

Gestão de Qualidade no Trade Turístico: Modelo de Excelência da Gestão aplicado em destinos indutores do turismo

Ivan Fagundes Pinho dos Santos
ivanpinho@anrbusca.com.br
UNIABEU

Marcello Vinicius Doria Calvosa
mvalvosa@yahoo.com.br
FEA-USP

Carla Sarmento Paiva
carlapaiva@anrbusca.com.br
UNIABEU

Cassiana Gomes dos Santos Albuquerque
cassiana_anrgracell@hotmail.com
UNIABEU

Resumo: Com a proximidade da Copa do Mundo e das Olimpíadas no Brasil acredita-se que o potencial de turismo no país gere um aumento da demanda turística nos próximos anos. O objetivo deste artigo foi verificar entre os proprietários de agências de viagens de micro e de pequeno porte, o uso da metodologia utilizada pelo Prêmio MPE Brasil, em Angra dos Reis e Paraty (dois dos principais destinos indutores do turismo no país), como alternativa metodológica para o impacto no trade turístico. Acredita-se que boa parte dessa demanda turística opte por buscar serviços entre os prestadores de micro e pequeno porte do trade turismo, o que mostra a relevância do atual estudo. A questão de pesquisa refere-se a como essas empresas utilizam os princípios baseados no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) de modo explícito ou tácito para administrar seus negócios e se manterem competitivas. Trata-se de uma pesquisa descritiva e qualitativa, realizada entre os meses de março a junho de 2012, conduzida por entrevistas semi-estruturadas com nove gestores, proprietários de agências de viagens nos municípios supracitados. Concluiu-se que as práticas não mostraram resultados positivos relacionados ao modelo de gestão adequado, necessitando buscar melhorias e rever determinados processos.

Palavras Chave: Agências de Viagens - Qualidade - MPE Brasil - -



1. INTRODUÇÃO

Em função da diversidade de destinos turísticos no Brasil, o Ministério do Turismo – MTUR (2007) optou por uma estratégia que permitisse foco e potencialização dos recursos disponíveis. O próprio MTUR realizou um estudo em 2006 (PNT, 2007) para avaliar as potencialidades dos municípios brasileiros quanto a sua atratividade turística, utilizando-se do conceito de destino indutor, no qual os municípios de Angra dos Reis e Paraty, ambos pertencentes à região da Costa Verde, litoral sul do Estado do Rio de Janeiro, foram escolhidos para fazerem parte do quadro dos 65 destinos indutores do turismo no Brasil, para receberem investimentos técnicos e financeiros do MTUR (BARBOSA, 2010).

Para o *Programa de Regionalização do Turismo*, os destinos indutores são aqueles que possuem infra-estrutura básica e turística e atrativos qualificados, que se caracterizam como núcleo receptor e/ou distribuidor de fluxos turísticos, ou seja, são aqueles capazes de atrair e/ou distribuir significativo número de turistas para seu entorno e dinamizar a economia do território em que estão inseridos (PNT, 2007).

No ano de 2007, o Brasil foi escolhido pela FIFA – *Fédération Internationale de Football Association* para sediar a Copa do Mundo de Futebol de 2014, e em 2009, o *International Olympic Committee* (IOC) escolheu a cidade do Rio de Janeiro para sediar os Jogos Olímpicos em 2016. A realização desses dois grandes eventos internacionais representa um momento único para potencializar o legado da grande exposição de imagem mundial e posicionamento do país como destino turístico, para que o turismo continue sendo uma das atividades econômicas mais importantes na pauta de exportações do Brasil (MTUR E FGV, 2010).

Nos últimos anos, o Brasil vem buscando se tornar mais competitivo turisticamente e elaborou um plano de ação com as seguintes diretrizes: (I) a profissionalização do setor turístico, (II) a diversificação de seus produtos, (III) o aumento do turismo interno e (IV) a captação de novos turistas provenientes do mercado internacional. De acordo com uma pesquisa do *World Economic Forum* (2008), o Brasil encontra-se em 49º lugar no ranking mundial de competitividade turística, posição incipiente, se considerar o grande potencial turístico do país. A competitividade turística possui relação direta com padrões internacionais que colocam efetivamente um determinado destino no rol de destinos com alto grau de qualidade (CULTUR, 2011).

A prestação de serviços no turismo ocorre ao longo de uma grande cadeia produtiva que desenvolve a percepção dos turistas sobre o local visitado, sendo fundamental identificá-los e avaliá-los a fim de garantir a satisfação dos turistas (FGV PROJETOS, 2011). Tais considerações poderão orientar estratégias de gestores de atividades turísticas interessados em promover as devidas melhorias em seus empreendimentos, visando uma administração mais eficiente, alinhada a um Modelo de Excelência da Gestão (MEG), para atender as necessidades e exigências dos novos clientes.

Pesquisas realizadas a pedido da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) atestam que as empresas usuárias do MEG apresentam resultados superiores aos da média das organizações de seus respectivos setores. Baseado em onze fundamentos da excelência, o MEG parece refletir as transformações tecnológicas, econômicas e sociais do século XXI. Fundamentos da Excelência são os pilares que vão sustentar a gestão de uma organização e prepará-la para se adaptar às constantes mudanças e, ainda, à imprevisibilidade dos cenários globais (CLASSE MUNDIAL, 2012).

Empresas associadas à atividade turística (*trade turístico*) gerarão vantagem competitiva caso ofereçam serviços alinhados às reais necessidades de seus clientes ou potencial consumidores. A cada dia o turismo passa a receber mais demandas heterogêneas (MOTA;

MACIEL FILHO, 2011). A vantagem competitiva no setor turístico é alcançada a partir do momento que um destino turístico oferece uma experiência turística superior em relação a outro destino, considerando os turistas potenciais desses destinos (DWYER; KIM, 2003).

Neste trabalho são discriminadas práticas de gestão utilizadas pelas agências de viagens dos municípios de Angra dos Reis e Paraty que vivenciam essas transformações do mercado de turismo. Inicialmente, é apresentada uma revisão bibliográfica, e em seguida, são analisados os resultados de uma pesquisa de campo obtidos por meio de entrevistas com os proprietários do segmento supracitado, utilizando-se do questionário do Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas – MPE Brasil – Ciclo 2012. Ao final, são apresentadas as conclusões e considerações do trabalho.

