

**MODELO DE AÇÃO DE CONSULTORIA
ESPECIALIZADA EM QUALIDADE DE
SERVIÇOS TURÍSTICOS**

**ANA CAROLINA TORRENTE PEREIRA
MÁRCIA SHIZUE MASSUKADO**

**MODELO DE AÇÃO DE CONSULTORIA ESPECIALIZADA EM QUALIDADE DE
SERVIÇOS TURÍSTICOS**

Trabalho de graduação apresentado à
disciplina de Planejamento Turístico –
Projeto em Turismo do Curso de Turismo do
Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes
da Universidade Federal do Paraná

Orientadora: Prof.^a Deise Maria Fernandes
Bezerra

**CURITIBA
2002**

AGRADECIMENTOS

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização e divulgação deste trabalho.

Nossos especiais agradecimentos a todas as pessoas que colaboraram como sujeitos da pesquisa.

A

Nelson e Pakho,

pela orientação e participação na banca avaliadora.

José Ricardo,

pela contribuição nos estudos.

Zardo e Lívia,

pela cessão de livros.

Lilian e Yure,

pelo apoio técnico.

Agradecemos em especial à professora e orientadora Deise Maria Fernandes Bezerra, pelo acompanhamento, dedicação e revisão do estudo e, principalmente pelas críticas que propiciaram um maior aprofundamento nas questões do trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DAS ILUSTRAÇÕES.....	vi
INTRODUÇÃO.....	1
JUSTIFICATIVA.....	3
OBJETIVOS.....	5
OBJETIVO GERAL	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
CAPÍTULO 1 - QUALIDADE DE SERVIÇOS NO MERCADO TURÍSTICO.....	6
1.1 SERVIÇOS.....	6
1.2 TURISMO	7
1.2.1 Mercado Turístico	9
1.2.2 Serviços Turísticos.....	10
1.3 QUALIDADE DE SERVIÇOS	11
1.3.1 Definindo qualidade	12
1.3.2 Qualidade percebida do serviço	12
1.3.3 Momentos da Verdade.....	14
1.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	15
CAPÍTULO 2 - CONSULTORIA EM TURISMO.....	17
2.1 CONSULTORIA.....	17
2.1.1 Definindo Consultoria.....	17

2.1.2	O papel do consultor.....	18
2.1.3	Serviços prestados pelo consultor	19
2.1.4	O produto da consultoria.....	20
2.1.5	Etapas da consultoria	20
2.1.6	Formas de pagamento.....	21
2.2	CONSULTORIA TURÍSTICA.....	22
CAPÍTULO 3 - PESQUISAS REALIZADAS.....		23
3.1	INTRODUÇÃO METODOLÓGICA.....	23
3.1.1	Primeira Etapa.....	23
3.1.2	Segunda Etapa.....	23
3.1.2.1	Análise de oferta de programas de qualidade oferecidas pelas entidades de classe do setor.....	24
3.1.2.2	Levantamento da quantidade de empresas (de consultoria) que prestam serviços no setor turístico, sua atuação e projetos.	24
3.1.2.3	Levantamento junto aos órgãos certificadores e institutos que atuam na área de qualidade de serviços.....	24
3.2	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS	24
3.2.1	Primeira Etapa.....	24
3.2.2	Segunda Etapa.....	24
3.2.2.1	Análise de oferta de programas de qualidade oferecidas pelas entidades de classe do setor.....	24
3.2.2.2	Levantamento da quantidade de empresas que prestam serviços no setor turístico, sua atuação e projetos.....	25

3.2.2.3	Levantamento junto aos órgãos certificadores e institutos que atuam na área de qualidade de serviços.....	26
3.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	27
CAPÍTULO 4 – DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO.....		29
4.1	CONSULTORIA ESPECIALIZADA EM QUALIDADE DE SERVIÇOS TURÍSTICOS	29
4.1.1	Área de Atuação	30
4.1.2	Modelo de etapas da consultoria	30
4.1.3	Constituição da consultoria.....	31
4.1.3.1	Aspectos Legais.....	31
4.1.3.2	Aspectos estruturais.....	32
4.1.3.2.1	Recursos Materiais	32
4.1.3.2.2	Recursos físicos.....	32
4.1.3.3	Aspectos organizacionais.....	33
4.1.3.3.1	Recursos Humanos.....	33
4.1.3.4	Aspectos financeiros	34
CONCLUSÃO.....		37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		38
ANEXOS.....		41

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 - TURISTAS ESTRANGEIROS NO BRASIL (em milhões)	8
TABELA 1 - TURISTAS ESTRANGEIROS NA AMÉRICA DO SUL EM 1999.....	8
TABELA 2 - PRINCIPAIS PRODUTOS DE EXPORTAÇÃO DO BRASIL EM US\$ BILHÕES	9
GRÁFICO 2 - GASTO MÉDIO PER CAPITA DOS TURISTAS EM VISITA AO PARANÁ E AO BRASIL	11
FIGURA 1 - QUALIDADE TOTAL PERCEBIDA	13
QUADRO 1 - OS SEIS CRITÉRIO PARA A BOA QUALIDADE DE SERVIÇO PERCEBIDA.....	14
GRÁFICO 3 - EMPRESAS AFILIADAS EM CURITIBA E NO PARANÁ	25
GRÁFICO 4 – ÁREA DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS DE CONSULTORIA	26
QUADRO 2 - QUADRO DE RECEITA ANUAL.....	35
QUADRO 3 - RESUMO DOS INVESTIMENTOS.....	35
QUADRO 4 - INDICADORES ECONÔMICOS.....	35
QUADRO 5 - RESULTADOS OPERACIONAIS (ANUAL).....	36
GRÁFICO 5 - PONTO DE NIVELAMENTO.....	36

INTRODUÇÃO

O ritmo acelerado adotado pelo mundo e, principalmente os aspectos concretizadores do fenômeno da globalização impuseram novos paradigmas e necessidades à sociedade. Esta afirmativa gera uma observação relativa às facilidades de aquisição de bens de consumo por esta mesma sociedade. Dentro deste contexto pode-se inserir o papel dos “produtores” destes bens, em melhorar seus próprios produtos e a investigarem uma nova questão: a qualidade de seus serviços.

Hoje, um cliente não é somente fidelizado por fatores como preço, marca ou indicação, mas também pela qualidade dos serviços que lhe foi prestado. Esta mudança de pensamento significa que a qualidade ocupa um patamar muito maior do que se imaginava e, que vem, progressivamente, tornando-se um fator diferenciador de serviços e de elevado grau de importância na avaliação do cliente. A característica diferenciadora da qualidade é comparada ao termo “hora da verdade” ou “momento da verdade” citado por GRÖNROOS (1993, p. 55-56) e LAS CASAS (1997, p. 25) quando falam sobre marketing ou exclusividade da prestação de um serviço.

A atividade turística não poderia estar fora desta realidade. Vangloriada por muitos pesquisadores como a “atividade do futuro”, o turismo deverá também sofrer mudanças em seu mercado, principalmente no que tange sobre seus serviços, que representam praticamente cem por cento de sua oferta.

Um exemplo desse quadro pode ser verificado nas pesquisas do Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR (ANUÁRIO ESTATÍSTICO DA EMBRATUR 2001, 1999-2000, p. 149-150) que apontam a sujeira das cidades como o segundo maior problema verificado por turistas estrangeiros em visita ao Brasil. Na tentativa de reverter tal quadro, o governo federal através do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade - PBQP, lançou as metas mobilizadoras nacionais, com destaque, no âmbito do turismo, para o “Cativando turistas” (anexo 1) que possui como meta mobilizadora “ a redução em 50% da insatisfação com a limpeza urbana das cidades participantes do Programa Nacional de Municipalização do Turismo –

PNMT, até o ano de 2001”, como forma de melhorar a qualidade dos serviços de limpeza urbana.

Dentro desse objetivo de melhorar a oferta turística dos núcleos receptores e de, conseqüentemente propiciar experiências marcantes, exclusivas e de qualidade aos turistas, que o presente trabalho apresenta uma proposta de um modelo de ação de uma consultoria especializada em qualidade de serviços turísticos. Este proposto embasa-se em uma necessidade *criada, voltada e avaliada pelo cliente (turista)* e, primordial para alcançar a excelência em turismo.

Na tentativa de facilitar a leitura e entendimento e, para a criação de uma linha lógica que conduzisse o leitor ao produto final e objetivo deste trabalho, dividiu-se o mesmo em quatro capítulos. O Capítulo 1 aborda de maneira teórica os assuntos-temas: qualidade, serviços e turismo correlacionando-os. A crescente importância da qualidade nos serviços é ilustrada e o papel da qualidade de serviços em turismo é descrita. No Capítulo 2 são apresentadas as bases teóricas sobre a consultoria e suas características e, ao final, são feitas algumas considerações sobre consultoria turística. As pesquisas realizadas são o assunto do Capítulo 3. Nele são descritos e analisados, de maneira resumida, os resultados das pesquisas que embasaram o trabalho. O Capítulo 4 oferece um modelo de ação de consultoria especializada em qualidade de serviços turísticos, citando aspectos técnicos e práticos para a concretização deste modelo.

Ressalta-se que tal proposta, bem como o projeto de pesquisa, foram realizados tomando-se por base a atividade turística existente em Curitiba, sendo assim, todos os dados que serão apresentados e as posteriores propostas referem-se, exclusivamente, ao mercado turístico desta cidade, importante destino turístico do Brasil.

JUSTIFICATIVA

A escolha do tema “Qualidade de serviços turísticos: um modelo de consultoria turística” teve como base três argumentos. O primeiro e alavancador de toda a pesquisa inicial foi, a identificação de deficiências nos serviços turísticos, alvo de inúmeras reclamações e insatisfações por parte dos turistas. O segundo e terceiro motivo somente foram confirmados após a tabulação e apresentação dos resultados da pesquisa e, referem-se, respectivamente, ao baixo número de empresas de consultoria que atuam, de maneira conjunta, com a atividade turística e a qualidade de serviços e, à não existência de programas de gestão e gerenciamento da qualidade em serviços nas empresas que compõem a oferta turística de Curitiba.

O Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR tem destinado inúmeros esforços no que concerne à consolidação da qualidade total do produto turístico. Para tal existe um trabalho em paralelo e em parcerias com municípios e governo federal: os Programas de Desenvolvimento Regional – PRODETUR, que priorizam a infra-estrutura turística e, consideram as ações qualitativas de desenvolvimento como ferramentas auxiliares para concretizar o desenvolvimento (estrutural) alcançado. A qualidade de serviços é destaque também nas estratégias adotadas pela EMBRATUR quando se fala em impulsionar o turismo brasileiro em 2002 através da consolidação de destinos turísticos.

