 pessoas atribuíram a nota 1 para expressar a importância deste aspecto em todas as fases de um evento, 4 pessoas apontaram o grau 2 e, por último, 1 pessoas indicou o grau 4. Já o gráfico 34 apresenta opiniões mais diversificadas, pois 8 pessoas escolheram o grau 1, 5

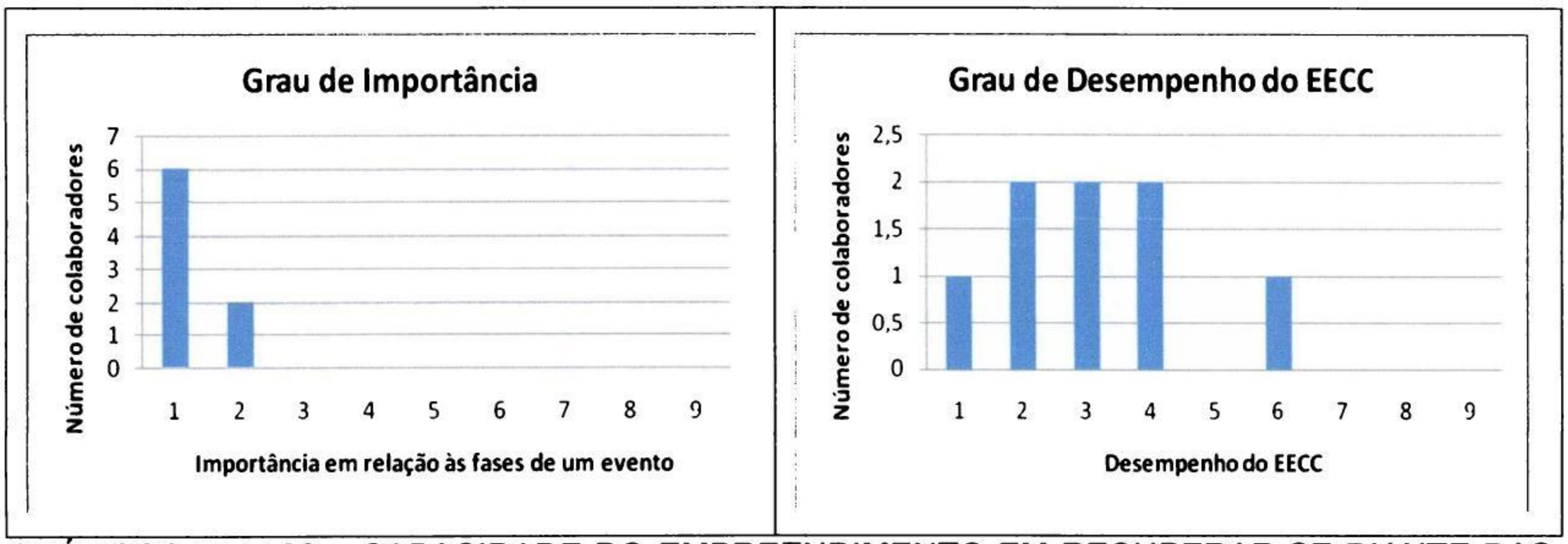
clientes optaram pelo grau 2 e, por fim, as notas 3, 4, 5 e 6 foram citadas por 1 pessoa cada.

4.1.2 Colaboradores



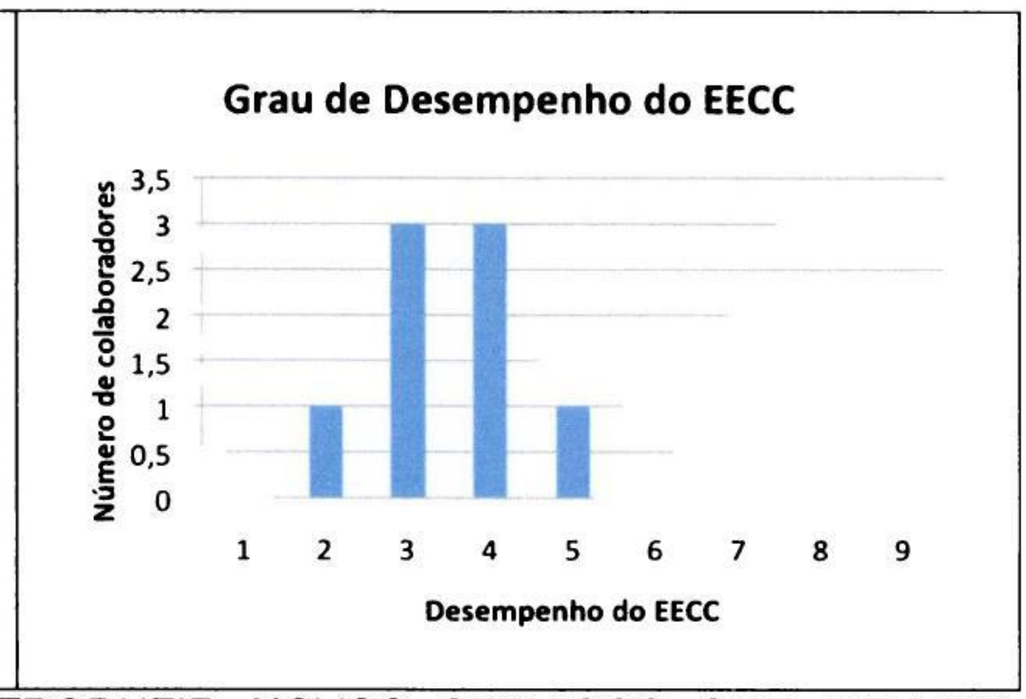
GRÁFICOS 35 E 36 – HABILIDADE E CONHECIMENTO DOS COLABORADORES PARA EXECUTAR O SERVIÇO.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

O item referente à habilidade e conhecimento dos colaboradores para a execução do serviço é representado nos gráficos 35 e 36, que descrevem, respectivamente, o seu grau de importância em todas as fases de um evento e o desempenho atual do Estação Embratel. O gráfico 35 aponta que 6 colaboradores atribuíram a nota 1, enquanto que 2 pessoas apontaram o grau 3. Já o gráfico 36 acusa que 5 pessoas deram nota 1 e 3 colaboradores indicaram o grau 2.



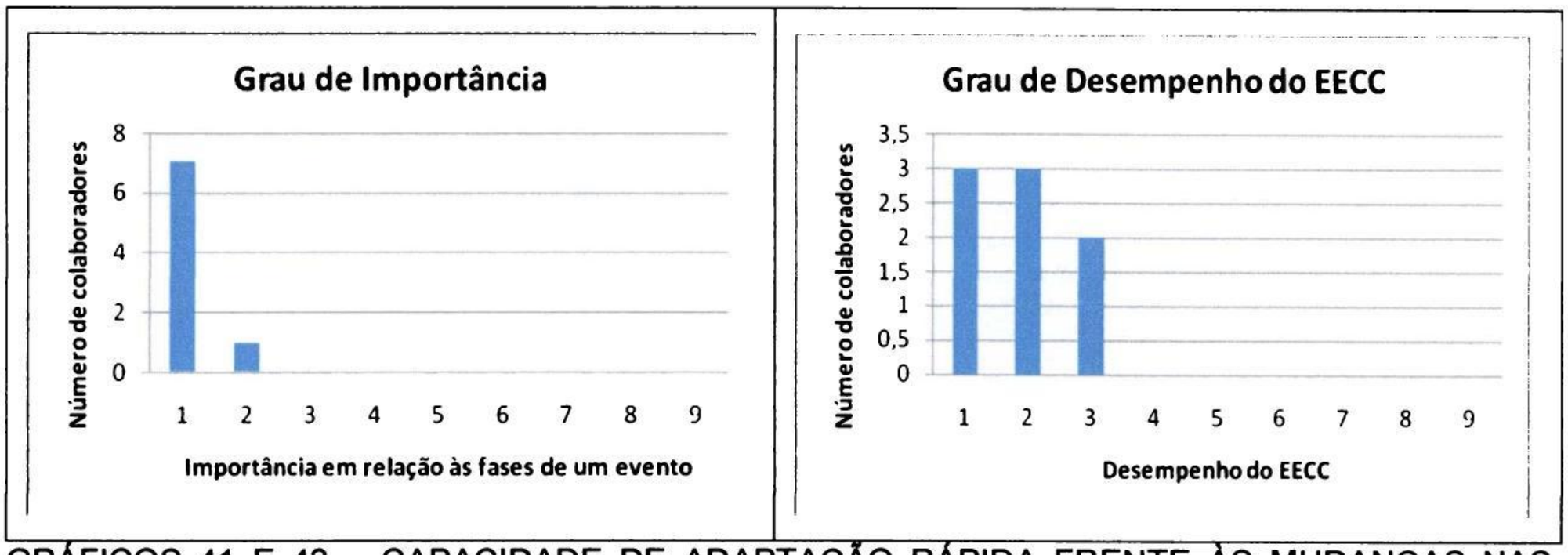
GRÁFICOS 37 E 38 – CAPACIDADE DO EMPREENDIMENTO EM RECUPERAR-SE DIANTE DAS FALHAS OCORRIDAS DURANTE A PRESTAÇÃO DO SERVIÇO.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

Os gráficos 37 e 38 refletem o julgamento dos colaboradores quanto à capacidade do empreendimento em recuperar-se diante das falhas ocorridas durante a prestação do serviço. No primeiro cenário, 6 colaboradores atribuíram a nota 1 para expressar a importância deste aspecto em todas as fases de um evento, enquanto que 2 pessoas apontaram o grau 2. Já o gráfico 38 apresenta opiniões mais diversificadas, pois 1 pessoa escolheu o grau 1, 1 colaborador optou pelo grau 6 e, por fim, as notas 2, 3 e 4 foram citadas por 2 colaboradores cada.



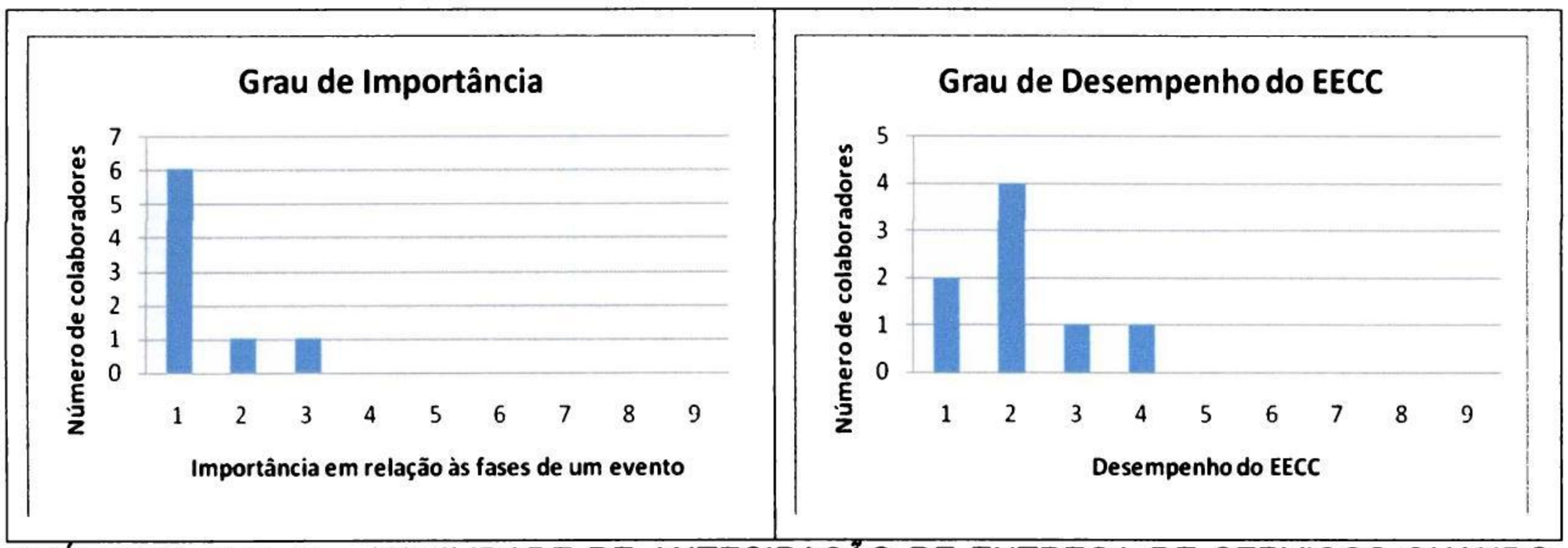
GRÁFICOS 39 E 40 – HABILIDADE DE INTRODUZIR NOVOS SERVIÇOS QUE MELHOR ATENDAM AS NECESSIDADES DOS CLIENTES.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

Quanto à habilidade de introduzir novos serviços que melhor atendam as necessidades dos clientes, no gráfico 39, 2 colaboradores julgaram a sua importância através da nota 1, 2 pessoas elegeram o grau 2, 3 colaboradores atribuíram a nota 3 e, por último, 1 pessoa deu nota 4. Em um segundo momento, através do gráfico 40, pode-se perceber que 1 colaborador apontou a nota 2 para representar o grau de desempenho do Estação Embratel neste item, 3 pessoas preferiram o grau 3, 3 colaboradores escolheram o grau 4 e, por fim, 1 pessoa optou pelo grau 5.



GRÁFICOS 41 E 42 – CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO RÁPIDA FRENTE ÀS MUDANÇAS NAS NECESSIDADES DO EVENTO.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

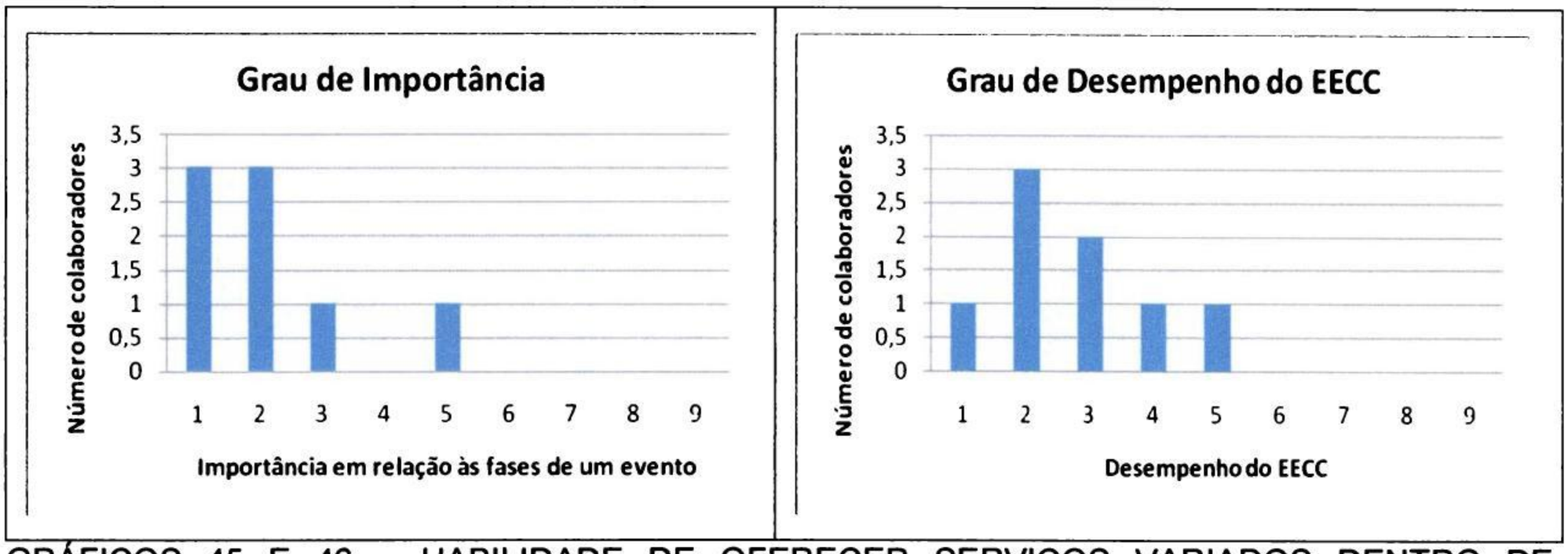
Os gráficos 41 e 42 estão relacionados, respectivamente, à importância e ao desempenho do Estação Embratel Convention Center no que diz respeito à capacidade de adaptação rápida frente às mudanças nas necessidades do evento. No julgamento da importância em relação às fases de um evento, 7 colaboradores atribuíram nota 1, enquanto que apenas 1 pessoa optou pelo grau 2. Já no grau de desempenho do Estação Embratel, 3 pessoas preferiram o grau 1, 3 colaboradores atribuíram a nota 2 e, por fim, 2 pessoas apontaram o grau 3.



GRÁFICOS 43 E 44 – HABILIDADE DE ANTECIPAÇÃO DE ENTREGA DE SERVIÇOS QUANDO SOLICITADO PELO CLIENTE.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

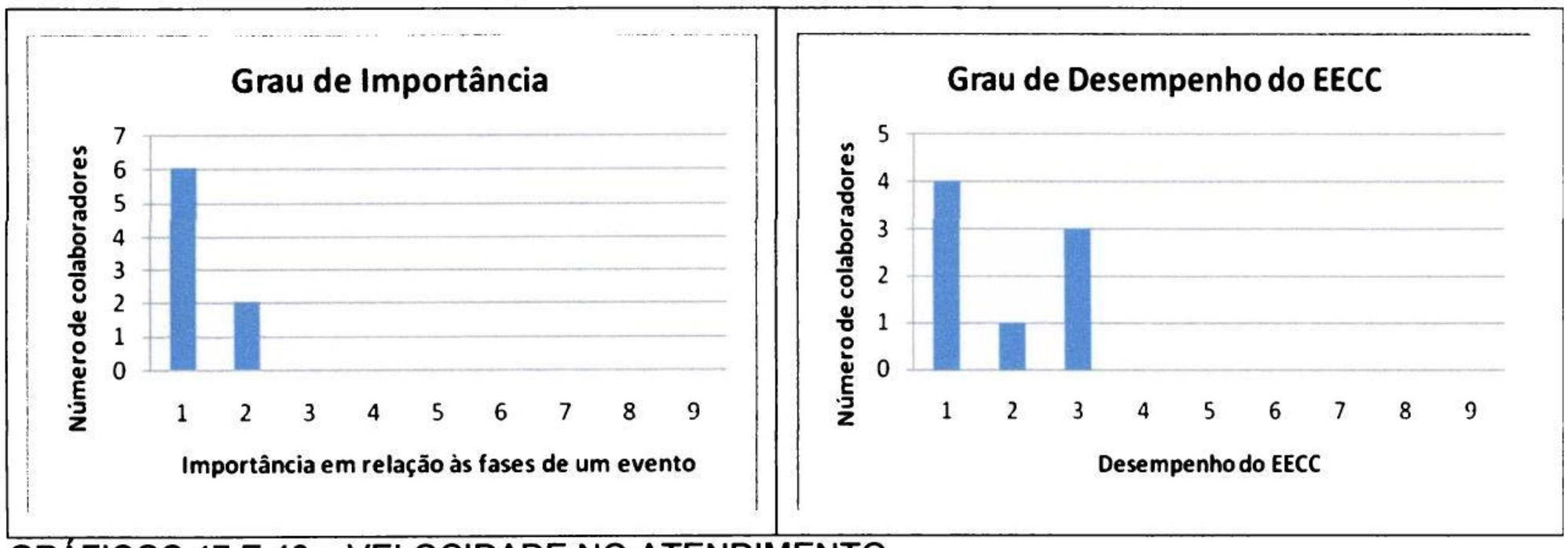
A opinião dos colaboradores quanto à habilidade de antecipação de entrega de serviços está representada nos gráficos 43 e 44. No primeiro cenário, é possível notar que 6 pessoas apontaram o grau 1, 1 pessoa elegeu a nota 2 e, por último, 1 colaborador atribuiu a nota 3. Já no que se refere ao grau de desempenho do

Estação Embratel, 2 pessoas preferiram o grau 1, 4 pessoas indicaram o grau 2 e, por fim, as notas 3 e 4 foram citadas por 1 colaborador cada.



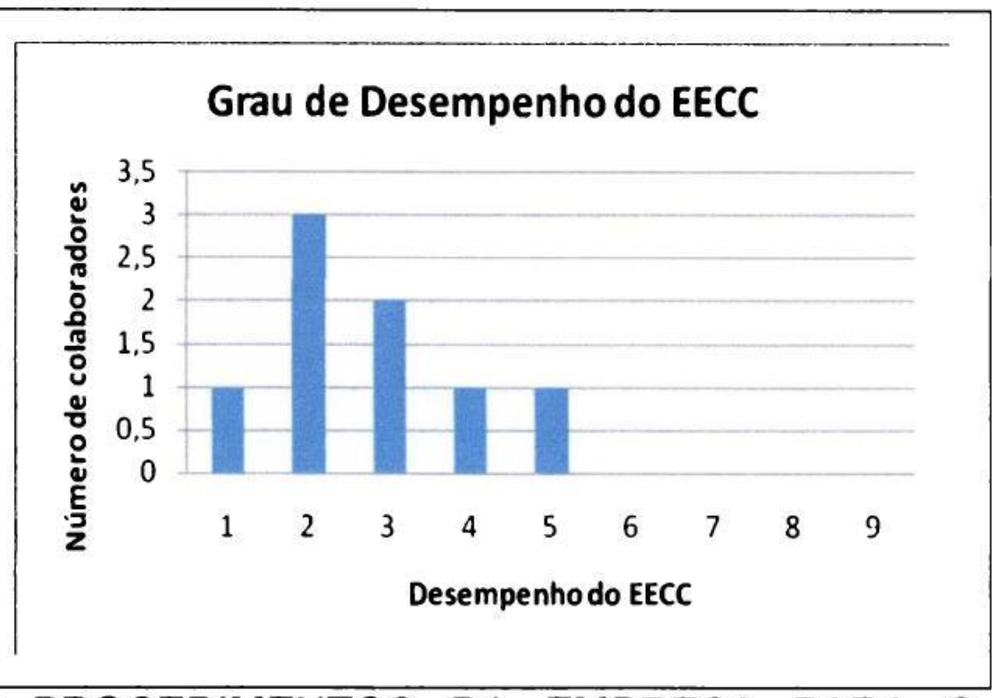
GRÁFICOS 45 E 46 – HABILIDADE DE OFERECER SERVIÇOS VARIADOS DENTRO DE DETERMINADO PERÍODO DE TEMPO.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

Os gráficos 45 e 46 representam a avaliação dos colaboradores quanto à habilidade na oferta de serviços variados dentro de determinado período de tempo. No que se refere ao seu grau de importância em todas as fases de um evento, 3 pessoas escolheram o grau 1, 3 pessoas optaram pela nota 2, 1 pessoa atribuiu a nota 3 e, por último, 1 colaborador elegeu o grau 5. Já em relação ao grau de desempenho do Estação Embratel Convention Center, as opiniões também se diversificaram ao longo da escala de 1 a 9, visto que 1 colaborador deu nota 1, 3 pessoas preferiram o grau 2, 2 colaboradores indicaram a nota 3, 1 pessoa apontou o grau 4 e 1 colaborador escolheu o grau 5.



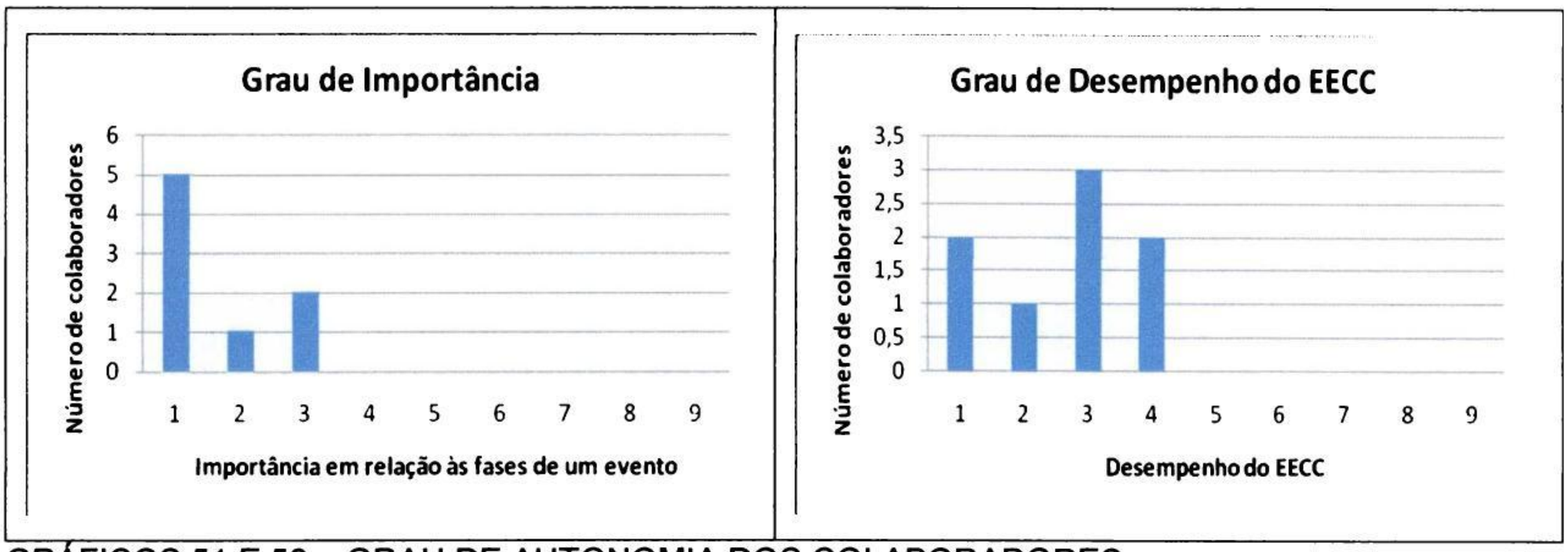
GRÁFICOS 47 E 48 – VELOCIDADE NO ATENDIMENTO.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

No que se refere à velocidade no atendimento, no gráfico 47, 6 colaboradores julgaram a sua importância através da nota 1, enquanto que 2 colaboradores atribuíram a nota 2. Em um segundo momento, através do gráfico 48, pode-se perceber que 4 colaboradores deram a nota 1 para representar o grau de desempenho do Estação Embratel neste item, enquanto que 1 colaborador optou pelo grau 2 e 3 pessoas apontaram o grau 3.



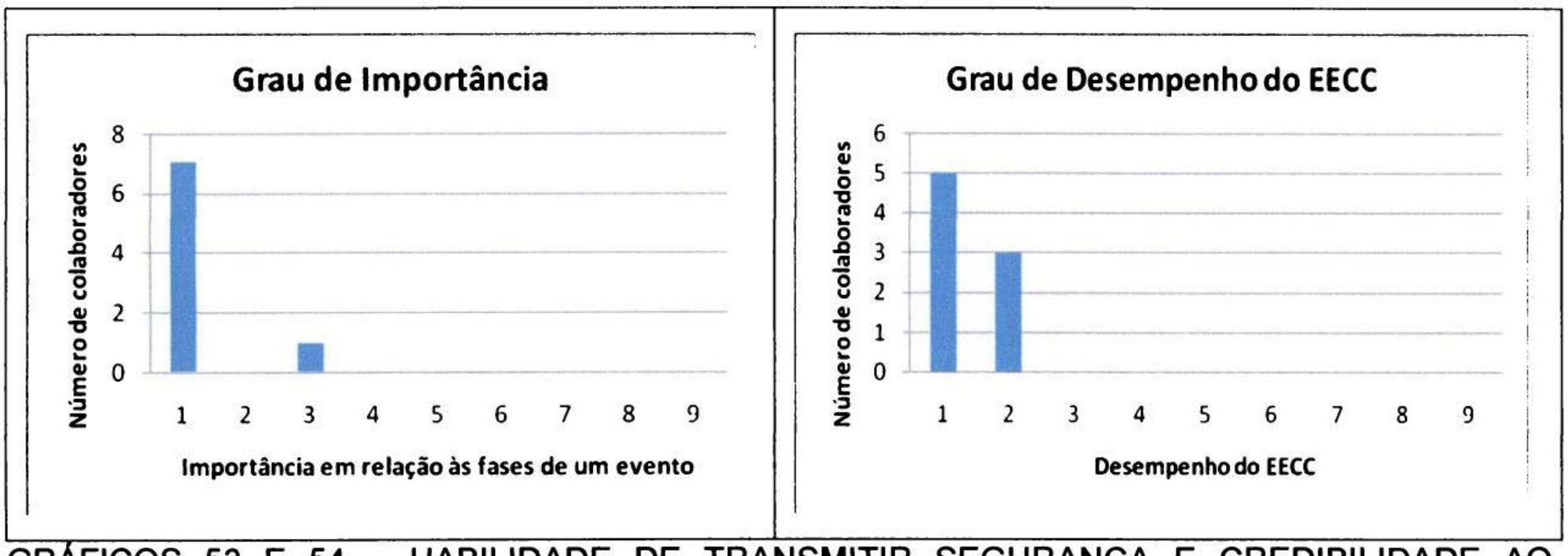
GRÁFICOS 49 E 50 – FLEXIBILIDADE NOS PROCEDIMENTOS DA EMPRESA PARA O ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES DO CLIENTE.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

Os gráficos 49 e 50 apresentam a opinião dos colaboradores quanto à flexibilidade nos procedimentos da empresa para o atendimento das necessidades do cliente. No primeiro cenário, 3 colaboradores atribuíram a nota 1 para expressar a importância deste aspecto em todas as fases de um evento, enquanto que 4 pessoas apontaram o grau 2 e apenas 1 colaborador elegeu o grau 3. Já o gráfico 50 apresenta opiniões mais diversificadas, pois 3 pessoas escolheram o grau 2, 2 colaboradores optaram pelo grau 3 e, por fim, as notas 1, 4 e 5 foram citadas por 1 colaborador cada.