A originalidade do estudo pode ser constatada em duas bases de dados, pois não foram encontrados periódicos que fizessem uma correlação entre o Prêmio MPE Brasil e agências de viagens no banco de dados do Google Acadêmico e da CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, por meio de buscas do software *Publish or Perish*, muito utilizado para se fazer pesquisas bibliométricas. A originalidade também está acentuada no fato de que as informações coletadas no mercado são atuais, e por se tratar de um recorte geográfico específico e de um único segmento do trade turístico, pois o Prêmio MPE Brasil – ciclo 2012 faz uma análise em todo o território nacional, que incluem estudos de caso de diferentes prestadores de serviços de atividades turísticas e de outros segmentos do mercado.

A relevância deste artigo pauta-se na premissa que destinos indutores possuem alta visibilidade política e mercadológica, portanto suas experiências e práticas exitosas são monitoradas e multiplicadas para outros destinos (PNT, 2007). Adicionalmente, acredita-se que boa parte dessa demanda turística opte por buscar serviços entre os prestadores de micro e pequeno porte do trade turismo, o que justifica o interesse e a análise de metríficadores internacionais de padrões estabelecidos de qualidade.

1.1. Problema e Questão de Pesquisa

Devido aos últimos acontecimentos supracitados e a proximidade da região da Costa Verde com a capital do Estado do Rio de Janeiro, existe a possibilidade que a demanda turística pelos principais destinos indutores aumente. Uma das carências relacionadas ao mercado de trabalho em Turismo está vinculada à eficiência e à efetividade da qualificação profissional, que tem grande impacto na qualidade dos serviços prestados e na ampliação e valorização das ocupações em Turismo (BARBOSA, 2010). O mercado de agências de viagens, por suas características operacionais, apresenta um alto grau de vulnerabilidade e precisa, com urgência, apoderar-se de ferramentas que lhe garantam a sobrevivência, sob pena de desaparecer diante de diversas ameaças como, por exemplo, as comercializações diretas e on-line, que unem cliente e produtos sem qualquer intermediário (PRO-AGÊNCIA, 2010).

Diante deste fato, surge a questão de pesquisa: “As agências de viagens utilizam princípios baseados no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) de modo explícito ou tácito para administrarem seus negócios e se manterem competitivos?”.

1.2. Objetivos do Estudo

- **Objetivo Geral:** Verificar entre os proprietários de agências de viagens de micro e de pequeno porte, o uso da metodologia utilizada pelo Prêmio MPE Brasil – Ciclo 2012, em Angra dos Reis e Paraty, como alternativa metodológica para o impacto no trade turístico.



- **Objetivo Específico:** Identificar quais são as principais práticas positivas e aspectos negativos dentro dos processos gerenciais do segmento de Agências de Viagens de micro e pequeno porte de Angra dos Reis e Paraty.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A Copa do Mundo de Futebol 2014 estimulará o mercado de turismo brasileiro. A expectativa é que o Brasil receba em um mês cerca de 500 mil turistas. Esse número corresponde a 10% do total que o Brasil recebe em um ano inteiro. Para os Jogos Olímpicos o número também será expressivo. As estimativas sobre número de turistas, geração de empregos e impacto do evento sobre o PIB, em geral, são animadoras. A Alemanha, quando sediou tal evento, por exemplo, teve 1,7% a mais no PIB em 2006 (PRO-AGÊNCIA, 2010). O turismo é uma força sócio-econômica no mundo. O turismo e o seu crescimento como um campo de estudo pode ser atribuído em grande parte à capacidade do turismo em criar benefícios econômicos significativos e empregos nos destinos (UYSAL *et al.*, 2012).

2.1. Gestão da Qualidade Total

Paralelamente a essa expectativa, o panorama empresarial que se enxerga para os próximos anos revela um quadro de grandes desafios para as organizações, como novas exigências dos mercados consumidores, globalização, aumento da competitividade e evolução tecnológica, exigindo assim mudanças significativas no modo de gerir um negócio. Em resposta a esse cenário, as organizações têm buscado, incansavelmente, ao longo do tempo, a melhoria dos seus processos e resultados. Hoje, os empresários e dirigentes contam com alguns modelos gerais e diversas ferramentas, com o objetivo de tornarem-se cada vez mais competitivos e interconectados (CADERNOS RUMO À EXCELÊNCIA, 2008).

Durante as duas últimas décadas as organizações de serviços têm adotado a Gestão da Qualidade Total (TQM - *Total Quality Management*) como um instrumento de gestão eficaz para melhorar a sua qualidade de serviço. TQM tornou-se uma importante área de atenção para profissionais, gestores e pesquisadores devido ao seu forte impacto sobre o desempenho do negócio, satisfação do cliente e lucratividade (FAISAL *et al.*, 2012).

Gestão da qualidade significa a maneira como os empreendimentos organizam-se para garantir produtos com excelência, objetivando a satisfação das pessoas envolvidas com a empresa: fornecedores, colaboradores, clientes e a própria comunidade (FELTRACO *et al.*, 2012). Para Deming (1990, p. 26), “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”. Definir ou conceituar qualidade é uma tarefa complexa, isto porque ela não diz respeito a apenas um aspecto isolado.

A gestão da qualidade tem como objetivos a padronização de processos e, por meio de planejamento, controle e aprimoramento, a garantia da qualidade de produtos e serviços. Segundo Srdoc, Sluga e Bratko (2005), Lagrosen (2007), Lagrosen e Lagrosen (2003), as empresas necessitam adotar um sistema que priorize a qualidade em suas decisões para que seja possível alcançar e manter a qualidade de seus processos, produtos e serviços.

Em relação à Gestão da Qualidade no Brasil, Oliveira (2009) considera que se tem um grande caminho a percorrer, visto que o acesso e desenvolvimento dos conceitos a ela relacionados chegaram tardiamente nos países em desenvolvimento, fato justificado por uma série de questões histórico-econômicas.