Já as ações ligadas ao Programa Nacional de Municipalização do Turismo – PNMT, tem uma ótica diferente sobre a qualidade, uma vez que através do trabalho de base e envolvimento da comunidade e do *trade* turístico local, inserem-se conceitos e fatores necessários para “bem receber os turistas”. Além deste incentivo para a melhoria da qualidade de serviços turísticos, o PNMT, também instigou de forma indireta surgimento de consultorias turísticas, uma vez que vários municípios participantes do programa encontram dificuldade em planejar e organizar, sozinhos, a atividade turística.

Estes argumentos também podem ser considerados quando se ressalta a originalidade do tema. Apesar de existirem trabalhos anteriores com o tema “consultoria turística” e, de atualmente o conceito de “qualidade” estar muito em

voga, este é o primeiro trabalho do gênero a focar a consultoria turística calcada na qualidade de serviços turísticos.

É importante também citar aspectos de marketing e características de cunho econômico que de certa maneira possuem relação com a adoção de medidas de melhoria da qualidade de serviços. Para ilustrar apresenta-se dois resultados de pesquisas que se referem, respectivamente, com a afirmativa acima: primeiro, “um cliente satisfeito multiplica esta notícia para quatro amigos, porém, quando insatisfeito espalha sua experiência para outros quarenta” e, “o custo de conquistar um novo cliente é maior do que manter os já existentes.” (MOLETTA, 2000, p. 40-41)

A constatação da viabilidade mercadológica do trabalho pode ser comprovada através das pesquisas realizadas com as empresas de consultoria existentes (concorrência) e das análises e observações indiretas feitas sobre a demanda. Através destas análises¹ foi possível identificar a existência de poucos programas relacionados à qualidade de serviços turísticos e, através da literatura existente e das observações sobre o mercado turístico atual, concluiu-se que é somente uma questão de tempo, ver a qualidade dos serviços transformar-se de diferencial a fator primordial para o turismo.

Como uma tendência de todas as áreas de atuação do ramo de consultoria, a consultoria turística vem crescendo e demonstrando sua importância para o desenvolvimento do turismo nacional. Deve-se ressaltar que uma das importâncias da consultoria turística se relaciona com o estudo da atividade turística, e ao fato de o turismo ser considerado um elemento de crescimento para o país a pouco tempo. Prova disso é a escassez de material de estudo na área e, sendo a consultoria um grande laboratório de análises, nada mais claro do que a produção de estudos e desenvolvimento de idéias pelos consultores. Outra importância verificada, onde a consultoria pode interferir e que vale ser ressaltada, é a falta de mão-de-obra especializada em turismo, principalmente fora dos grandes centros. Esta deficiência se torna ainda mais grave quando lembramos que a atividade turística se faz presente na área de serviços, evidenciando sua alta dependência do material humano.

¹ As análises referem-se à interpretação dos dados obtidos através das pesquisas dirigidas às entidades de classe turísticas e aos órgãos e institutos que trabalham com qualidade de serviços.

OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

Apresentar uma proposta de um modelo de ação de consultoria especializada em qualidade de serviços turísticos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar bases teóricas sobre os assuntos-temas: qualidade, serviços e consultoria;
- Direcionar os assuntos-temas para a atividade turística;
- Descrever as áreas de atuação e serviços de uma consultoria;
- Citar alguns aspectos legais, financeiros e estruturais para a constituição de uma consultoria;
- Citar as possíveis áreas e formas de atuação de uma consultoria turística especializada em qualidade de serviços.

CAPÍTULO 1 - QUALIDADE DE SERVIÇOS NO MERCADO TURÍSTICO

“Vamos declarar de uma vez por todas: A responsabilidade pela qualidade de seu trabalho é sua e apenas sua. Mas você tem apoio.”

Jan Carlzon

Este capítulo descreverá, de forma breve, a conceituação de serviços que será adotada. Apresentará definições e dados sobre o turismo, mercado turístico e serviços turísticos. Logo em seguida, irá apresentar conceitos sobre qualidade e analisará alguns aspectos relacionados à questão da qualidade de serviços, como qualidade percebida dos serviços e “momentos da verdade”. Finalmente, como uma síntese, serão apresentadas as considerações finais, em que será relacionado turismo, serviços e qualidade.

1.1 SERVIÇOS

O conceito de serviços não é algo estático, pois existe uma grande dependência com a intenção da organização em solucionar certos tipos de problemas, de uma determinada forma. Isto significa, que o conceito de serviços é tão singular quanto os clientes que deseja atender, quanto ao que deseja fornecer e com que tipos de recursos.

Analisando tal particularidade e, no intuito de inserir tal conceito no contexto da atividade turística, adotou-se a definição: “Serviços representam ou satisfações intangíveis apresentadas diretamente (transporte, acomodação), ou satisfações intangíveis apresentadas indiretamente quando da compra de mercadorias ou de outros serviços (crédito, entrega).”(REGAN², apud GRÖNROOS, 1997, p. 34-35)

Acrescenta-se, aqui, que diferentemente dos inúmeros conceitos existentes para serviços, o seu produto final é sempre o mesmo: *um sentimento*.

² REGAN, W. J. The Service Revolution. Journal of Marketing, julho, 1963.

Os serviços, segundo GRÖNROOS (1993, p. 38) e LAS CASAS (1997, p. 23) apresentam quatro características básicas, que podem ser identificadas como:

- Os serviços são mais ou menos *intangíveis* (não se pode ver, nem tocar);
- Os serviços são *atividades* ou uma *série de atividades* em vez de coisas (são inseparáveis);
- Os serviços são, pelo menos até certo ponto, *produzidos e consumidos simultaneamente*;
- O cliente *participa do processo de produção*, pelo menos até certo ponto. (por isso da *heterogeneidade* – um serviço nunca é o mesmo para clientes diferentes).

Esta heterogeneidade deve ser observada e analisada cuidadosamente, pois cria um dos maiores problemas de gerenciamento dos serviços: manter uma qualidade uniforme percebida dos serviços produzidos e entregues aos clientes.

Observa-se, ainda que, como qualquer outro tipo de produto, o serviço pode apresentar ou não qualidade. A diferença é que esta é percebida na hora da venda.

1.2 TURISMO

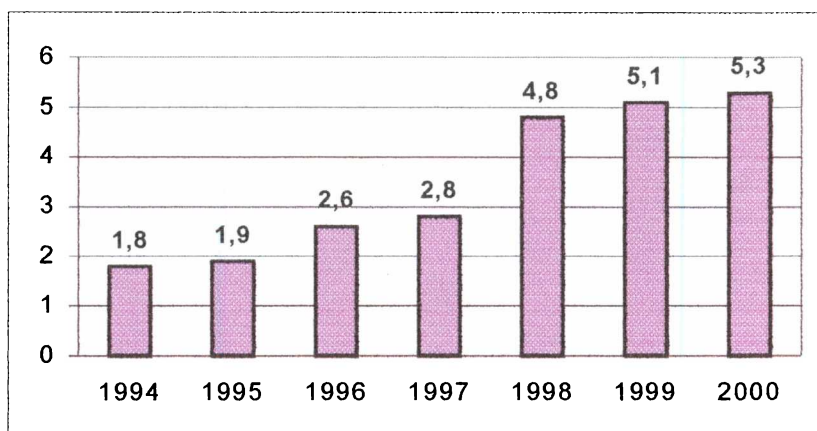
O turismo, segundo Salah-Eldin Abdel Wahab³ (TRIGO, 1995, p. 10), pode ser definido como: “uma atividade humana intencional que serve como meio de comunicação e como elo de interação entre povos, tanto dentro como fora de um país. Envolve o deslocamento temporário de pessoas para outras regiões ou países, visando à satisfação de outras necessidades que não a de atividades remuneradas.”

Estima-se que o turismo contribua com bilhões de dólares para a economia e, para confirmar tal importância vista também em outros setores, citam-se alguns dados estatísticos, gráfico e tabelas citados em EMBRATUR (2001, p. 14-15, 23, 35-36, 55) sobre a atividade turística no país:

³ Professor de Direito Internacional, consultor de Turismo da Organização Internacional do Trabalho (1971) e presidente eleito da União Árabe Internacional de Turismo (1972).

- O turismo representa cerca de 4% do Produto Interno Bruto - PIB ou US\$ 22.3 bilhões, impactando 52 segmentos da economia e gerando 6 milhões de empregos.
- O Brasil pulou de 43º em 1994 para 28º em 1999 no concorrido ranking da Organização Mundial do Turismo - OMT, de destino mais procurado no mundo.
- O turismo é o terceiro maior produto de exportação do país (2000).
- Os 52 milhões de turistas domésticos (2000) geram em torno de US\$ 8,05 bilhões de receitas diretas com o turismo interno.
- O Brasil é o país que mais recebe turistas estrangeiros na América do Sul, representando 32% do total.
- Na indústria automobilística é preciso investir R\$ 170 mil para criar um emprego. No turismo os recursos necessários são bem menores: R\$ 40 mil geram uma vaga de trabalho num hotel, R\$ 10 mil num restaurante e R\$ 50 mantém o emprego de um artesão.

GRÁFICO 1 - TURISTAS ESTRANGEIROS NO BRASIL (em milhões)



FONTES: Anuário Estatístico OMT, FIPE/USP, WTTC (1999-2000)

TABELA 1 - TURISTAS ESTRANGEIROS NA AMÉRICA DO SUL EM 1999

América do Sul	15.496.000
Brasil	5.059.000
Argentina	2.184.000

TABELA 2 - PRINCIPAIS PRODUTOS DE EXPORTAÇÃO DO BRASIL EM US\$ BILHÕES

1º	Material de Transporte	\$9.394,00
2º	Produtos Metalúrgicos	\$5.896,00
3º	Turismo	\$4.228,00
4º	Soja	\$4.149,00
5º	Produtos Químicos	\$4.067,00
6º	Minérios	\$3.255,00
7º	Máquinas e aparelhos mecânicos	\$3.109,00

Por esses números representarem parte substancial na área de prestação de serviços, a qualidade ou a falta dela na indústria do turismo afeta, diariamente, a vida de milhares de pessoas.

1.2.1 Mercado Turístico

O mercado turístico representa para a atividade turística, “um campo de batalhas” onde ocorrem as interações entre produtor e cliente, onde se concretizam os serviços turísticos e, portanto, parte crucial para a existência do turismo.

O mercado turístico é um composto de várias unidades que podem ser agrupadas em oferta, demanda e comercialização destes produtos. De uma maneira mais técnica é definido como um conjunto de consumidores de turismo (demanda turística) e de oferta de produtos turísticos (oferta turística), que interagem entre si através de sistemas de acordos e transações (comercialização). (informação verbal)

A oferta turística, caracterizada pela *quantidade de um bem ou de um serviço disponível ao mercado* por um determinado preço e período de tempo é representada pelos atrativos turísticos, equipamentos e serviços turísticos, infraestrutura de apoio turístico. (informação verbal)

A demanda turística, por sua vez, é caracterizada pela *quantidade de bens e serviços consumidos* por empresas e/ou famílias dado o nível de renda, os preços e as necessidades dos consumidores. (informação verbal)

1.2.2 Serviços Turísticos

Através destas definições pode-se perceber que a existência dos serviços em turismo é fator crucial, sem o ato de servir, a atividade turística não pode ser usufruída de forma completa.

