

NESTOR CARMELO RANIERI

PLANEJAMENTO LOGÍSTICO EM SERVIÇO: UMA SUGESTÃO PARA A ÁREA DE  
TURISMO RURAL

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação  
MBA em Gerência de Sistemas Logísticos, Centro de  
Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Setor  
de Ciências Humanas, Universidade Federal do  
Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Darli Rodrigues Vieira

**CURITIBA**  
**JUNHO 2005**

### FICHA CATALOGRÁFICA

Ranieri, Nestor Carmelo

Planejamento Logístico em Serviço: Uma sugestão para a área de turismo rural.

Curitiba, 2005.

Monografia (Especialização) – Universidade Federal do Paraná, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração.

1. Logística em Serviço – Planejamento
2. Turismo Rural – Área de Serviço

Dedico à minha família, em especial ao meu filho Diogo, recém-formado em Turismo Rural e Hotelaria, colaborador desse trabalho.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	6
RESUMO.....	7
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA LOGÍSTICA.....</b>	<b>11</b>
2.1. A HISTÓRIA DA LOGÍSTICA.....	11
2.2. A LOGÍSTICA E OS SERVIÇOS.....	13
2.3. A LOGÍSTICA INTEGRADA.....	17
<b>3. O TURISMO RURAL.....</b>	<b>23</b>
3.1. O TURISMO RURAL NO MUNDO.....	23
3.1.1. NA EUROPA.....	24
3.1.2. NA ESPANHA.....	27
3.1.3. NA FRANÇA.....	27
3.1.4. EM PORTUGAL.....	29
3.2. O TURISMO RURAL NA AMÉRICA.....	30
3.2.1. NO MÉXICO.....	30
3.2.2. NO CHILE.....	30
3.2.3. NO URUGUAI.....	32
3.2.4. NA ARGENTINA.....	33
3.3. O TURISMO RURAL NO BRASIL.....	34
3.4. AS DIRETRIZES DO GOVERNO FEDERAL PARA O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO RURAL NO BRASIL.....	38

<b>4. CARACTERÍSTICA DA ÁREA DE SERVIÇOS.....</b>	<b>43</b>
4.1. O CONCEITO DE SERVIÇO.....	43
4.2. QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO.....	47
4.3. RECUPERAÇÃO DE UM SERVIÇO.....	51
4.4. O PAPEL CRÍTICO DA QUALIDADE NO TURISMO.....	52
<b>5. UMA SUGESTÃO DE ORGANIZAÇÃO LOGÍSTICA NA ÁREA DE TURISMO RURAL.....</b>	<b>59</b>
5.1. CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO LOGÍSTICO.....	60
5.2. CONDICIONANTES DO PLANEJAMENTO LOGÍSTICO.....	61
5.3. PLANEJAMENTO LOGÍSTICO EM TURISMO RURAL.....	62
5.4. MODELO DE ORGANIZAÇÃO LOGÍSTICA PARA TURISMO RURAL.....	65
5.4.1. GESTÃO POR PROJETOS.....	65
5.4.2. GESTÃO DAS ATIVIDADES DE RETAGUARDA.....	66
5.4.3. GESTÃO DOS CUSTOS.....	67
5.4.4..GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	68
5.4.5. GESTÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	70
5.4.6. GESTÃO DA INFRA-ESTRUTURA E INSTALAÇÕES.....	71
5.4.7. GESTÃO DAS ATIVIDADES.....	72
5.4.8. GESTÃO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES.....	75
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>76</b>
<b>7. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>80</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> QUADRO COMPARATIVO ENTRE ATIVIDADES LOGÍSTICAS E MANUFATURA E DE SERVIÇOS.....	16
<b>Figura 2:</b> OBJETO DA INTEGRAÇÃO.....	21
<b>Figura 3:</b> O ESPECTRO MERCADORIA-SERVIÇO DE BERRY & PARASURAMAN.....	46
<b>Figura 4:</b> QUADRO DE INDICADORES DE QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	49
<b>Figura 5:</b> QUADRO DE CRITÉRIOS COMPETITIVOS.....	50
<b>Figura 6:</b> A HIERARQUIA DO VALOR PARA O CLIENTE.....	54
<b>Figura 7:</b> NÍVEIS DE EXPECTATIVA DO CLIENTE.....	56
<b>Figura 8:</b> GRAU DE DECISÃO EM SISTEMA LOGÍSTICO.....	65
<b>Figura 9:</b> TIPOS DE <i>POKA-YOKE</i> EM SERVIÇOS.....	67
<b>Figura 10</b> – ESTRUTURA MATRICIAL.....	71
<b>Figura 11:</b> QUADRO DE SUCESSOS E FRACASSOS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	73

## RESUMO

Este trabalho visa encontrar uma relação entre a área do turismo rural, como atividade de serviços, e as atividades da logística, como um sistema integrado e, através desta interação, conscientizar os empresários do turismo rural da necessidade do planejamento para o atendimento aos clientes, cada vez mais exigentes, em um mercado cada vez mais competitivo e aberto à concorrência.

Competir é preciso. Essa realidade não se pode mais ignorar. Assim, todas as organizações buscam diferenciar-se de seus concorrentes para conquistar e manter clientes.

As empresas devem ser criativas, ágeis e flexíveis, ter qualidade e inspirar confiabilidade. Essas tarefas estão desafiando os executivos em todo o mundo e exigindo grandes esforços.

As atividades logísticas bem planejadas dá um diferencial à empresa, reduzindo custos e agregando valor aos olhos dos clientes, o que irá refletir num aumento da lucratividade. Uma empresa mais lucrativa e com menores custos estará em uma posição de superioridade em relação aos seus concorrentes.

Planejamento é a palavra chave. A logística é a ferramenta indispensável para a concretização do planejamento. As atividades logísticas estão inseridas em diversos pontos de uma organização e sua correta aplicação se faz necessária para o bom andamento dessas atividades.

A sugestão do planejamento logístico em serviços na área de turismo rural está apresentada neste trabalho em capítulos, que mostram uma discussão teórica da estrutura e funcionamento da logística na área de serviços, uma fundamentação teórica da organização do turismo rural no mundo e no Brasil, uma discussão teórica das características da área de serviços, concluindo com a apresentação de uma proposta de organização logística para empresas de turismo rural e, finalmente, expondo as considerações finais do tema abordado.

## 1. INTRODUÇÃO

Competir é preciso e, portanto, essa realidade não se pode mais ignorar. Assim, todas as organizações buscam diferenciar-se de seus concorrentes para conquistar e manter clientes. Só que isto está se tornando cada vez mais difícil. O aumento da arena competitiva, representado pelas possibilidades de consumo e produção globalizadas, a necessidade de que se façam lançamentos mais frequentes de novos produtos, os quais, em geral, terão ciclos de vida curtos, e a mudança no perfil dos clientes, cada vez mais bem informados e exigentes, forçam as empresas serem criativas, ágeis e flexíveis e, também, proporcionar qualidade e confiabilidade em serviços.

Sem dúvida, essas tarefas estão desafiando os executivos em todo o mundo e exigindo maiores esforços a cada dia.

A logística poderá ser, portanto, o caminho para a diferenciação de uma empresa aos olhos de seus clientes, com redução dos custos e agregação de valor, o que irá ser refletido num aumento da lucratividade. Uma empresa mais lucrativa e com menores custos estará em uma posição de superioridade em relação aos seus concorrentes. Porém, a logística por si só não alcançará esses resultados, sendo necessário que esteja inserida no processo de planejamento de negócios da organização e alinhada com os demais esforços para atingir sucesso no seu segmento de atuação.

Não está se propondo que a logística seja a tábua de salvação de um negócio mal organizado e mal gerenciado, mas sim que seja vista como uma opção real que já foi adotada por muitas empresas e, até mesmo, países para o aumento de sua competitividade.

*"A logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores... diminuir o hiato entre a produção e demanda, de modo que os consumidores tenham bens e serviços quando e onde quiserem, e na condição física que desejarem."(Ballou, 1993, p.17)*

Nessa definição da logística, têm-se duas partes importantes. Na primeira, está muito clara a necessidade de administrar com a eficiência e eficácia as ferramentas internas à organização, melhorando a rentabilidade, portanto, o resultado das operações básicas da organização. Dessa forma, a logística tem-se tornado a atividade mais obstinadamente tratada pelos proclamadores da

eficiência e eficácia dos processos produtivos, bem como dos resultados de produtividade apresentados pelos funcionários e colaboradores, canalizando recursos e energia vultosos para a perfeição total. Na segunda parte, identifica-se uma necessidade maior da ampliação do conceito de implementação da logística nas empresas, inserindo, conjuntamente, conceitos de produção e demanda, como também necessidade de atendimento aos desejos e anseios dos consumidores, portanto evidenciando, também, a importância do *marketing* no contexto logístico.

A competição entre as empresas atuais tem conduzido a um ciclo vicioso de investimentos em divulgação de serviços, oferecidos por essas empresas.

O planejamento de ações e a implementação desses serviços de forma eficiente têm sido relegados para um segundo plano, causando traumas e principalmente desconfiança dos consumidores por marcas e empresas já consagradas, tecnicamente, no mercado.

O turismo é essencialmente movimento de pessoas e atendimento às suas necessidades. É o fenômeno de interação entre o turista e o núcleo receptor e de todas as atividades decorrentes dessa interação. É uma atividade multidisciplinar que “em sua globalidade, não está formada só pelas pessoas que viajam e pelos bens e serviços que se lhes oferecem e utilizam, mas que entre uns e outros surgem uma série de relações e situações de fato de caráter econômico, sociológico e até político” (Arrillaga, *apud* Barreto, 2000).

Segundo o Papa Pio XII, “o turismo tem a grande missão de ser um poderoso meio de aproximação entre os mais diversos povos [...] Pode fazer nascer igualmente o amor, a caridade, que definitivamente é a mais preciosa base para a paz universal.”

Naquela época, o turismo passou a ser visto como uma maneira das pessoas conhecerem outras culturas e viverem com mais harmonia. Havia um *slogan*, nos anos 70, de que o turismo seria o “passaporte da paz”, acreditando que devido ao fato do turismo permitir o convívio e conhecimento de outras culturas, poderia facilitar a compreensão entre os povos e amenizar suas diferenças (Barreto, 2000). No entanto, o turismo de massas não tem permitido uma convivência entre o turista e o núcleo receptor.

Pelo contrário, o turista isola-se, visita apenas lugares “para turistas”, tira fotografias, filma e retorna ao seu ambiente sem ter experimentado um modo de vida divergente, sem ter conhecido o modo de vida das pessoas do país que visitou. Inclusive, muitas vezes o turista reafirma preconceitos, na medida em que o atendimento não esteve à altura de suas expectativas, devido a qualquer tipo de problema que possa ter ocorrido.

Atualmente, o turismo rural “organizado” pode ser entendido como o complexo de atividades e serviços relacionados aos deslocamentos, transportes, alojamentos, alimentação, circulação de produtos típicos, atividades relacionadas aos movimentos culturais, visitas, lazer e entretenimento, voltados ao atendimento e à satisfação pessoal, uma volta às raízes do passado, a origem de tudo.

A recepção, a hospedagem e o atendimento ao bem estar do turista rural, além de outros serviços complementares, faz a diferença principalmente se houver presteza e qualidade.

Alguns autores, como Acerenza (1991), classificam o turismo como sendo um fenômeno eminentemente social, que dá origem a várias atividades como transportes, alojamento, alimentação e outras que geram uma série de efeitos econômicos, sociais, culturais e ecológicos sobre o ambiente.

Nesse contexto, a logística aplicada e desenvolvida, principalmente no meio empresarial está evoluindo consideravelmente, ampliando as possibilidades de crescimento do turismo rural no Brasil.

Interagir as necessidades da área de serviços em turismo rural, onde, na maioria dos casos, a distância dos grandes centros urbanos, fartos em fornecedores de materiais de primeira necessidade, com as atividades logísticas exige um planejamento adequado, garantindo atender plenamente os anseios dos clientes e permitindo que estejam sendo bem atendidos.

## 2. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA LOGÍSTICA

Neste capítulo, de discussão teórica e revisão bibliográfica, define-se a logística pela sua história, sua aplicação na atividade empresarial de serviço e apresenta a logística integrada como consequência natural da evolução das empresas. Definem-se, também, serviços, apresentando suas características e, em seguida, destaca-se a logística como solução na gestão de serviços.

### 2.1. A HISTÓRIA DA LOGÍSTICA

Na antiguidade, a manutenção de impérios exigiu dos soberanos grandes atividades para ocupação de espaços e impor suas idéias por meio de enormes contingentes militares. A estrutura das operações, como observou o grande Sun Tzu (1999, p.56), quinhentos anos antes de Cristo, dá uma noção do que era necessário:

*“Nas operações de guerra, onde haja no campo de batalha mil carros rápidos, dez mil pesados e cem mil soldados usando armaduras flexíveis de malha, com provisões suficientes para transportar por 600 km, incluindo divertimento de convidados e artigos menores como cola e tinta...” (Sun Tzu, 1999, p.56),*

Três possíveis significados do termo logística, embora surgidos em tempos e lugares distintos, complementam-se e dão sentido à definição contemporânea.

O primeiro vem da Grécia antiga, onde “logistikos” significava habilidade em calcular. Mais tarde, “logista” era o termo em latim, empregado nos impérios romano e bizantino com o significado de administrador. Mais recentemente, a expressão francesa “marchal des logis”, estabelecida a partir do reinado de Luis XIV, designava a autoridade responsável por prover as facilidades de alojamento, fardamento e alimentação das tropas, nos acampamentos e marchas.

A logística, como atividade humana, existe há séculos. Sua definição e suas características não são um tema novo. A origem do termo logística remonta do campo militar. Uma coordenação inadequada de suprimentos de munições, alimentos, medicamentos, a manutenção de armas e

veículos, o descanso mental e físico do homem em combate, podem ter conseqüências desastrosas. De fato há antecedente. O exército francês criou, lá pelos idos de 1670, um posto de marechal geral de logística, com responsabilidade sobre abastecimento, transporte, a escolha dos acampamentos e o ajuste das marchas.

O Grande Imperador Alexandre aplicou conscientemente técnicas rudimentares de administração no seu exército que na verdade foram soluções logísticas que propiciaram a obtenção de resultados fantásticos nas batalhas até hoje memoráveis e admiradas.

O mundo é hoje um mundo em movimento. O homem já não necessita mais residir nas proximidades do lugar onde trabalha. As cidades são abastecidas por produtos obtidos em locais distantes, as fábricas utilizam matérias-primas de outros continentes, e a energia necessária para o processo produtivo afluí no local necessário vinda dos mais remotos cantos da terra. Toda essa movimentação exige atividades logísticas.

Somente a partir da segunda metade do século XIX, ocorreu nas empresas a compreensão da teoria e da aplicação da logística. Descrevem-se exemplos das empresas dos Estados Unidos, demonstrando a necessidade de uma gestão integrada:

*“Pelos anos de 1835, Nicholas Biddle’s Bank of the United States era um dos maiores bancos daquele país e o único que tinha 25 sucursais por todo o território. Embora cada sucursal funcionasse de forma mais ou menos independente, a central da Filadélfia mantinha o controle total. Conseguia isso graças ao controle ininterrupto de informação que circulava entre as sucursais e a matriz. A habilidade em projetar e fazer funcionar com agilidade e eficiência esse fluxo informativo tornava possível a exigência de uma operação com uma multiplicidade de estabelecimentos.*

*Em 1878, Gustavo Swift, um açougueiro da cidade de Chicago observou três fenômenos. Em primeiro lugar, a população das grandes cidades do Leste, com um forte crescimento, não podia abastecer-se normalmente de carne com a produção local. Em segundo lugar, no Oeste havia gado suficiente. Em terceiro lugar, existia a tecnologia da refrigeração que permitia a conservação da carne durante período*

*prolongado. Detectada a oportunidade, dedicou-se a montar uma empresa de distribuição. (Paladino, 1986, p.470)*

Como se pode observar, embora os problemas verificados nos exemplos evidenciassem soluções de logística, somente em 1901, num estudo de caráter acadêmico (Lambert, Stock, Vantine, 1998), John Crowel, em *Report of the Industrial Commission on the Distribution of Fórum Products*, tratou dos custos e fatores que afetavam a distribuição dos produtos agrícolas. Noutra obra, em 1916, Arch Shaw em *Approach to Business Problems*, analisou os aspectos estratégicos da logística e também mostrava que:

*As relações entre atividades de criação de demanda e o suprimento físico... ilustram a existência dos princípios de interdependência e equilíbrio. Uma falta de coordenação de qualquer um destes princípios ou ênfase ou dispêndio indevido com qualquer um deles vai certamente perturbar o equilíbrio de forças que representa uma distribuição eficiente. (Shiozawa, 1997, p.2)*

Na década de 50, do século passado, com o crescimento econômico do pós-guerra e a posterior recessão com substancial redução de lucros nos negócios, alguns estudos que associavam o tema da logística ao conceito de custo total e, também, ao começo da utilização dos computadores juntamente com as técnicas quantitativas mais complexas, levaram a um novo exame dos tradicionais pontos de vista sobre o assunto. Observou-se que a utilização de sistemas integrados de logística representava uma excelente oportunidade para a redução de custos.

## **2.2. A LOGÍSTICA E OS SERVIÇOS**

Até pouco tempo, quando se referia à logística, tratava-se da estocagem, de transporte, de inventários em armazéns, considerando os produtos acabados, sendo esta a visão tradicional da distribuição física. A ampliação da função logística na empresa pode ser observada na definição adotada pelo *Council of Logistics Management*:

*O processo de planejamento, implementação e controle do fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semi-acabados e produtos acabados bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender os desejos do cliente. (in Lamber, tock, Valentine, 1998).*

Pode-se observar que a responsabilidade do encarregado de logística do exército francês, citado anteriormente, compreendia o abastecimento, o transporte, a escolha dos acampamentos e o ajuste das marchas. Tão amplo à época como a função da logística na empresa atualmente.

Muitas empresas sequer incorporam a idéia da logística, mas, daquelas que a utilizam, a maioria continua com visão limitada da cadeia logística, ou seja, os integrantes atuam de maneira segmentada e preocupados somente com seus departamentos.

Onde empresas e instituições de serviços se encaixam no escopo <sup>(1)</sup> da logística?

O campo da logística, até hoje, pouco fez para ter reconhecido sua importância na administração de bancos, hospitais, escolas, orquestras e assemelhados. Organizações prestadoras de serviços têm muitos problemas logísticos, tais como, localização de agências bancárias, atendimento médico e serviços de manutenção telefônica. Os problemas logísticos concentram-se muitas vezes no lado do suprimento da firma de serviços, onde se pode identificar um bem físico em estoque ou como item de frete, um ponto de vista demasiado estreito.

Tratar da questão logística somente pela ótica dos problemas de suprimento de bens físicos em estoque ou questões relacionadas ao frete é estreitar a possibilidade de estudo do assunto. Alvarenga e Novaes (2000, p.48), explicando a logística nos diversos tipos de empresas, afirmam: “um tipo de empresa que nós, usuários, quase nunca pensamos que tenha problema de logística: um estabelecimento bancário”.

Então caberia outra pergunta: empresas em que os bens físicos têm pouca relevância necessitam de estrutura logística?

<sup>(1)</sup> Escopo – abrangência das atividades do projeto e lista dos produtos ou serviços e seus componentes a serem fornecidos ao cliente.

Especialistas, como Bowersox e Closs, afirmam que a logística envolve a integração de informações, transporte, estoque, armazenamento, manuseio de materiais e embalagens. Uma escola, por exemplo, preocupa-se com as vias de acesso até ela, mas pouco com estoques de materiais, já que estoca apenas itens de consumo, entretanto é uma imensa empresa prestadora de serviço.

