

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FERNANDA FERNANDES KATO

**A BUSCA PELA EXCELÊNCIA NA GESTÃO DE AGÊNCIAS DE VIAGENS
CORPORATIVAS: UMA PROPOSTA PARA A AGÊNCIA TARGET TRAVEL,
CURITIBA/PR**

Curitiba

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FERNANDA FERNANDES KATO

**A BUSCA PELA EXCELÊNCIA NA GESTÃO DE AGÊNCIAS DE VIAGENS
CORPORATIVAS: UMA PROPOSTA PARA A AGÊNCIA TARGET TRAVEL,
CURITIBA/PR**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à disciplina de Orientação de Trabalho de Conclusão de Curso II. Curso de Turismo, Departamento de Turismo, Setor de Ciências Humanas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Esp. Deise Bezerra

Curitiba

2015

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: MOTIVOS DE VIAGEM DO TURISMO DE NEGÓCIOS	18
FIGURA 2: SISTEMA DE TURISMO (SISTUR) – MODELO EMPÍRICO	28
FIGURA 3: DINÂMICA DO MERCADO CORPORATIVO	30
FIGURA 4: REPRESENTAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO	38
FIGURA 5: ETAPAS PARA A EXECUÇÃO DO PROJETO	58
FIGURA 6: MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL	69

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: ETAPAS DO CICLO PDCA DE MELHORIA	39
QUADRO 2: RESUMO METODOLOGIA	41
QUADRO 3: IDENTIFICAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO DA TARGET TRAVEL	50
QUADRO 4: CRONOGRAMA PARA IMPLANTAÇÃO DE PRÁTICAS EM GESTÃO EMPRESARIAL	59
QUADRO 5: PROPOSTA DE PRÁTICAS EM GESTÃO COM ÊNFASE NAS PESSOAS – LIDERANÇA	61
QUADRO 6: PROPOSTA DE PRÁTICAS EM GESTÃO COM ÊNFASE NAS PESSOAS – ESTRÉGIAS E PLANOS	63
QUADRO 7: PROPOSTA DE PRÁTICAS EM GESTÃO COM ÊNFASE NAS PESSOAS – PESSOAS	65

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1. TURISMO CORPORATIVO	10
2.1.1. História e conceitos do turismo	11
2.1.2. Segmentação	15
2.1.2.1. Turismo de negócios e eventos	17
2.1.2.1.1. As viagens corporativas	19
2.1.2.1.2. Perfil do turista de negócios e eventos	22
2.2. AGÊNCIAS DE VIAGENS CORPORATIVAS	24
2.2.1. História e conceito das agências de turismo	24
2.2.2. As agências de turismo corporativo	29
2.2.2.1. Agência de viagens corporativas Target Travel de Curitiba/PR	31
2.3. GESTÃO DA QUALIDADE EM AGÊNCIAS DE VIAGENS CORPORATIVAS ..	32
2.3.1. Qualidade	33
2.3.1.1. Gestão da qualidade	34
2.3.1.2. Modelo de Excelência da Gestão (MEG)	36
3. METODOLOGIA	41
3.1. TIPO DE PESQUISA	42
3.2. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	43
3.3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	44
3.4. ANÁLISE, TABULAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	44
4. ANÁLISE DOS DADOS	46
4.1. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	46
4.1.1. RESULTADOS REFERENTES AO TURISMO CORPORATIVO EM CURITIBA	46
4.1.2. RESULTADOS REFERENTES À GESTÃO DA TARGET TRAVEL	49

4.2. INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	54
5. PROJETO DE TURISMO	56
5.1. DESCRIÇÃO DA PROPOSTA DO PROJETO	56
5.2. ETAPAS PARA EXECUÇÃO DO PROJETO	58
5.2.1. Descrição das Etapas para a Execução do Projeto	60
5.2.1.1. Etapa I: Formulação da Proposta em Gestão Empresarial com ênfase na gestão de pessoas	60
5.2.1.2. Etapa II: Apresentação da proposta para o diretor e gerente da agência Target Travel	68
5.2.1.3. Etapa III: Capacitação dos gestores e organização do Grupo de Trabalho	68
5.2.1.4. Etapa IV: Operacionalização	70
5.2.1.5. Etapa V: Monitoramento e avaliação	71
5.3. AVALIAÇÃO DO RETORNO DO INVESTIMENTO	72
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
7. REFERÊNCIAS	75

1. INTRODUÇÃO

O turismo é um setor em expansão que vem ganhando novas dimensões, atingindo diferentes públicos. O aumento das viagens corporativas fez com que muitas agências dessem uma atenção especial para esse setor.

No ano passado, o turismo corporativo movimentou cerca de 76 bilhões de reais no Brasil. Este é considerado o terceiro maior gasto das empresas, atrás de recursos humanos e custos operacionais (ALAGEV, 2015).

De acordo com os Indicadores Econômicos de Viagens Corporativas (IEVC), divulgado anualmente pela Associação Latino-Americana de Gestores de Viagens Corporativas (Alagev), as viagens corporativas são responsáveis por mais de 70% do consumo do turismo doméstico no Brasil. Em entrevista para a Gazeta do Povo (2013), o economista Hildemar Brasil, responsável pelos IEVC, afirma que “Sem as viagens corporativas, o aeroporto de Congonhas [o mais movimentado do país] fechava”.

Reuniões empresariais, viagens de incentivo, congressos e exposições são as áreas que compõem a sigla MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions), que define o segmento. Entre as classificações de negócios em turismo, a de viagens corporativas é a mais expressiva.

Em ranking nacional, Curitiba é a sétima cidade mais procurada por viagens a negócios. As cidades de São Paulo e Rio de Janeiro assumem o primeiro lugar com 49%, seguido por Brasília (10%), Belo Horizonte (8%), Salvador (7%), Porto Alegre (6%), Curitiba (5%), Recife (5%), Campinas (4%) e Fortaleza (3%). Observa-se que 10 cidades representaram 97% dos destinos nacionais (ALAGEV, 2015).

Segundo Paixão (2014), dos quase quatro milhões anuais de turistas que vêm a Curitiba, 55% vêm a negócio, seguido de busca por lazer no tempo livre. Nos últimos três anos, a capital paranaense captou mais de vinte eventos de porte, girando a economia da cidade com pernoites, alimentação, passeios no local.

Sabendo que este ano de 2015 a economia do país está em um ritmo mais lento, a maioria das empresas busca diminuir seus gastos com viagens corporativas. Segundo o IEVC em pesquisa realizada com mais de 1,1 mil maiores empresas no Brasil, 61,5% revelaram que vão diminuir o orçamento com viagens corporativas e apenas 23% delas pretendem manter o mesmo *budget* (orçamento) do ano passado.

Com isso, as agências corporativas, também conhecidas como TMCs (Travel Management Company), atuam como consultoras para elaboração de políticas de viagens com regras para uso otimizado dos recursos e para dar suporte na realização de eventos corporativos, e também atuam como administradoras. Porém, uma má administração pode acumular prejuízos de até 15% do total investido em eventos e viagens (GAZETA DO POVO, 2013).

O objetivo principal desse trabalho é apresentar uma proposta de gestão à Target Travel, uma agência de viagens focada no atendimento ao cliente corporativo, utilizando como base o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), a fim de alcançar um nível de Excelência que influencie positivamente na qualidade do atendimento e do serviço prestado ao cliente corporativo.

O MEG é um modelo desenvolvido pelo FNQ (Fundação Nacional de Qualidade) que se baseia em práticas de empresas que possuem alto desempenho nos mais diversos lugares do mundo, e pode ser utilizado como uma ferramenta para alcançar a excelência na gestão dentro das agências de viagens corporativas.

Sabe-se que as agências de turismo, em geral, possuem papel importante na estrutura turística, sendo peças fundamentais na intermediação entre cliente e produto turístico. Porém, não se deve limitar a sua importância a isso, até mesmo devido a todo o processo de desintermediação e reintermediação que essas empresas têm experimentado (SANTOS, 2008).

Segundo DANTAS (2002), a orientação para a qualidade do atendimento direcionada ao cliente foi um dos novos procedimentos mercadológicos advindos das mudanças de comportamento do cliente, da competitividade institucional e da informação.

Essa mudança de comportamento também é notada no cliente corporativo. Estes estão cada vez mais presentes nas agências de viagens e apresentam características próprias, exigindo profissionais cada vez mais capacitados, porém carece de atendimento que realize a gestão de viagens de forma mais especializada.

Segundo Giuliani (*apud* Azevedo e Giuliani, 2006), o cliente corporativo está sempre se reciclando, buscando novas tecnologias, mercados e parceiros através das viagens, utilizando hotéis de alto padrão e gastando mais do que um turista de lazer. Tais clientes exigem um atendimento de qualidade, com certo padrão nos serviços ofertados, agilidade, flexibilidade.

Desde o final dos anos de 1980, os empresários têm buscado alcançar melhorias na qualidade, mesmo sem ter um planejamento adequado para isso (DANTAS, 2002). Logo, acredita-se que quando há uma gestão de excelência é possível encontrar oportunidades maiores de otimizar e melhorar a qualidade no atendimento ao cliente.

Sendo assim, identificou-se como problema de pesquisa a necessidade de verificar como implantar uma gestão de excelência nas agências de viagens corporativas de forma a influenciar positivamente no atendimento e serviço ao cliente corporativo. Para tanto, foi realizado um estudo de caso na agência corporativa Target Travel, visando identificar o estágio de gestão que a mesma se encontra aplicando o formulário da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ), como também estudados os conceitos de gestão de qualidade, verificado como está o turismo corporativo em Curitiba junto aos principais envolvidos no segmento de negócios e eventos, através de pesquisas. Como hipóteses levantadas tiveram-se: Uma gestão de qualidade influencia positivamente na qualidade do atendimento e serviço ao cliente corporativo; e Uma agência que segue um modelo de gestão tem potencial de crescimento maior do que uma agência que não o utiliza.

A partir dos resultados encontrados, foi possível identificar o processo para implantar uma gestão de qualidade aplicando os princípios do MEG, a fim alcançar uma gestão de excelência que influencie positivamente no atendimento e serviço ao cliente corporativo da Target Travel.

Tal trabalho é importante para os meios acadêmicos, pois apresenta um assunto pouco explorado no turismo e que pode servir de investigação para futuras pesquisas, contribuindo no crescimento e desenvolvimento do ramo. Para a agência Target Travel é importante porque uma vez que será analisado o atual estágio de sua gestão identificará o que precisa fazer para melhorar a qualidade dos serviços ofertados.

Para melhor entendimento da proposta, este trabalho estrutura-se a partir do Marco Teórico, seguido do descritivo dos procedimentos metodológicos utilizados e da análise dos dados coletados e, por fim, da proposta de projeto de turismo e das considerações finais.

No referencial teórico foram abordados assuntos recorrentes ao tema principal, desde a história do turismo corporativo, seus conceitos, o surgimento das agências de viagens corporativas, a história da Target Travel de Curitiba/PR; e,

gestão de qualidade com foco no MEG. Essa parte foi essencial para o conhecimento mais aprofundado do tema e serviu como fundamento para a realização da pesquisa.

A segunda parte é referente a metodologia de pesquisa, onde estão apresentados os procedimentos adotados, assim como a tipologia, métodos e técnicas, instrumentos de coleta e análise dos dados. Na terceira parte foi feita a análise dos resultados adquiridos com os dados coletados.

E, por fim, na última parte é onde está descrito o projeto de turismo, que é uma Proposta de Práticas de Gestão, utilizando a forma de aplicação do MEG, elaborada com base no diagnóstico do nível de gestão da Target Travel, obtido com a utilização desse instrumento de coleta de dados. Com tal proposta, pretende-se elevar o nível de gestão da Agência, levando em consideração os pontos que podem ser melhor trabalhados.

2. MARCO TEÓRICO

O marco teórico consiste na análise da atual situação do conhecimento mediante uma revisão na literatura existente por meio da busca por pesquisas similares sobre o tema, conceitos, modelos teóricos, explicações, com o objetivo de situar o estudo no contexto geral do conhecimento (DENCKER, 1998).

Ele é a base de sustentação da investigação científica, por isso faz-se crucial esta parte do trabalho que tratará de assuntos que auxiliarão no conhecimento aprofundado do tema escolhido.

Como o objeto desse trabalho é “A busca pela excelência na gestão de agências de viagens corporativas com base nas diretrizes do MEG”, o marco teórico foi dividido em três capítulos.

O primeiro fala sobre o turismo corporativo, iniciando o capítulo com a história e os conceitos do turismo, sua segmentação, dando foco ao segmento de negócios e eventos; para então falar sobre o turismo corporativo em si.

O segundo capítulo é sobre as agências de viagens corporativas, desde a história das agências de turismo, suas funções e classificações, com ênfase nas agências de viagens corporativas, apresentando enfim a agência Target Travel de Curitiba/PR que foi escolhida para realização dessa pesquisa.

O último é o mais importante, pois fala a respeito de qualidade, gestão da qualidade, apresentando o MEG como ferramenta para melhoria da gestão, que é o foco do presente trabalho.

2.1. O TURISMO CORPORATIVO

Para melhor compreender o turismo corporativo, fez-se necessário conhecer a história das viagens, os conceitos e sua segmentação. É interessante observar que apesar do termo “turismo corporativo” ser relativamente novo, a atividade está presente desde o início da história. Esse primeiro capítulo está dividido em quatro partes, sendo: História e Conceitos do Turismo; Segmentação; Segmento do Turismo de Negócios e Eventos; e o Turismo Corporativo.

2.1.1. História e conceitos do turismo

Ao analisar a história, é possível identificar os primeiros sinais de viagens de negócios e eventos. Segundo Silva e Freitas (2003), o turismo começou quando o homem deixou o sedentarismo e passou a realizar viagens, principalmente pela necessidade de comércio com outros povos, provavelmente influenciado pela necessidade de sobrevivência. Acredita-se assim que o turismo de negócios antecedeu ao turismo de lazer.

Desde o início dos tempos, as pessoas se deslocam do seu lugar habitual por diversos motivos. Os primeiros seres humanos viajavam para diferentes lugares em busca de alimento e proteção, uma vez que não praticavam agricultura e/ou pecuária e, por isso, precisavam caçar e coletar frutos (DIAS, 2005).

Elas passaram a desenvolver atividades de agropecuária e não mais precisavam se deslocar em busca unicamente da satisfação das necessidades básicas. Quando o ser humano criou e desenvolveu seus instrumentos de trabalho, a humanidade deu passos fundamentais na história.

De agricultores não tardou muito a se tornar mercadores, comerciantes. Como no início não havia moeda, praticava-se muito o escambo que é a troca de mercadoria por mercadoria, sem equivalência de valor. As pessoas trocavam alimentos, instrumentos de trabalho, serviços. Durante as viagens, elas ofereciam o que tinham em troca de um lugar para descanso e comida.

Os deslocamentos ganharam novos objetivos. Segundo Dias (2005), os indivíduos passaram a se deslocar por motivos religiosos, sociais, políticos, culturais, esportivos, entre outros.

Na Antiguidade Clássica, destaca-se a Grécia e Roma por um conjunto de fatores importantes e pela contribuição desses dois povos na organização de viagens e meios de transporte. Até hoje as obras viárias de infraestrutura construídas naquela época permanecem. E até mesmo as motivações das viagens se assemelham com as motivações atuais (DIAS, 2005).

A Grécia Antiga foi o berço dos primeiros eventos da história, com os Jogos Olímpicos que ocorreram do Século VIII a.C. ao Século V d.C. (PORTAL BRASIL, 2014). Esses eventos movimentaram milhares de pessoas de diversos lugares a fim de participar dos jogos. Os jogos foram resgatados, com algumas adaptações, no século XIX com a criação do Comitê Olímpico Internacional (COI) em 1894.

Dias (2005) nos conta também que na Idade Média, os motivos religiosos passaram a ser a principal razão dos deslocamentos. Com as grandes navegações, que descobriram novos povos, novas terras, despertou o interesse pelas viagens para complementar na educação das elites. Logo, durante os Séculos XVI e XVII, a nobreza europeia enviavam seus filhos para aprenderem novas línguas, conhecer os grandes patrimônios histórico-culturais, como Roma.

Posteriormente essas viagens se estenderam para o Egito, e depois para lugares mais distantes, conhecidas como o “Grand Tour”. Este consistia em viagens com duração de um, dois, três anos ou mais, com objetivo educativo.

Com o fim da idade média e a chegada do capitalismo comercial, as viagens aumentaram contribuindo para a construção de extensas vias de circulação de comércio que foi palco das grandes feiras de troca de mercadorias, que atraem até hoje turistas de diversos países (SILVA e FREITAS, 2003).

Beni (1998) divide a história do turismo em duas linhas de pensamentos. A primeira de que o turismo teve início no Século XIX com pessoas se deslocando em busca do descanso, conhecimento, cultura, saúde, negócios, ócio ou relações familiares, e somente se concretizaria após o movimento da Revolução Industrial. A segunda linha de pensamento acredita que o turismo teve início somente com a Revolução Industrial, entendendo que o objetivo maior dos deslocamentos é o lazer.

Thomas Cook, considerado o pai do Turismo moderno, promoveu a primeira viagem organizada da história e que foi usado como modelo em diversas partes do mundo (DIAS, 2005). No século XIX, iniciou a comercialização do turismo e veio as primeiras empresas do ramo turístico. A criação do trem e da máquina a vapor abriram as portas para a realização de viagens em grande escala. Com isso, o turismo passou a ganhar cada vez mais adeptos.

Como destaca Arendit (2000, pg. 17):

o meio de transporte utilizados no século XIX foram trens em viagens nacionais e os navios para viagens internacionais. A melhora nos transportes levou a mudanças na estrutura do emprego em todos os setores da sociedade. Muitas pessoas substituíram o trabalho no campo pelo trabalho exercido na indústria de manufatura e nos transportes. Surgiu uma classe média que passou a ter melhores salários e tornou-se consumidora de atividades de entretenimento, como futebol e corrida de cavalos.

Thomaz Cook iniciou suas atividades no turismo quando organizou sua primeira viagem turística, sem fins lucrativos, fretando o trem da *Midland Railway*

Company com cerca de 570 lugares que ia de Longhborough e Leicester, na Inglaterra. A distância entre as cidades era de 35 km e tinha como objetivo participar do *Congresso Antialcoólico*, promovido pela entidade filantrópica *Harborough Temperance Society*, a qual ele era membro e vendedor de publicações dessa sociedade (REJOWSKI e PERUSSI, 2008).