GRÁFICOS 51 E 52 – GRAU DE AUTONOMIA DOS COLABORADORES.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

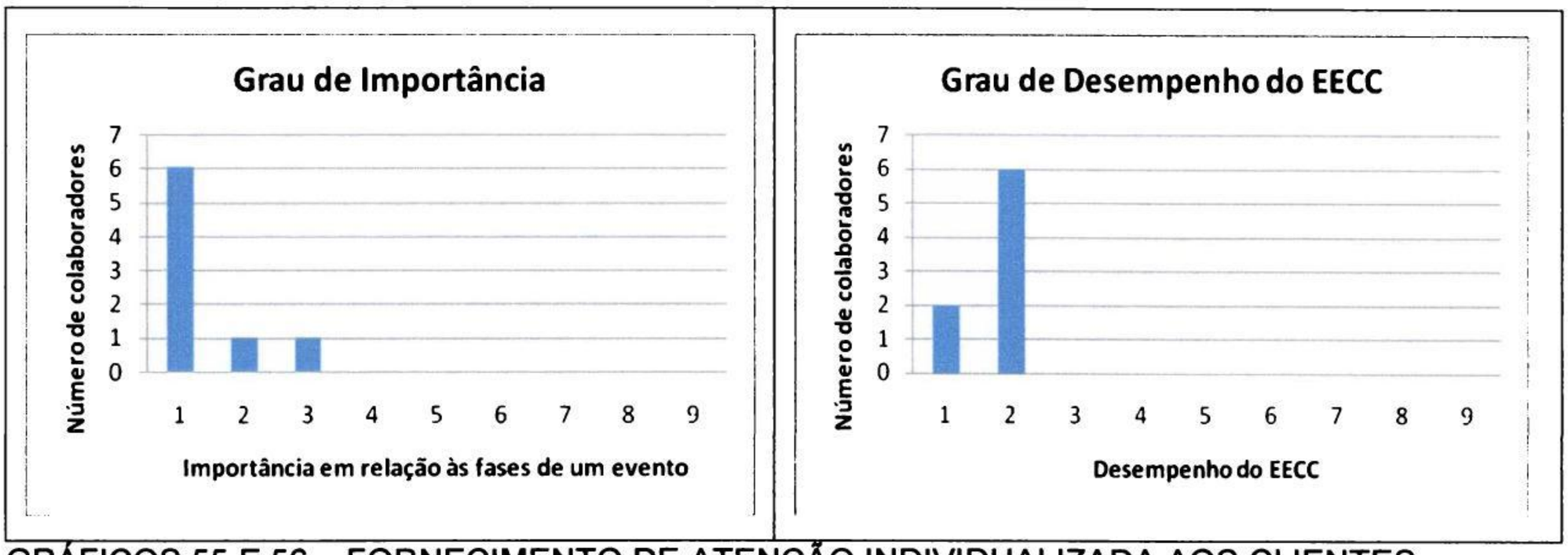
A avaliação quanto ao grau de autonomia dos colaboradores está representada nos gráficos 51 e 52. No que se refere ao grau de importância, 5 pessoas escolheram o grau 1, 1 pessoa optou pela nota 2 e, por último, 2 colaboradores atribuíram a nota 3. Já em relação ao grau de desempenho do Estação Embratel neste item, 2 colaboradores preferiram o grau 1, 1 pessoa elegeu o grau 2, 3 colaboradores escolheram o grau 3 e, por fim, 2 pessoas deram a nota 4.



GRÁFICOS 53 E 54 – HABILIDADE DE TRANSMITIR SEGURANÇA E CREDIBILIDADE AO CLIENTE.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

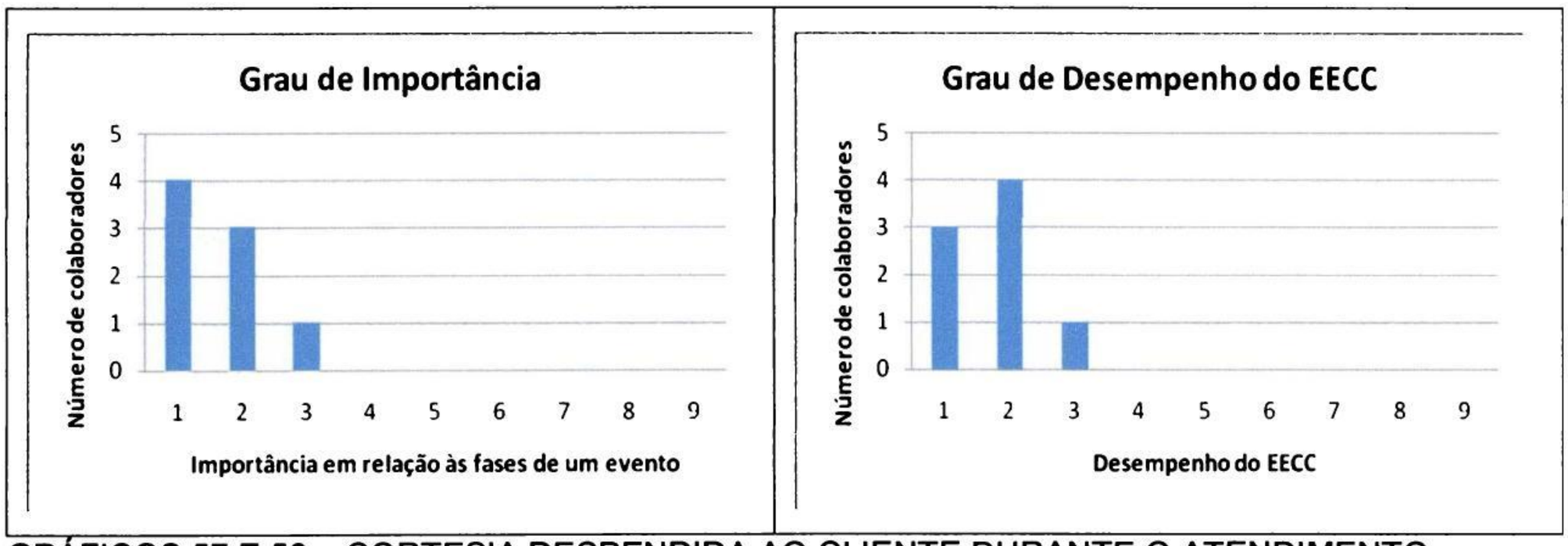
Em relação à habilidade de transmitir segurança e credibilidade ao cliente, no gráfico 53, 7 colaboradores julgaram a sua importância através da nota 1, enquanto que apenas 1 colaborador atribuiu a nota 3. Em um segundo momento, através do gráfico 54, pode-se perceber que 5 colaboradores deram a nota 1 para representar o

grau de desempenho do Estação Embratel neste item, enquanto que 3 colaboradores optaram pelo grau 2.



GRÁFICOS 55 E 56 – FORNECIMENTO DE ATENÇÃO INDIVIDUALIZADA AOS CLIENTES.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

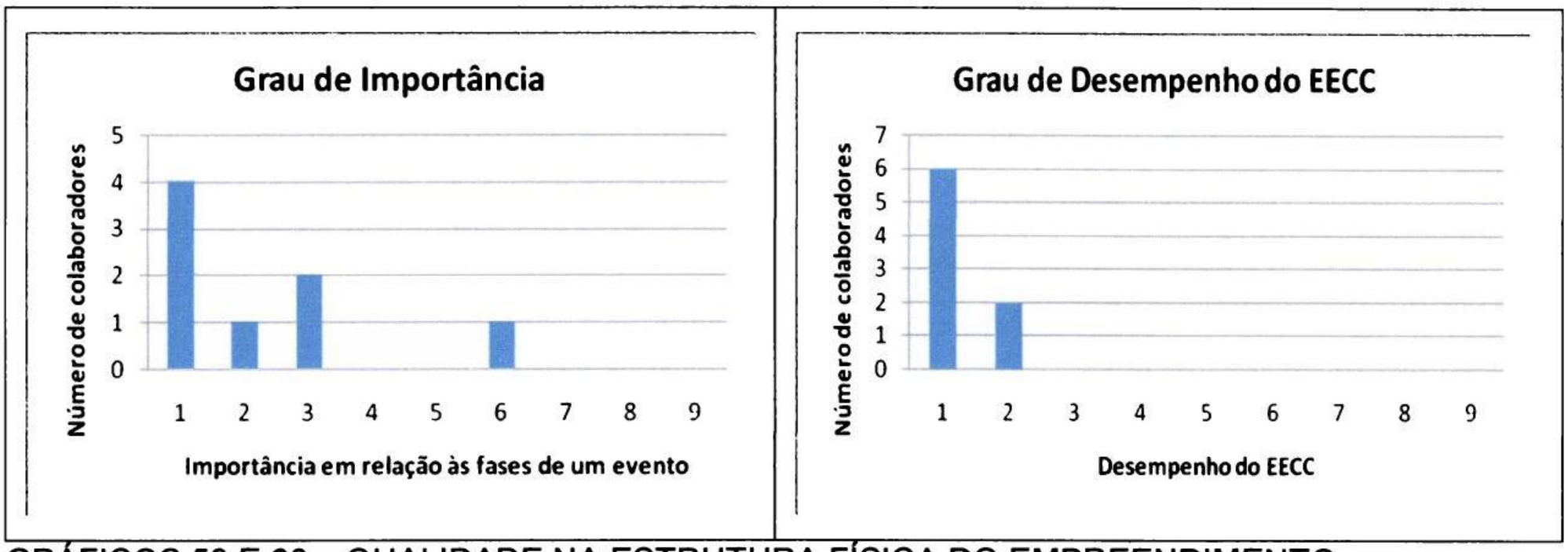
Os gráficos 55 e 56 estão relacionados, respectivamente, à importância e ao desempenho do Estação Embratel Convention Center no que diz respeito ao fornecimento de atenção individualizada aos clientes. No julgamento da importância em relação às fases de um evento, 6 colaboradores atribuíram a nota 1, 1 colaborador optou pela nota 2 e, por último, 1 pessoa deu nota 3. Já no grau de desempenho do Estação Embratel, 2 pessoas preferiram o grau 1 e 6 colaboradores atribuíram a nota 2.



GRÁFICOS 57 E 58 – CORTESIA DESPENDIDA AO CLIENTE DURANTE O ATENDIMENTO.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

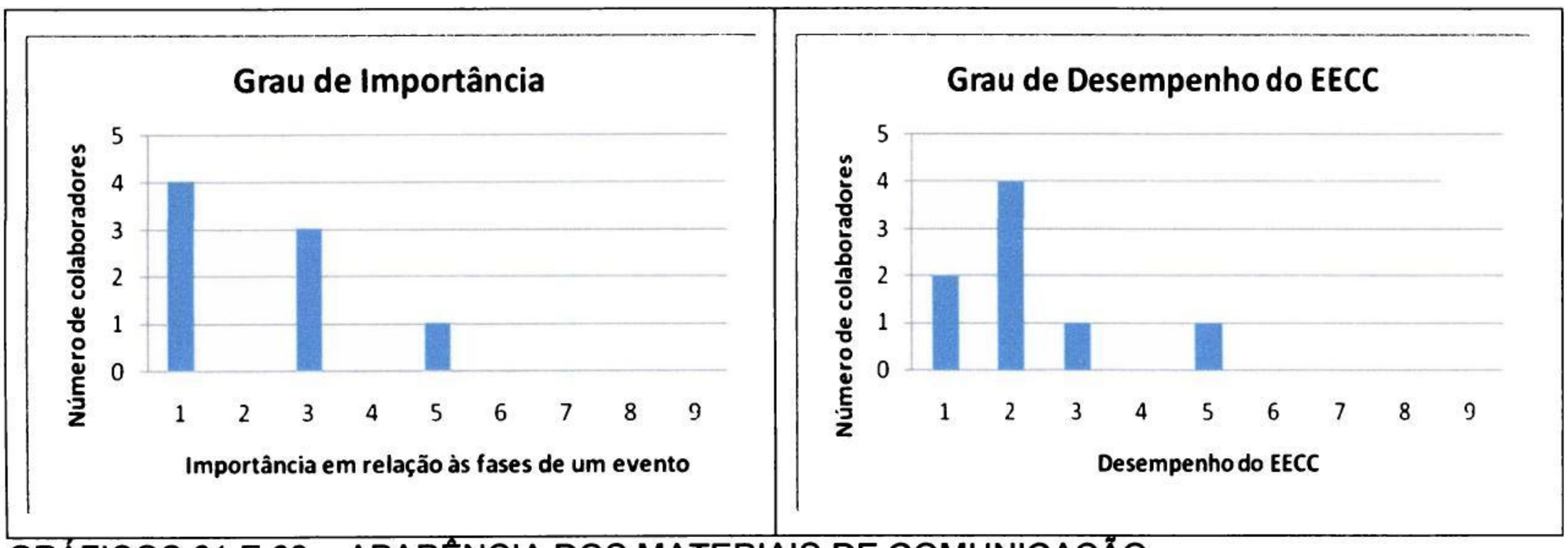
O grau de importância e desempenho do Estação Embratel Convention Center, no que diz respeito à cortesia despendida ao cliente durante o atendimento,

apresentou resultados não muito divergentes entre si. No gráfico 57, 4 colaboradores atribuíram a nota 1, 3 pessoas optaram pelo grau 2 e somente 1 colaborador apontou o grau 3. Já através do gráfico 58, 03 pessoas escolheram o grau 1, 4 pessoas preferiram o grau 2 e, por último, apenas 1 colaborador indicou o grau 3.



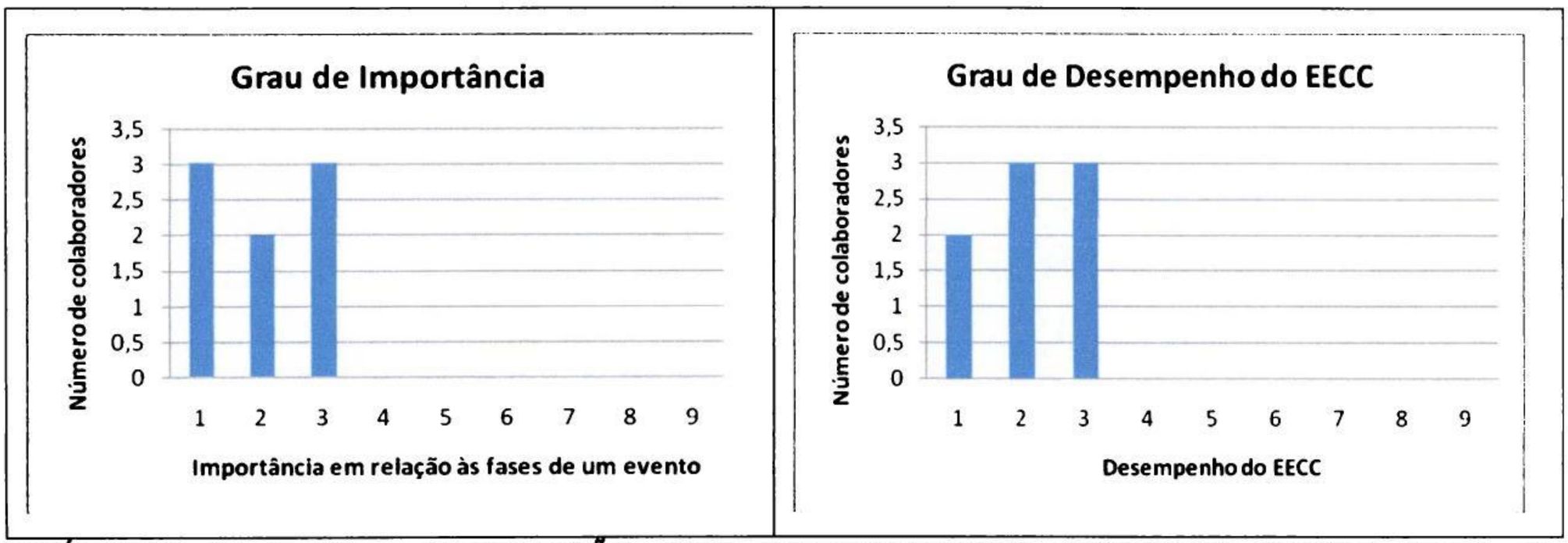
GRÁFICOS 59 E 60 – QUALIDADE NA ESTRUTURA FÍSICA DO EMPREENDIMENTO.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

Em relação à qualidade na estrutura física do empreendimento, pode-se perceber que houve uma maior diversidade nas opiniões dos colaboradores referente ao grau de importância deste item em todas as fases de um evento, em que 4 colaboradores atribuíram nota 1, 1 pessoa apontou o grau 2, 2 colaboradores escolheram o grau 3 e somente 1 pessoa deu nota 6. Já no gráfico 60, houve uma maior concentração de respostas nos graus 1 e 2, em que 6 colaboradores indicaram o grau 1 e 2 pessoas elegeram o grau 2.



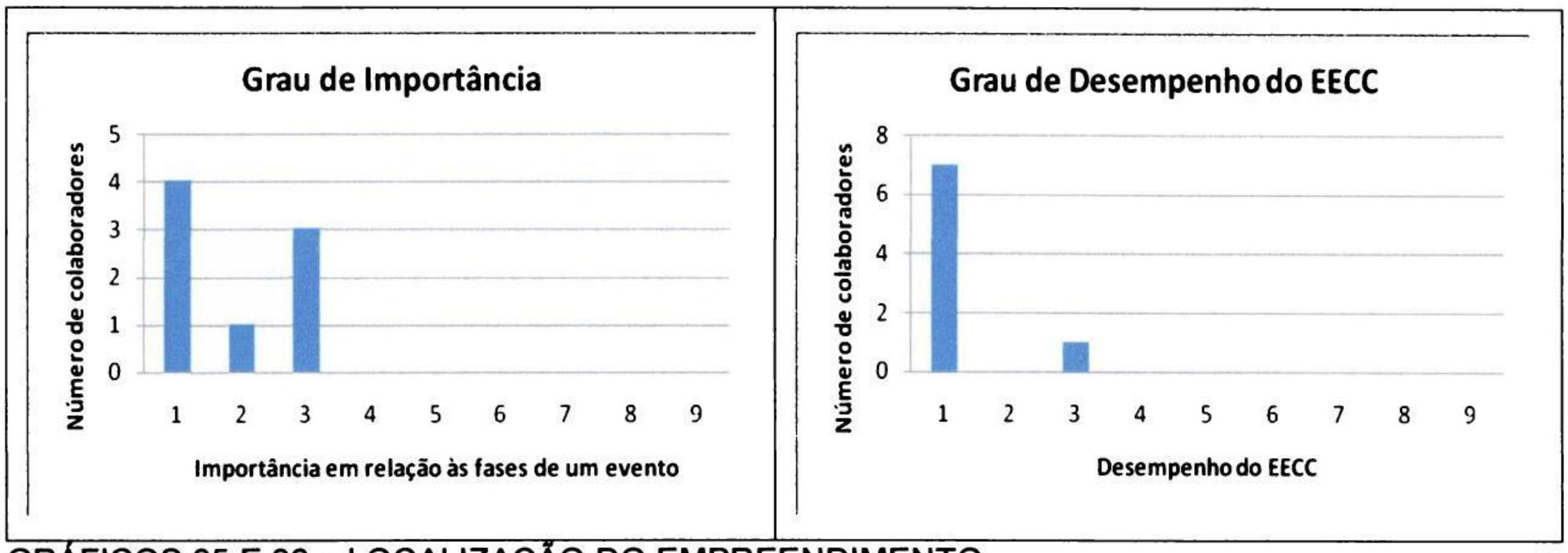
GRÁFICOS 61 E 62 – APARÊNCIA DOS MATERIAIS DE COMUNICAÇÃO.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

A análise dos colaboradores quanto à aparência dos materiais de comunicação é apresentada nos gráficos 61 e 62. No primeiro cenário, é possível notar que 4 pessoas apontaram o grau 1, 3 pessoas elegeram a nota 3 e apenas 1 colaborador optou pela grau 5. Já no que se refere ao grau de desempenho do Estação Embratel, 2 pessoas preferiram o grau 1, 4 pessoas indicaram o grau 2 e, por fim, as notas 3 e 5 foram citadas por 1 colaborador cada.



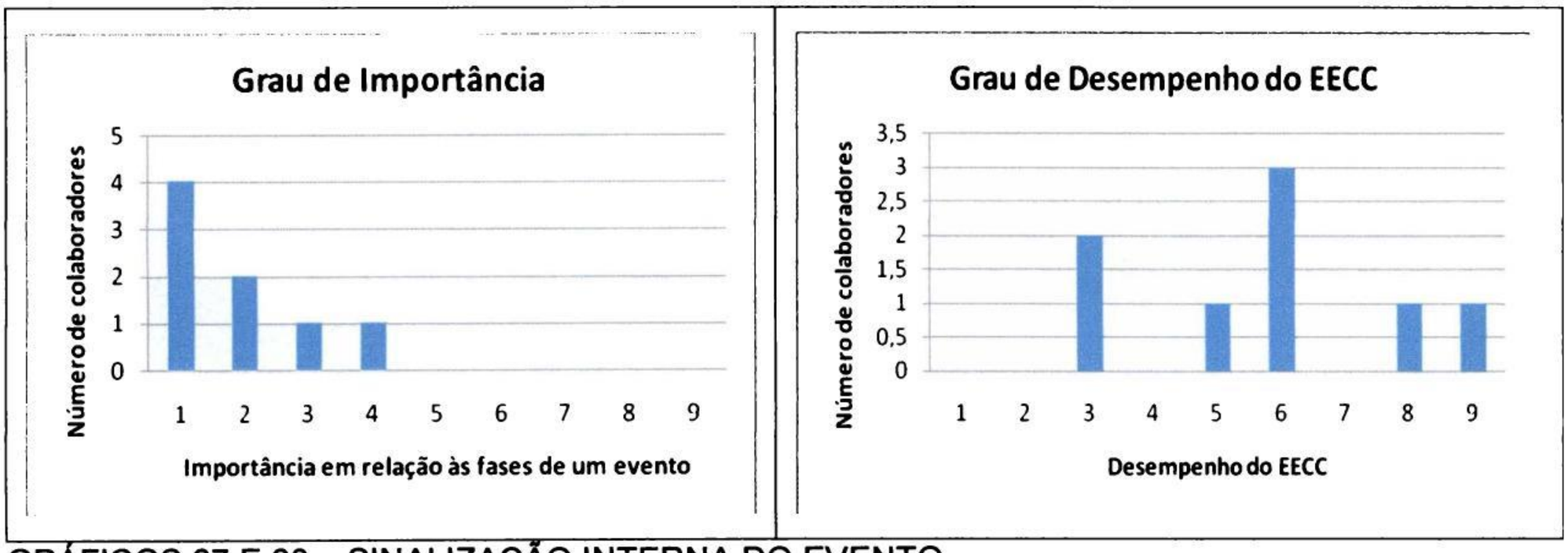
GRÁFICOS 63 E 64 – ADEQUAÇÃO DOS EQUIPAMENTOS DISPONIBILIZADOS PARA O EVENTO.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

Os gráficos 63 e 64 referem-se, respectivamente, à importância e ao desempenho do Estação Embratel Convention Center no que diz respeito à adequação dos equipamentos disponibilizados para o evento. O primeiro cenário indica que 3 colaboradores deram nota 1, 2 colaboradores atribuíram nota 2 e 3 colaboradores preferiram o grau 3. Já o gráfico 64 mostra que 2 pessoas apontaram o grau 1, 3 pessoas escolheram o grau 2 e, por fim, 3 pessoas optaram pelo grau 3.



GRÁFICOS 65 E 66 – LOCALIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

Quanto à localização do empreendimento, no gráfico 65, 4 colaboradores julgaram a sua importância através da nota 1, 1 pessoa elegeu o grau 2 e 3 colaboradores atribuíram a nota 3. Em um segundo momento, através do gráfico 66, pode-se perceber que 7 colaboradores deram nota 1 para representar o grau de desempenho do Estação Embratel neste item, enquanto que somente 1 colaborador optou pelo grau 3.



GRÁFICOS 67 E 68 – SINALIZAÇÃO INTERNA DO EVENTO.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009.

Quanto à sinalização interna do evento, pode-se perceber que mesmo tendo sido considerado um item importante pelos colaboradores, o desempenho do Estação Embratel não obteve resultados satisfatórios. No gráfico 67, 4 colaboradores atribuíram nota 1, 2 pessoas escolheram grau 2 e, por último, as notas 3 e 4 foram citadas por um colaborador cada. Já no gráfico 68, 2 pessoas

optaram pelo grau 3, 3 pessoas elegeram o grau 6 e, por fim, as notas 5, 8 e 9 foram citadas por um colaborador cada.

4.2 INTERPRETACÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A interpretação e discussão dos resultados será apresentada de duas formas. A primeira será a disposição das médias aritméticas de cada item avaliado em um quadro, no qual serão separados os valores de importância e desempenho, bem como as notas atribuídas pelos clientes e pelos colaboradores. Em seguida, essas médias serão dispostas na matriz de importância e desempenho, conforme proposto por Slack *et al.* (2008), a fim de identificar fatores cujo desempenho do Estação Embratel Convention Center seja satisfatório e os fatores que necessitam de melhoria.

O quadro a seguir apresenta a média aritmética das notas atribuídas pelos clientes e colaboradores, levando em consideração o grau de importância em relação às fases de um evento e o grau de desempenho do Estação Embratel em cada item avaliado.

Itens Avaliados	CLIENTES (média)		COLABORADORES (média)	
	Importância em relação às fases de um evento	Desempenho do EECC	Importância em relação às fases de um evento	Desempenho do EECC
1. Habilidade e conhecimento dos colaboradores para executar o serviço.	1,35	1,35	1,5	1,37
2. Capacidade do empreendimento em recuperar-se diante das falhas ocorridas	1,17	1,59	1,25	3,12
3. Habilidade de introduzir novos serviços que melhor atendam às necessidades dos clientes.	1,83	2,29	2,37	3,5
4. Capacidade de adaptação rápida frente às mudanças nas necessidades do evento.	1,23	1,64	1,12	1,87
5. Habilidade de antecipação de entrega de serviços quando solicitado pelo cliente	1,52	1,94	1,37	2,12
6. Habilidade de oferecer serviços variados dentro de determinado período de tempo.	1,82	2,17	2,12	2,75
7. Velocidade no atendimento.	1,23	1,58	1,25	1,87
8. Flexibilidade nos procedimentos da empresa para o atendimento das necessidades do cliente.	1,30	2,05	1,75	2,75
9. Grau de autonomia dos colaboradores.	2,05	1,88	1,62	2,62
10. Habilidade de transmitir segurança e credibilidade ao cliente.	1,11	1,23	1,25	1,37
11. Fornecimento de atenção individualizada aos clientes.	1,35	1,23	1,37	1,75
12. Cortesia despendida ao cliente durante o atendimento.	1,29	1,29	1,62	1,75
13. Qualidade na estrutura física.	1,29	1,41	2,25	1,25
14. Aparência dos materiais de comunicação.	1,52	1,35	2,25	2,25
15. Adequação dos equipamentos disponibilizados pelo empreendimento para o evento.	1,52	1,82	2,00	2,37
16. Sinalização interna dos eventos.	1,41	1,64	1,87	1,25
17. Localização do empreendimento.	1,41	2,11	1,87	5,75

QUADRO 4 – MÉDIA ARITMÉTICA DOS ITENS AVALIADOS PELOS CLIENTES E COLABORADORES DO ESTAÇÃO EMBRATEL CONVENTION CENTER.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009

Conforme as médias dispostas no quadro, pode-se perceber que os clientes consideraram mais importante o item 10, que se refere à habilidade de transmitir segurança e credibilidade ao cliente. Esse mesmo item foi o que apresentou maior média, segundo a avaliação dos clientes referente ao desempenho do Estação Embratel Convention Center. Dessa maneira, o resultado mostrou harmonia quanto aos fatores importantes para os clientes e que o Estação Embratel tem atendido de maneira satisfatória.

Já o item 4, que se refere à capacidade de adaptação rápida frente às mudanças nas necessidades do evento, foi o mais importante segundo a avaliação dos colaboradores, porém são nos itens 13 e 16 que o Estação Embratel possui melhor desempenho (qualidade na estrutura física e localização do empreendimento, respectivamente), segundo avaliação dos mesmos.

A partir da análise das médias obtidas na avaliação feita pelos dois grupos, pode-se afirmar que o cliente preza primeiramente pela segurança e cordialidade despendida pelos funcionários do empreendimento, o que pode ser compreendido considerando que segurança é essencial para transmitir confiança, e esses são fatores primordiais para um bom andamento em todas as etapas de um evento. Sendo assim, nesse quesito o Estação Embratel apresentou seu desempenho bastante favorável, atendendo às necessidades demonstradas pelos clientes.

Em relação ao que os clientes e os colaboradores consideram importante não houve grandes divergências. É possível verificar que o mais importante para os clientes não foi classificado da mesma forma pelos colaboradores, entretanto, ao se analisar os três itens considerados mais importantes por ambos os grupos, constata-se que são os itens 2, 4 e 10 (capacidade do empreendimento em recuperar-se diante das falhas ocorridas durante a prestação do serviço, capacidade de adaptação rápida frente às mudanças nas necessidades do evento e habilidade de transmitir segurança e credibilidade ao cliente, respectivamente), porém em diferente classificação segundo opinião de cada grupo.