2.2. Prêmios de qualidade pelo mundo

Nos anos 1950, o norte-americano W. Edwards Deming apresentou uma série de palestras no Japão sobre controle de processo estatístico, que permitiu aos japoneses descobrirem poder fazer produtos com alto grau de qualidade a baixo custo. Com isso em 1951, surgiu o Deming Prize, primeiro prêmio para atestar a Qualidade como critério de diferenciação e desempenho organizacional no mundo.

Três décadas depois, teóricos norte-americanos examinam o modelo de excelência da indústria japonesa, então surge o conceito de *Total Quality Management* (TQM), que inclui como parâmetros de desempenho foco no cliente, envolvimento de funcionários, melhoria contínua e integração da gestão da qualidade na organização.

Em seguida, a McKinsey & Company conduziu um estudo com as empresas consideradas “ilhas de excelência” e identificou características compostas por valores organizacionais, percebidos como parte de uma cultura organizacional, sendo praticados por seus líderes e profissionais. Constituiu-se, dessa forma, os primeiros fundamentos para formar uma cultura de gestão voltada para resultados e competitiva para o mercado. Em 1987, esses fundamentos foram desdobrados em requisitos e agrupados por critérios, dando origem, na forma de lei federal, ao *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA).

O Prêmio Baldrige, ainda hoje o principal meio de reconhecimento da excelência da gestão nos EUA, influenciou a criação de outras premiações ao redor do mundo, como o europeu, concedido pela *European Foundation for Quality Management* (EFQM), e o brasileiro Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ), que utiliza o mesmo Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), do Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas – MPE Brasil – Ciclo 2012 (CLASSE MUNDIAL, 2012).

2.3. Prêmio MPE Brasil – Ciclo 2012

No Brasil, há o Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas – MPE Brasil – Ciclo 2012, que tem como referência o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), cuja característica mais importante é a de ser um modelo sistêmico; portanto, com o benefício de buscar a estruturação e o alinhamento dos componentes da gestão das organizações sob a ótica de um sistema. A missão do prêmio é promover o aumento da qualidade, produtividade e competitividade das micro e pequenas empresas (MPEs), disseminando os conceitos e as práticas de gestão por meio de um processo de reconhecimento. Todo o processo incentiva e prepara empresas para alcançarem objetivos e ganharem competitividade, o que torna o questionário um instrumento de aprendizado e referência para a melhoria (MPE BRASIL, 2012).

O prêmio atingiu em 2011, o número recorde de candidatas, com mais de 32 mil organizações de todo o país, em que 22.009 são micro-empresas, enquanto 10.000 candidatas são consideradas de pequeno porte (CLASSE MUNDIAL, 2012). O MPE Brasil é realizado em parceria entre o SEBRAE – serviço de apoio às micro e Pequenas empresas, o movimento Brasil Competitivo (MBC), a Gerdau e a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

As empresas que demonstrarem maiores patamares de gestão serão reconhecidas nas etapas estadual e nacional do MPE Brasil, e poderão utilizar o selo de finalista ou vencedora do prêmio, de acordo com a sua categoria e ciclo de premiação. As vencedoras da etapa nacional, também participam do seminário internacional em busca da excelência, realizado anualmente pela FNQ, em São Paulo, e de uma missão nacional, que realiza visitas a organizações de destaque na excelência em gestão, para a identificação de referenciais comparativos (MPE BRASIL, 2012).



2.4. Modelo de Excelência da Gestão

O Modelo estabelece uma orientação integrada e interdependente para gerir uma organização. Considera que os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica e balanceada nas estratégias e resultados. Assim, o MEG permite que os vários elementos de uma organização possam ser implementados e avaliados em conjunto, de forma interdependente e complementar.

Algumas características importantes do Modelo de Excelência da Gestão® do MPE Brasil (CADERNOS RUMO À EXCELÊNCIA, 2008) são:

- I. Proporciona um referencial para a gestão de organizações, na forma de um modelo completo e reconhecido mundialmente;
- II. É atualizado anualmente com base em práticas de gestão de organizações de Classe Mundial;
- III. É direcionado aos resultados do negócio;
- IV. Não indica formas preestabelecidas de implementação;
- V. Promove o aprendizado organizacional;
- VI. Enfatiza a integração e o alinhamento sistêmico;
- VII. Permite um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão.

O Modelo de Excelência da Gestão® é representado pelo diagrama da Figura 1, que mostra uma visão global da gestão da empresa.



Figura 1: Representação do Modelo de Excelência da Gestão

Fonte: Cadernos Rumo à Excelência, 2008.

Os métodos de estruturação de problemas usam modelos de representações para a compreensão da situação problemática e auxiliar aqueles que possuem a responsabilidade pela tomada de decisão (MINGERS, 2001). Os Fundamentos da Excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e que são encontrados em organizações líderes de Classe Mundial.

O MEG utiliza o conceito de aprendizado e melhoria contínua, segundo o ciclo de PDCA (FNQ, 2012). O Ciclo PDCA, que significa em inglês PLAN (Planejar), DO (Executar),



CHECK (Controlar ou Verificar) e ACTION (Ação), é uma ferramenta gerencial de tomada de decisões com o objetivo de garantir uma melhoria contínua e sistemática visando à padronização dos processos existentes em uma organização. Foi criado por Walter Shewhart, em meados da década de 1920, e disseminado para o mundo na década de 50 pelo professor americano Dr. Edwards Deming (CAMPOS, 2002).

Tabela 1: Etapas do ciclo PDCA de Melhoria

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

Fonte: Campos, 2002.

As oito etapas do Ciclo PDCA de melhoria são aplicadas para sempre melhorar os resultados do processo, visando o mercado, cada vez mais exigente, conseqüentemente mais competitivo. Andrade (2003) considera o PDCA um modelo de gestão porque oferece, para os gestores, condições de conduzirem a empresa para onde desejam, evitando, dessa forma, que eles sejam guiados pelas crises e pelos problemas, porque neste caso, os gestores seriam meros apagadores de incêndios ocasionados pelas dificuldades cujas causas são desconhecidas.

2.5. Gestão no Trade Turístico: Agências de Viagens

No Brasil, a Empresa Brasileira de Turismo – EMBRATUR considera que o turismo pode ser entendido como um “conjunto de relações e fenômenos produzidos pelo deslocamento e permanência de pessoas fora do lugar de domicílio, desde que tais deslocamentos e permanência não estejam motivados por uma atividade lucrativa” (MTUR, 2011).