Percebendo o potencial em organizar tais excursões, Thomas Cook passou a dedicar a esta atividade em tempo integral (DANTAS, 2002). Ele passou a elaborar excursões de curta duração de acordo com a solicitação dos seus clientes.

Do período entre a Revolução Industrial e a Primeira Guerra Mundial, o turismo cresceu em grande proporção mundial. Nesse período o volume de transportes aumentou em todo o mundo, as linhas férreas foram ampliadas, no Brasil também houve um crescimento das linhas férreas, facilitando as viagens entre diferentes estados do país (DIAS, 2003).

Os séculos seguintes são marcados pelo grande crescimento do turismo graças à evolução do meio de transporte, da tecnologia e globalização. E dessa forma, o turismo se tornou uma das principais atividades econômicas mundiais, cuja tendência é continuar crescendo, com novos nichos, novos horizontes, à medida que a sociedade se transforma.

O crescimento do comércio mundial contribuiu para uma expansão das viagens de negócios individuais e também no campo das conferências e viagens de incentivo. Com a evolução da moeda, o comércio ganhou uma força crescente ao longo da evolução do poder econômico.

O principal impulsionador do turismo de negócios foi a globalização, acelerando e facilitando as viagens corporativas, bem como a burocratização entre os países, a melhoria de estruturas, propiciando uma concorrência no mercado turístico (DUARTE e SILVA, 2009).

Ao longo do tempo diferentes conceitos surgiram para descrever essa vasta atividade que é o Turismo. Beni (2001) identifica três tendências para sua definição: a econômica, a técnica e a holística.

As econômicas analisam o turismo através das implicações da economia ou empresariais. Ou seja, a atividade turística é analisada apenas do ponto de vista econômico, desconsiderando sua dimensão antropológica, vendo apenas números. Alguns autores tratam-no como uma indústria, e outros como um fenômeno econômico e social ou atividade social e econômica.

Um dos primeiros teóricos a dar uma definição sob a ótica da economia foi Herman von Schullern, em 1910, afirmando que:

a soma das operações, principalmente de natureza econômica, que estão diretamente relacionadas com a entrada, permanência e deslocamento de estrangeiros para dentro e fora de um país, cidade ou região. (BENI, 2001, pg. 34).

Outros nomes importantes de pensadores teóricos do turismo surgem ao longo dos anos, como Glücksmann, Bormann, Schwink, Benschidt, participantes da chamada Escola de Berlim (DIAS, 2005).

Glucksmann (*apud* DIAS, 2005) define o turismo como “uma superação do espaço por pessoas que afluem a um lugar onde não possuem lugar fixo de residência”.

Schwink (*apud* DIAS, 2005) define como um movimento de pessoas que deixam temporariamente a sua residência por qualquer motivo relacionado a corpo, alma ou profissão.

Os próximos conceitos definem o turismo como uma atividade de relacionamento entre turistas, os residentes e também entre aqueles que estão passageiramente naquele local.

Quanto às definições técnicas, em 1930 as organizações governamentais e empresas de turismo buscavam dimensionar a atividade e as características dos mercados turísticos. Durante esse tempo foi discutido diversas definições de turista. A definição adotada pela Organização Mundial de Turismo (chamada União Internacional de Organizações Oficiais de Viagens) foi: “para propósitos estatísticos, o termo ‘visitante’ descreve a pessoa que visita um país que não seja o de sua residência, por qualquer motivo, e que nele não venha a exercer ocupação remunerada” (OMT *apud* BENI, 2001, p.35).

Na definição holística procuram abranger o turismo como um todo. Estuda-se Turismo através da análise de alguns elementos, como: viagem ou deslocamento, temporalidade, permanência, objeto do turismo; os bens turísticos (materiais, imóveis, duráveis ou perecíveis); e os serviços turísticos (receptivo, transporte, alimentação).

Dentre as mais variadas definições de turismo, o conceito adotado oficialmente pelo Brasil foi o da Organização Mundial do Turismo – OMT (2003, p. 20) que define o turismo como “as atividades de pessoas que viajam para lugares afastados de seu ambiente usual, ou que nele permaneçam por menos de um ano consecutivo, a lazer, a negócios ou por outros motivos”. É o deslocamento de pessoas para um local diferente daquele que habitualmente o indivíduo frequenta por diferentes motivos.

Certamente que a conceituação de Turismo não pode ficar limitada a uma única definição, uma vez que o turismo atinge diferentes campos e pode ser analisado por diferentes pontos de vista (BENI, 2001), como o da segmentação.

2.1.2. Segmentação

De acordo com o Ministério do Turismo (2006 *apud* Ministério do Turismo, 2010, p. 61):

[...] a segmentação é entendida como uma forma de organizar o turismo para fins de planejamento, gestão e mercado. Os segmentos turísticos podem ser estabelecidos a partir dos elementos da oferta e também das características e variáveis da demanda.

Dias (2005) afirma que segmentação de mercado é dividir em grupos relativamente homogêneos com relação ao critério estabelecido (idade, interesses, etc.) com o objetivo de desenvolver estratégias para satisfazer às necessidades e atrair a demanda para determinado núcleo receptor.

Com a diversidade da demanda turística, a tendência é que haja cada vez mais a sua fragmentação para melhor gerir e organizar a atividade turística buscando satisfazer aos mais diversos grupos de turistas.

A segmentação pela oferta (disponibilidade da localidade) define tipos de turismo de acordo com as atividades, práticas e tradições; aspectos e características; determinados serviços e infraestrutura. Através da análise da identidade do local é possível definir se é ecoturismo, turismo rural, de aventura, cultural, etc.

A segmentação pela demanda (perfil do turista) acontece pela identificação de certos grupos de consumidores (adolescente, adultos, idosos, grupos religiosos, etc.) que tomam decisões a partir das características e variáveis da demanda.

Os profissionais do turismo não criam os segmentos, mas os identificam e procuram desenvolver estratégias de planejamento para realizar a atividade turística de acordo com a necessidade de determinado grupo.

Para atingir os potenciais consumidores, se faz necessária a segmentação. Lohmann (2008) afirma que segmentar é nada mais do que uma estratégia de marketing que divide os consumidores em segmentos e subsegmentos, de acordo com as necessidades identificadas e os critérios pré-estabelecidos.

Ansarah (1999), ainda, acrescenta que quanto mais se conhece as características de determinado grupo, as chances de alcançar sucesso no resultado da criação de produtos são maiores, e o uso das técnicas mercadológicas de publicidade e de promoção se torna mais eficaz.

Novos grupos de turistas vão surgindo, possibilitando a criação de novos produtos turísticos quando o grupo identificado possui potencial de crescimento. De acordo com o segmento identificado, uma nova técnica de marketing pode ser aperfeiçoada (DIAS, 2005).

O Ministério do Turismo (2010, p.64) recomenda para os profissionais da área:

escolha os segmentos e concentre nele na sua gestão, evitando desperdício de recursos ou falta de direcionamento das ações para desenvolver o potencial turístico de uma localidade. É importante estabelecer o segmento a qual seu negócio investirá para trabalhar de maneira mais satisfatória através do atendimento diferenciado ao cliente.

O Ministério do Turismo (2010) segmentou o turismo de acordo com a definição já descrita pela OMT, ficando dessa forma: turismo social, ecoturismo, turismo cultural, turismo de estudo e intercâmbio, turismo de esportes, turismo de pesca, turismo náutico, turismo de aventura, turismo de sol e praia, turismo de negócios e eventos, turismo rural e turismo de saúde.

Para fins desse trabalho, o único segmento que será analisado é o turismo de negócios e eventos, com foco no turismo corporativo.

2.1.2.1. Turismo de negócios e eventos

De acordo com o Ministério do Turismo (2010), “turismo de negócios e eventos compreende o conjunto de atividades turísticas decorrentes dos encontros de interesse profissional, associativo, institucional, de caráter comercial, promocional, técnico, científico e social”.

Pessoas de diversos lugares do mundo têm se deslocado do seu local de origem, muitos deles estimulados pelo conhecimento, troca de informações, geração de negócios (BRASIL, 2010).

O termo negócios sugere uma variedade de atividades como: venda, compra de produtos, estabelecimentos de contatos comerciais, treinamentos, reuniões, visitas, participação em congressos, eventos, entre outros. No turismo de negócios as motivações de viagens são para efetivar estas atividades (MOTA e FILHO, 2011, p. 432).

Entende-se que o turismo de eventos caracteriza-se pelo deslocamento de pessoas para determinado local a trabalho ou a fim de participar de encontros programados e organizados como congressos, feiras, exposições, etc. Já o turismo de negócio inclui atividades como reuniões, exposições comerciais, compra e venda de produtos e serviços, entre outros. Porém, alguns tipos de eventos podem, também, proporcionar a concretização de negócios, o que dificulta na tarefa de distingui-los.

Conforme afirma Dias (2005), o segmento é um tipo de turismo essencialmente urbano, que pode acontecer durante todo ano uma vez que não é atingido pela sazonalidade. Os eventos movimentam de forma significativa essa atividade turística.

Braga e Murad Jr. (2008, p. 248) define o turismo de negócios como:

conjunto de atividades de visitação praticado em lugar diferente do de residência habitual de pessoas que viajam com as finalidades de realizar negócios, cumprir tarefas profissionais, participar de eventos de caráter comercial, ou simplesmente, estabelecer contatos que possam promover futuros negócios, ligados aos mais diversos setores da economia.

É possível perceber que turismo de negócios e de eventos estão interligados, se relacionam, fazendo-se difícil conceituá-los separadamente.

Para mostrar como esse segmento é amplo e diversificado, Braga e Murad Jr. (2008) elaboraram a figura 1, com base no diagrama de Swarbroke:

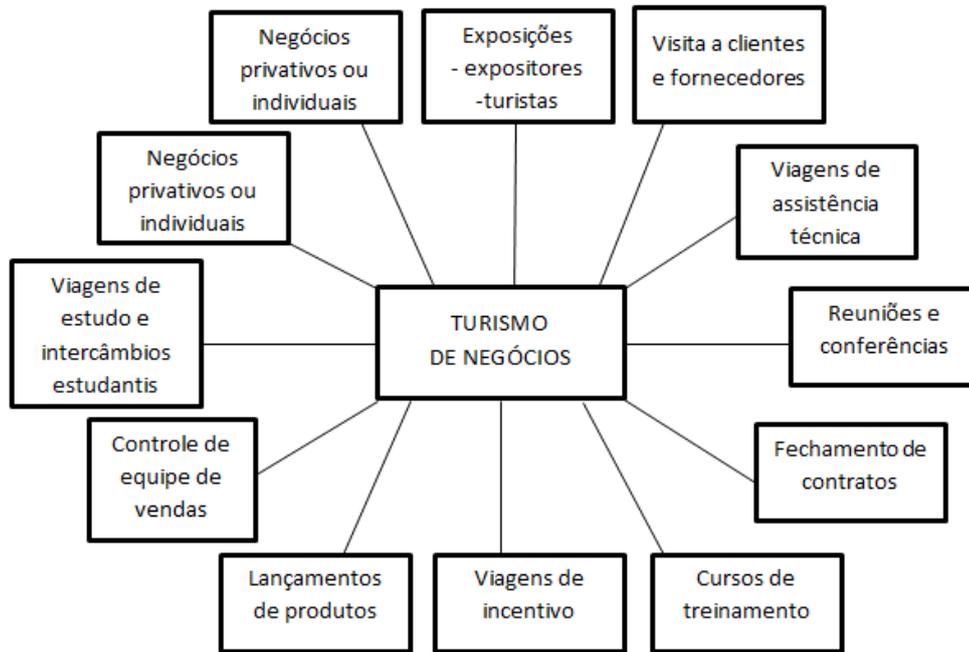


FIGURA 1: MOTIVOS DE VIAGEM DO TURISMO DE NEGÓCIOS.

FUNTE: BRAGA E MURAD JR. (2008, P. 248), COM BASE NO DIAGRAMA DE SWARBROOKE (2000, P. 86).

Sob o ponto de vista do destino, identificar sua vocação auxilia no investimento de estruturas e serviços de acordo com o tipo ou formato de encontro que o mesmo pode receber. Então, conforme for a estrutura disponível no local é possível definir o tipo de evento – feira, convenção, palestras – que a cidade suporta receber.

Todas essas atividades são fonte de riquezas para a localidade que realiza turismo de negócios. De acordo com dados divulgados pelo Paraná Turismo, no estado, o perfil do turismo de Negócios e Eventos é responsável por 43% dos visitantes que o estado recebe. De acordo com o empresário e presidente do Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares dos Campos Gerais, Leodgar Correia, 70% da ocupação hoteleira é realizada por turistas de negócios e eventos (ABEOC, 2015).

Esse tipo de atividade turística vem crescendo expressivamente, graças ao investimento em infraestrutura e equipamentos turísticos, a promoção da imagem do

País no exterior, ao desenvolvimento tecnológico e científico reconhecido mundialmente.

O Brasil vem ganhando posição como destino de negócios e eventos, com destaque para as áreas de telecomunicações, moda, biotecnologia, etc. O país também tem sediado grandes eventos como a ECO-92 e o Fórum Social Mundial, os grandes eventos esportivos como os jogos Pan-Americanos, a Copa do Mundo de 2014, a Copa das Confederações e os Jogos Olímpicos de 2016, atraindo turistas do mundo todo.

De acordo com o Ministério do Turismo (2010), o País em três anos (2002 a 2005), passou da 21ª para a 11ª posição do ranking dos países que mais realizam eventos internacionais, baseado nos critérios da *International Congress and Convention Association* (ICCA). Nos rankings de 2008 e 2009, o país conquistou e permaneceu na 7ª colocação. Assim, evidencia-se o fortalecimento do setor e da credibilidade do Brasil na captação e de eventos e negócios.

No entanto, ainda é necessária uma melhor organização e estruturação relacionada à oferta de serviços de qualidade. Tal atividade é importante uma vez que diminui a sazonalidade, traz grandes contribuições econômicas e também é uma forma de promover o local.

A concretização de negócios pode ocorrer nas reuniões para tal fim e também durante e após a realização de determinados eventos. Além disso, algumas vezes ambos, utilizam de estruturas comuns, como centros de convenções, hotéis, salas e outros espaços específicos. Por isso que a denominação “Turismo de Negócios e Eventos” foi utilizada pelo Ministério do Turismo, reforçando essa inter-relação, embora possam ocorrer de forma independente.

Dentro desse segmento encontra-se o mercado de viagens corporativas, que são aquelas “realizadas por pessoas ligadas a empresas com o propósito de realizar negócios” (Prado, 2002, pp. 17-20 *apud* Braga e Murad Jr., 2008, pp. 248). São funcionários que viajam a favor dos interesses de sua empresa, como será melhor explicado no item a seguir.

2.1.2.1.1. As viagens corporativas

O Ministério do Turismo (2010, p. 19) define as viagens corporativas como:

viagens individuais ou em pequenos grupos, com objetivos diversos, conforme a necessidade da empresa ou do profissional. Normalmente são ocasionadas pela participação em reuniões, prospecção de mercados, visita a clientes e fornecedores, acompanhamento de projetos e investimentos, monitoramento de filiais e franquias, estabelecimento de acordos e convênios, compra ou venda de produtos/serviços, entre outros interesses.

A ABGEV (Associação Brasileira de Gestores de Viagens) também definiu como: "viagens individuais ou coletivas, feitas frequentemente por profissionais liberais, funcionários, terceiros ou convidados de empresas e pagas por um Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPj), com objetivos profissionais ou decorrentes dos mesmos".

Quando determinada viagem está vinculada à empresa, onde seu funcionário está indo não por interesse pessoal, mas principalmente por interesse da empresa, esta se encaixa em turismo corporativo.

De acordo com os indicadores econômicos de Viagens Corporativas, levantados pela Associação Latino Americana de Gestores de Eventos e Viagens Corporativas (ALAGEV), as viagens corporativas são responsáveis por mais de 70% do consumo do turismo doméstico no Brasil. Estas são consideradas o terceiro maior gasto das empresas. Em 2014, movimentou cerca de 76 bilhões de reais no Brasil (ALAGEV, 2015). Tais dados nos mostram a importância desse segmento para o turismo.

Segundo pesquisa realizada pela Associação Brasileira das Agências de Viagens Corporativas – ABRACORP, em 2014 o setor movimentou R\$ 14,9 bilhões no Brasil. Um crescimento pequeno em relação ao ano anterior conforme mostra tabela abaixo:

Segmento	JAN A DEZ 2013	JAN A DEZ 2014	VAR 13/14	Part (%)
Aéreo Nacional	5.382.680.866	6.580.347.421	22,3%	44,1%
Aéreo Internacional	3.761.485.749	4.698.822.705	24,9%	31,5%
Hotelaria Nacional	2.444.127.842	2.237.307.312	-8,5%	15,0%
Hotelaria Internacional	308.369.166	298.921.273	-3,1%	2,0%
Locação Nacional	191.395.233	183.521.611	-4,1%	1,2%
Locação Internacional	23.295.853	27.438.935	17,8%	0,2%
Transfers	22.286.006	28.884.425	29,6%	0,2%
Eventos	559.501.087	504.329.834	-9,9%	3,4%
Cruzeiros	9.785.192	7.072.895	-27,7%	0,0%
Assistencia viagem	11.704.193	12.297.528	5,1%	0,1%
Pacotes/lazer	126.897.411	140.600.248	10,8%	0,9%
Serviços	201.998.607	214.755.314	6,3%	1,4%
TOTAL	13.043.527.205	14.934.299.501	14,5%	

TABELA 1: RESUMO GERAL 2014.
FONTE: ABRACORP (2014)

Os destinos nacionais mais vendidos foram São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília. Curitiba é a sétima cidade mais vendida, junto com Recife, com 5% de participação. E os Estados Unidos como principal destino internacional, conforme gráfico abaixo:

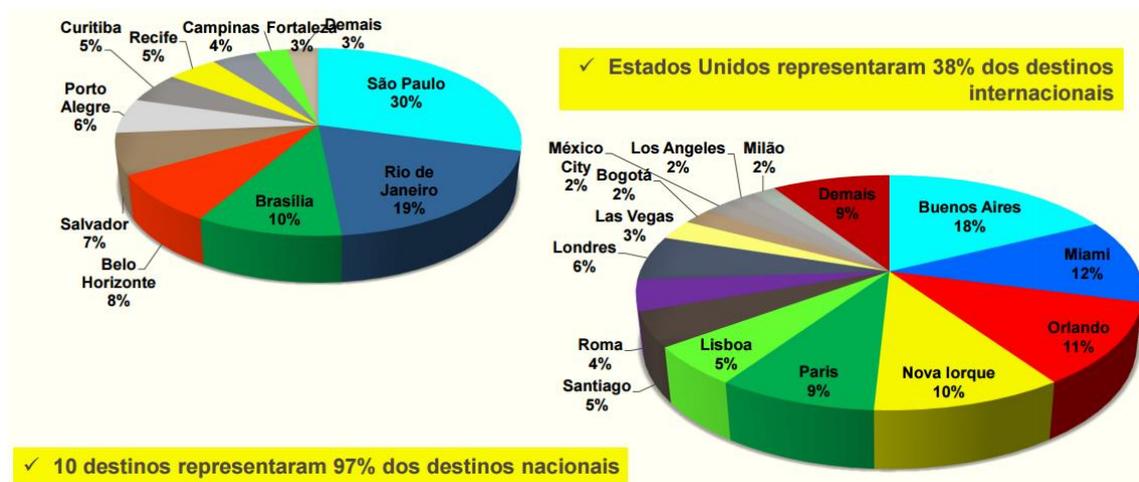


GRÁFICO 1: DESTINOS MAIS VENDIDOS.
FONTE: ABRACORP (2014)

Ainda de acordo com pesquisa realizada pela Abracorp, a previsão é que 2015 seja um ano de ajustes para o Brasil e que em 2016 o país irá decolar.