Os mesmos especialistas afirmam também:

*“O objetivo da logística é tornar disponível produtos e serviços no local onde são necessários, no momento em que são desejados. (Bowersox e Closs, 2001, p.19)”*.

No exemplo da escola, para disponibilizar tempo de ensino para o aluno-cliente é necessário que a unidade esteja localizada em ponto de fácil acesso, com estrutura adequada, pessoal treinado, material de apoio, tecnologia de ensino e serviço “pós-venda”.

A empresa de serviços entrega ao cliente maior volume de mão-de-obra em relação a produtos, por exemplo, o salão de beleza em comparação com uma fábrica de móveis. No caso da fábrica de móveis, a atividade logística de suprimento tem especial importância na disponibilidade de produtos. Programar compras, transportar o produto, estocar adequadamente, entregar corretamente as encomendas também fazem parte da logística. Em relação ao salão de beleza, uma série de materiais deve estar à disposição do atendente. Disponibilizar pessoal treinado é fundamental para a satisfação do cliente. Recrutar e treinar cabeleireiros, disponibilizar os bens facilitadores e desenvolver um processo adequado de prestação de serviços é fundamental para a satisfação do cliente. Reconhecer essa diferença facilitará a implantação de um processo logístico eficiente e centrado naquelas atividades que caracterizam o objetivo da empresa.

Na comparação entre empresas de manufatura e de serviços, fica evidente uma certa confusão. Na empresa de serviço a produção e o atendimento do pedido do cliente confundem-se porque o mesmo que produz também entrega. No quadro abaixo (Figura 1) se faz algumas comparações entre as atividades, assinalando que na construção civil e no *e-commerce*<sup>(1)</sup> poderão não ter o enquadramento direto definido nesse quadro.

<sup>(1)</sup> *e-commerce* – comércio realizado através da internet.

Figura 1: QUADRO COMPARATIVO ENTRE ATIVIDADES LOGISTICAS EM MANUFATURA E DE SERVIÇOS

	Manufatura	Serviços
Localização	Leva em consideração inúmeros fatores que interferem na disponibilidade dos produtos. Normalmente o produto é levado até o cliente.	Normalmente, o cliente vai até o prestador (ex: cabeleireiro). Deve-se levar em consideração todos os aspectos que facilitam esse deslocamento para receber o serviço.
Instalação	São definidas de forma a incorrer no menor custo de movimentação até o cliente.	Assume maior importância porque as instalações, além de contribuir diretamente na prestação de serviços, estão ligadas a formação da satisfação do cliente. O cliente participa do processo de produção/consumo simultaneamente.
Suprimento	Focado na disponibilização de materiais, destacam-se a relação com fornecedores, o planejamento de sistema de compras, a estocagem e o transporte.	Embora materiais fazem parte da produção de serviços, destaca-se a importância da mão-de-obra principalmente nas empresas com uso intensivo. Planejar, identificar fontes, recrutar, selecionar, treinar e facilitar para que o funcionário esteja diariamente executando suas funções junto ao cliente, é parte fundamental na prestação de serviços.
Distribuição Física	Transporta e entrega algo “físico” ao cliente. Pode estocar para equilibrar a demanda.	Não há transporte físico, mas a produção e a entrega são simultâneas e virtuais. Exige-se técnica para que o cliente receba o serviço. O cliente vai até a empresa e participa do processo. Numa escola, o professor e o método de ensino que aplica representam o “caminhão” que transporta o serviço adquirido até o cliente.

Fonte: Dilermando Pinto Mendes, **O BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE DESEMPENHO LOGÍSTICO EM UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**: Dissertação julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis, 2002.

A concorrência nos serviços vem impondo a lei de mercado, favorecendo os melhores prestadores, pois as possibilidades de escolhas estão sendo multiplicadas. Não é mais preciso reclamar, basta escolher facilmente um novo local para receber o serviço desejado, pois nunca os serviços tiveram tantos concorrentes.

*“De 1990 a 1996, o crescimento de ocupação neste setor nas seis grandes regiões metropolitanas do país foi de 27%” (Schmitz, 1997, p.15).*

Neste cenário, que coincide com o início do novo século, o desafio está lançado para as empresas prestadoras de serviços, pois o sucesso estará ligado a capacidade de atender às aspirações dos seus consumidores. Este é o problema que empresários terão de resolver.

A solução do problema deve ser procurada, mas “não será a matéria prima nem a tecnologia que vai diferenciar uma empresa da outra. De um pequeno comércio até uma grande indústria, o que vai fazer a diferença de uma empresa para a outra serão os serviços, que cada vez terão que ter mais qualidade” (Schmitz, 1997, p.14).

Estar ciente que existe uma saída ou solução apontada pelo desenvolvimento dos programas de qualidade indica que a empresa neste estágio só deu um pequeno passo, pois o problema empresarial é descobrir qual o caminho que leva a empresa a desenvolver a qualidade em serviços e, em consequência disto, melhorar sua posição em relação aos concorrentes e ainda manter seus preços competitivos.

Pesquisas propõem indicar um direcionamento para a melhoria da qualidade em serviços para as empresas que venham a optar por ouvir os consumidores e, através disto, levantar os indicadores que possam apresentar soluções para alguns problemas desta natureza.

### **2.3. A LOGÍSTICA INTEGRADA**

No conceito de logística, a integração entre vários setores de uma empresa parece constituir-se, em um primeiro momento, num de seus componentes principais. Isso deveria ser a realidade, se as técnicas e os métodos desenvolvidos pelos estudos científicos da área não esbarrassem na falta de conhecimento de profissionais e empresários, desatualizados e desconhecedores dos benefícios e da utilização mais amplos da logística.

E necessário fazer essa referência em função da identificação de gargalos nas empresas em geral e em ambientes macro, como as infra-estruturas de sistemas logísticos existentes no Brasil, demonstrando que o conceito de integração para a logística tornasse tão importante quanto à necessidade de sua implementação, como mostra Lambert:

*"Em empresas que não adotaram uma abordagem integrada de sistemas, a logística torna-se um conjunto de atividades fragmentadas e descoordenadas, pulverizada dentre as diversas funções organizacionais, sendo que cada função em si tem seu próprio orçamento, prioridades e medição." (Lambert, 2000)*

A questão da integração vem sendo relegada a um segundo plano em toda a história da implementação da logística nas empresas e nos sistemas infra-estruturais dos vários âmbitos de governo (federal, estadual e municipal) como estradas, portos, aeroportos, hidrovias etc. Ultimamente, após a disseminação dos conceitos para a prática da administração, como a Teoria de Sistemas e a Gestão da Qualidade Total - TQM (Total Quality Management), conjuntamente com a Melhoria Contínua dos Processos - PDCA e do surgimento e desenvolvimento da Teoria das Restrições, entre outras técnicas mais específicas, a interpretação de que a logística deve ser implementada de uma forma global, sistêmica e ampliada, tanto para organização empresarial e não empresarial quanto para a infra-estrutura de regiões econômicas tem ganhado a força e a importância de que necessita.

Assim, nesse início do processo de mudança de cultura, nas ações empresariais, a definição de integração nas atividades logísticas modernas deve ser tratada sob a ótica da estrutura ambiental da organização.

Segundo Chiavenato (2000), a Teoria de Sistemas é uma decorrência da Teoria Geral de Sistemas de Von Bertalanffy e que se espalhou por todas as ciências, influenciando notavelmente a administração.

A Teoria Geral dos Sistemas não busca solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas produzir teorias e formulações conceituais para aplicações na realidade empírica.

Os sistemas são um conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas ou combinações de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário.

Na Gestão da Qualidade Total - TQM (Total Quality Management), segundo Williams (1995) e Sashkin e Kiser (1994), a Gestão da Qualidade Total é uma filosofia de administração que significa que a cultura da organização é definida pela busca constante da satisfação do cliente

através de um sistema integrado de ferramentas, técnicas e treinamento. Isso envolve a melhoria contínua dos processos organizacionais, resultando em produtos e serviços de alta qualidade.

A Melhoria Contínua dos Processos - PDCA (Plan, Do, Check and Action), segundo Robbins (2000), é a busca do aprimoramento sem fim, que requer uma abordagem circular em lugar da linear, formando o ciclo planejar-fazer-chechar-agir, tratando todos os processos organizacionais como se estivessem em um estado constante de aprimoramento.

A Teoria das Restrições - TOC (Theory of Constrains), segundo Goldratt (1993), é uma filosofia de gerenciamento composta por um Processo de Pensamento, em cinco etapas básicas de focalização, a saber: identificar a restrição do sistema; explorar a restrição do sistema; subordinar tudo à restrição do sistema; elevar a restrição do sistema, e voltar ao primeiro passo (evitar a inércia), visando à melhoria de processos.

Para ilustrar mais estas fundamentações teóricas, veja o que observou Marcos de Freitas Pintaud, na dissertação: “A excelência no atendimento a clientes como diferencial competitivo: um estudo de caso”, aprovada para a obtenção do grau de mestre em engenharia de produção no programa de pós-graduação da Universidade Federal de Santa Catarina:

*Na busca de uma melhor posição competitiva no mercado global, as empresas consideradas visionárias não desperdiçam mais seu tempo ocupando-se apenas em conquistar eficiência operacional (E.O). Assim, dentre as tantas estratégias competitivas que o Centro de Distribuição (CD) da “Producer”, sediado em Goiânia, pode arregimentar para tornar-se mais competitivo no mercado, a operação de atendimento a clientes vem recebendo atenção especial. Os objetivos específicos definidos para este trabalho de pesquisa propiciaram levantar os fatores indicados pela literatura que determinam a excelência no atendimento a clientes e identificá-los na prática, no CD estudado. Os resultados obtidos com o estudo demonstram que o CD da “Producer” vem se adaptando bem à realidade do mercado global. O fato da empresa já ter seus produtos sendo vendidos em mais de 100 países, e já contar com quase 100 anos de existência, a torna diferente de uma grande maioria que atua no mesmo ramo. O CD de Goiânia, com sua estrutura enxuta e flexível demonstra ser capaz de adaptar-se rapidamente às imposições do ambiente, resguardando com suas ações integradas, o atendimento que promove a*

*fidelização de seus mais de 4.500 clientes. É uma organização atenta à importância de se trabalhar com a diversidade na mão-de-obra empregada e às necessidades de treinamento e desenvolvimento tão necessários à conquista da maior produtividade com qualidade. A tecnologia que emprega em sua administração, vem promovendo a melhoria de suas condições de atendimento ao cliente, levando-o a acontecer inclusive de forma virtual, através da Internet. Apesar de não aproveitar todas as oportunidades que lhe aparecem, seus Gerentes reconhecem a necessidade de se despertar mais, de forma estratégica, para elas, a fim de garantir a continuidade do negócio no futuro. Dentre os diversos processos que vêm sendo melhorados para o alcance da maior satisfação dos clientes podem ser citados os investimentos recentes feitos no depósito (logística), sala de negócios e implantação de Televendas. (o grifo é nosso)*

Na verdade toda a discussão supra-apresentada trata-se de uma estratégia logística de negócio, onde a integração com o setor comercial e produtivo estão muito bem entrosados. Ou seja, a logística é ampla e complexa, entretanto nela está a solução de vários problemas de uma empresa.

No sentido de sistematizar esses conceitos, Dornier (2000, p.38) ressalta três principais forças que estão na raiz da evolução das organizações com as operações e logística global:

1) A integração de funções internas – incluindo a gestão da distribuição física, marketing, manufatura etc. – ao longo da corporação.

2) A cooperação crescente entre as áreas de logística e operações de diferentes elos na cadeia de suprimentos (integração setorial).

3) A busca por melhorias na integração geográfica, que vai além das tradicionais áreas de atividade econômica para abranger o mundo inteiro como fonte potencial de clientes, conhecimento, tecnologia, matérias primas, e assim por diante.

De uma forma geral, sob esse enfoque de operações e logística global, deve-se ressaltar, novamente, a importância da visão sistêmica do negócio e em que ambiente está inserido.

As técnicas de administração e o planejamento estratégico devem ser utilizadas na sua forma mais ampla, dentro das organizações, no sentido de visualizar e viabilizar a inserção dessas

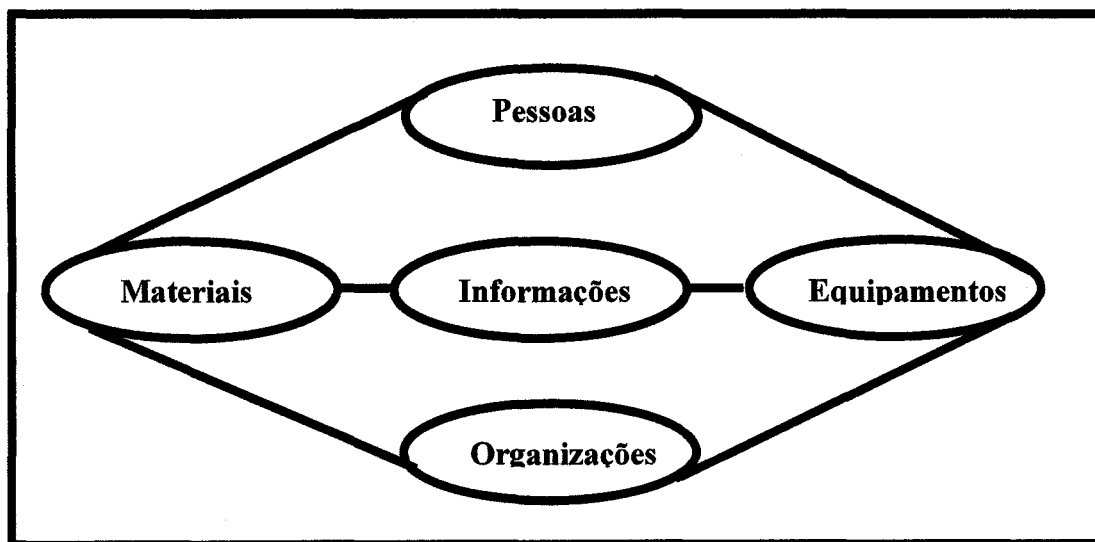
empresas, com possibilidade de competição mundializada, no contexto de cadeias produtivas globalizadas e/ou de operações globais. Nesse sentido, é importante visualizar que:

*“Logística é a gestão de fluxos entre marketing e produção... O processo logístico atravessa todas as áreas funcionais, criando assim importantes interfaces... Para gerenciar as atividades de interface efetivamente, devem ser estabelecidos alguns mecanismos para encorajar a cooperação entre as funções. É premissa que as funções de operações e logísticas globais deveriam exercer papel proeminente na gestão dessas interfaces. (Dornier, 2000, p.29).”*

Aprofundando a análise da logística e seu processo de integração dentro de uma empresa, fica clara a importância de implementar técnicas e métodos que efetivem a integração entre todas as partes integrantes da organização.

A figura abaixo (Figura 2) representa a idéia de relacionamento sistêmico e o compartilhamento dos itens que devem existir nas organizações.

Figura 2: OBJETO DA INTEGRAÇÃO



Fonte: KOBAYASHI (2000.p.94)

Dessa forma:

*".....integrar áreas, lugares e entes diferentes significa integrar pessoas, instalações, informações etc. que constituem o conteúdo....." (Kobayashi, 2000, p.93-94).*

Sendo assim, a integração de pessoas, organizações, instalações, materiais e informações forma um movimento sinérgico dentro da empresa e do ambiente em que ela está inserida. Muitas experiências, como a implementação de clusters<sup>(1)</sup>, parques tecnológicos, distritos industriais, políticas de fomento específicas para determinados setores e outras práticas já implementadas ao longo da história, tais como: o Vale do Silício (EUA) e a fruticultura no Nordeste brasileiro são raros exemplos da tendência integrativa de empresas com atividades baseadas na logística.

<sup>(1)</sup> *Clusters* - Segundo Haddad (1999), consistem em indústrias e instituições que têm ligações particularmente fortes entre si, tanto horizontal quanto verticalmente, e, usualmente, incluem: empresas de produção especializadas; empresas fornecedoras; empresas prestadoras de serviço; instituições de pesquisas; instituições públicas e privadas de suporte fundamental.

### 3. O TURISMO RURAL

Neste capítulo, de fundamentação teórica, descreve-se o turismo rural no Brasil e no mundo, apresentam-se as diretrizes do governo federal para o desenvolvimento do turismo rural no Brasil e coloca-se, ainda, uma discussão desta atividade como organização empresarial de prestação de serviço.

#### 3.1. O TURISMO RURAL NO MUNDO

O turismo rural é uma atividade universal que emprega milhares de pessoas e movimentada a economia de muitas regiões, principalmente na Europa.

De acordo com Schaerer (2000), para a União Européia (EU) a porcentagem de ganho recebido pela população local é que se utiliza como critério diferenciador de uma terminologia ou de outra: turismo no espaço rural, turismo rural e agroturismo. Neste último caso quando o agricultor é o maior receptor da renda.

*“Também na União Européia se fala de turismo rural quando a cultura rural é um elemento importante na composição da oferta e, segundo a atividade específica, se fala de agroturismo, turismo verde, gastronômico, etc.” (Schaerer, 2000).*

No Brasil, o termo agroturismo é usado onde a atividade turística ocorre no interior de propriedades agropecuárias produtivas. O turista muitas vezes se hospeda e participa dos trabalhos realizados na propriedade rural.

A EMBRATUR considera que a origem do turismo rural tenha vindo dos ranchos norte americanos que acolhiam caçadores e pescadores durante a temporada destes esportes. (EMBRATUR, 1994).

No Brasil, as iniciativas oficiais apontam a Fazenda Pedras Brancas, em Lages –SC, como a pioneira, no ano de 1984.

### 3.1.1. NA EUROPA

Desde os anos 50, em numerosos países do Norte e do Centro da Europa, e certamente desde os anos 70 nos países do Sul, o turismo rural é considerado como uma atividade estratégica de futuro, uma vez que contribui para a fixação da população no campo, a criação de emprego e a promoção do desenvolvimento sócio-econômico de zonas geralmente desfavorecidas.

De acordo com Jouen (2000), ao percorrer o meio rural europeu, se tem a impressão de uma Europa vista através de um caleidoscópio, tal a diversidade dos relevos, climas, paisagens e densidades populacionais correspondentes à variedade de atividades econômicas, produções agrícolas, problemas e oportunidades.

Segundo a definição estatística que caracteriza a noção de ruralidade - baseada geralmente num indicador de densidade -, a União Européia é rural em cerca de 80% e que 44% do território europeu está coberto por terras agrícolas. Os agricultores, em ligação com outros ativos rurais, gerenciam mais da metade do território europeu. Isto faz a ligação entre agricultura, ruralidade e território evidente, tal como as funções não-mercantis da agricultura.

Por outro lado, os campos europeus sofreram uma mutação sem precedentes nestas últimas décadas. As práticas e estruturas agrícolas modificaram-se radicalmente, o êxodo rural foi impressionante, levando até à desertificação de certas zonas.

Dada a transformação sofrida pela atividade agrícola nestas últimas décadas, assim como a evolução sócio-econômica global da sociedade européia, o papel da agricultura e as expectativas da sociedade em relação a esta são hoje bem diferentes. Existe, presentemente, uma procura crescente de bens e serviços não mercantis que a agricultura fornece a baixo custo e em complemento a sua função primária de produção de bens agrícolas.

De certa maneira, o sucesso do projeto LEADER (Liaison entre Action de Devenloppement de l'Economie Rurale) é disso testemunho. A valorização de antigas práticas ou de produtos locais tradicionais, o sucesso do turismo verde, o interesse pelas culturas e tradições locais, etc. também o provam.