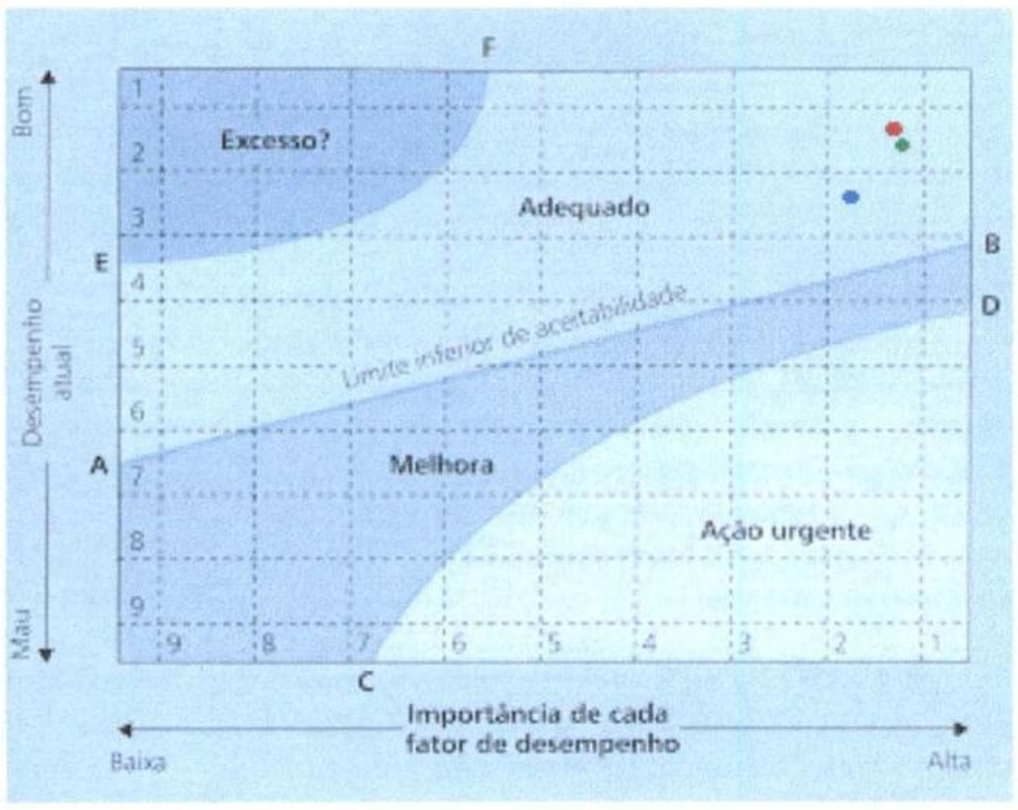
No entanto, é possível observar que o desempenho do Estação Embratel Convention Center em relação aos itens considerados mais importantes, não obteve as maiores notas, sendo elas atribuídas aos itens 10 e 11 (pelos clientes), 13 e 16 (pelos colaboradores). Sendo assim, para melhor interpretação das médias obtidas em cada item, foi feita uma matriz de importância e desempenho para cada um dos

seis grupos, onde foram dispostas as médias atribuídas pelos clientes em uma matriz e, ao lado, outra, com a média das avaliações feitas pelos colaboradores.

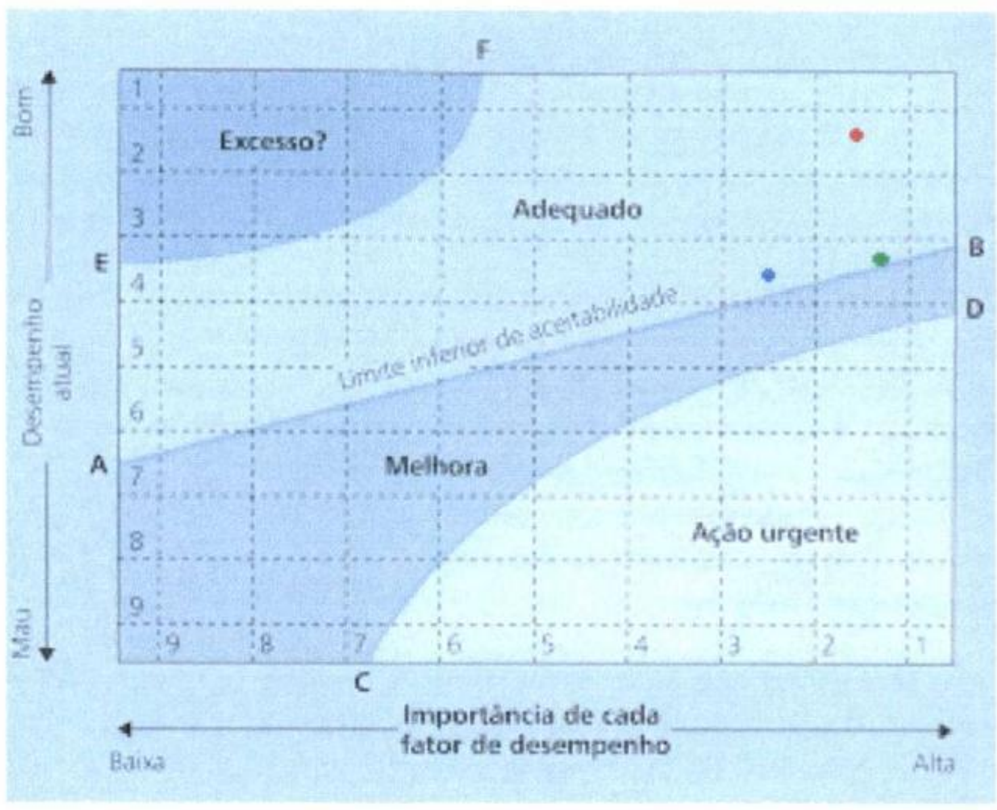
Com a disposição das médias em matrizes diferentes (clientes e colaboradores), foi possível identificar as lacunas existentes em relação ao que cada grupo considera importante, bem como verificar o desempenho do Estação Embratel.

Grupo 1 - Confiabilidade

Clientes



Colaboradores

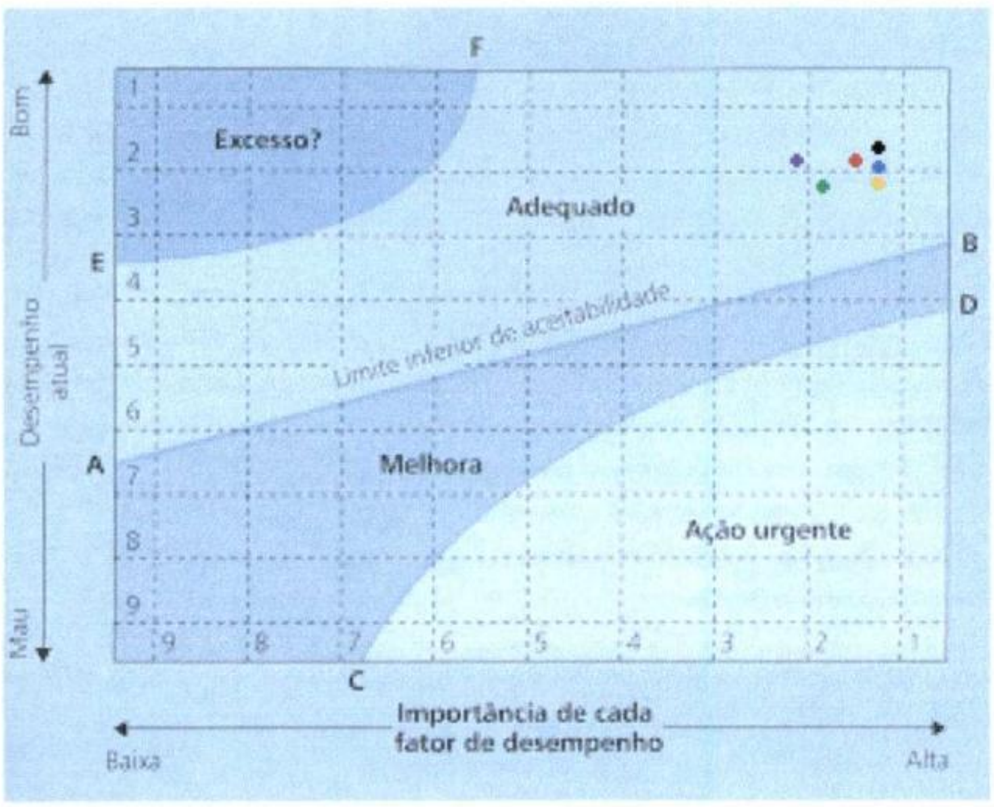
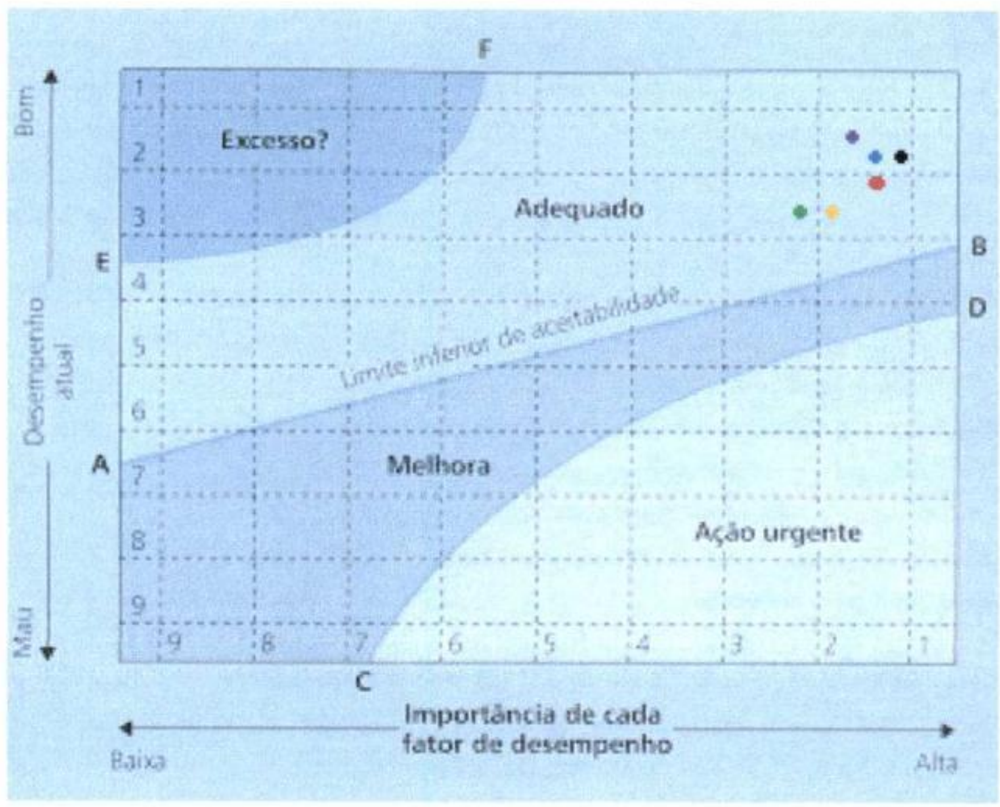


- (1) Habilidade e conhecimento dos colaboradores para executar o serviço;
- (2) Capacidade do empreendimento em recuperar-se diante das falhas ocorridas;
- (3) Habilidade de introduzir novos serviços que melhor atendam as necessidades dos clientes.

QUADRO 5 – ITENS RELACIONADOS À CONFIABILIDADE TRANSMITIDA PELO EECC.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009

Analisando os pontos colocados na matriz de importância e desempenho, a partir das notas atribuídas pelos clientes e colaboradores, percebe-se leve divergência, principalmente em se tratando do grau de desempenho do Estação Embratel Convention Center. Porém, apesar das médias terem sido diferentes entre os grupos, as mesmas ainda se encontram em ótima posição, ou seja, se apresentam no nível adequado. É possível afirmar que os dois grupos de amostras apresentam a mesma opinião de que a habilidade e conhecimento dos colaboradores para executar o serviço são muito importantes e o Estação Embratel apresenta um desempenho à altura da importância dada. Apenas o item 2 (capacidade do empreendimento em recuperar-se diante das falhas ocorridas) ficou

próximo ao limite inferior da aceitabilidade, demonstrando a necessidade de melhora, conforme apresentado pela cor verde na segunda matriz, de acordo com a opinião dos colaboradores.

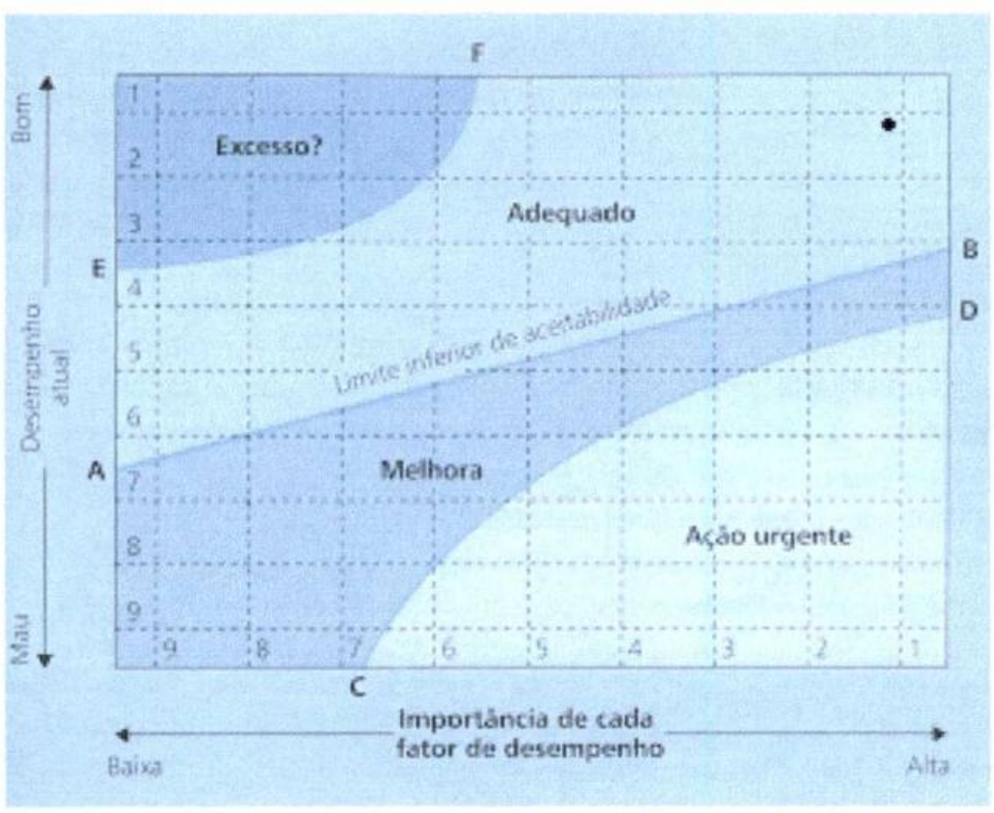
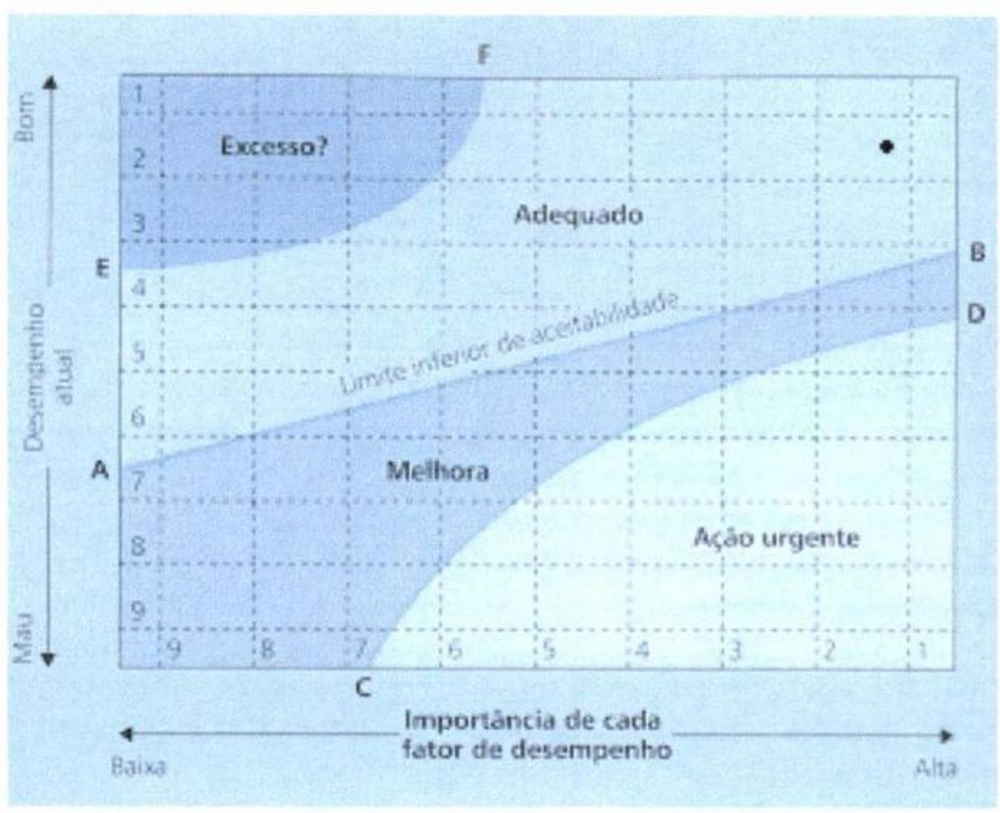
Grupo 2 – Capacidade de resposta	
Clientes	Colaboradores
	
• (4) Capacidade de adaptação rápida frente às mudanças nas necessidades do evento; • (5) Habilidade de antecipação de entrega de serviços quando solicitado pelo cliente; • (6) Habilidade de oferecer serviços variados dentro de determinado período de tempo; • (7) Velocidade no atendimento; (8) Flexibilidade nos procedimentos da empresa para o atendimento das necessidades do cliente; • (9) Grau de autonomia dos colaboradores.	

QUADRO 6 – ITENS RELACIONADOS À ANÁLISE DA CAPACIDADE DE RESPOSTA DO EECC.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009

No quadro acima é possível verificar que quase todos os itens avaliados do grupo de capacidade de resposta se encontram no mesmo nível de avaliação, permanecendo todos no nível de adequação, dentro da importância e desempenho do empreendimento. Porém, clientes e colaboradores concordaram que o desempenho do Estação Embratel é mais baixo nos itens 6 e 8 (habilidade de oferecer serviços variados dentro de determinado período de tempo e flexibilidade nos procedimentos da empresa, respectivamente).

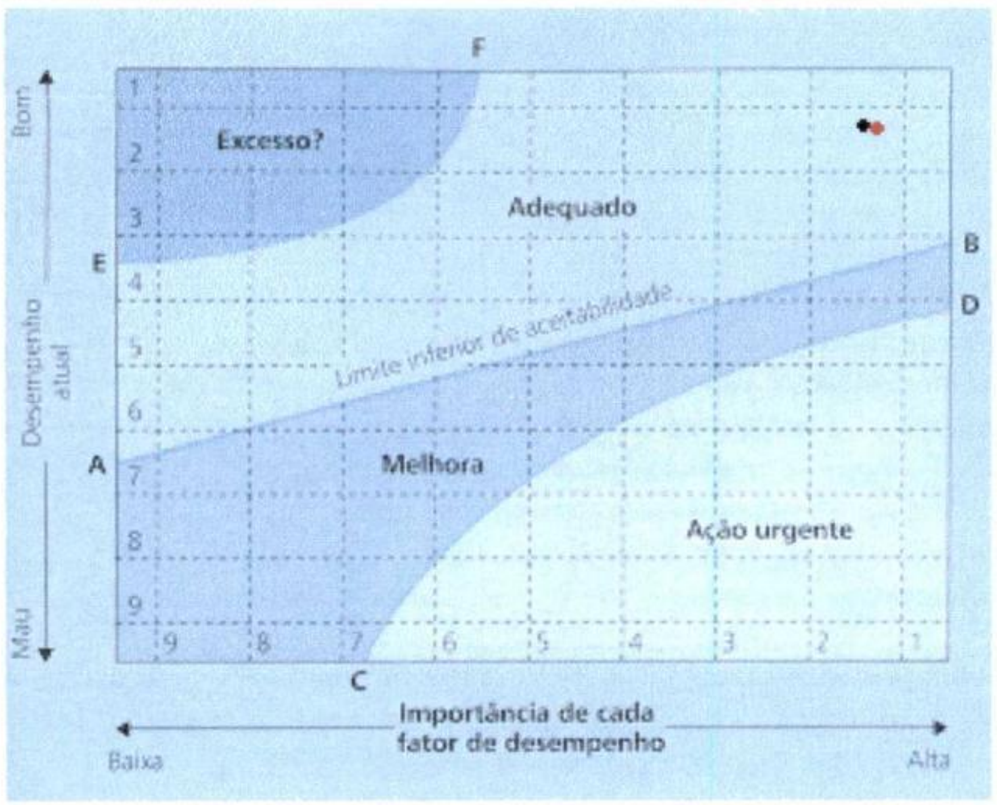
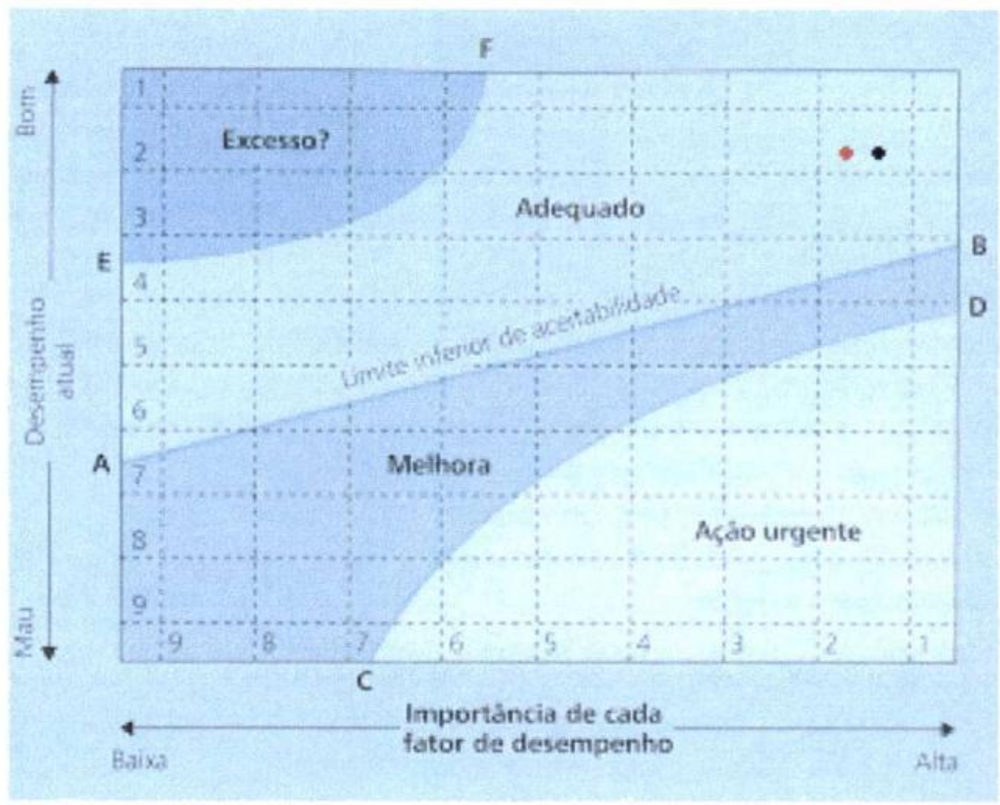
O item 4 (capacidade de adaptação rápida frente às mudanças nas necessidades do evento), foi colocado pelos dois grupos como muito importante e também apresentou avaliação semelhante em relação ao desempenho do Estação

Embratel Convention Center. Percebe-se também que a velocidade no atendimento é um fator essencial, segundo a avaliação dos grupos, e os mesmos consideram que o Estação Embratel possui um desempenho de acordo com a importância dada.

Grupo 3 - Segurança	
Clientes	Colaboradores
	
• (10) Habilidade de transmitir segurança e credibilidade ao cliente.	

QUADRO 7 – ITEM RELACIONADO À SEGURANÇA TRANSMITIDA PELO EECC.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009

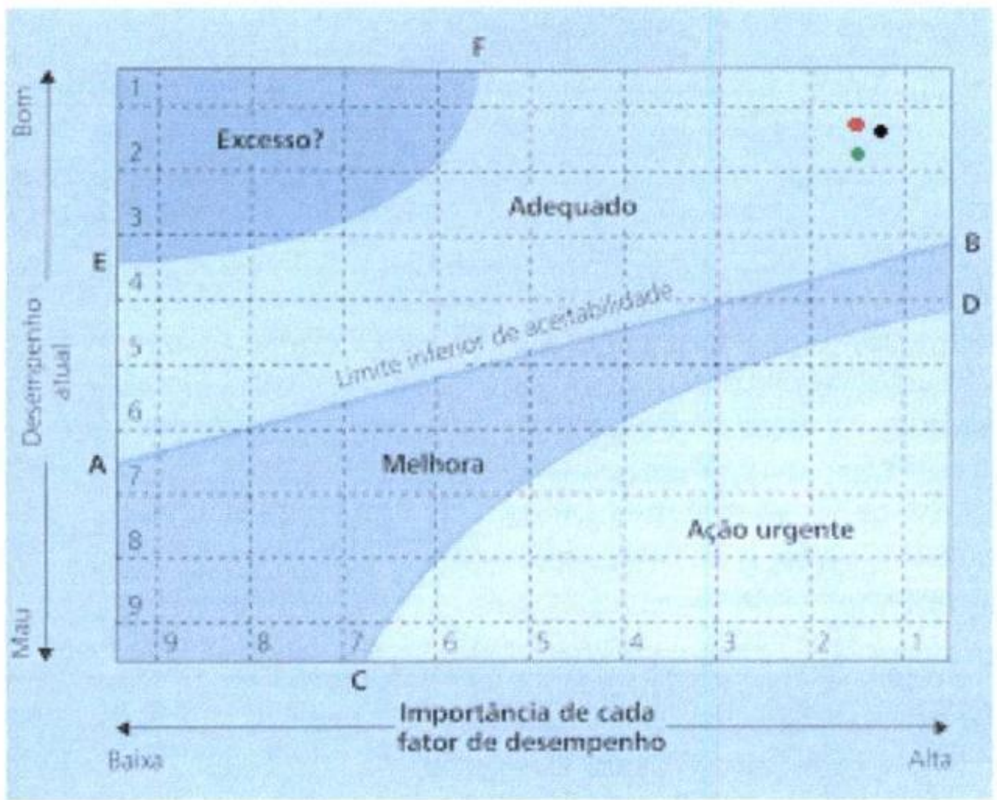
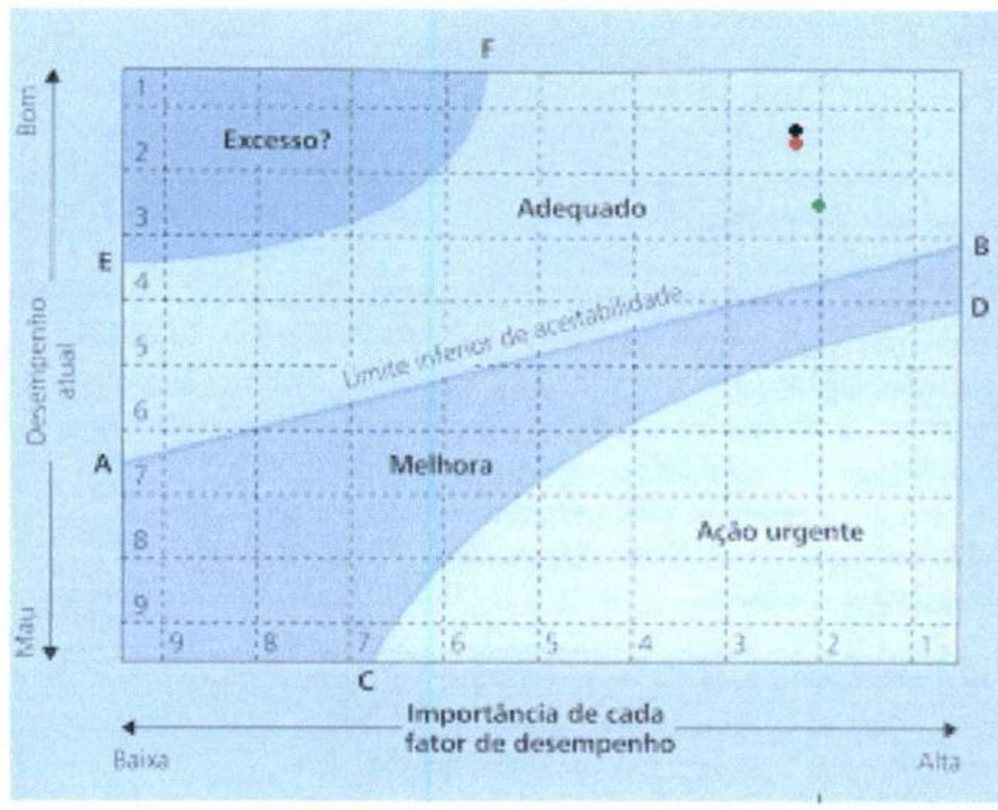
Já a habilidade de transmitir segurança e credibilidade ao cliente foi o item à que os clientes atribuíram melhor média, tanto na importância quanto no desempenho do Estação Embratel. Tal nota demonstra que, o que o cliente considera como uma necessidade básica (a segurança passada no atendimento), o Estação Embratel atende de maneira bastante satisfatória, pois as médias foram quase as mesmas. Os colaboradores também atribuíram uma boa média, concordando com os clientes. Dessa forma, esse item se encontra em uma posição adequada na matriz de importância e desempenho, demonstrando que não há necessidade de investimentos para melhoria, apenas manter o atendimento nesse nível buscando, sempre que possível, agregar mais valor.

Grupo 4 - Empatia	
Clientes	Colaboradores
	

- (11) Fornecimento de atenção individualizada aos clientes;
- (12) Cortesia despendida ao cliente durante o atendimento.

QUADRO 8 – ITENS RELACIONADOS À EMPATIA DEMONSTRADA PELOS COLABORADORES DO EECC.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009

Os clientes consideraram a atenção individualizada e a cortesia despendida pelos colaboradores como fatores importantes nas fases de um evento, e ainda atribuíram ao Estação Embratel uma nota de desempenho maior que a dada para o grau de importância. Por não haver muita diferença nas médias obtidas, é possível afirmar que o Estação Embratel Convention Center supera as expectativas de seus clientes, quando se trata da empatia. Segundo as notas atribuídas pelos colaboradores, a importância e o desempenho do empreendimento nestes itens se encontram no mesmo nível permanecendo, juntamente com a opinião dos clientes, no nível de adequação na matriz de importância e desempenho.