Além dos atrativos naturais das cidades que de alguma forma já fomentam o fluxo de turistas, há que se dispor ao turista uma gama de boas ofertas de serviços para tornar o lugar mais atrativo à visitação. O conjunto de empresas que ofertam serviços aos turistas é chamado de Trade Turístico, e Mota (2001, p.71) o define como sendo “as áreas envolvidas na prestação de serviços para atender às necessidades comuns de todos os turistas”.

O turismo, como negócio em algumas cidades, é a principal fonte de atratividade de clientes para pequenas e médias empresas, como bares, restaurantes, hotéis, pensões, transportes, parques, entretenimentos, lojas e toda uma cadeia de produtos e serviços diretos e indiretos (TRINDADE *et al.*, 2012).

No setor de turismo o agente de viagens é a rota principal para um consumidor na direção da escolha e compra de uma oportunidade de férias, é a fonte principal de informações de produto para a maioria dos clientes potenciais (CABRAL; PEREIRA, 2004).

As agências de viagens podem ser classificadas por tipo de operação: Emissivas, Receptivas e Mistas. As agências emissivas não montam seus próprios produtos. Revendem viagens prontas no mercado elaboradas pelas operadoras. Vendem pacotes, excursões,



reservas aéreas, locação de carro, reservas dos meios de hospedagem, cursos, vistos, entre outros serviços. Também segmentam seus serviços atendendo empresas (conta corrente), congressos e eventos, grupos, convenções, intercâmbio. As agências receptivas são voltadas para atender o turismo receptivo, isto é, o turista que chega ao destino turístico. Estas empresas executam traslados, city tours, passeios opcionais e prestam todo tipo de assessoramento ao turista. Estas empresas fazem parceria com todos os demais tipos de agências. Também são responsáveis pela contratação de Guias em Turismo para acompanhar os visitantes. Muitas agências receptivas também atuam como agências emissivas para obter sustentabilidade. E as agências mistas atuam tanto no emissivo como no receptivo (MICHELON *et al.*, 2007).

As agências de viagens por suas características operacionais apresentam um alto grau de vulnerabilidade e precisam, com urgência, apoderar-se de ferramentas que lhe garantam a sobrevivência, sob pena de desaparecerem diante de diversas ameaças como, por exemplo, as comercializações diretas e on-line, que unem cliente e produtos sem qualquer intermediário (PRO-AGÊNCIA, 2010).

O setor tem passado por profundas transformações nos últimos anos em decorrência da globalização, do avanço tecnológico e conseqüente facilidade do consumidor em adquirir informações. Essas transformações possibilitaram o acesso direto do cliente às transportadoras e hotéis, provocando um processo de desintermediação nas atividades do setor (FARAH *et al.*, 2009). Neste contexto, as agências de viagens precisam dispor de modelos de gestão para investigar o ambiente interno e externo da organização, considerando seus pontos fracos e fortes, e fraquezas e oportunidades de mercado para obterem assim informações para a tomada de decisão.

A qualificação profissional é responsável pelo aprimoramento da parte intangível do turismo. Esta diretriz tem grande importância na impressão que o turista leva do País. A imagem já consagrada do brasileiro como povo hospitaleiro e simpático não deve ser motivo para a negligência da qualificação e aperfeiçoamento dos serviços, pelo contrário, deve ser um objetivo compartilhado por todos: a busca permanente pela excelência em serviços. Considerando a necessidade de expansão do receptivo para atendimento das demandas internacionais, verifica-se que há carência de investimento privado em tecnologia de informação e redes de integração, para auxílio na distribuição do volume de turistas pelos atrativos locais e do entorno (SEBRAE, 2012).

3. METODOLOGIA

Para determinar o universo de pesquisa foram selecionadas apenas empresas classificadas e inscritas em seu CNPJ com o código 79.11-2-00 (Agências de Viagens) inscrito na atividade econômica principal do CNAE, podendo exercer atividades de organização e venda de viagens, pacotes turísticos, excursões, reserva de hotel e de venda de passagens de empresas de transportes, fornecimento de informação, assessoramento e planejamento de viagens para o público em geral e para clientes comerciais e venda de bilhetes de viagens para qualquer finalidade (CONCLA, 2012).

A população-alvo constitui-se de 23 agências de viagens, entre estabelecimentos de micro e pequeno porte nos municípios de Angra dos Reis e Paraty. Foi utilizada uma amostragem, tendo como critérios de seleção: (I) o porte das empresas; (II) classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE. De acordo com o primeiro critério, foram selecionadas microempresas e empresas de pequeno porte, que segundo a legislação da Receita Federal (2012), ambas são pessoas jurídicas, com receita bruta igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) no ano-calendário, incluindo a soma dos orçamentos de



filiais e matriz. Utilizou-se como amostra, nove das 23 agências, pois, dentre todas as contatadas, foram as que se prontificaram a participar da pesquisa.

A pesquisa foi descritiva, objetivando conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la (CHURCHILL, 1987). Pode se dizer que ela está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los.

A pesquisa teve uma abordagem qualitativa, com questões pertinentes a gestão dos proprietários de agências de viagens, realizada entre os meses de março a junho de 2012, por entrevistas semi-estruturadas, utilizando a metodologia do Prêmio MPE Brasil.

Para a efetivação desse trabalho foram consultados os proprietários ou funcionários ligados a alta administração de microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP) do ramo de Agências de Viagens.

Em relação ao instrumento de pesquisa, o questionário utilizado teve como base o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), pertencente ao Prêmio MPE Brasil – Ciclo 2012, que se constitui no reconhecimento estadual e nacional às micro e pequenas empresas que promovem o aumento da qualidade, da produtividade e da competitividade, pela disseminação de conceitos e práticas de gestão (MPE BRASIL, 2012).

O questionário foi dividido em quatro partes: gestão da empresa, características de comportamento do empreendedor, práticas de responsabilidade social e destaque inovação. Para os fins desse estudo utilizou-se somente a parte I - Gestão da Empresa, que é a única parte obrigatória, composta por 37 questões de múltipla escolha e um formulário para informações adicionais que visa justificar algumas práticas.