A filosofia do projeto LEADER é que o desenvolvimento rural deve partir de um desejo comum de todos os atores radicados no cenário local, conhecedores plenamente da realidade local e decididos em alcançar objetivos comuns. Fundamenta-se na promoção local do desenvolvimento das economias rurais, identificando alternativas inovadoras e eficazes com valores exemplificativos e viáveis.

O projeto LEADER I e II atuou de 1994 a 1999 diretamente em áreas com atraso de desenvolvimento, zonas rurais frágeis e zonas com baixa densidade populacional. Recentemente, o LEADER + com atuação prevista até 2006 e orçamento previsto de 200 milhões de euros, tem como um dos objetivos colocar todas as zonas rurais europeias em rede, buscando a melhoria da qualidade de vida das zonas rurais.

*“Nos quinze países da União Europeia (UE), 60% de sua superfície total são ocupados por espaços rurais. Nas áreas rurais menos desenvolvidas, 20 a 30% da população trabalha na agricultura, especialmente o Mezzogiorno na Itália, o Maciço Central da França e várias regiões de Portugal, Grécia e Espanha.”* (Presvelou, 1998).

*A política de desenvolvimento rural aparece claramente como uma tentativa de responder aos problemas do momento e do local, mas existe uma diferença marcante na situação histórica em que se encontram os territórios rurais. Sabe-se agora que a imagem do mundo rural, em declínio lento desde a Segunda Guerra Mundial, deve ser fortemente ponderada. Esta visão é completamente falsa para metade dos países da UE, onde os campos enfrentaram transformações profundas desde há 20 anos ou menos (Jouen, 2000).*

Nos anos 90, as zonas rurais reservaram aos europeus e aos seus dirigentes políticos uma “boa surpresa”, afirmando-se por vezes como espaços dinâmicos e inovadores, atraentes para os cidadãos e para as empresas. A inversão do fluxo demográfico, em algumas regiões rurais, alterou radicalmente os dados da questão. De repente, o olhar que se lança sobre os campos já não é condescendente, mas sim interrogativo. O que era visto ainda recentemente como um atraso, agora é considerado como uma oportunidade.

As políticas de desenvolvimento rural, nacionais ou regionais, privilegiam a diversificação de todas as atividades econômicas e não só as agrícolas, usando instrumentos de modernização, de reparação e de proteção, aliados ao programa de iniciativa comunitária LEADER, trazendo outra faceta da Europa rural, a do turismo.

Mas, segundo Givord (2001), para que as potencialidades do mundo rural sejam plenamente exploradas e, tendo em conta a importância sócio econômica e histórico-cultural da agricultura no mundo rural europeu, é essencial que se mantenha a natureza multifuncional da agricultura europeia, isto é, o fato de que além da produção de bens agrícolas e agro-alimentares, a atividade agrícola desempenhe outras funções.

A agricultura desempenha também um papel no desenvolvimento das zonas rurais, onde a atividade agrícola continua a ser uma das bases da economia local. O seu papel determinante no território e a perpetuação de certas práticas fazem com que a agricultura desempenhe um papel essencial no ordenamento do território e na preservação de bens e tradições culturais, por exemplo, a fabricação de produtos típicos.

A ligação entre agricultura e ambiente é forçosamente íntima. Aliás, é cientificamente reconhecido que na Europa rural, o trabalho da terra, desde décadas e até desde séculos, vem produzindo ecossistemas muito próprios e ricos, que estariam irremediavelmente ameaçados em caso de abandono da agricultura.

Assim na visão de Givord (2001): “A agricultura contribui para a preservação, manutenção e valorização das paisagens. Por outro lado, sublinhe-se ainda o fato de os caminhos rurais, as áreas de lazer, os bosques e outros elementos da paisagem e do património rural terem uma vocação recreativa que se encontra em plena expansão. O modelo rural europeu é isto, portanto: uma herança incrivelmente rica, iniciativas de desenvolvimento local realizadas por comunidades rurais, tudo isto acompanhado por uma vontade política forte de desencravar e de desenvolver as zonas rurais, numa palavra, de dar-lhes a sua oportunidade”.

### 3.1.2. NA ESPANHA

A Espanha hoje não é mais vista como destino turístico centrado exclusivamente no seu litoral e suas maravilhosas praias, mas como o território onde está localizado mais da metade dos espaços protegidos do Velho Continente.

As principais regiões da Espanha que se dedicam a esta atividade são Galícia, Cataluña, País Vasco, Andalucia, Asturis, Aragon, Madrid e Navarra. De acordo com a EMBRATUR (1994), a Espanha conta com os tradicionais “paradores”, uma idéia que surgiu diante da falta de estabelecimentos hoteleiros que pudessem oferecer acomodações sem custos altos. Esta iniciativa teve tanto êxito, que há hoje mais de 90 estabelecimentos que formam a “Rede de Paradores de Turismo”, com capacidade superior a 10 mil camas.

O turismo rural na Espanha se caracteriza pela oferta de alojamento em casa de particulares, que compõe as chamadas “Comunidades Autônomas” (associações privadas), cujos projetos de fomento para esta atividade são acompanhadas por programas de incentivo do Estado, que visa identificar, oportunizar e desenvolver a atividade.

Segundo o Ministério de Comércio e Turismo espanhol, *“el país conta com numerosos lugares de interes, situado em el interior, que han sabido aprovechar la oportunidad de dedicarse al turismo rural”*.

### 3.1.3. NA FRANÇA

A França é um dos países onde esta atividade está mais desenvolvida, pois apresenta um espaço rural preservado e autêntico, fundado no patrimônio rural extraordinariamente rico e preservado, nos recursos naturais, nas antigas práticas agrícolas, no conhecimento local e no estilo de vida próprio do meio rural. Conta ainda com políticas públicas de proteção e valorização patrimonial que são complementadas pelos auxílios da União Européia.

Com o término da 2ª Guerra Mundial, o plano Marshal de recuperação da Europa, compreendia a modernização da agricultura, a indústria bélica disponível fabricava tratores, que na França saia mais barato que cavalos. As pequenas propriedades situadas em regiões de topografia acidentada, que não permitiam mecanização, faliram por não poderem competir com a grande agricultura. Isto, aliado à demanda baixa de mão de obra para reconstrução, acabou fechando propriedades.

Na tentativa de recuperação nasceu o turismo rural, aliado à agroindústria caseira artesanal, principalmente de queijos de cabra. Além da hospedagem, a renda vinha do consumo de produtos gerados na propriedade.

Para Laurent (1998), é uma oportunidade de desenvolvimento econômico para uns quarenta municípios rurais, onde a agricultura tende a desaparecer e também manter no campo uma população que pode encontrar no local um complemento de renda.

*“A Federação de Logis et Auberges, que pode ser considerada a mais antiga organização de turismo no espaço rural, foi criada em 1949 com o objetivo de selecionar pequenos e médios hotéis familiares, conservando e recuperando o patrimônio sócio-cultural dos municípios rurais e garantindo ao turista um serviço personalizado e de caráter regional.” (Gomes, 1998).*

O mesmo autor cita que em 1955 foi criada a Federação Nacional de Gites.

Compõe-se de alojamentos independentes (chalés, apartamentos) situados no espaço rural e alugados para fins de semana. Os turistas identificam as propriedades participantes através de um logotipo ostentado na porta. Para obter este sinal de reconhecimento, o produtor precisa se comprometer a seguir as normas da organização.

Laurent e Mamdy (1998), referenciam que os operadores do turismo rural francês oferecem 3.000.000 de leitões. Incluem-se neste universo 18.000 agricultores com 150.000 leitões, onde 70% são alojamentos simples, 20% acrescentam alimentação e 10% oferecem serviços recreativos. Destaca, ainda, as mulheres como as que mais exploram esta atividade.

A rede francesa de restaurantes contribui para o sucesso do turismo rural, cuja gastronomia inclui pratos e vinhos regionais que fazem parte do “charme” local.

### 3.1.4. EM PORTUGAL

Segundo Ribeiro (1998), o campo, a aldeia e a “província” registram em Portugal, uma longa tradição enquanto espaços de férias da aristocracia e da burguesia urbana, porém só muito recentemente o termo rural aparece conjugado com turismo, fazendo com que esta nova vocação turística dos espaços rurais mereça maior atenção das entidades governamentais.

Em 1986, o país legitimou definitivamente este setor, criando um Plano Nacional de Turismo, vindo a definir com detalhes as modalidades de alojamentos que constituem o Turismo em Espaço Rural (TER): Turismo de Habitação, Turismo Rural e Agroturismo.

- Turismo de Habitação: identificado como o aproveitamento de casas antigas do tipo solar ou residências de valores arquitetônicos, com número de quartos delimitados em dez unidades.

- Turismo Rural: casas rústicas, situadas em aglomerados populacionais e cujas características se integram na arquitetura típica regional, delimitada em seis o número máximo de quartos.

- Agroturismo: utilização de residências inseridas em unidades de explorações agrícolas, proporcionando aos turistas a possibilidade de participação nos trabalhos agrícolas.

Em 1996 a direção Geral de Turismo de Lisboa tinha cadastrado 493 unidades, com capacidade para 2.475 quartos e 4.711 leitos.

Acolhendo com simplicidade e tradição, casas de arquitetura erudita a rústica, como as Casas Antigas, as Quintas e Herdades e as Casas Rústicas, propiciam ao turista a oportunidade de conviver no seio de um patrimônio histórico e Cultural de uma Família Tradicional Portuguesa.

O jantar é símbolo de convívio em família, podendo partilhá-lo com os donos da casa e outros convidados. O calor de uma fogueira ou a ambiência de um vinho do Porto poderão alongar-se pela noite após apreciação da boa cozinha portuguesa ou de uma especialidade da casa, em companhia de um vinho verde ou de um vinho maduro.

## **3.2. TURISMO RURAL NA AMÉRICA**

Ao se examinar o turismo rural na América, verifica-se que apenas alguns países estão se dedicando ao potencial desenvolvimento dessa atividade economicamente ativa, dentre eles o México, o Chile, o Uruguai e a Argentina.

### **3.2.1. NO MÉXICO**

De acordo com Barkin *apud* Feuser (2000), o turismo rural injeta na economia mexicana 10 milhões de dólares anualmente. Esta atividade tomou forma a partir de 1984. Organizações não governamentais, com cunho ecológico promoveram projetos com novas fontes de renda para as comunidades indígenas que estavam perdendo suas terras e migrando para os centros urbanos.

Assim, houve um resgate cultural e de identidade raciais aliado ao aproveitamento de áreas naturais e protegidas com a inclusão de hospedagem, gastronomia e produção de artesanato. Para garantir a permanência do homem no campo e proporcionar novas fontes de renda, a Secretaria de Turismo do México desenvolve projetos de incentivo ao turismo rural conjuntamente com o Turismo Cultural. Segundo dados da Confederação das Comunidades de Guadalajara, em 1999, 65.000 famílias eram beneficiadas pelo turismo rural.

### **3.2.2. NO CHILE**

*“Anualmente, o Chile recebe 1,8 milhões de turistas. Destes, 60% vão para as praias, principalmente os argentinos, peruanos e bolivianos, e 40% escolhem as áreas desertas, a Patagônia, os centros de esqui, os lagos e campos, estes na maioria europeus, americanos e brasileiros. Dos turistas locais, 53% escolhem as praias e 29% os campos e os lagos do Sul.” (Schaerer e Dirven, 2001.*

Nos últimos anos, vários países latinos americanos têm envidado esforços para desenvolver e articular o turismo rural em suas mais variadas formas. O Chile não ficou alheio a isto, tendo

tido várias iniciativas públicas e privadas. Desde 1995, o *Instituto Del Desarrollo Agropecuario* (INDAP), braço do Ministério da Agricultura chileno, incluiu em seus programas o desenvolvimento do turismo na zona rural como alternativa de agronegócio para agricultura familiar.

Para esta tarefa o INDAP conta com a colaboração de outros setores do Ministério da Agricultura: o *Fondo de Solidariedad e Inversion Social* (FOSIS) e a *Fundación para la Inovación Agrária* (FIA).

Para o INDAP o turismo rural é qualquer atividade turística realizada em um lugar rural. A FIA define o agroturismo como o conjunto de atividades organizadas por agricultores como complemento de sua atividade principal, as quais convidam o turista a participar e que constituem serviços pelos quais se cobra.

De acordo com Schaerer e Dirven (2001), como resultado de um ciclo de reuniões para a formulação de propostas de políticas públicas para redução da pobreza rural, organizado pela *Red del Cooperación Institucional* para Zonas de Pobreza Rural (PRORURAL), o turismo rural foi apontado como proposta na “visão de ruralidade 2010”.

De acordo com Espinosa (1994), existe uma tradição agroturística desde meados da década de setenta, em uma área de 20 km ao redor do Lago Llanquihue, correspondente às comunidades de Frutillar, Puerto Octay, Llanquihue e Puerto Varas. Foram detectados 28 estabelecimentos com uma oferta de caráter familiar, combinando as atividades agropecuárias ancestrais com a hospitalidade temporal de visitantes que desejam passar suas férias no meio rural.

Esta região foi colonizada por alemães, cujas tradições arquitetônicas e a abundante disponibilidade de madeiras nobres na região, originaram casas características, com espaços interiores amplos. Esta arquitetura aliada à paisagem local de lagos, rios com trutas, vulcões nevados, bosques e uma forte tradição agropecuária, brindam um alto grau de satisfação aos hóspedes.

As experiências de turismo rural e agroturismo no Chile tem tido em geral um efeito positivo para as pessoas que oferecem serviços (alojamentos, gastronomia, artesanato, apresentações folclóricas) e existe um crescente interesse da população urbana para reencontrar a natureza, a vida rural e as atividades agrárias.

Schaerer e Dirven (2001: 5) concluem que lugares potencialmente atrativos estão distantes dos circuitos turísticos mais visitados, com infraestrutura deficiente e que estas populações, mesmo com muito esforço, mas poucos conhecimentos, não aproveitam o potencial que têm nas mãos: “... e pelas limitações próprias do meio rural e de seus habitantes, o meio rural não se encontra em condições de executar por sua conta uma estratégia turística, que também mantenha o equilíbrio entre o entorno ecológico e o sistema sócio-econômico”.

### 3.2.3. NO URUGUAI

De acordo Mailhos (1998), a tradição uruguaia está estreitamente vinculada a imigrantes europeus, se tomando o mais europeu dos países sul americanos, mas a sua imagem está estampada na figura do Gaúcho, trabalhando nas “estâncias”.

Também como seus vizinhos sul americanos, tem sofrido variações significativas na economia agrícola.

Num destes baixos da economia, alguns empresários decidiram transformar o que faziam de forma gratuita em algo rentável. Em 1986, os produtores rurais motivados pela demanda de estrangeiros que trabalhavam no país e que queriam conhecer ocasionalmente a área rural, iniciaram timidamente esta atividade. Esta realidade veio de encontro a um momento em que as atividades campesinas começaram a tornar-se cada vez menos rentáveis.

As operadoras locais apostaram no mercado futuro, mas com desconhecimento do perfil do consumidor, os produtores foram induzidos a erros de comercialização e *marketing*, investindo no mercado europeu. Em 1995, é criada a Sociedade Uruguaia de Turismo Rural, com 38 estabelecimentos inscritos, que começaram a trabalhar no mercado interno representando, hoje, 70% da ocupação.

Em dados da Associação Uruguaia de Turismo Rural (1997), há 500 leitões nas 38 propriedades inscritas. Estima-se, no entanto, que existam 100 propriedades no país, com aproximadamente 800 leitões.

Estão entre suas principais dificuldades:

- adaptação dos funcionários da área (peões), para se adequarem às atividades turísticas;
- comercialização do produto;
- adequação da infra-estrutura da sede e complementações; e
- organização do setor e falta de informações e estatística.

### 3.2.4. NA ARGENTINA

*“A oferta de turismo rural na Argentina iniciou na década de 80. Anteriormente havia estabelecimentos trabalhando nesta área, mas a disponibilidade de leitos era reduzida. Atualmente, conta com 1500 estabelecimentos em todas as províncias com destaque para a Província de Buenos Aires (34%) e da Patagônia (23%).”* (Barrera, 1998).

A *Secretaría del Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación Argentina* tem entre seus objetivos políticos de desenvolvimento, uma estratégia de diversificação da produção agropecuária na busca de oportunidades de mercado com novos produtos e serviços, ao oposto da Patagônia, que vive, no setor agropecuário, o monocultivo de ovinos.

Esta busca de diversificação na área rural, aliada a criação de empregos rurais não agrícolas, revalorização do patrimônio cultural e mercado para a produção agroindustrial, são condições propícias para a exploração comercial deste setor em crescimento.

Mesmo assim, adverte Barrera (1998:154): “... sugere-se que o usufruto turístico dos atributos naturais e culturais que possui o setor agropecuário deve ser observado como uma nova fonte de ingressos à empresa agropecuária. Enfatizamos, desde a perspectiva agropecuária, que o turismo rural deve ser observado como mais uma fonte produtiva e que de nenhuma maneira, deve deixar-se de lado a exploração principal para desenvolver esta nova atividade”.

### 3.3. O TURISMO RURAL NO BRASIL

No Brasil e, de forma geral na América do Sul, o turismo rural ainda está longe de ser tratado de maneira formal e sistemática. No País e nos Estados, raríssimos casos tem propostas concretas de atividade geradora de benefícios econômicos e sociais. Isto constitui o fator limitante para o nascimento de metodologias, estudos e investimentos inovadores na área.

Esta visão teórica e prática do turismo rural ocorre com maior intensidade em regiões mais desenvolvidas, principalmente nos países europeus e alguns pontos da América do Sul. Tem-se o caso do Chile, onde as políticas públicas de desenvolvimento rural são amplamente direcionadas às práticas não agrícolas do meio rural.

O Brasil ainda está perdido nos inúmeros conceitos de turismo rural, ecoturismo, eco-rural, agroturismo, turismo ecológico e ainda não existe uma política nacional de desenvolvimento de áreas rurais fragilizadas.

Recentemente, o atual governo lançou as diretrizes para o desenvolvimento do turismo rural no Brasil, editado pela Secretaria de Políticas de Turismo do Ministério do Turismo. Nela encontram-se definições que serão relevantes para a política que se pretende alcançar e diagnosticar o universo atual do turismo rural no Brasil.

Segundo Blos, atualmente a falta de normatização e regulamentação específicas para o setor ocasiona conflitos.

*“A legislação atual considera em uma fazenda de turismo rural duas empresas: a agrícola e a turística, não permitindo que se englobe as duas atividades. Um trabalhador contratado como trabalhador rural pode recorrer ao Ministério do Trabalho, argumentando que trabalhou como prestador de serviços.” (Blos, 2000).*

Para Zimmermann (1998), o processo que se desenvolve hoje no país é fruto da força da mídia e da necessidade que o produtor rural tem de buscar novas fontes de renda para a sua sobrevivência.

Várias fontes citam que o turismo rural nasceu oficialmente no Brasil em 1984, na Fazenda Pedras Brancas, em Lages – SC, no Planalto Serrano de Santa Catarina, quando iniciativas pública e privada resolveram preencher a lacuna existente no turismo da região e dar caminho a futuras ações que passariam a ser desenvolvidas para transformar sua realidade turística, criando a SERRATUR EMPREENDIMENTOS E PROMOÇÕES TURÍSTICAS S.A.

Perceberam que, semelhante à época dos tropeiros e viajantes que faziam passagem e parada obrigatória na região de Lages, os turistas que ali passavam, faziam um pernoite em hotel e logo pela manhã seguiam viagem, sem interesse algum em permanecer na cidade ou região.

Possuíam na região recursos naturais como matas, campos, rios, cascatas, microclima com incidência de geadas e neve e fazendas centenárias, que marcaram a tradição e a cultura do planalto serrano catarinense com músicas, dança, culinária campeira e tradicional de imigrantes.