COBRA (2001, p. 86), ainda destaca que "... todo ou quase todo produto turístico, para ser consumido, requer a anexação de um serviço" e, complementa "... sem um serviço que atenda e até mesmo surpreenda o cliente, o produto turístico deixa de ter valor."

De uma maneira geral, a definição de serviços e serviço turístico não se diferencia, mas, de forma ilustrativa destaca-se que, "um serviço turístico combina aspectos tangíveis e intangíveis. Os aspectos tangíveis são caracterizados por seus atributos físicos e os aspectos intangíveis pelos benefícios buscados pelos clientes e, ainda pelas emoções que o serviço possa proporcionar." (COBRA, 2001, p. 87)

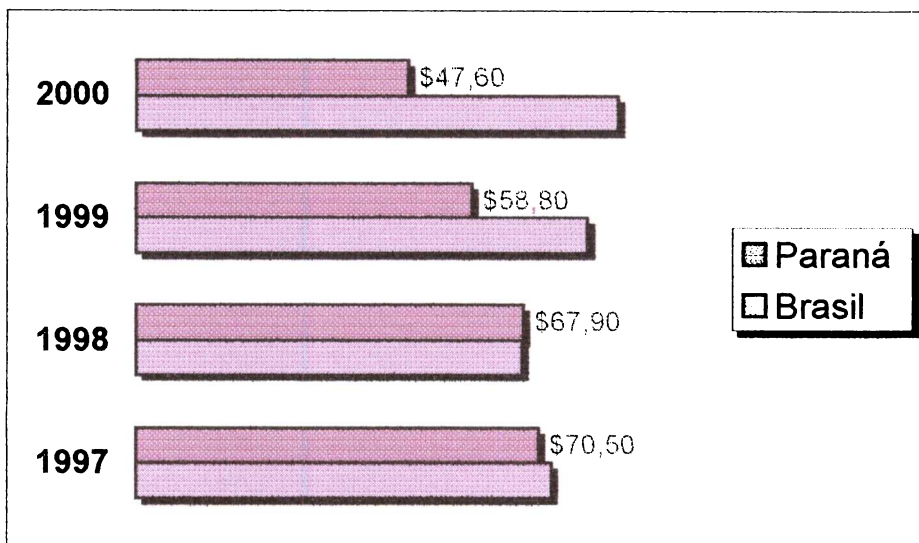
MOLETTA (2000, p. 29), refere-se aos serviços de modo mais aplicável e explicativo ao turismo, afirmando que:

Os serviços turísticos são aqueles prestados exclusivamente para o turista durante toda a cadeia de produção. São os serviços oferecidos pelas agências de viagens como a venda de passagens aéreas, excursões, locações de carro, entre outros; os serviços de transporte, hospedagem, alimentação e entretenimento, além dos serviços de profissionais como guias de turismo que são utilizados pelo turista durante a sua viagem.

Os dados comparativos entre o gasto médio per capita dos turistas em visita ao Brasil e ao Paraná de 1997 a 2000 podem servir de base para observações informais a respeito do mercado turístico paranaense e seus serviços. Observa-se no gráfico 2 que entre 1997 e 1998 o gasto médio per capita dos turistas em visita ao país e ao estado se equiparava, mas nos dois anos subsequentes houve uma queda acentuada dos índices no Paraná e aumento no Brasil. Este dado pode indicar que:

- Há no Paraná uma baixa de serviços e produtos ofertados em relação ao Brasil, diminuindo assim o seu consumo, ou
- Os serviços ofertados pelo estado perderam qualidade nos últimos anos o que responderiam pelo seu menor consumo.

GRÁFICO 2 - GASTO MÉDIO PER CAPITA DOS TURISTAS EM VISITA AO PARANÁ E AO BRASIL



FONTE: Anuário Estatístico 2001, EMBRATUR e Estatísticas de Turismo 2001 – Paraná Turismo

NOTA: Os gastos referentes ao Brasil são de turistas estrangeiros e os do Paraná são de turistas domésticos.

1.3 QUALIDADE DE SERVIÇOS

Há tempos atrás era difícil aceitar ou introduzir o conceito de qualidade nas empresas. A visão de qualidade como fator preponderante para a sobrevivência no mercado e a supervalorização do cliente ante aos serviços fez com que essa qualidade abandonasse seu papel de coadjuvante para firmar-se como uma necessidade primordial.

Esta nova percepção da importância da qualidade, fez com que emergissem novas aplicações para este conceito. Por exemplo, ela é também utilizada como critério de avaliação e classificação de serviços. É a partir deste critério que o cliente estabelece a diferenciação entre o serviço de uma empresa e de seus concorrentes. Ou ainda, a qualidade é uma forma de uma empresa de serviços turísticos permanecer viável em face aos desafios de uma concorrência acirrada.

1.3.1 Definindo qualidade

O conceito de qualidade é dependente da percepção do consumidor, cabe a ele definir o que é qualidade. Segundo SOARES (1999, p. 343) qualidade é “aquilo que caracteriza uma coisa...”. Se esta “coisa” possui qualidade isto significa que ela é boa, caso contrário a “coisa” é ruim. Assim, com a evolução do mercado econômico nota-se que a cada dia este, que a princípio era considerado apenas um predicado para os produtos, tornou-se uma das principais ferramentas lucrativas do século XX.

A questão da qualidade possui grande relação também com o estudo dos recursos humanos. Esta situação é evidenciada na colocação: “esse ‘entender de gente’ é na verdade o princípio básico da qualidade (porque quem faz qualidade são as pessoas, não são as máquinas, muito menos tecnologia)...”, feita por BARROS (2001, p. 9).

Esta definição reporta a uma outra definição de qualidade, defendida por LAS CASAS (1997, p. 37): “a qualidade de um serviço (em serviço mede-se a qualidade conforme a proporção de satisfação) **varia** de acordo com o **tipo de pessoa** [sem grifo do original] que irá receber este serviço.”

Assim, com base nos livros pesquisados e nos conceitos apresentados, pode-se chegar à seguinte conclusão:

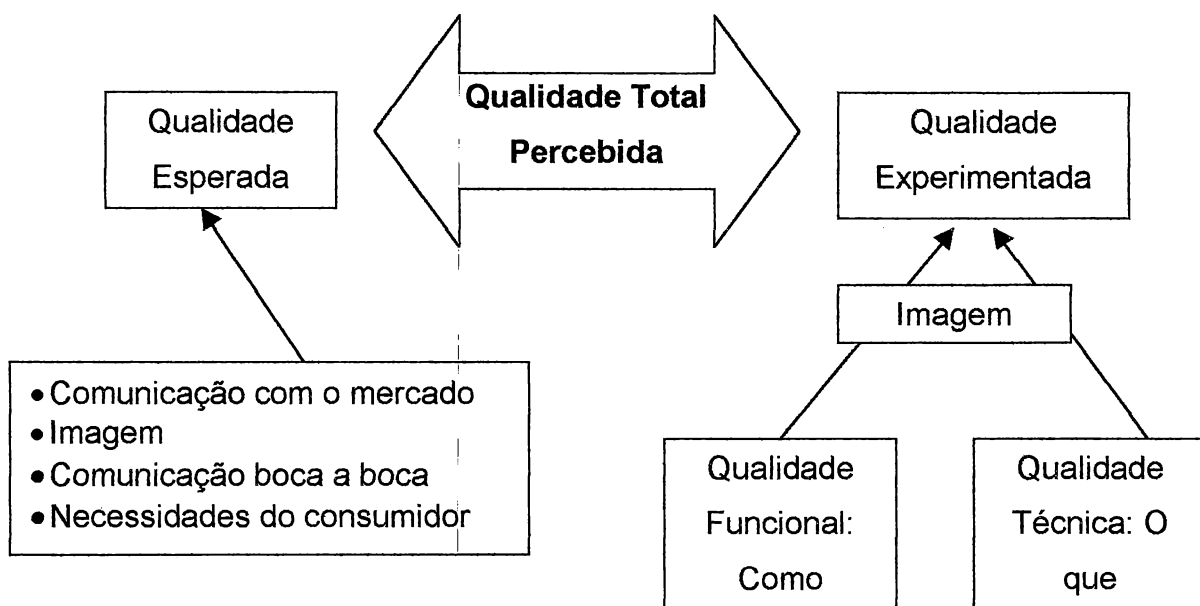
“A qualidade em serviços depende muito da expectativa do cliente e do desempenho do serviço, ou seja, é um valor subjetivo que só pode ser medido por quem o presta ou por aquele que o recebe e, no ato de sua realização.”

1.3.2 Qualidade percebida do serviço

A qualidade percebida de um serviço não se delimita às suas dimensões básicas da qualidade, pois o processo de percepção é muito mais complexo. Através da observação das seguintes figuras pode-se aferir que a qualidade percebida de um serviço está relacionada a três pontos:

- os resultados, ou seja, a dimensão técnica da qualidade (o que é servido?). Representada pelo item 1 da figura 2;
- a uma imagem do serviço formada pelo cliente, através do nível de comunicação estabelecido e, portanto, uma função de filtragem. Representada pelo item 6 da figura 2;
- os processos, representando a dimensão funcional da qualidade (como é servido?). Representada pelos itens 2, 3, 4 e 5 da figura 2.

FIGURA 1 – QUALIDADE TOTAL PERCEBIDA



FONTE: Grönroos, C. (1998); "Service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality" *Review of Business* 3 (New York: St. John's University Press); p. 12.

NOTA: Extraído de GRÖNROOS, 1997, p. 54.

QUADRO 1 - OS SEIS CRITÉRIO PARA A BOA QUALIDADE DE SERVIÇO PERCEBIDA

1. Profissionalismo e Habilidades

Os clientes compreendem que o prestador de serviços, seus empregados, os sistemas operacionais e os recursos físicos possuem o conhecimento e as habilidades necessárias para solucionar seus problemas de forma profissional.

2. Atitudes e Comportamento

Os clientes sentem que os funcionários de serviços (pessoas de contato) estão preocupados com eles e se interessam por solucionar seus problemas de uma forma espontânea e amigável.

3. Facilidade de Acesso e Flexibilidade

Os clientes sentem que o prestador de serviços, sua localização, suas horas de operação, seus empregados e os sistemas operacionais são projetados e operam de forma a facilitar o acesso aos serviços e estão preparados para ajustar-se às demandas e aos desejos dos clientes de maneira flexível.