Grupo 5 – Itens tangíveis	
Clientes	Colaboradores
	

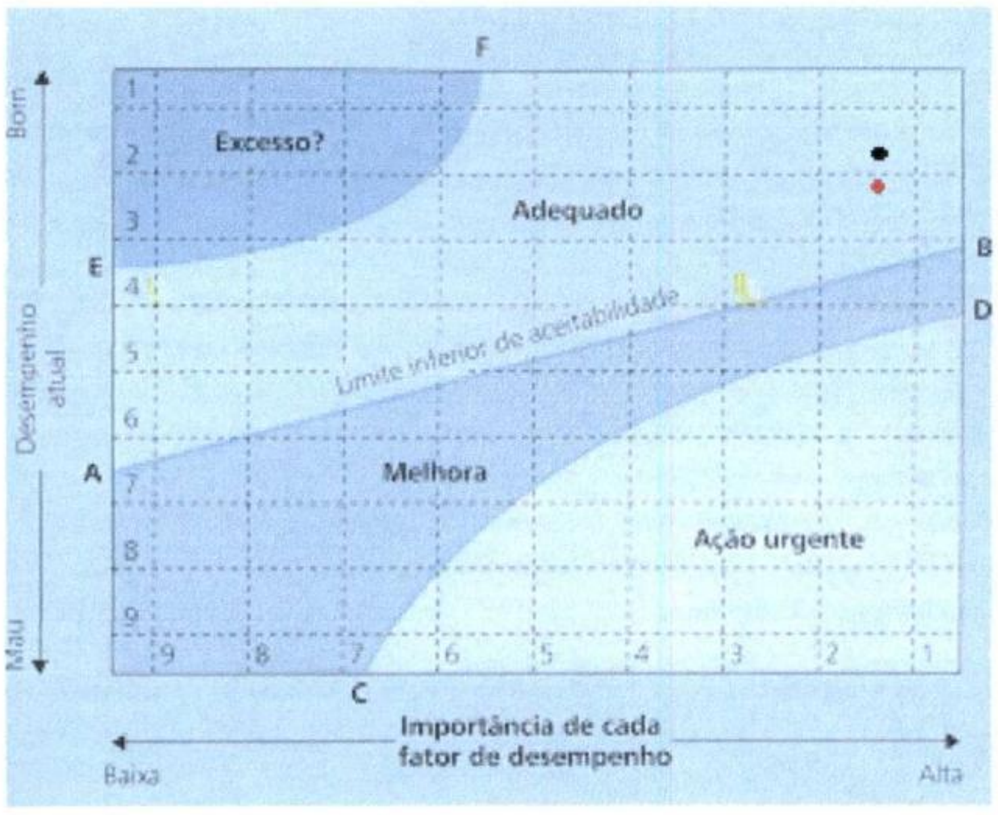
- 13) Qualidade na estrutura física;
- (14) Aparência dos materiais de comunicação;
- (15) Adequação dos equipamentos disponibilizados pelo empreendimento para o evento.

QUADRO 9 - ITENS RELACIONADOS AOS ITENS TANGÍVEIS DISPONIBILIZADOS PELO EECC. FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009

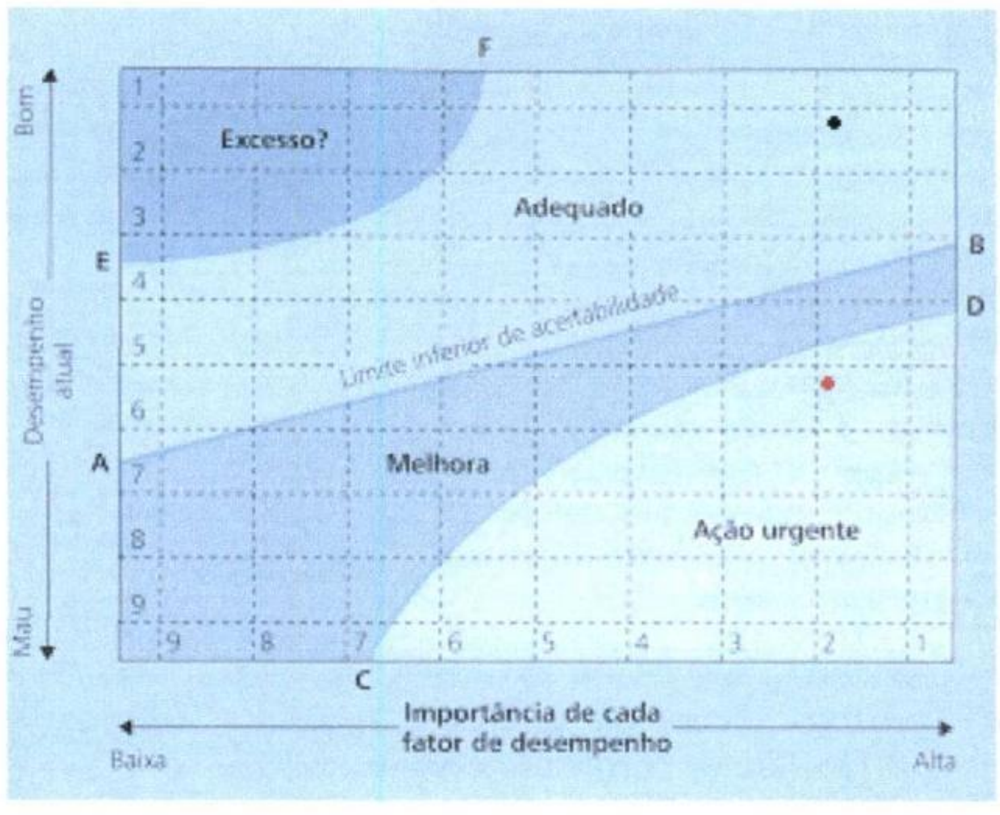
Com relação aos itens tangíveis, a média apresentada pelos clientes mostra equilíbrio entre o grau de importância e desempenho do Estação Embratel Convention Center, não havendo necessidade urgente para melhorias, pois tais itens se encontram também em um nível adequado na matriz. A opinião dos colaboradores assemelha com as do primeiro grupo, apenas pela opinião em relação ao 14º item que também apresentou equilíbrio entre as notas, porém não se mostrou um fator com o mesmo grau de importância e desempenho que os demais. Em relação ao grupo 5, referente a análise dos bens tangíveis, o Estação Embratel se encontra em uma posição adequada, conforme representado no quadro acima.

Grupo 6 - Acesso

Clientes



Colaboradores



- (16) Localização do empreendimento;
- (17) Sinalização interna do evento

QUADRO 10 - ITENS RELACIONADOS AO ACESSO DO EMPREENDIMENTO E DOS EVENTOS (DENTRO DO EECC).
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. PESQUISA DE CAMPO. CURITIBA, UFPR: CURSO DE TURISMO, 2009

Segundo opinião dos clientes, o último grupo de fatores que foram avaliados permaneceu no nível adequado na matriz de importância e desempenho, apontando apenas a sinalização interna do evento como um fator importante, mas que o Estação Embratel possui uma nota de desempenho mais baixa, apesar de estar com as médias em uma boa posição. Ao confrontar a opinião dos clientes com a dos colaboradores, que atribuíram nota baixa para o desempenho do Estação Embratel quanto à sinalização interna do evento, pode-se afirmar que ambos opinaram por uma melhoria na mesma.

Para os colaboradores, o item 17 foi considerado bastante importante, mas é um fator no qual o Estação Embratel não apresenta bom desempenho e necessita de rápida melhoria, conforme indicado na matriz de importância e desempenho, onde a média atribuída ao 17º item se encontra na zona de "ação urgente".

Com a apresentação das médias aritméticas das notas dadas pelos dois grupos na matriz de desempenho, foi possível detectar os itens mais importantes para os clientes e sua opinião em relação ao desempenho do Estação Embratel, o que contribui bastante para verificar quais são os pontos onde o empreendimento

necessita de melhorias e onde está acertando. A disposição das médias de clientes e colaboradores lado a lado, possibilitou uma visão de que o Estação Embratel Convention Center está atendo às necessidades dos clientes, pois na maioria dos casos as notas dadas aos fatores considerados mais importantes se mostraram bem próximas para os dois grupos. Porém, segundo opinião apresentada pelos colaboradores, o empreendimento precisa investir em algumas melhorias, principalmente em se tratando da sinalização interna para os eventos.

Por fim, ao analisar os itens que obtiveram menor nota na avaliação do desempenho do Estação Embratel, percebe-se a necessidade de melhoria no item 3 (Habilidade de introduzir novos serviços que melhor atendam as necessidades dos clientes), segundo a opinião dos clientes. Já de acordo com as notas dadas pelos colaboradores, os itens que o Estação Embratel pode trabalhar, de maneira que permita a melhoria dos mesmos são:

- Item 2: Capacidade do empreendimento em recuperar-se diante das falhas ocorridas;
- Item 5: Habilidade de antecipação de entrega de serviços quando solicitado pelo cliente;
- Item 6: Habilidade de oferecer serviços variados dentro de determinado período de tempo;
- Item 8: Flexibilidade nos procedimentos da empresa para o atendimento das necessidades do cliente e
- Item 17: Sinalização interna dos eventos, que realmente precisa de ação urgente para melhoria.

Com a tabulação e a interpretação dos resultados da pesquisa aplicada aos clientes e colaboradores do Estação Embratel Convention Center, têm-se as informações necessárias sobre os itens considerados importantes e os pontos que precisam ser trabalhados na elaboração do Manual de Procedimentos para os Departamentos Comercial, de Contratos e Coordenação de Projetos do Estação Embratel, que será apresentado na seqüência.

5 MANUAL DE PROCEDIMENTOS PARA OS DEPARTAMENTOS COMERCIAL, DE CONTRATOS E DE COORDENAÇÃO DE PROJETOS (SOE) DO ESTAÇÃO EMBRATEL CONVENTION CENTER

Neste capítulo, será feita uma descrição da proposta do projeto, que consiste em um Manual de Procedimentos para os departamentos Comercial, de Contratos e de Coordenação de Projetos do Estação Embratel Convention Center. Além do mapeamento dos processos de cada departamento, serão apresentados os recursos humanos envolvidos em cada processo, o orçamento para a elaboração do manual e, por último, a avaliação do retorno com a aplicação do mesmo.

5.1 DESCRIÇÃO DA PROPOSTA DO PROJETO

O projeto em questão refere-se à proposta de um Manual de Procedimentos para os departamentos Comercial, de Contratos e de Coordenação de Projetos do Estação Embratel Convention Center. Tal manual contém o detalhamento dos processos, subprocessos e respectivas atividades relacionadas aos três departamentos, de forma a facilitar o entendimento das ações, bem como priorizar atividades de acordo com cada etapa dos processos, tornando-os eficazes, eficientes e otimizando a utilização dos recursos, evitando, especialmente, o desperdício de tempo de trabalho dos colaboradores.

O manual estará direcionado a todos os colaboradores diretamente envolvidos com os departamentos, em especial, aos colaboradores recém-contratados, pois, os Departamentos de Contratos e de Coordenação de Projetos possuem grande rotatividade de estagiários, que levam um determinado tempo para aprender as suas funções (sempre com a supervisão de um funcionário experiente), mas quando se desligam do Estação Embratel Convention Center levam todo o conhecimento adquirido, sendo necessário outro treinamento com um novo estagiário. Sendo assim, viu-se a importância do manual que, além de descrever todos os processos, coloca os subprocessos e atividades na ordem em que devem ser executados, facilitando a leitura e compreensão.

5.2 ETAPAS PARA EXECUÇÃO DO PROJETO

O projeto em questão não será executado em etapas, pelo contrário, será aplicado simultaneamente nos três departamentos envolvidos, conforme a necessidade de cada um deles.

O Manual de Procedimentos tem como objetivo tornar-se uma ferramenta de consulta diária na qual os colaboradores do Estação Embratel Convention Center consigam visualizar as atividades de cada processo e de que forma elas atingem o cliente final. Sendo assim, segue abaixo o detalhamento do processo de criação do Manual.

5.2.1 Descrição das etapas para a execução do projeto

Os três departamentos trabalhados no presente Manual, são os setores do Estação Embratel Convention Center que possuem maior contato direto com o cliente. Cada um possui suas atividades particulares, porém, muitas delas estão diretamente relacionadas entre si, ou seja, um departamento não pode dar continuidade ao atendimento ao cliente, sem que o outro tenha finalizado determinada tarefa. A figura 8 apresenta esta relação de interdependência entre os departamentos Comercial, de Contratos e de Coordenação de projetos (SOE).

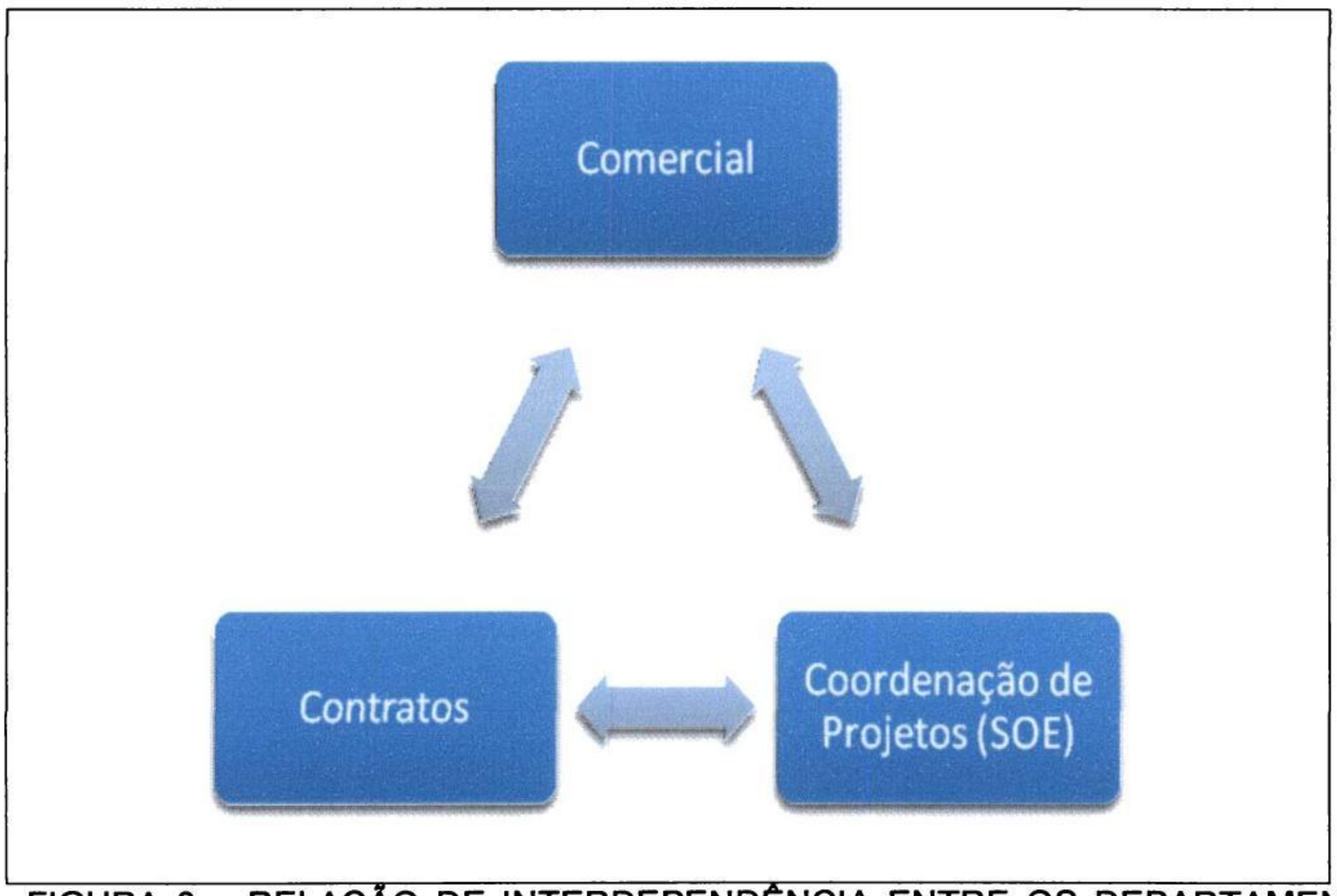


FIGURA 8 – RELAÇÃO DE INTERDEPENDÊNCIA ENTRE OS DEPARTAMENTOS COMERCIAL, DE CONTRATOS E DE COORDENAÇÃO DE PROJETOS (SOE) DO ESTAÇÃO EMBRATEL CONVENTION CENTER.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. (2009)

5.2.1.1 Processo do Departamento Comercial

Segue abaixo o fluxograma referente ao processo do Departamento Comercial:

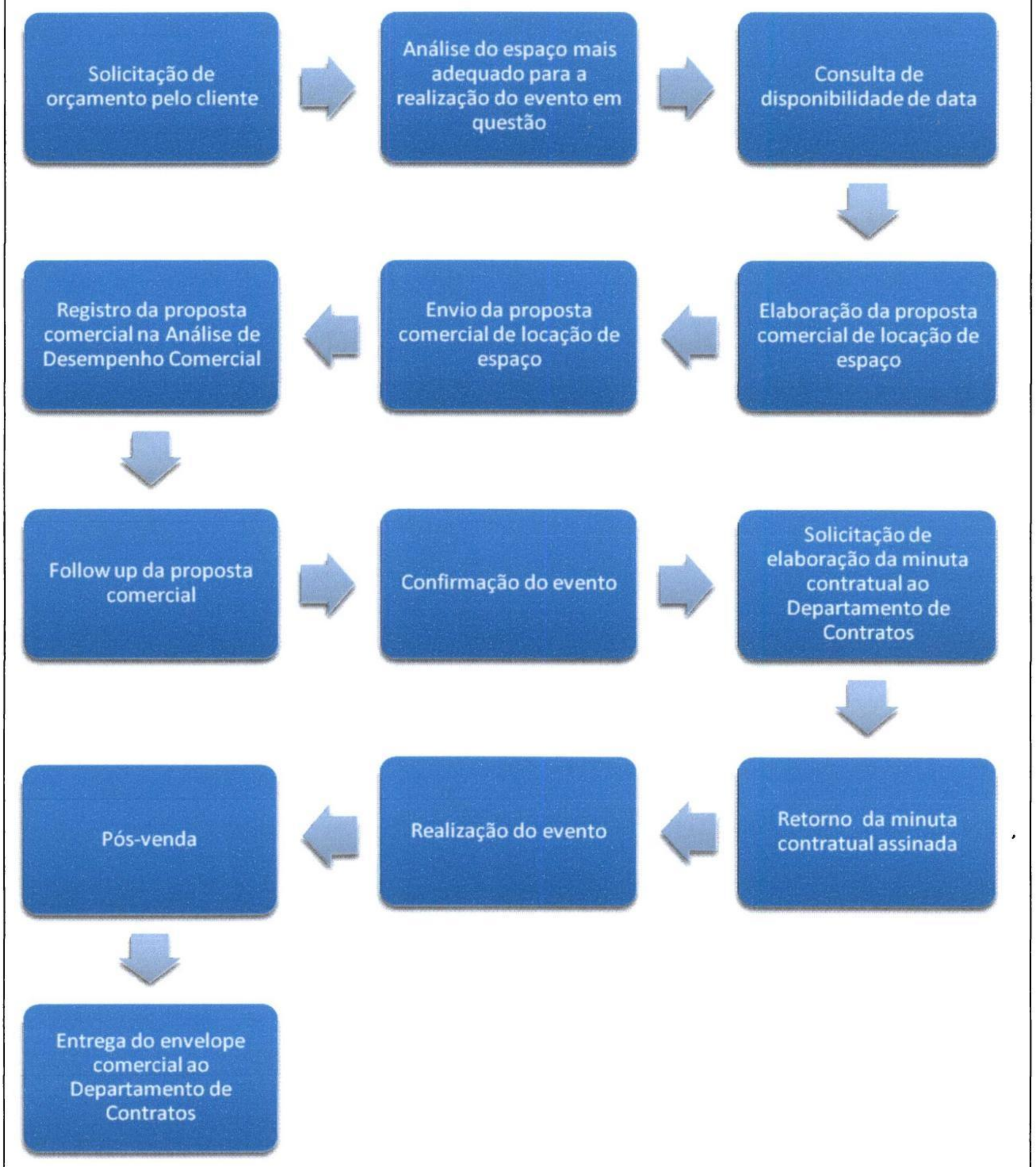


FIGURA 9 – PROCESSO DO DEPARTAMENTO COMERCIAL.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. (2009).

Subprocesso 1 – Solicitação de orçamento pelo cliente.

A solicitação de orçamento pelo cliente pode ser feita sob três formas:

- Via *e-mail*, encaminhado diretamente à consultora comercial responsável pelo evento em questão. Esta forma de solicitação de orçamento é bastante utilizada pelos clientes que já entraram em contato com o Estação Embratel Convention Center em outras situações ou já realizaram evento no espaço.
- Através do *site* do Estação Embratel Convention Center, no qual é possível encaminhar uma solicitação de orçamento preenchendo o tipo de evento, nome completo, telefone para contato e uma breve descrição do evento. As solicitações são encaminhadas diretamente ao *e-mail* contato@estacaoconvention.com.br, visualizado duas vezes por dia pelo colaborador do Departamento de Marketing. Após a identificação do tipo de evento, é encaminhado um *e-mail* ao cliente, com cópia para a consultora comercial responsável, informando que sua solicitação foi enviada ao Departamento Comercial e em breve receberá retorno.
- Via telefone, sendo que a maior parte das ligações é filtrada pela recepcionista, que direciona as solicitações para a consultora comercial responsável pelo evento em questão.
- Pessoalmente.

O Departamento Comercial compreende três consultoras comerciais e uma assistente comercial, sendo que o atendimento ao cliente é feito de maneira segmentada:

- Consultora Comercial de Eventos 1: responsável pelos eventos técnico-científicos da área de saúde, *shows* com venda de ingressos, festas eletrônicas e eventos corporativos de laboratórios farmacêuticos e entidades de classes da área médica.
- Consultora Comercial de Eventos 2: responsável pelas feiras, eventos técnico-científicos de outras áreas (exceto saúde), eventos sociais particulares (casamentos, bodas, festas de 15 anos etc.), eventos promovidos

por partidos políticos, igrejas e órgãos públicos (licitação), bem como os corporativos de entidades de classes de todas as áreas, exceto da área médica.

- Consultora Comercial de Eventos 3: responsável pelas formaturas e eventos corporativos, como lançamentos de produto, convenções, treinamentos, reuniões, palestras, festas de final de ano, entre outros.
- Assistente Comercial: responsável por oferecer suporte às consultoras comerciais, elaborando propostas de todos os segmentos de eventos, quando necessário.

Nas solicitações via telefone, deve-se manter um padrão de atendimento, questionando o cliente sobre os aspectos gerais do evento em questão: nome do evento, período do evento (data de montagem, realização e desmontagem do evento), horários, número de participantes, formato, necessidade de alimentação e perfil do público do evento. Além disso, para que se possa encaminhar a proposta comercial de locação de espaço, são solicitadas ao cliente as seguintes informações: nome completo do cliente, empresa na qual trabalha, telefone e *e-mail* para contato. A fim de se obter um maior controle e organização diante das solicitações de orçamento, cada consultora comercial deve manter um "Caderno de Consulta Diária", no qual se concentram todas as demandas de orçamentos.

Subprocesso 2 – Análise do espaço mais adequado para a realização do evento em questão.

Diante dos aspectos gerais informados pelo cliente em relação ao evento, cabe à consultora comercial responsável analisar o espaço mais adequado para a realização do evento em questão, levando em consideração, principalmente, a quantidade de participantes e a formatação escolhida pelo cliente.

Subprocesso 3 – Consulta de disponibilidade de data.

Após a definição do espaço mais adequado para a realização do evento, é necessário consultar a disponibilidade da data pela qual o cliente tem preferência. As agendas estão disponíveis em formato Excel, divididas semestralmente.

Caso a data esteja disponível, é necessário efetuar a reserva na agenda, inserindo o nome do evento na data correspondente, além do prazo de validade da reserva em questão, que varia conforme o tipo de evento (15 dias para formaturas e 07 dias para os demais eventos).

Se na data solicitada já existir uma reserva de outro cliente, é possível inserir esta nova solicitação em lista de espera. Se este novo cliente analisar a proposta comercial e demonstrar interesse em realizar o seu evento no Estação Embratel Convention Center, a consultora comercial responsável pelo evento que está em primeira reserva deve entrar em contato com o cliente, se este não tiver mais interesse, a data passa a ser do cliente que estava em segunda reserva.

Caso o Estação Embratel não tenha disponibilidade na data solicitada pelo cliente, cabe à consultora comercial questioná-lo sobre a possibilidade de realizar o seu evento em outra data, informando-o sobre as datas disponíveis no espaço. Se ele aceitar uma das datas sugeridas é possível dar continuidade ao atendimento, reservando a data escolhida e emitindo a proposta de locação de espaço. Em contrapartida, caso não haja possibilidade de alterar a data do evento, o Estação Embratel Convention Center não poderá atendê-lo nesta ocasião.

O *status* das reservas da agenda comercial é controlado através de cores, conforme segue:

	Somente reserva.
	Evento fechado, mas contrato ainda não assinado.
	Evento fechado com contrato assinado.
	Evento de caráter interno (visitas técnicas de faculdade, reuniões etc).

Subprocesso 4 – Elaboração da proposta comercial de locação de espaço.

De acordo com o perfil, características e necessidades do evento do cliente, escolhe-se o modelo de proposta que será utilizado. Os modelos são: geral (utilizado em grande parte para eventos corporativos), social corporativo, social, formatura, *show*, festa eletrônica e técnico-científico e feiras.

É necessário o preenchimento dos seguintes itens:

- Número da proposta comercial: estabelecido seqüencialmente de acordo com a emissão;
- Data de emissão da proposta;
- Dados do solicitante: nome da empresa, nome do cliente, telefone e *e-mail* para contato;
- Quadro resumo: data de montagem, realização e desmontagem do evento, horários, número de participantes, formato, espaço destinado;
- Valor total de locação de espaço: estabelecido de acordo com a política comercial do Estação Embratel Convention Center, que consiste em um documento no qual encontram-se todas as normas para a comercialização dos espaços, contemplando valores que devem ser praticados em cada espaço, preços de horas extras, itens incluídos no valor de locação de espaço em cada tipo de evento, custos obrigatórios de responsabilidade do contratante em cada tipo de evento, entre outros.
- Itens incluídos no valor de locação do espaço: varia conforme o tipo de evento.
- Áreas incluídas no valor de locação de espaço: varia conforme o tipo do evento e o espaço onde se realizará o mesmo.
- Forma de pagamento: negociado de tal maneira que o pagamento seja feito antes da realização do evento. O valor total de locação de espaço pode ser faturado para 15 dias após a realização do evento, mediante aprovação de cadastro, no caso de eventos corporativos.
- Valor caução: corresponde a um cheque caução equivalente a 20% do valor total do contrato de locação de espaço, que deverá ser entregue até 15 dias antes da realização do evento e que tem como objetivo garantir, total ou parcialmente, o reparo ou substituição de quaisquer bens, equipamentos, materiais ou instalações danificados ou extraviados durante a utilização do imóvel, bem como impostos não recolhidos, custos extras ou parcelas em aberto. Quando o cliente não tem condições de entregar esta caução contratual ao Estação Embratel Convention Center, por normas internas da empresa, é possível substituir o valor caução por uma Carta Abono de Cheque Caução. Vale ressaltar que a carta substitui o cheque caução,

entretanto, não isenta o cliente do pagamento de quaisquer avarias que venham a ocorrer no espaço durante a realização do evento.

- Demais custos obrigatórios: varia conforme o tipo de evento e a sua contratação é de responsabilidade do contratante.
- Validade da proposta: varia conforme o tipo de evento (15 dias para formaturas e 07 dias para os demais eventos). Pode ser estendido de acordo com o andamento das negociações.

Subprocesso 5 – Envio da proposta comercial de locação de espaço.

Após a elaboração da proposta comercial é necessário encaminhar a mesma ao cliente por *e-mail*. Além da proposta, deve-se anexar a planta baixa do espaço destinado para a realização do evento, fotos de outros eventos realizados no Estação Embratel Convention Center, opções de cardápios de acordo com a alimentação solicitada pelo cliente e a relação de fornecedores parceiros.

A relação de fornecedores parceiros consiste em um documento no qual constam os fornecedores exclusivos (alimentação, telecomunicações e conectividade, limpeza, estacionamento e *merchandising*), sendo que não é permitida a contratação dos serviços de outras empresas, e os fornecedores preferenciais (equipamentos audiovisuais, decoração, locação de mobiliário, seguro de responsabilidade civil, segurança, entre outros), sendo que são apenas sugeridos, ou seja, o cliente pode contratar os serviços de outras empresas de sua preferência.

Subprocesso 6 – Registro da proposta comercial na Análise de Desempenho Comercial.

A Análise de Desempenho Comercial consiste em uma planilha de Excel na qual consta o registro dos eventos com os respectivos valores realizados dentro de cada mês, ou seja, representa a meta de venda de acordo com o mês de realização do evento. Cada mês possui um valor orçado, que significa a meta de venda daquele mês, a descrição dos eventos fechados com os respectivos valores, o valor total vendido e, por último, os eventos com os respectivos valores que estão em processo de negociação, ou seja, a proposta foi emitida e a mesma está em análise

pelo cliente. Além disso, nesta planilha é feito o registro da receita por sala e o número de dias de montagem, realização e desmontagem que cada evento ocupa em um determinado piso.

Subprocesso 7 – *Follow up* das propostas comerciais.

Toda proposta comercial é encaminhada ao cliente com uma validade, variando de uma semana a quinze dias, conforme o tipo de evento. Este período é destinado para que o cliente analise a proposta e, conseqüentemente, tenha condições de dar um retorno ao Estação Embratel demonstrando ou não interesse em realizar o seu evento no espaço. Caso o cliente não retorne dentro do período estipulado, é feito um *follow up* na proposta em questão, ou seja, antes de cancelar a reserva, entra-se em contato com o cliente para verificar se este ainda tem interesse na proposta e, principalmente, na data que está reservada para o seu evento. Caso o cliente não tenha mais interesse, pergunta-se o motivo pelo qual o evento não foi fechado com o Estação Embratel e, em seguida, registra-se a proposta no Relatório de Propostas Canceladas, conforme descrito no subprocesso 14. Caso o cliente confirme o evento, dá-se andamento ao processo de fechamento do evento. Vale ressaltar que o *follow up* pode ser feito mais de uma vez, caso o cliente ainda não tenha uma definição sobre o evento.

Subprocesso 8 – Confirmação do evento.

Após a confirmação do evento pelo cliente, é necessário realizar as seguintes atividades:

Atividade 1 – Envio da ficha cadastral ao cliente e alinhamento da forma de pagamento. Caso o cliente já tenha realizado um ou mais eventos no Estação Embratel Convention Center, ou seja, já tenha cadastro, a consultora comercial responsável pelo evento em questão deve solicitar ao cliente a conferência dos dados utilizados no último evento (razão social, endereço completo, nome, RG e CPF do representante legal da empresa).