De acordo com o relatório desenvolvido pela Global Business Travel Association (GBTA) e a Carlson Wagonlit Travel (CWT) apresentando a previsão o mercado corporativo para o próximo ano, para a América Latina o setor de viagens corporativas continuará crescendo, de forma moderada, nos maiores mercados,

entre eles, Brasil, Argentina e México. Como o Brasil enfrenta problemas políticos relacionados à corrupção, isso pode diminuir a confiança do público e restringir compras de viagens.

Com a chegada dos Jogos Olímpicos, os preços das diárias nos hotéis, principalmente do Rio de Janeiro (cidade sede do evento), irá aumentar, mas como a demanda está começando a cair, aconselha-se aumentar o tempo de espera para reservas de grupos com objetivo de maximizar o poder de negociação (PANROTAS, 2015).

Logo, esse ano será um ano que exigirá muita competência para gerir os negócios, com boas parcerias, visando os processos mais sustentáveis, econômica e socialmente, e a gestão de custo será essencial para as empresas.

Apesar do turismo de negócios ser mais amplo do que as viagens corporativas, estas possuem representatividade marcante no turismo mundial por movimentar a economia e por promover novos canais de relacionamento entre os fornecedores de serviço turístico e as empresas.

As especialidades dessas viagens fizeram com que as agências corporativas se especializassem em atender ao cliente corporativo que viajam à negócio e é custeado pela empresa.

No ano de 2009, a ACTE Global (Association of Corporate Travel Executives) definiu quatro eixos estratégicos que os gestores de viagens (GVs) devem adotar: o primeiro é a redução das despesas de viagens, implantação de políticas de viagens, implantação de um requerimento de aprovação pré viagem e incentivos ao cumprimento das políticas de viagens (OTTO, 2010).

De acordo com dados da WTTC – World Travel and Tourism Council – o turismo de eventos e tecnologias, que são ramos eminentes do turismo corporativo, é o que mais cresce no mundo (BRAGA e MOURAD JR., 2008). Os locais que recebem um desses eventos, com planejamento e estrutura para tal, são amplamente beneficiados.

2.1.2.1.2. Perfil do turista de negócios e eventos

Para compreender melhor esse segmento, é importante conhecer o perfil do turista de negócios e eventos. De acordo com os resultados da Pesquisa do Impacto Econômico dos Eventos Internacionais feito no Brasil realizada pelo em 2007/2008

pelo Ministério do Turismo (2010, p. 27) os participantes possuem os seguintes aspectos:

- Faixa etária:
 - 27% têm entre 25 e 34 anos;
 - 35,44% têm entre 35 e 44 anos; e
 - 23,2% têm entre 45 e 54 anos.
- Grau de formação escolar: cerca de 96% dos participantes possuem nível de formação superior.
- Ocupação principal: 35,6% são empregados do setor privado.
- Faixa de renda média: 38,40% possuem renda mensal de até US\$ 3.000,00, 27,11% têm renda entre US\$ 3.001,00 e US\$ 6.000,00 e 26,20% dos participantes recebem mais de US\$ 6.000,00 por mês;
- 59,3% viajou sozinho e 14,6% viajou com cônjuge/namorado (a);
- Organização da viagem:
 - 34,9% com agência de turismo;
 - 34% organização sem pacote, organizado pelo próprio turista; e
 - 20,3% organizada pela empresa aonde trabalha.
- Tipo de Hospedagem: 97,2% hospedaram-se em hotéis.
- Gasto médio diário individual: US\$ 285,10, sendo o meio de hospedagem o primeiro item, seguido de alimentos e bebidas; compras e presentes; transportes; e cultura e lazer.
- Permanência média no destino: 6,8 noites.
- A imagem em relação à cidade sede do evento permaneceu positiva ou chegou a melhorar para 78,8% dos participantes após a viagem. Além disso, 81,7% pretendem voltar à cidade do evento e 94,5% ao Brasil. Destes, 82,6% querem retornar a lazer.

Apesar do perfil traçado, não significa que todo turista frequentador de feiras e exposições tenham o mesmo perfil, afinal um mesmo evento pode apresentar das mais variadas pessoas. A pesquisa também mostra os benefícios que esse segmento traz sobre outros setores da economia.

É importante compreender o comportamento, as preferências, as características e tendências da demanda e suas potencialidades, além de verificar a

oferta disponível no mercado para adequar os produtos do destino de acordo com o perfil do turista corporativo (Ministério do Turismo, 2010).

Outro ponto importante são as relações comerciais com as corporações e as agências de turismo. Elas devem ocorrer conforme o perfil e as necessidades das empresas. Para isso existem as políticas que viagens que vem para padronizar as viagens e garantir uma harmonia entre os viajantes e os serviços utilizados (BRAGA e MURAD JR., 2008), e surgiram as agências especializadas nas viagens corporativas.

2.2. AGÊNCIAS DE VIAGENS CORPORATIVAS

Os serviços prestados pelas agências de viagens e similares, de acordo com estudo divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em parceria com o Ministério do Turismo (2012), são classificadas como uma das atividades características do turismo. A fim de analisar essa atividade, nesse capítulo se introduz à história das agências de turismo, suas definições e principais atividades ligadas a elas.

Na sequência, apresenta as agências de turismo corporativo, um segmento de agência voltado especificamente para atender as contas corporativas.

2.2.1. História e conceitos das agências de turismo

De acordo com historiadores, o primeiro conceito de agência de turismo surgiu no início do século XIX por Thomas Cook e Henry Wells. O primeiro foi pioneiro das atuais agências de viagens na Inglaterra e o segundo, nos EUA, ambos em 1841 (ACARENZA, 1990 *apud* DANTAS, 2002).

De acordo com Dantas (2002), nessa época o turismo não era visto como um fenômeno social e econômico que pudesse gerar benefícios, no entanto Cook e Wells começaram a desenvolver atividades nesse segmento. Foi a partir de então que o turismo passou a ser explorado para fins comerciais. Fecha (2002, p. 17) afirma que:

Estudiosos do fenômeno do turismo, tais como Fuster (1974), Castelli (1984), Acerenza (1991), Trigo (1998), Ugnarra (1999), Barreto (1995) são

unânicos em afirmar que o ano mais memorável da história do turismo foi 1841, quando Thomas Cook e Henry Wells, começam suas atividades.

Quando se fala do primeiro agente de viagem profissional, estudiosos consideram Thomas Cook (1808 – 1892) os pioneiros dos empreendedores dessa área.

Dias (2003) lista alguns dos benefícios que Cook trouxe para o turismo: introdução do conceito de *excursão organizada*, conhecida hoje como *pacote turístico*; primeiro itinerário oficial de viagem; primeiro *tour* com participação de guia de turismo; criador do cupom hotel, conhecido hoje como *voucher*; entre outros. Foi a primeira “agência de viagens” na história do turismo.

Palhares (2002 *apud* REJOWSKI E PERUSSI, 2008) cita que na época muitas agências passaram a realizar fretamentos ferroviários, seguindo a ideia de Thomas Cook, apesar de esse ter ido muito além do transporte, pensando no produto com um todo.

Com o avanço da tecnologia e da expansão dos transportes, a atividade turística passou a se desenvolver de forma mais fácil e rápida e novas agências foram surgindo.

Segundo Acerenza (1990 *apud* REJOWSKI E PERUSSI, 2008), em 1878 havia um total de 250 agências de turismo distribuído ao redor do mundo e esse número não parava de crescer. Em 1919 surge então a International Federation of Travel Agencies (IFTA – Federação Internacional das Agências de Viagem).

O crescimento das viagens levou o surgimento das operadoras turísticas que, após a Segunda Guerra Mundial, contribuíram para expandir o turismo de massa, alcançando clientes do mundo todo (ACARENZA, 1990 *apud* DANTAS, 2002).

Segundo Tesserolli (2006 *apud* CAMPOS, 2009) as agências de viagens passaram a ser o principal meio de distribuição dos serviços turísticos: transporte, hospedagem, alimentação, etc. Na década de 50, os aviões provenientes da Segunda Guerra Mundial foram vendidos para empresas privadas de transporte aéreo comercial passaram a transportar cada vez mais pessoas.

Durante a década de 60 as agências se desenvolveram principalmente por conta do avanço tecnológico, proporcionando diversidade e rapidez no deslocamento dos indivíduos. Dantas (2002) afirma que nesse período surgiram empresas ainda mais especializadas, operadoras turísticas, que contribuíram para o turismo de massa.

Tomelin (2001, *apud* DANTAS, 2002) destaca que, a partir da década de 70 até o início do século XXI, as agências têm se beneficiado e sofrido com as mudanças. Seja com o desenvolvimento da aviação comercial, com a legislação aeroportuária, pela oscilação da economia do país, pelos sistemas de informação e de comunicação “entre outros fatores que estão sendo decisivos para a definição dos rumos das agências de viagens e turismo, que por fusão, redes, agências virtuais ou, até mesmo, desaparecimento” (TOMELIN 2001 *apud* DANTAS, 2002, p. 29).

Os desafios do século XXI mostram que o agente de viagens deve buscar se atualizar, deixando de ser um mero intermediador de serviços e sim um profissional que está sempre antenado no novo. É preciso buscar o perfil de “consultor de viagens”, que como Dantas (2002) afirma, é o perfil que está ligado às origens das Agências de Turismo, nos trabalhos desenvolvidos por Thomas Cook.

As agências de turismo são empresas que compõem o *trade* turístico. Elas são responsáveis pela intermediação entre o cliente e os prestadores de serviços turísticos (DANTAS, 2002).

De acordo com a lei 12.974/2014 sancionada no dia quinze de maio de 2014, entende-se como agência de turismo a empresa que tenha por objeto, exclusivamente, a prestação de serviços turísticos. A lei classifica-a em duas categorias, conforme os serviços que estejam habilitados a prestar: Agência de Viagens; e Agências de Viagens e Turismo.

Pelizzer (1989 *apud* VEDANA JR, 2001) afirma que a legislação brasileira classifica as atividades inerentes a cada uma da seguinte forma:

- **Agências de viagens:** são aquelas que prestam serviços a seus usuários em território brasileiro e em países limítrofes, quando em função da complementação de viagens e por tempo limitado;
- **Agências de viagens e turismo:** são aquelas que prestam serviço não apenas ao público consumidor, mas também às próprias agências de turismo, tanto no Brasil quanto no exterior. Muitas vezes podem trabalhar com câmbio e remeter moeda estrangeira ao exterior.

Ainda de acordo com a nova lei, são privativas das agências de turismo as seguintes atividades:

- venda comissionada ou intermediação remunerada na comercialização de passagens, passeios, viagens e excursões, nas modalidades aéreas, aquaviária, terrestre, ferroviária e conjugada;
- assessoramento, planejamento e organização de atividades associadas à execução de viagens turísticas ou excursões;
- organização de programas, serviços, roteiros e itinerários de viagens, individuais ou em grupo, e intermediação remunerada na sua execução e comercialização; e
- organização de programas e serviços relativos a viagens educacionais ou culturais e intermediação remunerada na sua execução e comercialização.

Ainda de acordo com a nova lei, as agências de turismo poderão exercer, ainda, e sem caráter privativo, as seguintes atividades:

- obtenção e legalização de documentos para viajantes;
- transporte turístico de superfície;
- desembarço de bagagens, nas viagens e excursões de seus clientes;
- intermediação remunerada de serviços de carga aérea e terrestre;
- intermediação remunerada na reserva e contratação de hospedagem e na locação de veículos;
- intermediação remunerada na reserva e venda de ingressos para espetáculos públicos, artísticos, esportivos e culturais;
- representação de empresa transportadora, de meios de hospedagem e de outras empresas fornecedoras de serviços turísticos;
- assessoramento, organização e execução de atividades relativas a feiras, exposições, congressos e eventos similares;
- venda comissionada ou intermediação remunerada de seguros vinculados a viagens e excursões e de cartões de assistência ao viajante;
- venda de livros, revistas e outros artigos destinados a viajantes; e
- outros serviços de interesse de viajantes.

Com o crescimento da atividade turística, as agências de turismo, por exemplo, passaram a ser mais do que uma intermediadora entre o cliente e o produto turístico, e passaram a oferecer atendimento diferenciado, pensando no conforto e bem-estar do viajante, agregando valor na comercialização.

Dentre todas essas atividades, não pode faltar a função de assessoria, buscando ir além da simples comercialização, oferecendo um atendimento exclusivo e diferenciado para os clientes.

De acordo com Braga (2008, p. 19) “as agências são um elemento do mercado turístico que funciona como agregador de serviços”. São elas que transformam um determinado destino turístico em produtos que podem ser comercializados, e atuam na produção e distribuição de bens e serviços turísticos ofertados aos potenciais consumidores (Figura 2). É através delas que o turismo se

firma como atividade econômica viabilizando a comercialização e a visitação de determinada localidade.

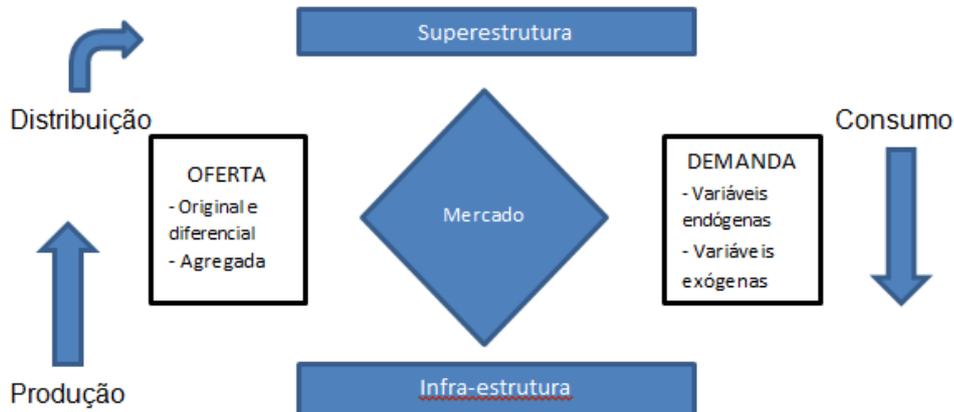


FIGURA 2: SISTEMA DE TURISMO (SISTUR) – MODELO EMPÍRICO.
 FONTE: ADAPTADO DE BENI, 2002, P 39 APUD BRAGA, 2008, PG. 19.

Como Beni (2002 *apud* BRAGA, 2008) explica, a oferta turística é composta por atrativos (oferta original e diferencial) e de equipamentos e serviços (oferta agregada). Essa oferta é oferecida à demanda através dos canais de distribuição e para que ela seja alcançada de forma mais eficiente é preciso ter uma abordagem adequada, pois a demanda é constituída por pessoas que são influenciadas por variáveis endógenas (como idade) e por variáveis exógenas (moda, por exemplo). Dessa forma as agências de turismo têm duas funções no mercado turístico: como produtoras (operadoras turísticas) e como distribuidoras (agências de viagens).

É possível perceber que as agências estão “buscando novos caminhos para o mercado turístico, e o que se observa é a segmentação como um dos caminhos escolhidos, destacando-se como ferramenta mais importante a respeito do cliente” (ANSARAH, 1999, p. 19). Logo, segmentar se tornou uma estratégia imprescindível para as agências, permitindo que o atendimento seja mais personalizado, graças a diversidade dos clientes.

Como exemplo da segmentação, tem-se o turismo de negócios que movimentou o turismo à medida que novas viagens com o objetivo de realizar negócios se tornam cada vez mais presentes (MOTA e FILHO, 2011). É um segmento que tem sido explorado e trabalhado pelas agências de viagens. Inclusive, algumas agências se especializaram nesse segmento. São as chamadas agências corporativas.

2.2.2. As agências de turismo corporativo

É notável a presença cada vez mais frequente de pessoas que realizam viagens com o intuito corporativo, onde participarão de reuniões, eventos, feiras, realizarão negócios, entre outros.

Para a realização da viagem se faz necessário o uso de transporte, hospedagem, alimentação, assistência, organizador de eventos, lazer, etc. Com isso, as empresas precisam gerenciar a viagem do seu colaborador de forma mais eficiente e satisfatória. Elas podem combinar qualidade com baixo custo nas viagens objetivando o conforto do seu funcionário e o êxito da viagem corporativa (MOTA e FILHO, 2011).

Segundo autores, as empresas precisam de um gerenciador das viagens corporativas que filtre as informações, que faça a intermediação os serviços e ofereça os fornecedores do mercado que melhor lhes atenderiam. E é dessa forma que as agências de viagens corporativas atuam.

Como a principal preocupação das empresas é a redução de custos, as agências investem em sistemas que tragam melhor solução na gestão de viagens. Por isso que é importante que as mesmas estejam sempre se atualizando em relação à tecnologia, as tendências de mercado, as facilidades, as necessidades do cliente, etc.

Como citado por Mota e Filho (2011), a internet, por exemplo, se tornou um facilitador de informações, compra e vendas. Isso pode ser visto como uma ameaça pelas agências de viagens ou como uma grande oportunidade. Muitas agências utilizam a internet a seu favor, oferecendo um sistema online que interliga fornecedor com o cliente de forma segura, além de atuarem como consultoras de viagens, se reciclando nas informações e oferecendo serviço diferenciado.