O questionário utilizado é organizado em oito critérios e retrata o grau de maturidade da gestão:

Tabela 2: Os oito critérios utilizados no Prêmio MPE Brasil

Critério	Descrição
Liderança	Forma como o empresário conduz o seu negócio, define rumos, analisa o desempenho da sua empresa e aprimora o conhecimento dos seus líderes.
Estratégias e Planos	Definição das estratégias da empresa (caminhos ou rumos escolhidos para se alcançar a sua visão de futuro), do desdobramento destas em metas e planos de ação, incluindo a definição de indicadores de desempenho.
Clientes	Conhecimento que a empresa tem dos seus clientes e mercados, da identificação de suas necessidades e do seu grau de satisfação, e de como suas reclamações são tratadas.
Sociedade	Conhecimento que a empresa tem dos seus clientes e mercados, da identificação de suas necessidades e do seu grau de satisfação, e de como suas reclamações são tratadas.
Informações e Conhecimento	Identificação e uso de informações necessárias para a execução das atividades da empresa, bem como de informações comparativas para auxiliar na análise e melhoria do seu desempenho.
Pessoas	Estrutura organizacional, do reconhecimento, capacitação e desenvolvimento dos colaboradores e das ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho, a fim de melhorar o desempenho das pessoas e da empresa.
Processos	Definição e gerenciamento dos processos principais do negócio da empresa (produção, prestação de serviço, manufatura, comercialização) e daqueles necessários para que a sua execução ocorra sem problemas (processos de apoio); bem como do gerenciamento dos seus principais fornecedores e dos recursos financeiros da empresa.
Resultados	Resultados de indicadores de desempenho da empresa relativos a clientes, sociedade, pessoas, processos, financeiros e relativos aos fornecedores.

Fonte: Adaptado de MPE Brasil, 2012.

O questionário utilizado neste artigo está disponível na Internet (MPE BRASIL, 2012).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

As agências de viagens possuem três tipos de operação: Emissiva, Receptiva e Mista. Foi constatado que oito das nove agências de viagens realizam operações receptivas.

Para fins didáticos, a análise foi feita com base nos oito critérios do MEG, sendo dividida em dois gráficos, o primeiro ressaltando as práticas tidas como mais adequadas (Figura 2) e o segundo as práticas consideradas inadequadas ou mais distantes do modelo de excelência da gestão (Figura3):

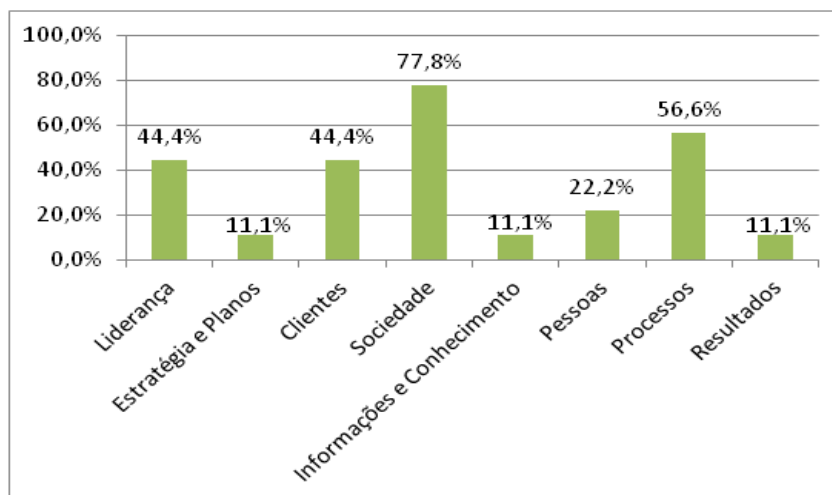


Figura 2: Práticas de gestão consideradas mais adequadas pelo MEG
 Fonte: Dados da Pesquisa

No critério de Liderança, quatro ou 44,4% das agências pesquisadas compartilham suas informações regularmente com todos os seus colaboradores. Com relação à Estratégia, somente uma ou 11,1% tem a visão da empresa registrada de forma escrita e é conhecida por todos os seus colaboradores. No critério Clientes, no tratamento das reclamações recebidas, quatro ou 44,4% dos gestores informaram que as mesmas são registradas e tratadas e ainda fornece feedback aos seus clientes.

No critério Sociedade, no que tange às exigências legais, para a atuação correta e ética da empresa na sociedade, sete ou 77,8% conhecem, aplicam e mantêm atualizadas tais exigências para o funcionamento da empresa. No critério Informações e Conhecimento, em apenas uma ou 11,1% das agências pesquisadas as informações para o planejamento, análise e execução das atividades, e para a tomada de decisão estão definidas e organizadas em um sistema de informação, assim como as informações necessárias para a condução adequada do negócio são disponibilizados para a maioria dos colaboradores.

No critério Pessoas, duas ou 22,2% das agências disseram que a seleção de seus colaboradores, bem como suas funções e responsabilidades estão definidas, documentadas e são conhecidas por todos, assim como, todos os perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho são identificados e tratados com ações preventivas e corretivas.

No que diz respeito aos processos, cinco ou 55,6% da amostra selecionam seus fornecedores com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente gerando ações para melhoria do fornecimento. Em Resultados, apenas uma ou 11,1% controla, bem como possui informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável, no que diz respeito às reclamações de clientes, aos acidentes com colaboradores e à produtividade no trabalho.



Os números acima demonstram que o modelo de gestão utilizado atualmente pelas agências precisa ser revisto, pois somente duas práticas das trinta e sete contidas no questionário apresentaram resultados superiores a 50%.