Foi organizado um FUN TOUR com empresários das regiões sudeste e sul e os convidados tiveram acesso a uma variedade de opções de lazer e de atividades diárias de uma propriedade rural. Esta estratégia produziu resultados imediatos e veio alavancar o desenvolvimento rural em uma época marcada pela crise agropecuária da região.

Blos (2000) destaca que, de um lado os produtores marcados pela insatisfação com as condições de mercado e o risco constante do abandono das atividades produtivas tradicionais e, de outro lado o poder público consciente em apostar nas potencialidades do município, motivou a parceria entre ambos objetivando explorar o que havia de espontâneo na região: um trânsito constante de pessoas, natureza privilegiada e patrimônio cultural típico.

Também foi em Lages, no ano de 1996, que foi criada a ABRATUR - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TURISMO RURAL, hoje com sede em Brasília – DF.

Segundo Zimmermann (2001), Santa Catarina é o estado com a maior concentração de leitos de turismo rural do país. A região de Lages conta com cerca de 75% dos 1.300 leitos, outros 10% estão localizados na região da Grande Florianópolis, 5% na região Sul (Urussanga e arredores) e 10% no Vale do Itajaí e Meio Oeste.

O turismo rural no Rio Grande do Sul teve seu início aproximadamente em 1993. O Governo do Estado adota diferentes políticas, quer por culturas regionais, quer pela dinâmica dos insumos e fatores que compõe cada projeto e adotou quatro classificações para identificar o

turismo rural: Casas de Fazenda, Casas de Colônia, Fazenda e Hospedarias e Hospedarias Coloniais e Programas especiais de Turismo Rural.

No Paraná, teve seu início oficial em 1991/92 com o apoio da PARANATUR e hoje existem cerca de 30 propriedades com a oferta de aproximadamente 500 leitos.

No Estado de São Paulo, o Serviço Brasileiro de Apoio à Empresa (SEBRAE), desde 1997, implantou 10 projetos de turismo rural e que, com o sucesso desta iniciativa, vem crescendo de forma geométrica. Estima-se que haja no Estado cerca de 100 propriedades aproximando-se da casa dos 1.000 leitos.

Em Minas Gerais a atividade iniciou timidamente em algumas propriedades rurais, aproximadamente em 1994. A partir da criação da AMETUR-ASSOCIAÇÃO MINEIRA DE TURISMO RURAL e o apoio da MINASTUR o processo teve um crescimento rápido. A característica básica das propriedades está centralizada na preservação da arquitetura e dos costumes rurais das grandes fazendas. A AMETUR conta com cerca de 20 associados que oferecem cerca de 800 leitos. Um dos destaques do turismo rural no Estado é o "Roteiro da Cachaça", criado para valorizar o produto fabricado de forma artesanal em pequenas propriedades.

O Rio de Janeiro agrupa um grande número de propriedades rurais, que ainda guardam o patrimônio arquitetônico do ciclo do café, com iniciativas de sucesso em hotéis-fazendas.

O turismo rural no Estado do Espírito Santo iniciou na região serrana central, conhecida como "Triângulo das Montanhas", no intuito de oferecer uma renda complementar aos produtores rurais através da comercialização de seus produtos como vinhos, queijos, embutidos, doces, etc. O programa recebe o fomento do SEBRAE-ES e do Governo do Estado.

Segundo Portuguez (1999), o programa de agroturismo nesta região é considerado a estratégia de interiorização e fomento ao "turismo alternativo" mais importante de toda a história do setor no Estado.

Na região Centro Oeste merece destaque os estados de Mato Grosso do Sul e o Distrito Federal.

O Mato Grosso do Sul é privilegiado pelos seus recursos naturais, iniciou em 1995 e é crescente o número de propriedades que vem aderindo à proposta. O Estado disponibiliza cerca de 50 propriedades com 450 leitos dos quais, 60% são pousadas pesqueiras. O fomento à atividade turística no espaço rural é desenvolvido pelo SEBRAE-MS.

O turismo rural no Distrito Federal teve seu início em 1996, através da iniciativa de pequenas propriedades rurais, que buscavam agregar valores aos seus produtos. A demanda reprimida por lazer nos finais de semana na capital brasileira e a necessidade dos pequenos produtores em obter novas fontes de renda levaram a atividade do turismo rural a um rápido crescimento. Hoje, o turismo rural é oferecido por cerca de 50 pequenos produtores rurais.

O turismo rural na Bahia teve seu início em 1997 através da Fazenda Primavera, em Ilhéus. Fazenda centenária, detentora de um acervo de documentação que datam da época do Império. Em meados de 1998, com a realização de um Seminário sobre Turismo Rural e, posteriormente, com o apoio da BAHIATURSA e as faculdades de Turismo e Agronomia de Salvador, foi dado início ao fomento da atividade. Hoje o Estado conta com cerca de 30 propriedades rurais que exercem as mais diferentes formas de turismo no espaço rural.

A Bahia conta com aproximadamente 30 propriedades e 800 leitos distribuídos entre a Costa do Cacaú, o Recôncavo, a Costa dos Coqueiros e a Chapada Diamantina.

No Nordeste há um grande potencial no Estado de Pernambuco, onde ainda está fortemente arraigada à cultura da cana-de-açúcar cuja atividade retrata, em muitos engenhos, toda a memória histórica dos ciclos econômicos do país. O Governo do Estado está realizando um cadastro dos Engenhos para instituir um programa de fomento da atividade do turismo rural no estado.

Na região Norte, poucas iniciativas são conhecidas na área de turismo rural, tem destaque a Amazônia na área de ecoturismo, com diversas implementações de *lodges*<sup>(1)</sup>. O ecoturismo desta região é direcionado a turistas estrangeiros.

<sup>(1)</sup> *Lodges* - pousadas localizadas geralmente no interior de reservas de animais selvagens, no caso brasileiro, na região Norte, o Turismo da Pesca atraem esta modalidade de hospedagem.

### **3.4. AS DIRETRIZES DO GOVERNO FEDERAL PARA O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO RURAL NO BRASIL**

Demonstrando o entendimento do atual Governo Federal, de que o turismo rural é realmente importante para o País, o Ministério do Turismo editou as “Diretrizes para o Desenvolvimento do Turismo Rural no Brasil”, fruto de trabalho multidisciplinar de técnicos, agentes e atores da atividade turística no meio rural.

Este documento tem como base a valorização da ruralidade, a conservação do meio ambiente, os anseios socioeconômicos dos envolvidos e a articulação interinstitucional e intersetorial, definindo algumas ações norteadoras para o envolvimento do poder público, iniciativa privada, organizações não governamentais e comunidades. Esperando, assim, que o turismo rural realmente possa consolidar-se como vetor de desenvolvimento sustentável.

*“Com base no sucesso e nos problemas dessa atividade vivenciados nos últimos anos, na experiência dos empreendedores, na evolução técnica, na organização social e na articulação política, essa tipologia turística busca sua consolidação. Este momento de amadurecimento evidencia-se na própria apresentação do conceito oficial de Turismo Rural, contido neste documento, revelando-se um importante marco na história e caracterização da atividade no Brasil. Cada estratégia aqui definida deve originar ações e projetos específicos no que se refere às políticas públicas, às atividades das associações e às iniciativas do setor privado para o segmento de Turismo Rural.”(Diretrizes para o Desenvolvimento do Turismo Rural no Brasil, 2003)*

A seguir, apresenta-se um resumo desta diretriz, que inicia conceituando o turismo rural como o espaço não urbano que abriga diversos empreendimentos turísticos ou ainda pequenos aglomerados (sedes municipais, sedes distritais, vilas, povoados) considerados urbanos pelo IBGE que têm a economia vinculada direta ou indiretamente à atividade agropecuária, inclusive as do setor secundário e terciário, entre elas a turística.

Verifica-se que o centro de interesse do consumidor que se desloca para áreas rurais para fins turísticos está no conjunto que se constitui da atividade produtiva, da natureza e do modo de vida que diferem da paisagem e do ritmo urbanos.

Assim, definiu-se turismo rural como:

*“...o conjunto de atividades turísticas desenvolvidas no meio rural, comprometido com a produção agropecuária, agregando valor a produtos e serviços, resgatando e promovendo o patrimônio cultural e natural da comunidade.”*

Para melhor entendimento desse conceito foram esclarecidos os termos a seguir:

**• Atividades turísticas no meio rural**

*As atividades turísticas no meio rural constituem-se da oferta de serviços, equipamentos e produtos de hospedagem, alimentação, recepção à visitação em propriedades rurais, recreação, entretenimento e atividades pedagógicas vinculadas ao contexto rural e outras atividades complementares às supracitadas, desde que praticadas no meio rural, que existam em função do turismo ou que se constituam no motivo de visitação.*

**• Meio rural**

*A concepção de meio rural adotada baseia-se na noção de território, com ênfase no critério da destinação e na valorização da ruralidade. Assim, considera-se território um espaço físico, geograficamente definido, geralmente contínuo, compreendendo cidades e campos, caracterizado por critérios multidimensionais, como ambiente, economia, sociedade, cultura, política e instituições, e uma população com grupos sociais relativamente distintos, que se relacionam interna e externamente por meio de processos específicos, onde se pode distinguir um ou mais elementos que indicam identidade e coesão social, cultural e territorial.*

*Nos territórios rurais, tais elementos manifestam-se, predominantemente, pela destinação da terra, notadamente focada nas práticas agrícolas, e na noção de ruralidade, ou seja, no valor que a sociedade contemporânea concebe ao rural, e que contempla as características mais gerais do meio rural: a produção*

*territorializada de qualidade, a paisagem, a biodiversidade, a cultura e certo modo de vida, identificadas pela atividade agrícola, a lógica familiar, a cultura comunitária, a identificação com os ciclos da natureza.*

• ***Comprometido com a produção agropecuária***

*É a existência da ruralidade, de um vínculo com as coisas da terra. Desta forma, mesmo que as práticas eminentemente agrícolas não estejam presentes em escala comercial, o comprometimento com a produção agropecuária pode ser representado pelas práticas sociais e de trabalho, pelo ambiente, pelos costumes e tradições, pelos aspectos arquitetônicos, pelo artesanato, pelo modo de vida considerados típicos de cada população rural.*

• ***Agregando valor a produtos e serviços***

*A prestação de serviços relacionados à hospitalidade em ambiente rural faz com que as características rurais passem a ser entendidas de outra forma que não apenas focadas na produção primária de alimentos. Assim, práticas comuns à vida campesina, como manejo de criações, manifestações culturais e a própria paisagem passam a ser consideradas importantes componentes do produto turístico rural e, conseqüentemente, valorizadas e valoradas por isso. A agregação de valor também faz-se presente pela possibilidade de verticalização da produção em pequena escala, ou seja, beneficiamento de produtos “in natura”, transformando-os para que possam ser oferecidos ao turista, sob a forma de conservas, produtos lácteos, refeições e outros.*

• ***Resgatando e promovendo o patrimônio cultural e natural***

*O Turismo Rural, além do comprometimento com as atividades agropecuárias, caracteriza-se pela valorização do patrimônio cultural e natural como elementos da oferta turística no meio rural. Assim, os empreendedores, na definição de seus produtos de Turismo Rural, devem contemplar com a maior autenticidade possível os fatores culturais, por meio do resgate das manifestações e práticas regionais*

*(como o folclore, os trabalhos manuais, os “causos”, a gastronomia), e primar pela conservação do ambiente natural.*

Também, pela complexidade de termos, achou-se bom esclarecer o que se entende por agroturismo:

*“Agroturismo compreende as “atividades internas à propriedade, que geram ocupações complementares às atividades agrícolas, as quais continuam a fazer parte do cotidiano da propriedade, em menor ou maior intensidade. Devem ser entendidas como parte de um processo de agregação de serviços e bens não-materiais existentes nas propriedades rurais (paisagem, ar puro, etc) a partir do “tempo livre” das famílias agrícolas, com eventuais contratações de mão-de-obra externa.” (Graziano da Silva et al.,(1998),*

Outra abordagem esclarecedora é feita por Tulik (1993), definindo agroturismo como uma derivação do Turismo Rural, mas que se caracteriza por uma interação mais efetiva entre o turista com a natureza e as atividades agrícolas.

Assim, para fins daquelas diretrizes, aceita-se os termos “Turismo Rural” e “Agroturismo” como sinônimos.

Quanto aos empreendimentos turísticos estabelecidos no espaço rural que não apresentam identidade com o meio rural e, portanto, não se enquadram na definição de Turismo Rural, tem-se ciência que também são capazes de gerar novos postos de trabalho e muitos outros benefícios e, de modo geral, podem contribuir para o desenvolvimento de outras atividades econômicas na região, entre elas o verdadeiro Turismo Rural.

Assim, todos os estabelecimentos turísticos localizados no espaço rural são importantes, devendo fazer parte da classificação dos prestadores de serviços turísticos e das associações de Turismo Rural, e constar nos guias turísticos com suas características explicitadas para o discernimento do consumidor. O objetivo é trabalhar a atividade turística de modo integrado e participativo, sempre considerando os arranjos produtivos locais de cada território, a fim de fortalecer os laços comunais e vicinais, reforçar a coesão social, a cooperação produtiva e a valorização dos elementos naturais e culturais, respeitadas as singularidades, com vistas aos benefícios para as comunidades.

Como curiosidade, algumas regiões, como o Estado do Espírito Santo, adotam o termo “Agroturismo” para todas as atividades de Turismo Rural.

Os objetivos das diretrizes são ordenar e fortalecer no Brasil ações regulamentadoras e articuladas para o Turismo Rural, desenvolvidas por agentes governamentais em parcerias com o setor privado e comunidade, além de infra-estrutura adequada e de capacitação profissional; promover e estimular a eficiente informação e comunicação no setor; promover a articulação de ações institucionais e intersetoriais; promover e viabilizar incentivos para o desenvolvimento da atividade; incentivar e apoiar formas eficientes de promoção e comercialização; promover e estimular a capacitação de recursos humanos; estimular o envolvimento de comunidades locais; e promover, incentivar e estimular a criação e a adequação de infra-estrutura para o setor.

## 4. CARACTERÍSTICAS DA ÁREA DE SERVIÇOS

Nesse capítulo serão recordados os conceitos relativos a área de serviços para que se possa interagir com as bases conceituais aplicadas anteriormente sobre as atividades do turismo rural e a logística integrada.

### 4.1. O CONCEITO DE SERVIÇO

Quando se fala em serviço deve-se atentar para as operações que são responsáveis por efetivamente executar e entregar um “pacote” de valor esperado pelos clientes.

*“Um produto físico pode ser claramente descrito em termos de seus atributos, se não de suas funções: tamanho, partes, materiais e assim por diante. Um serviço não pode ser facilmente especificado nem realmente demonstrado antes da compra”.*  
(Normann, 1993).

No ponto de vista logístico, nem todo produto pode ser usado pelo consumidor sem intervenção de profissionais intermediários de serviços.

*“Vivemos em uma era em que o nosso pensamento sobre o que é produto ou serviço deve ser bem diferente do que era antes. O que conta não é o aspecto básico, genérico e central, mas todo o conjunto de satisfações com o qual o cercamos”*  
(Levitt, apud Lovelocck, 1995).

Harrington (1997) cita a definição de serviço encontrada no dicionário *Webster* – “contribuição ao bem-estar dos outros”; e “trabalho útil que não proporciona uma comodidade tangível”; e acrescenta à sua definição: “um processo de serviços é aquele cuja principal contribuição ao bem-estar dos outros é oferecer um produto intangível.”

Para Giansesi e Correa (1996), os serviços são experiências que o cliente vivencia enquanto que os produtos são coisas que podem ser possuídas.

No entanto, a interação entre serviço e manufatura é muito complexa e de espectro difuso.

Para Cobra (*apud* Velho, 1995) serviço é mercadoria comercializável isoladamente; produto intangível que não se pega, não se cheira, não se apalpa, não se experimenta antes da compra, mas permite a satisfação de desejos e necessidades dos clientes.

Kotler (*apud* Cardoso, 1995) diz que serviço é qualquer ato essencialmente intangível que uma parte pode oferecer à outra, cuja execução pode estar ou não ligada a produto físico.

As “indústrias de serviço” incluem transporte, comunicações, serviços financeiros, comércio atacadista e varejista, a maioria dos serviços de utilidade pública, serviços profissionais, jurídicos, de consultoria e contábeis, de entretenimento, de atendimento a saúde, de sistemas de entrega, e assim por diante.

Normann (1993) descreve o “pacote de serviços” como conjunto de itens inter-relacionados, oferecidos ao cliente.

Um serviço pode ser dividido em sub-serviços, ou seja, para se obter um serviço propriamente dito talvez seja necessário vários serviços intermediários, para se chegar ao “produto final” ou um “pacote de serviço”.

Ao listar todos os pontos de contato de um cliente que procura um serviço de transporte aéreo, por exemplo, pode-se começar pela reserva da passagem, ou até pelos contatos anteriores à essa reserva, a chegada ao aeroporto, o trato com sua bagagem e assim por diante. Enfim, é possível considerar várias tarefas envolvidas em tais pontos de contato: o automóvel que o conduz até o aeroporto tem de estar limpo e a bagagem tem que ser manuseada com cuidado, etc.

*“As atividades de serviço incluem as de armazenamento, de comercialização, de vendas, de pesquisa de mercado, de distribuição, de reparos e atividades tecnológicas, que podem ser realizadas dentro de uma firma integrada, quer de manufatura ou de serviço; ou por uma firma separada (terceirizada), como uma empresa de pesquisa de mercado ou contábil. O elemento comum entre todas estas atividades e as indústrias é a predominância da administração do intelecto, na criação de valor agregado, em vez da administração de coisas físicas.*

*A chave para a produtividade e a geração de riqueza em mais de três quartos de toda a atividade econômica é a administração das atividades intelectuais e a interface em relação aos serviços oferecidos. Isso ocorre tanto na manufatura como na empresa prestadora de serviço.*

*Na verdade, as linhas divisórias entre essas duas estão sendo rapidamente apagadas” (Quinn, 1996).*

A divisão das atividades econômicas em três setores, supõe uma distinção clara e não ambígua entre produto agrícola, produto industrial e serviço.

Cobra (1986) define seis características ao analisar os serviços:

1 – Os serviços são mais intangíveis do que tangíveis: produto é objeto; serviço é o resultado de desempenho. Quando o serviço é vendido, não há nada mostrado que seja tangível. Os serviços são consumidos mais não podem ser possuídos.

2 – Os serviços são simultaneamente produzidos e consumidos, isto é, os serviços são simultaneamente produzidos e consumidos ao mesmo tempo: “ao dar aula, o professor produz o serviço educacional que vai sendo consumido pelo estudante.

3 – Os serviços não podem ser estocados para vendas e consumo futuro.

4 – Os serviços são menos padronizados e uniformes: mesmo que os serviços sejam baseados em pessoas e equipamentos, o componente humano prevalece.

5 – Geralmente não podem ser protegidos por patentes: os serviços são facilmente copiados, razão pela qual é interessante que desfrutem de boa imagem e marca.