Em um atual mercado competitivo, é importante salientar que as empresas que buscam se aperfeiçoar em determinado segmento são as que se destacam no mercado. Inovações tecnológicas, agilidade, conhecimento, são algumas das peças chaves para quem busca se destacar. E todos esses instrumentos dependem de pessoas, principalmente dentro de uma agência de viagens.

Esse fenômeno é conhecido como reintermediação, que foi marcado pelo corte de intermediários, atingindo ao público-alvo diretamente através da internet e

com o aprimoramento da tecnologia da informação, mudando o caráter de parceria entre fornecedores e as agências de turismo. Com isso, os agentes de viagens mudaram seu posicionamento de intermediários para consultores de viagens. (SANTOS, 2008)

Dias (2005) afirma que com o elevado acesso à informação e as facilidades de viajar, o ser humano se deslocará por motivos dos mais diversos. A internet tem possibilitado diversas comunidades de interesses se formarem ao redor do mundo.

Como Braga (2008) cita, as agências especializadas em viagens de negócios atendem, basicamente, a pessoas jurídicas, que se tornam clientes com base em contratos onde são estipuladas as condições de descontos, comissões, forma de pagamento, etc. Estas agências vendem os serviços turísticos para os funcionários e diretores que viajam a negócios e suas despesas são pagas pela empresa.

As agências de viagens corporativas são conhecidas mundialmente como TMC (Travel Management Companies ou Companhias de Gerenciamento de Viagens) e tem como principal objetivo administrar contas correntes e não mais os serviços de atendimento limitado à reserva de hotel e emissão de passagem aérea. (BRAGA e JUNIOR, 2008).

Swarbrooke (2002, p. 85 apud BRAGA, 2008 p. 27) afirma os clientes que viajam a negócios “na maioria das vezes são pessoas que fazem mais viagens num ano do que a média dos turistas de lazer, por isso eles exigem mais infraestrutura de transporte e dos serviços na destinação”.

As empresas estabelecem acordos exclusivos com os fornecedores de serviços turísticos, mas necessitam de profissionais de agenciamento para gerenciar suas viagens. Logo, as agências atuam como administradoras dessas contas, como mostra a figura 3:

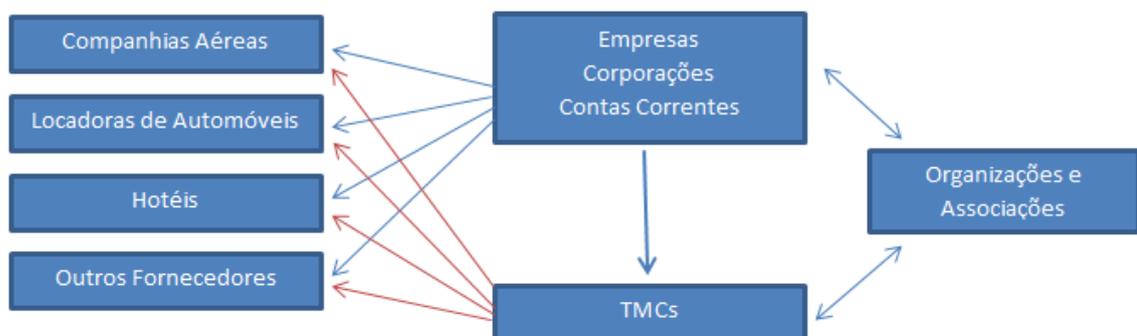


FIGURA 3: DINÂMICA DO MERCADO CORPORATIVO.
 FONTE: BRAGA E JUNIOR (2008, P.251).

Em relação ao atendimento, o agente precisa ser ágil e eficaz, ter conhecimento das principais necessidades e preferências do seu cliente, para oferecer exatamente o tipo de produto adequado ao seu perfil. Isso pode ser adquirido com o conhecimento, a comunicação, treinamento e essas são algumas das necessidades que podem ser identificadas pelo líder.

O líder é aquele que têm influência em sua equipe, que sabe conduzir as pessoas. É aquele que sabe desenvolver o processo de comunicação a fim de conhecer as necessidades do seu pessoal e compartilhar os objetivos e metas da sua empresa (CHIAVENATO, 1992).

De acordo com pesquisa realizada pela Kronos Inc (2012), 82% dos consumidores abandonam uma empresa pela qualidade do atendimento. Se a busca é por uma gestão que influencie positivamente no atendimento ao cliente e entendendo que o agente é essencial nesse processo, é importante investir no pessoal e que a agência possua um modelo de qualidade para investigar o ambiente interno e externo da organização, considerando seus pontos fortes e fracos, oportunidades e fraquezas de mercado para obter informações para a tomada de decisão.

2.2.2.1. Agência de viagens corporativa Target Travel de Curitiba/PR

A Target Travel é uma agência de viagens essencialmente corporativa, localizada em Curitiba, com apenas três anos de atuação no Mercado. Segundo a Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006, ela uma microempresa, atualmente com sete funcionários.

Quanto a estrutura organizacional, não há um organograma, mas atualmente é composta por um diretor, um gerente comercial, o departamento financeiro com um funcionário e um menor aprendiz, um agente corporativo e um agente de viagens de lazer.

As funções de cada um não são descritas de forma formalizada, mas, basicamente, o diretor é responsável por toda gestão da empresa. Ele que administra o empreendimento, toma as principais decisões, estabelece metas e funções. O gerente comercial é responsável por captar novos clientes e criar relacionamentos. O financeiro é composto por duas pessoas que se dividem entre as diversas funções financeiras da empresa. O agente corporativo é responsável por

todo o trabalho operacional, atendimento ao cliente, consultoria e relacionamento. O agente de lazer atua da mesma forma que o agente corporativo, mas seu atendimento é voltado para viagens de lazer.

A empresa é privada e atua como consultora e administradora das contas corporativas, oferecendo auxílio ao cliente corporativo na elaboração de políticas de viagens, ferramentas para pesquisa de preços e reservas, acordos diretos entre fornecedores e clientes, de acordo com o perfil de cada empresa.

Foi fundada em julho de 2012 a partir de uma necessidade identificada no mercado. Seu gestor percebeu uma carência no atendimento ao cliente corporativo e com base nessa percepção criou a agência pensando em atender a essas necessidades, tais como: atendimento rápido, compromisso com as empresas, transparência, relacionamento.

A Target Travel oferece serviços pertinentes ao agenciamento, tais como: organização e venda de viagens, reserva de hotel, pacotes turísticos, venda de passagem aérea, receptivos, realização de eventos, assessoramento, entre outros. Atualmente atende a cerca de dez empresas que variam entre grande, média e pequeno porte e está iniciando o setor de lazer.

A agência foi escolhida por ser o atual local de trabalho da autora, sendo mais fácil assim realizar a pesquisa.

Por ser uma empresa relativamente nova, encontram-se grandes oportunidades para crescimento e competitividade através de uma gestão de excelência com foco na qualidade do atendimento e serviço ao cliente.

2.3. GESTÃO DA QUALIDADE EM AGÊNCIAS DE VIAGENS CORPORATIVAS

A fim de apresentar o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), reconhecido pelo FNQ como instrumento fundamental para alcançar uma gestão da qualidade de forma eficaz e competitiva, nesse capítulo será abordado alguns conceitos de qualidade, assim como alguns fatores determinantes da qualidade de serviços, sua gestão e a importância do papel do agente de viagens na prestação de serviço sendo ele o contato principal entre o cliente e a empresa; e por fim, aspectos do MEG, seus critérios e fundamentos da excelência aplicando-os às agências de viagens corporativas.

2.3.1. Qualidade

De acordo com a ISO – *International Standardization Organization*, localizado na Suíça e responsável pelas normas de qualidade em diversos setores do mundo inteiro (*apud* GONÇALVES, 2008), “qualidade é a adequação ao uso. É a conformidade às exigências”. Outro autor abrange um pouco mais dizendo que “Qualidade tem a ver, primordialmente, com o processo pelo qual os produtos ou serviços são materializados. Se o processo for bem realizado, um bom produto final advirá naturalmente. A Qualidade reside no que se faz – aliás – em tudo o que se faz – e não apenas no que se tem como consequência disso”. Ou seja, a qualidade está ligada aos processos; se todo processo for feito com qualidade, o produto final terá qualidade.

A qualidade também está mais atrelada aos sentimentos subjetivos, conforme a necessidade de cada pessoa. Muitas avaliam a qualidade pela aparência, outras pelo preço, pelo material utilizado, entre outras dimensões utilizadas para avaliação da qualidade.

De acordo com Gonçalves (2008), o processo é o aspecto objetivo, mensurável da qualidade. Quando há conformidade às exigências em cada etapa pré-estabelecida, valorizando os processos, isso é chamado de padrão de qualidade.

Há ainda aspectos que não podem ser mensurados. Mesmo que determinado produto tenha sido feito com qualidade em todo o processo, para o cliente existem outros fatores que poderiam melhorar. Esses aspectos podem ser percebidos através de estudos nas dimensões não atingidas pelos processos. E quando a empresa atinge esses fatores é que chamamos de Qualidade Total.

A qualidade total se dedica a estudar a satisfação do cliente interno e externo. Para isso são avaliadas as relações entre os diferentes departamentos de uma empresa e desta com a sociedade (GONÇALVES, 2008).

De acordo com Chiavenato (1992), a maneira pela qual o ambiente em que as pessoas trabalham e vivem a maior parte de suas vidas é moldado e estruturado influencia de forma significativa na qualidade de vida. Ou seja, influencia no seu comportamento e objetivos, afetando de alguma forma o próprio funcionário.

Quanto a qualidade voltada ao atendimento, a percepção que o cliente tem sobre o profissional é um fator importante na satisfação do mesmo. Sendo assim, Vieira (2003 apud SOUTO, 2007) afirma que existem dois aspectos fundamentais: o funcionário deve ter qualidade superior ao esperado pelo cliente; e o funcionário que conhece o perfil do seu cliente e suas necessidades pode influenciar as expectativas do cliente.

Castelli (1998) afirma que, manter e melhorar a qualidade no fornecimento dos serviços de turismo tornou-se um desafio permanente e uma ferramenta estratégica para as empresas do setor turístico. A importância maior está na gestão das atividades com foco na qualidade.

É imprescindível que as empresas se estruturam para aumentar a sua competitividade frente ao mercado. Isso significa utilizar ao máximo seus próprios recursos, sem ignorar os recursos alheio que estão ao seu dispor. Precisam utilizar ao máximo os seus pontos fortes e precisam contribuir com o seu pessoal para obter a colaboração dos mesmos (CHIAVENATO, 1992).

Uma empresa que investe nos seus funcionários, seja em educação, desenvolvimento profissional, criatividade, é chave para o sucesso. E isso faz parte de uma gestão de qualidade que veremos a seguir.

2.3.2. Gestão da Qualidade

Com os desafios que vem surgindo para as organizações, com novas exigências do mercado consumidor, o aumento da competitividade e a evolução tecnológica, surge uma necessidade de mudanças significativas no modo de gerir um negócio. Em resposta a essas necessidades, muitos empresários têm buscado por modelos gerenciais, com o objetivo de se tornarem mais competitivos e interconectados (CADERNOS RUMO À EXCELÊNCIA, 2008).

Gestão da qualidade significa a maneira como as empresas se organizam para garantir produtos com excelência, objetivando a satisfação de todos os envolvidos: fornecedores, colaboradores, clientes e a própria comunidade (FELTRACO et al., 2012 apud SANTOS et al., 2012). Para Deming (1990, p. 26 apud SANTOS et al., 2012, p. 5), “constitui também, uma filosofia administrativa, que define o uso correto de recursos, financeiros ou materiais, procurando agregar valor ao produto e representa um meio para as empresas atingirem seus objetivos”.

Segundo Santos et al. (2012), a gestão da qualidade visa padronizar os processos e garantir a qualidade de produtos e serviços por meio de planejamento, controle e aprimoramento. É importante que as empresas priorizem a qualidade em suas decisões para que possam alcançá-la e mantê-la nos seus serviços e produtos.

Uma empresa prestadora de serviço, que é o caso das agências de viagens, ganha vantagem competitiva ao executar um serviço de qualidade consistentemente superior à da concorrência e às expectativas do cliente (KOTLER, 2000). Quando as expectativas são atendidas ou até mesmo superadas, o cliente fica inclinado a recorrer novamente a esta empresa.

De acordo com Kotler (2000), as expectativas dos clientes são os verdadeiros padrões de julgamento da qualidade dos serviços. Uma gerência eficaz é responsável pela superação dessas expectativas.

Os pesquisadores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1991, p.16 *apud* KOTLER, 2000, p. 460) identificaram cinco fatores determinantes da qualidade dos serviços listados abaixo em ordem de importância:

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

Segundo Kotler (2000), vários estudos mostram que empresas de serviços gerenciados com excelência têm as seguintes práticas em comum: concepção estratégica, padrões rigorosos, comprometimento da alta gerência com a qualidade, atendimento às reclamações dos clientes, sistemas de monitoramento do desempenho de serviços e ênfase na satisfação tanto do funcionário quanto dos clientes. A concepção estratégica tem o foco no cliente. É importante conhecer muito bem quem é seu cliente-alvo e quais são suas principais necessidades. A partir desse conhecimento as empresas desenvolvem estratégias para os satisfazer. Os padrões rigorosos para a qualidade são estabelecidos pelos melhores prestadores de serviços. Os padrões devem ser apropriadamente altos, de forma a oferecer um serviço totalmente inovador. O comprometimento da alta gerência com a qualidade dos seus serviços, não prestando atenção apenas no desempenho financeiro

mensal, mas também no desempenho de seus serviços. Atendimento às reclamações dos clientes, valorizando suas percepções e resolvendo o problema de forma satisfatória. É importante investir no aprimoramento em treinamentos que levem em consideração o papel do funcionário na correção de serviços. O sistema de monitoramento é uma ferramenta bastante eficaz para avaliar tanto o desempenho dos concorrentes quanto da sua empresa. Existem vários métodos de avaliação, como: comparação com a concorrência, formulário de sugestões e reclamações, compradores-misteriosos e etc. Satisfação tanto dos funcionários quanto dos clientes. As empresas gerenciadas com excelência acreditam que as relações entre os funcionários afetam as relações com os clientes. Por isso investem em programas de premiação e incentivo por bom desempenho, por exemplo.

Como já citado anteriormente, muitas empresas têm investido em modelos de gestão na busca pela excelência, entendendo que uma gestão de qualidade os torna mais competitivos. Dentre as opções disponibilizadas, será apresentado o Modelo de Excelência de Gestão (MEG).

2.3.3. Modelo de Excelência de Gestão (MEG)

O FNQ (Fundação Nacional da Qualidade) é um dos maiores centros de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão. Os critérios de excelências constituem um modelo sistêmico de gestão utilizado em diversas organizações de nível mundial (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ, 2009).

A criação do MEG (Modelo de Excelência da Gestão) foi a concretização da missão da FNQ que é “estimular e apoiar as organizações brasileiras para o desenvolvimento e a evolução de sua gestão, por meio da disseminação dos Fundamentos e Critérios de Excelência” (FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE – FNQ, 2013).

O MEG é um modelo de referência que serve para todo tipo e porte de empresa. Suas principais características são: modelo sistêmico, inspirado no ciclo PDCL (Plan, Do, Check, Learn); Não é prescritivo; adaptável a todo tipo de organização.

Segundo pesquisa realizada pela Serasa Experian, junto ao FNQ, 245 organizações usuárias do MEG tiveram seus demonstrativos superior ao das empresas do mesmo setor, entre o período de 2001 a 2012.

O MEG está alicerçado sobre um conjunto de fundamentos que abordam o contexto social, econômico e tecnológico em que as empresas se encontram. Esses fundamentos expressam conceitos reconhecidos mundialmente e se convertem em práticas encontradas em organizações líderes internacionais, que buscam constantemente se aperfeiçoar. São eles (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ, 2013, p. 10 a 12):

1. Pensamento sistêmico;
2. Atuação em rede;
3. Aprendizado organizacional;
4. Inovação
5. Agilidade
6. Liderança Transformadora
7. Olhar para o futuro
8. Conhecimento sobre clientes e mercados
9. Responsabilidade social
10. Valorização das pessoas e da cultura
11. Decisões fundamentadas
12. Orientação por processos
13. Geração de valor

O MEG apresenta também oito Critérios de Excelência da Gestão, com características tangíveis, mensuráveis qualitativa ou quantitativamente, apresentada em forma de questionamento que abordam processos gerenciais e solicitações de resultados (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ, 2013).

Os critérios de Excelências são mais bem apresentados na seguinte figura, sugerindo uma visão sistêmica da gestão organizacional:

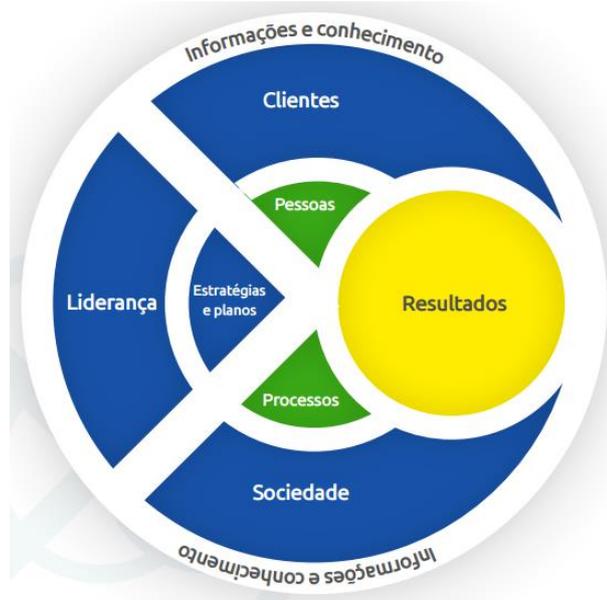


FIGURA 4: REPRESENTAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO.
 FONTE: CADERNO MODELO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ, 2013, P. 13.

De acordo com a FNQ (2008, p.10), a figura pode ser entendida da seguinte forma:

o direcionamento da organização, dado pela Liderança, ouvindo os Clientes e a Sociedade, é definido por meio das Estratégias e Planos; a sua implementação é realizada por meio das Pessoas, que compõem a força de trabalho, utilizando-se dos Processos existentes na organização; e todo esse ciclo, ao ser executado, deverá conduzir a Resultados, que devem ser analisados e entendidos, gerando Informações e Conhecimento para serem utilizados no processo de tomada de decisão, gerando um novo ciclo de gestão.