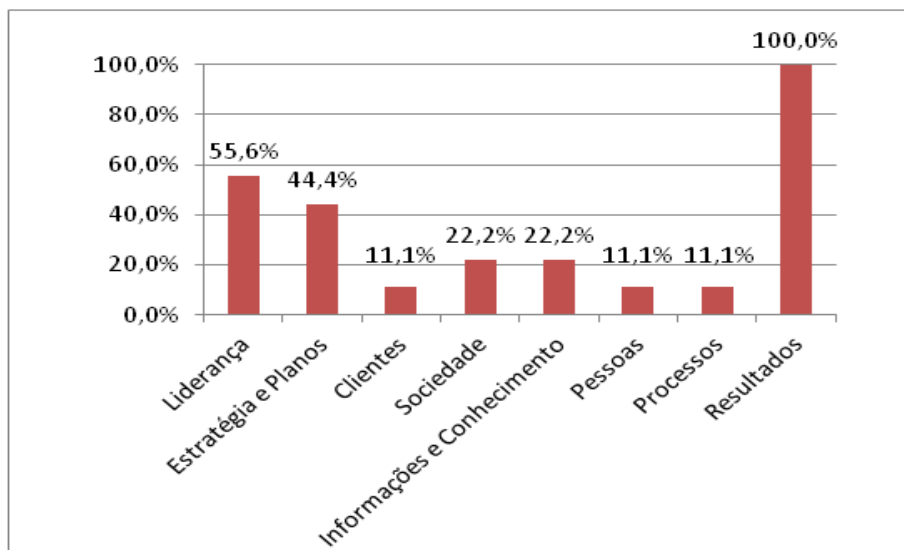


Figura 3: Práticas de gestão consideradas inadequadas pelo MEG
Fonte: Dados da Pesquisa

No critério de Liderança, cinco ou 55,6% das agências pesquisadas disseram que suas práticas de gestão são executadas informalmente, ou seja, não são documentadas e controladas. Com relação à Estratégia, quatro ou 44,4% dos respondentes não utilizam indicadores para monitorar se os resultados da empresa estão sendo alcançados.

No critério Clientes, apenas uma ou 11,1% agência não conhece e agrupa seus clientes de forma a atendê-los corretamente. No critério Sociedade, em duas ou 22,2% da amostra os impactos negativos que podem causar danos ao meio ambiente não são conhecidos, bem como, quanto ao comprometimento com a sociedade, o mesmo percentual não realiza ações ou projetos sociais.

No critério Informações e Conhecimento, não existem ações para o compartilhamento do conhecimento em duas ou 22,2% das agências que participaram da pesquisa, assim como as informações necessárias para o planejamento, execução e análise das atividades não estão definidas. No critério Pessoas, uma ou 11,1% não promovem ações para o bem-estar e a satisfação dos funcionários e os perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho não são identificados e tratados.

No que diz respeito aos processos, uma ou 11,1% das agências não padroniza, nem controla suas atividades diárias para garantir a satisfação das necessidades dos clientes, ou seja, as mesmas não são executadas numa determinada sequência que leve a um resultado desejado. Com relação aos resultados relativos à capacitação feita por meio de treinamentos internos e externos ministrados aos colaboradores, todos ou 100% dos gestores informaram que tais dados não são controlados e não existem informações suficientes para avaliar.

Os números demonstram que dentro dos oito critérios é possível encontrar as práticas consideradas mais inadequadas pelo MEG, mas indicam também que a maioria das empresas conseguiu sair do primeiro estágio a caminho da excelência da gestão, pois a porcentagem em cinco critérios ficou abaixo de 25%.

Com objetivo de descobrir o nível de maturidade dos oito critérios do MEG separadamente, utilizou-se a resposta mais frequente de cada uma das 37 questões para



elaboração de gráfico geral. A pontuação máxima por critério foi definida pelos organizadores do Prêmio MPE Brasil (2012), que pode ser encontrada no regulamento disponível no site.

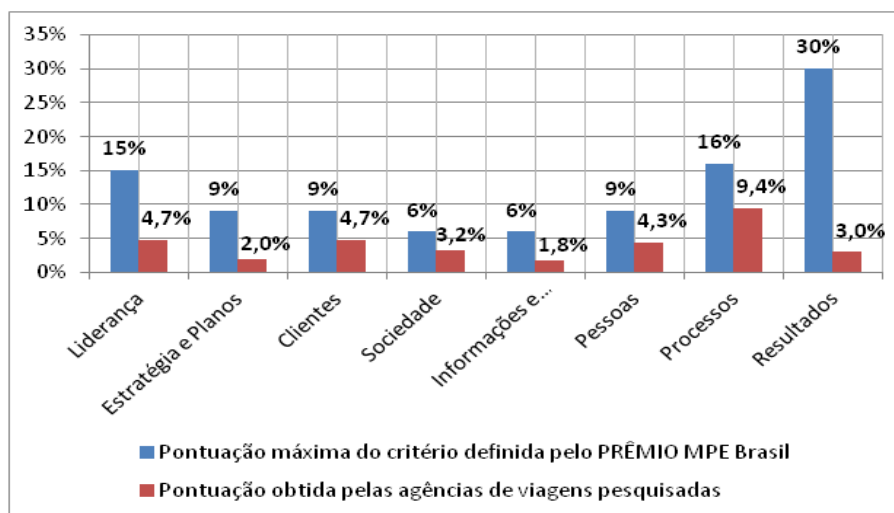


Figura4: Gráfico com desempenho geral das agências de viagens

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar o gráfico geral, é notório que o segmento de agências de viagens de Angra dos Reis e Paraty precisa melhorar e rever algumas práticas de gestão, pois todos os critérios estão muito abaixo das pontuações máximas estipuladas pelo Prêmio MPE Brasil. A soma das pontuações obtidas é de 33,1%, ficando muito aquém do que se espera deste segmento para atender a demanda turística de parte da região da Costa Verde. O critério resultados foi o que obteve a menor porcentagem de desempenho, com apenas 3%, que equivale a 10% da pontuação máxima do mesmo.

5. CONCLUSÃO

Conforme discorrido neste trabalho e em resposta a questão de pesquisa, fica evidente que as agências de viagens de Angra dos Reis e Paraty utilizam poucos princípios baseados no Modelo de Excelência da Gestão (MEG), sobretudo de modo tácito para administrar seus negócios e se manterem competitivas, através de um processo de compartilhamento de experiências vivenciadas no dia-a-dia.

Respondendo a questão levantada no objetivo geral que foi verificar entre os proprietários de agências de viagens de micro e de pequeno porte, o uso da metodologia utilizada pelo Prêmio MPE Brasil – Ciclo 2012, em Angra dos Reis e Paraty, observou-se que as agências de viagens de uma maneira geral, não mostraram resultados positivos relacionados ao modelo de gestão adequado, ou seja, necessitam buscar melhorias em suas práticas.