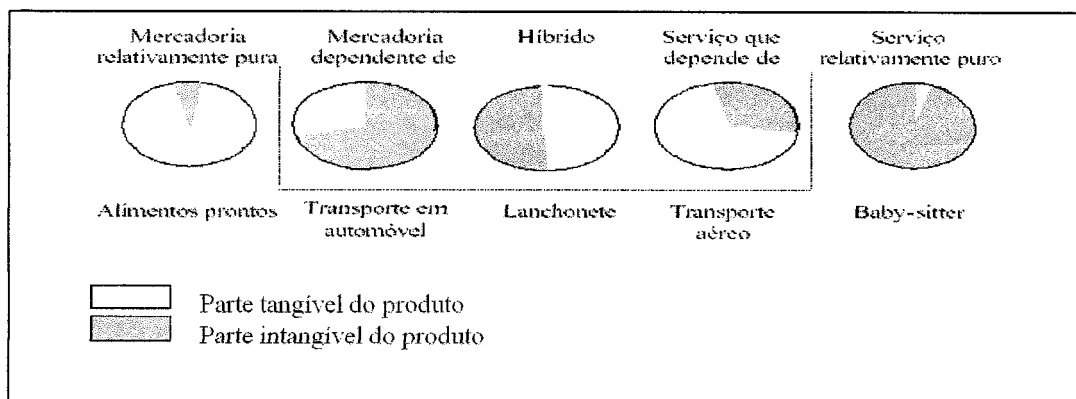
6 – É difícil se estabelecer o preço: os custos de produção dos serviços variam em virtude de serem apoiados em trabalho humano estipulado subjetivamente.

Parasuraman (*apud* Velho, 1995) ainda acrescenta outra característica: a heterogeneidade do serviço, que resulta no alto grau de variabilidade, decorrente da ligação do fornecedor, bem como do cliente, ao local e tempo, ou seja, o serviço depende de quem, quando, onde e como é provido.

Um dos principais critérios para diferenciar serviços de produtos, como já mencionado, é a *intangibilidade*.

Berry & Parasuraman (*apud* Cardoso, 1995) apresentam os aspectos da tangibilidade de produtos como percepção global de benefícios, a que chamam “espectros mercadorias-serviços”, onde o produto é considerado mercadoria se a fonte do benefício essencial é mais tangível do que intangível; é considerado serviço se o essencial é mais intangível do que tangível. A Figura 3 mostra esses aspectos da tangibilidade e intangibilidade entre produtos e serviços.

Figura 3: O ESPECTRO MERCADORIA-SERVIÇO DE BERRY & PARASURAMAN



Fonte – Cardoso, 1995

Segundo Téboul (1991), gerir serviço é gerenciar a *interface*, enquanto gerir produto manufaturado é gerenciar as atividades de suporte, ou seja, são dois modos de gestão diferentes. O mesmo Téboul (1999) coloca que a distinção entre indústria e serviço é artificial. “Ainda que um fabricante de elevadores forneça também serviço de manutenção, a totalidade de sua atividade é classificada como “produto industrial” e, no entanto, quando outra empresa exerce especificamente essa mesma atividade de manutenção, é classificada como “serviço”.

Um “pacote de serviço” pode ser formado, de acordo com Normann (1993), por três diferentes tipos de elementos, que visam:

1 – Facilitar a utilização de bens: itens físicos como o alimento em um restaurante ou o *hardware* em serviços de computação.

2 – Explicitar intangíveis ou benefícios físicos: às vezes, fica difícil dizer se o que é mais importante é um curso em viagem de férias: o intangível explícito – a perspectiva de experiências novas; levemente menos explícito – uma viagem para estudar mais; ou altamente implícito – *desfrutar bons momentos*.

3 – Incorporar intangíveis ou benefícios psicológicos: fornecer mão-de-obra ou capacidade extra para aliviar os picos de carga de trabalho, serviços facilitadores.

Normalmente, o foco de um serviço é o próprio “sistema de prestação de serviços”. Da mesma forma, na manufatura, o processo é voltado para um produto tangível.

Onde serviços e manufatura divergem, na opinião de Cooper&Chew (1996), é na sua flexibilidade.

É muito dispendioso converter uma máquina de papel para que ela possa produzir uma gradação ou peso que não foram considerados no projeto inicial. No sistema de prestação de serviços existe problema diferente: não somente é possível acrescentar novos serviços, como também é difícil não acrescentá-los.

*“Uma vez que a maioria dos produtos é similar, o campo de batalha é serviços: mediante os serviços o negócio pode diferenciar-se dos concorrentes” (Albrecht, 1995).*

É a mesma opinião de Téboul (1999): “à medida que os bens produzidos se parecem cada vez mais com os de seus concorrentes, a melhor maneira de se obter uma vantagem competitiva reside, inevitavelmente, ora em desenvolver a dimensão “serviço” em sua oferta.”

Nesse aspecto, torna-se relevante discutir o papel da qualidade na prestação de serviços.

## **4.2. QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

O final do milênio passado caracterizou-se pela consolidação do conceito de que qualidade é fundamental. Em todas as áreas da atividade humana a citação do termo passou a ser freqüente e colocada como requisito básico. Ferreira (2000) afirma que “o setor de serviços representa o desafio para a qualidade nesse início do milênio e conseguir qualidade onde o foco ainda é muito artesanal é de fato um obstáculo a ser transposto”.

Os clientes percebem mais riscos na compra de serviços, do que de produtos, devido a dificuldade de avaliação dos resultados e pela impossibilidade de avaliação do serviço antes da compra. Isso faz com que a maioria dos clientes busque referências de terceiros e saber qual a reputação da organização prestadora de serviços.

Gianesi e Corrêa (1996) enfatizam como característica importante a ser considerada na prestação de serviços a existência da simultaneidade entre produção e consumo. Os referidos autores afirmam que, geralmente, não há uma etapa intermediária entre a produção de um serviço e seu consumo por parte de um cliente. Como consequência, os serviços não podem ser estocados, eliminando-se a possibilidade de isolamento do sistema de operações das variações do ambiente externo, através de estoques. Como o serviço não pode ser estocado, a “produção” do

serviço colocada disponível para o cliente que não for utilizada (pela inexistência de demanda) é perdida para sempre.

Essa característica não teria maiores conseqüências se a demanda por serviços fosse constante. Infelizmente, isso dificilmente ocorre. A simultaneidade entre produção e consumo elimina a possibilidade da intervenção do controle da qualidade enquanto inspeção final, pois a qualidade é criada durante o momento de contato entre o cliente e o prestador do serviço. Isso faz com que o pessoal de contato com o cliente, como recepcionistas, telefonistas, entre outros, tenham papel chave no sucesso global da organização prestadora de serviços, pois, com freqüência, executam funções de *marketing*.

Enquanto na manufatura existe uma separação clara entre as funções de *marketing* e operações, nas organizações prestadoras de serviço há uma miscigenação, devido ao alto grau de contato com o consumidor no processo de geração dos serviços.

Tenner e DeToro, citados por Paladini (1995) afirmam que em termos de processo, tem-se feito a distinção entre processos de manufatura e processos de não-manufatura. Processos de manufatura são definidos como procedimentos de produção de bens tangíveis, enquanto que os processos de prestação de serviços são chamados de processos de não-manufatura.

Em serviços, a avaliação é mais difícil do que quando um produto está envolvido. O produto agrada (é adequado) ou não. É algo tangível e mensurável. O serviço é visto por dimensões intangíveis que variam de acordo com a percepção momentânea do cliente. Essas medidas enfocam uma percepção diferente de critérios objetivos e concretos.

A percepção das necessidades e expectativas dos clientes aumenta significativamente as oportunidades de tomar melhores decisões. Para que as decisões sejam tomadas de forma correta, é imprescindível que os instrumentos de obtenção de dados de satisfação dos clientes seja altamente confiável.

Há alguns indicadores de qualidade em serviços que são considerados fundamentais, devendo cada organização conhecer os indicadores que mais se adaptam ao seu tipo de negócio, conforme mostra o quadro a seguir (Figura 4).

Figura 4: – QUADRO DE INDICADORES DE QUALIDADE EM SERVIÇOS

INDICADORES OBJETIVOS	INDICADORES SUBJETIVOS
- Tempo de execução	- Satisfação
- Número de falhas	- Disponibilidade
- Tempo de espera	- Acessibilidade
- Número de reclamações	- Cortesia
- Tempo de resposta	- Agilidade
- Número de clientes perdidos	- Confiança
- Volume de transações	- Competência

Fonte: Gonçalves, 1999.

Nem sempre uma organização consegue interpretar de forma clara a insatisfação dos seus clientes. Muitas pesquisas feitas não indagam questões que poderiam revelar as fontes de satisfação ou insatisfação dos clientes. Em alguns casos, mesmo tendo sido informada quanto à insatisfação dos clientes, não é tomada nenhuma atitude de imediato para resolver o problema, correndo o risco da insatisfação permanecer quando o cliente retornar.

Algumas organizações que não fazem pesquisa de mercado acreditam que por não haver reclamações de clientes, o seu produto é bom.

*“Pesquisas deixam claro que poucos – em média 4% dos clientes - se manifestam espontaneamente para reclamar. A maioria dos insatisfeitos não diz nada – simplesmente, vai para a concorrência e relata a experiência negativa a aproximadamente dez pessoas do seu convívio” (Colombini, 2000).*

Segundo Curry e Stora (1999), para cada queixa recebida, existem dez outros clientes insatisfeitos que não se deram ao trabalho de participar seu descontentamento à organização. E como cada insatisfeito participa sua insatisfação a seis outras pessoas, uma queixa representa 60 pessoas com a imagem negativa da organização.

A qualidade em serviços é um composto de vários atributos objetivos e subjetivos. É importante entender as dimensões da qualidade em serviços para que se possa saber como os clientes definem a qualidade em serviços. Somente através da compreensão das dimensões da qualidade é que a organização será capaz de encontrar medidas para avaliar seu desempenho.

Gianesi e Corrêa (1993) combinaram as visões de vários autores e sugerem nove critérios para avaliação da qualidade em serviços, como mostra o quadro abaixo (Figura 5).

Figura 5: QUADRO DE CRITÉRIOS COMPETITIVOS

CRITÉRIOS COMPETITIVOS	DESCRIÇÃO
1. Consistência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conformidade com o preestabelecido;</li> <li>- falta de variabilidade nas saídas dos processos;</li> <li>- confiabilidade em relação a cada uma das operações nas diversas etapas do serviço;</li> <li>- "fazer certo da primeira vez."</li> </ul>
2. Competência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conjunto de conhecimentos e habilidades necessárias para se prestar o serviço;</li> <li>- relativo às necessidades técnicas do consumidor.</li> </ul>
3. Velocidade de Atendimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tempo necessário para que a organização e seus funcionários possam prestar o serviço ( refere-se ao tempo de espera - real ou percebido - em cada uma das etapas da prestação de serviços).</li> </ul>
4. Empatia/atmosfera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prover atenção individualizada;</li> <li>- cortesia ao atender o cliente;</li> <li>- comunicação na linguagem do cliente;</li> <li>- sensação de bem-estar;</li> <li>- atmosfera/ambiente gerado pela organização.</li> </ul>
5. Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacidade de variar e adaptar as operações de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes</li> </ul>
6. Credibilidade/Segurança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- redução da percepção de risco, principalmente na avaliação pré-compra, bem como durante o processo;</li> <li>- habilidade em gerar sensações de credibilidade e de segurança.</li> </ul>
7. Acesso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- localização conveniente;</li> <li>- facilidade de aproximação e de contato;</li> <li>- disponibilidade dos serviços;</li> <li>- horas de funcionamento (plantão nos finais de semana, atendimento fora do horário comercial).</li> </ul>
8. Aspectos Tangíveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, ou até mesmo outros consumidores).</li> </ul>
9. Custo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- o preço deve estar numa faixa competitiva, tomando-se o cuidado de lembrar que o preço do serviço muitas vezes é usado pelo cliente como uma pista de avaliação da pré-compra.</li> </ul>

Fonte: Gianesi & Corrêa, 1993.

Tais critérios criam condições para a avaliação dos aspectos envolvidos durante a prestação de serviços. Devido às características da prestação de um serviço, a definição dos critérios de qualidade torna-se bastante complexa, dado o grande número de variáveis envolvidas e controladas pelo consumidor durante o processo.

Analogamente à manufatura, a empresa de serviços não consegue obter excelência em todos os critérios competitivos ao mesmo tempo, devido aos conflitos internos (*trade-offs*) existentes entre eles, como por exemplo: custo *versus* flexibilidade ou velocidade de atendimento *versus* empatia/cortesia.

*“A ocorrência dos trade-offs requer que se estabeleça quais critérios competitivos são mais importantes, em função das necessidades e expectativas dos clientes e consumidores do serviço, e relacionando-os às restrições e capacidades internas da empresa” (Gomes e Brunstein, 1995).*

A necessidade de focalizar os atributos em que a organização prestadora de serviços deve obter excelência implica em dados do próprio planejamento estratégico, cujas metas e objetivos passam às unidades de negócios e através de uma gestão estratégica onde os sistemas de medição, além do foco nos resultados financeiros, estão também centrados na satisfação dos clientes, na melhoria e inovação dos produtos e processos internos, no aprendizado contínuo e na tecnologia.

Um serviço de qualidade é o intuito de toda organização que preza pela satisfação do cliente e busca maiores mercados. Quando ocorrem erros, é preciso que haja meios de contornar a situação, ou tentativas de reparar tais incorreções – é o assunto abordado a seguir.

### **4.3. RECUPERAÇÃO DE UM SERVIÇO**

A recuperação ou a reação da organização a um problema na prestação de serviços também é considerada como princípio de excelência em serviços. É uma atitude muitas vezes cara, já que a confiança dos clientes na organização está em jogo sempre que ocorre um problema na prestação de serviço.

Uma organização pode agir decisiva e competentemente para restaurar a confiança do cliente – pelo menos em parte – ou pode tornar a situação ainda pior oferecendo uma recuperação fraca. O cliente pode até dar uma outra chance após a primeira falha – desde que a organização tentou

resolver o problema – mas, a segunda falha indica claramente um caso de incompetência e a confiança do cliente na organização está destruída.

Pesquisas demonstradas por Berry (1996) afirmam que os clientes têm em geral expectativas mais elevadas em relação a serviços de recuperação do que ao serviço original.

*“Um serviço de recuperação satisfatório aumenta drasticamente a disposição do cliente de recomendar a empresa e aumenta significativamente sua percepção da qualidade global do serviço. Os clientes se mostram muito mais dispostos a desculpar uma falha do serviço quando a empresa desenvolve esforços coordenados e sinceros para remediar o problema (...) Um serviço deficiente e uma recuperação insuficiente, constituem uma falha dupla.” (Berry, 1996).*

Por esse motivo algumas empresas de serviços oferecem garantias. A oferta de reembolso imediato oferece vantagens importantes, pois permite que a organização retenha um cliente que, caso contrário, poderia ter perdido; além disso, a organização é avisada de serviços falhos, o que permite dar início a um programa de medidas corretivas.

Stone e Woodcock (1998) confirmam o estudo de Berry, ao afirmarem que as reclamações dos clientes, quando bem atendidas, podem reforçar o comportamento de compra mais do que serviços ou produtos sem problemas. Isso geralmente ocorre porque quando os clientes reclamam, eles recebem uma atenção de qualidade maior do que o normal. A satisfação induz à recomendação a outros, mas a satisfação depois de uma boa solução do problema pode levar a uma recomendação ainda mais enfática do que um bom serviço de rotina.

#### **4.4. O PAPEL CRÍTICO DA QUALIDADE NO TURISMO**

O consumidor, de maneira geral, está cada vez mais exigente e quando faz alguma atividade turística, busca encontrar qualidade em todos os aspectos. Além de que, o turista que possui um padrão de conforto em sua casa não estará disposto a abdicar disso quando viaja.

Segundo Feingenbaum (1995), “qualidade é simplesmente algo determinado pelo consumidor; depende da experiência real do turista com o produto ou serviço turístico, medida pelas suas expectativas.”

Os turistas percebem os aspectos tangíveis da qualidade através de seus cinco sentidos – olfato, paladar, audição, tato e visão – ou seja: observar uma paisagem, sentir o aroma de uma comida bem preparada, ouvir o som da natureza. Os aspectos intangíveis, referem-se a como o turista se sente (felicidade ou frustração) a respeito da integração pessoal que teve ao entrar em contato com os que trabalham no sistema turístico, incluindo hospitalidade ou prestação de serviços.

A partir da programação da viagem, vários são os fatores que podem alterar o grau de satisfação do turista, que pode ser, desde a forma de tratamento dos guias turísticos, até problemas com o ar condicionado do hotel. A satisfação do turista em cada momento da viagem formará a satisfação geral do turista pelo serviço prestado.

Jean Carlzon, presidente do Scandinavian Air Services, citado por Albrecht e Bradford (1992), referiu-se ao momento de contato do fornecedor do serviço e o cliente como “momentos da verdade”, justificando que, nesses rápidos encontros, o cliente toma uma decisão sobre qualidade do serviço e do produto oferecido.

*“Uma única experiência pouco agradável com um simples funcionário pode diminuir todo o conceito sobre a qualidade do serviço fornecido pela organização” (Albrecht e Bradford, 1992).*

Segundo Blos (1993), a qualidade do serviço fornecido por uma organização se traduz pela satisfação de seus clientes.

Por sua vez, Kotler (1998) indica que, de forma geral, um cliente procura entre os produtos e serviços oferecidos, aquele que lhe oferece o máximo valor. Afirma ainda que, satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas.

Se o desempenho atender às expectativas, o turista estará satisfeito e se excedê-las estará altamente satisfeito ou encantado.

Um turista cria as suas expectativas a partir de experiências passadas, contatos com outros turistas e das promessas dos vendedores e da propaganda. Se as promessas veiculadas forem desproporcionais, a decepção é muito provável.

Muitas organizações visam a alta satisfação porque os turistas que estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar quando surgir uma oferta melhor.

Os plenamente satisfeitos estão menos dispostos a mudar.

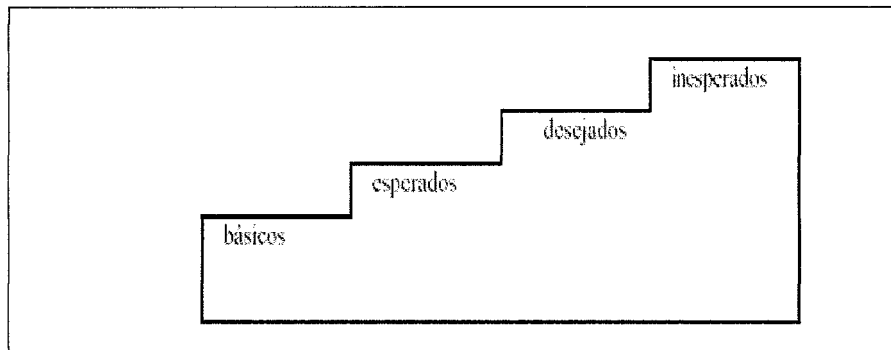
*“A alta satisfação ou encanto cria afinidade emocional com a marca, não apenas preferência nacional. O resultado é a lealdade do consumidor.” (Kotler, 1998).*

Devido à importância crescente da qualidade dos serviços, cada vez mais as organizações estão coletando dados sobre a satisfação dos clientes.

*“A meta crítica da descoberta da verdade invisível é conhecer os fatores mais valorizados pelos clientes. A segunda meta é descobrir, se possível, quaisquer oportunidades inexploradas para adicionar valor à experiência e assim ganhar uma aprovação mais alta do cliente ou uma vantagem competitiva.” (Albrecht, 1996).*

Para colocar essas duas metas em perspectiva, Karl Albrecht, pensou no valor do cliente seguindo uma espécie de hierarquia, semelhante a hierarquia de necessidades humanas de Abraham Maslow, demonstrada na Figura 6.