O funcionamento do MEG é explicado pelo conceito do PDCL, que significa em inglês Plan (Planejar), Do (Executar), Check (monitorar) e Learn (Aprender). Esse conceito é uma ferramenta utilizada na tomada de decisões com o objetivo de garantir uma melhoria contínua visando padronizar os processos já existentes em uma empresa. Foi desenvolvido por Walter Shewhart, por volta de 1920 e que foi utilizado pelo professor americano Dr. Edwards Deming na década de 50, disseminando por todo o mundo (CAMPOS, 2002 apud SANTOS et al., 2012).

Etapas da Melhoria Contínua			
PDCA	Fluxo	Etapa	Objetivo
P	1	Identificação do problema	Definir claramente o problema/processo e reconhecer sua importância
	2	Observação	Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista
	3	Análise	Descobrir as causas fundamentais
	4	Plano de ação	Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais
D	5	Execução	Bloquear as causas fundamentais
C	6	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo
A	7	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema
	8	Conclusão	Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro

QUADRO 1: ETAPAS DO CICLO PDCA DE MELHORIA.
 FONTE: CAMPOS, 2002 APUD SANTOS, 2012, P. 8.

As oito etapas de melhoria apresentadas no quadro acima podem ser aplicadas para uma melhoria contínua dos resultados do processo, visando se tornar cada vez mais competitivo no mercado.

Quanto à composição dos Critérios de Excelência, são eles (FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE, 2013, p. 14 a 15):

1. Clientes: Análise e desenvolvimento de mercado, entendimento das necessidades e expectativas dos clientes atuais e potenciais, gerenciamento da marca e imagem da organização e relacionamento com clientes.
2. Pessoas: Sistemas de trabalho, identificação de competências, seleção e integração de pessoas, avaliação de desempenho, remuneração e reconhecimento, capacitação e desenvolvimento, preparação de novos líderes e qualidade de vida.
3. Liderança: Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, da governança, dos riscos, da interação com as partes interessadas, do exercício da liderança e da análise do desempenho da organização.
4. Estratégias e planos: Formulação e implementação das estratégias, por meio de análise dos ambientes interno e externo, ativos intangíveis, como a definição de indicadores e metas, desdobramentos de planos de ação.
5. Sociedade: Responsabilidade socioambiental e desenvolvimento social, que incluem identificação das necessidades e expectativas da sociedade, atendimento à legislação.
6. Processos: Processos da cadeia de valor em interação, projetados para atender aos requisitos de produtos, das partes interessadas, que realizam as transformações e entregas da organização, considerando em destaque os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros.
7. Resultados: Apresentação de resultados estratégicos e operacionais relevantes para a organização, na forma de indicadores que permitam avaliar, no conjunto, a melhoria dos resultados, o nível de competitividade e o cumprimento de compromissos com requisitos de partes interessadas, nas perspectivas econômico-financeira, socioambientais e relativas a clientes e mercados, a pessoas e aos processos da cadeia de valor.

8. Informações e conhecimento: Informações da organização, desde a identificação de necessidades até a implantação do sistema de informação, e gestão do conhecimento organizacional, ao identificar, desenvolver, reter e proteger, difundir e utilizar os conhecimentos necessários para a implementação das estratégias.

Para alcançar o objetivo desse trabalho, essas diretrizes apresentadas pelo Kotler (2000) junto com o MEG serão utilizadas como avaliação da gestão da agência corporativa Target Travel.

3. METODOLOGIA

O objetivo da metodologia é apresentar os métodos (instrumentos, critérios, procedimentos) que foram adotados para responder ao problema de pesquisa. De acordo com Mota (2010), a metodologia descreve os procedimentos de coleta e análise dos dados e os materiais que levam à obtenção dos resultados.

Nesse trabalho a metodologia utilizada foi definida de acordo com os objetivos pré-determinados. Para isso, primeiro foi feita uma pesquisa bibliográfica, através de livros, artigos, periódicos, teses e outras fontes para compor este Plano, em essencial seu marco teórico e sua metodologia. Também foi realizada uma pesquisa documental, com documentos que poderão ser disponibilizados pelas empresas que serão entrevistadas. E por fim, um estudo de caso na agência Target Travel com aplicação de questionário e entrevista para realizar a coleta de dados para a elaboração do projeto proposto.

Para facilitar a compreensão dessa etapa, abaixo segue quadro com um resumo da metodologia utilizada, informando sobre o tipo de pesquisa, método e técnicas de pesquisa utilizados; e os instrumentos de coleta de dados:

Objetivo	Tipo/Técnica	Instrumentos de coleta de dados
Estudar os conceitos de gestão de qualidade.	Exploratória – Descritiva / Bibliográfica	Livros e documentos
Verificar o turismo corporativo em Curitiba junto as principais entidades envolvidas no segmento de negócios e eventos da cidade	Exploratória – Descritiva / Bibliográfica Entrevista semi-estruturada	Entrevista com as principais entidades envolvidas no segmento de negócios e eventos da cidade de Curitiba
Identificar o estágio de gestão que a agência corporativa Target Travel se encontra.	Exploratória – Descritiva / Documental Questionário	Questionário do Pré Diagnóstico da Maturidade da Gestão - 20ª edição/2014
Aplicar o formulário da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) na Target Travel.	Questionário	Questionário do Pré Diagnóstico da Maturidade da Gestão - 20ª edição/2014

QUADRO 2: RESUMO METODOLOGIA
FONTE: A AUTORA (2015)

3.1. TIPOS DE PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida utilizando-se dois tipos: pesquisa exploratória e pesquisa descritiva.

Uma pesquisa exploratória tem por objetivo principal aprimorar ideias ou a descoberta de intenções (GIL, 1999). Esse tipo de pesquisa é realizado especificamente quando o tema é pouco explorado, e no final é possível ter o problema mais esclarecido. Esta é uma forma de estudo preliminar, com o objetivo de se conhecer mais a fundo o tema escolhido e desenvolver a pesquisa de forma mais concisa.

Migueles (2004) também descreve a pesquisa exploratória como uma maneira de situar-se em um problema sobre o qual o pesquisador não tem informações ou conhecimentos necessários para traçar estratégias ou elaborar hipóteses que permitam atingir os objetivos.

De acordo com Denker (1998, p. 124), a pesquisa exploratória “caracteriza-se por possuir um planejamento flexível envolvendo em geral levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes e análise de exemplos similares”. Assim, é possível ter um conhecimento mais amplo a respeito do tema escolhido.

Logo, a pesquisa exploratória mostrou-se adequada, uma vez que se fez necessário um levantamento bibliográfico referente aos assuntos de agenciamento, turismo corporativo, qualidade, a fim de adquirir um conhecimento mais profundo do tema; entrevista com pessoas que possuem certo conhecimento quanto ao problema pesquisado; e um estudo de caso com a agência de viagens corporativas Target Travel;

Quanto à pesquisa descritiva, ela descreve situações de mercado a partir de dados primários. Pode ser quantitativa ou qualitativa. Compreende uma série de técnicas de levantamento de dados como questionário, entrevista estruturada, semiestruturada, pesquisa por telefone, interativa, entre outros (DENKER, 1998).

Neste trabalho, a pesquisa descritiva foi utilizada para fazer um levantamento sobre a gestão da agência Target Travel, seus pontos fortes e a melhorar, com aplicação de entrevista semiestruturada e questionário. Também para obter informações a respeito da atual situação do mercado corporativo junto a instituições afetas à temática.

3.2. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

De acordo com Goldenberg (2005) o método é a observação sistemática dos fenômenos da realidade através de uma sucessão de passos, orientados por conhecimentos teóricos, buscando explicar a causa desses fenômenos e suas correlações. A essência do método científico está na investigação organizada, utilizando os conhecimentos teóricos.

Dessa forma, foi utilizado método hipotético-dedutivo que segundo Lakatos e Marconi (1991) inicia-se pela percepção de lacunas nos conhecimentos, formula-se então hipóteses e, pelo processo dedutivo, testa-se a predição da ocorrência de fenômenos.

Quanto as técnicas de pesquisa aplicadas foram a pesquisa bibliográfica, documental e o estudo de caso, que se aprofundarão na continuidade do mesmo.

A pesquisa bibliográfica é essencial para o desenvolvimento de qualquer pesquisa, pois é através dela que se adquire maior conhecimento e clareza do tema. De acordo com Carvalho (1998, p. 100), a pesquisa bibliográfica “é a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informação descrita, para coletar dados gerais ou específicos de determinado tema”. Ou seja, é através dela que se obtém uma maior gama de informações e detalhamento, ampliando o entendimento sobre determinado assunto.

Sobre a pesquisa documental, ela é muito parecida com a bibliográfica. Difere-se na natureza das fontes, pois estas muitas vezes não receberam um tratamento analítico, são documentos de “primeira mão” (GIL, 2008).

Quanto ao estudo de caso, Dencker (1998) descreve-o como um estudo profundo e exaustivo sobre determinado objeto ou situação. Através dele é possível ter o conhecimento mais profundo dos processos e relações sociais. “Ele pode envolver exame de registros, observação de ocorrência de fatos, entrevistas estruturada e não-estruturada ou qualquer outra técnica de pesquisa”. (DENCKER, 1998, p. 127)

Esta pesquisa teve por objeto de estudo a agência corporativa Target Travel, onde foi realizado um estudo de caso detalhado sobre a mesma com o intuito de desenvolver de forma coerente o projeto proposto.

3.3. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é uma fase da pesquisa cujo objetivo é obter informações sobre a real situação do mercado atual. Através desse conhecimento é possível orientar as ações das empresas que nele atuam para que tomem decisões mais inteligentes, visando o lucro e maior tempo de utilidade do produto (DENKER, 1998).

Um dos objetivos específicos foi verificar o turismo corporativo de Curitiba junto as principais entidades envolvidas no segmento de negócios e eventos da cidade. Estes foram o Convention & Visitors Bureau, o Sebrae e o Instituto do Turismo. Para isso foi realizada entrevista com perguntas semi-estruturadas referente ao envolvimento destas no turismo corporativo, os planos de ações para esse segmento, a qualificação do mercado de Curitiba para receber esse perfil de turista e suas opiniões quanto aos serviços turísticos.

O segundo objetivo desse trabalho foi identificar o estágio de gestão que a agência corporativa Target Travel se encontra. Com a ferramenta disponibilizada pela FNQ foi possível chegar a esse diagnóstico. O Questionário do Pré Diagnóstico da Maturidade da Gestão avalia a gestão através de trinta e sete questões objetivas com base nos oito critérios do MEG (liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimentos, pessoas e processos). De acordo com os resultados, a gestão pode se encontrar em três níveis: básico, intermediário e avançado, possibilitando o alcance dos demais objetivos.

3.4. ANÁLISE, TABULAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Esse trabalho é de natureza qualitativa, uma vez que “os métodos qualitativos têm um papel importante no campo dos estudos organizacionais” (DOWNEY E IRELAND, 1979 apud NEVES, 1996). Estudos de avaliação de características do ambiente organizacional são especialmente beneficiados por métodos qualitativos, apesar de não servirem apenas para essa finalidade (NEVES, 1996).

As abordagens qualitativas que foram utilizadas são: pesquisa documental e estudo de caso. A análise dos dados foi feita com a realização da análise do conteúdo (DENKER, 1998).

Também é de natureza quantitativa, e é caracterizada por possuir um objetivo bem definido, procedimentos formais e bem estruturados, buscando solucionar os

problemas ou avaliar alternativas de cursos de ação (SAMARA E BARROS, 1997 *apud* SOUZA, 2006).

Na pesquisa descritiva quantitativa é possível obter os dados por meio de levantamento, envolvendo o questionamento direto dos entrevistados. A análise desses dados foi feita através de procedimentos estatísticos pertinentes (DENKER, 1998), a serem apresentados com uso de quadros, depois de tabulados, naquilo que se fizer necessário.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste item, os resultados da pesquisa realizada serão apresentados e analisados de forma a contribuir para embasamento da construção da proposta do projeto final que será abordado posteriormente.

4.1. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os resultados serão apresentados em dois tópicos: no primeiro serão analisadas as entrevistas realizadas com as principais entidades envolvidas no segmento de negócios e eventos na cidade de Curitiba; e, no segundo será analisado o formulário preenchido pelo diretor da agência Target Travel.

4.1.1. RESULTADOS REFERENTES AO TURISMO CORPORATIVO EM CURITIBA

A fim de atingir um dos objetivos específicos que era “verificar o turismo corporativo em Curitiba junto as principais entidades envolvidas no segmento de negócios e eventos da cidade”, foram entrevistadas três principais entidades. Quem contribuiu para responder as entrevistas foram Tatiana Turra, diretora executiva do Curitiba Convention & Visitors Bureau; Patricia Albanez, gestora de projetos da Regional Leste do Sebrae; e a Cristiane Santos, diretora de turismo do Instituto Municipal de Turismo de Curitiba.

Durante as entrevistas, foi apresentado o projeto Curitiba MICE, que é um desdobramento do programa Paraná Mice - desenvolvido pelo SEBRAE, Fecomércio-PR, Federação Paranaense dos Conventions & Visitors Bureau e Paraná Turismo nas cidades que possuem Convention Bureaux. Assim, percebendo que o turista de negócios e eventos abrange grande parte do número de visitantes que viajam para Curitiba e o quanto de capital gira na cidade, é que se começou a trabalhar mais forte nesse segmento.

O Ministério do Turismo define o MICE como “o conjunto de atividades turísticas decorrentes dos encontros de interesse profissional, associativo, institucional, de caráter comercial, promocional, técnico, científico e social”. A sigla MICE é composta pelas seguintes atividades: Meetings (Reuniões); Incentives

(Incentivo); Congress (Congressos, Conferências e Convenções); e, Exhibitions (Feiras).

Atualmente as cidades que estão inseridas no programa Paraná Mice são: Curitiba, Campos Gerais, Londrina, Maringá, Cascavel, Foz do Iguaçu e Litoral, sendo que seu objetivo é “incrementar esse tipo de turismo no estado e consolidá-lo como um destino competitivo no segmento, tanto no cenário nacional quanto no internacional”.

As principais empresas fomentadoras do turismo são contempladas nesse projeto: meios de hospedagem, alimentos e bebidas, transporte turístico, espaço para eventos, agências de turismo receptivo, organizadores de eventos e empresas prestadoras de serviços para eventos.

Durante as entrevistas cada uma das entidades apresentou um pouco de sua atuação no projeto.

No turismo corporativo, o CCVB vem buscando trabalhar cada vez mais com esse segmento. Eles acreditam que, em relação aos eventos corporativos, embora a cidade de Curitiba não tenha complexos de resorts onde geralmente as empresas buscam realizar seus eventos, a cidade tem uma estrutura que pode surpreender e eles vêm identificando formas de trabalhar na fomentação do destino. Uma delas é o desenvolvimento de alguns produtos específicos, como as viagens corporativas e de incentivo, onde se encaixa o próprio MICE. Para as viagens corporativas, vêm se trabalhando com a criação de relacionamento com as principais GVs (Gestores de Viagens), disponibilizando calendário de eventos da cidade para que organizem melhor suas viagens corporativas; mapas e material de divulgação, como também dando o suporte que as empresas precisam, não sendo necessariamente só para o turismo.

Quanto ao SEBRAE, eles também têm desenvolvido projetos mais voltados ao turismo de negócios e eventos por perceberem que a maior parte do público que o Estado do Paraná e em especial Curitiba, recebe é desse segmento. No Curitiba MICE se trabalha mais com o mercado corporativo. Durante a entrevista foi apresentado a forma de atuação da mesma, e, no *Meeting* o Sebrae tem buscado atuar cada vez mais nesse segmento, entendendo que o mesmo tem grande potencial e é um mercado que precisa ser melhor explorado, já que muitas empresas não expõem suas reuniões e a maioria delas acontece naturalmente. Uma das formas de atuação é através das rodadas de negócios, que são reuniões entre

empresários que demandam e ofertam produtos e serviços, com o objetivo de fomentar negócios, através de rodadas virtuais ou físicas. Quanto ao “Incentives”, eles não trabalham diretamente com os incentivos aqui em Curitiba, mas trabalham com as Agências de Incentivos que aderiram muito bem ao projeto. E quanto a “Conferences” e “Exhibitions” é onde eles têm mais facilidade de atuar, pois trabalham com um público muito mais aberto.

Em relação ao Instituto do Turismo, eles trabalham pela demanda, com ações estratégicas, políticas públicas e suporte. Atualmente, eles estão trabalhando para transformar Curitiba numa cidade referência no segmento de negócios e eventos. Têm um projeto grande que é a construção de um novo centro de convenções e feiras pra cidade. Quanto ao MICE, eles trabalham como parceiro estratégico. Quando, por exemplo, o CCVB precisa de ações ou parceiro pra captação de eventos eles procuram estar juntos, funcionando como base.

A respeito dos projetos que estão sendo desenvolvidos mais especificamente para o turismo corporativo, o Convention Bureau tem o produto mesclado de eventos corporativos com incentivo como já foi citado anteriormente, algumas ações de comercialização trazendo no ano que vem agências de promoção e agência de turismo da área corporativa para conhecer a cidade.

O SEBRAE desenvolve as rodadas de negócios já comentadas anteriormente, também trabalham com a capacitação e tendências de mercado corporativo, organizando pelo menos uma vez ao ano uma viagem de benchmark, que são viagens com troca de conhecimento em algum destino de referência. Também realizam consultoria às empresas com a aplicação do MEG da FNQ. Eles também atuam com a parte de legislação, consultoria de processos, organização, finanças, entre outros. E para o corporativo, eles estão buscando entender esse mercado e como alcança-los.

Em relação ao mercado de Curitiba, as entidades acreditam que a cidade hoje se encontra mais preparada para atender aos turistas. O CCVB comentou que temos uma cidade cheia de riquezas turísticas e o projeto MICE veio para trazer uma nova formatação dos produtos turísticos. Quanto a hotelaria, eles acreditam que temos um mercado bem rico, pois existem diversas empresas internacionais que atendem a todos os perfis turísticos.

Para o SEBRAE, o mercado de Curitiba é muito bom e tem uma imagem muito positiva. Em relação à captação de eventos, a principal dificuldade é pela

cidade estar muito próxima de São Paulo que é excelência nesse ramo. O diferencial de Curitiba são os preços mais competitivos, facilidade maior de trânsito, sua atratividade e com maior flexibilidade na agenda de eventos. E o mais importante é que o mercado vem se capacitando cada dia mais.