A criação de indicadores de desempenho para monitorar as práticas atuais pode mostrar aos gestores a necessidade de reorganização, de maneira a possibilitar a eficácia e a maior agilidade das decisões gerenciais, permitindo o enfretamento das mudanças e ameaças externas para atuar em um ambiente de crescente nível de exigência do consumidor e necessidade de competitividade. Há várias modelos ou sistemas que possam municiar informações sobre o comportamento e desempenho de uma empresa, merecem destaque alguns como o *balanced scorecard* e o EVA – *economic value added* (ZILBER; FISCHMANN, 2002), mas o uso de métricas e indicadores não deve substituir o entendimento dos processos.

Respondendo o objetivo específico que buscou identificar quais são as principais práticas positivas e aspectos negativos dentro dos processos gerenciais do segmento de agências de viagens, em geral as empresas se preocupam com poucos aspectos da gestão o que as colocam em risco permanente, tanto que a pontuação geral foi de 33,1%, muito abaixo do mínimo exigido de 60%, que o PRÊMIO MPE considera ideal para que uma organização caminhe certo no que se refere ao ciclo PDCA.

Para que se inicie uma mudança da atual realidade, os gestores das agências devem orientá-la para o futuro através do planejamento de médio e longo prazo, que ajudará os colaboradores a focalizarem esforços no que é relevante e a entender os propósitos da organização. Deve-se também estimular o foco nos processos de geração de valor aos clientes para ajudar a organização a eliminar desperdícios, buscar padronização, estabilização, definição de fluxos contínuos de trabalho, e estimular a exposição e solução de problemas através de controles visuais e transparentes.

Observou-se que durante o período de captação de dados a falta de comunicação era recorrente na maioria das agências, uma vez que muitas trabalham com turnos de revezamento e as informações não eram repassadas, ocasionando extravios de documentos, como por exemplo, a perda do questionário utilizado para a captação de dados deste estudo. Outra dificuldade encontrada no decorrer da pesquisa de campos foi a ausência dos proprietários das agências de viagens no ambiente de trabalho, pois a maioria dos funcionários, inclusive os gerentes, não tinham autonomia para tomada de decisão e ceder informações para o estudo. Há relatos entre os entrevistados que o poder público poderia ser mais participativo, promovendo a integração dos atores responsáveis pelo segmento, com objetivo de fortalecer e aumentar a qualidade dos produtos e serviços disponíveis.

No que diz respeito às práticas positivas no geral, constatou-se que os critérios: Processos, Clientes e Sociedade foram os que tiveram melhor desempenho. Nos critérios de Liderança, Estratégia e Planos, Informações e Conhecimento é importante rever como estão sendo planejadas suas práticas. Nos critérios Clientes, Sociedade, Pessoas, e Processos, as empresas vêm planejando e desenvolvendo suas práticas, porém também faz-se necessário um maior controle e comunicação desse planejamento. No critério resultados, é necessário rever como estão sendo controladas suas práticas, principalmente em relação à capacitação dos colaboradores, pois nas condições atuais a incidência de erros e retrabalho na realização das atividades pode ser alta, o que compromete os resultados da empresa e a motivação e a satisfação dos seus colaboradores. Como oportunidade para melhoria pode-se estabelecer procedimentos formais para capacitação de seus colaboradores objetivando dar a cada colaborador a competência necessária para o desempenho de sua função.

É importante destacar que nenhum dos critérios aponta que as empresas já estão preparadas para um novo patamar, devendo rodar seu ciclo PDCA por meio da revisão e melhoria dos padrões de trabalho de suas práticas de gestão.

Uma maior profissionalização dos agentes que atuam no segmento de agências de viagens na região da Costa Verde poderia ajudar este mercado no aumento do padrão de qualidade, visto que muitos empresários contam somente com a experiência prática para gerirem seus negócios, não tendo embasamento técnico para tomada de decisão.

Ações e projetos que visam a parceria entre o poder público e a iniciativa privada poderão maximizar o potencial competitivo da região da Costa Verde, pois a gestão do turismo, a partir da ação interventora do Estado, é condição *sine qua non*, para o desenvolvimento sustentável de destinos turísticos, sendo esta máxima fundamentada por autores como Cooper (2001) e Beni (2001).

A adesão de softwares para avaliar o grau de maturidade e aderência de organizações em relação ao Modelo de Excelência da Gestão pode ser uma ferramenta útil na busca pela melhoria contínua da qualidade. O Software de Diagnóstico, desenvolvido pela

FNQ é uma ferramenta de pesquisa da gestão organizacional disponibilizada de forma gratuita e de fácil utilização, no qual o gestor pode fazer uma avaliação em aproximadamente 30 minutos a 60 minutos (FNQ, 2012).

Enfim, os gestores e proprietários das agências de viagens devem estimular a organização a aprender continuamente, aprofundando-se cada vez no conhecimento, ensinando e aprendendo, através da prática e de programas e cursos em universidades, SENAC, SEBRAE, SESC, entre outras entidades que trabalham com aperfeiçoamento profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, F. **O método de melhorias PDCA**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-04092003-150859/pt-br.php>. Acesso em: 25. jun.2012.

BARBOSA, L. (org). **Índice de Competitividade do Turismo Nacional - 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional – Relatório Brasil 2010**. Brasília: Ministério do Turismo, 2010.

BENI, M. “A política no turismo”. In **Turismo: Como prender, como ensinar**. Trigo, L., (Org.). V. 1. São Paulo: editora SENAC, 2001.

CABRAL, A.; PEREIRA, J. O impacto das novas tecnologias nos canais de distribuição turística um estudo de caso em agência de viagens. **Caderno Virtual de Turismo**. v. 4, n. 4, 2004.

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

CAMPOS, V. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 8. Ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2002.

CHURCHILL JR., G.A. **Marketing research: methodological foundations**. Chicago: The Dryden Press, 1987.

CLASSE MUNDIAL. **20 Anos de FNQ**. Ano XII, n. 12, 2011/2012.

CONCLA – Conselho Nacional de Classificação. **Pesquisa CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas)**. Disponível em: <<http://www.cnae.ibge.gov.br>>. Acesso em: 15 de jun. 2012.