4. Confiabilidade e Honestidade

Os clientes sabem que qualquer coisa que aconteça ou sobre a qual se concorde será cumprida pela empresa, seus empregados e sistemas, para manter as promessas e ter um desempenho coerente com os melhores interesses dos clientes.

5. Recuperação

Os clientes compreendem que sempre que algo der errado ou alguma coisa imprevisível e inesperada acontecer, o prestador de serviços tomará de imediato e ativamente ações para mantê-los no controle da situação e para encontrar uma nova e aceitável solução.

6. Reputação e Credibilidade

Os clientes acreditam que as operações do prestador de serviço merecem sua confiança, valem o dinheiro pago e que representam bom nível de desempenho e valores que podem ser compartilhados entre os clientes e o prestador de serviços.

FONTE: GRÖNROOS, 1997, p. 61.

1.3.3 Momentos da Verdade

Na prestação de serviços existe um elemento que é considerado crucial para a qualidade, é o momento em que o cliente entra em contato com algum canal da empresa. Este momento é chamado de *Momentos da Verdade* ou *Horas da Verdade*. Para se facilitar a determinação dos momentos da verdade é importante entrar em contato com os 4 P's de serviços, são eles: o perfil (ambiente físico), os processos (os meios), as pessoas (todos os envolvidos) e os procedimentos (funcionamento de todo o esquema).

GRÖNROOS (1997, p. 55) complementa que “o conceito de hora (momento) da verdade, literalmente, significa que esta é a ocasião e o lugar onde e quando o prestador de serviço tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços. É o verdadeiro **momento de oportunidade**.” [sem grifo no original].

Os momentos da verdade devem ser levados em consideração pois eles demonstram onde deve ser aplicada a qualidade. Tanto que para facilitar a implantação e, conseqüente, melhoria da qualidade, muitas empresas utilizam um quadro descrevendo os momentos da verdade e as características que estes momentos pedem.

1.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O passar do tempo trouxe várias evoluções, sendo que o setor consumo é um dos principais elementos deste cenário. Isto se verificou principalmente pelos papéis que cada um dos participantes assumiu com o tempo. Primeiramente o grande elemento das relações comerciais era o próprio comerciante, que fazia o que bem entendia com seus produtos e seus preços, afinal quem realmente necessitava de algo era o comprador. Depois com a diversificação dos produtos faltaram clientes e, estes foram considerados reis. Como estes reis estavam se mostrando cada vez mais exigentes os produtos tiveram que passar por um processo para se apresentarem melhor ao consumidor. Depois percebeu-se que sem os funcionários, muitas empresas não eram nada, pois afinal em muitos setores eles são as máquinas que fabricam os produtos. E assim por diante... Todos tiveram ou terão o seu dia de majestade neste jogo do mercado econômico, mas o único fator que prevaleceu em todos os níveis foi a busca constante da melhoria da qualidade.

Analisando dados referentes à situação atual do turismo no país, percebe-se a necessidade e a fragilidade do sistema em prosperar. Os atuais acontecimentos, deixam a desejar se a frase “o Brasil é o país do futuro” pode ser também aplicada ao turismo, e como a resposta tende a ser afirmativa, pergunta-se, então: “o que esta sendo desenvolvido ou realizado para que esta tendência se confirme?”

Um dos pontos passíveis de se interferir e que pode ser certamente aplicado ao contexto micro (municípios, pequenas empresas – hotéis, pousadas, agências de

turismo, transportadoras, etc., atrativos turísticos) é a questão da qualidade. Como foi apresentado anteriormente a qualidade é indispensável e está presente mesmo quando não facilmente detectada. Principalmente nos “momentos da verdade” da prestação de serviços, em que ocorrem as interações entre cliente e funcionário (pessoa de contato).

Assim, o papel da qualidade no turismo, é primordial para que o sistema possa produzir experiências de lazer de alta qualidade para os turistas e, conseqüentemente, atingir a meta real de produzir lucros e se tornar competitivo no mercado.

Umas das formas identificadas de se introduzir a qualidade de serviços no mercado turístico é através das ações de uma Consultoria, o que será apresentado no próximo capítulo.

CAPÍTULO 2 - CONSULTORIA EM TURISMO

"Good counsellors lack no clients"

Shakespeare

O capítulo seguinte apresentará o conceito de consultoria e suas principais características: o agente da consultoria (consultor), o produto da consultoria, tipos de consultores e seus serviços, as etapas de uma consultoria e as formas de pagamento. Em seguida traçará um perfil da consultoria turística, sua área de atuação e o mercado em que se enquadra.

2.1 CONSULTORIA

2.1.1 Definindo Consultoria

A consultoria é o setor de prestação de serviços que mais vem crescendo no mundo BLOCK⁴ (apud KUBR, 1996, p.6) define consultoria como:

"Você está dando consultoria a qualquer momento em que estiver tentando mudar ou aperfeiçoar uma situação mas não possui o controle direto sobre a implementação... Muitas das pessoas que fazem parte da assessoria das organizações são realmente consultores mesmo se não chamados oficialmente de consultores" (tradução)

É importante ressaltar que apesar dos inúmeros propósitos de prestar uma consultoria, a mesma possui como objetivo principal, a adição de valores para a organização. Estes mesmos valores devem representar uma contribuição tangível e mensurável no alcance das principais intenções do cliente.

⁴ BLOCK, Peter. Flawless Consulting: A guide to getting your expertise used. Texas, USA: Learning Concepts, 1981.

Quando uma empresa possui algum problema ou sintomas da existência de problema, ela pode recorrer a um especialista para que este analise a situação e através de seus conhecimentos, identifique o(s) problema(s) e indique uma solução. Esta solução quando bem formulada acarretará em uma mudança, ou seja, caracterizará a real finalização do trabalho de consultoria.

2.1.2 O papel do consultor

O agente da consultoria (ou agente da mudança) é chamado de consultor. Segundo BLOCK (1991, p. 52), o consultor “é uma pessoa que está em posição de ter alguma influência sobre um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas que não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implantação”.

A partir do interesse deste trabalho definiremos consultor como sendo a pessoa que prestará o serviço solicitado pela empresa contratante, é ele quem identificará e tentará solucionar o problema, trazendo as mudanças necessárias aos interesses da empresa.

O consultor nunca terá o controle da situação, já que ele não é parte integrante da empresa, ele é o agente da consultoria e não da implementação do projeto em si. Ele elaborará o projeto de consultoria, mas o executivo da empresa o implementará, possuindo o controle do projeto. Isso não significa que o consultor deve se eximir totalmente da responsabilidade sobre o projeto, já que foi o próprio quem o elaborou e seu trabalho somente estará findado quando ocorrer alguma mudança no elemento em que ele interferiu.

O consultor precisa apresentar três habilidades básicas:

- habilidade técnica: ser especialista em algo.
- habilidade interpessoal: saber lidar com pessoas e idéias, pois as relações com o público são essencialmente diretas e, sempre haverá o contato direto com o cliente.
- habilidade de consultoria: esta parte se relaciona à metodologia de consultoria e possui seis passos: 1) entrada e contato, 2) coleta de dados e diagnóstico, 3) planejamento, 4) ação, 5) acompanhamento e feedback e 6) conclusão.

Existem dois tipos de consultores que são diferenciados pela situação de contratação com a empresa: *consultor interno* e *consultor externo*. O primeiro é

funcionário fixo da empresa e geralmente é usado quando os problemas exigem um profundo conhecimento das relações internas da empresa. Já o consultor externo é um profissional autônomo, contratado pela empresa para serviços temporários, geralmente para garantir imparcialidade junto a empresa.

2.1.3 Serviços prestados pelo consultor

A área de atuação de uma empresa de consultoria ou simplesmente de um consultor é ampla, podendo se estender por todos os setores de uma organização. Estas atuações podem ser determinadas a partir da definição dos objetivos que se deseja alcançar, como por exemplo, KUBR (1996, p. 4) cita a “liderança setorial, vantagem competitiva, satisfação do cliente, qualidade total ou produtividade, excelência corporativa, alta performance, rentabilidade, melhoria de resultados comerciais, efetivação, crescimento outros.”

Além da consultoria serão especificados os outros tipos serviços prestados pelo consultor, relacionados por OLIVEIRA (1999, p. 21):

- **Assessoria:** é a atividade sistemática de auxiliar a empresa ou o responsável de uma unidade organizacional em assuntos gerais ou específicos. A assessoria tem uma abordagem mais ampla que a consultoria.
- **Conselho consultivo:** é a formação estruturada e coordenada de consultores que trabalham de forma interativa, visando à alavancagem da empresa.
- **Consultoria executiva:** é o processo interativo de um agente de mudanças externo que assume a responsabilidade de coordenar o processo decisório e de operacionalização das ações de empresa.
- **Consultoria de risco:** é a atuação do consultor na busca efetiva de resultados na empresa, sendo que a remuneração está diretamente relacionada a estes resultados.
- **Treinamento:** é o processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada sobre a qualificação dos funcionários e executivos de uma empresa, proporcionando aprendizado de conhecimentos, atitudes e habilidades em função dos objetivos estabelecidos e negociados entre as partes.

- **Palestra:** é a apresentação genérica de um assunto administrativo para uma platéia geralmente heterogênea quanto a seus conhecimentos e interesses profissionais, com possível debate, mas sem o aprofundamento na aplicação em uma empresa específica.
- **Pesquisa:** é o instrumento de investigação das condições dos diversos fatores que interagem na ação mercadológica e no modelo de gestão da empresa.
- **Auditoria:** é a análise dos diversos elementos contábeis e processuais verificando a exatidão e fidelidade dos procedimentos, demonstrações e relatórios, de acordo com os princípios estabelecidos por lei e pela empresa.

2.1.4 O produto da consultoria

O produto da consultoria é totalmente dependente de seu agente, o consultor. Este produto final do consultor é chamado de intervenção, que são as mudanças acarretadas por uma consultoria.

Segundo OLIVEIRA (1999, p. 33), há três componentes do produto, todos inerentes ao consultor. Assim o produto é dependente da:

- especialidade que está sendo oferecida;
- competência e nível de conhecimento do consultor no assunto considerado;
- amplitude e estilo de atuação do consultor (o "*feeling*").

O alto grau de dependência entre o produto e o consultor, faz com que deslizes durante o processo de consultoria, incorra na qualidade do produto final.

2.1.5 Etapas da consultoria

A atividade de consultoria necessita seguir uma seqüência de ações para que esta possa ser feita de maneira a garantir bons resultados. Assim sendo, a partir do que foi pesquisado em ESCORCHE et al. (1992, p. 81), KUBR (1996, p. 140) e OLIVEIRA (1999, p. 57) sobre as formas de se planejar a consultoria, apresenta-se as seguintes etapas:

- *1ª etapa – entrada e contato:*

Refere-se ao reconhecimento da empresa e seu problema. Pode-se estabelecer o contrato de trabalho, as necessidades da empresa, a forma de atuação da consultoria, os compromissos mútuos.