Já para o Instituto do Turismo, a cidade tem um mercado preparado, porém poderia se comunicar mais. Buscando elevar a qualidade da cidade, eles procuram manter relacionamento com o aeroporto; procuram estar sempre atentos a própria ABIH (Associação Brasileira de Indústria de Hotéis); eles também possuem forte parceria com a ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes); com os postos de informações preparados para esse turista; entre outros, pois entendem que o perfil do turista corporativo é mais exigente.

Conclui-se que o turismo corporativo para as três entidades é algo que vem sendo trabalhado com maior ênfase nos últimos anos por perceber que o principal perfil do turista que vem para Curitiba é o turista de negócios e eventos. Também têm trabalhado para que a cidade também tenha a imagem de viagem a lazer para atrair outros perfis de turistas. O turismo corporativo ainda é um segmento pouco explorado e percebe-se que as empresas ainda são muito fechadas em seus próprios negócios, muitas vezes por serem reuniões confidenciais, sem divulgação. Mas, as entidades têm buscado apoiar e criar novos produtos que envolva e atraia o turista corporativo.

Outra informação interessante citada foi a respeito da criação do Plano de Marketing de Curitiba onde estão sendo inseridas ações distintas para o MICE e para o lazer, pela primeira vez. Isso é muito importante para o turismo, pois, tudo o que é acrescido como políticas públicas para o segmento contribui para o setor privado. E a participação do setor privado facilita a normatização, pois todos acabam fazendo parte dessa construção.

Durante a pesquisa percebeu-se também que as agências de viagens emissivas precisam se envolver mais com o mercado, trabalhar em conjunto com as entidades, buscando por novas oportunidades, parcerias, ajudando a identificar novas oportunidades de atuação e desenvolvimento do turismo.

4.1.2. RESULTADOS REFERENTES A GESTÃO DA TARGET TRAVEL

Como o questionário de entrevista ao gestor da empresa Target Travel foi fundamentado no Questionário do Pré Diagnóstico da Maturidade da Gestão, ferramenta utilizada pelo MEG, disponibilizado pelo FNQ, que contém quarenta perguntas referente a liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas e processos, os resultados foram avaliados com base nesses itens.

Cada um desses critérios possui uma pontuação que é somada de acordo com cada composição analisada. As composições possuem cinco alternativas com possibilidade de escolher apenas uma e dependendo da resposta há uma porcentagem calculada em cima de cada pontuação.

As perguntas foram respondidas pelo gestor da agência de viagens Target Travel, que melhor poderia identificar a atual situação da sua empresa. Através das respostas foi possível chegar aos seguintes resultados:

CRITÉRIOS	COMPOSIÇÃO	PONTUAÇÃO	TOTAL (0-1000)
LIDERANÇA (110 pontos)	Cultura organizacional (10 pontos)	5,00	43,75
	Ética e Transparência (10 pontos)	5,00	
	Valores e diretrizes (10 pontos)	0,00	
	Padrões para os processos gerenciais (15 pontos)	3,75	
	Aprendizado organizacional e cultura de inovação (15 pontos)	7,50	
	Governança (10 pontos)	7,50	
	Exercício de Liderança (10 pontos)	7,50	
	Tomada de decisões (10 pontos)	2,50	

	Informações comparativas (10 pontos)	0,00	
	Desempenho da organização (10 pontos)	5,00	
ESTRATÉGIAS E PLANOS (65 pontos)	Formulação das estratégias (30 pontos)	22,5	38,75
	Definição de indicadores de desempenho e metas (15 pontos)	3,75	
	Desdobramentos das estratégias e metas em planos de ação (10 pontos)	5,00	
	Comunicação das estratégias e planos de ação (10 pontos)	7,50	
CLIENTES (160 pontos)	Segmentação, necessidades e expectativas dos clientes (15 pontos)	11,25	37,5
	Divulgação de produtos e marcas (15 pontos)	3,75	
	Canais de comunicação (15 pontos)	7,50	
	Satisfação dos clientes (15 pontos)	15,0	
	Resultados relativos a clientes e mercados (100 pontos)	0,00	
SOCIEDADE (140 pontos)	Leis, regulamentos e normas (10 pontos)	10,0	18,75
	Aspectos sociais e ambientais (15 pontos)	0,00	
	Acessibilidade aos produtos, processos e instalações (10 pontos)	5,00	
	Necessidades e expectativas	3,75	

	de desenvolvimento da sociedade (15 pontos)		
	Desenvolvimento social (15 pontos)	0	
	Resultados sociais e ambientais (75 pontos)	0	
INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS (60 pontos)	Informações da organização (15 pontos)	7,50	15
	Segurança das informações (15 pontos)	0,00	
	Conhecimento da organização (30 pontos)	7,50	
PESSOAS (165 pontos)	Sistemas de trabalho (30 pontos)	0,00	7,5
	Capacitação e desenvolvimento (30 pontos)	0,00	
	Qualidade de vida (30 pontos)	7,50	
	Resultados relativos às pessoas (75 pontos)	0,00	
PROCESSOS (310 pontos)	Processos da cadeia de valor (50 pontos)	0,00	32,5
	Resultados relativos aos processos (100 pontos)	0,00	
	Processos relativos aos fornecedores (30 pontos)	0,00	
	Processos econômico-financeiros (30 pontos)	7,50	
	Resultados econômico-financeiros (100 pontos)	25,0	
TOTAL			188,75

QUADRO 3: IDENTIFICAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO DA TARGET TRAVEL
 FONTE: A AUTORA (2015)

Analisando o resultado com base na avaliação do FNQ, a empresa encontra-se em estágio iniciante na gestão. Esclarece-se que existem três níveis de gestão: Iniciante, Intermediária e Avançada. O nível iniciante alcança uma pontuação entre 0-250; a intermediária, de 251-450; e a avançada, de 452-1000. Logo, há uma infinidade de possibilidades de melhoria para a agência.

Toda empresa passa por um nível de maturidade da gestão. Atualmente a Target Travel se encontra no nível básico.

Com base nos resultados apresentados, percebe-se que em todos os critérios pode-se trabalhar para melhoria, mas, apenas um desses critérios será analisado e utilizado na formulação do projeto deste Trabalho.

Como o objetivo é implantar uma gestão de qualidade de forma a influenciar positivamente no atendimento e serviço ao cliente corporativo, entende-se que é importante para a empresa investir na gestão de pessoas, uma vez que as agências de viagens são essencialmente humanas, e trabalhar com pessoas muitas vezes não é uma tarefa fácil. De acordo com Bohlander et al. (2003 apud MICHELIN, 2010), as pessoas são fontes de vantagens competitivas. Ter uma equipe qualificada e muito bem engajada torna-se um diferencial forte dentro da empresa.

Com base no questionário da FNQ, no critério Pessoas foram avaliados os sistemas de trabalho da empresa, incluindo a organização do trabalho, se a mesma possui um sistema que estimule a melhoria do desempenho de pessoas e das equipes, assim como resposta rápida e o aprendizado organizacional. Pelo gestor foi respondida que a empresa ainda não possui um sistema de trabalho voltado a melhoria do desempenho da equipe. Uma das evidências disso é a falta de definição clara de responsabilidades e cargos dos funcionários da Target.

De acordo com o FNQ (2009), a definição e análise do sistema de trabalho consideram como o trabalho é ordenado e como seus colaboradores são selecionados para o cumprimento dos objetivos e metas da empresa. Isso envolve a elaboração de organogramas, definição de responsabilidades, cargos, salários, definição de competências, bem como a forma de avaliar o desempenho de cada colaborador.

Foram avaliados também os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas. Capacitação e desenvolvimento são atividades fundamentais na Gestão de Pessoas, pois é através dela que se promove a aquisição de competências técnicas, operacionais e também comportamentais.

Trabalho em equipe, interação entre as pessoas, delegação, cobrança de tarefas, são competências que são além do conhecimento técnico. O grau de internalização de competências comportamentais é fundamental para alcançar os objetivos e resultados da empresa (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009).

A agência foi questionada se o desenvolvimento de pessoas é planejado e realizado para atender as estratégias da organização, e essa avaliação também não é realizada, uma vez que a empresa não possui estratégias bem definidas.

O terceiro item do critério avalia a qualidade de vida no ambiente de trabalho. Entende-se que a construção de um ambiente propício à qualidade de vida é um fator relevante para a atração e retenção de talentos em uma organização (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009).

A agência identifica e trata os perigos e riscos à saúde ocupacional de forma sistêmica, e as necessidades e expectativas das pessoas são identificadas e analisadas, porém, não são traduzidas em requisitos de desempenho e utilizadas para a definição de políticas e programas de pessoal. A satisfação e o comprometimento das pessoas também não são avaliados e desenvolvidos, de forma a manter um clima organizacional favorável à criatividade, inovação e excelência no desempenho. Uma das evidências que pode ser destacada é a falta de reuniões periódicas com a equipe onde poderão ser expostos os objetivos da empresa e também se podem identificar as dificuldades e falhas.

Quanto aos indicadores dos resultados relativos às pessoas (absenteísmo, rotatividade, favorabilidade do clima organizacional e índice de acidentes de trabalho) a empresa não possui referenciais externos.

4.2. INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Diante do que foi exposto, foi possível validar as hipóteses propostas. Sendo assim, tem-se que a primeira hipótese tenha sido confirmada. De acordo com o estudo apresentado no marco teórico, afirmar que uma gestão de qualidade influencia positivamente na qualidade do atendimento e serviço ao cliente corporativo, é verdadeiro. Já a segunda hipótese não foi confirmada, pois só seria possível se houvesse uma agência que segue esse modelo para comparar com uma que não a utiliza. Porém, infelizmente não foi possível chegar a essas informações por serem restritas.

Em relação aos objetivos específicos, todos foram atingidos. O primeiro deles foi alcançado no decorrer do marco teórico, através da apresentação dos conceitos de qualidade. O segundo foi respondido através das entrevistas realizadas com o Convention Bureau de Curitiba, o Sebrae e o Instituto do Turismo. O terceiro e quarto foram realizados com a aplicação do questionário da Target Travel e através dela identificou-se o estágio de gestão que a agência se encontra.

Sendo assim, conclui-se que é importante e necessário se preparar e se capacitar para trabalhar com o mercado corporativo, que é muito mais exigente e de grande potencial. Quando o projeto Curitiba MICE surgiu, ele veio para incrementar o Turismo de Negócios e Eventos, pois identificou um potencial e uma necessidade em trabalhar com esse segmento na cidade.

O mercado já tem se preparado para atender ao turista corporativo, e nas agências de viagens não pode ser diferente. Percebe-se que os demais serviços turísticos (hotelaria, alimentos e bebidas, transporte) estão bem mais engajados com o setor público e as entidades do turismo do que as agências.

É necessário buscar por conhecimento, aperfeiçoamento, está por dentro das novidades, fazer parcerias, se reciclar e trabalhar com as oportunidades. Para a Target Travel, uma delas poderia ser trabalhar em conjunto com tais entidades do turismo, a partir da participação no Curitiba MICE, e desfrutar dos benefícios oferecidos.

Tendo em vista o que foi exposto, os resultados apresentados foram levados em conta na elaboração do projeto de turismo que será apresentado a seguir.

5. PROJETO DE TURISMO

Este item do trabalho trata do Projeto de Turismo, que consiste em uma proposta de práticas em gestão empresarial. Seu objetivo é a implantação de uma gestão de qualidade na Target Travel, com ênfase nas pessoas, aplicando os princípios do Modelo de Excelência em Gestão (MEG). Seu resultado final consiste em um plano de ação para a Target Travel, a fim de alcançar uma gestão de excelência que influencie positivamente na qualidade do atendimento e serviço ao cliente corporativo. Além disso, possibilitará que tal processo seja contínuo, podendo ser aplicado e monitorado pelos próprios gestores e funcionários.

Para tanto, inicialmente será feita uma descrição geral da proposta, seguida do relato das etapas previstas para seu desenvolvimento e, por fim, trata-se do retorno que se espera com a mesma.

5.1. DESCRIÇÃO DA PROPOSTA DO PROJETO

Considerando que a qualidade é um fator fundamental para a satisfação do cliente, conforme abordado ao longo do marco teórico, a proposta de práticas em gestão empresarial visa implantar uma gestão de qualidade na Target Travel. A ênfase será em Pessoas, pois, entende-se que a qualidade na prestação dos serviços está relacionada ao elemento humano, conforme afirma Castelli (2001):

As empresas prestadoras de serviços devem apostar fundamentalmente na qualidade do elemento humano, já que a excelência do serviço, condição da competitividade e sobrevivência da empresa, depende de como esse elemento humano está interagindo com os clientes.

Complementando essa ideia, Manosso (2011) mostra a importância em possuir mão de obra qualificada ao afirmar que a qualidade das empresas é influenciada pela eficácia das pessoas empregadas. Por isso, é importante que todas as pessoas que compõem a empresa estejam bem alinhadas à liderança.

Como bem disse Paschoal (2006 apud MICHELIN, 2010):

A literatura voltada para o meio corporativo traz muitos exemplos de empresas que conseguem superar graves crises, superando até situações de insolvência e ainda atingindo a condição de empresa lucrativa. Essas histórias têm sempre dois aspectos em

comum: reversão de um ambiente ruim de trabalho e uma virada no mural do pessoal em paralelo a recuperação. Afinal nenhuma empresa ressuscita sem contar com um forte compromisso e disposição para o sacrifício por parte das pessoas que nela trabalham. É impossível salvar uma empresa mexendo em todos os aspectos de sua gestão, mas deixando de operar uma transformação em sua força de trabalho.

Portanto, não tem como pensar em uma gestão de qualidade sem pensar em pessoas. Uma empresa é firme quando a base é bem ajustada e essa base é composta pela força de trabalho.

Embora o projeto seja focado em gestão de pessoas, a proposta irá abranger outros critérios que são imprescindíveis para o bom desenvolvimento de ações, fortalecendo assim a qualidade nos serviços prestados ao cliente. Logo, o critério Liderança e o critério Estratégias e Planos também serão abordados. Como resultado se espera a maximização da satisfação do cliente corporativo, bem como aumento da receita da agência.

A proposta foi desenvolvida de acordo com a pesquisa realizada na Target Travel, portanto se adequa a realidade da mesma. Ela consiste em algumas práticas de gestão inspiradas nas premissas que a FNQ elaborou a fim de auxiliar na construção das mesmas.

Quanto aos critérios trabalhados, o primeiro foi de Liderança. Os itens avaliados foram: cultura organizacional, ética e transparência, valores e diretrizes, padrões para os processos gerenciais, aprendizado organizacional e cultura de inovação, governança, exercício de liderança, tomada de decisões, informações comparativas e desempenho da organização. O projeto se inicia por esse critério, pois, entende-se que a mudança organizacional começa pela pré-disposição de seus gestores. O segundo critério foi Estratégias e Planos: formulação de estratégias, definição de indicadores de desempenho e metas, desdobramentos das estratégias e metas em planos de ação; e, comunicação das estratégias e planos de ação. Em relação ao critério Pessoas, verificou-se: sistema de trabalho, capacitação e desenvolvimento, qualidade de vida e os resultados relativos as pessoas.

Para o projeto em questão, propõem-se práticas de gestão aos seus gestores, estendendo aos funcionários, visto sua importância e influência das pessoas na prestação de serviços e na satisfação do cliente.

Tal proposta justifica-se pelo fato de que o funcionário tem papel fundamental na satisfação do cliente, ou seja, a percepção que o cliente tem sobre o profissional influenciará na maneira como ele irá receber o serviço ofertado. Nesse contexto, é

imprescindível a gestão de pessoas como forma de capacitá-las, motivá-las e conscientizá-las a respeito dos objetivos e da cultura organizacional da empresa a fim de atingir resultados mais eficazes (CHIAVENATO, 1992).

Partindo desses princípios e considerando estes os principais objetivos do projeto, a proposta é composta por cinco etapas: formulação da proposta de gestão com ênfase na gestão de pessoas, apresentação do projeto para o diretor e gerente da empresa para aprovação, capacitação do grupo que será responsável pela implantação do projeto na agência; operacionalização da proposta; e, por fim, monitoramento e avaliação. Todas essas etapas serão apresentadas a seguir.

O projeto proposto para a implantação de uma gestão de qualidade tem a previsão de duração de aproximadamente seis meses. Seu local de realização será na própria agência. Vale ressaltar apenas que durante a capacitação é importante que os participantes não sejam interrompidos pelos demais funcionários que não estão participando para uma melhor captação do que está sendo apresentado. Considerando o que foi exposto, segue abaixo as etapas para realização do projeto.

5.2. ETAPAS PARA EXECUÇÃO DO PROJETO

Na figura abaixo está apresentada, de forma simplificada, as etapas para a execução do projeto:

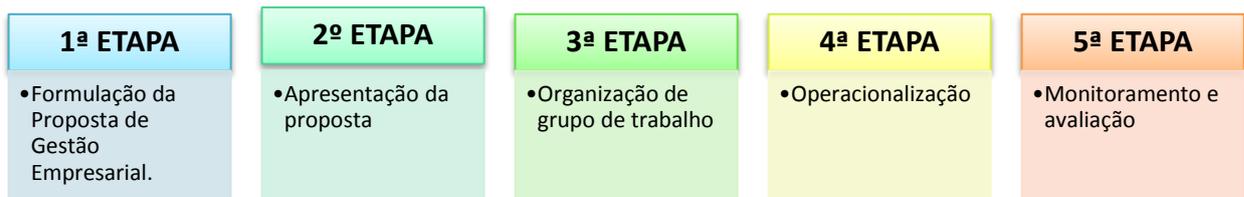


FIGURA 5: ETAPAS PARA A EXECUÇÃO DO PROJETO
FONTE: A AUTORA (2015)

Dessa forma é possível identificar as etapas para a implantação do projeto na Target Travel. Cada uma delas será mais bem detalhada, com a descrição dos principais objetivos e o resultado esperado em cada uma delas. No decorrer do projeto será apresentado os procedimentos adotados em cada etapa.

Quanto ao cronograma para a realização do que foi proposto, o mesmo deve seguir ao modelo abaixo considerando o prazo para efetivação de cada uma das ações:

		MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6
ETAPA 1	Formulação da Proposta de Gestão	X	x				
ETAPA 2	Apresentação do projeto		x				
ETAPA 3	Capacitação dos gestores e Organização do grupo de trabalho		x				
ETAPA 4	Operacionalização				x	x	
ETAPA 5	Monitoramento e avaliação						x

QUADRO 4: CRONOGRAMA PARA IMPLANTAÇÃO DE PRÁTICAS EM GESTÃO EMPRESARIAL
 FONTE: A AUTORA (2015)

Conforme apresentado no quadro acima, cada etapa contempla a implantação de práticas em gestão empresarial proposta. A primeira etapa consiste na formulação da Proposta de Gestão, elaborada com base nos resultados da pesquisa realizada na Target Travel. A elaboração da mesma ocorre nos primeiros dois meses do projeto.