Figura 6: A HIERARQUIA DO VALOR PARA O CLIENTE



Fonte: Albrecht, 1996

A hierarquia de valor proposta por Albrecht é dividida em quatro níveis:

- Básicos: atributos absolutamente essenciais da experiência, tangíveis ou intangíveis; sem eles é inútil tentar fazer negócio. Ex.: o quarto do hotel deve estar limpo e mobiliado de forma adequada;

- Esperados: atributos associados da experiência que o cliente acostumou-se a considerar como fazendo parte da prática geral de negócios. Ex.: o hotel deve ter uma cafeteria e um sistema confiável de recados para os clientes;

- Desejados: atributos que o cliente não espera necessariamente, mas conhece e aprecia se a experiência os incluir. Ex.: o pessoal da recepção pode prover informações a respeito de atividades turísticas locais; e

- Inesperados: atributos “surpresa”, que adicionam valores para o cliente além dos seus desejos ou expectativas normais. Ex.: o funcionário do hotel oferece ao hóspede um copo de suco para ele tomar enquanto espera ser registrado.

Esta hierarquia comunica alguns pontos óbvios a respeito do valor para o cliente. Em primeiro lugar, ela demonstra que a organização deve desempenhar bem os níveis básico e esperado, apenas para ter o direito de fazer negócio com o cliente. A diferenciação dos concorrentes e a vantagem competitiva se estabelecem somente quando a organização pode fazer melhor alguma coisa e o cliente dá valor à diferença. Se os quartos do hotel do concorrente são sujos, os televisores não funcionam e os elevadores vivem com defeito - o hotel que apresenta esses requisitos de forma adequada tem vantagem competitiva. Mas, se o concorrente tiver tudo isso em boa ordem terá que procurar vantagens mais acima da escala de valor.

Albrecht (1996) comenta que: “se a organização limitar-se a fazer bem o básico, o cliente irá considerá-la ruim, a menos, que nenhum concorrente chegue mais alto na hierarquia. Se a organização fizer bem o básico e o esperado, o cliente irá considerá-la apenas satisfatória, mas sem nada de especial. Se fizer bem o básico, o esperado e o desejado, o cliente começará a favorecer a organização – desde que faça tudo isso melhor que os concorrentes(...). Só terá uma posição competitiva destacada se surpreender o cliente com o inesperado. E o inesperado, uma vez conhecido, passa a ser esperado.”

Assim, quando os consumidores recebem mais do que esperam, passam a valorizar muito mais os produtos e serviços. Mas, quando introduzidos a um novo nível de qualidade, há um aumento correspondente ao nível de suas expectativas.

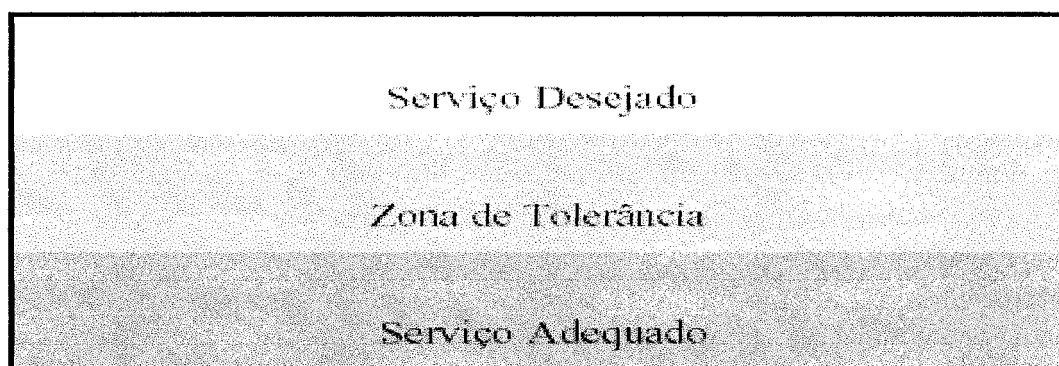
*“Considerando que as expectativas dos turistas estão em evolução constante, as empresas de turismo devem abraçar a filosofia do kaizen<sup>(1)</sup> – devem melhorar constantemente os aspectos tangíveis e intangíveis de seus produtos e serviços.” (Lopa e Marecki, 2000)*

Berry e Parasuraman (1992) classificam as expectativas dos clientes em dois níveis: um desejado e outro adequado.

<sup>(1)</sup> *kaizen* – técnica administrativa de melhoria contínua em processos fabris.

O nível de serviço desejado é um misto do que o cliente acredita que pode ser, com o que deveria ser. Existe uma zona de tolerância entre os dois níveis (ver Figura 7), constituindo o âmbito do desempenho do serviço que o cliente considera satisfatório. Um desempenho abaixo da zona de tolerância gera frustração no cliente e reduz a sua lealdade. Acima da zona de tolerância, o desempenho causará uma surpresa agradável aos clientes, reforçando a sua lealdade.

Figura 7: NÍVEIS DE EXPECTATIVA DO CLIENTE



Fonte: Nadir Radoll Cordeiro, **CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA ORGANIZAÇÕES**, Dissertação julgada e aprovada para a obtenção de título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

Arruda (1998) afirma que a administração das expectativas do cliente será eficiente se forem mantidas as promessas de serviço feitas pela empresa, se o serviço for executado de forma confiável e se a comunicação com os clientes for eficaz. Acrescenta ainda que, uma forma de minimizar o descompasso entre a expectativa do cliente e sua satisfação com o serviço realizado é administrar as evidências - aspectos tangíveis - associados ao serviço e que levam o cliente a compreendê-lo melhor.

Berry e Parasuraman (1992) dividem estas evidências em três categorias: o ambiente físico (arquitetura, decoração, conforto, comportamento de empregados no ambiente de serviço, etc.), as comunicações (provenientes da própria organização, de outros grupos de interesse ou da mídia) e o preço. Os referidos autores ainda comentam sobre o preço que: “dada a intangibilidade do serviço, o preço se torna o único indicador visível do nível e da qualidade do serviço. Os preços demasiadamente baixos podem desvalorizar o serviço, pois o cliente questiona quanta especialização e/ou capacitação poderia estar sustentando tal serviço. Em contrapartida, os preços

demasiado altos podem transmitir uma imagem de despreocupação da empresa em relação ao cliente, ou “roubo” (*sic*).

Para Beni, *apud* Barreto (2000), são três os elementos importantes para o futuro do turismo: inovação (criatividade, imaginação, questionamentos), desempenho (produtividade) e qualidade (profissionalismo, busca permanente da satisfação do cliente).

Como o turismo abrange uma gama muito grande de serviços, conseguir integrar todos os setores numa proposta de qualidade é uma tarefa difícil, demorada, mas imprescindível.

Segundo Barreto (2000), a questão da qualidade do produto turístico deve ser estudada sob três aspectos: qualidade dos equipamentos, qualidade dos prestadores de serviço e qualidade da interação. (o grifo é nosso)

Analisar e melhorar a qualidade dos equipamentos não é algo muito difícil, pois há critérios arquitetônicos e ergonômicos que facilitam a tarefa. Prestar serviços de qualidade, pelas características específicas dos serviços (já citadas anteriormente) é algo mais complexo. Um dos grandes problemas enfrentados na área do turismo é com relação à capacitação do pessoal envolvido na área. No turismo são poucas as atividades, mesmo as mais básicas, que não precisam de criatividade e qualificação profissional, pois se trabalha com atendimento a pessoas e há uma necessidade de entender a totalidade dos processos e intervir nele criativamente.

De acordo com Barreto (2000), um de cada nove trabalhadores em todo o mundo trabalha na área de turismo. No Brasil, os números são de 1 a cada 11 trabalhadores, perfazendo um total de 6 milhões de pessoas ligadas à indústria do turismo; muitos deles vêm da indústria e não estavam habituados a interagir no processo.

A qualidade de interação do turista com o núcleo receptor é extremamente complexa e vem sendo objeto de estudo por parte da antropologia e sociologia.

A maioria das discussões de turismo é do turismo de massa, sem a convivência entre o turista e o núcleo receptor. É o que alguns autores, como Barreto (2000), chamam de turismo “pasteurizado” - quando o turista visita lugares “preparados” para o turismo, sem entrar em contato com os “problemas” sócio-econômicos da região.

*“A tendência atual é a procura por serviços personalizados, de excelência, cortesia, detalhes. A massificação atinge uma faixa cada vez mais delimitada e restrita, porque a partir do momento em que as pessoas começam a se preocupar com qualidade e a exigir atendimento personalizado, acontece um afastamento de*

*tudo o que representa um produto ou serviço indiferenciado. A preferência tem sido o retorno ao hotel familiar, à pousada, em lugares isolados, utilizando antigos fortes de séculos anteriores ou mosteiros. Nas áreas rurais da Europa e Estados Unidos, as fazendas são utilizadas como hospedarias para poucas pessoas, que convivem com os proprietários e participam do dia-a-dia da vida no campo. Ao contrário da proposta feita em 1981 em Osaka, no Japão, na inauguração do “Hotel Cápsula”, descrito pela imprensa como um local onde os hóspedes não dormem em quartos, mas em cubículos de plástico, um ao lado do outro, superpostos, com um metro e meio de altura e pouco mais do que isso de comprimento, sendo que para entrar nos tais cubículos as pessoas precisam engatinhar” (Barreto, 2000).*

A qualidade de amanhã, não será igual à qualidade de hoje, pois as expectativas dos turistas estão em constante evolução. Se o turismo é abordado ao acaso em uma comunidade (funcionários com pouco ou nenhum treinamento, ambiente desagradável, etc.) torna-se difícil assegurar aos turistas um lazer de alta qualidade. "Sol, praia e céu azul existem em qualquer lugar. É preciso vender sol, praia e um diferencial. Tudo isso com qualidade, que em turismo é obrigatório", afirma Caio Luiz de Carvalho (2000), presidente do Instituto Brasileiro de Turismo - Embratur.

*“Infelizmente, muitos proprietários e gerentes das empresas de turismo ainda acreditam que não necessitam de um programa de gestão da qualidade porque nunca receberam quaisquer queixas de seus consumidores e não têm tempo nem dinheiro para dispor com isso. No entanto, pesquisas demonstram que para cada reclamação, a empresa tem em média 26 consumidores com problemas, e que consumidores insatisfeitos tendem a manter sua insatisfação para si mesmos e não voltar mais” (K.G. Dormann, citado por Lopa e Marecki, 2000).*

Cabe, portanto, salientar a importância que se deve dar à taxa de reclamações dos turistas, que deve ser medida e observada com atenção, tendo consciência que a única forma de fornecer serviços e produtos de qualidade aos turistas é por meio da implementação de um programa de gestão da qualidade formal.

*“No futuro, as empresas de turismo lucrativas serão as que tiverem desenvolvido e implementado um programa de gestão da qualidade”. (Lopa e Marecki, 2000).*

## **5. UMA SUGESTÃO DE ORGANIZAÇÃO LOGÍSTICA NA ÁREA DE TURISMO RURAL**

Desmistificar o termo “logística” como sendo uma atividade de gerenciamento aplicada apenas a grandes corporações é um dos objetivos deste capítulo. Outro é proporcionar as empresas de turismo rural, de todo e qualquer tamanho, uma sugestão de trabalho integrado com a logística em todos os níveis.

No capítulo dedicado à logística, sua história e a interação com a área de serviço viu-se da necessidade de integrar os diversos setores ou departamentos da empresa. No conceito de serviço, a logística enquadra-se perfeitamente. Os programas de qualidade mostram a necessidade da interação setorial.

O turismo rural está em fase de expansão no Brasil. Várias são as propostas de serviços aos clientes dessa atividade de turismo. Passeios em trilhas, a cavalo ou a pé, pescarias, aventuras, ou simplesmente o descanso longe da urbe.

Entretanto, algo em comum existirá para todas empresas que estão longe dos grandes centros, o abastecimento com mercadorias de primeira necessidade e outras que serão indispensáveis aos propósitos dos clientes. Movimentações das pessoas (clientes), transportes adequados e eficazes, armazenamentos de produtos, supervisão da saúde dos clientes são exemplos de atividades que a logística estuda a melhor eficiência para reduzir custos e proporcionar a quantidade suficiente, sem desperdícios.

No turismo rural é freqüente a existência de várias atividades, tanto de retaguarda como de linha de frente. Para que se obtenham níveis adequados de qualidade das atividades de linha de frente, a mais visível e percebida pelos clientes, serão necessários níveis adequados de qualidade nas atividades de retaguarda, muitas vezes não vista pelos clientes, mas percebida em caso de *insucessos*.

A atividade logística está diretamente voltada para a resolução da grande questão: como agregar mais valor e, ao mesmo tempo, reduzir os custos operacionais garantindo o aumento da lucratividade?

Para que um sistema logístico seja corretamente implantado e atinja os objetivos planejados, alguns pontos precisam ser observados:

- 1) o sistema deve ser planejado para atender as necessidades dos clientes;

- 2) o pessoal envolvido deve ser treinado e estar capacitado;
- 3) devem ser definidos os níveis de serviços a serem oferecidos;
- 4) a segmentação dos serviços deve dar-se de acordo com os requisitos de serviço esperados pelos clientes e com a necessária customização de cada segmento;
- 5) faz-se necessária a utilização de tecnologia de informação para integrar as operações;
- 6) há que haver consistentes previsões de demanda e a percepção do seu comportamento;
- 7) por fim, necessita-se da adoção de indicadores de desempenho que permitam garantir que os objetivos sejam alcançados.

Portanto, o segredo é planejar.

Oferecer preços promocionais nos períodos ociosos e outros artificios é válido para não perder clientes. Entretanto, planejar é preciso.

Sendo o planejamento logístico elaborado a partir de hipóteses, ele é condicional, só devendo servir de base à ação depois de atualizado em face da situação real. A grande vantagem da existência de tais planos é permitir uma visão aproximada, capaz de atender à situação real mediante pequenas adaptações.

Prestar serviço com uma logística correta é aplicar a excelência na empresa. Serviços prestados com excelência levam a empresa a ganhar mais dinheiro, simplesmente porque serviços prestados com qualidade aumenta lucratividade operacional no curto e longo prazo e, por conseguinte, aumenta o valor futuro da empresa.

## **5.1. CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO LOGÍSTICO**

Alguns fatores são essenciais para caracterizar um bom planejamento logístico, dentre eles:

- adequabilidade, pois gera a possibilidade de resolver o problema considerado em todos os seus aspectos, isto é, atender às condições de tempo e espaço, quanto à ação, e de quantidade e qualidade, quanto aos meios;

- exequibilidade, que é a capacidade de se fazer realizar de modo real com o emprego dos meios disponíveis;

- flexibilidade, como possibilidade de sofrer ajustes na sua execução e de oferecer soluções alternativas de modo a atender às imprevisibilidades do dia-a-dia;

- equilíbrio, que corresponde às necessidades reais e os meios disponíveis, considerando-se, ainda, a capacidade e o tempo decorrentes para a transformação da capacidade em meios; e
- integrabilidade, que decorre da necessidade de que todos os planos logísticos formulados, desde o nível mais elevado até o mais simples, tenham direção comum e compatibilidade, de modo a permitir a uniformidade dos procedimentos e a continuidade das ações de todas as operações de apoio logístico.

## **5.2. CONDICIONANTES DO PLANEJAMENTO LOGÍSTICO**

Alguns elementos devem ser considerados no momento do planejamento logístico:

- o levantamento das necessidades, pois se constitui na previsão dos serviços e dos recursos humanos, materiais e financeiros para o atendimento das necessidades logísticas de uma empresa, adotando-se métodos e tecnologias que proporcionem elevado grau de segurança e máxima rapidez;

- os meios existentes, pois representam todos os recursos existentes e potenciais da empresa, para emprego imediato, antes da aquisição;

- a capacidade de aquisição, pois o grau de aptidão que tem a empresa de turismo rural de, em tempo oportuno, passar de uma situação de demanda alta para demanda baixa, com o máximo de eficácia e o mínimo de transtornos para a vida da empresa; e

- a capacidade de se mobilizar em tempo oportuno e com o máximo de eficácia, de uma infra-estrutura existente para atender a demanda, de modo a adquirir as condições necessárias para fazer face à concretização de uma hipótese de alta procura. Os prazos para a mobilização a serem considerados são os seguintes:

- (1) curto prazo, para o atendimento de necessidades imediatas, tais como as necessárias ao apoio às atividades básicas que exijam atendimento rápido ao cliente;

- (2) médio prazo, para atendimento a uma situação de evolução de crise, de caráter temporal previsível e não imediata; e

- (3) longo prazo, para atendimento a uma situação de evolução de crise, no quadro de uma situação futura onde o fator tempo não é primordial.

Recursos financeiros são essenciais e condicionantes básicas para o atendimento integral das necessidades da empresa. Caso sejam insuficientes, o planejamento deverá ser ajustado de acordo com a disponibilidade. Representam um fator limitador ao planejamento logístico.

### **5.3. PLANEJAMENTO LOGÍSTICO EM TURISMO RURAL**

Sendo o turismo rural bastante complexo, pelas inúmeras formas de atendimento aos turistas e pelas inúmeras maneiras de oferecer atrativos no campo, quer como turismo de aventuras, expedições pela mata, a pé ou a cavalo, pesca, montanhismo, ecológica ou outras formas de distração mais comedidas, da vida pacata e cotidiana da roça, da ordenha, da plantação, do trato com os animais de subsistência, enfim existem muitas formas de lazer na área rural, torna-se necessário estabelecer o escopo do negócio, o foco da principal atividade que será o diferencial em relação ao concorrente.

Estabelecido o escopo, a primeira parte do planejamento logístico consiste na preparação de uma lista de tarefas que deverão ser colocadas em um cronograma. Na preparação desta lista começa-se a configurar a estrutura analítica das atividades que foram estabelecidas para atender as necessidades básicas, esperadas e desejadas pelos turistas, levantadas previamente. Pode-se e deve-se nesta fase também levantar produtos que vão surpreender os clientes.

Estuda-se tais necessidades e avalia-se a experiência da equipe encarregada da execução das tarefas.

Para um perfeito planejamento deve-se adotar as seguintes decisões:

- definição das atividades necessárias;
- definição da seqüência em que as atividades deverão ser realizadas e a provável duração delas;
- elaboração de um cronograma em ordem seqüencial de tempo;
- definição dos recursos necessários para realizar as atividades previstas; e
- elaboração do orçamento da programação.

Como se vê, o gerenciamento da logística exige diversas decisões relacionadas ao fluxo de informações, de produtos e monetário. Para estas tomadas de decisões serão necessárias três fases distintas:

- 1) estabelecimento de uma estratégia ou projeto logístico;
- 2) planejamento da cadeia de suprimento; e
- 3) operação da cadeia de suprimento.

As decisões de projetos logísticos são normalmente tomadas pensando-se a longo prazo (questão de anos) e sua alteração repentina é muito cara. Conseqüentemente, quando as empresas tomarem essas decisões devem levar em consideração as incertezas de mercado dos anos vindouros.

Na fase do estabelecimento da estratégia a empresa deve decidir como estruturar a cadeia de suprimento. Cadeia de suprimento engloba todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento de um pedido de um cliente. A cadeia de suprimento não inclui apenas fabricantes e fornecedores, mas também transportadoras, depósitos, varejistas e os próprios clientes. Dentro de cada organização, como por exemplo, de uma fábrica, a cadeia de suprimento inclui todas as funções envolvidas no pedido do cliente, como desenvolvimento de novos produtos, *marketing*, operações, distribuições, finanças e o serviço de atendimento ao cliente, entre outras.

Na fase de planejamento da cadeia de suprimento, a empresa define o que fazer (políticas operacionais) nas operações de curto prazo. Para as decisões tomadas durante essa fase, a configuração da cadeia de suprimento deve ser fixa, isto é, deve-se estabelecer restrições dentro das quais cada planejamento deve ser realizado. Normalmente, a empresa deve iniciar a fase de planejamento com uma previsão de demanda para o ano seguinte (ou um período de execução semelhante) em diferentes mercados. O planejamento inclui decisões sobre quais mercados deverão ser supridos e de que locais, sobre a construção dos estoques, a terceirização de tarefas, as políticas de reabastecimento e estocagem a serem seguidas, as políticas que serão desempenhadas em relação a locais de reserva, no caso de incapacidade de atender a um pedido, e a periodicidade e dimensão das campanhas de *marketing*.