- *2ª etapa – coleta de dados e diagnóstico:*

São feitas entrevistas e levantamentos de dados, realizam-se análises, define-se as necessidades, verifica-se o que se pode mudar, identifica-se os pontos fortes e fracos do setor analisado.

3ª etapa – planejamento: É quando se definem as estratégias, definem os participantes e suas obrigações, detalha-se os projetos.

- *4ª etapa – ação:*

O plano de trabalho estabelecido é operacionalizado, inicia-se a ação para sobre a situação de problema.

- *5ª etapa – acompanhamento e feedback*

Esta etapa requer o controle dos resultados e a avaliação destes, tanto por parte do consultor quanto pela empresa.

- *6ª etapa – conclusão*

É quando o agente se desliga do processo, mas existe a necessidade de o consultor ficar sempre atento aos seus projetos pois mesmo com o passar do tempo podem aparecer conseqüências que precisam ser analisadas e sanadas.

2.1.6 Formas de pagamento

Segundo OLIVEIRA (1999, p. 61), existem sete formas de pagamento que são geralmente utilizadas por consultorias empresariais: valor fixo, valor variável (cobrado por hora), por resultado, por disponibilidade (de acordo com o tempo disponibilizado pelo consultor para a empresa contratante), participação acionária (recebimento através de ações), permuta (recebimento através de produto

ou serviço da empresa), por tarefa (pagamento é feito de acordo com as tarefas realizadas), “muito obrigado! Até a próxima” (geralmente ocorrem em palestras para faculdades e outras entidades que possam dar divulgação).

A forma mais utilizada destas relacionadas acima é a de *valor variável*, sendo que desde a apresentação do contrato de trabalho já se estabelece o preço da hora e a quantidade de horas que serão necessárias para o desenvolvimento do trabalho.

2.2 CONSULTORIA TURÍSTICA

A consultoria no setor turístico, assim como a própria atividade em si, é um fator relativamente novo, que tem apresentado maior destaque há pouco mais de quatro anos devido ao crescimento do turismo no país, ao Programa Nacional de Municipalização do Turismo – PNMT, ao maior número de bacharéis no mercado, entre outros fatores que envolvem até mesmo a economia mundial. Assim, para uma melhor caracterização do termo consultoria, tivemos de recorrer diretamente a livros de administração “pura” pois houveram poucas fontes teóricas sobre consultoria turística.

O termo Consultoria ainda é um pouco recente na atividade turística, mas pode-se perceber que esta área tende a se desenvolver, juntamente com seus profissionais, que a cada dia vem se mostrando mais confiantes e capazes, demonstrando sua importância para mercado turístico.

Na área de turismo, a prestação de serviços tem como maior cliente o setor hoteleiro, seguido do planejamento turístico em áreas naturais e o planejamento turístico municipal. Além do serviço de consultoria, também se atua em assessorias, pesquisas, treinamentos e palestras. Por apresentar a característica própria de multidisciplinaridade, o consultor da atividade turística necessita de conhecimentos de outras áreas e auxílio de outros profissionais. Para tanto, muitas vezes são usados serviços terceirizados ou parcerias criadas com outros profissionais.

CAPÍTULO 3 - PESQUISAS REALIZADAS

*“...é preciso financiar pesquisas a fundo ...para
aumentar as chances de se obter uma inovação decisiva...”*

Jean François Lyotard

Este capítulo descreverá os dados obtidos através das pesquisas realizadas. Inicialmente será apresentada a metodologia adotada para a constituição das pesquisas. Em seguida as pesquisas serão descritas e comentadas, para que, finalmente, sejam apresentados os resultados obtidos pelas mesmas.

3.1 INTRODUÇÃO METODOLÓGICA

A metodologia utilizada para que se fosse possível levantar dados e obter resultados sobre o assunto pretendido foi dividida em duas etapas:

3.1.1 Primeira Etapa

Pesquisa bibliográfica e documental para averiguar a existência de informações sobre qualidade de serviços e consultoria turística. Esta pesquisa foi a base para a constituição de todo o projeto.

3.1.2 Segunda Etapa

Levantamentos de dados junto a entidades e pessoas. Subdividida em três partes:

- 3.1.2.1 Análise da oferta de programas de qualidade oferecidos pelas entidades de classe do setor.
- 3.1.2.2 Levantamento da quantidade de empresas (de consultoria) que prestam serviços no setor turístico, sua atuação e projetos.
- 3.1.2.3 Levantamento junto aos órgãos certificadores e institutos que atuam na área de qualidade de serviços.

3.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS

3.2.1 Primeira Etapa

A pesquisa bibliográfica baseou-se em livros das áreas de administração, turismo, marketing, serviços e qualidade para a obtenção dos conceitos necessários ao embasamento teórico deste trabalho. Utilizou-se, ainda, de livros e artigos de periódicos (pesquisa documental) relatando e relacionando qualidade e turismo.

A pesquisa bibliográfica e documental supriu as necessidades encontradas em relação ao embasamento teórico. Somente sobre a temática “consultoria turística” não se obteve nenhum tipo de publicação específica.

3.2.2 Segunda Etapa

- 3.2.2.1 Análise da oferta de programas de qualidade oferecidos pelas entidades de classe do setor.

Para esta análise utilizou-se de questionário com cinco questões (anexo 2). Das seis entidades de classe selecionadas, apenas quatro puderam responder ao questionário enviado e oferecer dados concretos para a pesquisa:

- Associação Brasileira de Agências de Viagens/Seccional Paraná (ABAV/PR)

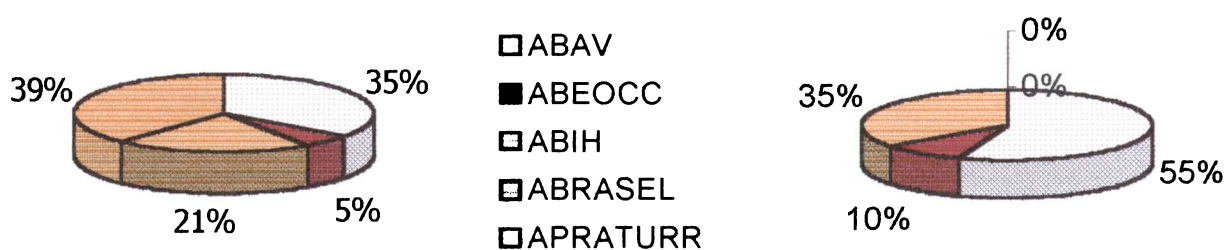
- Associação Brasileira das Empresas Organizadoras de Congressos e Convenções (ABEOCC)
- Associação Brasileira da Indústria Hoteleira/Seccional Paraná (ABIH/PR)
- Associação Brasileira de Restaurantes e Empresas de Entretenimento (ABRASEL).

Os resultados desta pesquisa foram:

A identificação de um universo de empresas no mercado turístico de Curitiba (289) e do Paraná (293): agência de viagens, empresas organizadoras de eventos, meios de hospedagem, bares, restaurantes e entretenimentos. Estes dados são pertinentes para se medir o tamanho do mercado potencial para posterior atuação.

GRÁFICO 3 – EMPRESAS AFILIADAS EM CURITIBA E NO PARANÁ

Nº. de empresas afiliadas em Curitiba Nº. de empresas afiliadas no Paraná



Dentre as entidades pesquisadas confirmou-se que 75% possuem algum tipo de projeto destinado à qualidade.

Em relação à existência de critérios de qualificação as entidades responderam positivamente, exceto a ABAV/PR.

As entidades não possuem nenhuma pesquisa de opinião junto ao consumidor para averiguar a qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas cadastradas, somente a ABIH/PR possui uma pesquisa em processo de execução.

3.2.2.2 Levantamento da quantidade de empresas (de consultoria) que prestam serviços no setor turístico, sua atuação e projetos

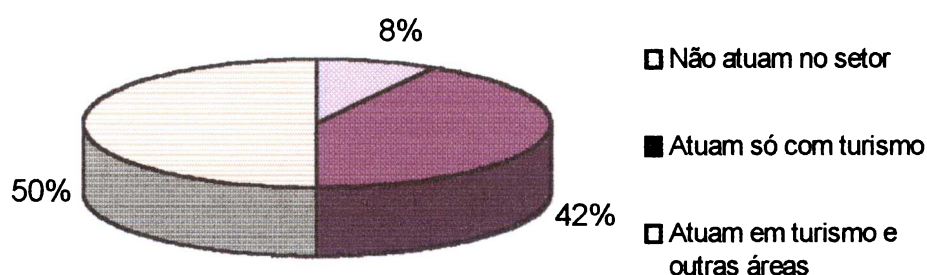
Aplicação de questionários (anexo 3) encaminhados para dezenove empresas de consultoria escolhidas aleatoriamente, para verificar qual sua área de atuação e a existência ou não de programas ou projetos relacionados à melhoria de qualidade de serviços no setor turístico. Das dezenove empresas contatadas, obteve-se resposta de quinze empresas.

Foram tabuladas somente as respostas das empresas que atuam em Curitiba, logo, das quinze empresas que responderam ao questionário somente doze foram utilizados.

Destas doze empresas, conclui-se que 42% das consultorias pesquisadas atuam só com turismo e 50% atuam em turismo e outras áreas afins.

Quanto a projetos na área de melhoria e qualidade de serviços das dozes empresas, somente três atuam nesta área.

GRÁFICO 4 – ÁREA DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS DE CONSULTORIA



3.2.2.3 Levantamento junto aos órgãos certificadores e institutos que atuam na área de qualidade de serviços

Para este levantamento foram eleitos aleatoriamente dois órgãos para a aplicação do questionário (anexo 4): o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade/Paraná – IBQP/PR e o Instituto de Tecnologia do Paraná – TECPAR. Ambos institutos possuem sede em Curitiba e atuam com certificações e sistemas e gestão de qualidade.

As duas organizações pesquisadas, apesar de atuarem na área de qualidade de serviços, possuem enfoques diferentes, o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Paraná (IBQP/PR), atua com a disseminação e

aprendizagem da qualidade e o Instituto de Tecnologia do Paraná (TECPAR) é um organismo de certificação que oferece serviços de avaliação de sistemas, incluindo qualidade.

Em relação ao turismo, o IBQP/PR realizou alguns trabalhos na área de hotelaria, já o TECPAR é credenciado pelo Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) para fazer a classificação do padrão das estrelas para meios de hospedagem.

3.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Através dos resultados descritos pode-se chegar às seguintes observações:

- Baixo número de empresas de consultoria turística que possuam algum trabalho relacionado à melhoria da qualidade de serviços. Apenas três das doze que atuam em Curitiba prestam esse tipo de serviço.