A segunda etapa consiste na apresentação do projeto ao diretor e ao gerente da agência a fim de receber aprovação do mesmo para sua implantação. Para isso, em uma reunião pré-agendada com ambos gestores, a proposta será apresentada em forma de PowerPoint, com duração mínima de uma hora.

Com a aprovação da proposta, vem a etapa três onde realizará a capacitação dos gestores e a organização do grupo que será responsável por operacionalizar, executar, monitorar e avaliar o projeto. A capacitação será realizada com o auxílio de um consultor externo que conheça os métodos aplicados ao MEG. A finalização dessa etapa ocorrerá até o terceiro mês do projeto, podendo o grupo ser definido logo após reunião com os gestores.

A quarta etapa será a operacionalização. Com a ajuda do consultor externo, o propósito de implantar as práticas de gestão de qualidade com base no Modelo de Excelência da Gestão (MEG). Essa etapa ocorrerá entre o quarto e quinto mês do projeto.

Por fim, a quinta etapa consiste no processo de monitoramento e avaliação das competências. Por mais que consista em uma ação contínua, propõe-se realizar no sexto mês.

Dessa forma, todo o processo para implantação das práticas de gestão tem previsão de conclusão em um semestre. Com o monitoramento será possível

verificar os resultados obtidos e, quando necessário, recapitular as práticas a fim de identificar soluções melhores aos problemas que podem surgir.

5.2.1. Descrição das Etapas para a Execução do Projeto

Nesse item será descrito as etapas para a inserção da Target Travel na proposta para uma gestão cada vez mais qualificada. Todas elas serão apresentadas a seguir, com as características e metodologias a serem utilizadas. Também será descrito, em conjunto, os recursos humanos envolvidos em cada etapa.

5.2.1.1 Etapa I: Formulação da Proposta em Gestão Empresarial com ênfase na gestão de pessoas

A seguinte proposta foi formulada com base nas dicas dadas pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). São elas:

- Construa a missão e visão da empresa a fim de disseminá-la aos seus integrantes.
- Os líderes devem analisar frequentemente o desempenho da sua empresa para garantir que seus objetivos e metas sejam cumpridos.
- É importante compartilhar as metas, os objetivos, as estratégias e os resultados com os colaboradores para que o grupo possa buscar os mesmos ideais.
- Verifique de que forma a ética é praticada e incentivada no tratamento com os clientes, colaboradores, fornecedores, entre outros. É fundamental estabelecer princípios para promover o comportamento ético nas relações.
- Forme e desenvolva novos líderes, de forma estruturada, evitando preferências pessoais, promove o crescimento da empresa.
- Analise cenários e antecipe-se às tendências auxiliando no crescimento das empresas e no processo de construção da inovação.

Com base nessas dicas foram criadas as seguintes propostas em relação a liderança:

LIDERANÇA	
Cultura organizacional	Definir valores, crenças, princípios organizacionais e padrões de conduta de forma que todas as partes interessadas sejam respeitadas e favorecidas, engajando e comunicando as pessoas da força de trabalho.
Ética e transparência	Criar um código de conduta que seja facilmente adotado por todas as partes interessadas.
Valores e diretrizes	Definir valores e diretrizes. Realizar reuniões periódicas e murais com os valores e diretrizes da empresa afim de disseminar a cultura organizacional a toda equipe, finando sempre que necessário.
Padrões para os processos gerenciais	Realizar reuniões mensais afim de verificar o desempenho e promover melhorias.
Aprendizado organizacional e cultura de inovação	Investir em treinamento e participação em eventos para se atualizar sobre as tendências de mercado. Estimular e disseminar novas ideias.
Governança	Realizar reuniões semanais a fim de prestar contas, avaliar os principais riscos empresariais.
Exercício de liderança	Engajar a equipe, comunicando aonde a empresa quer chegar e manter reuniões periódicas.
Tomada de decisões	Realizar reuniões sistemáticas com a equipe, afim de definir ações com base nas necessidades das partes interessadas. Acompanhar os resultados

	das ações definidas.
Informações comparativas	Estabelecer métodos para a identificar os referenciais comparativos sobre diferentes perspectivas (mercado, financeira, pessoas).
Desempenho da organização	Definir metas e reuniões de análise crítica e de planejamento estratégico.

QUADRO 5: PROPOSTA DE PRÁTICAS EM GESTÃO COM ÊNFASE NAS PESSOAS – LIDERANÇA
 FONTE: A AUTORA (2015)

Liderar é uma árdua tarefa que exige comprometimento e disposição para realizar a tarefa de dirigir pessoas. De acordo com Paschoal (2006 *apud* MICHELIN, 2011), o líder é aquele que leva outras pessoas a realizarem ações efetivas e, conseqüentemente, alcançar os resultados esperados. É responsabilidade do líder levar as pessoas a usarem melhor as suas capacidades para atingir os objetivos.

De acordo com a Fundação Nacional de Qualidade (2014), a comunicação dos princípios organizacionais, dos valores e padrões de conduta com a equipe tem a finalidade de criar um sentimento coletivo de pertencer a um grupo que compartilha do mesmo ideal.

Segundo Chiavenato (1992), a liderança é uma questão de redução de incertezas do grupo, através de escolhas que permite ao grupo caminhar em direção a sua meta. Para isso, ter bem definido a missão, visão, valores e diretrizes da empresa, auxilia na tomada de decisões.

A liderança é importante para sobrevivência da empresa no mercado que está cada vez mais competitivo. Somente líderes capacitados e comprometidos com a excelência são capazes de gerar valor para a sua organização. Para ser bem-sucedido como líder, o gestor deve aprender a lidar com alguns aspectos da motivação, trabalho em equipe, relações interpessoais e dinâmica de grupo.

O líder também precisa ter a visão do futuro, ou seja, aonde se pretende chegar dentro da sua empresa, e saber comunicar isso a sua equipe. Mas, para se ter essa visão é necessário planejamento e estratégias de ação.

Para isso, a FNQ separou oito dicas para a elaboração de um planejamento estratégico:

- Faça uma análise dos ambientes externos e interno
- Defina e dissemine a visão da empresa
- Estabeleça estratégias para alcançar a visão
- Crie indicadores e metas
- Desenvolva planos de ação
- Divulgue as estratégias, as metas e os planos
- Monitore as ações
- Faça revisões das estratégias

A seguir, o quadro 6 apresenta as propostas de práticas referente as estratégias e planos:

ESTRATÉGIAS E PLANOS	
Formulação das estratégias	Apresentar as principais estratégias e objetivos da organização, considerando a coerência entre ambiente externo e interno e as necessidades das partes interessadas.
Definição de indicadores de desempenho e metas	Elaborar o planejamento estratégico da empresa, com metas de curto e longo prazo e com planos de ação.
Desdobramento das estratégias e metas em planos de ação	Apresentar as principais ações planejadas ou projetos, indicadores e metas estratégicas.
Comunicação das estratégias e planos de ação	Realizar reuniões periódicas e fazer um mural com as metas e planos de ação.

QUADRO 6: PROPOSTA DE PRÁTICAS EM GESTÃO COM ÊNFASE NAS PESSOAS – ESTRÉGIAS E PLANOS.
 FONTE: A AUTORA (2015)

Segundo Kotler (1992 apud MICHELIN, 2011), “planejamento estratégico é definido como processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Ter estratégias bem definidas colabora para o estabelecimento de objetivos e metas que auxiliam nas iniciativas necessárias para o cumprimento da missão e visão da empresa, preparando-a para o futuro.

De acordo com Chiavenato (2003 *apud* MICHELIN, 2011), um planejamento estratégico aumenta a probabilidade de que, no futuro, a organização esteja ~~na~~ seguindo na direção certa.

No cenário atual de um mercado bastante competitivo, ter um planejamento estratégico é como ter uma importante ferramenta de auxílio para uma gestão de qualidade, uma vez que permite estabelecer ações gerenciais dentro de um planejamento a partir de uma visão de macro e microambiente, diminuindo assim os erros.

Os planos de ação, também conhecidos como projetos estratégicos, têm por finalidade selecionar projetos e ações que possibilitam alcançar os resultados das estratégias pré-estabelecidas (FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE, 2014). Essa etapa é essencial para o desdobramento das estratégias a fim de atingir as metas.

Ao desenvolver o planejamento estratégico e os planos de ação, é importante que a gestão da empresa crie mecanismos para acompanhar a eficácia das estratégias, e quando necessário, fazer adaptações. É importante que, em todas as etapas, sejam realizadas reuniões periódicas com a equipe com o objetivo de garantir o cumprimento do planejamento e identificar as mudanças que surgem constantemente no ambiente interno e externo.

Entende-se por ambiente externo o macroambiente (político, legal, econômico, social e tecnológico em que a empresa está inserida), e ambiente operacional (cliente, fornecedor, concorrente, mercado-alvo). E, por ambiente interno as forças e fraquezas da organização (FNQ, 2014). Trabalhar com os dois ambientes é fundamental para o bom funcionamento de uma gestão. Uma oportunidade identificada na análise dos resultados foi a participação mais ativa das agências de viagens junto as entidades de turismo. As mesmas oferecem cursos, palestras, eventos, estudos, entre outros, que auxiliam no desenvolvimento de competências, além de contribuir na atualização de informações. Quanto ao ambiente interno, é necessário estabelecer a comunicação entre a equipe, o que pode ser melhor explorado no critério pessoas a seguir.

O quadro 7 a seguir apresenta a proposta referente ao último critério escolhido:

PESSOAS	
Sistema de trabalho	Organizar organograma com cargos e funções bem definidas.
Capacitação e desenvolvimento	Identificar as necessidades de capacitação e desenvolvimento, alinhados às estratégias da organização. Estabelecer programas de incentivo a fim de estimular a melhoria do desempenho. Avaliar sistematicamente o desempenho das pessoas, incluindo líderes.
Qualidade de vida	Averiguar os perigos e riscos relacionados a saúde ocupacional, segurança e ergonomia. Avaliar as necessidades e expectativas das pessoas afim de traduzir como requisito de desempenho e definir políticas e programas. Avaliar e desenvolver a satisfação e comprometimento da equipe.
Resultados relativos às pessoas	Realizar pesquisa formal de clima organizacional.

QUADRO 7: PROPOSTA DE PRÁTICAS EM GESTÃO COM ÊNFASE NAS PESSOAS – PESSOAS
 FONTE: A AUTORA (2015)

Gerir pessoas é um desafio diário, mas que certamente produz resultados positivos para toda a organização. De acordo com a FNQ (2014), “a Gestão de Pessoas é considerada um processo gerencial contínuo, permanente e vital para a sobrevivência de qualquer tipo de empreendimento em nossa sociedade”.

Ao falar de sistema de trabalho, deve-se pensar em como a força de trabalho está organizada. A FNQ (2014) dá algumas dicas quanto ao sistema de trabalho:

- É importante que todos conheçam o papel uns dos outros e sua participação e contribuição no todo.
- Ao definir as responsabilidades e grau de autonomia das pessoas, facilita na eficiência às respostas esperadas e desempenho. Essas informações devem ser devidamente documentadas, atualizadas e de fácil acesso
- Avalie o desempenho dos colaboradores, considerando resultados e competências requeridas. Os critérios de avaliação devem ser previamente estabelecidos, levando em consideração as necessidades de toda a equipe. Incentive e recompense o alcance dos objetivos e das metas.
- Mapeie a remuneração e os incentivos dados aos colaboradores por organizações similares e afins. Conceder benefícios e promover a qualidade de vida no ambiente organizacional também podem ser diferenciais para atrair e reter novos talentos.
- Esteja atento à legislação trabalhista vigente. Assegure que todos os direitos e as obrigações trabalhistas dos funcionários sejam atendidos.
- Identifique as competências necessárias para o exercício de cada função.
- Recrute, selecione e contrate pessoas que se identifiquem com o propósito e os valores da organização.

Com relação a Capacitação e Desenvolvimento, ambas são atividades fundamentais na Gestão de Pessoas. É importante que as atividades de capacitação e desenvolvimento estejam alinhadas às estratégias e planos da empresa.

Segue abaixo algumas dicas separadas pela FNQ (2014):

- Identifique as necessidades internas de capacitação e desenvolvimento. Isso pode ser feito junto aos colaboradores, às lideranças e nas avaliações de desempenho ou por meio dos problemas identificados no dia a dia.
- Estabeleça o foco de atuação - público-alvo - para capacitações, conforme os recursos disponíveis. Tenha um plano articulado com as competências requeridas e avaliadas.
- Avalie a eficácia dos programas de capacitação. Não basta capacitar, é importante assegurar que as pessoas tenham internalizado e compartilhem os conhecimentos recebidos.

- Vise ao desenvolvimento integral do colaborador: não apenas como profissional, mas como indivíduo e cidadão.

O fator seguinte é de grande importância, pois a qualidade de vida no ambiente de trabalho proporciona um lugar agradável e tranquilo, e conseqüentemente isso irá atrair e reter talentos em uma organização. “A liderança tem papel fundamental de influenciar o comportamento, apoiando e conduzindo estratégias que ampliem a motivação e estimulem a participação dos colaboradores no desenho e no desempenho do trabalho na organização” (FNQ, 2014).

Para isso, segue abaixo as dicas disponibilizadas pelo FNQ:

- Identifique os perigos e os riscos que possam comprometer a saúde e a segurança dos colaboradores.
- Conheça as necessidades e as expectativas da força de trabalho. Adote medidas para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores com base em dados e fatos.
- Promova um ambiente de trabalho agradável. Esse pode ser construído por aspectos mais tangíveis como iluminação, temperatura e ergonomia, mas também por aqueles relacionados ao clima organizacional.
- Assegure a melhoria contínua das condições de trabalho.

Ao propor tais práticas de gestão, acredita-se que com elas é possível maximizar a satisfação do cliente, bem como aumentar a receita da empresa. Como as agências de viagens são altamente dependentes de pessoas, o critério Pessoas é estratégico, e estratégia precisa de liderança, logo a proposta se justificar em trabalhar inicialmente por esses três critérios. Futuramente ou até mesmo após a aprovação da proposta seja possível complementar o projeto e trabalhar com todos os critérios a fim de promover melhorias em todos os âmbitos do empreendimento.

Com a realização da proposta, a próxima etapa é apresenta-la aos gestores a fim de que seja aprovada para execução, conforme segue descrição abaixo.

5.2.1.2. Etapa II: Apresentação da proposta para o diretor e gerente da agência Target Travel

Após finalização da proposta, o passo seguinte é apresentá-lo aos principais gestores da agência Target Travel. Através de uma palestra, será apresentado um resumo em PowerPoint do estudo do nível de gestão da agência, os resultados obtidos e a proposta de práticas de gestão desenvolvidas de acordo com a realidade da agência. Participarão da reunião o diretor e o gerente, pois a vontade de mudar parte primeiramente da liderança.

A palestra poderá ocorrer no próprio ambiente de trabalho, porém é importante destacar que os gestores não deverão ser interferidos pelos demais funcionários, maximizando a absorção das informações que serão apresentadas. A apresentação terá duração máxima de uma hora, com espaço para dúvidas e observações. O objetivo é estimulá-los a realizar ações de melhoria na gestão, pois acredita-se que dessa forma será possível alcançar resultados muito melhores.

Para tal apresentação serão buscados exemplos de casos de sucesso que estimulem a adesão ao projeto. Também será proposto um prazo de experiência de seis meses e ao fim desse tempo se o projeto tiver adesão haverá continuidade, em caso negativo, será abortado.

5.2.1.3. Etapa III: Capacitação dos gestores e organização do Grupo de Trabalho

A terceira etapa consiste na capacitação dos gestores e na formulação do Grupo de Trabalho que será responsável por operacionalizar, executar, monitorar e avaliar durante todo o processo de implantação das novas práticas.

Para a capacitação dos gestores – que são eles: o diretor e o gerente da agência – no planejamento estratégico e operacional do empreendimento, essa etapa contará com o auxílio de um consultor externo que capacitará os gestores a realizar um diagnóstico da gestão, com foco nos resultados, baseado no Modelo de Excelência da Gestão (MEG).

De acordo com Lopes, Machado e Castro (2012), o consultor assume um papel de agente transformador, auxiliando os gestores a identificar os pontos fortes e oportunidades de desenvolvimento da organização.

Nessa fase o planejamento estratégico é fundamental. Ele consiste em responder as seguintes perguntas: “Por que a organização existe?” “O que ela faz?” “Como ela faz?” “Aonde ela quer chegar?” Essas perguntas quando respondidas já apontam para o futuro da empresa.

Conforme proposta de Michellin (2011), as etapas da elaboração do planejamento estratégico podem ser realizadas da seguinte forma:

- 1) Análise do ambiente interno e externo (pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças)
- 2) Definição dos valores, missão, visão e fatores críticos de sucesso (análise do benefício do produto e/ou serviço oferecido, missão é a razão de ser empresa e visão é a definição de onde a empresa quer estar em um determinado período de tempo)
- 3) Formulação de Estratégias (as estratégias são escritas com base na análise de ambiente levantada, após uma priorização de principais objetivos e agrupamento por temas)
- 4) Implementação de projetos e controle.