Atividade 2 – Alteração de *status* do evento na Análise de Desempenho Comercial. O evento que estava em processo de negociação passa a fazer parte da relação de eventos fechados dentro de determinado mês.

Atividade 3 – Alteração de *status* do evento na Agenda Comercial de Eventos. O evento que estava representado pela cor branca passa a ter a cor amarela.

Atividade **4** – Preenchimento do envelope comercial do evento fechado. O envelope comercial exige o preenchimento das seguintes informações: nome do evento, data de realização, número da proposta comercial, número do contrato, responsável comercial, responsável operacional, nome e contato do promotor do evento, nome e contato do organizador, tipo de evento, espaço onde será realizado o evento, número de participantes e outras informações que julgar pertinente.

Subprocesso 9 – Solicitação de elaboração da minuta contratual ao Departamento de Contratos.

Após o retorno da definição da forma de pagamento e da ficha cadastral preenchida ou da confirmação dos dados utilizados no último evento realizado no Estação Embratel Convention Center, a consultora comercial responsável pelo evento em questão, deve encaminhar um *e-mail* ao Departamento de Contratos, solicitando a elaboração da minuta contratual para o evento fechado. Seguem as informações gerais contidas no *e-mail*:

Favor fazer contrato conforme proposta: **XXX/XX.**
Ficha cadastral: **Inserida em anexo no *e-mail*.**
Forma de pagamento: **conforme proposta**.
Modelo de contrato: **XXX.**
Enviar contrato para: **XXX** (conforme proposta).

Subprocesso 10 – Retorno da minuta contratual assinada.

Atividade 1 – Alteração de *status* do evento na Agenda Comercial de Eventos. O evento que estava representado pela cor amarela passa a ter a cor verde.

Atividade 2 – Preenchimento do cabeçalho da Ordem de Serviço (OS), que consiste em um documento que contém todas as informações pertinentes ao evento em questão e serve para difundi-las entre todos os setores e terceiros envolvidos na operação dos eventos, que organizarão seu trabalho e suas equipes de acordo com os dados disponibilizados. A Ordem de Serviço é composta por duas partes, sendo que uma delas é preenchida, inicialmente, pelo Departamento Comercial e a outra pelo Departamento de Coordenação de Projetos (SOE). As informações iniciais preenchidas pelo Comercial são: nome do evento, número da proposta, número do contrato, espaços locados, período total do evento (montagem, realização e desmontagem), período de realização, número de dias de realização, número de participantes, nome, telefone e *e-mail* do promotor e do organizador, quadro resumo da proposta, tipo de evento, âmbito, se o evento pode ser divulgado no *site* do Estação Embratel, perfil do público participante e outras informações que julgar relevante.

Atividade 3 – Envio de *e-mail* ao cliente sobre a transferência do evento ao Departamento de Coordenação de Projetos (SOE).

Próximo à realização do evento, a consultora comercial deve encaminhar um *e-mail* ao cliente informando a pessoa do SOE que será a responsável por todas as questões operacionais e acompanhamento do seu evento no dia da montagem, realização e desmontagem do mesmo. Segue o texto padrão do *e-mail*:

> **Oi xxx, bom dia!**
>
> Em continuidade ao processo iniciado junto ao departamento comercial, a partir deste momento **o/a xxx**, do Setor Operacional de Eventos (SOE), será **o/a**

responsável pelo acompanhamento de seu evento. Todo o detalhamento operacional do evento (procedimentos de montagem e desmontagem, formatação do espaço, aprovação de plantas, etc) deve ser encaminhado **à/ao xxx**, que terá condições de dirimir dúvidas quanto à utilização das áreas e orientá-**lo/a** no tocante às normas gerais do Estação Embratel Convention Center.

Para sua comodidade, segue contato:

Daniele Volcov Martins (SOE)
(41) 2101-9935
(41) 8818-7501
daniele@estacaoconvention.com.br

Leonardo Zunino (SOE)
(41) 2101-9938
(41) 8882-0327
leonardo@estacaoconvention.com.br

Rodrigo Cunha (SOE)
(41) 2101-9986
(41) 8828-6473
rodrigoc@estacaoconvention.com.br

Irene Faraone (SOE)
(41) 2101-9932
(41) 8828-6459
eventos@estacaoconvention.com.br

Caso se faça necessária a contratação de novos espaços, estarei à disposição.

Atenciosamente,

Subprocesso 11 – Realização do evento.

No dia da realização do evento, cabe à consultora comercial ir até o piso onde o evento está ocorrendo a fim de conhecer o cliente e entregar-lhe um brinde e o material promocional do Estação Embratel. Esta iniciativa gera uma maior aproximação com o cliente e oportunidade para o fechamento de novos eventos.

Subprocesso 12 – Pós-venda

Após a realização do evento, cabe à consultora comercial telefonar ou encaminhar um *e-mail* ao cliente a fim de tomar conhecimento sobre as impressões gerais do cliente sobre o evento realizado no Estação Embratel Convention Center.

Subprocesso 13 – Entrega do envelope comercial ao Departamento de Contratos.

Após o pós-venda, a consultora comercial deve entregar o envelope comercial ao Departamento de Contratos para que o responsável deste setor possa aguardar os demais documentos para finalizar o processo do evento em questão através do arquivamento do mesmo.

Subprocesso 14 – Gerenciamento do Departamento.

Além da realização de todas as atividades descritas anteriormente, há também o desenvolvimento de atividades em paralelo, como forma de gerenciar os subprocessos e garantir a qualidade dos serviços prestados. Seguem algumas atividades desenvolvidas:

Atividade 1 – Atualização do Relatório de Propostas Canceladas.

Este relatório consiste em uma planilha na qual é feito o registro do número da proposta cancelada, data de emissão da proposta, data de cancelamento, período do evento, nome do evento, cliente solicitante, espaço, valor, motivo de cancelamento, comentários e a consultora comercial responsável. A atualização deste relatório deve ser feita semanalmente e tem por objetivo identificar os principais motivos de cancelamento: 1) Preço; 2) Evento cancelado; 3) Indisponibilidade de data; 4) Preferência por concorrente local; 5) Mudança de estado/cidade; 6) Sem retorno do cliente; 7) Outros. A tabulação do relatório é feita anualmente e tem por objetivo mensurar o número de propostas canceladas por cada consultora comercial, bem como identificar os motivos de cancelamento em cada segmento trabalhado por elas.

Atividade 2 – Atualização do Relatório GL Events.

Neste relatório é feito o registro e controle das propostas canceladas e emitidas, os eventos fechados e a receita proveniente de alimentos e bebidas. Ele deve ser entregue atualizado todo dia 05 de cada mês ao gerente geral, que o encaminhará ao seu superior.

Atividade 3 – Atualização do Relatório Gerencial.

Este relatório consiste em uma planilha na qual é feito o registro do número do contrato do evento, o nome do evento, a data de realização, a receita por piso, o preço de tabela (conforme a política comercial) e o preço que efetivamente foi fechado com o cliente. Este relatório tem por objetivo identificar o nível de desconto praticado pelas consultoras comerciais. Ele deve ser entregue atualizado, juntamente com o Relatório GL Events, todo dia 05 de cada mês ao gerente geral.

Atividade 4 – Controle de reservas no Teatro Regina Vogue e Piso Leminski.

Além de comercializar o Espaço Executivo, o Piso Portinari, o Piso Poty e a Área de Exposições, o departamento Comercial do Estação Embratel também é responsável por comercializar formaturas e eventos corporativos no Teatro Regina Vogue, que está localizado no 2° piso do Shopping Estação. O controle de reservas é feito em uma planilha, na qual consta a data de realização do evento, o nome do evento, o horário, o *status* da reserva (em negociação, cancelado e confirmado) e a consultora comercial responsável.

Embora o Piso Leminski (5° andar) esteja sendo ocupado, atualmente, pelo Estação Business School, o departamento Comercial pode comercializar este piso desde que no dia do evento não haja aula e que a consulta de disponibilidade e a reserva seja feita com um período de antecedência.

Tanto a planilha de reservas no Teatro Regina Vogue como a do Piso Leminski devem ser encaminhadas semanalmente aos responsáveis de cada espaço.

5.2.1.2 Processo do Departamento de Contratos

Segue abaixo o fluxograma referente ao processo do Departamento de Contratos:

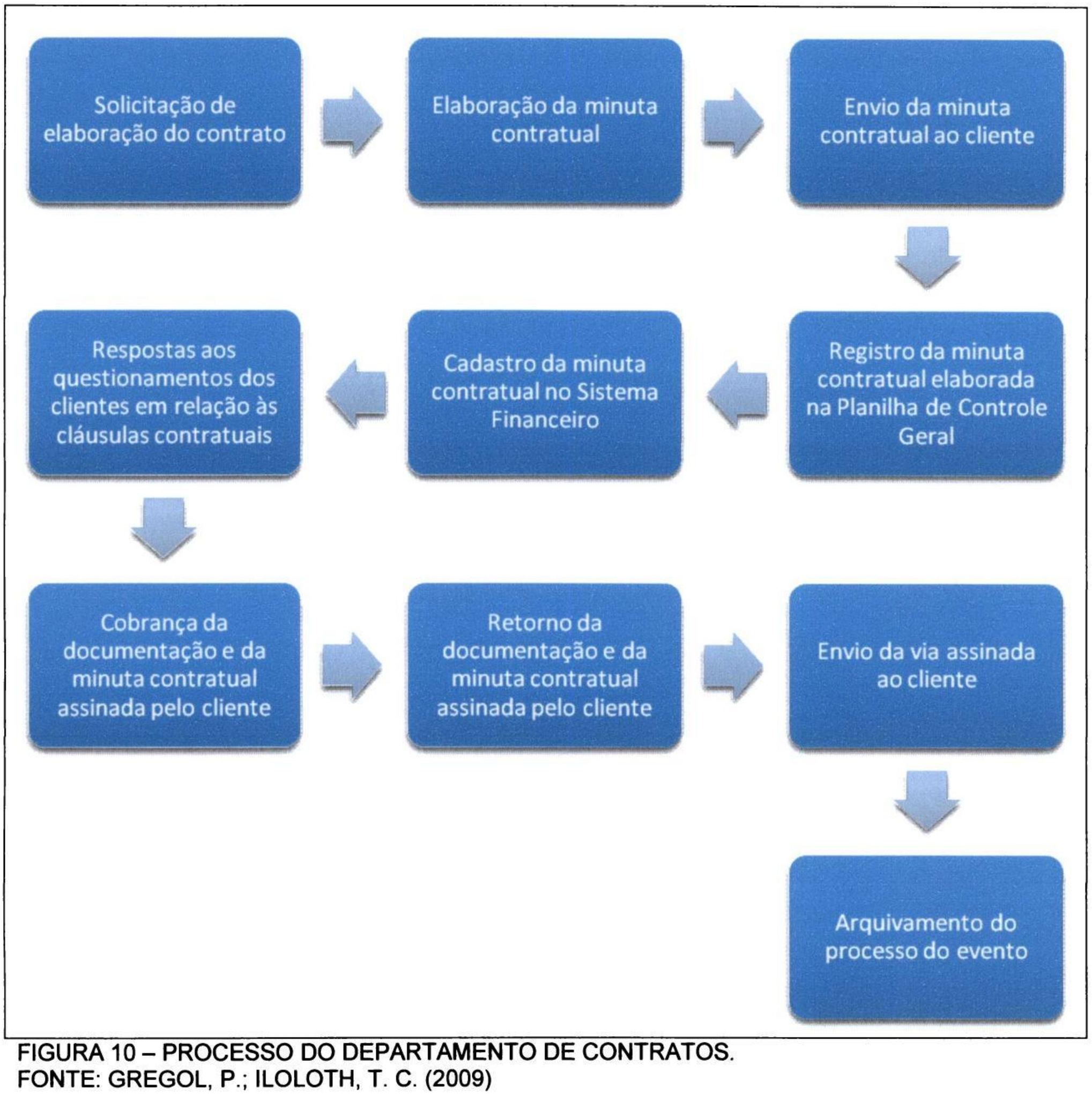


FIGURA 10 – PROCESSO DO DEPARTAMENTO DE CONTRATOS.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. (2009)

Subprocesso 1 – Solicitação de elaboração do contrato.

Após a confirmação do evento pelo cliente, o Departamento Comercial, através da consultora responsável pelo evento em questão, deve encaminhar um *e*-

mail ao Departamento de Contratos, solicitando a elaboração da minuta contratual para o evento fechado. Seguem as informações gerais contidas no *e-mail*:

Favor fazer contrato conforme proposta: **XXX/XX.**
Ficha cadastral: **Inserida em anexo no *e-mail*.**
Forma de pagamento: **conforme proposta**.
Modelo de contrato: **XXXX.**
Enviar contrato para: **XXX** (conforme proposta).

Caso o cliente já tenha realizado um ou mais eventos no Estação Embratel Convention Center, ou seja, já tenha cadastro, a consultora comercial responsável pelo evento em questão deve solicitar ao cliente a conferência dos dados utilizados no último evento (Razão social, endereço completo, nome, RG e CPF do representante legal da empresa). Neste caso, a ficha cadastral encaminhada em anexo no *e-mail* é substituída pelos dados atualizados do cliente para elaboração do contrato.

Subprocesso 2 - Elaboração da minuta contratual.

A elaboração da minuta contratual exige a execução das seguintes atividades:

Atividade 1 – Imprimir o *e-mail* de solicitação do Departamento Comercial.

Atividade 2 – Imprimir a proposta comercial.

Atividade 3 – Imprimir a ficha cadastral.

Atividade 4 – Arquivar a ficha cadastral na pasta “Cadastro de Clientes”.

Atividade 5 – Caso o cliente já tenha cadastro, a documentação (contrato social e procuração) deve ser resgatada no processo do último evento realizado pelo cliente no Estação Embratel Convention Center.

Atividade 6 – Caso o cadastro do cliente seja de pessoa jurídica, emitir o Cartão do CNPJ. Caso o cadastro do cliente seja de pessoa física, imprimir o Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral do CPF. A impressão de ambos os documentos pode ser feita no *site* da Receita Federal (http://www.receita.fazenda.gov.br).

Atividade 7 – Fazer a consulta do CNPJ ou do CPF no *site* da Associação Comercial do Paraná (www.acp.org.br).

Atividade 8 – Caso conste alguma restrição no CNPJ ou no CPF consultado, deve-se elaborar uma carta de autorização, que deverá ser encaminhada ao gerente geral para assinatura. Caso não seja autorizado pela gerência, a consultora comercial deverá fazer uma nova negociação com o cliente, de modo que o pagamento seja feito à vista.

Atividade 9 – Criar uma pasta para a minuta contratual em questão no seguinte local da rede: U:\EECC\COMERCIAL\CONTRATOS\Eventos

Atividade 10 – Salvar a minuta contratual modelo na pasta correspondente.

O Estação Embratel Convention Center possui um documento que corresponde à minuta contratual modelo e outro documento no qual constam informações específicas para cada tipo de evento, chamadas de cláusulas especiais. Estas informações são inseridas na minuta contratual modelo na "Seção VII - Cláusulas Especiais" e correspondem, geralmente, ao valor de hora extra, exigência de contratação de determinados serviços para cada tipo de evento (limpeza, segurança, ambulância, entre outros) ou outras observações que se julgue importante. Vale ressaltar que, no *e-mail* de solicitação de elaboração do contrato, as consultoras comerciais informam o tipo de evento para que a responsável por Contratos possa utilizar as cláusulas especiais mais adequadas para cada situação. Os tipos de eventos que exigem cláusulas especiais são: sociais corporativos, técnico-científicos, feiras, *shows*, sociais, formaturas nos Salões Portinari e Poty e formaturas no Teatro Regina Vogue.

Atividade 11 – Elaborar a minuta contratual, conforme dados constantes na proposta comercial e ficha cadastral.

A elaboração da minuta contratual compreende o preenchimento das seguintes informações:

- Dados do cliente (razão social, endereço completo, CNPJ, Inscrição Estadual, nome, RG e CPF do representante legal);
- Piso objeto de locação;
- Itens incluídos na locação do espaço;
- Áreas incluídas na locação do espaço;
- Nome do evento;
- Período do evento;
- Quadro resumo com descritivo de datas, horários, número de participantes e formatação do evento;
- Prazo de vigência contratual: termo inicial (data de elaboração do contrato) e termo final (um mês depois do último dia de realização do evento). O termo final corresponde a uma convenção interna da empresa, para que a mesma tenha tempo hábil para fazer o fechamento financeiro do evento, enviar o mesmo para aprovação do cliente, emitir nota fiscal e fazer a cobrança das eventuais despesas extras apuradas durante o período do evento.
- Preços e forma de pagamento;
- Inserção das cláusulas especiais pertinentes ao evento em questão;

Atividade 12 – Caso a consultora comercial solicite o abono da caução contratual, é necessário elaborar a Carta Abono de Cheque Caução. A caução contratual corresponde a um cheque caução equivalente a 20% do valor total do contrato de locação de espaço, que deverá ser entregue até 15 dias antes da realização do evento e que tem como objetivo garantir, total ou parcialmente, o reparo ou substituição de quaisquer bens, equipamentos, materiais ou instalações danificados ou extraviados durante a utilização do imóvel, bem como impostos não recolhidos, custos extras ou parcelas em aberto. Vale ressaltar que a Carta Abono de Cheque Caução substitui o cheque caução, entretanto, não isenta o cliente do pagamento de quaisquer avarias que venham a ocorrer no espaço durante a realização do evento.

A Carta Abono de Cheque Caução deve ser encaminhada ao cliente, juntamente com a minuta contratual, para assinatura do representante legal.

Atividade 13 – Salvar a minuta contratual e a Carta Abono de Cheque Caução (se necessária) em PDF.

Atividade 14 – Imprimir uma via da minuta contratual.

Atividade 15 – Elaborar a folha de rosto do processo do evento, que contém as seguintes informações: razão social, nome do evento, número da minuta contratual, período de realização do evento, relação de documentos entregues pelo cliente, restrições financeiras e campo para data e assinatura dos Departamentos Financeiro, Gerência Geral e Comercial.

Atividade 16 – Montar o processo do evento na seguinte ordem: folha de rosto, minuta contratual, proposta comercial, consulta do CNPJ/CPF, Cartão do CNPJ ou Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral do CPF e, por fim, a ficha cadastral.

Atividade 17 – Fazer a etiqueta da pasta suspensa, onde o processo será arquivado temporariamente até que o evento se realize. A etiqueta deve conter o número da minuta contratual e o nome do evento.

Subprocesso 3 – Envio da minuta contratual ao cliente.

O envio da minuta contratual ao cliente deve ser feito por *e-mail* utilizando o seguinte texto padrão:

> Bom dia / Boa tarde **xxxxx**,
>
> Encaminho em anexo o contrato de locação do espaço **nº. xxx/xx** para o Evento **"xxxxxxx"**. Em anexo encontra-se também a relação de fornecedores exclusivos e

preferenciais, o manual técnico do piso objeto de locação e o manual de marca do Estação Embratel Convention Center.

Para conclusão do processo contratual, seguem orientações:

1 - Procedimento de contrato:

Por gentileza imprimir a Minuta Contratual em **02 (duas) vias**, coletar rubricas em **todas** as páginas e a assinatura do representante legal no local indicado na última página. Favor enviar em até **03 (três)** dias úteis para confirmar a locação do espaço.

Juntamente com as duas (02) vias assinadas do contrato, são necessários os seguintes documentos para o cadastro de cliente e conclusão do processo de locação de espaço:

a) Cópia do Contrato Social ou Estatuto Social na qual constem os dados do responsável legal que assinará o contrato de locação de espaço;
b) Procuração do representante legal, caso o mesmo não seja citado no contrato social ou estatuto.

2 - Procedimento financeiro:

O pagamento será feito através de Boleto Bancário.

Para esclarecimentos financeiros, favor contatar Vinícius Dunetz: vinicius@estacaoconvention.com.br ou (41) 2101-9982.

Atenciosamente,

O *e-mail*, além de ser encaminhado ao cliente com cópia para a consultora comercial responsável, deve conter os seguintes anexos:

- Minuta contratual de locação de espaço;

- Manual técnico do piso objeto de locação: contém as normas para a montagem de eventos no espaço e tem como objetivo facilitar o trabalho dos organizadores e de zelar pelo espaço e pelo patrimônio;
- Manual de marca: contém normas referente ao padrão de comunicação do Estação Embratel Convention Center;
- Relação de fornecedores parceiros: documento no qual constam os fornecedores exclusivos (alimentação, telecomunicações e conectividade, limpeza, estacionamento e *merchandising*), sendo que não é permitida a contratação dos serviços de outras empresas, e os fornecedores preferenciais (equipamentos audiovisuais, decoração, locação de mobiliário, seguro de responsabilidade civil, segurança, entre outros), sendo que são apenas sugeridos, ou seja, o cliente pode contratar os serviços de outras empresas de sua preferência.

Titulo padrão do *e-mail*: Minuta Contratual nº. xxx/xx – Evento "xxxxx".

Subprocesso 4 – Registro da minuta contratual elaborada na planilha de Controle Geral.

A planilha de Controle Geral consiste em um documento de Excel, no qual é feito o registro das minutas contratuais emitidas, compreendendo o número do contrato, nome do evento, período, valor, data de solicitação de elaboração do contrato, data de emissão da minuta contratual, data de envio da mesma ao cliente, histórico de cobrança dos documentos e do contrato, data de retorno do contrato assinado, data de envio ao cliente da via do contrato assinado, data de arquivamento do processo do evento, razão social da empresa, nome, telefone e *e-mail* da pessoa de contato e, por último, a consultora comercial responsável pelo evento em questão. Além disso, é feito o controle do *status* de cada contrato através das seguintes cores:

	Contrato não assinado e documentação pendente.
	Contrato assinado, mas apresenta algum tipo de pendência.
	Contrato cancelado.
	Contrato em espera.
	Contrato que exige um retorno com urgência.

A partir desta planilha é elaborado o Relatório de Contratos Pendentes, conforme descrito no subprocesso 7.

Subprocesso 5 – Cadastro da minuta contratual no sistema financeiro.

O cadastro da minuta contratual no sistema financeiro é dividido em três etapas distintas:

1. Cadastro do evento.
2. Cadastro do cliente (Preenchido somente caso seja o primeiro evento realizado pelo cliente no Estação Embratel Convention Center).
3. Cadastro das parcelas.

Primeira etapa – Cadastro do evento.

a) Clicar em cadastro;
b) Inserir usuário e senha;
c) Clicar em Operacional;
d) Em "Dados de Identificação do Evento", preencher:

   i. Código: número da minuta contratual (sem barra);
   ii. Descrição: nome do evento (utilizar letras maiúsculas e minúsculas);
   iii. Data inicial: Data de início do evento, incluindo período de montagem;
   iv. Data final: Data de término do evento, incluindo período de desmontagem;

e) Clicar em salvar;

f) Fechar e entrar novamente na tela “Cadastro de Eventos”;

g) Na aba “Centro de Custo”:

i. Clicar em Administrativo – Adicionar;

ii. Clicar em Operações – Adicionar;

iii. Clicar em 30000__ Escolher o tipo de evento – Adicionar (Observação: Decorar a opção escolhida, pois será necessário na terceira etapa);

iv. Clicar em 70000__ Escolher o tipo de evento – Adicionar;

h) Clicar em salvar;

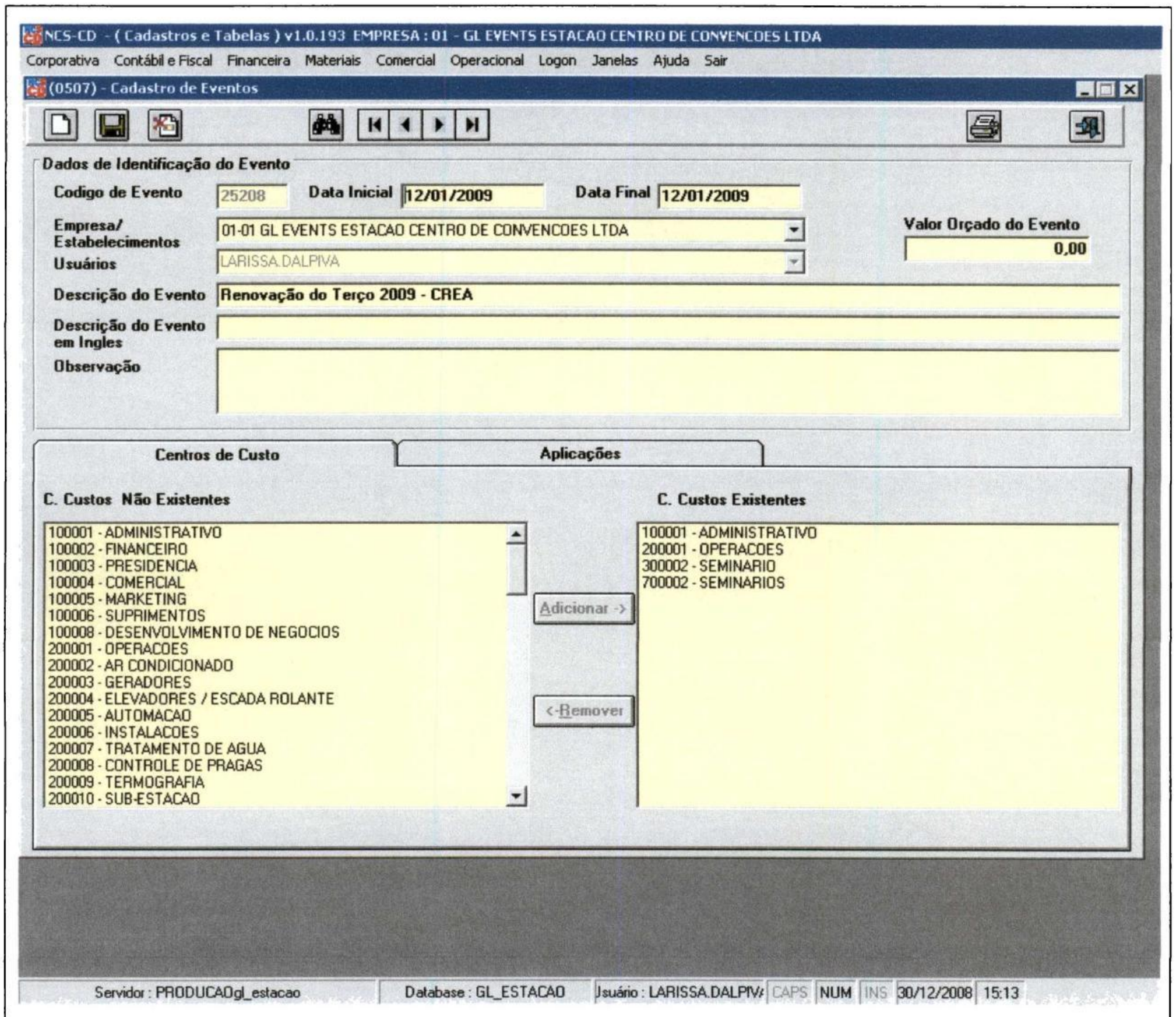


FIGURA 11 – TELA DO SISTEMA FINANCEIRO REFERENTE À PRIMEIRA ETAPA DO REGISTRO DA MINUTA CONTRATUAL: CADASTRO DO EVENTO.
FONTE: SISTEMA FINANCEIRO UTILIZADO PELA ESTAÇÃO EMBRATEL CONVENTION CENTER (2008).

Segunda etapa – Cadastro do cliente.

a) Clicar em Corporativa – Clientes e fornecedores;
b) Em "Dados de Identificação do Registro":

   i. Escolher entre pessoa física e jurídica;
   ii. Preencher o código: CNPJ ou CPF;
   iii. Preencher o nome fantasia (Se for pessoa física preencher o nome do cliente e caso seja pessoa jurídica inserir o nome da empresa);

c) Em "Dados Cadastrais", preencher:

   i. Razão Social;
   ii. CNPJ;
   iii. Região: Em todos os cadastros inserir Centro;
   iv. Endereço, número, CEP, bairro, cidade, UF;
   v. Inscrição Estadual;

d) Na aba "Outras informações":

   i. Clicar em cliente e fornecedor;
   ii. Em Classificação Contábil como Cliente preencher o número 100003;
   iii. Em Classificação Contábil como Fornecedor preencher o número 200001;

e) Na aba "Contatos", preencher nome, telefone e *e-mail* da pessoa de contato;

f) Na aba "Endereços Importantes", preencher quando o endereço que consta na minuta contratual for diferente do endereço para envio de notas fiscais. Inserir observações quando necessário e não esquecer de alterar CEP.