Observa-se pouca concorrência dentro do mercado de consultoria turística na área de qualidade de serviços.

- Os meios de hospedagem são hoje as maiores “vedetes” do setor turístico, em todos os quesitos. São os mais lembrados dentro da atividade turística e como tal recebem maior atenção seja de consultores, de empresas em geral ou do mercado turístico em si.

Pode-se considerar que os hotéis, dentro dos equipamentos e serviços turísticos, seriam aqueles que melhor aceitariam intervenções visando a melhoria da qualidade de seus serviços.

- Os programas apresentados pelas entidades de classe como sendo relacionados ao aprimoramento da qualidade de serviços podem ser consideradas válidas. Mas, diferenciam-se do pressuposto adotado neste trabalho, que rege uma atuação mais direta dos conceitos de qualidade dentro das empresas.

Pode-se concluir que existe um mercado potencial para o trabalho proposto.

- A demanda por serviços na área de qualidade em turismo é pouco explorada, pelo desconhecimento das empresas atuantes no setor. Uma vez que existem alguns mecanismos de qualificação de serviço e de certificação.

Nota-se que poderá haver certa resistência por parte das empresas em aceitar conceitos e práticas ligadas à qualidade de serviços.

- A atuação de empresas de outros estados ou estrangeiras no mercado de Curitiba não é de grande relevância.

Pressupõe-se a existência de menos empresas atuantes no mercado e, assim, verifica-se maior mercado potencial para a atuação de empresas de consultoria na área de qualidade de serviços em turismo.

- A qualificação dos serviços é uma necessidade criada.

Em conversas informais e através de consultas bibliográficas, pode-se constatar a veracidade de tal afirmativa. Assim, o setor de turismo também necessita de intervenções nesta área.

Em geral, pode-se concluir que o mercado é muito deficiente no setor de qualidade de serviços, o que denota uma certa despreocupação da atividade em relação ao tema e também a existência de várias empresas que não são especializadas em turismo (engenharia, arquitetura e meio ambiente) que prestam serviço em qualidade para o ramo, de maneira diferenciada.

CAPÍTULO 4 – DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO

“Qualidade é investimento”

Philip Crosby

A partir dos resultados obtidos nas pesquisas realizadas, verificou-se a viabilidade de uma consultoria especializada em qualidade de serviços turísticos, sendo assim, neste capítulo final do trabalho será apresentada a essência de uma consultoria, através de uma abordagem conceitual e prática de sua atuação. Finalmente serão descritos de forma breve os aspectos ligados à constituição de uma consultoria.

4.1 CONSULTORIA ESPECIALIZADA EM QUALIDADE DE SERVIÇOS TURÍSTICOS

Como já foi descrito no capítulo 2, a consultoria é o ato de tentar aperfeiçoar uma situação à qual não se possui o controle direto sobre a implementação. Dentro deste mesmo conceito insere-se a consultoria especializada em qualidade de serviços turísticos. A grande diferença apresentada por este serviço está na maneira de como se detectam os problemas que se deseja aprimorar.

Normalmente um consultor é procurado por seu cliente (geralmente dono ou representante de um empreendimento turístico) que, de prontidão, lhe fornece uma extensa lista de problemas detectados *por ele ou pela organização*, que *segundo eles*, necessitam de mudanças. Nas consultorias especializadas em qualidade de serviços turísticos não são os donos de empreendimentos que delimitam os problemas, mas sim, seus clientes: os turistas.

Este conceito, embasa-se na teoria sobre qualidade de serviços, que destaca que a aferição da qualidade ou não de um serviço somente pode ser feita por quem presta ou por aquele que o recebe (o turista). Já a questão de quem presta o serviço, recai sobre os funcionários que possuem contato direto com o turista.

4.1.1 Área de Atuação

A consultoria em questão tem como especialidade a qualidade dos serviços turísticos, que de maneira geral atua em toda a atividade turística. Mas, para uma melhor visualização do serviço que será oferecido, delimitou-se três áreas de atuação: municipal, equipamentos e serviços turísticos e atrativos turísticos. O anexo 5 apresenta uma listagem de falhas relatadas por MOLETTA (2000, p. 29-38) que exemplificam os possíveis aspectos (linhas de ações) que podem ser agrupados nestas áreas e analisados no quesito qualidade.

4.1.2 Modelo de etapas da consultoria

Como foi visto no capítulo 2, as consultorias em geral possuem etapas de atuação para melhor planejar e executar o trabalho. Assim, com base nestas etapas, elaborou-se um modelo de etapas próprio para a consultoria adotada.

(Modelo)

1ª Etapa – Contato: é o momento em que se entra em contato com o cliente. Verificam-se suas necessidades e são passados dados em relação à situação atual.

2ª Etapa – Contrato: estabelecimento do contrato de trabalho e sua firmação.

3ª Etapa – Diagnóstico: aplicação de métodos de *feedback* do consumidor (pesquisas de satisfação do turista, cartas de reclamações ou sugestões, discagem gratuita, clientes fantasmas e questionários on-line) e avaliação interna dos funcionários.

4ª Etapa – Projeto: a partir dos dados obtidos elabora-se o projeto da mudança, sobre as necessidades detectadas.

5ª Etapa – Entrega e Ação: entrega-se o projeto e se organiza as formas de atuação para a aplicação deste.

6ª Etapa – Avaliação: o cliente avalia os resultados e a própria consultoria se avalia.

7ª Etapa – Acompanhamento: retorna-se ao cliente para verificar a existência de problemas, dúvidas e constatar se ocorreu a mudança esperada.

4.1.3 Constituição da consultoria

4.1.3.1 Aspectos Legais

Toda instituição comercial prevê obrigações junto a leis que incorrem em necessidades burocráticas. Para tanto está descrito abaixo a maneira mais usual de se efetuar a legalização da empresa.

A Consultoria proposta está inserida dentro do que se denomina microempresa, para tanto possui um processo burocrático para que esta seja legalizada dentro do registro de empresas. Através de uma visita ao Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa – SEBRAE/PR, verificou-se a existência de diversos programas que auxiliam de várias formas, desde a formação até como trazer melhorias a pequena e microempresa. O programa dirigido ao registro de empresas é chamado de FÁCIL que é uma Central de Atendimento Empresarial. É uma forma resumida e mais barata para se efetuar a legalização de uma empresa, pois eles possuem contato direto com os órgãos envolvidos no registro, que são: Junta Comercial, Receita Federal, Prefeitura Municipal de Curitiba, Receita Estadual, Corpo de Bombeiros, Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), Conselho Regional de Contabilidade e Assessoria Jurídica. O processo é composto de duas etapas, a Consulta Prévia e a Constituição.

Consulta Prévia: é a verificação do endereço, da situação cadastral das pessoas físicas, do contador e do nome comercial envolvidos no processo de registro.

Documentação pedida:

- Número de indicação fiscal do imóvel (talão do IPTU);
- Nome das quatro ruas circunvizinhas do local (croqui);
- Cópia do RG e CPF de todos os sócios;
- Formulário de solicitação de pesquisa de situação fiscal e cadastral na Receita Federal ou no SEBRAE;
- Original ou cópia do Certificado de Regularidade do Contador (CRC) ou requerimento do CRC;
- Três opções de nomes comerciais (Ltda.).

Constituição: é o registro de todos os documentos nos órgãos pretendidos competentes.

4.1.3.2 Aspectos estruturais

4.1.3.2.1 Recursos Materiais

Pelo tamanho apresentado nos recursos físicos, percebe-se que não há possibilidade de se colocar um grande número de mobília entre outros elementos. Somente o necessário será utilizado, sendo que neste caso poucas coisas serão usadas já que o trabalho se resume em visitar clientes, fazer pesquisas, estudar e elaborar projetos. Além dos materiais corriqueiros de escritório como canetas, papéis, grampeadores, fichários, entre muitos outros, a Consultoria terá como primordial dois computadores com internet, telefone com secretária eletrônica, livros para consulta, celulares para os sócios e um automóvel. Outro elemento também importante é uma mesa de reuniões, para os encontros com os clientes. No próximo parágrafo os materiais serão melhor especificados. Para o uso próprio e principalmente dos clientes haverá café, chá, água e bolachinhas.

Os recursos materiais necessários para a constituição e bom funcionamento de uma consultoria são: dois aparelhos de celular, um aparelho de fax, um aparelho telefônico com secretária eletrônica, dois armários de madeira duas portas, um arquivo com gavetas de madeira, uma cadeira com rodinhas simples, duas cadeiras presidente, seis cadeiras sem rodinhas simples, três calculadoras, duas estandes de madeira duas portas, uma impressora a jato de tinta, uma lixeira, uma mesa com duas gavetas, uma mesa com três gavetas, uma mesa para computador, uma mesa para reuniões, dois microcomputadores e materiais para escritório em geral.

4.1.3.2.2 Recursos físicos

A Consultoria se localizaria na Rua João Negrão esquina com a Rua Visconde de Guarapuava – Edifício New York Building, 17º andar, sala 1704 Centro Curitiba – Paraná. O escritório possui 48 m² de área útil subdivididos em copa, sala e banheiro; não possui garagem.

Preço do imóvel R\$ 28.000,00

Valor mensal do condomínio: aproximadamente R\$ 100,00

4.1.3.3 Aspectos organizacionais

4.1.3.3.1 Recursos Humanos

Para o melhor desenvolvimento das atividades da consultoria é necessário buscar uma qualificação em relação as habilidades técnicas, já que os sócios em questão possuem conhecimento técnico em turismo, mas pouco conhecimento em qualidade. Existem várias opções para este fim, a sugestão para este trabalho são os cursos realizados no Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade – IBQP, cursos do Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa – SEBRAE e a realização de uma pós-graduação nesta área.

Dentro da empresa, existem alguns cargos necessários para seu funcionamento, que no início da consultoria serão divididos entre os sócios e serviços terceirizados, estes estão especificados abaixo:

- *Diretor do Setor Administrativo*: Responsável pela orientação e contratação dos funcionários dos cargos subordinados, como o contador, o advogado, os responsáveis pelo planejamento estratégico, gestão de pessoas e finanças. Tem como objetivo principal a gestão administrativa da empresa, sendo, portanto, a área que dará a sustentação a toda empresa.
- *Contador*: Funcionário ou empresa terceirizada responsável pela contabilidade – fechamento dos balanços mensais e anuais.
- *Advogado*: Funcionário ou empresa terceirizada responsabilizada pela legalização da empresa e de suas ações.
- *Diretor do Setor de Planejamento Estratégico*: Responsável pela elaboração do Plano Estratégico da empresa, além de sua execução e constante atualização. É quem deve cuidar do planejamento da empresa como um todo, sabendo como a empresa estará inserida no mercado e como fará para mantê-la no mesmo.
- *Diretor do Setor de Recursos Humanos*: Responsável pelo Recursos Humanos, não só pelo pessoal que trabalha na empresa, mas pela gestão dessas pessoas. Sua função é gerenciar todos os assuntos relacionados aos Recursos Humanos,

como: o recrutamento e seleção de funcionários, o treinamento, a contratação de mão-de-obra terceirizada, o pagamento de encargos e salários, o acompanhamento e manutenção dos funcionários, bem como os programas de motivação.