Finalmente, na fase de operação da cadeia de suprimento, as empresas de turismo rural tomam decisões sobre pedidos individuais dos clientes. O período de tempo considerado deve ser semanal ou até mesmo diário. O objetivo da fase operacional é explorar a redução da incerteza e otimizar o desempenho dentro das restrições estabelecidas pela configuração e pela política da empresa. Recordando, política significa “o que fazer” e estratégia é “como fazer”.

Além disso, durante esta fase, as empresas de turismo rural devem consolidar os pedidos individuais para estoque ou produção, determinam a data em que o pedido deverá ser atendido, geram inventários nos depósitos, adaptam o pedido a um meio de transporte ou expedição apropriados, organizam as entregas dos caminhões e encaminham os pedidos de reabastecimento. Uma vez que as decisões operacionais são tomadas a curto prazo (minutos, horas ou dias), muitas vezes há menos incerteza em relação à demanda.

Assim o projeto logístico da empresa de turismo rural, o seu planejamento e a operação da cadeia de suprimento exercem um grande impacto na lucratividade e no sucesso como um todo.

*“Saber utilizar os instrumentos do planejamento de forma coerente pode ser uma excelente arma competitiva.” (Coleção Gestão Empresarial FAE-Correio do Povo)*

Michael Porter, importante autor no campo da estratégia, afirma que uma empresa sem planejamento “corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência”. De fato, o administrador que não exerce a sua função enquanto planejador acaba por se concentrar excessivamente no operacional, atuando principalmente como um “bombeiro” que vive apagando incêndios, mas que não consegue enxergar onde está a causa desses incêndios.

É necessário também ser flexível o bastante para perceber que planejar nem sempre é o contrário de fazer. Parafraseando São Francisco de Assis, no planejamento se começa fazendo o que é necessário, depois o que é possível e de repente, se estará fazendo o impossível.

Mas como evitar essa armadilha do imediatismo na administração? Como garantir um tempo e um espaço relevante para o planejamento dentro da empresa, tendo em vista as inúmeras atribuições que já possui o gestor no seu dia-a-dia? Como definir um processo de planejamento logístico que seja realista diante das intensas e profundas mudanças que ocorrem na atualidade, numa velocidade tão grande?

As respostas para essas perguntas não são simples. Entretanto, baseando-se na média das observações feitas, desprezando as avaliações prudentes e rejeitando as opiniões exageradas, pode-se afirmar que, embora o crescimento das empresas de turismo rural esteja repleto de acidentes e eventos aleatórios, é inegável que aquelas que fazem o planejamento logístico prosperam e conseguem se perpetuar no mercado atual, pois terão algo mais que a sorte.

*“Não há nenhum mistério em formular um planejamento, o problema é fazê-lo funcionar.” (H.Igor Ansoff)*

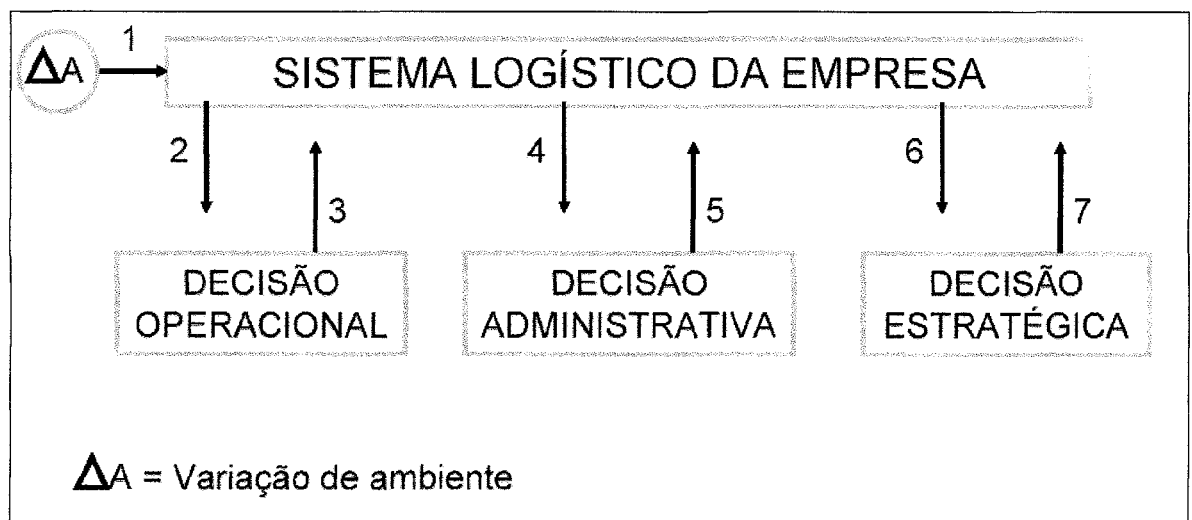
## 5.4. MODELO DE ORGANIZAÇÃO LOGÍSTICA PARA TURISMO RURAL

Nesse modelo proposto, a ênfase principal é no auxílio a empresas privadas de turismo rural, imersas num ambiente competitivo, que vise reproduzir seu capital de forma ampliada ou, maximizar o valor da empresa, num mercado altamente dinâmico, com concorrentes crescentemente competentes e clientes cada vez mais exigentes.

### 5.4.1. GESTÃO POR PROJETOS

A Figura 8 mostra o grau de importância das decisões no sistema logístico de uma empresa. Observa-se que decisões estratégicas, aquelas que definem o escopo das atividades da empresa, possuem muito mais peso que as possíveis variações de ambientes.

Figura 8: GRAU DE DECISÃO EM SISTEMA LOGÍSTICO



Fonte: Palestra do Prof. Dr. Darli Rodrigues Vieira (2005)

Na área logística adota-se planejamentos dos eventos como se planejam os projetos.

Deve-se questionar permanentemente sobre as práticas de atendimento ao cliente em uso, conferir constantemente os meios existentes, quer na infra-estrutura como nos produtos que serão oferecidos ao cliente e, por fim, buscar sempre uma inovação no serviço e antever resultados.

Resolva os problemas logísticos, o mais cedo possível, pensando na logística ainda na fase de projeto.

Assim, adotar decisões operacionais, administrativas e estratégicas devem ser o primeiro passo para a empresa alinhar o seu escopo com o perfil de atendimento ao turista rural, levando sempre em consideração as variações de ambientes que possam surgir no decorrer do projeto.

#### **5.4.2. GESTÃO DAS ATIVIDADES DE RETAGUARDA**

Tomada a decisão, o segundo passo é estabelecer qualidade na retaguarda dos serviços ou nos serviços de retaguarda, isto é, aquelas atividades que não são percebidas pelo cliente, mas que são importantíssimas para o suporte das atividades da linha de frente e influencia no nível de eficiência no uso dos recursos.

Nesta fase, há um grande número de técnicas, semelhantes às atividades fabris, para aplicar a qualidade nos serviços de retaguarda, pois existem atividades padronizadas e a possibilidade de controle é muito maior.

Normalmente, aplica-se nesta fase estudos que levam a concluir sobre a melhoria contínua (também chamada por seu nome em japonês *kaizen*) ou a melhoria radical, muitas vezes associada à reengenharia de processos. É comum também utilizar-se de idéias semelhantes a dos melhores concorrentes, o chamado *benchmarking*, onde comparando-se constantemente com as práticas de serviço de um concorrente considerado superior, busca-se melhorar o desempenho da empresa.

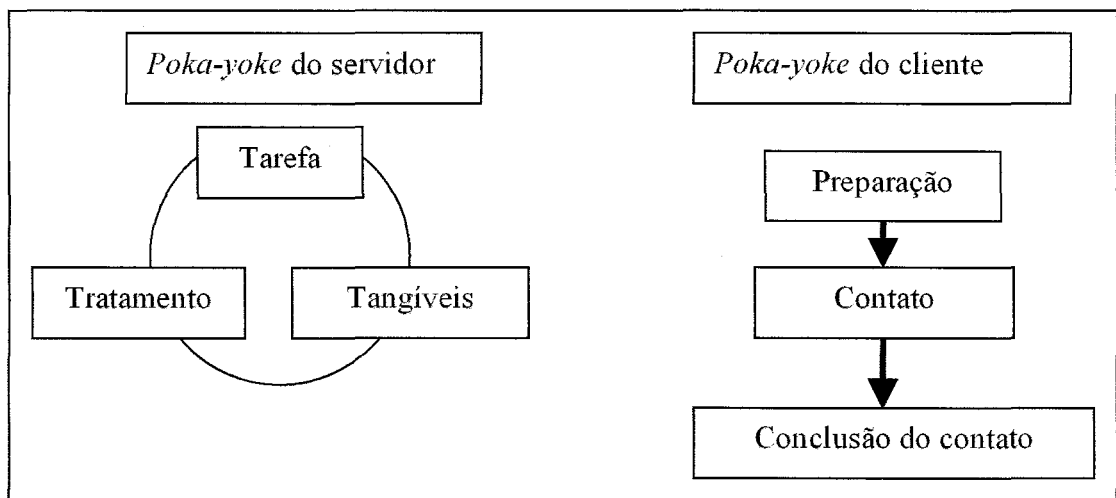
Estabelecida as medidas anteriores, agora deve-se pensar nas atividades que o cliente irá desempenhar, só ou acompanhado por um servidor. Normalmente, o turista rural desempenha atividades ligadas ao trabalho ou lazer no campo. Satisfazer o cliente é orientá-lo à execução correta de certas atividades rurais. Assim, aplica-se uma técnica chamada *poka-yoke*, que nada mais é do que mecanismos à prova de falhas em serviços.

A idéia do *poka-yoke* é tão simples como poderosa, se bem utilizada. Trata-se de usar a criatividade para alterar processo e/ou produto de forma a minimizar a possibilidade de a pessoa (funcionário ou cliente a cargo de realizar a tarefa) gerar uma falha. Esses mecanismos são

utilizados largamente há décadas em produtos e ambiente fabris, e não há nenhum motivo para que não sejam também utilizados em atividades do turismo rural.

Segundo Chase e Stewart (1993), citados por Corrêa-Caon (2002), uma forma de ver a questão dos *poka-yoke* em serviços é classificá-los em dois grandes grupos: *poka-yoke* do prestador do serviço, ou seja aquele que é executado por funcionário ou o próprio empresário; e *poka-yoke* do cliente que se pode referir a atividade realizada pelo próprio turista rural. Ambos podem ter impacto na qualidade e, portanto, na satisfação do cliente em relação à preparação do contato, ao contato em si e a sua conclusão. A Figura 9 ilustra a idéia apresentada.

Figura 9: TIPOS DE *POKA-YOKE* EM SERVIÇOS



Fonte: Henrique L. Corrêa-Mauro Caon (2002)

### 5.4.3. GESTÃO DOS CUSTOS

Outra fase importante é a gestão dos custos. Pode-se questionar sobre a incompatibilidade de atender perfeitamente ao turista e ter com isso custos elevados para o prestador de serviço.

As possibilidades de superação dessa contradição ou pelo menos sua minimização devem ser objetivos de uma profunda análise e discussão permanente entre gestores da cadeia logística

O período entre o fim da década de 80 e meados da década seguinte foi caracterizado por mudanças estruturais profundas que provocaram mudanças nos paradigmas que norteavam a

gestão dos processos produtivos na maioria dos setores econômicos. Enquanto a tradição era trabalhar com bens padronizados, mercados homogêneos e ciclos de vida e de desenvolvimento dos bens bastante longos, na nova realidade as empresas passaram a competir enfrentando situações completamente diferentes: variedades de produtos/serviços e customização (personalização) dos bens, mercados fragmentados e heterogêneos e ciclos de vida e de desenvolvimento dos bens intensamente decrescentes.

Customizar serviços padronizados é fator essencial para o gerenciamento de empresa do turismo rural. Pode-se até antever com os clientes o seu gosto e tratar de aplicar uma tabela de preços diferenciada. Um exemplo doméstico e corriqueiro desse tipo de customização são os utilizados pelas pizzarias para seus sistemas de *disk pizza* que ao atender aos telefonemas dos clientes, já os identificam pelo número do telefone, sabem seus gostos prediletos pelo histórico registrado em pedidos anteriores, seu endereço, e até alguma características particulares (pouca cebola!).

Portanto, empresas que contam com clientes freqüentes têm maior facilidade de conseguir customizar seus serviços, utilizando bancos de dados em que são armazenados, cumulativamente, as informações sobre comportamento e preferências, geradas a cada contato com o turista.

Nesta fase de gestão de custos deve-se aplicar o controle estatístico dos processos como ferramenta para análise e redução de custos dos serviços. Mesmo que exista uma variabilidade de atividades (processos), a aplicação do controle estatístico pode ser exercido, até mesmo porque ferramentas estatísticas são utilizadas para identificar as causas especiais de variação nos processos.

#### **5.4.4. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

A próxima etapa é a gestão de recursos humanos e da organização da empresa para a prestação de serviço.

Grande parte das operações de serviço em turismo rural apóiam-se fortemente nas pessoas. É nas atividades de alto contato, realizadas, muitas vezes por pessoas e em sua presença, que o nível de satisfação do turista rural define-se e conseqüentemente sua disposição de voltar e de trabalhar como um propagandista não remunerado.

Heskett *et al.* (1997) mencionam que, num levantamento feito junto a principais executivos de grandes empresas de serviços, entre os principais desafios, por eles percebidos como os mais críticos, estavam:

- tornar-se o preferido entre as pessoas da empresa em que atuam;
- desenvolver e reter essas pessoas;
- promover as pessoas da empresa, a fim de ir para mais próximo e não mais distante dos clientes;
- fazer “emagrecer” a organização, principalmente quanto a níveis intermediários de gestão; e
- promover *empowerment*<sup>(1)</sup> para os gestores de linha de frente, mas ao mesmo tempo manter controle.

Três palavras são essenciais nessa questão de gestão de recursos humanos: treinamento, recompensa e motivação.

Embora, em geral, as empresas prestadoras de serviço, pelo menos no discurso, reconhecem que seus funcionários têm papel essencial na formação dos níveis de satisfação dos clientes, não é raro encontrar operações de serviços cujos funcionários de alto contato estão entre os mais mal remunerados e mal treinados da empresa. E nas empresas de turismo rural essa assertiva é muito mais comum ainda. Isso pode levar a uma má gestão de negócios, pois o funcionário da linha de frente é um dos principais elementos de geração do nível de satisfação do cliente.

Há várias técnicas que podem ser usadas para o treinamento de pessoal de linha de frente. Quando se trata de tarefas repetitivas, por exemplo, a técnica de *scripts* (instruções escritas e detalhadas de como falar e agir com o turista) pode ser utilizada.

Pode-se também treinar simulações de situações especiais para não ser surpreendido pelo pedido do turista.

Pode-se aplicar a técnica de “pensar como cliente” que consiste em antecipar problemas e soluções de casos, utilizando o funcionário ou o próprio empresário no papel de turista.

Pode-se também estabelecer o *empowerment* ao funcionário, que consiste em dar a ele autonomia para decidir determinados pedidos dos clientes, independente de ser atividades repetitivas ou não.

<sup>(1)</sup> *Empowerment* – delegação de poderes ao funcionário para resolver determinadas questões sem a necessidade de pedir autorização do seu chefe imediato.

Motivação de funcionários de serviços em turismo rural pode não ser tarefa simples, pois se eles não forem adeptos ao regionalismo e pessoas ligadas ao campo, isoladas da urbe, poderão desmotivar-se em pouco tempo. Assim, repassar as idéias de Pollard para essa questão é importante:

- 1) deixar claro aos funcionários por que são importantes para a empresa;
- 2) *treinar em habilidades interpessoais, principalmente aquelas que não domina naturalmente;*
- 3) prover ferramentas necessárias ao bom funcionamento das tarefas;
- 4) ajudar nas tarefas, por mais simples que sejam, nos momentos de necessidade ou não, mostrando o apoio mútuo e de supervisão e não deixando o funcionário discriminado por sua função parecer menos nobre;
- 5) realizar avaliações de desempenho, reconhecimento e recompensa justos, relevantes e adequados, podendo variar desde formas remuneratórias até pequenas celebrações por sucessos alcançados (funcionário destaque por exemplo).

A idéia básica nesta proposta é de que as pessoas, pela própria natureza humana, necessitam de reconhecimento por um bom trabalho realizado.

#### **5.4.5. GESTÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Em logística, as ações devem ser integradas, interativas e exigem muita velocidade, o que torna a forma de organização um forte fator de sucesso nas operações.

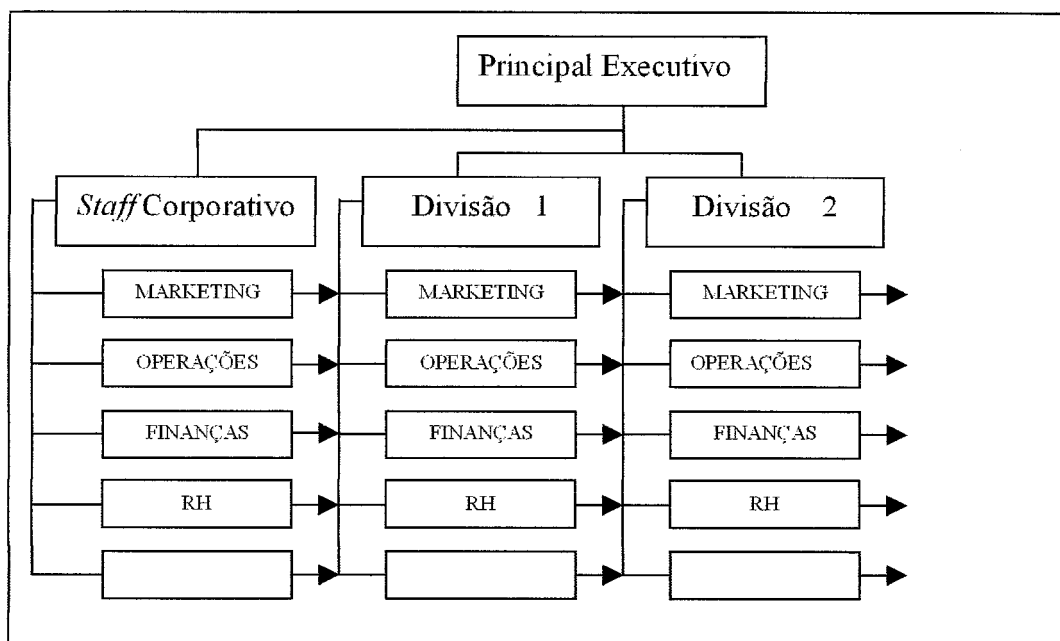
Assim, a proposta de estrutura organizacional é a que melhor atender aos mercados a que pretende servir, a que maximiza o retorno sobre o investimento feito sobre os recursos operacionais, e a que favorece o desenvolvimento contínuo desses recursos.

A estrutura matricial, em tese, fornece uma solução mais compromissada entre as necessidades de eficiência e resposta rápida.

Cada agrupamento de recursos tem pelo menos duas linhas de subordinação: uma com o superior funcional – membro do *staff corporativo*<sup>(1)</sup> que coordena os esforços daquela função em todas as divisões – e outra com o superior divisional, pois responde também para o mandatário da unidade de negócio em que se insere. A Figura 10 ilustra a estrutura matricial.

(1) *Staff corporativo* – o ideal é que possua habilitação em gerenciamento de sistemas logísticos.