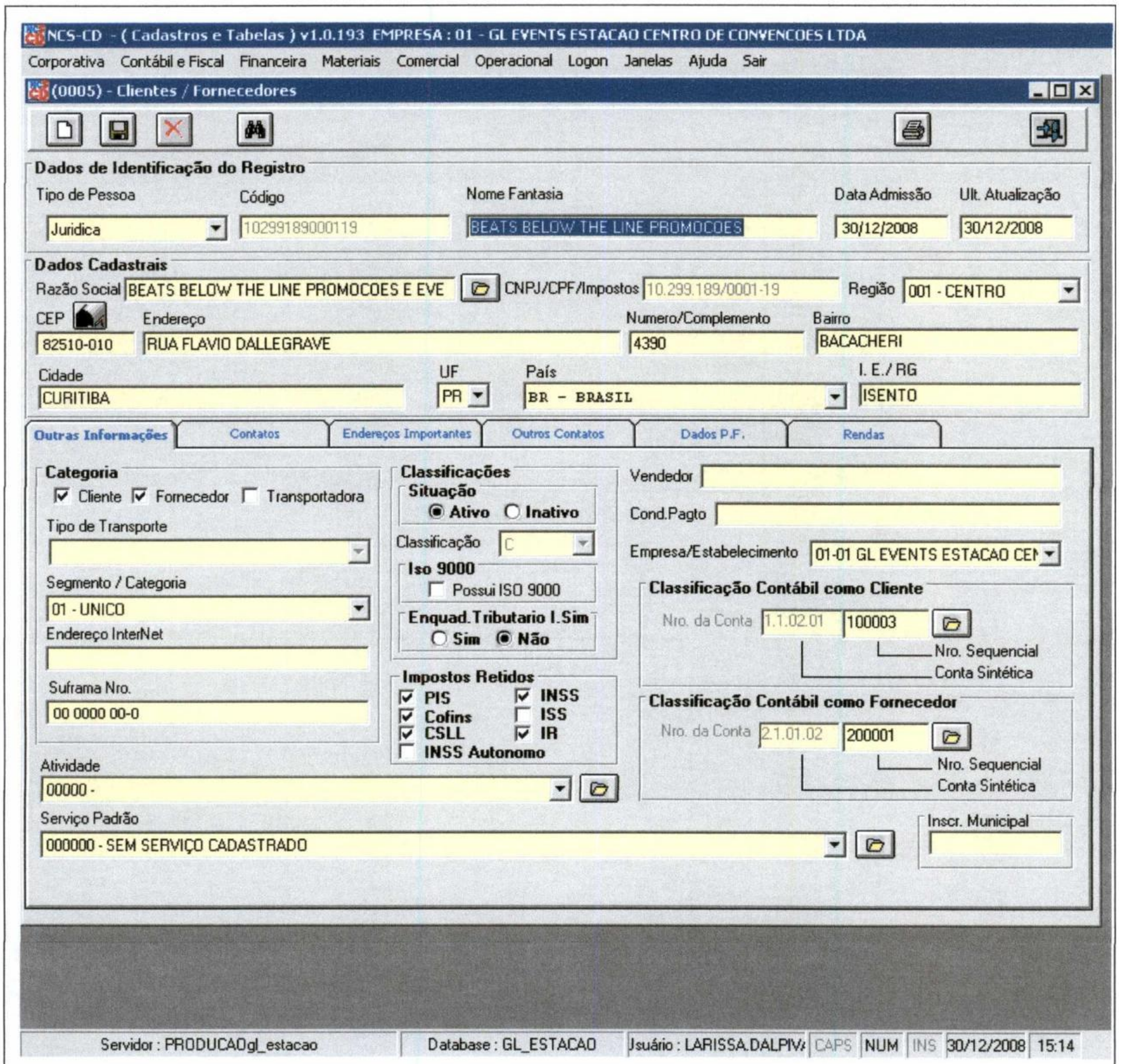


FIGURA 12 – TELA DO SISTEMA FINANCEIRO REFERENTE À SEGUNDA ETAPA DO REGISTRO DA MINUTA CONTRATUAL: CADASTRO DO CLIENTE (ABA "OUTRAS INFORMAÇÕES").
FONTE: SISTEMA FINANCEIRO UTILIZADO PELA ESTAÇÃO EMBRATEL CONVENTION CENTER (2008).

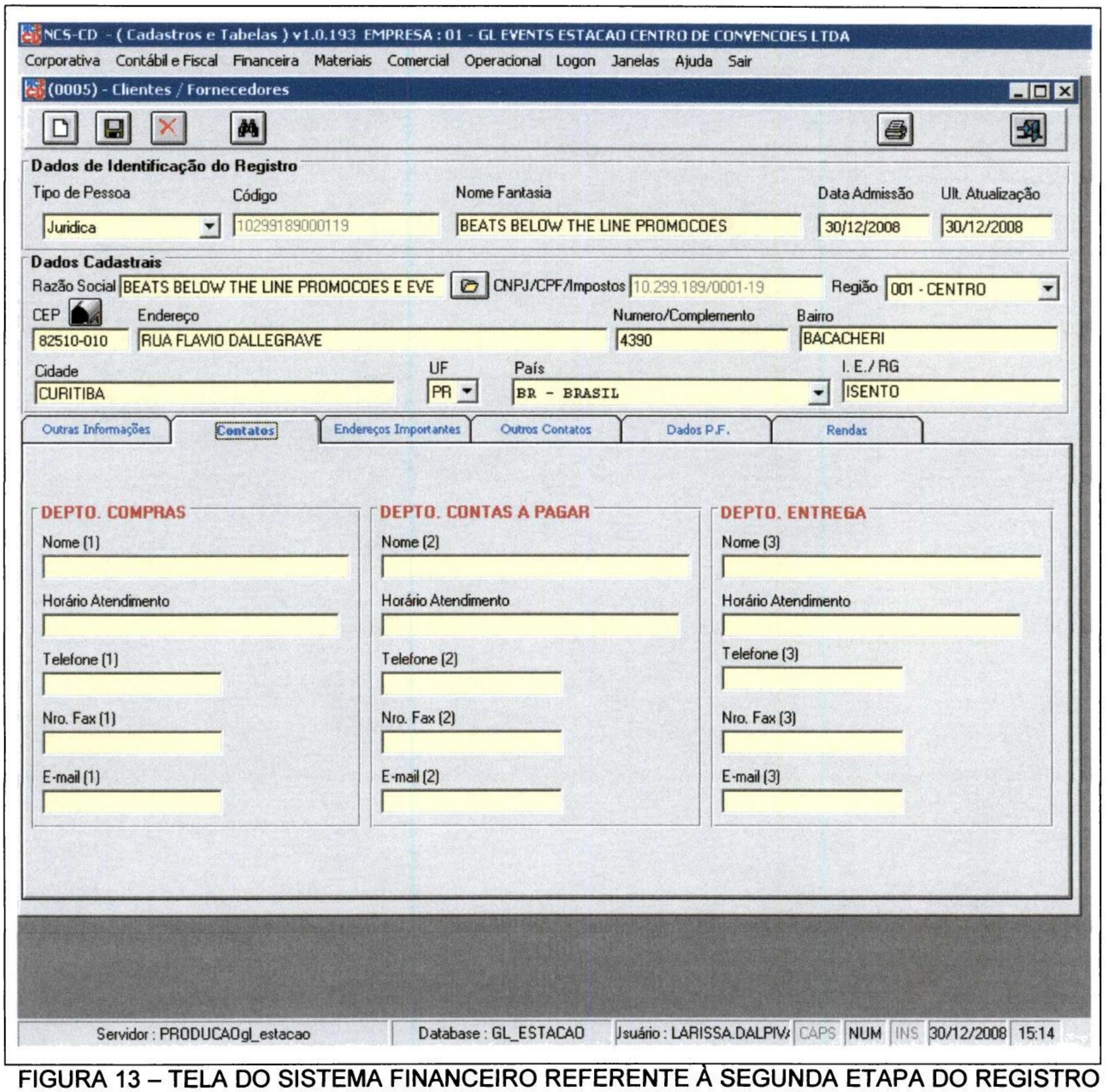


FIGURA 13 – TELA DO SISTEMA FINANCEIRO REFERENTE À SEGUNDA ETAPA DO REGISTRO DA MINUTA CONTRATUAL: CADASTRO DO CLIENTE (ABA "CONTATOS").
FONTE: SISTEMA FINANCEIRO UTILIZADO PELA ESTAÇÃO EMBRATEL CONVENTION CENTER (2008).

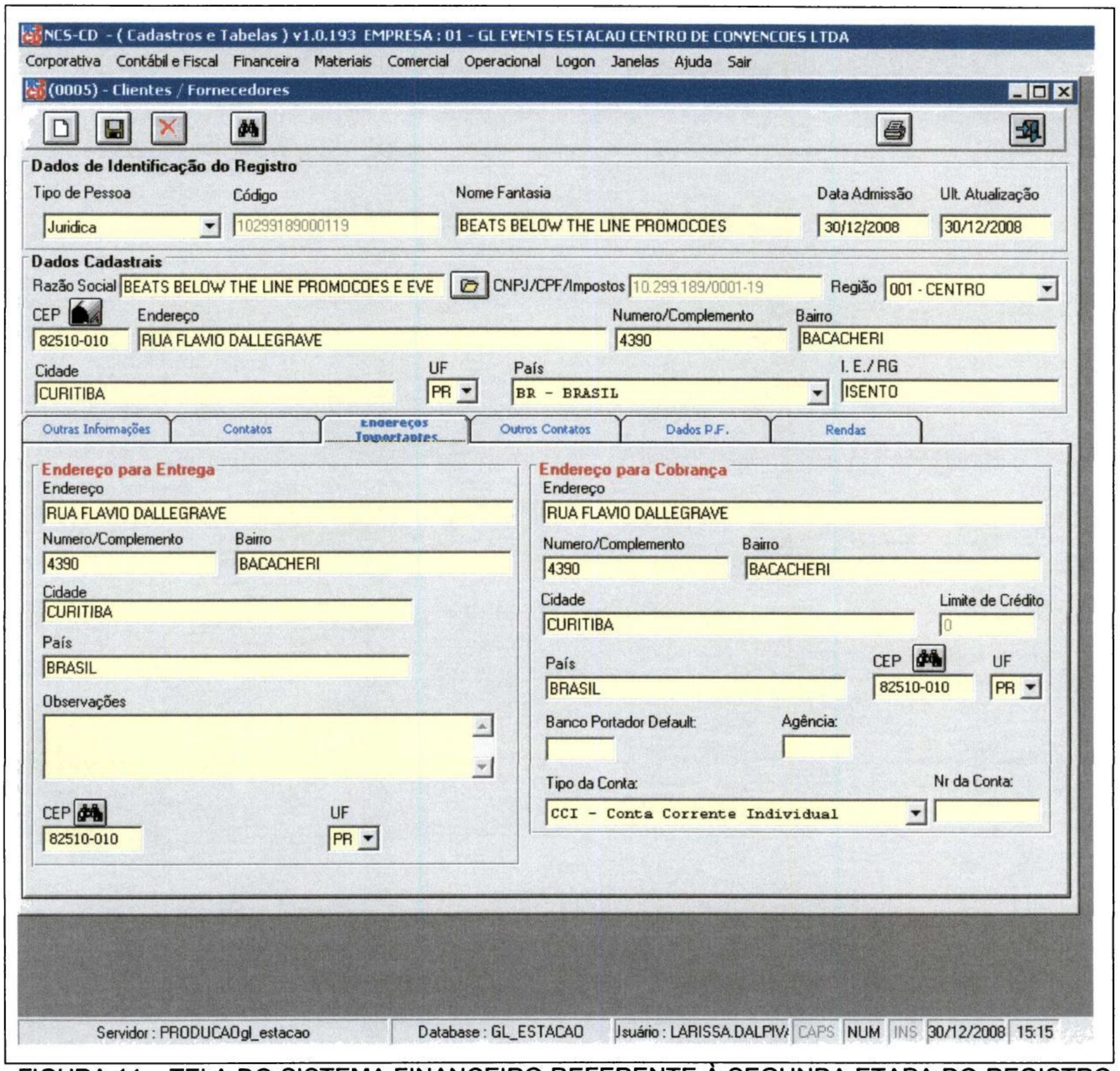


FIGURA 14 – TELA DO SISTEMA FINANCEIRO REFERENTE À SEGUNDA ETAPA DO REGISTRO DA MINUTA CONTRATUAL: CADASTRO DO CLIENTE (ABA "ENDEREÇOS IMPORTANTES").
FONTE: SISTEMA FINANCEIRO UTILIZADO PELA ESTAÇÃO EMBRATEL CONVENTION CENTER (2008).

Terceira etapa – Cadastro das parcelas.

a) Voltar para tela inicial;
b) Clicar em Financeiro;
c) Clicar em Contar a receber;
d) Em "Lançamentos de títulos", preencher:

   i. Número da nota fiscal: número da minuta contratual (sem barra);
   ii. Série: AD

iii. Parcela: Seguir a ordem das parcelas (01, 02, 03...). Para inserir a parcela referente ao cheque caução, preencher com o número 101;
iv. Cliente: Digitar CNPJ ou CPF;
v. Conta crédito: 200024 (para parcelas) / 200034 (para cheque caução);
vi. Histórico: 38;
vii. Evento: número da minuta contratual (sem barra);
viii. Centro de custo: 30000_tipo de evento (Inserir número preenchido na primeira etapa).
ix. Posição Fluxo de Caixa: 10;
x. Status de Cobrança e Pagamento: 001 Adiantamentos;
xi. Data de emissão: Data de elaboração do contrato.
xii. Vencimento da parcela;
xiii. Valor da parcela;

e) Clicar em salvar;
f) Repetir os passos desta etapa de acordo com a quantidade de parcelas a serem cadastradas;

Observação: As alterações de informações no sistema financeiro podem ser feitas somente dentro do mês corrente. Caso contrário, devem ser solicitadas diretamente ao responsável pelo Departamento Financeiro.

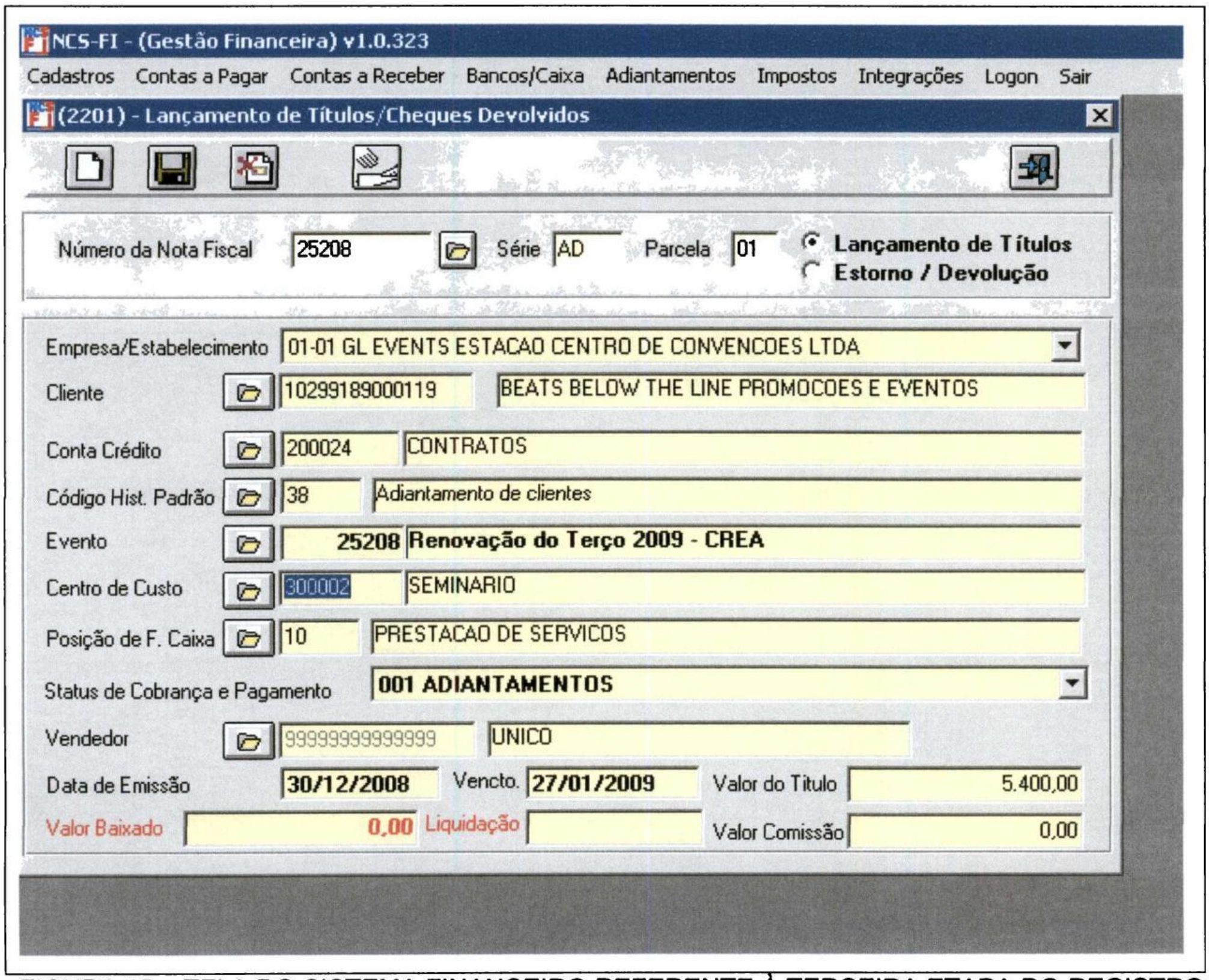


FIGURA 15 – TELA DO SISTEMA FINANCEIRO REFERENTE À TERCEIRA ETAPA DO REGISTRO DA MINUTA CONTRATUAL: CADASTRO DAS PARCELAS.
FONTE: SISTEMA FINANCEIRO UTILIZADO PELA ESTAÇÃO EMBRATEL CONVENTION CENTER (2008).

Subprocesso 6 – Respostas aos questionamentos dos clientes em relação às cláusulas contratuais.

Os questionamentos dos clientes devem ser analisados caso a caso. Em geral, as cláusulas do corpo da minuta contratual não devem ser alteradas, sendo permitidas inclusões e modificações somente na "Seção VII - Cláusulas Especiais", mediante prévia análise.

Subprocesso 7 – Cobrança da documentação e da minuta contratual assinada pelo cliente.

A cobrança da documentação e da minuta contratual assinada é feita via telefone e/ou *e-mail*. O resumo das conversas com os clientes, com a respectiva data, deve ser registrado na Planilha de Controle Geral.

Semanalmente, deve ser elaborado o Relatório de Contratos Pendentes, que deverá conter o número da minuta contratual, o nome do evento, o *status* e o histórico de cobrança. O relatório deve ser encaminhado ao Departamento Comercial e à Gerência Geral toda sexta-feira.

Subprocesso 8 – Retorno da documentação e da minuta contratual assinada pelo cliente.

Após o retorno dos documentos e da minuta contratual assinada pelo cliente, é necessário executar as seguintes atividades:

Atividade 1 – Registrar na Planilha de Controle Geral a data de retorno da minuta contratual.

Atividade 2 – Enviar um *e-mail* ao cliente confirmando e agradecendo o recebimento da minuta contratual assinada. Segue texto padrão:

> Prezado(a) **xxxxx**,
>
> Confirmo e agradeço o recebimento da minuta contratual **nº. xxx/xx** , referente à locação de espaço no Estação Embratel Convention Center para o evento "**xxxxx**".
>
> As Minutas Contratuais passarão por assinatura da GL Events Estação Centro de Convenções LTDA (Locadora) e, após, uma das vias será enviada.
>
> Atenciosamente,

Atividade 3 – Enviar um *e-mail* informando o recebimento da minuta contratual assinada ao Departamento Comercial, Coordenação de Projetos (SOE), Gerência

Geral, Financeiro e recepcionista. O *e-mail* deve conter o número da minuta contratual, o nome do evento e o quadro resumo.

Atividade 4 – Unir os documentos e as duas vias da minuta contratual assinada ao processo do evento.

Atividade 5 – Solicitar conferência e assinatura do contrato (representante legal e testemunhas) e da folha de rosto na seguinte ordem:

1. Departamento Financeiro;
2. Gerência Geral;
3. Departamento Comercial (Consultora comercial responsável);

Subprocesso 9 – Envio da via assinada ao cliente.

O envio da via assinada do cliente deve ser feito através de carta registrada (AR) a fim de se ter um maior controle da entrega e recebimento dos documentos encaminhados pelo correio. Seguem as atividades que devem ser executadas para o envio:

Atividade 1 – Fazer um levantamento dos endereços aos quais deverão ser encaminhadas as vias dos contratos assinados.

Atividade 2 – Elaborar as etiquetas para os envelopes e para as ARs.

Atividade 3 – Registrar na Planilha de Controle Geral a data de envio ao cliente da minuta contratual assinada.

Atividade 4 – Enviar a planilha com as etiquetas elaboradas à recepcionista para que a mesma possa fazer o registro das correspondências na Planilha de Controle de Correio.

Subprocesso 10 – Arquivamento do processo do evento.

O arquivamento do processo do evento é feito após a realização do evento. Seguem as atividades pertinentes ao arquivamento:

Atividade 1 – Unir o processo do evento ao envelope comercial, Ordem de Serviço, Fechamento Financeiro, ARs, recibo de recebimento da Carta Abono de Cheque Caução e outros documentos pertencentes ao evento em questão.

Atividade 2 – Registrar na Planilha de Controle Geral a data de arquivamento do processo do evento.

Atividade 3 – Guardar o processo do evento na sala de arquivo morto, localizada no 6º andar do Estação Embratel Convention Center.

5.2.1.3 Processo do Departamento de Coordenação de projetos (SOE)

As atividades diárias pertinentes ao Departamento de Coordenação de Projetos (SOE) envolvem basicamente a manutenção da organização do espaço e o suporte operacional prestado durante a montagem, realização e desmontagem dos eventos. Após o retorno da minuta contratual assinada, conforme e-mail encaminhado pelo Departamento de Contratos, e posterior preenchimento do cabeçalho da Ordem de Serviço (OS) pelo Departamento Comercial, o SOE toma conhecimento sobre o evento confirmado, iniciando, assim, o relacionamento de interdependência das atividades deste departamento com os demais.

Vale ressaltar que o atendimento prestado pelo Departamento de Coordenação de Projetos (SOE) é importante para que o evento ocorra com excelência em todos os aspectos e para que o cliente tenha maior segurança e comodidade ao realizar os eventos no Estação Embratel.

Segue abaixo o fluxograma referente ao processo do Departamento de Coordenação de Projetos (SOE):

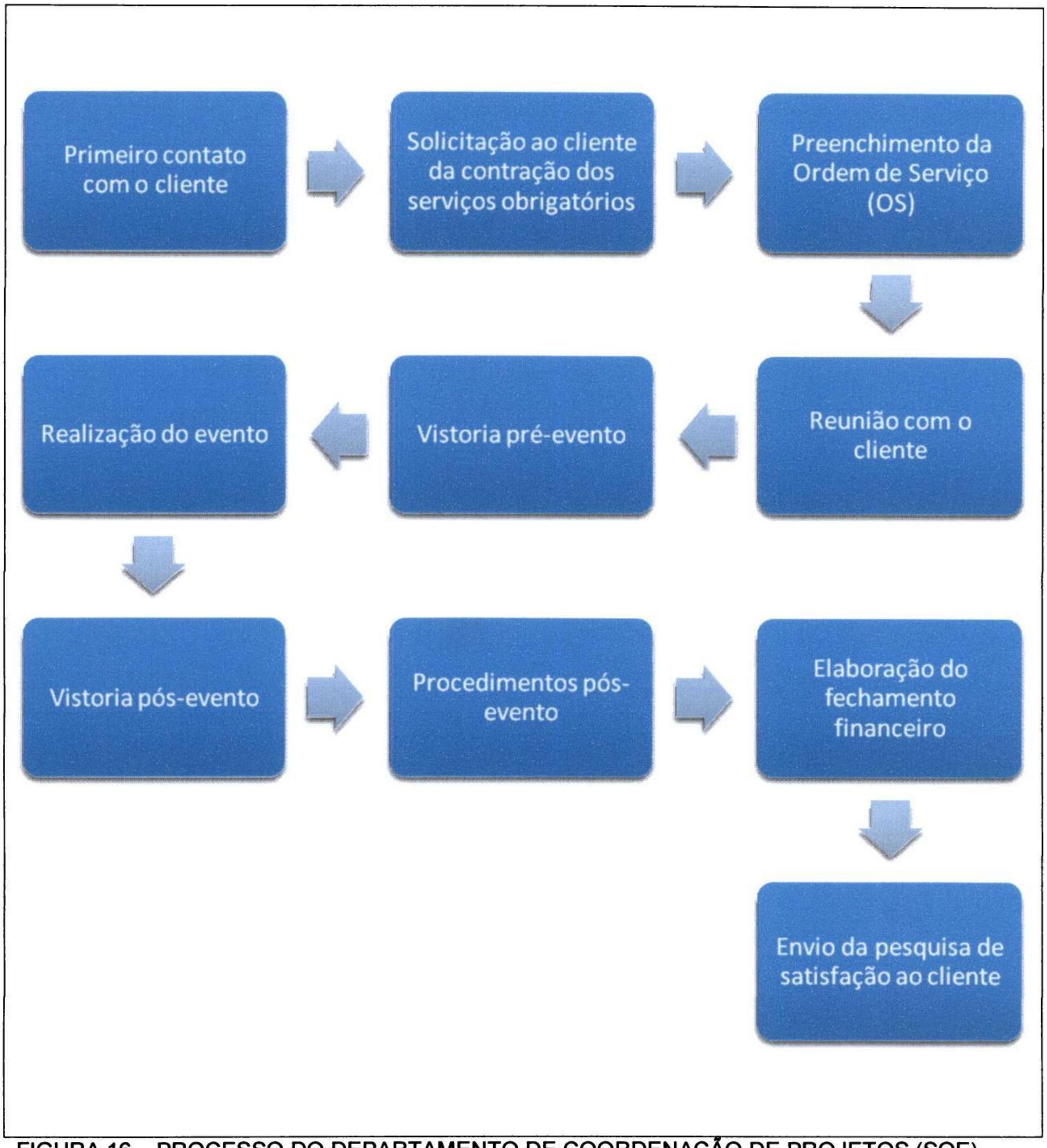


FIGURA 16 – PROCESSO DO DEPARTAMENTO DE COORDENAÇÃO DE PROJETOS (SOE).
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. (2009).

Subprocesso 1 – Primeiro contato com o cliente.

Após o preenchimento do cabeçalho da Ordem de Serviço (OS) pelo Departamento Comercial, é selecionado um dos integrantes do Departamento de Coordenação de Projetos (SOE) para ser o responsável por todas as questões operacionais e pelo acompanhamento do evento em questão no dia da montagem,

realização e desmontagem do mesmo. Seguem as principais atividades a serem desempenhadas no primeiro contato com o cliente:

Atividade 1 – Tomar conhecimento sobre as informações gerais do evento, verificando suas particularidades e as condições previamente negociadas.

Atividade 2 – Verificar se as informações contidas na proposta comercial de locação de espaço, na minuta contratual, na Agenda Comercial de Eventos e no cabeçalho da Ordem de Serviço estão coerentes entre si.

Atividade 3 – Entrar em contato com o cliente, apresentando-se como responsável operacional do evento em questão e colocando-se à disposição para esclarecimentos de eventuais dúvidas.

Atividade 4 – Informar o cliente sobre os demais custos obrigatórios que são de responsabilidade do contratante. Os custos obrigatórios variam conforme o tipo de evento e são estabelecidos durante o processo de negociação entre o cliente e o Departamento Comercial. Além disso, estão descritos tanto na proposta comercial, como na minuta contratual. Os principais custos obrigatórios são:

- Energia elétrica para *stands*: cobrada por kVA em eventos que possuem área com *stands*. É pago diretamente ao Estação Embratel Convention Center como extra, 15 dias após a realização do evento.
- Ponto de água e esgoto: é cobrado por ponto nos eventos realizados na Área de Exposições (9º andar), local onde estão disponíveis os pontos de água e esgoto. É pago diretamente ao Estação Embratel Convention Center como extra, 15 dias após a realização do evento.
- Segurança: a contratação pode ser facultativa ou obrigatória, dependendo do tipo do evento. O cliente pode contratar este tipo de serviço de um fornecedor de sua preferência, mediante apresentação de uma relação de documentos.
- Ambulância: a contratação de ambulância é obrigatória para todo e qualquer evento com número igual ou superior a 1.000 pessoas. A ambulância deve permanecer no local durante a realização do evento, não sendo permitido

serviço à distância. O cliente está autorizado a contratar este tipo de serviço de um fornecedor de sua preferência.

- Seguro de Responsabilidade Civil: a contratação deste seguro, que é obrigatória para todo e qualquer evento com número igual ou superior a 100 pessoas, visa à cobertura de danos pessoais e materiais eventualmente causados a terceiros durante todas as fases do evento (montagem, realização e desmontagem). O cliente está autorizado a contratar este tipo de serviço de um fornecedor de sua preferência.
- ECAD: cobrado em eventos nos quais haverá execução de músicas. Neste caso, é obrigatório o recolhimento dos direitos autorais para a execução das mesmas. O cliente deve entrar em contato direto com o órgão competente.
- Limpeza: pode ser ou não incluída no valor de locação de espaço, dependendo do tipo de evento. A contratação deve ser feita com o fornecedor credenciado do Estação Embratel Convention Center.
- Serviço de telecomunicações e conectividade: Caso o cliente necessite de internet, a contratação deve ser feita com o fornecedor credenciado do Estação Embratel Convention Center;
- Alimentos e bebidas: Caso o cliente necessite de algum tipo de alimentação no evento, a contratação deve ser feita com o fornecedor credenciado do Estação Embratel Convention Center;

Atividade 5 – A fim de facilitar o processo de contratação dos serviços obrigatórios, descritos anteriormente, e outros opcionais, cabe ao responsável operacional do evento em questão enviar ao cliente a relação de fornecedores parceiros. Neste documento constam os fornecedores exclusivos (alimentação, telecomunicações e conectividade, limpeza, estacionamento e *merchandising*), sendo que não é permitida a contratação dos serviços de outras empresas, e os fornecedores preferenciais (equipamentos audiovisuais, decoração, locação de mobiliário, seguro de responsabilidade civil, segurança, entre outros), sendo que são apenas sugeridos, ou seja, o cliente pode contratar os serviços de outras empresas de sua preferência.

Atividade 6 – Verificar a necessidade de cobrança do cheque caução. A caução contratual corresponde a um cheque caução equivalente a 20% do valor total do contrato de locação de espaço e que tem como objetivo garantir, total ou parcialmente, o reparo ou substituição de quaisquer bens, equipamentos, materiais ou instalações danificados ou extraviados durante a utilização do imóvel, bem como impostos não recolhidos, custos extras ou parcelas em aberto. Caso seja necessária a entrega do cheque caução, lembrar o cliente desta necessidade, explicar o seu significado e, por último, informar a data de entrega deste cheque ao Estação Embratel Convention Center, que deverá ser feita 15 dias antes da realização do evento.

Atividade 7 – Enviar ao cliente a apresentação do mobiliário disponível para locação. Esta apresentação dispõe de fotos, medidas e valores dos mobiliários que o Estação Embratel possui para locação, como palco, púlpito, uni filas, urnas, bandeiras, porta-banner, entre outros.

Atividade 8 – No caso de eventos de grande porte, verificar a necessidade de *merchandising* e enviar ao cliente opções de pontos de *merchandising*. Estes consistem em locais estratégicos do Estação Embratel Convention Center passíveis de locação para a veiculação de propagandas sobre o evento em questão que será realizado no Estação Embratel.

Atividade 9 – Caso o cliente necessite de internet, enviar ao mesmo o formulário de solicitação e a tabela de valores cobrados pela diária do ponto de internet, que variam conforme a velocidade.

Subprocesso 2 – Solicitação ao cliente da contratação dos serviços exigidos em contrato.