Estas etapas podem ser melhor representadas na figura 6 no modelo apresentado Schmidt e Ventura (2007 *apud* MICHELIN, 2011):

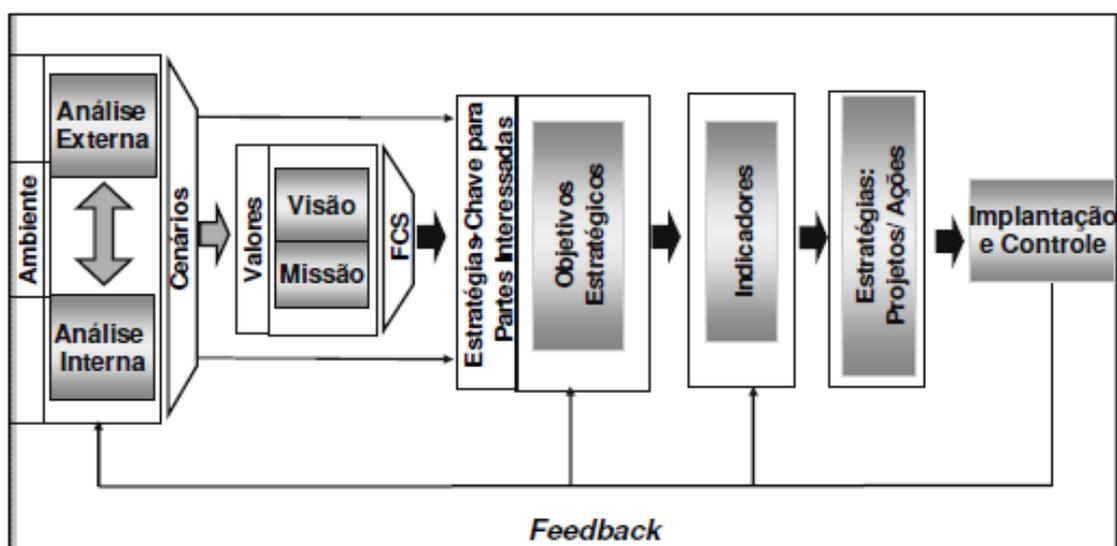


FIGURA 6: MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL
 FONTE: SCHMIDT E VENTURA (2007)

É importante que toda a equipe participe da formulação desse plano, promovendo o comprometimento de todos. O consultor externo também disponibilizará subsídios para o Planejamento Estratégico. Este também levantará um comparativo do desempenho da empresa frente às organizações consideradas empresas classe mundial e que utilizando do MEG.

Essa sessão de capacitação possibilitará também o desenvolvimento de um olhar mais analítico, permitindo que cada integrante desenvolva habilidades de observar e procurar por soluções de melhoria. Isso estimula o espírito de equipe, sintoniza as decisões e ações da empresa, prepara a organização para pensar no real interesse do negócio e se concentrar nele.

Além disso, nessa etapa objetiva-se definir o Grupo de Trabalho. Este será composto pelo diretor, pelo gerente e por um funcionário que serão responsáveis pela difusão dos resultados para os demais membros da equipe. Esse grupo possui autoridade máxima na tomada de decisões e planejamento de ações imediatas em caso de imprevistos.

O grupo será definido pelos próprios gestores considerando algumas qualidades dos funcionários. É importante que o mesmo tenha conhecimento técnico em sua área de atuação, que conheça a organização como um todo, que tenha interesse pela mudança da empresa, se comprometendo aos ideais da mesma e que também seja uma pessoa de influência em sua equipe.

Com tudo isso, o mais importante é que a empresa esteja interessada em investir na mudança da sua empresa e, conseqüentemente, nos seus participantes a fim de promover a qualidade na gestão.

5.2.1.4. Etapa IV: Operacionalização

Nessa etapa a proposta é aplicar as práticas de gestão a fim de promover o crescimento da agência, alcançando dessa forma melhores resultados. A participação de todos os integrantes do Grupo de Trabalho é muito importante uma vez que permite o desenvolvimento do comportamento criativo de cada indivíduo para encontrar soluções de melhoria e fortalecer o relacionamento entre a equipe.

Com o auxílio do consultor externo, os participantes serão instruídos em como mapear o perfil do seu empreendimento e como realizar o levantamento das suas

práticas de gestão e resultados. Essas fichas de mapeamento serão avaliadas pelo Grupo de Trabalho junto com o consultor, em entrevistas pré-agendadas, e os resultados serão apresentados junto com todos os participantes do Grupo de Trabalho que estiveram envolvidos no programa.

Esses resultados serão apresentados em um *Workshop* presencial, realizado na própria agência, com o intuito de mostrar os pontos fortes e fracos e dar novas diretrizes para a formulação do plano de ação da Target Travel. O objetivo do workshop é detalhar, aprofundar a discussão sobre o tema de maneira mais prática. A dinâmica consiste em três momentos: exposição, discussão em grupos e conclusão.

É interessante compartilhar esses resultados com toda equipe, a fim de a estratégia seja atingida efetivamente, a partir da elevação do nível de comprometimento e competência dos colaboradores.

5.2.1.5. Etapa V: Monitoramento e Avaliação

Por fim, a última etapa consiste na verificação *in loco* das práticas de gestão permitindo analisar os resultados obtidos com os funcionários participantes de todo o processo de consultoria. Para isso será agendada visita com a consultoria externa que fará a avaliação, apresentando o relatório junto com toda equipe que participou desde o início do projeto.

O monitoramento e avaliação também podem ser realizados em conjunto com uma Auditoria de Recursos Humanos que é definida como “análise de políticas e práticas de pessoal de uma organização, e avaliação do seu funcionamento atual, seguida de sugestões de melhoria” (CHIAVENATO, 2002). A Auditoria de Recursos humanos tem por objetivo avaliar a qualidade da Gestão de Pessoas, a fim de alinhar os objetivos e identificar novas necessidades.

Nessa auditoria também é possível avaliar o Clima Organizacional, que, de acordo com Chiavenato (2003 *apud* BISPO, 2006) envolve uma visão mais ampla da influência do ambiente sobre o comportamento dos seus funcionários. Quando o clima organizacional é favorável, os clientes, a empresa e seus liderados são beneficiados.

Para continuação do processo é importante que seu gestor mantenha reuniões periódicas com seus liderados com o intuito de acompanhar os resultados,

ajustar os planos quando necessário, ouvir as necessidades e encontrar soluções para a mesma, mantendo assim uma equipe produtiva e fortalecida.

5.3. AVALIAÇÃO DO RETORNO DO INVESTIMENTO

Para que o projeto seja implementado, inicialmente não será necessário fazer nenhum investimento financeiro. Poderia haver custos com o consultor externo, porém o Sebrae possui um programa chamado “Negócio a Negócio” que é um programa gratuito de atendimento e orientação a micro e pequenas empresas, com o objetivo de auxiliar nas principais dificuldades da gestão do seu negócio.

Através do programa, um Agente de Orientação Empresarial realiza visitas na empresa e aplica o diagnóstico de gestão básica e em seguida sugere soluções de melhoria. Para um primeiro passo, esse serviço atenderia aos objetivos desse projeto.

Inicialmente, o retorno do projeto proposto pode ser analisado de forma qualitativa, com base no número de clientes fidelizados e satisfeitos com o atendimento. Essas informações poderão ser avaliadas através das auditorias periódicas com toda a equipe.

Com o tempo e ampliação do projeto a empresa obterá a lucratividade desejada, uma vez que a gestão será mais eficiente e eficaz e com uma equipe cada vez mais capacitada e fortalecida.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na pesquisa realizada e todas as informações levantadas ao longo desse trabalho, percebe-se a relevância do estudo proposto. As empresas vêm buscando se aperfeiçoar diante de um mercado cada vez mais competitivo. E, percebe-se que, essa busca surge a partir de uma necessidade de se destacar diante da concorrência que se mostra mais acirrada.

Diante do que foi exposto, percebe-se que o mercado corporativo se tornou um importante fomentador do turismo no Brasil e no mundo. São diversas pessoas viajando em função do trabalho ou para participação em eventos. Isso graças a evolução dos meios de transportes, da tecnologia e da globalização.

Com isso, as empresas têm encontrado grandes oportunidades para atender a essa demanda. Muitas agências de turismo têm se especializado no atendimento à conta jurídica, mas ainda carece de uma melhor orientação para oferecer outros serviços. O cliente corporativo, como foi exposto no marco teórico, exige um atendimento de excelência, com certo padrão nos serviços ofertados, agilidade e flexibilidade.

Ao falar de excelência no atendimento, Lima (2012) afirma que primeiro é necessário construir uma cultura organizacional, ou seja, é preciso trabalhar inicialmente com a gestão da empresa. Se a mesma não possui diretrizes, planejamento estratégico, processos para atender aos requisitos da empresa, dificilmente conseguirá oferecer um atendimento de qualidade.

Nesse cenário, foi escolhido o Modelo de Excelência de Gestão (MEG), apresentado no marco teórico, que possibilitou avaliar o nível de gestão que a Target Travel se encontra, e, a partir disso, identificar os pontos falhos da gestão e trabalhar para melhorá-los. A ênfase foi maior em Pessoas, pois, entende-se que as agências de viagens são dependentes de pessoas, e elas são, em maior porcentagem, responsáveis pela satisfação do cliente. Logo, a empresa que enxerga as pessoas como um recurso e não apenas como um gasto, já consegue se sobressair das demais. Claro que, é imprescindível considerar todas as demais áreas.

Quanto aos procedimentos metodológicos utilizados, eles contribuíram na identificação da atual situação de gestão da Target Travel e no levantamento de informações a respeito do turismo corporativo em Curitiba. Tais respostas foram

fundamentais para responder ao problema da pesquisa que era “como implantar uma gestão de excelência nas agências de viagens corporativas de forma de influenciar positivamente na qualidade do atendimento e serviço ao cliente corporativo?”.

Com relação aos instrumentos de coleta de dados, conclui-se que, pela entrevista realizada com as principais entidades envolvidas no segmento de negócios e eventos na cidade, as mesmas têm buscado trabalhar com uma maior atenção o turismo corporativo nos últimos anos ao perceber que Curitiba é, em sua essência, uma cidade de negócios e eventos. Para isso, foi criado o projeto Curitiba MICE, pensando no aprimoramento dos serviços turísticos e na imagem da cidade a fim de receber cada vez mais esse mercado com excelência.

Em relação aos resultados adquiridos com o questionário do *Pré Diagnóstico da Maturidade da Gestão* aplicado na Target Travel, estes mostraram que a gestão da agência encontra-se em nível básico e que todos os critérios possuem oportunidades de melhoria. Com o intuito de dar início a implantação de uma gestão de qualidade foi escolhida apenas três critérios: liderança, estratégia e planos, pessoas. A escolha das mesmas já foi justificada no trabalho.

Considerando a análise dos dois resultados apresentados, percebe-se que, infelizmente, ainda não existe uma comunicação muito forte entre as agências emissivas e essas entidades, o que deveria mudar, uma vez que é possível encontrar grandes oportunidades de crescimento nessa relação. Participar do projeto Curitiba MICE seria um diferencial para a Target Travel, além de que os cursos ofertados, os eventos realizados, são tudo uma forma de se aprimorar para esse mercado.

Diante de tudo o que foi exposto nesse trabalho, conclui-se que a busca pela excelência é uma caminho contínuo e é necessário trilhá-lo se se deseja destaque no mercado atual. Pensar em gestão é pensar em compromisso com a sua empresa. Por isso, é necessário planejamento e saber liderar pessoas para alcançar os objetivos da empresa e também maiores resultados.

7. REFERÊNCIAS

_ABEOC. Associação Brasileira de Empresas de Eventos. **Turismo de Negócios impulsiona economia de PG**. Disponível em: <<http://www.abeoc.org.br/2015/11/turismo-de-negocios-impulsiona-economia-de-pg/>> Acesso em: 10/09/2015

_ABRACORP. Associação Brasileira de Agências de viagens corporativas. **Estatísticas 2014**. Disponível em: <<http://www.abracorp.org.br/>> Acesso em: 27/04/2015.

_ALAGEV. Associação Latino Americana de Gestores de Eventos e Viagens Corporativas. **Indicadores Econômicos de Viagens Corporativas 2015**. Disponível em: <<http://alagev.org/>>. Acesso em 27/04/2015.

_FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/>> Acesso em: 25/04/2015.

ANSARAH, M. **Turismo Segmentação de Mercado**. 4^a ed. São Paulo: Futura, 1999.

ARENDIT, Ednilson Jose. **Introdução a economia do turismo**. 2. ed. rev. e atual. Campinas: Alinea, 2000.

AZEVEDO, M. S. de A; GIULIANI, A. C. **Turismo de Negócio**. Quarta mostra acadêmica – UNIMEP – Piracicaba/SP, 2006.

BENI, M.C. **Análise estrutural do turismo**. 9 ed. São Paulo : SENAC, 2003.

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. Scielo, 2006.

BRAGA, D. C. **Discussão conceitual e tipologias das agências de turismo**. In: _____ (Org). **Agências de viagens e turismo: prática de mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BRAGA, D. C.; MURAD JR., E. **Mercado de Viagens Corporativas**. In: BRAGA, D. C. (Org). **Agências de viagens e turismo: prática de mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BRAGA, D. C.; TAVARES, A. (et al). **Agências de viagens e turismo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BRASIL, Hildemar. **Viagens de negócios decolam no país**. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 27 abril 2013.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Turismo de negócios e eventos: orientações básicas**. Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico, Coordenação Geral de Segmentação. – Brasília: Ministério do Turismo, 2008.

CADERNOS RUMO À EXCELÊNCIA: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão (MEG) / Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

CARVALHO, M. C. M. (org.). **Metodologia científica**: fundamentos e técnicas: construindo o saber. 8.ed. Campinas, SP: Papyrus, 1998.

CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: Educa, 1998.

CIRIBELLI, M. C. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: 7 letras, 2003.

CRITÉRIOS COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA: Avaliação e diagnóstico da Gestão Organizacional – 7ª edição. Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2014.

DANTAS, J. C. S. **Qualidade do atendimento nas agências de viagens**: uma questão de gestão estratégica. São Paulo: Futura, 2002.

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

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

DIAS, S. R. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DUARTE, S. R.; SILVA, F. M. **Eventos corporativos na Cidade de Fortaleza**. VI Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo. São Paulo, 2009. Disponível em: < <http://eventos.univerciencia.org/turismo/index.php/seminANPTUR/2009/paper/view/36/85> > Acesso em: 20/11/2015

FLECHA, A. C. **O impacto das novas tecnologias nos canais de distribuição turística**: um estudo de caso em agências de viagens. 182 p. Dissertação (Mestrado de Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS2421.pdf>> Acesso em: 01/05/2015.

FREIRE, Denilson A. L. Identidade Organizacional, estratégia de gestão de pessoas e potencial de crescimento em empresas de micro e pequeno porte.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 9. ed. Rio de Janeiro; São Paulo: Record, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10^a. Ed. São Paulo: Pearson, 2000.

KRONOS INC. **82% dos consumidores abandonam uma empresa pela qualidade do atendimento**. Disponível em: < <http://www.kronosglobal.com.br/sala-de-imprensa/82-por-cento-dos-consumidores-abandonam-uma-empresa-pela-qualidade-do-atendimento.aspx> > Acesso em: 25/10/2015.

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

LOHMANN, Guilherme. **Teoria do turismo: conceitos, modelos e sistemas**. São Paulo: Aleph, 2008.

LOPES, M.; MACHADO, C.; CASTRO, E. A importância da implantação da consultoria de recursos humanos: estudo de caso no supermercado AZM em Buritizópolis, MG. **Revista Factu Ciência. Unaí**, v. 22, p. 31-50, 2012

MICHELIN, C. F. **Proposta de Práticas em Gestão de Pessoas segundo o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) para o setor moveleiro da Região Central do RS**. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Qualidade e Produtividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS). Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=3625>. Acesso em: 21/10/2015.

MINISTERIO DO TURISMO. **Cadernos e Manuais de Segmentação: Turismo de Negócios**. Brasília: MTur, 2010.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Estudo IBGE: Economia do Turismo**. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/outros_estudos/estudos_ibge>. Acesso em 30 maio 2015.

MOTA, K. C. N.; MACIEL FILHO, J. A. C. L. **Segmento do Turismo de Negócios para as Agências de Viagem: perfil de clientes corporativos de Fortaleza e região metropolitana - CE**. *Turismo em Análise*, v. 22, n. 2, art. 8, p. 428-444, 2011.

PAIVA, Maria d. G. de M. **Sociologia do Turismo**. Campinas, SP: Papyrus, 1995.

PAIXÃO, Dario Luiz Dias. **A vocação de Curitiba para turismo de negócios e eventos**. *Turismo e Sociedade*, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 174-176, 2014.

PETROCCHI, Mario; BONA, André. **Agências de turismo: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 2003.

PIMENTEL, T. D.; PEREIRA, R. D. **Turismo de negócios ou viagens de negócios: a representação social de empreendedores informais sobre o “turismo de negócios” na “feira-hippie”**. Revista Perspectivas Contemporâneas, v. 3, n.1, 2008.

PORTAL DO BRASIL. **Especial: Da Grécia Antiga à Era Moderna: conheça a história dos Jogos Olímpicos**. Disponível em: < <http://www.brasil.gov.br/esporte/2014/07/especial-da-grecia-antiga-para-a-era-moderna-conheca-a-historia-dos-jogos-olimpicos> >. Acesso em: 20/10/2015

REJOWSKI, M.; PERUSSI, R. F. Trajetória das agências de turismo: apontamentos no mundo e no Brasil. In: _____ BRAGA, D. C. (org.). **Agências de viagens e turismo: prática de mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008, p.02 -17.

RODRIGUES, G. L. M. **A Globalização comercial - O comércio no passado e presente: uma viagem**. Disponível em: < <http://www.univar.edu.br/revista/downloads/globalizacaocomercial.pdf> > Acesso em: 20/10/2015.

SANTOS, C. M. dos. **Os processos de intermediação, desintermediação, reintermediação e seus reflexos sobre a remuneração das agências de turismo**. In: BRAGA, D. C. (Org.). **Agências de viagens e turismo: prática de mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008, p. 42-55.

SANTOS, I. F. P. dos. *et al.* **Gestão de Qualidade no Trade Turístico: Modelo de Excelência da gestão aplicado em destinos indutores do turismo**. In: XV Semead, 2012, São Paulo. **Estratégia em Organizações**, 2012.

SILVA, W. K. de O.; FREITAS, C. **Antecedentes históricos do turismo**. Revista PRETEXTO FACE FUMEC. Centro Universitário Fumec de Belo Horizonte. Belo Horizonte. v. IV, n. I, p.35-44, jul. 2003.

SOUTO, C. M. R. **Analisar a qualidade de atendimento da Martur Viagens e Turismo através da escala SERVPERF**. In: X Semead, 2007, São Paulo. Globalização e internacionalização de empresas, 2007.

SOUTO, C. M. R.; Lucia MBO. **Ter funcionário satisfeito é ter cliente satisfeito: realidade ou indícios? Um estudo em agências de viagens**. Turismo. Visão e Ação (Itajaí), v. 10, p. 75-93, 2007.

SOUZA, C. da S. de. **Satisfação de clientes da agência de viagens e turismo Casa de Turismo**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação de Ciências Administrativa) – Bacharel em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/24444/000592330.pdf>> Acesso em: 30/05/2015.

VEDANA JR., I. **Protótipo de um sistema de informações executiva para agência de turismo**. 2001. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado) – Curso de Graduação em Ciências da Computação, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2001.