Figura 10 – ESTRUTURA MATRICIAL



Fonte: CORRÊA, Henrique L., Gestão de Serviços (2002)

#### 5.4.6. GESTÃO DA INFRA-ESTRUTURA E INSTALAÇÕES

A espinha dorsal do serviço está na infra-estrutura da empresa. A infra-estrutura pode tornar-se forte barreira aos concorrentes.

Criar infra-estruturas que sejam suficientemente flexíveis para acomodar demanda flutuante é uma tarefa importante e complicada. A maioria das empresas luta para moldar a demanda, a fim de que ela se adapte às suas infra-estruturas.

Ao criar infra-estruturas ou planejar o seu crescimento, tenha em mente três princípios:

1) Planejar a longo prazo. Pouquíssimos investimentos em infra-estruturas começam a mostrar um retorno positivo em menos de três anos. É comum haver até mesmo cinco anos de fluxo de caixa negativo. Portanto, construir uma infra-estrutura demanda muito dinheiro.

2) “Casar” a infra-estrutura com o cliente. Quanto mais refletir as necessidades, expectativas e capacidades dos clientes mais eficaz e eficiente será.

3) Não deixar o crescimento das demandas ultrapassar muito o crescimento da capacidade de serviço e vice-versa.

#### **5.4.7. GESTÃO DAS ATIVIDADES**

Nesta fase, é essencial a busca de informações sobre a previsão de demanda. É necessário que se tenha algum tipo de informação sobre a demanda futura de turista no empreendimento, porque as decisões sobre as atividades que ocorrem no empreendimento terão por base o número de participantes.

É comum empresas cometerem erros freqüentes de previsão da demanda, principalmente partindo do setor financeiro que imagina orçamentos desejáveis de retorno sobre investimentos. Nesse ponto, é importante fazer a diferenciação entre os conceitos. Previsão são estimativas de como vai comportar-se o mercado demandante no futuro; são especulações sobre o potencial do mercado turístico. Metas são parcelas desse potencial de mercado a que a empresa deseja atender. Em algumas situações, as metas são definidas de forma audaciosa e ambiciosa (e não há nada de errado como isso) em relação às previsões. Às vezes, são definidas de forma conservadora, quando comparada às previsões. Para complicar um pouco mais, o nível de ambição das metas, muitas vezes, é diferente, conforme as atividades programadas. Isso significa que o esforço para “transformar” as previsões em metas (ou seja o esforço relativo em atender ao cliente, para atingirem as metas) varia ou deveria variar conforme o serviço a ser oferecido.

A idéia fundamental é trabalhar por projetos e não buscar responsáveis por erros de previsões de demanda ou mesmo controlar erros das previsões e cálculos matemáticos que visem encontrar o melhor resultado. Projeto cabe na área de turismo rural quando se deseja atender de forma individual ou mesmo coletiva os turistas.

A administração de um projeto é o processo de tomar decisões que envolve o uso de recursos, para realizar atividades temporárias, com o objetivo de fornecer um resultado. O resultado pode ser um produto físico ou um evento ou, ainda, em geral, a combinação desses dois elementos.

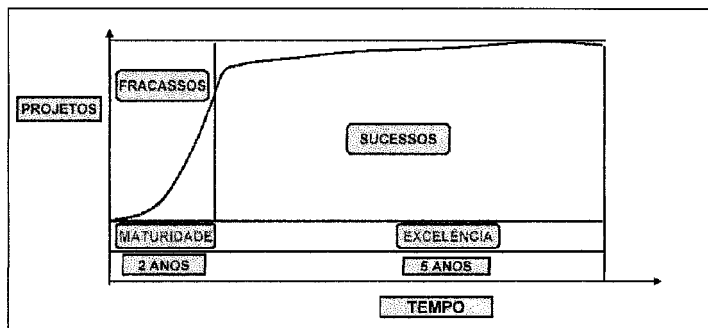
Todo projeto começa com uma idéia (às vezes, com um sonho) e passa por diferentes fases antes de se concretizar como produto que possa ser utilizado. Normalmente, as idéias nascem de problemas, necessidades, encomendas de clientes ou da criatividade de mentes visionárias. Às

vezes, uma dificuldade, sugestão ou lembrança é suficiente para produzir uma idéia. A idéia corresponde à fase da inspiração, que corresponde a um décimo (10%) do projeto. De acordo com a conhecida proporção de Thomas Edison, o restante (90%) são feitos de transpiração. Os 10% de inspiração, no entanto, são a parte mais difícil de qualquer projeto, porque dependem de criatividade e talento, que não se encontram com facilidade. Depois de muita transpiração, o projeto chega ao término. O término, porém, não é o fim de tudo, mas apenas uma fase de transição para um novo projeto ou para atividades adicionais, como manutenção do serviço ou treinamento da equipe da empresa.

A administração de um projeto é um sistema, um conjunto complexo de inúmeras partes que se interagem. O processo de planejamento é uma tarefa de extrema importância, porque tudo deve ser previsto desde o início. Num sistema, porém, todas as partes têm sua importância relativa. Os resultados de um projeto dependem de inúmeros fatores. Tudo contribui para os resultados: a qualidade do processo administrativo, as habilidades do gerente, as competências da equipe, o apoio da alta administração (empresário), a coordenação precisa dos fornecedores, a participação do cliente, o entendimento de suas necessidades e outros fatores externos, como o tempo e as condições climáticas, por exemplos.

O quadro abaixo (Figura 11) mostra a relação de sucessos e fracassos em gerenciamento de projetos em relação ao tempo, pois existe um tempo inicial destinado a maturação do projeto, com tendências ao fracasso se houver negligência com idéias de cortar etapas para se ganhar tempo e apresentar resultados antecipados.

Figura 11: QUADRO DE SUCESSOS E FRACASSOS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS



Fonte: Palestra do Prof. Dr. Darli Rodrigues Vieira (2005)

A seguir encontra-se uma relação de fatores críticos de sucesso de projetos que foram identificados em um estudo realizado por Murphy, Baker e Fischet (Corrêa-Caon 2002). Nesse estudo, concluiu-se que, para elevar a probabilidade de êxito de um projeto, o gerente ou a equipe deve:

- 1) insistir no direito de selecionar os integrantes mais importantes da equipe;
- 2) escolher pessoas com experiência comprovada em sua especialidade;
- 3) desenvolver o comprometimento e o sentido de missão, desde o início, entre os membros da equipe;
- 4) procurar ter autoridade suficiente sobre a equipe e o projeto;
- 5) exercer com frequência as atividades de coordenação, reforçando o bom relacionamento com o cliente, a organização-mãe e a equipe;
- 6) projetar uma imagem externa positiva para o projeto;
- 7) convocar a equipe para participar do processo decisório e da resolução de problemas;
- 8) preparar estimativas realistas de custos, atividades e desempenho técnico do projeto;
- 9) preparar estratégias e sistemas de apoio, para antecipar-se a problemas potenciais;
- 10) montar uma estrutura interna para a equipe, que seja flexível e achatada;
- 11) procurar exercer o máximo de influência sobre as pessoas e decisões principais, mesmo que a autoridade formal seja insuficiente;
- 12) empregar um sistema simples e funcional de planejamento e controle do projeto;
- 13) evitar o excesso de confiança em um único tipo de ferramenta de controle do projeto;
- 14) insistir continuamente na importância de atingir as metas de custo, programação de atividade e desempenho técnico do projeto;
- 15) dar a mais alta prioridade para a realização da missão de desempenho técnico ou função a ser desempenhada pelo produto do projeto;
- 16) manter as mudanças sob controle;
- 17) procurar garantir a segurança dos integrantes mais competentes da equipe;
- 18) planejar um encerramento organizado do projeto.

#### **5.4.8. GESTÃO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES**

É nesta fase que se aplica toda a experiência acumulada pela vivência na lida com o cliente. Não se deseja enfatizar os processos individuais e detalhados e sim o processo global da função de produção do negócio em sua totalidade. Preocupa-se principalmente com interfaces – com outras partes da corporação (outras unidades de negócio, quando é o caso), outras partes da unidade de negócio (marketing, finanças, recursos humanos, suprimentos de produtos e outras) e com o ambiente onde se insere o negócio (grupos de pressão ambientais, concorrentes, governo, clientes externos, etc.), além de adaptar-se constantemente às mudanças desses fatores ambientais para que a operação possa encarar os desafios futuros. Preocupa-se com o desenvolvimento de longo prazo dos processos e recursos e com a criação de competências para que a organização possa ter níveis sustentáveis de vantagens competitivas.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho está calcado na nítida idéia de visualizar a necessidade do planejamento logístico numa atividade de prestação de serviço na área do turismo rural.

A melhoria da qualidade em serviços, em todas as empresas, como forma de mantê-las competitivas, num cenário de contínuas mudanças econômicas, políticas e sociais, que afetam seus clientes e consumidores, é um desafio constante, no ramo de turismo rural isso não seria diferente.

Parte-se do princípio de que é necessário manter canais de pesquisa para ouvir a voz dos clientes e dos consumidores e trazer essas vozes para dentro da empresa, numa linguagem de indicadores que retratam as manifestações do mercado.

Para que a melhoria seja contínua, a empresa deve também ouvir os seus prestadores de serviço e criar mecanismos para que o empregador reflita constantemente sobre a sua forma de gestão.

Visando à melhoria dos serviços prestados ao cliente, a execução dos processos de serviço pelo pessoal interno e a execução das funções de apoio, que estão incorporadas ao sistema de trabalho, devem incorporar uma metodologia que auxilia as empresas a traçarem planos de ação e implementar mudanças de acordo com seus recursos disponíveis. Para isso, é fundamental pensar e realizar o planejamento estratégico da empresa e nela o planejamento logístico estará presente.

Como os sistemas de melhoria de qualidade estão sempre em evolução, uma metodologia deve ser prevista, contemplando as ações para ouvir as partes interessadas (clientes, consumidores, prestadores de serviço e outros), considerando que este ato deve ser incorporado na rotina da empresa, municiando o empresário das informações necessárias para ampliar a eficácia de sua gestão e para que possa evoluir na melhoria da qualidade em serviços.

As organizações não podem mais deixar perpetuar a idéia de que atendimento a clientes se resume apenas em oferecer produtos de alta qualidade. Muito menos em conceber um serviço de atendimento que seja eminentemente reativo às necessidades dos clientes.

Para se oferecer um atendimento com excelência, num ambiente de negócios cada vez mais globalizados, torna-se fundamental perceber a importância dos clientes para a sobrevivência da empresa, bem como conhecer o valor que eles esperam obter dela. É preciso estar pronto para conhecê-los profundamente e, assim, poder encantá-los.

Considerando que os clientes já não se encontram tão concentrados e próximos da empresa, como nos “velhos” tempos, deve-se atentar para que isso seja válido para qualquer cliente, independentemente de onde ele se encontre. Afinal, proximidade física nos dias de hoje não é mais um fator garantidor de retenção e fidelidade.

A globalização tem transformado os clientes em clientes globais, com desejos, necessidades e expectativas também globalizados. Isso se torna perceptível à medida que são observadas as suas práticas virtuais nos gostos de compras e de atendimento. Assim, o que se constata é que as empresas atuais não podem mais decidir por produtos e serviços apenas para clientes locais.

Hoje, os clientes estão por toda parte, procurando o que há de melhor em serviços e produtos.

Shiozawa (1993) acredita que o conjunto de tendências na era da informação reforça o papel do indivíduo na sociedade. Seu grau de exigência, portanto, torna-se maior, o que se reflete inclusive na legislação. Destaca que a propaganda enganosa tornou-se crime. O consumidor passa a ter o que era tido como uma concessão ou favor como um direito seu, garantido pelo Código de Defesa do Consumidor.

Meios de comunicação como jornais e revistas periódicos apresentam uma coluna do leitor, questionando autoridades. Estas têm respondido sistematicamente como uma obrigação de qualquer cargo público. Frente a tudo isso, as empresas buscam estruturar departamentos de atendimento aos clientes, para esclarecimentos, reclamações e sugestões. Muitas são as empresas que partem para a criação da figura do *ombudsman*, um funcionário com estabilidade no emprego, cuja função é ouvir leitores ou clientes e questionar permanentemente sua empresa.

Enfim, o tempo da acomodação e da estabilidade ficou no passado. Percebe-se que, agora, mais do que nunca, os serviços de atendimento a clientes das empresas precisam ser tratados de forma estratégica, caso elas queiram se garantir como competitivas no mercado global.

Este trabalho apresenta a relação entre a área do turismo rural, como atividade de serviços, e as atividades logísticas, como um sistema integrado e, através desta interação, visa conscientizar os empresários do turismo rural da necessidade do planejamento logístico para o atendimento aos clientes, cada vez mais exigentes, em um mercado cada vez mais competitivo e aberto à concorrência.

A otimização dos custos operacionais tornou-se um fator decisivo na vida das empresas. Nesse contexto, a logística passou a ocupar um lugar de destaque. Percebeu-se que dispor de uma estrutura adequada e eficiente é fundamental para ser competitivo. Assim, mesmo diante das limitações estruturais existentes no país, muitas empresas conseguiram caminhos alternativos, realizaram investimentos individuais ou coletivamente e hoje comemoram o sucesso alcançado.

Planejamento é a palavra chave. A logística é a ferramenta indispensável para a concretização do planejamento. As atividades logísticas estão inseridas em diversos pontos de uma organização e sua correta aplicação se faz necessária para o bom andamento dessas atividades.

Atualmente as organizações são desafiadas a operar de forma eficiente e eficaz para garantir a continuidade de suas atividades. A logística tem sido uma das maneiras mais frequentemente utilizadas para vencer esses desafios.

O modo como a logística vem sendo aplicada e desenvolvida, no meio empresarial e acadêmico, denota a evolução do seu conceito, a ampliação das atividades sob sua responsabilidade e, mais recentemente, o entendimento de sua importância estratégica.

Nada mais lógico que interagir as necessidades da área de serviços em turismo rural com as atividades logísticas, pois no turismo rural onde, na maioria dos casos, a distância dos grandes centros urbanos, fartos em fornecedores de materiais de primeira necessidade, exige um planejamento adequado para garantir os anseios dos clientes, muitas vezes acostumados com o conforto, permitindo que estejam sendo bem atendidos.

Ao se propor que as empresas de turismo rural façam um planejamento coerente com as necessidades dos seus clientes, verifica-se que as implicações logísticas crescem de importância.

O turismo rural sem sombra de dúvidas é um segmento promissor e vitorioso, uma atividade econômica que está se impondo como modelo, com uma espantosa capacidade de dinamizar o mercado turístico.

Espera-se estar contribuindo com as empresas ligadas ao turismo rural a encontrarem os caminhos da qualidade e da lucratividade que, no final, são os dois fatores mais procurados pelos atuais empresários.

## 7. BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. SP: Pioneira, 1998.

ALBRECHT, K., BRADFORD, L. J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.

ALVARENGA, Antonio Carlos e NOVAES, Antonio Galvão N. **Logística Aplicada – Suprimento e Distribuição Física**. São Paulo: Edgard Blüchher Ltda, 2000.

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

BARRETO, M. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. São Paulo: Papyrus, 2000.

BERRY, L. L., PARASURAMANN A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BERRY, L. L. **Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BERRY, L. **Relationship marketing of services: growing interest emerging perspectives**. Journal of Academy of Marketing Science, v.23, n.4, 1995.

BLOS, Wladimir. O turismo rural na transição para um outro modelo de desenvolvimento rural. In: **Turismo Rural: ecologia, lazer e desenvolvimento**. Bauru: EDUSC, 2000.

BOWERSOX, Donald J. e CLOSS, David J. **Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHOPRA e MEINDL, Sunil Chopra e Peter Meindl, **Planejamento Logístico: Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, Estratégia, e Operação**, Ed Prentice Hall

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria de serviços**. São Paulo: Pioneira.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1997.

CHRISTOPHER, Martin. **O Marketing da Logística: Otimizando processos para aproximar fornecedores e clientes**. São Paulo: Ed. Futura, 1999.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, Marcos. **Estratégias de marketing de serviços**. SP: Cobra, 2001.

- COLOMBINI, L. **Ouçá o que ele diz**. Revista Você S.A. São Paulo: Editora Abril. p. 36. março de 2000.
- COOPER, R., CHEW. W. B. **Control tomorrow's costs through today's designs**. Harvard Business Review. V. 74, n. 1, jan./feb. 1996.
- CORRÊA, Henrique L., **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**/Henrique L. Corrêa; Mauro Caon, São Paulo, Atlas, 2002.
- CURRY, J., STORA, L. **O cliente, capital da empresa**. Tradução de Marina Appenzeller. São Paulo: Nobel, 1999.
- FEINGENBAUM, A. V. **Total Quality Control**. New York: Mc-Graw-Hill, 1995.
- FERREIRA, J.J.A. **A qualidade neste início de milênio**. Revista Banas Qualidade. São Paulo. Março 2000.
- GIANESI, I. G. N., CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. SP: Atlas, 1996.
- GIANESI, I. G.N., CORRÊA, H. L. **Contribution to service operation strategy development**. In: Johnston R. & Slack, N.D.C. (eds): *Service Superiority – The design and delivery of effective service operations*. Operations Management Association, Warnick, 1993.
- GOMES FILHO, T., BRUNSTEIN, I. **Considerações sobre o planejamento para a qualidade de serviços e os fatores de sucesso de novos empreendimentos**. Revista Gestão & Produção. São Paulo. v.2, n1, abr. 1995.
- GONÇALVES, A. P. **Focalizando em el Cliente**. <http://www.qualidad.org>. 15-03-1999.
- GONÇALVES, C.A., GONÇALVES FILHO C. **Tecnologia da informação e marketing como obter clientes e mercados**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.4. Jul./Ago. 1995.
- GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.40, n. 1, jan./mar. 2000.
- HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade**. SP: Makron Books, 1993.
- LAURENT, C; MAMDY, JF. **O turismo rural na França**. In: *Turismo Rural e Desenvolvimento Sustentável*. Santa Maria: UFSM, 1998. 190 p.

LAMBERT, Douglas, STOCK, James R., VANTINE, José G. **Administração Estratégica da Logística**, São Paulo: Vantine Consultoria.

LOPA, J. M., MARECKI, R.F. **O papel crítico da qualidade no turismo** . Revista Banas Qualidade. São Paulo. março/2000.

MENDES, Dilermando Pinto, **O BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE DESEMPENHO LOGÍSTICO EM UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**: Dissertação julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis, 26 de junho de 2002.

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

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. SP: Atlas, 2000.

PALADINO, Marcelo...[et al.] **Administração de Empresas – A Logística**. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1986.

PINTAUD, Marcos de Freitas, **A EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO A CLIENTES COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: UM ESTUDO DE CASO**, Dissertação julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis, 26 de junho de 2002.

QUINN, J. B.; DOORLEY, T. L.; PAQUETTE, P. C. **Além de produtos: estratégia baseada em serviços**. In: MONTGOMERY, C. A; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. RJ: Campus, 1998. 501p. p.317-330.

SCHMITZ, 1997, p.15.

SHIOZAWA, R. S. C. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação**. SP:Atlas, 1993.

STONE, M.; WOODCOCK, N.; MACHTYNGER, L. **CRM: marketing de relacionamento com os clientes**. SP: Futura, 2001.

SUN TZU. **A arte da guerra**. 24.ed. Rio de Janeiro: Record, 2001. 112 p.

TÉBOUL J. **A era dos serviços - uma nova abordagem de gerenciamento**. São Paulo: Qualitymark, 1999.

TÉBOUL J. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

\_\_\_\_\_ **Gestão Empresarial 2** ,Coleção Gestão Empresarial FAE-Correio do Povo,70p, 2002

\_\_\_\_\_ **Palestra do Prof. Dr. Darli Rodrigues Vieira (2005)**