Após informar ao cliente sobre a necessidade de contratação de alguns serviços obrigatórios, conforme descrito no subprocesso 1, nesta etapa é feita a cobrança dos mesmos, a aproximadamente 15 dias antes da realização do evento. Seguem atividades:

Atividade 1 – Receber o cheque caução referente ao evento em questão e entregar ao cliente o recibo emitido pelo Departamento Financeiro.

Atividade 2 – Cobrar comprovante de pagamento do ECAD, caso o evento tenha execução de músicas.

Atividade 3 – Cobrar apólice do Seguro de Responsabilidade Civil, caso seja necessário.

Atividade 4 – Cobrar o comprovante de contratação do serviço de ambulância, caso seja necessário.

Atividade 5 – Confirmar com o cliente a contratação de limpeza e segurança, quando necessários;

Atividade 6 – Verificar a necessidade de contratação de energia elétrica e ponto de água e esgoto.

Atividade 7 – Verificar necessidade de contratação de internet. Caso seja necessário, solicitar o formulário, encaminhado anteriormente, preenchido com os dados da empresa solicitante, a quantidade de pontos e a velocidade dos mesmos.

Atividade 8 – Verificar a necessidade de mobiliário, como a quantidade de módulos de palco, porta-banner, sofás, poltronas, entre outros,

Atividade 9 – Caso o cliente solicite a contratação de um ou mais pontos de *merchandising*, formalizar contratação por e-mail.

Atividade 10 – Receber planta elétrica do evento e encaminhar ao Departamento de Operações.

Atividade 11 – Solicitar ao Gerente de Operações a conferência da planta elétrica e validar com o cliente.

Atividade 12 – No caso de eventos de grande porte, receber, analisar e aprovar a planta do evento.

Subprocesso 3 – Preenchimento da Ordem de Serviço (OS).

Quando o evento estiver mais próximo da sua realização, o responsável operacional deve entrar em contato com o cliente para preencher as informações da Ordem de Serviço, cujo objetivo é difundir as mesmas entre todos os setores e terceiros envolvidos na operação do evento em questão, que organizarão seu trabalho e suas equipes de acordo com os dados disponibilizados. Seguem os procedimentos pertinentes a este subprocesso:

Atividade 1 – Ligar para o cliente e coletar informações para o preenchimento da segunda parte da Ordem de Serviço. Deve-se solicitar ao cliente a quantidade de salas, a capacidade e a formatação em cada uma delas, os horários de montagem, realização e desmontagem e os fornecedores envolvidos no evento (sonorização e iluminação, decoração, estacionamento, telecomunicações, segurança, limpeza, alimentos e bebidas, entre outros).

Atividade 2 – Elaborar a OS com todos os detalhes pertinentes ao evento.

Atividade 3 – Encaminhar a OS para todos os departamentos do Estação Embratel Convention Center e terceiros envolvidos na operação do evento em questão.

Atividade 4 – Incluir informações do evento no Relatório de Comercialização dos serviços.

Subprocesso 4 – Reunião com o cliente.

Seguem atividades a serem desempenhadas neste subprocesso:

Atividade 1 – Agendar reunião com cliente, fornecedores e terceiros para alinhamento dos detalhes operacionais.

Atividade 2 – Agendar data e horário para a realização das vistorias pré e pós-evento.

Atividade 3 – Assinar termos de empréstimo de credenciais e chaves.

Atividade 4 – Registrar empréstimo de credenciais na planilha de controle.

Atividade 5 – Orientar o cliente quanto ao funcionamento do controle de iluminação e temperatura.

Subprocesso 5 – Vistoria pré-evento.

Antes da realização de cada evento, o responsável operacional, acompanhado do organizador do evento ou da pessoa designada por ele, deve fazer uma vistoria completa à estrutura do espaço locado, de modo a apontar as avarias já existentes no espaço. A vistoria é importante para que, caso haja avarias durante a montagem, realização e desmontagem, as mesmas sejam cobradas do contratante. Além disso, é uma forma de garantir e zelar pela conservação do espaço e não permitir que o cliente seja responsabilizado por algo que não tenha ocorrido no evento dele. Seguem atividades:

Atividade 1 – Realizar vistoria pré-evento, antes do início da montagem e coletar assinatura do cliente.

Atividade 2 – Em conformidade com o *check list* de pré-evento, vistoriar o espaço e o seu funcionamento antes da entrada do cliente:

- Manter as portas abertas e as luzes acesas;
- Verificar se a sinalização do evento (totem, elevadores e estacionamento), limpeza das salas, sanitários e áreas de circulação (*foyer*, corredores, elevadores e estacionamento) estão em ordem;
- Observar o funcionamento da iluminação, do ar condicionado e das tomadas;
- Verificar se há conformidade na formatação e montagem dos espaços de acordo com as solicitações mencionadas na OS;

- Verificar o funcionamento de escadas rolantes e elevadores;
- Verificar a instalação e funcionamento dos controles de automação;
- Alinhar os horários de serviço de alimentos e bebidas;
- Quando a sala for liberada para o cliente, checar se todos os serviços que foram solicitados estão de acordo;

Subprocesso 6 – Realização do evento.

Algumas atividades pertinentes a este subprocesso surgem de acordo com perfil do evento e necessidades dos clientes. Seguem exemplos das atividades desenvolvidas:

Atividade 1 – Ir ao encontro do cliente sempre que solicitado.

Atividade 2 – Providenciar soluções de problemas sempre que detectados.

Atividade 3 – Emitir comanda quando da contratação de extras e coletar assinatura do cliente.

Subprocesso 7 – Vistoria pós-evento.

Atividade 1 – Realizar vistoria do espaço e anotar avarias ocorridas à estrutura ou ao mobiliário do Estação Embratel Convention Center.

Atividade 2 – Comunicar o cliente das avarias.

Atividade 3 - Receber aceite do cliente em relação às avarias.

Atividade 4 – Fazer orçamento dos reparos necessários.

Subprocesso 8 – Procedimentos pós-evento.

Seguem as atividades a serem desenvolvidas após o término do evento:

Atividade 1 – Cobrar a devolução de chaves e credenciais de estacionamento emprestadas.

Atividade 2 – Verificar a necessidade de limpeza e de reformatação do espaço para o próximo evento.

Atividade 3 – Retirar a sinalização do evento dos elevadores e do estacionamento.

Atividade 4 – Elaborar relatório pós-evento.

Subprocesso 9 – Elaboração do fechamento financeiro do evento.

Após a realização do evento, são contabilizadas todas as despesas extras do evento, inclusive avarias ocorridas no espaço, horas extras e locação de salas. Preenche-se o formulário de fechamento financeiro do evento, que contém todos os valores referentes aos extras, bem como as condições para o pagamento. A elaboração do fechamento financeiro compreende as seguintes atividades:

Atividade 1 – Fazer um levantamento de todas as despesas extras do evento e, posteriormente, preencher o formulário de fechamento financeiro.

Atividade 2 – Conferir o fechamento financeiro antes do envio ao cliente.

Atividade 3 – Enviar o fechamento financeiro do evento para a validação do cliente.

Atividade 4 – Receber o aceite do cliente e encaminhar o fechamento financeiro, juntamente com o processo do evento (OS, plantas, vistoria pré e pós – evento etc.) para o Departamento Financeiro.

Subprocesso 10 – Envio da pesquisa de satisfação ao cliente.

A fim de avaliar o atendimento dos colaboradores e dos fornecedores exclusivos, o Estação Embratel Convention Center trabalha com um formulário de pesquisa de satisfação, o qual é encaminhado ao cliente pelo responsável

operacional 03 dias após a realização do evento, conforme atividades descritas a seguir:

Atividade 1 – Enviar ao cliente o formulário de pesquisa de satisfação, conforme *e-mail* padrão:

Prezado(a) Sr(a) xxx,

Agradecemos sua preferência em realizar **(nome do evento)** no Estação Embratel Convention Center.

Queremos saber o que pensa a nosso respeito. Preencha a Pesquisa de Satisfação em anexo e contribua para nosso aperfeiçoamento.

Sua opinião e colaboração são fonte de inspiração para nossa equipe.

Cordialmente,

Atividade 2 – Fazer o acompanhamento do retorno da pesquisa de satisfação preenchida. Caso não haja retorno do cliente, a cobrança da pesquisa de satisfação preenchida é feita no máximo 3 vezes: 3 dias após o envio, 1 semana e, por último, 15 dias após o envio. Se mesmo assim o cliente não retornar, o Estação Embratel Convention Center entende que o cliente não possui interesse em colaborar com o preenchimento da pesquisa e, conseqüentemente, desiste da solicitação de devolução da pesquisa.

Atividade 3 – Após o retorno da pesquisa de satisfação preenchida, encaminhar a mesma ao colaborador do Departamento de Marketing, que enviará um e-mail ao cliente agradecendo o retorno da pesquisa preenchida e fará a tabulação e divulgação da avaliação aos demais colaboradores do Estação Embratel Convention Center. Diante de uma avaliação negativa, cabe ao gerente geral entrar em contato

com o cliente, dando um parecer sobre as providências a serem tomadas diante dos problemas apontados.

Subprocesso 11 – *Check list* diário.

A manutenção da organização do espaço se dá através da execução das seguintes atividades:

Atividade 1 – Verificar a organização, mobiliário, montagem, iluminação, ar condicionado, manutenção e limpeza de todos os pisos que compreendem o Estação Embratel Convention Center.

Atividade 2 – Certificar - se que as salas do Espaço Executivo, bem como Camarins e Salas VIPs permaneçam sempre fechados, a não ser que estejam locados para algum evento.

Atividade 3 – Manter os banheiros sociais sempre fechados. Estes devem ser abertos somente uma hora antes do início do evento.

Atividade 4 – Verificar a iluminação e o ar condicionado, que poderão estar ligados somente se os espaços estiverem sendo usados.

Atividade 5 – Verificar os banheiros de serviço, que devem permanecer sempre abertos.

Subprocesso 12 – Gerenciamento do Departamento de Coordenação de Projetos (SOE).

Além da realização das atividades descritas anteriormente, há também o desenvolvimento de atividades em paralelo, como forma de gerenciar os subprocessos e garantir a qualidade dos serviços prestados. Seguem algumas atividades desenvolvidas:

- Elaborar e gerenciar a agenda de eventos contratados.
- Acompanhamento da comercialização de produtos e intermediação de serviços no Estação Embratel Convention Center.
- Elaborar e monitorar a Política de Comercialização de Serviços.
- Acompanhar a qualidade do atendimento a clientes de eventos.
- Enviar Agenda de Eventos do Estação Embratel Convention Center a fornecedores, parceiros e equipes internas.
- Realizar reuniões periódicas.
- Elaborar escalas de trabalho da equipe de eventos.
- Elaborar e atualizar Manual Técnico do Estação Embratel Convention Center.
- Participar e agendar reuniões com clientes, fornecedores de eventos e equipes internas.
- Firmar e gerenciar parcerias com fornecedores de produtos e serviços para eventos.

5.2.2 Descrição dos Recursos Humanos envolvidos em cada etapa

O Manual de Procedimentos servirá como documento de consulta para 09 colaboradores: 04 do departamento comercial, 01 de contratos e 04 de Coordenação de Projetos (SOE), com suas funções assim distribuídas:

5.2.2.1 Departamento Comercial

As atividades no Departamento Comercial são divididas por consultora, de acordo com o segmento do evento, conforme descrito no item 5.2.1.1. Cada consultora comercial é responsável por executar cada uma das atividades descritas no processo comercial, de acordo com o tipo de evento, sendo que em algumas situações elas recebem o suporte da assistente comercial, principalmente na elaboração de propostas comerciais e relatórios, no atendimento a clientes e visitas técnicas ao espaço.

5.2.2.2 Departamento de Contratos

Todas as atividades pertinentes ao processo do Departamento de Contratos serão desenvolvidas pelo mesmo colaborador, pois o departamento é representado por apenas uma pessoa.

5.2.2.3 Departamento de Coordenação de Projetos (SOE)

As atividades do Departamento de Coordenação de Projetos (SOE) são distribuídas entre os assistentes de eventos e a gerente. Cabe aos assistentes executarem as seguintes atividades: elaboração da ordem de serviço; atendimento a eventos; realização de vistoria pré e pós-evento; *check list* pré e pós-evento; comercialização de extras; intermediação de serviços; acompanhamento de visitas as espaço; elaborar fechamento financeiro do evento; fazer controle de empréstimo de materiais; avaliar e aprovar planta dos eventos; participar de reuniões com clientes, fornecedores de eventos e equipes internas, bem como preencher o relatório de comercialização de Extras.

Já a gerente de eventos, além de executar as atividades acima mencionadas juntamente com os assistentes, possui as seguintes atribuições: elaborar e gerenciar a agenda de eventos contratados; acompanhar a comercialização de produtos e intermediação de serviços no Estação Embratel; elaborar e monitorar a Política de Comercialização de Serviços; acompanhar a qualidade do atendimento a clientes de eventos; enviar a Agenda de Eventos do Estação Embratel a fornecedores, parceiros e equipes internas; conferir e enviar as Ordens de Serviço; realizar reuniões periódicas com as equipes; elaborar escalas de trabalho da equipe de eventos e, por último, elaborar e atualizar Manual Técnico do Estação Embratel.

5.2.3 Descrição do orçamento e dos desembolsos por etapa

Em relação aos custos para a elaboração do presente manual, o valor total será calculado a partir da quantidade de horas despendidas para a realização do mesmo. Considerando que houve um trabalho prévio para pesquisar os conceitos aplicados para então elaborar o Manual, o total foi de 51 horas utilizadas. Nesse

cálculo, estão incluídas as horas de pesquisa e elaboração do Manual, bem como reuniões necessárias para o desenvolvimento do mesmo.

A cada hora técnica será cobrado R$ 35,00, valor este que o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná – SEBRAE/PR possui referente ao profissional de turismo recém-formado. Portanto, o total cobrado pela elaboração do Manual é R$ 1.785,00 (um mil setecentos e oitenta e cinco reais).

5.2.4 Avaliação do retorno do investimento

Com o Manual de Procedimentos proposto, será possível gerenciar os processos, subprocessos e atividades dos departamentos envolvidos na pesquisa, a fim de cuidar principalmente da qualidade de seu desempenho, focando na satisfação do cliente, pois o detalhamento das atividades contribui para a percepção da sua importância em cada parte do processo, viabilizando assim maior valor e qualidade na prestação dos serviços.

Dessa forma, o Manual será utilizado como uma ferramenta de consulta para que as atividades sejam desenvolvidas de forma que produzam o resultado desejado, minimizem a utilização de recursos (seja feita apenas a utilização dos recursos realmente necessários, evitando, principalmente, a duplicidade de atividade realizada) e sejam adaptáveis de acordo com as necessidades apresentadas de cada cliente, seja ele externo ou interno.

Pode-se concluir que a proposta do Manual de Procedimentos é totalmente aplicável ao Estação Embratel Convention Center, utilizando-o com uma ferramenta de consulta diária pelos colaboradores dos três departamentos. Dessa maneira, será possível elevar a qualidade na prestação dos serviços, pois é um manual bastante detalhado e com as atividades bem definidas e claras, sendo possível identificar as necessidades dos clientes em cada etapa. Dessa forma, também fica mais fácil para que cada colaborador envolvido veja qual é a sua participação no processo bem como de que maneira sua atividade interfere direta ou indiretamente na atividade do outro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho em questão foi iniciado a fim de que fosse possível construir uma ferramenta que agregasse valor aos procedimentos dos Departamentos Comercial, de Contratos e de Coordenação de Projetos. Após o término da pesquisa e interpretação dos resultados obtidos, pôde-se mensurar quais os itens considerados importantes pelos clientes e pelos colaboradores do Estação Embratel Convention Center. Contudo, não houve divergência quanto às prioridades dadas pelos dois grupos, o que tornou possível a construção do Manual de Procedimentos dos Departamentos, com os processos voltados a execução da qualidade, cuidado e satisfação do cliente em todas as atividades. Em função disso, a resposta para o problema foi encontrada e apresentada em forma de projeto.

Os objetivos inicialmente propostos foram atingidos ao longo do trabalho a partir do embasamento da pesquisa nos conceitos de serviços, qualidade e gerenciamento de processos e de que forma os três conceitos poderiam ser utilizados conjuntamente para a construção de uma ferramenta de diferenciação para uma empresa que presta serviços em eventos. Com isso, verificou-se que a qualidade cada vez mais exigida no mercado econômico está diretamente ligada ao setor de serviços, formando uma base para o crescimento e sustentação de uma empresa e o gerenciamento de processos surge como uma ferramenta a ser utilizada para atingir a qualidade em serviços, sempre em busca da melhoria contínua. A partir disso, surgiu a proposta de projeto para o presente trabalho, a fim de unir essas três vertentes tão importantes para a competitividade e sobrevivência das empresas no atual cenário econômico.

A primeira hipótese que tratava da possibilidade da construção do manual de procedimentos com aspectos que o cliente atribuísse maior importância, foi confirmada, pois, com a interpretação dos dados obtidos na pesquisa, foi possível fazer um levantamento dos itens considerados mais importantes pelos clientes, bem como o desempenho do Estação Embratel Convention Center nesses itens. Dessa forma, foi possível propor um Manual de Procedimentos voltado para o aprimoramento da qualidade em itens (atividades) as quais os clientes julgaram importante, mas não deram a mesma nota para o desempenho.

Já a segunda hipótese foi refutada, pois não foi detectada lacuna entre os itens considerados importantes pelos clientes e pelos colaboradores uma vez que as

notas atribuídas por cada grupo estavam bastante próximas, o que contribuiu para a elaboração de um Manual que agregasse valor às atividades realizadas ao invés de corrigir as falhas e depois melhorar e manter a qualidade.

Com a inserção da técnica de gerenciamento de processos, foi possível construir o Manual de Procedimentos dos Departamentos Comercial, de Contratos e Coordenação de Projetos do Estação Embratel Convention Center, com o detalhamento das atividades atribuídas a cada departamento, bem como a identificação dos responsáveis em executá-la e atender às necessidades dos clientes conforme detectadas. Com isso, tem-se que o manual, para manter-se eficaz, deve ser revisto permanentemente, atualizando as atividades e procedimentos conforme a necessidade.

Por último, vale ressaltar que a finalização do projeto em questão não encerra as possibilidades de melhorias ao longo dos anos, ou seja, deixa-se como sugestão para trabalhos futuros, pesquisas relacionadas aos demais departamentos, envolvidos também com a qualidade, porém de forma indireta.

REFERÊNCIAS

ADAIR, C.; MURRAY, B. **Revolução total dos processos**: estratégias para maximizar o valor do cliente. São Paulo: Nobel, 1996.

ANSARAH, M. G. R. **Como aprender turismo, como ensinar**. 3 ed. São Paulo: Senac, 2001.

BAHL, M. **Turismo e eventos**. Curitiba: Protexto, 2004.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 12. ed. São Paulo: Senac, 2007.

BLACKWELL, R. O ABC do Consumo. **Revista HSM Management**, n. 37, março/abril, 2003, p. 54-59.

BREI, V. A.; ROSSI, C. A. V. Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de *internet banking* no Brasil. **RAC Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, Abr./Jun. 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_204.pdf>. Acesso em: 22/04/2009.

BRITTO, J; FONTES, N. **Estratégia para eventos:** uma ótica do marketing e do turismo. Série Turismo. São Paulo: Aleph, 2002.

COOPER, C.; FLETCHER, J.; FYALL, A.; GILBERT, D.; WANHILL, S. **Turismo:** princípios e práticas. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

DENTON, D. K. **Qualidade em serviços:** o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo: Makron: MacGraw-Hill, 1990.

DETTMER, B.; SOCORRO, C.; KATON, H. T. Marketing de serviços – Análise da percepção da qualidade de serviços através da ferramenta SERVQUAL em uma instituição de ensino superior de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração**, v. 4, n. 8, jul/dez. 2002. Disponível em: <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1847/1611>. Acesso em: 22/04/2009.

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

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços:** operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out/dez, 2000.

HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

INFORMAÇÕES Estação Embratel Convention Center. Disponível em: <http://www.estacaoconvention.com.br>. Acesso em: 27/04/2009.

INFORMAÇÕES GL events. Disponível em: <http://www,gleventsbrasil.net>. Acesso em: 27/04/2009.

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

KOTLER, P. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUAZAQUI, E. **Marketing turístico e de hospitalidade**: fonte de empregabilidade e desenvolvimento para o Brasil. São Paulo: Makron Books, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

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

MAPEAMENTO dos processos. **Revista dos Administradores**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em: 06/05/2009

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATIAS, M. **Organização de eventos**. 2 ed. Barueri: Manole, 2002.

MIDDLETON, V. T. C. **Marketing de turismo**: teoria e prática. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MOLLER, C. **O lado humano da qualidade:** maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. 11 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

NORMANN, R. **Administração de serviços:** estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **Compendio de estadísticas Del turismo 1992-1996.** Madrid: 1998.

PINTO, J. L. G. **Gerenciamento de Processos na Indústria de Móveis**. Dissertação de Mestrado, PPGEP – UFSC, 1993.

PRETTO, J. G. Curitiba no mapa do turismo de eventos. **Revista dos Eventos**. São Paulo, n. 24, p. 34, julho 2003.

RADOS, G. J. V. *et al.* **Gerenciamento de processos**. Florianópolis: [s.n], (1999).

REIS, M.; BLATTMANN, U. Gestão de processos em bibliotecas. **Revista Digitalizada Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Campinas, v.1, n.2, p. 1-17, jan/jun, 2004.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica:** a construção do conhecimento. 6. ed. Rio de Janeiro: DPeA Editora, 2004.

SILVA, M. E. M. da. Qualidade como alavanca para o desenvolvimento do turismo. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 5, n. 1, 2005, p. 46-53. Disponível em: http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/ojs/viewarticle.php?id=84&layout=abstract. Acesso em: 22/04/2009.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; BETTS, A. **Gerenciamento de operações e de processos:** princípios e prática de impacto estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TACHIZAWA, T. SCAICO, O. **Organização flexível**: qualidade na gestão por processos. São Paulo: Atlas, 1997.

TÉBOUL, J. **A era dos serviços:** uma nova abordagem de gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

TOLFO, S. da R. Qualidade total: um novo paradigma?. **Revista de Ciências da Administração**, ano 1, n. 1., fev. 1999. Disponível em: <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/8007/7387>. Acesso em: 22/04/2009.

ZANELLA, L. C. **Manual de organização de eventos**: planejamento e operacionalização. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WERKEMA, M. C. C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos.** 2. ed. Volume 1. Série Ferramentas da Qualidade. Belo Horizonte, MG: Fundação Chistiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

WILLIAMS, R. L. **Como implementar a qualidade total na sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

APÊNDICES

APÊNDICE I

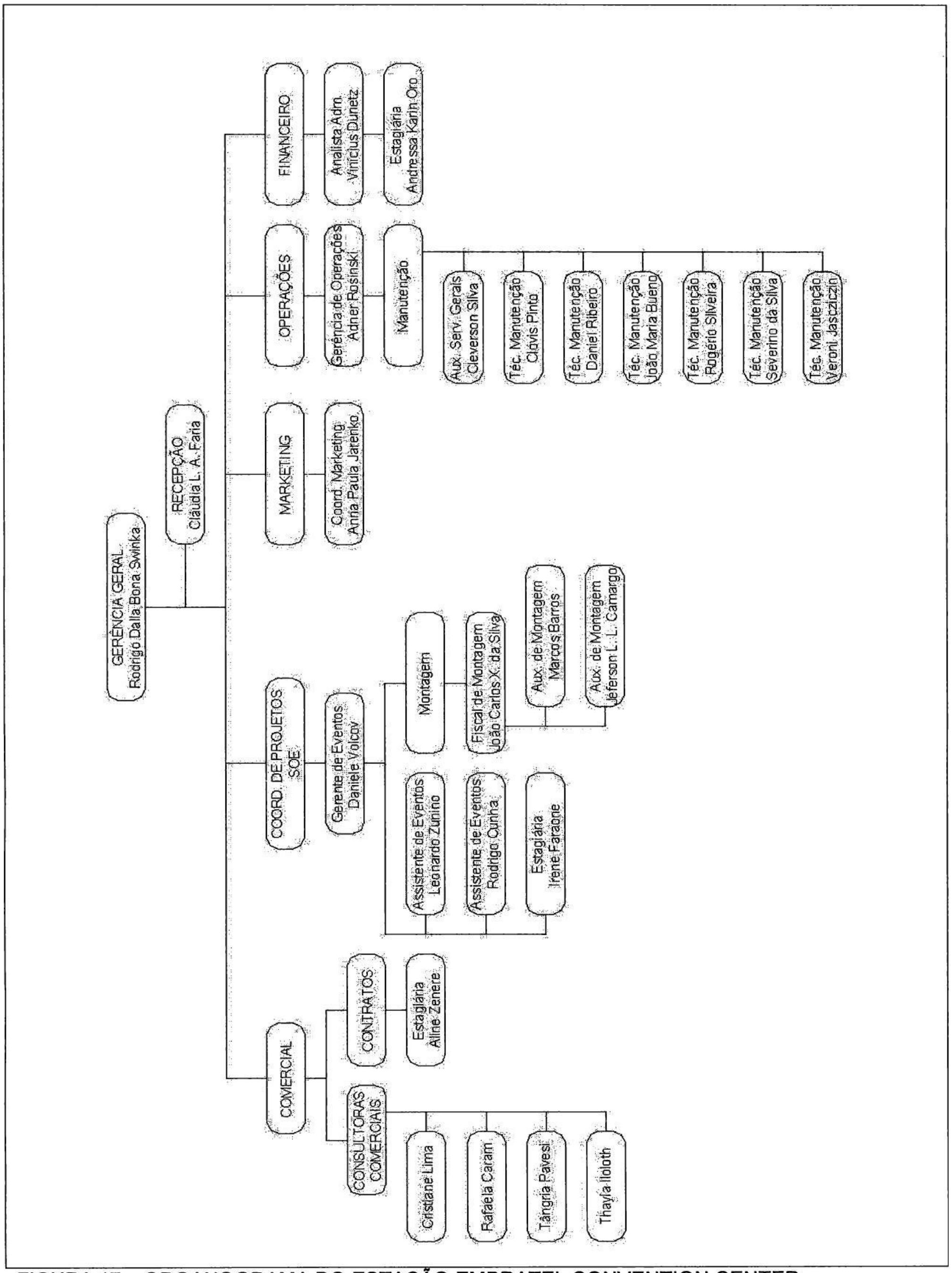


FIGURA 17 – ORGANOGRAMA DO ESTAÇÃO EMBRATEL CONVENTION CENTER.
FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. (2009)

APÊNDICE II

	EMPRESA	EVENTO(S) REALIZADO(S)
1	Academia Brasileira de Neurocirurgia	XVI Congresso Brasileiro de Neurocirurgia
2	Associação Brasileira de Agências de Viagens do Paraná - ABAV	15º Salão Profissional de Turismo ABAV-PR
3	Associação de Assistência Médico Hospitalar dos Magistrados no Estado do Paraná	1º Congresso Estadual dos Magistrados e Pensionistas JUDICIMED
4	Associação Paranaense de Oftalmologia	Congresso APO
5	Associação Paranaense de Supermercados - APRAS	Jantar Mercosuper
6	Balaroti	Reunião Balaroti
7	BANCO ABN AMRO REAL S/A	Reunião Banco Real (Feras 2009)
8	Barreto e Lomba Congressos e Eventos	12º Congresso Paranaense Estética Aplicada
9	Beats Below The Line Promoções e Eventos Ltda	Evento Posse CREA-PR 2009
10	BMI - Produção de Eventos Ltda	Salão do Estudante 2009
11	Boticário	Evento Dia do Consumidor Boticário
12	CENECT - Centro Integrado de Educação, Ciência e Tecnologia	Feira Gestão Uninter
13	Cenetel	Encontro de Revendas Cenetel 2009
14	Central de Produções Gwup	Gravação Filme Lexical
15	Confederação de Federações Cooperativas Unimed da Região Sul do Brasil	Reunião Unimed Mercosul
16	Companhia de Petróleo Ipiranga	Convenção Regional Ipiranga
17	Curitiba Business School	Cursos Curitiba Business School
18	CVG	Assembléia CVG
19	Dalkia Brasil	Evento Dalkia
20	Damovo do Brasil	Apresentação Damovo do Brasil
21	De Paula e Prado Ltda	Fórum da Secretaria do Estado Mercosul
22	Editora Fundamento Educacional Ltda.	Palestra Editora Fundamento
23	E.F.P.L Bar e Restaurante Ltda	Show Moony
24	Estação Business School (IBMEC)	Locação Mensal Sala Executiva 5 Curso Gestão Empresarial Palestra Crise Financeira
25	FGVTN Brasil Ltda	Reunião Profissionais Área Financeira
26	França da Rocha Advocacia	V Congresso de Odontologia do MERCOSUL – ODONTOMERCO
27	Fremantlemedia Brasil Produção de Televisão Ltda	Programa Ídolos
28	Fundação de Ação Social	XI Encontro Nacional CONGEMAS
29	GWI Internacional Programas de Ensino e Franquias Ltda	Encontro de Franqueados Wise up
30	Global Village Telecom (GVT)	Reunião GVT 06/Janeiro Reunião GVT 06 e 07/Fevereiro Reunião Mensal de RH Sessão de Comunicação GVT Evento GVT – Produto SME Reunião Resultados BC Reunião GVT 19/Maio

31	Harmonia Operadora Turística Ltda	Workshop MGM
32	Hospital Vita Batel	Almoço Hospital Vita
33	Infoglobo Comunicações e Participações	Retrato Carioca
34	INK Geração e Produção de Conteúdos	Filmagem Speed Telefônica
35	Investeducar	Curso Formação de Investidores
36	Joinville Shopping	Lançamento Almeida Junior Shopping Center
37	Korppus Promoções de Eventos Ltda	JOPEF Brasil 2009
38	Larrat Produções Assessoria e Comercialização de Eventos Ltda	Móbil Super Exxon Mobil
39	Locaweb IDC	11º Encontro Locaweb de Profissionais de Internet
40	Membros da Igreja de Deus Internacional	Estudo Bíblico
41	Ribeiro de Campos Editora Ltda	14º Salão Noiva Sul
42	Rivera & De Paola Advogados Associados	Seminário - O Novo Refis
43	RS - Santa Maria Serviços Ltda	Prêmio Mérito Exportação
44	SC Eventos e Festas	Café da Manhã Exxon Mobil
45	SECOVI - PR	Café da Manhã SECOVI
46	SH Congressos e Eventos	Lançamento Blackberry
47	Sociedade Brasileira de Reumatologia	12º Congresso de Reumatologia del ConoSur
48	Sociedade Paranaense de Cardiologia	XII Congresso Sul Brasileiro Cardiologia
49	Sociedade Paranaense de Ginecologia	XI Congresso Paranaense de Ginecologia
50	Teatro Regina Vogue	Stand up comedy com Rafinha Bastos
51	Tima Promoções e Eventos Ltda	Festa à Fantasia Clown Eventos
52	Tyco Eletronics Brasil	Workshop Tecnologia Tyco
53	Unimed do Estado do Paraná	Seminário Paranaense Unimed

QUADRO 11 – EMPRESAS E OS RESPECTIVOS EVENTOS REALIZADOS NO 1º SEMESTRE DE 2009 NO ESTAÇÃO EMBRATEL CONVENTION CENTER.