- *Diretor do Setor Financeiro*: Responsável pela vida financeira da empresa, é quem cuidará das receitas e despesas da empresa, estando responsável também pelo encaminhamento dos documentos necessários ao contador.
- *Diretor do Setor Comercial*: Tem como objetivo tratar da área comercial da empresa, desde a divulgação dos serviços até a efetiva comercialização do serviço, ou prestação do mesmo. Assim, fica a cargo desse funcionário a orientação e supervisão das atividades de marketing, relações públicas e comunicação visual.
- *Diretor de Marketing*: Responsável pela elaboração do plano de marketing da empresa, além da divulgação e promoção da empresa, propriamente dita.
- *Relações Públicas*: Terá como função servir de porta-voz da empresa, bem como aquele que fará a divulgação direta através do diálogo, pois um de seus objetivos será a venda da prestação de serviço de assessoria e planejamento de projetos de turismo.
- *Designer*: Responsável pela imagem da empresa, desde sua criação da marca até o desenvolvimento das imagens dos trabalhos.
- *Diretor do Setor de Projetos*: Responsável pelo desenvolvimento técnico dos projetos da empresa, através da supervisão dos trabalhos desenvolvidos por todos os profissionais.
- *Turismólogo*: Responsável pelo parecer técnico dos projetos.
- *Outros profissionais*: arquiteto, engenheiro, geógrafo, etc.

4.1.3.4 Aspectos financeiros

Esta seção apresenta um estudo preliminar dos investimentos, custos e receita relacionados à abertura de uma consultoria. Este estudo baseou-se em pesquisas informais no mercado e seu formato é o modelo adotado em SEBRAE/CE (1996, p.21-38). As opções de fontes de recursos financeiros para possíveis financiamentos constam no anexo 6.

QUADRO 2 - QUADRO DE RECEITA ANUAL

Discriminação	Quantidade	Preço Unitário	Valor Total
Serviço de consultoria	2000 horas	R\$ 25,00	R\$ 50.000,00

QUADRO 3 - RESUMO DOS INVESTIMENTOS

Discriminação	Valor Total (R\$)	
Investimentos Fixos	R\$	8.082,10
Móveis e Materiais para escritório	R\$	6.082,10
Outros	R\$	2.000,00
Investimentos Financeiros	R\$	1.809,00
Capital de Giro	R\$	1.809,00
TOTAL	R\$	9.891,10

QUADRO 4 – INDICADORES ECONÔMICOS

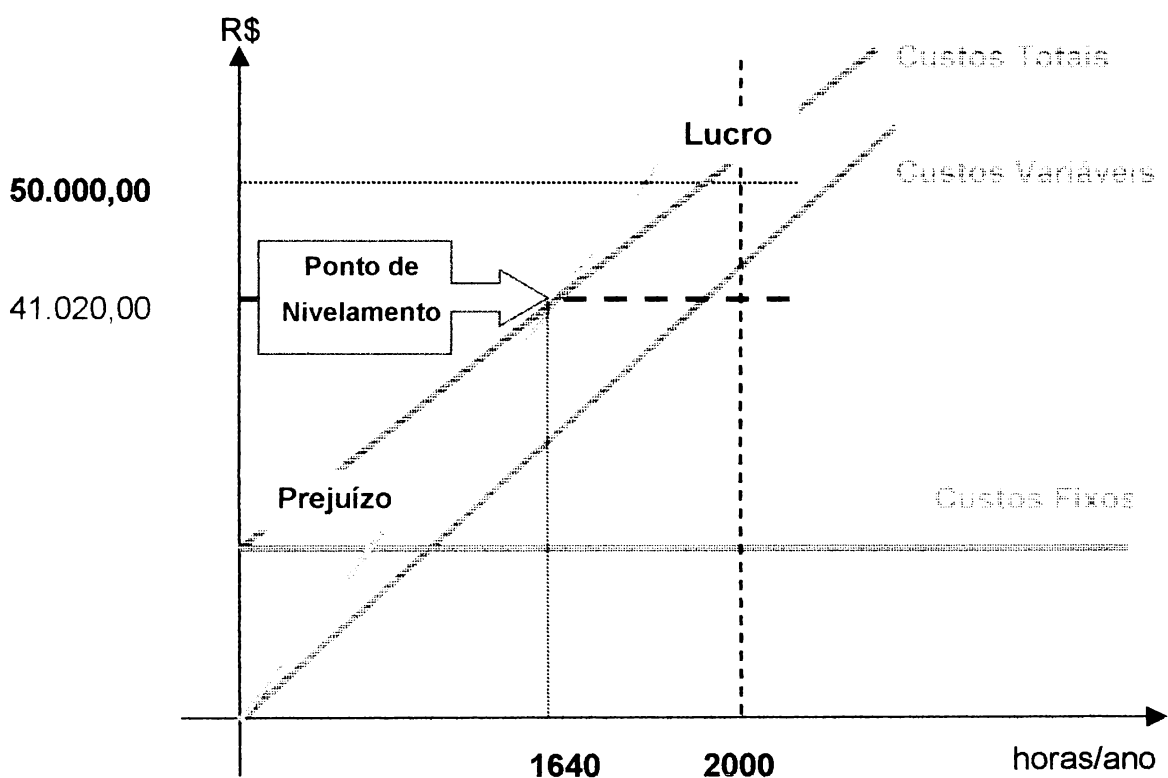
Margem de lucro	2.96%
Tempo de retorno de capital	6 anos e 6 meses
Taxa de retorno de capital	1.24% por mês ou 15% ao ano

QUADRO 5 – RESULTADOS OPERACIONAIS (ANUAL)

Discriminação	Valor Total (R\$)	
RECEITA OPERACIONAL BRUTA		
Receita de Serviços	R\$	50.000,00
DESPESAS OPERACIONAIS		
Custos Fixos*	R\$	19.600,00
Custos Variáveis	R\$	21.420,00
Custos Totais	R\$	41.020,00
LUCRO LÍQUIDO ANTES DO IR	R\$	8.980,00
IR (Imposto de Renda)	R\$	7.500,00
LUCRO LÍQUIDO DEPOIS DO IR	R\$	1.480,00

*Inclui pró-labore dos dois sócios e salário de uma secretária

GRÁFICO 5 – PONTO DE NIVELAMENTO



CONCLUSÃO

O turismo é uma atividade que vem crescendo e se desenvolvendo de forma rápida, os impactos (sociais, econômicos, políticos e ambientais) gerados por esta atividade muitas vezes não são sentidos imediatamente por ocorrerem de forma indireta. Assim existe uma certa resistência em se acreditar nas mudanças advindas pela atividade turística. A complexidade do sistema de turismo, ou seja, esta sua característica de envolver uma grande gama de produtos e serviços para bem receber o turista, faz com que seu controle de qualidade seja dificultado.

O trabalho exposto teve como intuito focar os conceitos e atitudes básicas para a melhoria da qualidade dos serviços turísticos, através da proposição de um modelo de ação de consultoria especializada em serviços turísticos. Para tal, descreveu-se nos capítulos 1 e 2 os principais aspectos teóricos que envolviam os assuntos-temas: turismo, serviços, qualidade e consultoria. O capítulo 3 fez uma abordagem das pesquisas realizadas no intuito de comprovar o mérito do trabalho. Já o último capítulo, apresentou ao leitor a proposta de consultoria especializada em qualidade de serviço detalhando os aspectos necessários a sua constituição e abertura e, considerações sobre como atuar.

Observou-se que a estrutura de uma Consultoria não exige muitos fatores, tanto na administrativa quanto na física. Sua complexidade maior está nos próprios consultores que necessitam de grandes habilidades para poder desenvolver o trabalho. Nesta parte pode-se concluir que a Consultoria “é” o consultor.

Nos serviços turísticos um dos principais fatores, que demonstram a fragilidade deste setor em relação a qualidade, é a necessidade do envolvimento de pessoas. Assim como observado no trabalho a essência da busca da qualidade nos serviços turísticos esta no estudo de satisfação dos clientes e dos funcionários.

Alguns elementos não considerados aqui, são necessários de conhecimento posterior, para que este modelo de ação de consultoria seja viável de implantação e sobrevivência no mercado. Estes elementos estão relacionados, principalmente, com estudos de viabilidade econômico-financeiro (disponíveis no SEBRAE) e elaboração completa de um Plano de Negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Karl. Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 2. Ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ANUÁRIO ESTATÍSTICO DA EMBRATUR. 28. ed. Brasília: EMBRATUR, 1999-2000.
- BENI, Mário C. Análise estrutural do turismo. São Paulo: Editora SENAC/SP, 1998.
- BLOCK, Peter. Consultoria: o desafio da liberdade. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- COBRA, Marcos. Marketing de serviços: turismo, lazer e negócios. São Paulo: Cobra, 2001.
- DEMING, W. Edwards. Qualidade: a revolução na administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- EMBRATUR. O turismo na economia nacional. A revolução silenciosa. Brasília: Letras Brasileiras, 2001.
- ESCORCHE, Victor; BRAVO, Luiz Gomez; P., Ernesto Medina; PAEZ, Tomas; Rodriguez, Francisco; TAMAYO, Francisco; VALERA, Nabors. Productividad y Calidad: Manual del Consultor. 2. Ed. Venezuela: Fim Productividad, 1992.
- GRÖNROOS, Christian. Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2 Ed. São Paulo:

- KUAZAQUI, Edimir. Marketing Turístico e Hospitalidade. São Paulo: Makron, 2000.
- KUBR, Milan. Management Consulting: a guide to the profession. 3.ed. Geneva: Oficina Internacional del Trabajo, 1996.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Qualidade Total em Serviços: conceitos, exercícios, casos práticos. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOLETTA, Vânia B. Florentino. Comercializando um destino turístico – Qualidade nos serviços turísticos. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Manual de Consultoria Empresarial: conceitos, metodologia e práticas. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SEBRAE/CE. Perfil de negócios: escritório de consultoria e assessoria. Fortaleza: SEBRAE, 1996.
- SOARES, Amora. Minidicionário da Língua Portuguesa. São Paulo: Scipione, 1999.
- TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. Turismo Básico. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1995.

Artigos

- LA LOPA, Joseph M.; MARECKI, Richard F. O papel crítico da qualidade no turismo. Quality Progress: Banas Qualidade. Março, 2000. p. 12-16.
- EPSTEIN, Ira J. Todos devem ser otimistas sobre o futuro. Banas Qualidade. Dezembro, 1999. p. 54-55.
- BARROS, Claudius D'Artagnan C. Banas Qualidade, São Paulo, n. 104, jan. 2001. p. 8-12. Entrevista.