COOPER, C. **Turismo princípios e prática**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CULTUR. Inovações com incidência direta na atividade turística: uma análise dos destinos de Ouro Preto-MG e Salvador-BA. **Revista de Cultura e Turismo**, v. 5, n. 1/especial. Jan, 2011.

DEMING, E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DWYER, L.; KIM, C. Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. In **Current Issues in Tourism**. v. 6, n. 5, 2003.

FAISAL T.; ZILLUR R.; QURESHI M. **Total quality management in service sector: a literature review**. International Journal of Business Innovation and Research. Inderscience Enterprises Ltd. Mar. 2012.

FARAH, O.; MORETTI, S.; CRNKOVIC, L.; AZEVEDO, M. **O Planejamento Estratégico e as Agências de Viagens: Alternativas para Enfrentar a Desintermediação e Ganhar Vantagem**. VI Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo. Universidade Anhembi Morumbi – UAM/São Paulo, 2009.

FELTRACO, J.; SOARES L.; GOMES, W.; LIZOTE, S.; VERDINELLI, M.; LANA, J. Análise da adoção de normas para a qualidade ISO 9001: um estudo de caso com base no

ciclo PDCA na visão dos envolvidos no processo. Florianópolis, SC. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**. v. 2, n. 1, p. 43 - 56, jan./jun. 2012.

FGV PROJETOS. **Observatório de inovação do turismo (Recurso eletrônico)** / Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Núcleo de Turismo. - Rio de Janeiro: FGV Projetos, 2011.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. **Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão**. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/site/377/default.aspx>. Acesso em 24. jun.2012.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **e-MEG Diagnóstico**. Disponível em <http://www.fnq.org.br/site/546/default.aspx>. Acesso em 01. jul. 2012.

FIFA.COM (Fédération Internationale de Football Association). **Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014**. Disponível em: <<http://pt.fifa.com/worldcup>>. Acesso em 07. jun.2012.

IOC - International Olympic Committee. **Rio de Janeiro 2016**. Disponível em: <<http://www.olympic.org/rio-2016-summer-olympics>>. Acesso em 07.mar.2012.

LAGROSEN, S. Quality management and environment: exploring the connections. **International Journal of Quality & Reliability Management**. v. 24, n. 4, p. 333-346, 2007.

LAGROSEN, S.; LAGROSEN, Y. Quality configurations: a contingency approach to quality management. **International Journal of Quality & Reliability Management**. v. 20, n. 7, p. 759-773, 2003.

MINGERS, J. Multimethodology – Mixing and Matching Methods. In: Rosenhead J. and Mingers, J. 2. ed. **Rational analysis for a problematic world**. Chichester, England: John Wiley& Sons, 2001.

MOTA, K.; MACIEL FILHO, J. Segmento do turismo de negócios para as agências de viagem: perfil de clientes corporativos de Fortaleza e região metropolitana - CE. **Rev. Tur. Anál.** São Paulo, v. 22, n. 2, ago. 2011.

MOTA, N. **Marketing Turístico: promovendo uma atividade sazonal**. São Paulo: Atlas, 2001.

MTUR – Ministério do Turismo Brasil. **Plano Nacional de Turismo**. Brasília: 2007. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/plano_nacional/downloads_plano_nacional/PNT_2007_2010.pdf. Acesso em 03. jul.2012.

MTUR E FGV. **Turismo no Brasil 2011-2014**. Brasília, Distrito Federal, 2010. Disponível em: http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/outros_estudos/downloads_outrosetudos/Turismo_no_Brasil_2011_-_2014_sem_margem_corte.pdf. Acesso em 05. jul.2012.

MICHELON, R.; CARDONA, R. **O Processo de Comercialização de Produtos Turísticos**. Biblioteca SEBRAE. Porto Alegre, RS, 2007. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/3A3813A26EAB176A8325762700509631/\\$File/NT00041FDA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/3A3813A26EAB176A8325762700509631/$File/NT00041FDA.pdf). Acesso em 01. jun.2012.

MPE BRASIL – **Prêmio de Competitividade de Micro e Pequenas Empresas – Ciclo 2012**. Disponível em: http://www.mbc.org.br/mpe/arquivos/download/questionario_MPE_ciclo2012.pdf. Acessado em 15. abr.2012.

OLIVEIRA, J. **Gestão da Qualidade: introdução à história e fundamentos**. Gestão da Qualidade: tópicos avançados. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PRO-AGÊNCIA. **Manual - Estratégias de Inteligência Competitiva para as Agências de Viagens**. ABAV (Associação Brasileira de Agências de Viagens). São Paulo. 2010.

PNT – Plano Nacional de Turismo 2007-2010. **Uma viagem de inclusão: Macroprograma 4 – regionalização do turismo. Meta 3 – Estruturar 65 destinos turísticos com padrão de qualidade internacional**. 2007. Disponível em:



http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/projeto_65_destinos_indutores.pdf. Acesso em 07. jun.2012.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas Editora, 1988.

RECEITA FEDERAL - **Lei das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte "SIMPLES"** Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2011/leicp139.htm>. Acesso em 23. jun.2012.

SEBRAE. **Cadernos de Propostas Estratégicas de Organização Turística das Cidades-sede da Copa do Mundo – 2014**. Brasília – DF, 2012.

SRDOC, A.; SLUGA, A.; BRATKO, I.A quality management model based on the "deep quality concept". **International Journal of Quality & Reliability Management**. v. 22, n. 3, p. 278-302, 2005.

TRINDADE, D.; JOÃO, B.; SANTOS CLARO, J. **Vantagem competitiva no turismo regional: uma análise do turismo na região metropolitana da baixada**. In SIMPOI – Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2012.

UYSAL, M.; PERDUE, R.; SIRGY, M. **Handbook of Tourism and Quality-of-Life Research**. International Handbooks of Quality-of-Life. Springer Netherlands, 2012.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The travel and tourism competitiveness report 2008: balancing economic development and environmental sustainability**, 2008. Disponível em <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/travelandTourismReport/index.htm>. Acesso em 04. jul.2012.

ZILBER, M.; FISCHMANN, A. **Competitividade e a importância de indicadores de desempenho: utilização de um modelo de tendência**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. Anais. Salvador: ANPAD, 2002.