FONTE: GREGOL, P.; ILOLOTH, T. C. (2009).

APÊNDICE III - MODELO DE QUESTIONÁRIO

PESQUISA – IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM EVENTOS E O DESEMPENHO ATUAL DO ESTAÇÃO EMBRATEL CONVENTION CENTER

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - TURISMO / UFPR

Esta pesquisa tem como objetivo mensurar o grau de importância da qualidade na prestação de serviços em eventos e o desempenho atual do Estação Embratel Convention Center (EECC) em todas as fases do evento. Conto com sua colaboração para a coleta destas informações, que serão de muita importância para a conclusão desta pesquisa.

Nome: _____

Empresa:_____

Cargo: _____

Instruções:

Nos espaços em branco da tabela abaixo atribua uma nota de 1 a 9, sendo:

- 1: Muito importante / Muito bom desempenho
- 9: Pouco importante / Péssimo desempenho

As respostas devem levar em consideração a importância dos itens durante todas as etapas do evento (contato comercial, pré-evento, realização e pós-evento) e o desempenho atual do Estação Embratel Convention Center.

	Itens para avaliação	**Importância em relação às fases de um evento**	**Desempenho do EECC**
1	Habilidade e conhecimento dos colaboradores para executar o serviço.		
2	Capacidade do empreendimento em		

	recuperar-se diante das falhas ocorridas durante a prestação do serviço.		
3	Habilidade de introduzir novos serviços que melhor atendam as necessidades dos clientes.		
4	Capacidade de adaptação rápida frente às mudanças nas necessidades do evento.		
5	Habilidade de antecipação de entrega de serviços quando solicitado pelo cliente.		
6	Habilidade de oferecer serviços variados dentro de determinado período de tempo.		
7	Velocidade no atendimento.		
8	Flexibilidade nos procedimentos da empresa para o atendimento das necessidades do cliente.		
9	Grau de autonomia dos colaboradores.		
10	Habilidade de transmitir segurança e credibilidade ao cliente.		
11	Fornecimento de atenção individualizada aos clientes.		
12	Cortesia despendida ao cliente durante o atendimento.		
13	Qualidade na estrutura física do empreendimento.		
14	Aparência dos materiais de comunicação.		
15	Adequação dos equipamentos disponibilizados para o evento.		
16	Localização do empreendimento.		
17	Sinalização interna do evento.		

Comentários, críticas e sugestões:

_____

_____

_____

Muito obrigado!

E-mails de contato: thayla.cris@hotmail.com / priscila.trilhas@gmail.com

ANEXOS

ANEXO I

ESTAÇÃO

Embratel

Convention Center

5° ANDAR PISO LEMINSKI E ESPAÇO EXECUTIVO

No Estação Embratel Convention Center você pode utilizar o piso inteiro ou apenas o necessário para realizar o seu evento. Os módulos podem compor salas independentes para auditórios, feiras ou buffets. As salas do espaço executivo podem ser utilizadas individualmente ou em conjunto com um dos demais pisos.

CIRCULAÇÃO

TOALETES

ÁREA DE CIRCULAÇÃO SOCIAL

ESPAÇOS PARA LOCAÇÃO

HIDRANTES / Áreas não ocupáveis

PAREDES REMOVÍVEIS

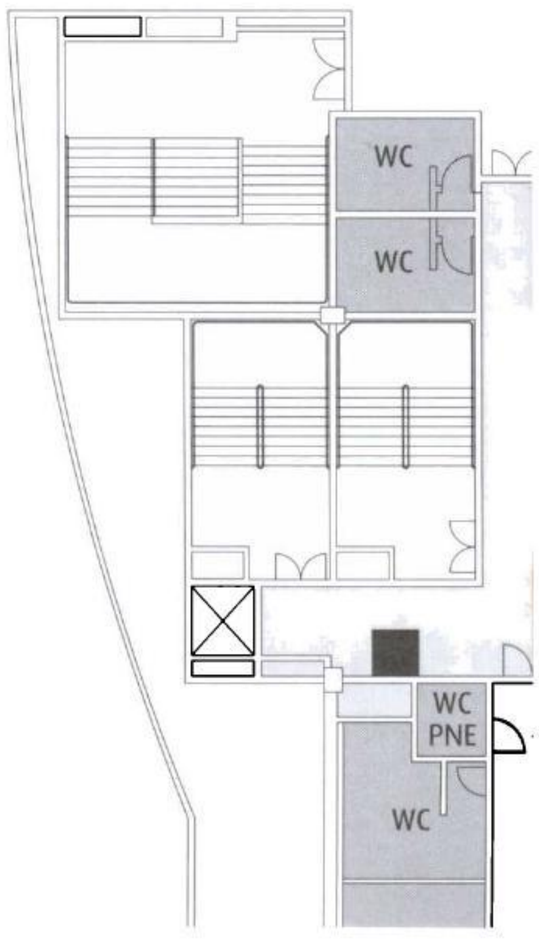


FIGURA 18 – PLANTA BAIXA DO PISO LEMINSKI E ESPAÇO EXECUTIVO.
FONTE: FOLDER DO ESTAÇÃO EMBRATEL CONVENTION CENTER (2009).

ESTAÇÃO

Embratel

Convention Center

5° ANDAR PISO LEMINSKI E ESPAÇO EXECUTIVO

No Estação Embratel Convention Center você pode utilizar o piso inteiro ou apenas o necessário para realizar o seu evento. Os módulos podem compor salas independentes para auditórios, feiras ou buffets. As salas do espaço executivo podem ser utilizadas individualmente ou em conjunto com um dos demais pisos.

CIRCULAÇÃO

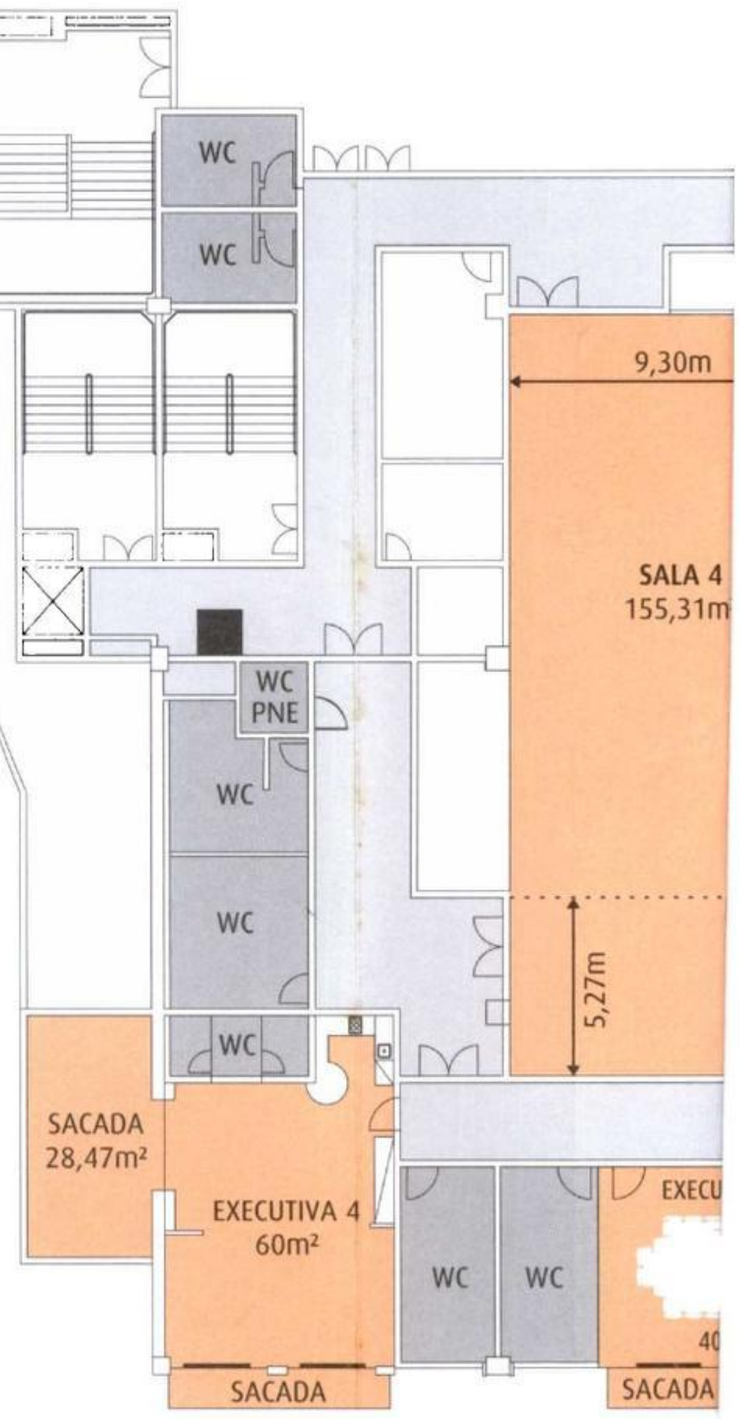
TOALETES

ÁREA DE CIRCULAÇÃO SOCIAL

ESPAÇOS PARA LOCAÇÃO

HIDRANTES / Áreas não ocupáveis

PAREDES REMOVÍVEIS



5º ANDAR - PISO LEMINSKI - Capacidades

Capacidades (pax)	Auditório	Escolar	Formato "U"	Buffet	Coquetel
Sala 1 / 2 / 3 / 4	150	80	40	80	150
Sala 1+2 ou 3+4	270	170	70	180	260
Sala 1+2+3	350	240	90	280	390
Salão Paulo Leminski (1+2+3+4)	580	310	-	360	520
Piso Leminski (salão+foyer)	750	420		440	700

Especificações

Especificações
Salão Paulo Leminski (1+2+3+4)
Foyer
Piso Leminski (salão+foyer)

5º E 6º ANDARES - ESPAÇO EXECUTIVO - Capacidades

Executiva 1	Executiva 2	Executiva 3	Executiva 4	Executiva 5	Executiva 6	Executiva 7	Executiva 8	Executiva 9
Auditório	Auditório	Reunião	Auditório	Reunião	Reunião	Reunião	Reunião	Auditório
30	36	16	45	14	14	14	22	70

6° ANDAR
ESPAÇO EXECUTIVO

Área(m²)	Pé direito(m)
640,0	5,0
355,50	5,0
995,50	5,0

ANEXO II

ESTAÇÃO

Embratel

Convention Center

7° ANDAR PISO PORTINARI

No Estação Embratel Convention Center você pode utilizar o piso inteiro ou apenas o necessário para realizar o seu evento.
Os módulos podem compor salas independentes para auditórios, feiras ou buffets.

- CIRCULAÇÃO
- TOALETES
- ÁREA DE CIRCULAÇÃO SOCIAL
- ESPAÇOS PARA LOCAÇÃO
- HIDRANTES / Áreas não ocupáveis
- ..... PAREDES REMOVÍVEIS
- ---- VIDROS REMOVÍVEIS

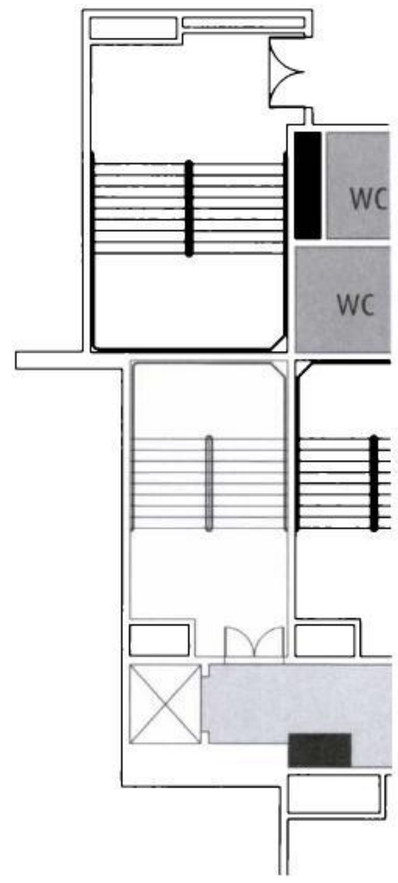


FIGURA 19 – PLANTA BAIXA DO PISO PORTINARI.
FONTE: FOLDER DO ESTAÇÃO EMBRATEL CONVENTION CENTER (2009).

ESTAÇÃO

Embratel

Convention Center

7° ANDAR PISO PORTINARI

No Estação Embratel Convention Center você pode utilizar o piso inteiro ou apenas o necessário para realizar o seu evento.
Os módulos podem compor salas independentes para auditórios, feiras ou buffets.

CIRCULAÇÃO

TOALETES

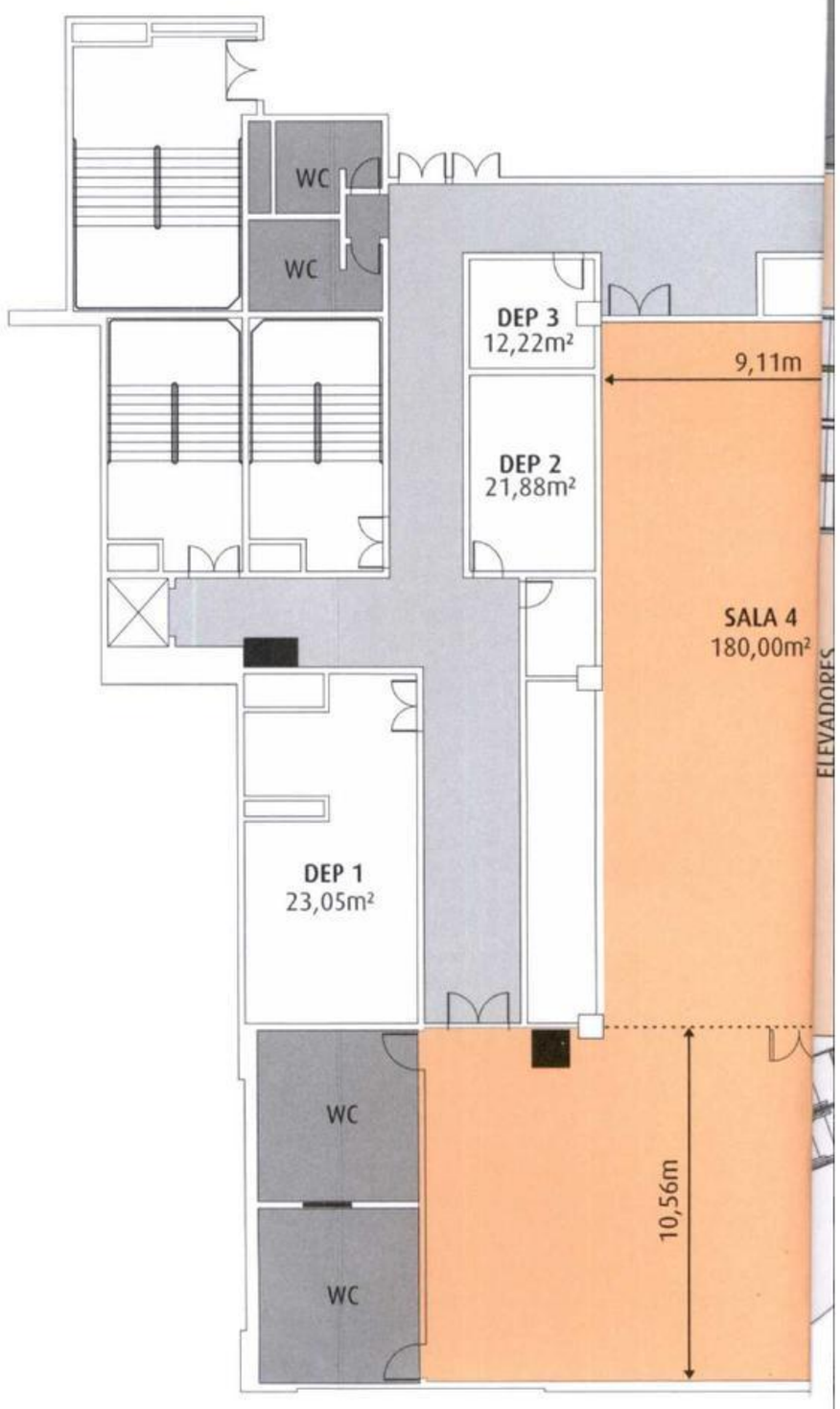
ÁREA DE CIRCULAÇÃO SOCIAL

ESPAÇOS PARA LOCAÇÃO

HIDRANTES / Áreas não ocupáveis

PAREDES REMOVÍVEIS

---- VIDROS REMOVÍVEIS

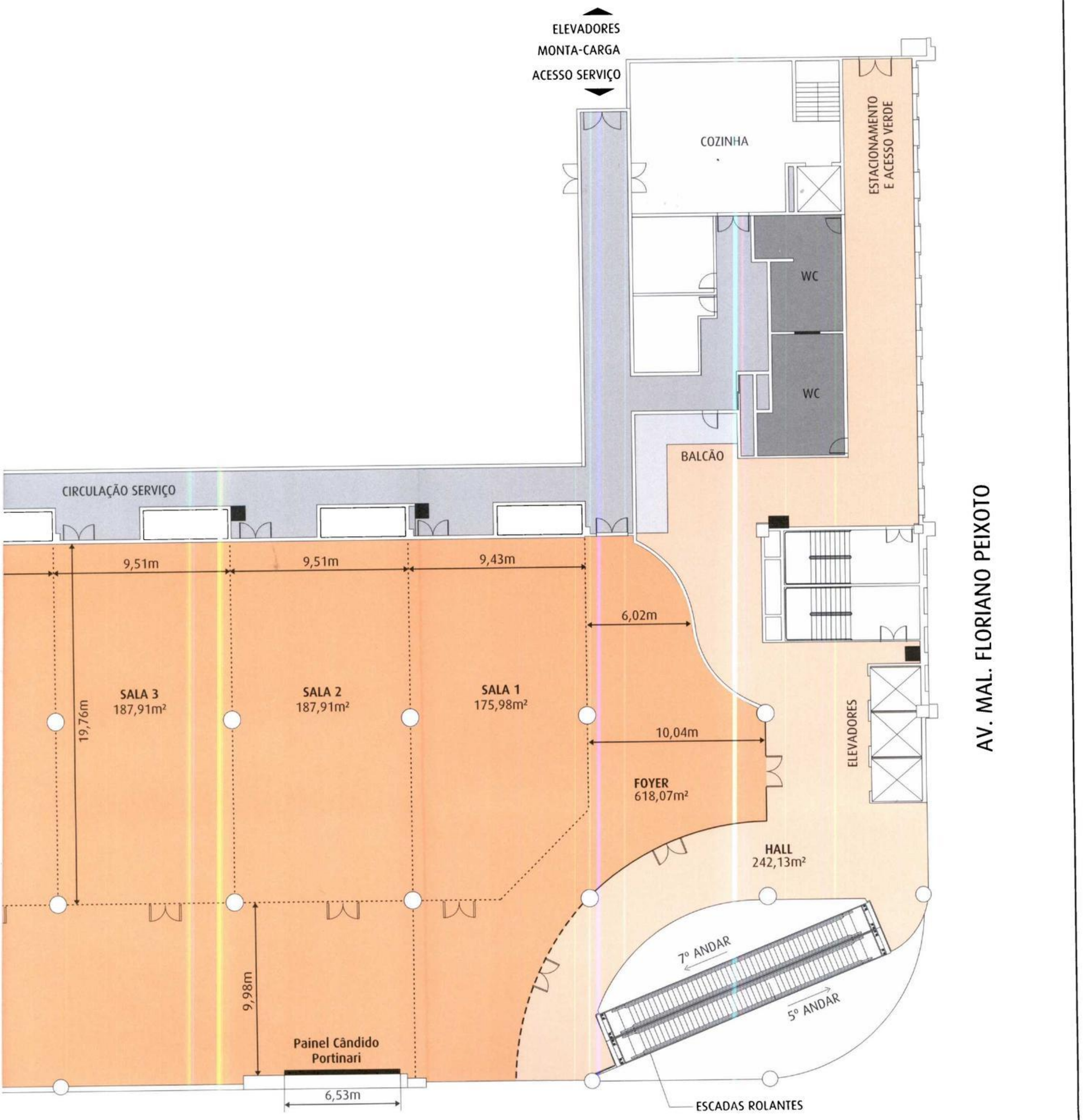


7º ANDAR - PISO PORTINARI - Capacidades

Capacidades (pax)	Auditório	Escolar	Formato "U"	Buffet	Coquetel
Sala 1 / 2 / 3 / 4	200	108	50	108	190
Sala 1+2 ou 3+4	380	210	78	200	360
Sala 1+2+3	540	300	99	290	540
Salão Cândido Portinari (1+2+3+4)	730	400	-	490	630
Piso Portinari (salão+foyer)	1.200	550		700	1.000

Especificações

Especificações	Área(m
Salão Cândido Portinari (1+2+3+4)	731,8
Foyer	618,0
Piso Portinari (salão+foyer)	1.349,8



²)	Pé direito(m)
)	5,0
'	5,0
7	5,0

ANEXO III

ESTAÇÃO

Embratel

Convention Center

9° ANDAR PISO POTY E ÁREA DE EXPOSIÇÕES

No Estação Embratel Convention Center você pode utilizar o piso inteiro ou apenas o necessário para realizar o seu evento.
Os módulos podem compor salas independentes, para auditórios, feiras ou buffets.

CIRCULAÇÃO

TOALETES

ÁREA DE CIRCULAÇÃO SOCIAL

ESPAÇOS PARA LOCAÇÃO

ÁREA COM PÉ DIREITO DIFERENCIADO

HIDRANTES / Áreas não ocupáveis

PAREDES REMOVÍVEIS

VIDROS REMOVÍVEIS

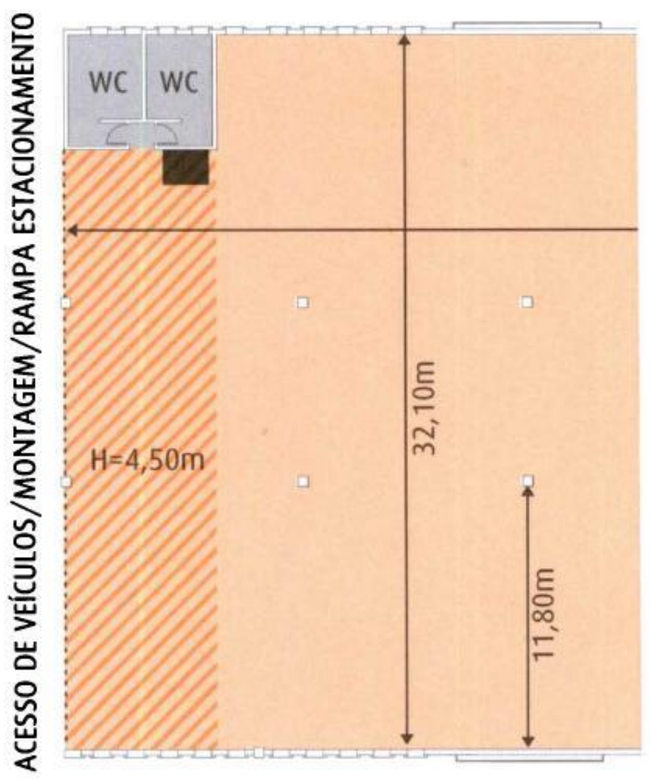


FIGURA 20 – PLANTA BAIXA DO PISO POTY E ÁREA DE EXPOSIÇÕES.
FONTE: FOLDER DO ESTAÇÃO EMBRATEL CONVENTION CENTER (2009).

ESTAÇÃO

Embratel

Convention Center

9° ANDAR PISO POTY E ÁREA DE EXPOSIÇÕES

No Estação Embratel Convention Center você pode utilizar o piso inteiro ou apenas o necessário para realizar o seu evento.
Os módulos podem compor salas independentes, para auditórios, feiras ou buffets.

CIRCULAÇÃO

TOALETES

ÁREA DE CIRCULAÇÃO SOCIAL

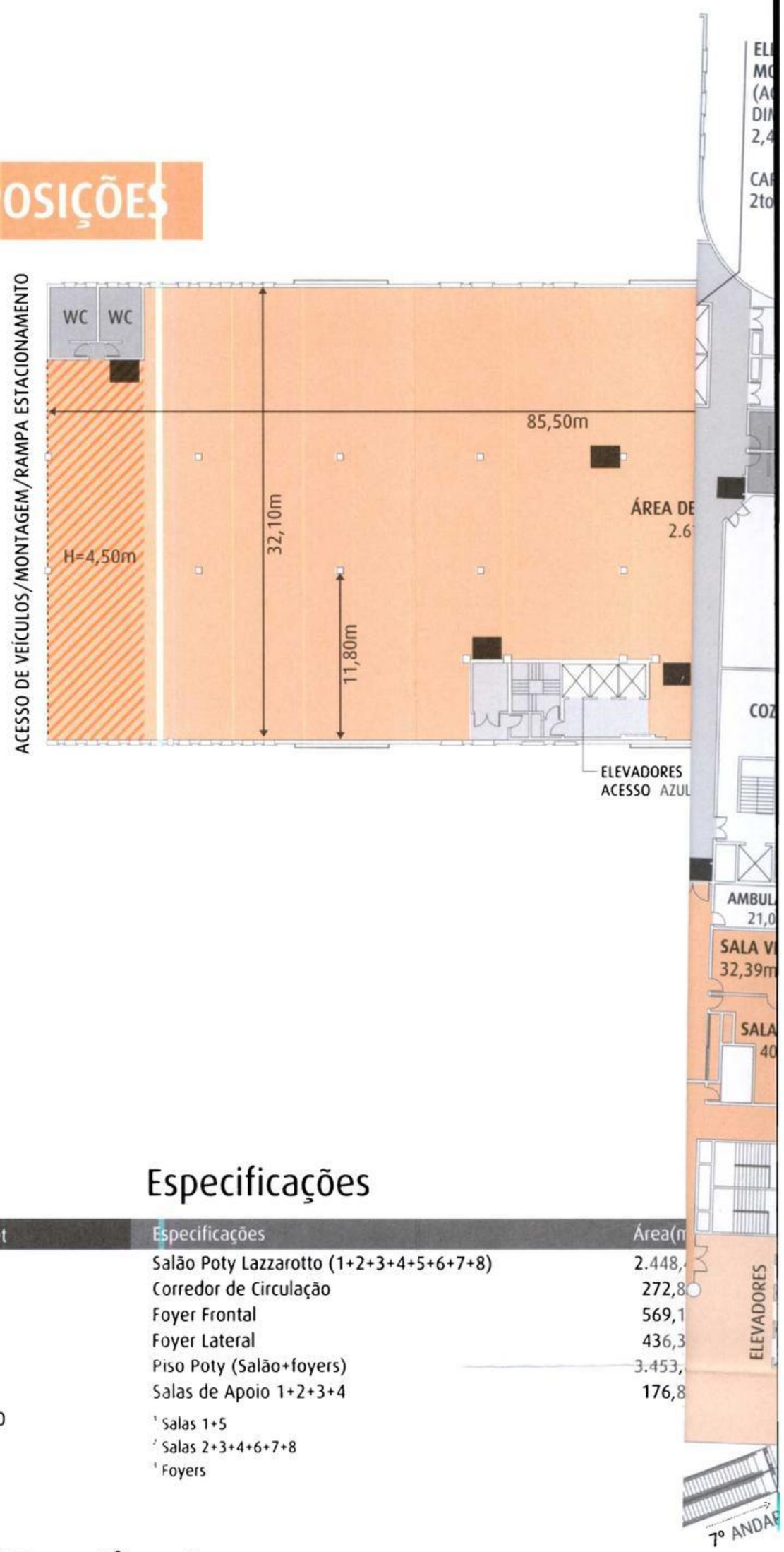
ESPAÇOS PARA LOCAÇÃO

ÁREA COM PÉ DIREITO DIFERENCIADO

HIDRANTES / Áreas não ocupáveis

PAREDES REMOVÍVEIS

---- VIDROS REMOVÍVEIS



9º ANDAR - PISO POTY - Capacidades

Capacidades (pax)	Auditório	Escolar	Buffet
Salas 1 / 5	300	180	162
Salas 2A / 2B / 3A / 3B / 4A / 4B / 8A / 8B	120	80	54
Salas 6 / 7	260	160	144
Salas 1+5	550	330	324
Salas 1+2+5+6	1.200	380	612
Salas 1+2+3+5+6+7	1.800	1.000	900
Salão Poty Lazzarotto (1+2+3+4+5+6+7+8)	2.700	1.500	1.300
Salas de Apoio 1 / 2 / 3 / 4	35	25	20
Salas de Apoio 1+2+3+4	140	80	80

Especificações

Especificações	Área(m
Salão Poty Lazzarotto (1+2+3+4+5+6+7+8)	2.448,
Corredor de Circulação	272,8
Foyer Frontal	569,1
Foyer Lateral	436,3
Piso Poty (Salão+foyers)	3.453,
Salas de Apoio 1+2+3+4	176,8

[1] Salas 1+5
[2] Salas 2+3+4+6+7+8
[3] Foyers

9º ANDAR - ÁREA DE EXPOSIÇÕES - Capacidades / Especificações

Feira	Buffet	Área(m²)	Pé direito(m)
149	1.200	2.614,00	5,0

AS ROLANTE

	Pé direito(m)
1	9,4¹ / 7,4²
	7,4
	5,0
	5,0
6	9,4¹ / 7,4² / 5,0³
5	5,0