Monografia

ZARDO, Eduardo Flávio. Consultoria turística em um novo modelo de mercado.
Novembro, 1996. Curitiba: DECOMTUR/UFPR.

Documentos consultados on-line

ABRA SUA EMPRESA. Disponível em: <<http://www.abrasuaempresa.org.br>>.
Acesso em: 10 fev. 2002

ESTADO DO PARANÁ. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br>>. Acesso em 05 mar. 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE DO PARANÁ.
Disponível em: <<http://www.ibqppr.org.br>>. Acesso em: 05 mar. 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO – EMBRATUR. Disponível
em: <<http://www.embratur.gov.br>>. Acesso em: 05 mar. 2002.

INSTITUTO DE TECNOLOGIA DO PARANÁ – TECPAR. Disponível
em: <<http://www.tecpar.br>>. Acesso em 10 fev. 2002.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO – OMT. Disponível em <<http://www.world-tourism.org>>. Acesso em 10 fev. 2002.

SERVIÇO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESAS – SEBRAE. Disponível
em: <<http://www.sebraepr.com.br>>. Acesso em 05 mar. 2002.

WORLD TOURISM TRAVEL & COUNCIL – WTTC. Disponível em:
<<http://www.wttc.org>>. Acesso em 10 fev. 2002.

ANEXOS

ANEXO 1 - Encarte “Cativando os turistas” – Meta Mobilizadora da EMBRATUR (Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP).....	42
ANEXO 2 - Questionário para Associações De Classe.....	43
ANEXO 3 - Questionário para empresas de Consultoria Turística	45
ANEXO 4 - Questionário para Empresas que atuam na Área de Qualidade de Serviços e Produtividade	44
ANEXO 5 - Falhas mais comuns.....	46
ANEXO 6 - Tipos de financiamento.....	48
ANEXO 7 - Destaques da Organização Mundial do Turismo sobre qualidade no setor turístico.....	51
ANEXO 8 - Desenvolvimento da logomarca da empresa.....	52

**ANEXO 1 - Encarte “CativandoTuristas”- Meta Mobilizadora da EMBRATUR
(Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP)**

META MOBILIZADORA NACIONAL "Reduzir em 50% a insatisfação com a limpeza urbana das cidades participantes do Programa Nacional de Municipalização do Turismo, até o ano 2001".

FUNDAMENTAÇÃO: Estudo de demanda turística realizado pela EMBRATUR apontou a limpeza urbana das principais cidades turísticas do País como o maior fator de insatisfação do turismo receptivo brasileiro, atingindo percentual de 19,1%.
Assim, reduzir o grau de insatisfação do turista com a limpeza das cidades é um projeto da maior importância para dinamizar o turismo no Brasil, permitindo a exploração de todo o potencial turístico do País e aumentando a receita oriunda desta atividade.

PARTICIPANTES: EMBRATUR; CASA CIVIUPR; INMETRO; MICT; MPO/SEPURB; MMA; ME; MEx; BANCO DO BRASIL; CEF; ABLA; FENACTUR IPTAT; ABRESI; FNHRBS; SEBRAE; ABRASEL; CCB; AMPTUR.

COORDENADOR: Caio de Carvalho -EMBRATUR

ESPECIALISTA: Ércio Muniz Lima -MICT

Guilherme Outra da Fonseca -FUNDAÇÃO ODEBRECHT

ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO PARA ASSOCIAÇÕES DE CLASSE**Entidade:****Nome:****Telefone:**

1. Número de empresas afiliadas em Curitiba:
Número de empresas afiliados no Paraná:
2. A entidade oferece algum programa, ou possui algum projeto destinado a aprimorar a qualidade de serviços nas empresas ?

() sim () não

Quais?

-
3. Qual critério utilizado para a qualificação das empresas? Todas as empresas afiliadas possuem qualificação/certificação de qualidade?

-
-
4. Existe alguma pesquisa de opinião junto ao consumidor para averiguar a qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas ?

-
-
5. Quais os eventos promovidos pela entidade?
-
-

ANEXO 3 - QUESTIONÁRIO PARA EMPRESAS DE CONSULTORIA TURÍSTICA**Empresa:****Endereço:****Telefone:**

1. A empresa atua na cidade de Curitiba?

 sim não

2. Em qual área de turismo a empresa atua? Projetos.

3. Dentro dos serviços prestados existe algum relacionado à melhoria da qualidade de serviços e produtividade?

 sim não

Quais?

**ANEXO 4 - QUESTIONÁRIO PARA EMPRESAS QUE ATUAM NA ÁREA DE
QUALIDADE DE SERVIÇOS E PRODUTIVIDADE**

Empresa:

Nome:

Telefone:

1. Área de atuação da empresa?

2. Existem projetos na área de turismo? Quais?

ANEXO 5 - FALHAS MAIS COMUNS...

Em pacotes turísticos

- as viagens não correspondem às publicadas nos folhetos;
- falta de especificações claras dos produtos;
- traslado na chegada que não é cumprido pelo serviço receptivo;
- programa de viagem não cumprido;
- categoria e localização do hotel do pacote não corresponde ao publicado;
- atrasos na parte aérea e conseqüente perda de dias.

Na hotelaria

- quartos com cheiro de mofo, carpetes sujos ou manchados;
- banheiros mal higienizados;
- demasiado barulho no ambiente interno;
- mau funcionamento do ar ou aquecimento;
- cama desconfortável;
- preços não compatíveis com o nível dos serviços;
- falta de segurança;
- falta de hospitalidade;
- prestação de serviços muito lenta ou não atendida;
- reserva confirmada e não disponível por excesso de lotação;
- check-out demorado na saída do hóspede;
- despesas cobradas indevidamente.

Em serviços rodoviários

- carros com sanitários em más condições de higiene
- equipamentos em desacordo com as características da viagem
- mau estado de conservação dos carros

Em eventos

- desconsideração de datas comemorativas
- deixar de relacionar uma autoridade no cerimonial
- não ter uma programação social e turística para os acompanhantes

Em restaurantes

- galheteiros e açucareiros sujos ou vazios
- moscas e insetos sobre as mesas
- pedidos mal atendidos
- mesas e cadeiras sujas com resto de alimentos
- atendimento ruim
- falta de variedade no cardápio
- preço não condizente com o q está sendo oferecido
- instalações precárias
- ar com problemas

Em municípios

- informações turísticas
- falta de estruturas nas equipamentos
- falta de união do trade turístico
- capacitação da mão de obra
- não participação da população em relação a atividade turística
- sinalização deficiente
- falta de opções de lazer

Em atrativos turísticos [não constava no original]

- falta de vias de acesso
- falta de transporte público
- sinalização deficiente
- má conservação do atrativo
- falta de informações turísticas

ANEXO 6 - TIPOS DE FINANCIAMENTO

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

1. CAPITAL DE GIRO

- Girocaixa

Finalidade - Crédito para capital de giro, prazo de até 24 meses para pagar.

- Girocaixa Instantâneo

Finalidade - Crédito concedido com base em cheques pré-datados, prazo de 180 dias para pagar, com renovação automática.

2. INVESTIMENTO

- Proger Micro e Pequena Empresa

Finalidade - Financiamento de bens, serviços e capital de giro para projetos aprovados pela CAIXA, inerentes à atividade do cliente e de acordo com o projeto.

- Proger Recém-Formados

Finalidade - Financiamento para profissionais com, no máximo, 5 anos de conclusão do curso superior ou pós-graduação, financia bens, serviços e capital de giro para projetos aprovados pela CAIXA.

- Proger Autônomos

Finalidade - Financiamentos para profissionais autônomos, financia bens, serviços e capital de giro para projetos aprovados pela CAIXA.

- Proger Profissionais Liberais

Finalidade - Financiamento para profissionais liberais com curso superior e mais de 5 anos de atuação em sua área de formação, financia bens, serviços e capital de giro para projetos aprovados pela CAIXA.

BANCO DO BRASIL

- MIPEM PROGER Urbano

Finalidade - Financiamento a projetos de investimento e investimento com capital de giro associado, mediante abertura de crédito fixo, que proporcionem geração ou manutenção de emprego e renda, com recursos do FAT.

- MIPEM Investimento

Finalidade - Financiamento a projetos de investimento com capital de giro associado, mediante abertura de crédito fixo, com prioridade para investimento em tecnologia, sistemas de gestão empresarial e infra-estrutura.

- MIPEM Investimento

Programa de Qualidade e Certificação ISO

Finalidade - Financiamento para implantação de Programa de Qualidade ou obtenção de Certificação Série ISO, mediante abertura de crédito fixo.

- Setor Informal - FAT - Informativo

Finalidade - Apoio, mediante abertura de crédito, a projetos de investimentos e capital de giro associado, destinado a atender profissionais recém-formados.

- Profissional Liberal – FAT

Finalidade - Financiamento a profissionais liberais (médicos, dentistas, veterinários, advogados, analistas de sistemas e contadores), inclusive recém-formados, para o apoio à implantação, modernização e ampliação de empreendimentos que visem ao aumento da produtividade e a geração de emprego e renda.

- BB Giro Rápido

Finalidade - Suprimento de capital de giro de forma automatizada, com posto de duas modalidades de crédito: uma de crédito rotativo e outra de crédito fixo.

BRDE – BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL

- Informações no site www.brde.gov.br.

ANEXO 7 – DESTAQUES DA ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO SOBRE A QUALIDADE NO SETOR TURÍSTICO

- a qualidade se define pela prestação objetiva visando à satisfação do cliente, a ser determinada através de pesquisas. A qualidade depende de elementos concretos como: cama confortável no hotel, a comida do restaurante, o transporte e, também, por elementos intangíveis como o atendimento ao cliente;
- a qualidade tem um caráter comparativo, a vantagem competitiva está em prestar serviços de mesma qualidade a preços inferiores ou serviços de qualidade superior a preços de mercado;
- a qualidade deve acontecer em todas as empresas, grandes ou pequenas, alojamentos, operadores e aeroportos, pois a recepção turística é uma cadeia de serviços com muitos participantes, de maneira que a falta de qualidade de um dos serviços afeta a imagem geral do núcleo receptor;
- o setor público deve zelar pela qualidade do produto turístico, especialmente no que tange ao meio ambiente natural;
- a qualidade não deve encarecer os preços, pois é necessário buscá-la dentro da competitividade;
- muitas vezes a qualidade está ligada às inovações tecnológicas, como telecomunicações e informática, que também propiciam a redução dos custos.

ANEXO 8 – DESENVOLVIMENTO DA LOGOMARCA DA EMPRESA

Nome fantasia da empresa:

Qualidade Ilimitada – Consultoria em qualidade de serviços turísticos

Logomarca:



Cartão de visitas:

